DASAR-DASAR
KEWIRAUSAHAAN
Teori dan Praktik

Penulis:
Dr. Evi Rosalina Widyayanti, S.E., M.M.
Dr. Rinaldi, S.T., M.B.A.
Insiatiningsih, S.E., M.Si.

Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik

Penulis:

Dr. Evi Rosalina Widyayanti, S.E., M.M.

Dr. Rinaldi, S.T., M.B.A.

Insiatiningsih, S.E., M.Si.

CV. CIPTA MEDIA PUBLISHING

Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik

Penulis:

Dr. Evi Rosalina Widyayanti, S.E., M.M.

Dr. Rinaldi, S.T., M.B.A.

Insiatiningsih, S.E., M.Si.

ISBN: 978-634-97306-4-8
Editor: Putria Noni, S.E.
Penyunting: Amalia Maulani, S.Ak.
Desain Sampul dan Tata Letak: Sinta Oktavia, S.T.

Penerbit: CV. CIPTA MEDIA PUBLISHING
Anggota IKAPI No. 082/SBA/2025

Redaksi:
Jl. Andalas, Desa/Kelurahan Andalas, Kec. Padang Timur, Kota Padang, Sumatera Barat

Website: www.ciptamediapublishing.id
Email: ciptamediapublishing@gmail.com

Cetakan, Oktober 2026

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 ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, karunia, dan penyertaan-Nya sehingga buku *Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai salah satu sumber bacaan yang membahas kewirausahaan secara sistematis, mulai dari pemahaman dasar hingga penerapannya dalam membangun dan mengembangkan usaha. Penyusunan buku ini dilandasi oleh pentingnya pemahaman mengenai kewirausahaan dalam kehidupan ekonomi yang terus mengalami perubahan dan perkembangan.

Dunia usaha senantiasa berkembang seiring dengan perubahan kebutuhan masyarakat, kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi, serta munculnya berbagai peluang baru. Kondisi tersebut menjadikan kewirausahaan tidak hanya berkaitan dengan kegiatan mendirikan dan menjalankan usaha, tetapi juga dengan kemampuan melihat peluang, menciptakan gagasan, mengambil keputusan, mengelola sumber daya, serta menghasilkan nilai bagi masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman mengenai kewirausahaan menjadi penting bagi siapa saja yang ingin mengenal, memulai, maupun mengembangkan kegiatan usaha secara lebih terarah.

Buku ini membahas berbagai aspek penting dalam kewirausahaan, antara lain konsep dan hakikat kewirausahaan, karakter dan pola pikir wirausahawan, kreativitas dan inovasi, pengenalan peluang usaha, lingkungan bisnis, model bisnis, pemasaran, pengelolaan operasional dan keuangan, manajemen risiko, legalitas usaha, penyusunan *business plan*, *business pitching*, hingga pengembangan dan *scaling up business*. Pembahasan disusun secara bertahap agar pembaca dapat memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai proses membangun usaha, mulai dari munculnya sebuah gagasan hingga upaya mempertahankan dan mengembangkan usaha.

Buku *Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik* ditujukan bagi mahasiswa, calon wirausahawan, pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), peserta pelatihan kewirausahaan, pendidik, maupun masyarakat umum yang ingin memperluas wawasan mengenai kewirausahaan. Buku ini juga

dapat menjadi bahan bacaan pendamping bagi siapa saja yang memiliki ketertarikan terhadap dunia bisnis, pengembangan usaha, kreativitas, dan penciptaan peluang ekonomi.

Penyusunan buku ini tidak terlepas dari berbagai sumber pengetahuan, pemikiran, pengalaman, dan kontribusi dari para akademisi, praktisi, serta berbagai pihak yang memiliki perhatian terhadap perkembangan kewirausahaan. Untuk itu, penghargaan dan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan menjadi bagian dari proses penyusunan buku ini. Kehadiran berbagai gagasan dan pengalaman tersebut turut memperkaya pembahasan sehingga buku ini dapat disajikan dengan cakupan yang lebih luas dan kontekstual.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dalam memahami dasar-dasar kewirausahaan serta menumbuhkan semangat untuk berpikir kreatif, inovatif, mandiri, dan berorientasi pada penciptaan nilai. Lebih dari sekadar memahami konsep, kewirausahaan diharapkan dapat menjadi bagian dari cara berpikir dan bertindak dalam melihat berbagai peluang, menghadapi perubahan, serta menciptakan kegiatan yang memberikan manfaat bagi diri sendiri, masyarakat, dan lingkungan sekitar.

Akhirnya, semoga kehadiran buku *Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik* dapat menambah khazanah pengetahuan mengenai kewirausahaan dan menjadi bacaan yang bermanfaat bagi siapa pun yang ingin mengenal dan memahami dunia usaha secara lebih luas. Semoga buku ini turut memberikan inspirasi bagi lahirnya berbagai gagasan, kreativitas, dan usaha yang mampu memberikan nilai serta kontribusi positif bagi kehidupan masyarakat.

Yogyakarta, Oktober 2026

Dr. Evi Rosalina Widyayanti, S.E., M.M.

Dr. Rinaldi, S.T., M.B.A.

Insiatiningsih, S.E., M.Si.

PRAKATA

Perkembangan dunia usaha pada era transformasi digital, globalisasi, dan ekonomi berbasis pengetahuan telah membawa perubahan besar dalam cara seseorang membangun, mengelola, dan mengembangkan bisnis. Kewirausahaan tidak lagi sekadar dipahami sebagai kemampuan mendirikan usaha, tetapi juga mencakup kemampuan mengenali peluang, menghasilkan gagasan kreatif, menciptakan inovasi, mengambil keputusan, mengelola sumber daya, serta membangun usaha yang mampu bertahan dan berkembang. Perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi juga membuka berbagai peluang baru yang dapat dimanfaatkan oleh individu maupun kelompok untuk menciptakan kegiatan ekonomi yang produktif dan memberikan nilai tambah.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kemampuan berwirausaha menjadi bagian penting dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan. Seorang wirausahawan dituntut memiliki pola pikir yang terbuka, kreatif, inovatif, adaptif, berani mengambil keputusan, serta mampu melihat peluang di tengah berbagai keterbatasan. Kewirausahaan juga berkaitan erat dengan kemampuan menciptakan solusi terhadap kebutuhan masyarakat, mengembangkan produk atau jasa, membangun hubungan dengan pelanggan, serta mengelola usaha secara bertanggung jawab. Dengan demikian, kewirausahaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga pada penciptaan manfaat dan nilai yang lebih luas.

Buku **Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik** disusun untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai berbagai konsep dan praktik penting dalam dunia kewirausahaan. Pembahasan dalam buku ini disajikan secara bertahap, dimulai dari konsep dasar kewirausahaan, karakter dan pola pikir wirausahawan, etika dalam berusaha, kreativitas dan inovasi, hingga kemampuan mengenali dan mengembangkan peluang usaha. Materi selanjutnya membahas lingkungan bisnis, perancangan model bisnis melalui *Business Model Canvas*, strategi pemasaran, pengembangan produk, pengelolaan operasional dan sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, manajemen risiko,

legalitas usaha dan hak kekayaan intelektual, hingga penyusunan *business plan* dan *business pitching*.

Pembahasan mengenai pengembangan usaha juga menjadi bagian penting dalam buku ini. Setelah sebuah usaha dibangun, diperlukan kemampuan untuk mempertahankan keberlangsungan usaha, menghadapi persaingan, menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, serta menemukan berbagai cara untuk mengembangkan skala usaha. Oleh karena itu, buku ini turut membahas strategi pengembangan usaha dan *scaling up business* sebagai bagian dari proses pertumbuhan kewirausahaan. Keseluruhan materi tersebut memberikan gambaran mengenai perjalanan sebuah usaha, mulai dari munculnya gagasan, pengenalan peluang, perencanaan, pelaksanaan, hingga pengembangan usaha.

Buku ini memadukan pembahasan konseptual dengan contoh dan penerapan yang dekat dengan kehidupan dunia usaha. Berbagai istilah dan konsep kewirausahaan dijelaskan dengan bahasa yang relatif sederhana agar dapat dipahami oleh pembaca dari berbagai latar belakang. Penyajian materi juga dilengkapi dengan tabel, ilustrasi, contoh, dan studi kasus yang dapat membantu pembaca memahami bagaimana konsep kewirausahaan diterapkan dalam situasi nyata. Dengan pendekatan tersebut, pembaca tidak hanya memperoleh pengetahuan mengenai kewirausahaan, tetapi juga dapat melihat keterkaitan antara berbagai konsep dalam proses membangun dan mengembangkan usaha.

Perkembangan teknologi digital turut memberikan ruang yang semakin luas bagi lahirnya berbagai bentuk usaha baru. Digitalisasi memungkinkan pelaku usaha menjangkau konsumen secara lebih luas, mengembangkan strategi pemasaran yang lebih beragam, membangun jejaring bisnis, serta menciptakan model usaha yang lebih fleksibel. Sejalan dengan perkembangan tersebut, buku ini memberikan perhatian terhadap berbagai isu kewirausahaan kontemporer, seperti transformasi digital, pemasaran digital, inovasi berkelanjutan, jejaring bisnis, model bisnis modern, pengelolaan risiko, keberlanjutan usaha, dan pengembangan skala bisnis.

Kewirausahaan juga memiliki hubungan yang erat dengan keberanian untuk mengubah gagasan menjadi sesuatu yang memiliki nilai. Sebuah ide tidak akan memberikan manfaat apabila tidak diwujudkan melalui perencanaan dan tindakan yang tepat.

Oleh sebab itu, kemampuan mengenali kebutuhan, memahami kondisi pasar, menentukan sasaran konsumen, mengembangkan produk atau jasa, mengelola sumber daya, serta membangun strategi usaha menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses kewirausahaan. Pemahaman terhadap berbagai aspek tersebut dapat membantu seseorang mengambil langkah yang lebih terarah dalam menjalankan kegiatan usaha.

Buku ini dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa, dosen, calon wirausahawan, pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), peserta pelatihan kewirausahaan, maupun masyarakat umum yang memiliki ketertarikan terhadap dunia bisnis dan pengembangan usaha. Materinya dapat digunakan sebagai sumber bacaan untuk memperoleh pemahaman dasar maupun sebagai bahan pendamping dalam mengembangkan gagasan dan kegiatan usaha. Dengan cakupan pembahasan yang luas, buku ini diharapkan dapat menjangkau pembaca yang ingin mengenal kewirausahaan dari sisi konsep maupun penerapannya.

Pada akhirnya, kewirausahaan merupakan proses yang membutuhkan pengetahuan, kreativitas, keberanian, ketekunan, dan kemampuan untuk terus belajar menghadapi perubahan. Dunia usaha akan selalu berkembang sehingga kemampuan beradaptasi menjadi salah satu unsur penting dalam menjaga keberlangsungan sebuah usaha. Melalui pemahaman yang baik mengenai prinsip-prinsip kewirausahaan, seseorang dapat lebih siap dalam mengenali peluang, mengembangkan gagasan, mengambil keputusan, serta menciptakan usaha yang memiliki nilai ekonomi dan sosial.

Semoga buku **Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik** dapat menjadi bacaan yang bermanfaat dalam memperluas wawasan mengenai kewirausahaan, memberikan pemahaman mengenai proses membangun dan mengembangkan usaha, serta mendorong tumbuhnya semangat kreativitas, inovasi, kemandirian, dan keberanian untuk menciptakan peluang. Dengan demikian, kewirausahaan tidak hanya menjadi kegiatan ekonomi, tetapi juga menjadi salah satu sarana untuk menciptakan nilai, membuka peluang, dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.

Yogyakarta, Oktober 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**

PRAKATA ..... **iii**

DAFTAR ISI ..... **vi**

DAFTAR GAMBAR ..... **x**

DAFTAR TABEL ..... **xiv**

BAB 1 KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN **1**

A. Hakikat Kewirausahaan 3

B. Sejarah dan Perkembangan Kewirausahaan 8

C. Karakteristik Entrepreneur 12

D. Peran Kewirausahaan dalam Perekonomian 18

BAB 2 KARAKTER, MINDSET, DAN ETIKA ENTREPRENEUR **31**

A. Mindset Entrepreneur 33

B. Motivasi Berwirausaha 39

C. Kepemimpinan Entrepreneur 45

D. Etika Bisnis 52

BAB 3 KREATIVITAS, INOVASI, DAN PENGEMBANGAN IDE BISNIS **67**

A. Konsep Kreativitas 69

B. Inovasi dalam Bisnis 75

C. *Design Thinking* 80

D. Teknik Menghasilkan Ide Bisnis 86

E. Validasi Ide Bisnis 92

BAB 4 IDENTIFIKASI DAN ANALISIS PELUANG USAHA **105**

A. Identifikasi Kebutuhan Pasar 107

B. Analisis Konsumen 114
C. Analisis Pesaing 122
D. Analisis Tren Bisnis 131
E. Peluang Usaha Digital 138
BAB 5 ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS 153
A. Lingkungan Internal 155
B. Lingkungan Eksternal 163
C. Analisis SWOT 172
D. Analisis PESTEL 181
E. Porter Five Forces 191
BAB 6 PERANCANGAN MODEL BISNIS DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS 207
A. Konsep Model Bisnis 209
B. *Business Model Canvas* 215
C. Sembilan Blok *Business Model Canvas* 223
D. Penyusunan Business Model Canvas 232
E. Validasi Model Bisnis 241
BAB 7 STRATEGI PEMASARAN DAN PENGEMBANGAN PRODUK 257
A. Segmentasi Pasar 259
B. Targeting 267
C. Positioning 275
D. Marketing Mix (7P) 283
E. Digital Marketing 291
BAB 8 PENGELOLAAN OPERASIONAL DAN SUMBER DAYA MANUSIA 305
A. Operasi Bisnis 307
B. Manajemen Kualitas 314

C. *Supply Chain* Sederhana 323
D. Perencanaan Sumber Daya Manusia 330
E. Kepemimpinan Tim Usaha 337
BAB 9 PENGELOLAAN KEUANGAN USAHA 351
A. Modal Usaha 353
B. Sumber Pembiayaan 362
C. Laporan Keuangan Sederhana 371
D. *Break Even Point* (BEP) 379
E. *Cash Flow* 386
BAB 10 MANAJEMEN RISIKO DAN KEBERLANJUTAN USAHA 401
A. Risiko Usaha 403
B. Identifikasi Risiko 410
C. Mitigasi Risiko 417
D. *Sustainability Entrepreneurship* 424
E. ESG bagi UMKM 432
BAB 11 LEGALITAS USAHA, HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL, DAN ETIKA BISNIS 445
A. Bentuk Badan Usaha 447
B. Perizinan Berusaha 456
C. Hak Kekayaan Intelektual (HKI) 463
D. Tanggung Jawab Sosial 471
E. Tata Kelola Usaha yang Baik 478
BAB 12 PENYUSUNAN *BUSINESS PLAN* 495
A. Struktur *Business Plan* 497
B. Analisis Pasar 503
C. Strategi Bisnis 509
D. Rencana Operasional 516

E. Proyeksi Keuangan 524
BAB 13 STRATEGI PRESENTASI PROPOSAL BISNIS DAN *BUSINESS PITCHING*..... 537
A. Teknik Presentasi Bisnis..... 539
B. Storytelling Bisnis 545
C. *Business Pitch*..... 551
D. Komunikasi Kepada Investor 558
E. Evaluasi Proposal..... 564
BAB 14 PENGEMBANGAN DAN *SCALING UP BUSINESS*.. 577
A. Strategi Pertumbuhan Usaha..... 579
B. Digitalisasi Bisnis..... 585
C. Jejaring Bisnis 591
D. Inovasi Berkelanjutan 597
E. *Roadmap Entrepreneur*..... 604
GLOSARIUM..... 617
INDEKS..... 625
DAFTAR PUSTAKA..... 633
BIODATA PENULIS..... 647

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Proses Kewirausahaan sebagai Penciptaan Nilai 5
Gambar 1. 2 Perkembangan Kewirausahaan dalam Era Revolusi Industri 10
Gambar 1. 3 Karakteristik Utama Seorang Entrepreneur 17
Gambar 2. 1 Karakteristik Mindset Entrepreneur 35
Gambar 2. 2 Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Konteks Kewirausahaan 41
Gambar 2. 3 Karakteristik Kepemimpinan Entrepreneur 47
Gambar 2. 4 Prinsip-Prinsip Dasar Etika Bisnis 54
Gambar 2. 5 Tahapan Pengambilan Keputusan Etis dalam Bisnis 56
Gambar 3. 1 Karakteristik Utama Kreativitas dalam Kewirausahaan 72
Gambar 3. 2 Hubungan Kreativitas dan Inovasi dalam Proses Kewirausahaan 76
Gambar 3. 3 Tahapan Design Thinking..... 83
Gambar 3. 4 Contoh *Mind Mapping* untuk Pengembangan Ide Bisnis 89
Gambar 3. 5 Tahapan Validasi Ide Bisnis 97
Gambar 4. 1 Sumber Informasi dalam Identifikasi Kebutuhan Pasar 109
Gambar 4. 2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen 118
Gambar 4. 3 Tahapan Proses Pengambilan Keputusan Konsumen..... 120
Gambar 4. 4 Aspek-Aspek Analisis Pesaing 126
Gambar 4. 5 Matriks SWOT dalam Analisis Pesaing 129
Gambar 4. 6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Tren Bisnis..... 133
Gambar 4. 7 Tahapan Analisis Tren Bisnis 136
Gambar 4. 8 Faktor Pendorong Berkembangnya Peluang Usaha Digital..... 141
Gambar 4. 9 Tahapan Identifikasi Peluang Usaha Digital 143

Gambar 5. 1 Komponen Utama Lingkungan Internal Perusahaan 157
Gambar 5. 2 Hubungan Lingkungan Industri dan Lingkungan Makro terhadap Perusahaan 164
Gambar 5. 3 Model Lima Kekuatan Porter (*Five Forces Model*) 169
Gambar 5. 4 Komponen Dasar Analisis SWOT 173
Gambar 5. 5 Tahapan Penyusunan Analisis SWOT 176
Gambar 5. 6 Komponen Analisis PESTEL 183
Gambar 5. 7 Tahapan Analisis PESTEL 188
Gambar 5. 8 Model Porter Five Forces 192
Gambar 5. 9 Tahapan Analisis Porter Five Forces 197
Gambar 6. 1 Konsep Dasar Model Bisnis 211
Gambar 6. 2 Struktur Business Model Canvas 219
Gambar 6. 3 Hubungan Antar Elemen Business Model Canvas 221
Gambar 6. 4 Sembilan Blok Business Model Canvas 224
Gambar 6. 5 Hubungan Logis Sembilan Blok Business Model Canvas 230
Gambar 6. 6 Tahapan Penyusunan Business Model Canvas ... 234
Gambar 6. 7 Siklus Validasi Model Bisnis 245
Gambar 7. 1 Proses Segmentasi Pasar dalam Penyusunan Strategi Pemasaran 262
Gambar 7. 2 Hubungan Segmentasi, Targeting, dan Positioning dalam Strategi Pemasaran 270
Gambar 7. 3 Proses Pembentukan Positioning Produk 277
Gambar 7. 4 Komponen Marketing Mix (7P) 284
Gambar 7. 5 Hubungan STP dengan Marketing Mix 290
Gambar 7. 6 Alur Digital Marketing dalam Perjalanan Pelanggan (*Customer Journey*) 294
Gambar 8. 1 Sistem Operasi Bisnis 310
Gambar 8. 2 Konsep Total Quality Management (TQM) 319
Gambar 8. 3 Siklus PDCA dalam Perbaikan Berkelanjutan 321
Gambar 8. 4 Alur Supply Chain Sederhana 325
Gambar 8. 5 Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia 332
Gambar 8. 6 Elemen Tim Kerja yang Efektif 341
Gambar 9. 1 Hubungan Modal Usaha dengan Aktivitas Bisnis .. 355

Gambar 9. 2 Klasifikasi Sumber Pembiayaan Usaha 364
Gambar 9. 3 Siklus Penyusunan Laporan Keuangan Sederhana 377
Gambar 9. 4 Hubungan Komponen dalam Analisis Break Even Point 382
Gambar 9. 5 Komponen Arus Kas dalam Kegiatan Usaha..... 390
Gambar 10. 1 Hubungan Ketidakpastian dengan Risiko Usaha 405
Gambar 10. 2 Tahapan Identifikasi Risiko dalam Organisasi ... 413
Gambar 10. 3 Strategi Umum Mitigasi Risiko..... 420
Gambar 10. 4 Konsep *Triple Bottom Line* dalam *Sustainability Entrepreneurship*..... 427
Gambar 10. 5 Pilar ESG pada UMKM..... 433
Gambar 10. 6 Tahapan Penerapan ESG pada UMKM..... 436
Gambar 11. 1 Perbandingan Karakteristik Usaha Perseorangan, CV, dan Perseroan Terbatas..... 454
Gambar 11. 2 Alur Umum Perizinan Berusaha Melalui Sistem OSS 459
Gambar 11. 3 Unsur-Unsur Identitas yang Dapat Dilindungi sebagai Merek..... 467
Gambar 11. 4 Tahapan Umum Pendaftaran Hak Kekayaan Intelektual..... 470
Gambar 11. 5 Konsep Triple Bottom Line dalam Bisnis Berkelanjutan..... 473
Gambar 11. 6 Hubungan Perusahaan dengan Para Pemangku Kepentingan..... 483
Gambar 11. 7 Alur Umum Rencana Operasional 518
Gambar 12. 1 Struktur Umum *Business Plan*..... 499
Gambar 12. 2 Tahapan Kajian Pasar dalam *Business Plan*..... 505
Gambar 12. 3 Hubungan Antarkomponen Strategi Bisnis 512
Gambar 12. 4 Tahapan Penyusunan Proyeksi Keuangan..... 526
Gambar 13. 1 Tahapan Persiapan Presentasi Bisnis 541
Gambar 13. 2 Struktur Dasar Storytelling Bisnis 547
Gambar 13. 3 Struktur Umum *Business Pitch*..... 553
Gambar 13. 4 Tahapan Komunikasi kepada Investor..... 561
Gambar 13. 5 Tahapan Evaluasi Proposal Bisnis 567
Gambar 14. 1 Tahapan Pertumbuhan Usaha..... 581

Gambar 14. 2 Matriks Ansoff sebagai Alternatif Strategi Pertumbuhan 583
Gambar 14. 3 Integrasi Digitalisasi pada Berbagai Fungsi Bisnis 587
Gambar 14. 4 Tahapan Implementasi Digitalisasi Bisnis..... 590
Gambar 14. 5 Ekosistem Jejaring Bisnis dalam Mendukung Pertumbuhan Usaha..... 594
Gambar 14. 6 Siklus Inovasi Berkelanjutan dalam Pengembangan Usaha..... 600
Gambar 14. 7 Hubungan Inovasi Berkelanjutan dengan Pertumbuhan Usaha..... 603
Gambar 14. 8 Tahapan Penyusunan Roadmap Entrepreneur... 607
Gambar 14. 9 Contoh Timeline Roadmap Entrepreneur Lima Tahun..... 610

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Definisi Kewirausahaan Menurut Beberapa Ahli 4
Tabel 1. 2 Karakteristik Hakikat Kewirausahaan 6
Tabel 1. 3 Perkembangan Konsep Kewirausahaan Menurut Para Ahli 9
Tabel 1. 4 Karakteristik Utama Entrepreneur 14
Tabel 1. 5 Perbedaan Entrepreneur dan Manajer 15
Tabel 1. 6 Peran Kewirausahaan dalam Perekonomian 21
Tabel 2. 1 Perbedaan *Fixed Mindset* dan *Growth Mindset* dalam Kewirausahaan 34
Tabel 2. 2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Berwirausaha 42
Tabel 2. 3 Perbandingan Beberapa Gaya Kepemimpinan dalam Kewirausahaan 50
Tabel 2. 4 Contoh Penerapan Etika Bisnis dalam Kegiatan Kewirausahaan 57
Tabel 3. 1 Karakteristik Kreativitas dalam Kewirausahaan 71
Tabel 3. 2 Jenis-Jenis Inovasi dalam Bisnis 77
Tabel 3. 3 Manfaat Design Thinking dalam Bisnis 85
Tabel 3. 4 Teknik SCAMPER dalam Pengembangan Ide Bisnis 90
Tabel 3. 5 Aspek-Aspek Validasi Ide Bisnis 94
Tabel 4. 1 Perbedaan Needs, Wants, dan Demands 108
Tabel 4. 2 Tujuan Kajian Konsumen dalam Pengembangan Usaha 116
Tabel 4. 3 Teknik Pengumpulan Data Konsumen 121
Tabel 4. 4 Tujuan Analisis Pesaing 124
Tabel 4. 5 Contoh Penerapan SWOT pada Usaha Minuman 129
Tabel 4. 6 Manfaat Analisis Tren Bisnis 132
Tabel 4. 7 Contoh Tren Bisnis pada Era Digital 137
Tabel 4. 8 Karakteristik Peluang Usaha Digital 140
Tabel 4. 9 Contoh Peluang Usaha Digital 142
Tabel 5. 1 Karakteristik Lingkungan Internal Perusahaan 157

Tabel 5. 2 Contoh Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Lingkungan Internal 161
Tabel 5. 3 Karakteristik Lingkungan Eksternal 165
Tabel 5. 4 Manfaat Analisis Lingkungan Eksternal 170
Tabel 5. 5 Manfaat Analisis SWOT dalam Pengambilan Keputusan Bisnis 173
Tabel 5. 6 Matriks SWOT 177
Tabel 5. 7 Contoh Analisis SWOT pada Usaha Kedai 179
Tabel 5. 8 Kelebihan dan Keterbatasan Analisis SWOT 180
Tabel 5. 9 Manfaat Analisis PESTEL 184
Tabel 5. 10 Contoh Analisis PESTEL pada UMKM Batik 188
Tabel 5. 11 Perbandingan Analisis SWOT dan PESTEL 189
Tabel 5. 12 Manfaat Analisis Porter Five Forces 193
Tabel 5. 13 Indikator Penilaian Porter Five Forces 196
Tabel 5. 14 Contoh Analisis Porter Five Forces pada Usaha Kedai Kopi 197
Tabel 5. 15 Perbandingan SWOT, PESTEL, dan Porter Five Forces 198
Tabel 6. 1 Fungsi Model Bisnis dalam Kewirausahaan 211
Tabel 6. 2 Karakteristik Model Bisnis yang Efektif 213
Tabel 6. 3 Manfaat Business Model Canvas 217
Tabel 6. 4 Karakteristik Business Model Canvas 218
Tabel 6. 5 Kelompok Elemen Business Model Canvas 219
Tabel 6. 6 Keunggulan dan Keterbatasan Business Model Canvas 221
Tabel 6. 7 Prinsip Penyusunan Business Model Canvas 233
Tabel 6. 8 Kesalahan Umum dalam Penyusunan Business Model Canvas 238
Tabel 6. 9 Tips Penyusunan Business Model Canvas 239
Tabel 6. 10 Tujuan Validasi Model Bisnis 242
Tabel 6. 11 Asumsi yang Divalidasi dalam Business Model Canvas 243
Tabel 6. 12 Metode Validasi Model Bisnis 244
Tabel 6. 13 Indikator Keberhasilan Validasi Model Bisnis 246
Tabel 7. 1 Manfaat Segmentasi Pasar 263
Tabel 7. 2 Dasar-Dasar Segmentasi Pasar 265
Tabel 7. 3 Perbandingan Strategi Targeting 272

Tabel 7. 4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Targeting..... 273
Tabel 7. 5 Unsur-Unsur Positioning..... 278
Tabel 7. 6 Langkah-Langkah Menyusun Positioning 280
Tabel 7. 7 Kesalahan Umum dalam Positioning 281
Tabel 7. 8 Komponen Marketing Mix (7P) 289
Tabel 7. 9 Perbandingan Keunggulan dan Keterbatasan Digital Marketing 296
Tabel 8. 1 Lima Tujuan Utama Operasi Bisnis 309
Tabel 8. 2 Perbandingan Operasi pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa 312
Tabel 8. 3 Manfaat Manajemen Kualitas bagi Perusahaan 316
Tabel 8. 4 Delapan Dimensi Kualitas Produk Menurut Garvin ... 317
Tabel 8. 5 Tahapan Pengendalian Kualitas..... 320
Tabel 8. 6 Tiga Aliran Utama dalam Supply Chain 326
Tabel 8. 7 Tantangan dalam Pengelolaan Supply Chain..... 328
Tabel 8. 8 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan SDM 334
Tabel 8. 9 Komponen Kompetensi SDM 335
Tabel 8. 10 Perbedaan Pemimpin dan Manajer 338
Tabel 8. 11 Karakteristik Pemimpin Tim Usaha yang Efektif 339
Tabel 8. 12 Gaya Kepemimpinan dalam Tim Usaha 340
Tabel 9. 1 Fungsi Modal Usaha dalam Kegiatan Bisnis..... 354
Tabel 9. 2 Perbandingan Berbagai Sumber Modal Usaha..... 359
Tabel 9. 3 Prinsip Analisis Kredit 5C 366
Tabel 9. 4 Pertimbangan Pemilihan Sumber Pembiayaan 369
Tabel 9. 5 Manfaat Laporan Keuangan bagi Pelaku Usaha 373
Tabel 9. 6 Contoh Laporan Laba Rugi Sederhana 374
Tabel 9. 7 Contoh Laporan Posisi Keuangan Sederhana..... 375
Tabel 9. 8 Contoh Laporan Arus Kas Sederhana 376
Tabel 9. 9 Interpretasi Hasil Analisis Break Even Point 384
Tabel 9. 10 Contoh Laporan Arus Kas Sederhana 391
Tabel 9. 11 Perbedaan Laba dan Arus Kas..... 392
Tabel 10. 1 Karakteristik Risiko Usaha..... 405
Tabel 10. 2 Jenis Risiko Usaha 407
Tabel 10. 3 Prinsip-Prinsip Identifikasi Risiko..... 412
Tabel 10. 4 Teknik Identifikasi Risiko 415
Tabel 10. 5 Contoh Sederhana Risk Register 416

Tabel 10. 6 Prinsip-Prinsip Mitigasi Risiko 419
Tabel 10. 7 Contoh Rencana Mitigasi Risiko pada UMKM 422
Tabel 10. 8 Karakteristik Sustainability Entrepreneurship..... 426
Tabel 10. 9 Prinsip-Prinsip Sustainability Entrepreneurship 428
Tabel 10. 10 Manfaat ESG bagi UMKM 435
Tabel 11. 1 Perbandingan Bentuk Badan Usaha di Indonesia... 450
Tabel 11. 2 Klasifikasi Perizinan Berusaha Berdasarkan Tingkat Risiko 460
Tabel 11. 3 Jenis-Jenis Hak Kekayaan Intelektual di Indonesia 465
Tabel 11. 4 Implementasi Tanggung Jawab Sosial dalam Kegiatan Usaha 475
Tabel 11. 5 Contoh Implementasi Tata Kelola Usaha pada UMKM..... 483
Tabel 12. 1 Struktur Umum *Business Plan*..... 498
Tabel 12. 2 Komponen Utama Kajian Pasar dalam *Business Plan* 504
Tabel 12. 3 Dasar Segmentasi Pasar..... 506
Tabel 12. 4 Komponen Strategi Bisnis dalam *Business Plan* 511
Tabel 12. 5 Komponen Rencana Operasional dalam *Business Plan* 517
Tabel 12. 6 Komponen Proyeksi Keuangan dalam *Business Plan* 525
Tabel 12. 7 Contoh Pengelompokan Biaya Operasional 528
Tabel 13. 1 Karakteristik Presentasi Bisnis yang Efektif 540
Tabel 13. 2 Kesalahan Umum dalam Presentasi Bisnis 544
Tabel 13. 3 Manfaat Storytelling dalam Presentasi Bisnis 546
Tabel 13. 4 Karakteristik Business Pitch yang Efektif..... 552
Tabel 13. 5 Jenis-Jenis Business Pitch 555
Tabel 13. 6 Aspek yang Menjadi Perhatian Investor 558
Tabel 13. 7 Kesalahan Umum dalam Komunikasi kepada Investor..... 563
Tabel 13. 8 Aspek Evaluasi Proposal Bisnis 566
Tabel 13. 9 Contoh Rubrik Evaluasi Proposal Bisnis..... 568
Tabel 14. 1 Manfaat Strategi Pertumbuhan Usaha..... 580
Tabel 14. 2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pertumbuhan Usaha 582
Tabel 14. 3 Ruang Lingkup Digitalisasi dalam Aktivitas Bisnis .. 586

Tabel 14. 4 Tantangan Digitalisasi Bisnis dan Strategi Mengatasinya 589
Tabel 14. 5 Jejaring Bisnis dan Manfaatnya 593
Tabel 14. 6 Strategi Membangun Jejaring Bisnis 595
Tabel 14. 7 Jenis-Jenis Inovasi dalam Pengembangan Usaha . 599
Tabel 14. 8 Faktor Pendukung Inovasi Berkelanjutan 601
Tabel 14. 9 Komponen Roadmap Entrepreneur 606
Tabel 14. 10 Contoh Roadmap Berdasarkan Tahap Pertumbuhan Usaha 608
Tabel 14. 11 Contoh Indikator Keberhasilan Roadmap Entrepreneur 609

BAB 1
KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 1 Konsep Dasar Kewirausahaan, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** pengertian dan hakikat kewirausahaan berdasarkan berbagai perspektif secara tepat.
2. **Menguraikan** sejarah dan perkembangan kewirausahaan dari konsep awal hingga kewirausahaan pada era modern.
3. **Mengidentifikasi** karakteristik utama entrepreneur serta kompetensi yang mendukung keberhasilan dalam menjalankan usaha.
4. **Membedakan** peran entrepreneur dengan manajer dan investor berdasarkan karakteristik, orientasi, dan kontribusinya dalam kegiatan bisnis.
5. **Menjelaskan** peran dan kontribusi kewirausahaan terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, inovasi, dan pembangunan berkelanjutan.

Pendahuluan

Perkembangan dunia usaha pada era globalisasi dan transformasi digital telah membuka peluang yang semakin luas bagi siapa saja untuk menjadi seorang wirausaha. Kemajuan teknologi informasi, pertumbuhan ekonomi digital, serta perubahan perilaku konsumen telah melahirkan berbagai model bisnis baru yang sebelumnya sulit dibayangkan. Mahasiswa tidak lagi hanya dipersiapkan untuk menjadi pencari kerja (*job seeker*), tetapi juga diharapkan mampu menjadi pencipta lapangan kerja (*job creator*) yang inovatif, adaptif, dan mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konsep dasar kewirausahaan menjadi fondasi yang sangat penting sebelum mempelajari berbagai aspek pengelolaan usaha secara lebih mendalam.

Di Indonesia, kewirausahaan memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan daya saing bangsa, serta mengurangi tingkat pengangguran. Kehadiran usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), perusahaan rintisan (*startup*), hingga bisnis berbasis ekonomi kreatif menunjukkan bahwa peluang berwirausaha semakin terbuka bagi generasi muda. Namun demikian, membangun sebuah usaha tidak hanya memerlukan modal finansial, tetapi juga membutuhkan cara berpikir yang tepat, kemampuan mengenali peluang, keberanian mengambil keputusan, serta kesiapan menghadapi berbagai tantangan. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai hakikat kewirausahaan perlu dimiliki sejak awal agar mahasiswa memiliki landasan yang kuat dalam mengembangkan kompetensi kewirausahaan.

Sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen, mempelajari kewirausahaan bukan sekadar memahami bagaimana mendirikan sebuah usaha, tetapi juga mempelajari bagaimana menciptakan nilai (*value creation*), mengelola sumber daya secara efektif, serta menghasilkan solusi yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Kemampuan tersebut akan menjadi bekal yang berharga, baik ketika mahasiswa memilih berkarier sebagai profesional di sebuah organisasi maupun ketika memutuskan untuk membangun usaha sendiri. Dengan demikian, mata kuliah Kewirausahaan menjadi salah satu wahana untuk mengembangkan pola pikir kreatif, kemampuan analitis, dan jiwa kepemimpinan yang dibutuhkan dalam menghadapi dinamika dunia bisnis yang terus berubah.

Pada bab pertama ini, mahasiswa akan mempelajari berbagai konsep dasar yang menjadi landasan seluruh pembahasan pada bab-bab berikutnya. Materi yang dibahas meliputi hakikat kewirausahaan, sejarah dan perkembangan kewirausahaan, karakteristik seorang entrepreneur, serta peran kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi. Pembahasan tersebut akan memberikan pemahaman menyeluruh mengenai mengapa kewirausahaan menjadi salah satu kompetensi penting dalam dunia modern dan bagaimana seorang entrepreneur mampu menciptakan nilai melalui inovasi dan pengelolaan usaha.

Bab ini merupakan fondasi bagi seluruh materi dalam buku ajar. Pemahaman yang baik terhadap konsep-konsep dasar kewirausahaan akan memudahkan mahasiswa mengikuti pembahasan pada bab selanjutnya, yaitu mengenai karakter,

mindset, dan etika entrepreneur sebagai dasar pembentukan sikap kewirausahaan. Setelah memiliki landasan konseptual dan karakter yang tepat, mahasiswa akan diajak mempelajari kreativitas, inovasi, identifikasi peluang usaha, hingga penyusunan *business plan* sebagai puncak dari proses pembelajaran. Dengan alur tersebut, setiap bab saling berkaitan dan membentuk proses belajar yang sistematis menuju pencapaian kompetensi kewirausahaan secara utuh.

A. Hakikat Kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan salah satu konsep yang memiliki peran penting dalam perkembangan dunia bisnis, perekonomian, maupun kehidupan masyarakat. Di tengah perubahan lingkungan yang berlangsung sangat cepat akibat kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan perilaku konsumen, kemampuan untuk menciptakan peluang dan menghasilkan nilai tambah menjadi kompetensi yang semakin dibutuhkan. Oleh karena itu, kewirausahaan tidak lagi dipandang sebagai aktivitas yang hanya dilakukan oleh pemilik usaha, melainkan sebagai cara berpikir (*entrepreneurial mindset*) yang dapat diterapkan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk pemerintahan, organisasi nirlaba, pendidikan, maupun perusahaan besar.

Dalam kehidupan sehari-hari, mahasiswa mungkin sering menemukan seseorang yang berhasil mengembangkan usaha kuliner melalui media sosial, menciptakan aplikasi digital yang memudahkan masyarakat, atau mengolah limbah menjadi produk bernilai ekonomi. Berbagai contoh tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan bukan sekadar kegiatan berdagang, tetapi merupakan kemampuan untuk melihat peluang, menciptakan solusi, dan menghasilkan manfaat bagi orang lain. Dengan demikian, hakikat kewirausahaan terletak pada kemampuan menciptakan nilai (*value creation*) melalui kreativitas, inovasi, dan keberanian mengambil tindakan.

1. Pengertian Kewirausahaan

Secara etimologis, istilah *entrepreneur* berasal dari bahasa Prancis *entreprendre* yang berarti "melakukan", "mengusahakan", atau "memulai suatu pekerjaan". Dalam perkembangannya, istilah ini digunakan untuk menggambarkan seseorang yang mampu mengorganisasi sumber daya, mengambil risiko, dan menciptakan

usaha baru yang memberikan nilai ekonomi maupun sosial (Hisrich et al., 2020).

Berbagai ahli memberikan definisi kewirausahaan dari sudut pandang yang berbeda, namun memiliki benang merah yang sama, yaitu penciptaan nilai melalui inovasi dan pengelolaan peluang. Beberapa definisi tersebut disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Definisi Kewirausahaan Menurut Beberapa Ahli

Ahli	Definisi
Peter F. Drucker (1985)	Kewirausahaan merupakan kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*innovation*) untuk menghasilkan nilai.
Zimmerer, Scarborough, & Wilson (2020)	Kewirausahaan adalah proses menerapkan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan masalah serta memanfaatkan peluang.
Hisrich, Peters, & Shepherd (2020)	Kewirausahaan merupakan proses menciptakan sesuatu yang bernilai dengan mengorbankan waktu dan usaha, disertai keberanian menghadapi risiko serta memperoleh imbalan finansial maupun kepuasan pribadi.
Kuratko (2021)	Kewirausahaan merupakan proses dinamis dalam mengenali peluang, mengembangkan ide, mengorganisasi sumber daya, dan menghasilkan inovasi yang memberikan manfaat ekonomi maupun sosial.

Sumber: Diadaptasi dari Drucker (1985), Hisrich et al. (2020), Zimmerer et al. (2020), dan Kuratko (2021).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan merupakan suatu proses yang melibatkan kemampuan mengenali peluang, mengembangkan ide kreatif, mengorganisasi berbagai sumber daya, serta berani mengambil risiko untuk menciptakan nilai yang bermanfaat bagi individu, organisasi, maupun masyarakat. Dengan kata lain, kewirausahaan bukan hanya berbicara mengenai mendirikan perusahaan, tetapi juga mengenai kemampuan menghadirkan solusi atas berbagai kebutuhan dan permasalahan.

2. Hakikat Kewirausahaan sebagai Proses Penciptaan Nilai

Salah satu kesalahpahaman yang masih sering dijumpai adalah anggapan bahwa kewirausahaan identik dengan aktivitas jual beli atau membuka toko. Padahal, inti dari kewirausahaan bukan terletak pada jenis usahanya, melainkan pada proses menciptakan nilai tambah (*value creation*). Nilai tersebut dapat berupa peningkatan kualitas produk, efisiensi layanan, inovasi teknologi, kemudahan bagi pelanggan, maupun dampak sosial yang positif.

Sebagai contoh, dua orang dapat menjual produk yang sama, misalnya kopi. Pengusaha pertama hanya menjual kopi sebagai komoditas biasa. Sementara itu, pengusaha kedua menghadirkan pengalaman berbeda melalui kemasan ramah lingkungan, pemesanan digital, pelayanan yang cepat, dan pemberdayaan petani lokal. Walaupun produk utamanya sama, nilai yang diberikan kepada pelanggan berbeda. Inilah yang mencerminkan hakikat kewirausahaan, yaitu kemampuan menciptakan nilai yang membedakan suatu usaha dari usaha lainnya. Untuk memahami proses tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 1. 1 Proses Kewirausahaan sebagai Penciptaan Nilai

Sebagaimana terlihat pada Gambar 1.1, kewirausahaan merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkesinambungan. Proses tersebut dimulai dengan kemampuan mengenali peluang, kemudian mengembangkan ide kreatif menjadi inovasi yang dapat diwujudkan melalui pengelolaan berbagai sumber daya secara efektif. Hasil akhirnya bukan sekadar

menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga menciptakan manfaat bagi pelanggan, organisasi, dan masyarakat secara luas.

3. Kewirausahaan sebagai Pola Pikir dan Sikap

Selain dipahami sebagai proses, kewirausahaan juga merupakan pola pikir (*mindset*) dan sikap dalam menghadapi berbagai situasi. Seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan cenderung melihat tantangan sebagai peluang untuk berkembang, bukan sebagai hambatan yang harus dihindari. Mereka memiliki keberanian mencoba hal baru, terbuka terhadap perubahan, serta terus belajar dari pengalaman maupun kegagalan. Sebagai ilustrasi, ketika terjadi perubahan tren belanja masyarakat dari toko fisik ke platform digital, seorang yang memiliki pola pikir kewirausahaan tidak hanya melihat penurunan penjualan sebagai masalah. Sebaliknya, ia akan mencari cara untuk memanfaatkan media sosial, *marketplace*, atau platform perdagangan elektronik sebagai saluran pemasaran baru. Sikap adaptif seperti inilah yang membedakan seorang entrepreneur dengan individu yang hanya menunggu perubahan terjadi.

Pola pikir kewirausahaan juga penting dimiliki oleh mahasiswa, meskipun belum memiliki usaha sendiri. Dalam lingkungan akademik, pola pikir tersebut tercermin melalui keberanian mengemukakan gagasan, kemampuan bekerja sama, inisiatif mencari solusi atas permasalahan, serta kemauan terus belajar menghadapi perubahan.

4. Karakteristik Utama Hakikat Kewirausahaan

Berdasarkan berbagai teori dan praktik kewirausahaan, terdapat beberapa karakteristik utama yang menggambarkan hakikat kewirausahaan. Karakteristik tersebut dirangkum pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Karakteristik Hakikat Kewirausahaan

Karakteristik	Penjelasan
Berorientasi pada peluang	Mampu mengenali kebutuhan dan peluang yang belum dimanfaatkan.
Kreatif	Menghasilkan ide atau gagasan baru yang bermanfaat.
Inovatif	Mengembangkan ide menjadi produk, jasa, atau proses yang memberikan nilai tambah.

Berani mengambil risiko	Mampu mengambil keputusan berdasarkan perhitungan yang rasional.
Adaptif	Cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis.
Berorientasi pada nilai	Mengutamakan penciptaan manfaat bagi pelanggan dan masyarakat.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa hakikat kewirausahaan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis menjalankan usaha, tetapi juga mencakup cara berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menciptakan solusi yang bernilai. Karakteristik tersebut saling melengkapi dan menjadi fondasi bagi keberhasilan seorang entrepreneur.

Contoh Penerapan

Bayangkan seorang mahasiswa yang melihat banyak teman mengalami kesulitan memperoleh makanan sehat dengan harga terjangkau di sekitar kampus. Daripada menganggap kondisi tersebut sebagai masalah biasa, mahasiswa tersebut melakukan survei sederhana, kemudian bekerja sama dengan pelaku UMKM lokal untuk menyediakan layanan pemesanan makanan sehat melalui aplikasi pesan instan. Ia memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi dan menggunakan sistem pembayaran digital agar transaksi lebih mudah dilakukan. Contoh tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan tidak selalu diawali dengan modal yang besar. Yang lebih penting adalah kemampuan mengenali kebutuhan masyarakat, mengembangkan solusi yang kreatif, serta mengorganisasi sumber daya yang tersedia menjadi sebuah usaha yang memberikan manfaat.

Dengan memahami hakikat kewirausahaan, mahasiswa akan memiliki landasan berpikir yang benar mengenai makna menjadi seorang entrepreneur. Pemahaman tersebut menjadi dasar untuk mempelajari bagaimana konsep kewirausahaan berkembang dari masa ke masa, dipengaruhi oleh perubahan ekonomi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **sejarah dan perkembangan kewirausahaan**, sehingga mahasiswa dapat memahami bagaimana konsep kewirausahaan berevolusi hingga menjadi salah satu penggerak utama inovasi dan pertumbuhan ekonomi pada era modern.

B. Sejarah dan Perkembangan Kewirausahaan

Kewirausahaan yang dikenal saat ini merupakan hasil dari proses perkembangan yang panjang. Konsep kewirausahaan tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berkembang mengikuti perubahan peradaban manusia, sistem ekonomi, kemajuan ilmu pengetahuan, serta perkembangan teknologi. Memahami sejarah kewirausahaan menjadi penting karena membantu mahasiswa melihat bahwa peran seorang entrepreneur terus mengalami perubahan. Jika dahulu entrepreneur hanya dipandang sebagai pedagang atau pemilik usaha, kini entrepreneur dipahami sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang mampu menciptakan inovasi, membuka lapangan kerja, dan memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan masyarakat.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan bersifat dinamis. Setiap periode sejarah menghadirkan tantangan dan peluang yang berbeda sehingga menuntut entrepreneur untuk selalu beradaptasi. Oleh karena itu, mempelajari sejarah kewirausahaan bukan sekadar mengetahui perjalanan masa lalu, melainkan memahami bagaimana perubahan lingkungan bisnis membentuk konsep kewirausahaan modern yang lebih inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

1. Perkembangan Konsep Kewirausahaan dari Masa ke Masa

Istilah *entrepreneur* mulai dikenal dalam literatur ekonomi pada abad ke-18 melalui pemikiran ekonom Prancis, Richard Cantillon. Cantillon menjelaskan bahwa entrepreneur adalah individu yang membeli faktor produksi dengan harga tertentu untuk dijual kembali pada harga yang belum pasti, sehingga memiliki keberanian menghadapi ketidakpastian (*uncertainty*) dalam kegiatan ekonomi (Cantillon, 1755/1931). Pandangan ini menempatkan entrepreneur sebagai pengambil risiko (*risk bearer*) yang berperan penting dalam aktivitas ekonomi.

Selanjutnya, Jean-Baptiste Say memperluas konsep tersebut dengan menyatakan bahwa entrepreneur bukan sekadar pengambil risiko, tetapi juga individu yang mampu mengombinasikan berbagai sumber daya seperti tenaga kerja, modal, dan bahan baku agar menghasilkan nilai ekonomi yang lebih tinggi (Say, 1803/1971). Dari sudut pandang ini, entrepreneur dipandang sebagai pengorganisasi sumber daya (*resource organizer*).

Perkembangan berikutnya dipengaruhi oleh pemikiran Joseph A. Schumpeter yang menempatkan inovasi sebagai inti kewirausahaan. Menurut Schumpeter (1934), entrepreneur merupakan inovator yang menciptakan kombinasi baru melalui pengembangan produk, proses produksi, pasar, sumber bahan baku, maupun bentuk organisasi baru. Inovasi tersebut memicu proses *creative destruction*, yaitu munculnya pembaruan yang menggantikan cara-cara lama dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Pada perkembangan selanjutnya, Peter F. Drucker menegaskan bahwa kewirausahaan merupakan praktik yang dapat dipelajari. Menurut Drucker (1985), keberhasilan entrepreneur tidak hanya ditentukan oleh bakat, tetapi juga oleh kemampuan mengidentifikasi peluang dan mengelola inovasi secara sistematis. Dengan demikian, kewirausahaan dapat diajarkan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Hisrich, Peters, dan Shepherd (2020) yang mendefinisikan kewirausahaan sebagai proses menciptakan sesuatu yang bernilai melalui pengorbanan waktu dan usaha, disertai kemampuan mengelola risiko serta memperoleh manfaat ekonomi maupun kepuasan pribadi. Definisi ini menunjukkan bahwa kewirausahaan modern tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada penciptaan nilai bagi berbagai pemangku kepentingan. Untuk memudahkan pemahaman mengenai perkembangan konsep kewirausahaan, perhatikan Tabel 1.3.

Tabel 1. 3 Perkembangan Konsep Kewirausahaan Menurut Para Ahli

Tokoh	Periode	Fokus Pemikiran
Richard Cantillon	Abad ke-18	Entrepreneur sebagai pengambil risiko dan ketidakpastian dalam kegiatan ekonomi.
Jean-Baptiste Say	Awal abad ke-19	Entrepreneur sebagai pengorganisasi berbagai sumber daya untuk menciptakan nilai ekonomi.
Joseph A. Schumpeter	Awal abad ke-20	Entrepreneur sebagai inovator yang mendorong perubahan ekonomi melalui inovasi.
Peter F. Drucker	Akhir abad ke-20	Kewirausahaan sebagai disiplin yang dapat dipelajari melalui inovasi dan pemanfaatan peluang.

Hisrich, Peters, & Shepherd	Abad ke-21	Kewirausahaan sebagai proses menciptakan nilai melalui inovasi, pengelolaan risiko, dan pemanfaatan peluang.

Tabel 1.3 memperlihatkan bahwa konsep kewirausahaan mengalami perkembangan dari penekanan pada keberanian menghadapi risiko menuju kemampuan menciptakan inovasi, mengelola sumber daya, serta menghasilkan nilai yang berkelanjutan. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa peran entrepreneur semakin kompleks dan strategis dalam kehidupan ekonomi modern.

2. Evolusi Kewirausahaan pada Era Revolusi Industri

Perjalanan sejarah kewirausahaan juga tidak dapat dipisahkan dari perkembangan revolusi industri. Setiap fase revolusi industri membawa perubahan terhadap cara manusia memproduksi barang dan jasa, sehingga memengaruhi cara entrepreneur menjalankan usahanya. Agar lebih mudah memahami hubungan tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 1. 2 Perkembangan Kewirausahaan dalam Era Revolusi Industri

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.2, perkembangan revolusi industri mendorong perubahan cara entrepreneur menciptakan dan mengelola bisnis. Pada Revolusi Industri 1.0, fokus kewirausahaan berada pada pemanfaatan mesin untuk

meningkatkan kapasitas produksi. Revolusi Industri 2.0 memperkenalkan produksi massal yang memungkinkan biaya produksi menjadi lebih efisien. Memasuki Revolusi Industri 3.0, komputer mulai digunakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha.

Perubahan yang paling signifikan terjadi pada Revolusi Industri 4.0 ketika internet, komputasi awan (*cloud computing*), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan analisis data (*big data analytics*) mengubah hampir seluruh proses bisnis. Saat ini, konsep Society 5.0 semakin menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi digital yang tetap berorientasi pada peningkatan kualitas hidup manusia. Dalam konteks ini, entrepreneur dituntut tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu memahami kebutuhan masyarakat secara lebih mendalam.

3. Perkembangan Kewirausahaan di Indonesia

Perkembangan kewirausahaan di Indonesia menunjukkan dinamika yang semakin positif. Pada masa awal pembangunan nasional, kegiatan kewirausahaan didominasi oleh perdagangan tradisional, industri rumah tangga, dan usaha keluarga. Seiring berkembangnya perekonomian, pemerintah mulai memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sebagai salah satu penggerak utama pertumbuhan ekonomi.

Dalam dua dekade terakhir, perkembangan teknologi digital telah membuka peluang lahirnya berbagai startup di bidang perdagangan elektronik, layanan keuangan digital, pendidikan, kesehatan, hingga ekonomi kreatif. Kehadiran berbagai platform digital juga memungkinkan pelaku usaha berskala kecil memasarkan produknya kepada konsumen di berbagai wilayah tanpa harus memiliki toko fisik.

Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa hambatan untuk memulai usaha semakin berkurang. Modal yang dahulu identik dengan aset fisik kini dapat dilengkapi bahkan sebagian digantikan oleh pemanfaatan teknologi, jaringan digital, kreativitas, serta kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, mahasiswa memiliki kesempatan yang jauh lebih besar untuk memulai usaha sejak masih berada di bangku kuliah.

Contoh Penerapan

Salah satu contoh nyata perkembangan kewirausahaan dapat dilihat pada usaha kuliner mahasiswa. Dahulu, seseorang yang ingin menjual makanan harus menyewa tempat usaha, mencetak brosur, dan menunggu pelanggan datang. Saat ini, mahasiswa dapat memulai usaha dari rumah dengan memanfaatkan media sosial, layanan pesan antar, pembayaran digital, dan aplikasi desain grafis untuk promosi. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa teknologi telah mengubah cara entrepreneur menciptakan nilai, menjangkau pelanggan, dan mengembangkan usaha secara lebih efisien.

Meskipun teknologi memberikan banyak kemudahan, keberhasilan usaha tetap bergantung pada kemampuan entrepreneur dalam memahami kebutuhan pasar, menghasilkan inovasi, serta mengelola usaha secara berkelanjutan. Dengan demikian, perkembangan teknologi seharusnya dipandang sebagai alat yang memperkuat kompetensi kewirausahaan, bukan sebagai tujuan utama kegiatan bisnis.

Dari pembahasan sejarah dan perkembangan kewirausahaan dapat dipahami bahwa konsep kewirausahaan terus berevolusi mengikuti perubahan lingkungan ekonomi, sosial, dan teknologi. Namun demikian, di balik berbagai perubahan tersebut terdapat karakteristik yang relatif tetap dimiliki oleh seorang entrepreneur, seperti kreativitas, keberanian mengambil keputusan, kemampuan beradaptasi, dan orientasi pada penciptaan nilai. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **karakteristik entrepreneur**, sehingga mahasiswa dapat memahami kompetensi dan sifat-sifat yang membedakan seorang entrepreneur dari pelaku ekonomi lainnya.

C. Karakteristik Entrepreneur

Setelah memahami hakikat kewirausahaan serta sejarah perkembangannya, langkah berikutnya adalah mengenali karakteristik yang membedakan seorang entrepreneur dari individu lainnya. Pemahaman mengenai karakteristik entrepreneur sangat penting karena keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, besarnya modal, atau kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh karakter pribadi orang yang mengelola usaha tersebut. Dalam praktiknya, banyak usaha yang memiliki produk unggul namun gagal berkembang karena

pengelolanya tidak memiliki ketangguhan, kemampuan beradaptasi, atau keberanian mengambil keputusan.

Karakteristik entrepreneur merupakan seperangkat sikap, perilaku, nilai, dan kompetensi yang memengaruhi cara seseorang mengenali peluang, menghadapi tantangan, mengambil keputusan, serta mengembangkan usahanya. Karakteristik tersebut bukan merupakan bakat yang dimiliki sejak lahir, melainkan dapat dibentuk melalui proses belajar, pengalaman, latihan, serta lingkungan yang mendukung. Pendapat ini sejalan dengan Drucker (1985) yang menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan suatu disiplin yang dapat dipelajari melalui pembelajaran yang sistematis dan pengalaman praktis.

Dengan demikian, mahasiswa tidak perlu merasa bahwa hanya individu yang memiliki "bakat bisnis" yang dapat menjadi entrepreneur. Justru melalui pendidikan kewirausahaan, mahasiswa dapat mengembangkan karakter yang dibutuhkan untuk menjadi entrepreneur yang sukses.

1. Pengertian Karakteristik Entrepreneur

Karakteristik entrepreneur dapat diartikan sebagai sifat, sikap, dan perilaku yang secara konsisten ditunjukkan oleh seseorang dalam menciptakan, mengembangkan, dan mengelola usaha. Karakteristik tersebut menjadi pembeda antara entrepreneur dengan individu yang hanya menjalankan aktivitas rutin tanpa memiliki orientasi terhadap penciptaan nilai dan inovasi.

Menurut Hisrich, Peters, dan Shepherd (2020), entrepreneur yang berhasil umumnya memiliki kombinasi antara kreativitas, kemampuan memimpin, orientasi terhadap peluang, keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan, serta komitmen yang tinggi terhadap tujuan yang ingin dicapai. Sementara itu, Kuratko (2021) menekankan bahwa karakter entrepreneur berkembang melalui interaksi antara kemampuan individu, pengalaman, dan lingkungan yang mendukung munculnya inovasi.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa karakteristik entrepreneur bukan hanya berkaitan dengan kepribadian, tetapi juga mencerminkan cara berpikir dan cara bertindak dalam menghadapi berbagai situasi bisnis.

2. Karakteristik Utama Seorang Entrepreneur

Berbagai penelitian dan literatur kewirausahaan menunjukkan bahwa terdapat sejumlah karakteristik yang sering dimiliki oleh entrepreneur yang berhasil. Meskipun setiap individu memiliki keunikan masing-masing, karakteristik berikut merupakan kompetensi yang paling banyak ditemukan dalam praktik kewirausahaan.

Tabel 1. 4 Karakteristik Utama Entrepreneur

No.	Karakteristik	Penjelasan
1	Percaya diri	Memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri dalam mengambil keputusan dan menghadapi tantangan.
2	Berorientasi pada peluang	Mampu melihat kebutuhan pasar sebagai peluang untuk menciptakan nilai.
3	Kreatif dan inovatif	Menghasilkan ide baru serta mengembangkan solusi yang memberikan nilai tambah.
4	Berani mengambil risiko	Mengambil keputusan berdasarkan analisis dan perhitungan, bukan spekulasi semata.
5	Memiliki inisiatif	Tidak menunggu peluang datang, tetapi aktif menciptakan peluang baru.
6	Gigih dan pantang menyerah	Mampu bangkit dari kegagalan dan terus melakukan perbaikan.
7	Adaptif terhadap perubahan	Cepat menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi, pasar, dan lingkungan bisnis.
8	Berorientasi pada hasil	Berusaha mencapai target melalui perencanaan dan pelaksanaan yang efektif.
9	Memiliki kemampuan memimpin	Mampu mengarahkan, memotivasi, dan membangun kerja sama dalam tim.
10	Berintegritas	Menjalankan usaha dengan menjunjung tinggi kejujuran, etika, dan tanggung jawab.

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa karakter entrepreneur mencakup aspek personal maupun manajerial. Karakteristik tersebut saling melengkapi sehingga membentuk kompetensi yang diperlukan dalam mengelola usaha secara berkelanjutan.

3. Karakteristik Entrepreneur dalam Perspektif McClelland

Salah satu tokoh yang banyak membahas karakter entrepreneur adalah David C. McClelland. Melalui teori *Need for Achievement* (*n-Ach*), McClelland (1961) menjelaskan bahwa individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung lebih terdorong untuk menjadi entrepreneur. Menurut McClelland, entrepreneur memiliki beberapa kecenderungan utama, yaitu:

a. Menyukai tantangan yang realistis.
b. Memiliki tanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya.
c. Menginginkan umpan balik (*feedback*) atas hasil yang dicapai.
d. Berorientasi pada pencapaian prestasi dibandingkan sekadar memperoleh keuntungan.
e. Memiliki keinginan untuk terus memperbaiki kinerja.

Karakteristik tersebut menjelaskan bahwa motivasi utama entrepreneur bukan hanya memperoleh keuntungan finansial, tetapi juga kepuasan karena mampu menghasilkan sesuatu yang lebih baik daripada sebelumnya.

4. Perbedaan Entrepreneur dengan Manajer

Dalam praktik bisnis, masih banyak yang menganggap entrepreneur dan manajer merupakan profesi yang sama. Padahal, keduanya memiliki orientasi yang berbeda meskipun saling melengkapi dalam sebuah organisasi. Untuk memperjelas perbedaannya, perhatikan Tabel 1.5.

Tabel 1. 5 Perbedaan Entrepreneur dan Manajer

Aspek	Entrepreneur	Manajer
Fokus utama	Menciptakan peluang dan inovasi	Mengelola sumber daya yang tersedia
Orientasi	Pertumbuhan dan pengembangan usaha	Efisiensi dan pencapaian target organisasi

Risiko	Bersedia mengambil risiko yang diperhitungkan	Cenderung menghindari risiko yang tidak perlu
Pengambilan keputusan	Cepat dan adaptif	Berdasarkan prosedur organisasi
Inovasi	Menjadi pendorong utama perubahan	Mengimplementasikan kebijakan dan sistem kerja

Perbedaan tersebut bukan berarti salah satu lebih baik daripada yang lain. Dalam sebuah perusahaan, entrepreneur dan manajer justru saling melengkapi. Entrepreneur berperan menemukan peluang baru dan membangun usaha, sedangkan manajer memastikan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

5. Membangun Karakter Entrepreneur Sejak Mahasiswa

Karakter entrepreneur tidak muncul secara instan. Karakter tersebut dibentuk melalui kebiasaan yang dilakukan secara terus-menerus. Lingkungan kampus menjadi tempat yang sangat tepat bagi mahasiswa untuk mulai mengembangkan karakter tersebut melalui berbagai aktivitas akademik maupun nonakademik.

Sebagai contoh, ketika mahasiswa mengerjakan proyek kelompok, mereka belajar berkomunikasi, membangun kerja sama, menyelesaikan konflik, dan mengelola waktu. Saat mengikuti kompetisi bisnis atau Program Kreativitas Mahasiswa (PKM), mahasiswa belajar mengenali peluang, menyusun proposal, menerima kritik, serta melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Pengalaman-pengalaman tersebut merupakan proses pembelajaran yang membentuk karakter entrepreneur. Agar hubungan antarkarakteristik lebih mudah dipahami, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 1. 3 Karakteristik Utama Seorang Entrepreneur

Gambar 1.3 menunjukkan bahwa tidak ada satu karakter pun yang berdiri sendiri. Keberhasilan entrepreneur merupakan hasil perpaduan berbagai karakter yang berkembang secara seimbang. Sebagai contoh, kreativitas tanpa integritas dapat menghasilkan inovasi yang tidak bertanggung jawab. Sebaliknya, keberanian mengambil risiko tanpa kemampuan menganalisis peluang dapat menyebabkan keputusan bisnis yang kurang tepat. Oleh karena itu, pengembangan karakter entrepreneur harus dilakukan secara menyeluruh.

Contoh Penerapan

Seorang mahasiswa memiliki ide memproduksi tas berbahan kain batik ramah lingkungan. Pada tahap awal, penjualannya masih rendah karena produk belum dikenal. Alih-alih menghentikan usahanya, mahasiswa tersebut meminta masukan dari pelanggan, memperbaiki desain produk, memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi, serta bekerja sama dengan komunitas lokal untuk memperluas pasar.

Dalam proses tersebut tampak beberapa karakter entrepreneur yang berkembang secara bersamaan, yaitu percaya diri untuk memulai usaha, kreativitas dalam mengembangkan desain produk, keberanian mengambil keputusan berdasarkan masukan pelanggan, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan strategi pemasaran, dan kegigihan menghadapi penjualan yang belum sesuai harapan. Contoh ini menunjukkan bahwa karakter

entrepreneur bukan sekadar konsep teoritis, tetapi dapat dilatih melalui pengalaman nyata.

Memahami karakteristik entrepreneur memberikan landasan bagi mahasiswa untuk mengenali kompetensi yang perlu dikembangkan agar mampu menjadi wirausaha yang tangguh. Namun, karakter yang baik perlu diimbangi dengan pemahaman mengenai kontribusi kewirausahaan dalam kehidupan yang lebih luas. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **peran kewirausahaan dalam perekonomian**, sehingga mahasiswa dapat memahami bagaimana aktivitas kewirausahaan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, inovasi, dan pembangunan masyarakat secara berkelanjutan.

D. Peran Kewirausahaan dalam Perekonomian

Kewirausahaan tidak hanya memberikan manfaat bagi individu yang menjalankan usaha, tetapi juga memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap pembangunan ekonomi suatu negara. Hampir seluruh negara, baik negara maju maupun negara berkembang, menempatkan kewirausahaan sebagai salah satu pilar penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan daya saing, menciptakan lapangan kerja, dan mempercepat inovasi. Oleh karena itu, keberadaan entrepreneur tidak hanya dipandang sebagai pelaku bisnis, tetapi juga sebagai penggerak pembangunan (*economic driver*) yang mampu menciptakan perubahan positif bagi masyarakat. Dalam konteks Indonesia, peran kewirausahaan menjadi semakin penting karena struktur perekonomian nasional didominasi oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Sektor ini menjadi tulang punggung aktivitas ekonomi di berbagai daerah, mulai dari perdagangan, industri kreatif, pertanian, perikanan, hingga sektor jasa. Kehadiran entrepreneur yang inovatif akan memperkuat daya saing UMKM sehingga mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Pemahaman mengenai peran kewirausahaan dalam perekonomian akan membantu mahasiswa melihat bahwa aktivitas berwirausaha bukan sekadar mencari keuntungan pribadi. Sebaliknya, kewirausahaan merupakan sarana untuk menciptakan nilai ekonomi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta

memberikan kontribusi terhadap pembangunan nasional yang berkelanjutan.

1. Kewirausahaan sebagai Penggerak Pertumbuhan Ekonomi

Dalam ilmu ekonomi, pertumbuhan ekonomi merupakan proses meningkatnya kapasitas suatu negara dalam menghasilkan barang dan jasa selama periode tertentu. Salah satu faktor yang memengaruhi pertumbuhan tersebut adalah meningkatnya aktivitas kewirausahaan. Schumpeter (1934) menjelaskan bahwa entrepreneur merupakan pelaku utama inovasi yang mendorong perubahan ekonomi melalui penciptaan produk baru, proses produksi baru, pasar baru, maupun model bisnis baru. Inovasi tersebut menciptakan efisiensi, meningkatkan produktivitas, dan menghasilkan nilai tambah yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan ekonomi.

Sebagai contoh, berkembangnya berbagai perusahaan berbasis teknologi digital telah melahirkan jenis pekerjaan baru, mempercepat proses transaksi ekonomi, dan memperluas akses pasar bagi pelaku usaha kecil. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi yang dihasilkan entrepreneur memiliki dampak yang jauh lebih luas dibandingkan keuntungan yang diperoleh perusahaan itu sendiri.

2. Kewirausahaan sebagai Pencipta Lapangan Kerja

Salah satu kontribusi paling nyata dari kewirausahaan adalah kemampuannya menciptakan lapangan kerja. Setiap usaha yang berkembang membutuhkan tenaga kerja untuk menjalankan berbagai aktivitas, seperti produksi, pemasaran, administrasi, pelayanan pelanggan, hingga pengembangan produk.

Semakin banyak entrepreneur yang mendirikan dan mengembangkan usaha, semakin besar pula kesempatan kerja yang tersedia bagi masyarakat. Kondisi ini membantu mengurangi tingkat pengangguran dan meningkatkan pendapatan rumah tangga.

Sebagai ilustrasi, seorang mahasiswa yang memulai usaha makanan ringan secara daring mungkin pada awalnya mengelola seluruh kegiatan sendiri. Namun, ketika permintaan meningkat, ia mulai merekrut tenaga produksi, staf pemasaran digital, serta kurir lokal. Dalam skala kecil sekalipun, usaha tersebut telah menciptakan kesempatan kerja baru bagi masyarakat di sekitarnya.

3. Kewirausahaan sebagai Pendorong Inovasi

Inovasi merupakan salah satu ciri utama kewirausahaan modern. Melalui inovasi, entrepreneur mampu menghadirkan produk, layanan, maupun proses bisnis yang lebih efektif dibandingkan sebelumnya. Menurut Drucker (1985), inovasi merupakan alat utama entrepreneur untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang bisnis. Oleh karena itu, entrepreneur harus memiliki kemampuan mengamati perubahan kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi, maupun dinamika pasar agar mampu menghasilkan solusi yang bernilai.

Inovasi tidak selalu berarti menciptakan teknologi yang rumit. Perubahan sederhana yang memberikan manfaat lebih besar kepada pelanggan juga merupakan bentuk inovasi. Misalnya, sebuah usaha batik yang sebelumnya hanya menjual produk secara langsung kemudian memanfaatkan media sosial, *marketplace*, dan layanan pembayaran digital untuk memperluas pasar. Perubahan tersebut meningkatkan kemudahan transaksi sekaligus memperluas jangkauan konsumen.

4. Kewirausahaan sebagai Peningkat Daya Saing

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut setiap pelaku usaha untuk terus meningkatkan kualitas produk maupun layanan. Dalam kondisi tersebut, entrepreneur berperan sebagai motor penggerak peningkatan daya saing. Daya saing merupakan kemampuan suatu usaha menghasilkan produk atau jasa yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan lebih baik dibandingkan pesaing. Kemampuan tersebut dapat dicapai melalui peningkatan kualitas, efisiensi biaya, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, maupun pemanfaatan teknologi digital.

Apabila semakin banyak entrepreneur yang mampu menghasilkan produk berkualitas tinggi, maka daya saing industri nasional juga akan meningkat. Dampaknya tidak hanya dirasakan oleh perusahaan, tetapi juga oleh perekonomian nasional melalui meningkatnya ekspor, investasi, dan kepercayaan pasar.

5. Kewirausahaan sebagai Penggerak Pemerataan Ekonomi

Peran lain yang tidak kalah penting adalah mendukung pemerataan pembangunan ekonomi. Banyak entrepreneur mendirikan usaha di daerah yang sebelumnya memiliki aktivitas ekonomi terbatas. Kehadiran usaha tersebut menciptakan permintaan terhadap bahan

baku lokal, membuka kesempatan kerja, serta meningkatkan pendapatan masyarakat setempat.

Sebagai contoh, pengembangan desa wisata berbasis masyarakat sering kali melibatkan entrepreneur lokal yang mengelola homestay, kuliner, kerajinan tangan, maupun jasa wisata. Aktivitas tersebut tidak hanya meningkatkan pendapatan pelaku usaha, tetapi juga menggerakkan sektor ekonomi lainnya, seperti transportasi, pertanian, dan industri kreatif.

6. Kewirausahaan dan Pembangunan Berkelanjutan

Dalam beberapa dekade terakhir, peran kewirausahaan berkembang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Pendekatan ini dikenal sebagai *sustainable entrepreneurship* atau kewirausahaan berkelanjutan. Kewirausahaan berkelanjutan merupakan praktik menjalankan usaha dengan memperhatikan keseimbangan antara keuntungan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan kelestarian lingkungan (Shepherd & Patzelt, 2011). Pendekatan ini sejalan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals* atau SDGs), khususnya tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan layak, pertumbuhan ekonomi, konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab, serta inovasi industri.

Sebagai contoh, entrepreneur yang menggunakan bahan baku ramah lingkungan, mengurangi limbah produksi, atau memberdayakan kelompok masyarakat lokal telah memberikan kontribusi terhadap pembangunan yang lebih berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan usaha tidak hanya diukur dari besarnya keuntungan, tetapi juga dari manfaat yang diberikan kepada masyarakat dan lingkungan. Untuk memahami berbagai kontribusi tersebut secara lebih sistematis, perhatikan Tabel 1.6.

Tabel 1. 6 Peran Kewirausahaan dalam Perekonomian

No.	Peran	Dampak terhadap Perekonomian
1	Mendorong pertumbuhan ekonomi	Meningkatkan produksi barang dan jasa serta menciptakan nilai tambah.
2	Menciptakan lapangan kerja	Mengurangi pengangguran dan meningkatkan pendapatan masyarakat.

3	Mendorong inovasi	Menghasilkan produk, layanan, dan proses bisnis yang lebih efisien dan bernilai.
4	Meningkatkan daya saing	Memperkuat kualitas produk dan kemampuan bersaing di pasar nasional maupun global.
5	Mendorong pemerataan ekonomi	Mengembangkan potensi ekonomi daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal.
6	Mendukung pembangunan berkelanjutan	Menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam kegiatan usaha.

Tabel 1.6 menunjukkan bahwa kewirausahaan memiliki dampak yang luas terhadap pembangunan ekonomi. Peran tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan. Misalnya, inovasi yang dihasilkan entrepreneur dapat meningkatkan daya saing usaha, memperluas pasar, menciptakan lapangan kerja baru, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.

Agar hubungan antara kewirausahaan dan pembangunan ekonomi lebih mudah dipahami, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 1.4 Hubungan Kewirausahaan dengan Pembangunan Perekonomian

Gambar 1.4 memperlihatkan bahwa kewirausahaan menjadi pemicu berbagai aktivitas ekonomi yang saling berkaitan. Inovasi menghasilkan peningkatan produktivitas, produktivitas memperkuat daya saing, daya saing mendorong pertumbuhan usaha, dan pertumbuhan usaha menciptakan kesempatan kerja serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Apabila seluruh proses tersebut dijalankan dengan memperhatikan aspek sosial dan lingkungan, maka pembangunan ekonomi yang dihasilkan akan bersifat berkelanjutan.

Contoh Penerapan

Sebuah kelompok mahasiswa mendirikan usaha pengolahan limbah kain batik menjadi produk fesyen dan aksesori bernilai jual. Selain memanfaatkan limbah tekstil yang sebelumnya tidak digunakan, usaha tersebut melibatkan penjahit lokal, memasarkan produk melalui platform digital, serta menggunakan kemasan yang dapat didaur ulang. Dari contoh tersebut terlihat bahwa satu kegiatan kewirausahaan mampu memberikan berbagai manfaat sekaligus. Usaha tersebut menciptakan nilai ekonomi melalui penjualan produk, membuka kesempatan kerja bagi masyarakat, mengurangi limbah produksi, memperkuat industri kreatif lokal, serta mendukung prinsip pembangunan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa entrepreneur modern tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada penciptaan dampak positif (*positive impact*) bagi lingkungan dan masyarakat.

Dengan memahami peran kewirausahaan dalam perekonomian, mahasiswa memperoleh gambaran yang utuh mengenai pentingnya kewirausahaan sebagai penggerak pembangunan ekonomi, pencipta inovasi, penyedia lapangan kerja, dan pendukung pembangunan berkelanjutan. Pemahaman terhadap empat subbab pada Bab 1 ini menjadi fondasi konseptual yang kuat sebelum mahasiswa mempelajari pembentukan karakter, *mindset*, dan etika entrepreneur pada bab berikutnya, yang akan membahas bagaimana sikap dan perilaku kewirausahaan dikembangkan sebagai bekal dalam membangun dan mengelola usaha secara profesional.

Ringkasan

Bab 1 telah membahas konsep-konsep dasar yang menjadi landasan dalam mempelajari kewirausahaan. Pemahaman terhadap materi pada bab ini sangat penting karena akan menjadi dasar bagi pembahasan pada bab-bab berikutnya yang lebih berorientasi pada pengembangan ide bisnis, penyusunan model bisnis, hingga pengelolaan usaha. Adapun poin-poin penting yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut.

1. **Kewirausahaan merupakan proses menciptakan nilai (*value creation*)** melalui kemampuan mengenali peluang, mengembangkan kreativitas dan inovasi, mengelola sumber daya, serta mengambil keputusan yang tepat untuk menghasilkan manfaat ekonomi maupun sosial.

2. **Kewirausahaan bukan hanya kegiatan mendirikan atau menjalankan usaha**, tetapi juga merupakan pola pikir (*entrepreneurial mindset*) yang mendorong seseorang untuk melihat perubahan sebagai peluang, menciptakan solusi, dan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan.

3. **Konsep kewirausahaan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu.** Pada awalnya entrepreneur dipandang sebagai individu yang berani menghadapi ketidakpastian dan risiko, kemudian berkembang menjadi pengelola sumber daya, inovator, hingga agen perubahan yang mampu menciptakan nilai dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

4. **Perkembangan revolusi industri dan transformasi digital telah mengubah praktik kewirausahaan.** Pemanfaatan teknologi informasi, internet, kecerdasan buatan, dan platform digital membuka peluang baru bagi entrepreneur untuk menciptakan model bisnis yang lebih inovatif, efisien, dan mampu menjangkau pasar yang lebih luas.

5. **Di Indonesia, kewirausahaan memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi.** Perkembangan UMKM, industri kreatif, dan startup menunjukkan bahwa kewirausahaan menjadi salah satu kekuatan utama dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat daya saing nasional.

6. **Karakteristik entrepreneur menjadi faktor penting dalam keberhasilan usaha.** Seorang entrepreneur pada umumnya

memiliki rasa percaya diri, kreativitas, inovasi, keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan, kemampuan melihat peluang, adaptabilitas, kepemimpinan, orientasi pada hasil, ketangguhan, serta integritas dalam menjalankan usaha.

7. **Karakter entrepreneur bukan merupakan bakat yang dimiliki sejak lahir, tetapi dapat dikembangkan** melalui pendidikan, pengalaman, latihan, serta pembelajaran yang berkelanjutan. Oleh karena itu, mahasiswa memiliki kesempatan untuk membangun kompetensi kewirausahaan selama proses perkuliahan maupun melalui pengalaman praktik.

8. **Entrepreneur dan manajer memiliki peran yang berbeda tetapi saling melengkapi.** Entrepreneur lebih berorientasi pada penciptaan peluang dan inovasi, sedangkan manajer berfokus pada pengelolaan sumber daya agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien.

9. **Kewirausahaan memberikan kontribusi yang luas terhadap perekonomian**, antara lain melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan inovasi, pertumbuhan produktivitas, penguatan daya saing, pemerataan pembangunan ekonomi, serta dukungan terhadap pembangunan yang berkelanjutan.

10. **Kewirausahaan modern tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi**, tetapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial dan kelestarian lingkungan. Dengan demikian, entrepreneur diharapkan mampu menghasilkan dampak positif (*positive impact*) bagi masyarakat sekaligus menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, Bab 1 memberikan pemahaman bahwa kewirausahaan merupakan perpaduan antara pengetahuan, pola pikir, karakter, kreativitas, inovasi, dan kemampuan menciptakan nilai yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Fondasi konseptual ini akan menjadi bekal penting bagi mahasiswa untuk mempelajari pembentukan karakter, *mindset*, dan etika entrepreneur pada bab berikutnya, sehingga proses pembelajaran berlangsung secara bertahap dan membentuk kompetensi kewirausahaan yang utuh.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian kewirausahaan menurut pemahaman Anda dengan mengintegrasikan unsur peluang, kreativitas, inovasi, dan penciptaan nilai.
2. Mengapa kewirausahaan tidak hanya diartikan sebagai kegiatan mendirikan atau menjalankan usaha? Berikan penjelasan disertai contoh.
3. Jelaskan perkembangan konsep kewirausahaan mulai dari pemikiran Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say, Joseph A. Schumpeter, hingga Peter F. Drucker.
4. Mengapa inovasi dianggap sebagai inti dari kewirausahaan modern? Jelaskan hubungan antara inovasi dan penciptaan nilai.
5. Uraikan minimal lima karakteristik utama seorang entrepreneur beserta alasan mengapa karakteristik tersebut penting dalam menjalankan usaha.
6. Jelaskan perbedaan utama antara entrepreneur dan manajer ditinjau dari orientasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan risiko.
7. Bagaimana perkembangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 memengaruhi praktik kewirausahaan saat ini?
8. Jelaskan peran kewirausahaan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi suatu negara.
9. Mengapa kewirausahaan memiliki kontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja dan pemerataan ekonomi?
10. Jelaskan hubungan antara kewirausahaan dan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*).

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

Sekelompok mahasiswa Program Studi Manajemen melihat bahwa banyak petani buah di daerahnya mengalami kesulitan menjual hasil panen karena bergantung pada tengkulak. Harga jual sering kali rendah, sementara sebagian hasil panen terbuang karena tidak segera terserap pasar.

Kelompok mahasiswa tersebut kemudian mengembangkan sebuah platform digital sederhana yang menghubungkan petani secara langsung dengan konsumen, rumah makan, dan pelaku UMKM. Selain menyediakan layanan pemesanan secara daring, mereka juga memberikan pelatihan mengenai pengemasan produk, promosi melalui media sosial, dan sistem pembayaran digital.

Dalam waktu satu tahun, jumlah petani yang bergabung meningkat, pendapatan petani mengalami kenaikan, dan limbah buah yang tidak terjual berkurang secara signifikan.

Pertanyaan Analisis

1. Berdasarkan studi kasus tersebut, jelaskan mengapa kegiatan yang dilakukan kelompok mahasiswa dapat dikategorikan sebagai aktivitas kewirausahaan.
2. Identifikasikan karakteristik entrepreneur yang ditunjukkan oleh kelompok mahasiswa tersebut. Berikan alasan untuk setiap karakteristik yang Anda pilih.
3. Jelaskan bagaimana inovasi yang dilakukan memberikan nilai tambah (*value creation*) bagi petani maupun konsumen.
4. Analisis peran usaha tersebut terhadap perekonomian daerah dengan mengaitkannya pada konsep pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan pemerataan ekonomi.
5. Menurut Anda, tantangan apa saja yang kemungkinan akan dihadapi apabila usaha tersebut dikembangkan dalam skala nasional? Jelaskan solusi yang dapat dilakukan.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek Individu: Mengidentifikasi Peluang Kewirausahaan di Lingkungan Sekitar

Lakukan observasi terhadap lingkungan sekitar tempat tinggal, kampus, atau komunitas yang Anda kenal. Identifikasikan satu permasalahan atau kebutuhan masyarakat yang berpotensi dikembangkan menjadi peluang usaha.

Susun laporan singkat dengan sistematika berikut.

1. Nama atau judul ide usaha.
2. Permasalahan atau kebutuhan yang ditemukan.
3. Kelompok masyarakat yang mengalami permasalahan tersebut.
4. Peluang usaha yang dapat dikembangkan.
5. Nilai tambah (*value proposition*) yang ditawarkan.
6. Karakteristik entrepreneur yang diperlukan agar ide usaha tersebut dapat diwujudkan.
7. Peran usaha tersebut terhadap masyarakat dan perekonomian.

Ketentuan:

1. Panjang laporan sekitar 2–3 halaman.
2. Sertakan minimal dua foto hasil observasi (jika memungkinkan).
3. Presentasikan hasil identifikasi secara singkat pada pertemuan berikutnya.

D. Pertanyaan Reflektif

Renungkan pertanyaan-pertanyaan berikut, kemudian tuliskan jawaban Anda secara jujur berdasarkan pemahaman dan pengalaman belajar selama mempelajari Bab 1.

1. Setelah mempelajari konsep dasar kewirausahaan, karakteristik entrepreneur apa yang menurut Anda telah dimiliki, dan karakter apa yang masih perlu dikembangkan? Jelaskan alasannya.

2. Bagaimana perkembangan teknologi digital, seperti media sosial, *marketplace*, dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), membuka peluang baru bagi mahasiswa untuk memulai usaha? Berikan contoh yang relevan.
3. Jika setelah lulus nanti Anda dihadapkan pada pilihan menjadi karyawan atau membangun usaha sendiri, bagaimana pemahaman tentang hakikat kewirausahaan pada bab ini akan memengaruhi cara Anda mengambil keputusan? Jelaskan argumentasi Anda berdasarkan konsep yang telah dipelajari.

BAB 2
KARAKTER, MINDSET, DAN ETIKA ENTREPRENEUR

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 2 **"Karakter, Mindset, dan Etika Entrepreneur"**, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep karakter, mindset, motivasi, kepemimpinan, dan etika dalam kewirausahaan sebagai fondasi pembentukan entrepreneur yang profesional.
2. **Mengidentifikasi** karakteristik, sikap, dan pola pikir entrepreneur yang berorientasi pada kreativitas, inovasi, ketangguhan, serta pengambilan keputusan yang bertanggung jawab.
3. **Menganalisis** peran motivasi, kepemimpinan, dan etika bisnis dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan suatu usaha.
4. **Mengevaluasi** penerapan nilai-nilai karakter, mindset kewirausahaan, dan etika bisnis pada berbagai situasi atau studi kasus kewirausahaan.
5. **Menunjukkan** komitmen terhadap pengembangan karakter, pola pikir kewirausahaan, dan perilaku etis sebagai bekal dalam merancang serta mengelola usaha secara profesional dan berkelanjutan.

Pendahuluan

Pada era ekonomi digital, persaingan dunia usaha berkembang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian. Kemajuan teknologi informasi, perubahan perilaku konsumen, serta munculnya berbagai model bisnis baru telah membuka peluang yang sangat luas bagi siapa saja untuk menjadi seorang entrepreneur. Namun demikian, fakta menunjukkan bahwa tidak semua individu yang memiliki ide bisnis mampu membangun dan mempertahankan

usahanya. Banyak usaha rintisan (startup) maupun usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) mengalami kegagalan bukan semata-mata karena keterbatasan modal atau kurangnya peluang pasar, melainkan karena lemahnya karakter, pola pikir (mindset), kepemimpinan, dan kemampuan mengambil keputusan secara etis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan seorang entrepreneur sangat dipengaruhi oleh kualitas pribadi yang dimilikinya, selain kemampuan teknis dalam mengelola usaha.

Pada Bab 1, mahasiswa telah mempelajari konsep dasar kewirausahaan, ruang lingkup, karakteristik umum entrepreneur, serta peran kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi. Pemahaman tersebut menjadi fondasi awal untuk mengenal dunia kewirausahaan secara lebih komprehensif. Akan tetapi, pengetahuan mengenai kewirausahaan belum cukup apabila tidak diikuti dengan pembentukan karakter dan pola pikir yang sesuai dengan tuntutan seorang entrepreneur. Oleh karena itu, pada bab ini pembahasan diarahkan pada aspek internal yang membentuk kualitas seorang wirausaha, yaitu karakter, mindset, motivasi, kepemimpinan, dan etika bisnis. Kelima aspek tersebut merupakan modal utama yang akan memengaruhi cara seseorang melihat peluang, menghadapi tantangan, membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, serta mengambil keputusan dalam menjalankan usaha.

Melalui pembelajaran pada bab ini, mahasiswa akan memahami bahwa menjadi entrepreneur bukan sekadar memiliki kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga memiliki integritas, tanggung jawab, ketangguhan, kemampuan beradaptasi, serta komitmen untuk terus belajar dan berinovasi. Sikap-sikap tersebut menjadi pembeda antara entrepreneur yang hanya mampu memulai usaha dengan entrepreneur yang mampu mempertahankan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan. Dengan demikian, pembelajaran pada bab ini diharapkan dapat membantu mahasiswa membangun kesiapan mental sebelum mempelajari berbagai keterampilan teknis dalam merancang dan mengelola bisnis.

Secara umum, bab ini membahas lima pokok bahasan utama, yaitu konsep mindset entrepreneur, motivasi berwirausaha, kepemimpinan entrepreneur, etika bisnis, serta pengembangan karakter kewirausahaan. Pembahasan disusun secara sistematis mulai dari pembentukan pola pikir hingga penerapan nilai-nilai etika dalam aktivitas bisnis. Materi-materi tersebut akan menjadi bekal

penting bagi mahasiswa sebelum memasuki pembahasan pada bab berikutnya mengenai kreativitas, inovasi, dan pengembangan ide bisnis. Dengan memiliki karakter dan mindset kewirausahaan yang kuat, mahasiswa diharapkan mampu mengembangkan ide-ide bisnis yang inovatif, adaptif terhadap perubahan, serta memiliki nilai tambah yang berkelanjutan bagi masyarakat dan dunia usaha.

A. Mindset Entrepreneur

Setiap orang dapat memiliki pengetahuan mengenai cara menjalankan usaha, memahami strategi pemasaran, atau bahkan mampu menyusun rencana bisnis yang baik. Namun, tidak semua orang memiliki pola pikir (mindset) yang mampu mendorongnya bertahan menghadapi tantangan, mengambil keputusan di tengah ketidakpastian, serta melihat perubahan sebagai peluang. Oleh karena itu, sebelum mempelajari berbagai keterampilan teknis dalam berwirausaha, seorang calon entrepreneur perlu membangun mindset yang tepat. Mindset merupakan fondasi psikologis yang akan memengaruhi cara seseorang berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menghadapi berbagai situasi bisnis.

Secara umum, mindset dapat diartikan sebagai sekumpulan keyakinan, cara berpikir, asumsi, dan pola pandang yang membentuk cara seseorang memahami dunia di sekitarnya serta menentukan bagaimana ia merespons berbagai peristiwa yang dihadapi (Dweck, 2006). Dalam konteks kewirausahaan, mindset entrepreneur adalah pola pikir yang mendorong seseorang untuk mampu mengenali peluang, berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan, berorientasi pada solusi, terus belajar dari pengalaman, dan menciptakan nilai tambah melalui kreativitas dan inovasi (Hisrich et al., 2020). Dengan demikian, mindset entrepreneur bukanlah bakat bawaan sejak lahir, melainkan seperangkat cara berpikir yang dapat dipelajari, dilatih, dan dikembangkan melalui pengalaman, pendidikan, serta lingkungan yang mendukung.

Seorang entrepreneur dengan mindset yang baik tidak hanya berfokus pada hasil akhir berupa keuntungan finansial, tetapi juga memandang setiap proses sebagai kesempatan untuk belajar. Ketika menghadapi kegagalan, ia tidak segera menyerah atau menyalahkan keadaan, melainkan melakukan evaluasi terhadap penyebab kegagalan tersebut, memperbaiki strategi, dan mencoba kembali dengan pendekatan yang lebih baik. Sebaliknya, individu

yang memiliki pola pikir tetap (*fixed mindset*) cenderung menganggap kemampuan sebagai sesuatu yang tidak dapat berubah sehingga lebih mudah merasa takut gagal, menghindari tantangan, dan enggan keluar dari zona nyaman (Dweck, 2006).

Perbedaan antara *fixed mindset* dan *growth mindset* menjadi salah satu konsep penting dalam memahami karakter seorang entrepreneur. *Fixed mindset* merupakan keyakinan bahwa kecerdasan, bakat, dan kemampuan bersifat tetap sehingga individu cenderung menghindari situasi yang berpotensi menunjukkan kelemahannya. Sebaliknya, *growth mindset* meyakini bahwa kemampuan dapat terus berkembang melalui latihan, pengalaman, refleksi, dan kerja keras. Dalam dunia kewirausahaan, *growth mindset* lebih relevan karena dunia bisnis selalu mengalami perubahan yang menuntut entrepreneur untuk terus belajar dan beradaptasi.

Agar lebih mudah memahami kedua pola pikir tersebut, perhatikan Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2. 1 Perbedaan *Fixed Mindset* dan *Growth Mindset* dalam Kewirausahaan

Aspek	Fixed Mindset	Growth Mindset
Pandangan terhadap kemampuan	Kemampuan dianggap tetap	Kemampuan dapat dikembangkan
Respons terhadap tantangan	Cenderung menghindari tantangan	Menyambut tantangan sebagai peluang belajar
Sikap terhadap kegagalan	Menganggap kegagalan sebagai akhir	Menganggap kegagalan sebagai pengalaman belajar
Respons terhadap kritik	Mudah tersinggung dan defensif	Terbuka terhadap masukan dan evaluasi
Motivasi belajar	Berusaha terlihat pintar	Berusaha terus berkembang
Orientasi bisnis	Menghindari risiko	Berani mengambil risiko yang terukur

Inovasi	Cenderung mempertahankan cara lama	Aktif mencari ide dan solusi baru

Sumber: Diadaptasi dari Dweck (2006).

Tabel 2.1 menunjukkan bahwa entrepreneur yang memiliki *growth mindset* lebih siap menghadapi dinamika dunia usaha dibandingkan individu dengan *fixed mindset*. Pola pikir yang berkembang memungkinkan seseorang untuk melihat perubahan sebagai peluang, bukan sebagai ancaman. Oleh karena itu, pembentukan *growth mindset* menjadi salah satu tujuan utama pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi.

Selain *growth mindset*, terdapat sejumlah karakteristik pola pikir yang umumnya dimiliki oleh entrepreneur sukses. Karakteristik tersebut saling berkaitan dan membentuk perilaku kewirausahaan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Sebelum mempelajari karakteristik tersebut secara rinci, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 2. 1 Karakteristik Mindset Entrepreneur

Gambar 2.1 menggambarkan bahwa mindset entrepreneur dibangun oleh berbagai karakter yang saling mendukung. Tidak ada satu karakteristik yang berdiri sendiri. Seorang entrepreneur yang visioner, misalnya, juga harus memiliki kemampuan belajar secara berkelanjutan agar mampu menyesuaikan visinya dengan

perubahan lingkungan bisnis. Demikian pula kreativitas akan lebih bernilai apabila didukung oleh keberanian mengambil risiko yang telah diperhitungkan.

Beberapa karakteristik utama mindset entrepreneur dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Berorientasi pada peluang (*opportunity oriented*)

Entrepreneur selalu berusaha melihat peluang di balik setiap perubahan. Ketika masyarakat mulai memanfaatkan teknologi digital dalam kehidupan sehari-hari, sebagian orang melihatnya sebagai ancaman terhadap bisnis konvensional. Sebaliknya, entrepreneur melihat perubahan tersebut sebagai kesempatan untuk menghadirkan produk, layanan, atau model bisnis baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.

Sebagai contoh, meningkatnya penggunaan media sosial telah melahirkan berbagai peluang usaha baru, seperti jasa pemasaran digital, *content creator*, *social commerce*, konsultasi media sosial, hingga bisnis afiliasi. Peluang tersebut muncul karena entrepreneur mampu membaca perubahan perilaku konsumen lebih cepat dibandingkan pesaing.

2. Berani mengambil risiko yang terukur (*calculated risk taking*)

Sering kali muncul anggapan bahwa entrepreneur adalah orang yang gemar mengambil risiko tanpa mempertimbangkan konsekuensinya. Anggapan tersebut kurang tepat. Entrepreneur justru berusaha mengidentifikasi berbagai kemungkinan risiko, menghitung dampaknya, kemudian menentukan strategi untuk mengurangi risiko tersebut sebelum mengambil keputusan (Scarborough & Cornwall, 2019).

Sebagai ilustrasi, seseorang yang ingin membuka kedai kopi tidak langsung menyewa tempat yang mahal hanya karena mengikuti tren. Ia terlebih dahulu melakukan survei lokasi, menganalisis jumlah calon pelanggan, memperkirakan biaya operasional, serta menghitung potensi keuntungan. Keputusan tersebut menunjukkan bahwa risiko tetap diambil, tetapi telah melalui proses analisis.

3. Adaptif terhadap perubahan

Perubahan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dunia usaha. Perkembangan teknologi, perubahan regulasi pemerintah, kondisi ekonomi global, maupun perubahan preferensi konsumen dapat memengaruhi keberlangsungan bisnis. Entrepreneur yang memiliki mindset adaptif mampu melakukan penyesuaian strategi tanpa kehilangan tujuan utama bisnisnya.

Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana banyak pelaku usaha harus mengubah model bisnisnya. Restoran yang sebelumnya hanya melayani makan di tempat beralih menyediakan layanan pesan antar, pemasaran digital, dan pembayaran tanpa kontak. Adaptasi tersebut memungkinkan usaha tetap berjalan meskipun kondisi lingkungan berubah secara drastis.

4. Kreatif dan inovatif

Entrepreneur tidak hanya menghasilkan ide baru, tetapi juga mampu mengubah ide tersebut menjadi solusi yang memberikan manfaat bagi pelanggan. Kreativitas berkaitan dengan kemampuan menghasilkan gagasan, sedangkan inovasi berkaitan dengan kemampuan mengimplementasikan gagasan tersebut menjadi produk, layanan, maupun proses bisnis yang memiliki nilai ekonomi (Kuratko, 2020).

Sebagai contoh, penggunaan kemasan ramah lingkungan oleh UMKM tidak hanya merupakan inovasi produk, tetapi juga menjadi strategi diferensiasi yang meningkatkan citra perusahaan di mata konsumen yang peduli terhadap keberlanjutan.

5. Gigih dan tangguh (*resilient*)

Dalam perjalanan membangun usaha, kegagalan hampir tidak dapat dihindari. Penjualan yang menurun, produk yang kurang diminati pasar, atau kesalahan dalam pengelolaan keuangan merupakan tantangan yang sering dihadapi entrepreneur. Individu yang memiliki resiliensi mampu bangkit setelah mengalami kegagalan, belajar dari pengalaman, kemudian memperbaiki strategi bisnisnya. Resiliensi tidak berarti tidak pernah mengalami kegagalan, tetapi kemampuan untuk terus bergerak maju setelah menghadapi berbagai hambatan.

6. Berorientasi pada pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*)

Lingkungan bisnis terus mengalami perubahan sehingga entrepreneur perlu memperbarui pengetahuan dan keterampilannya secara berkelanjutan. Pembelajaran dapat dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan, membaca buku, mengikuti seminar, berdiskusi dengan mentor, maupun belajar langsung dari pengalaman bisnis sehari-hari. Semangat belajar sepanjang hayat akan membantu entrepreneur mempertahankan daya saing usahanya.

Studi Kasus 2.1

Mengubah Tantangan Menjadi Peluang

Seorang mahasiswa membuka usaha makanan ringan di sekitar kampus. Pada awal semester, penjualan cukup tinggi. Namun, ketika sebagian besar perkuliahan dialihkan menjadi pembelajaran daring, jumlah pembeli menurun drastis. Alih-alih menutup usahanya, mahasiswa tersebut mulai memasarkan produknya melalui media sosial, bekerja sama dengan layanan pengiriman makanan, dan menawarkan paket camilan untuk kegiatan rapat daring. Dalam waktu beberapa bulan, jumlah pelanggan justru meningkat karena jangkauan pasarnya menjadi lebih luas.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan entrepreneur tidak hanya ditentukan oleh kondisi pasar, tetapi juga oleh mindset yang dimiliki. Individu yang mampu melihat perubahan sebagai peluang cenderung lebih adaptif dan mampu menemukan solusi kreatif dibandingkan mereka yang hanya berfokus pada kesulitan yang dihadapi.

Pada akhirnya, mindset entrepreneur merupakan fondasi utama dalam membentuk perilaku kewirausahaan yang adaptif, kreatif, dan berorientasi pada penyelesaian masalah. Pola pikir tersebut akan memengaruhi cara seseorang mengenali peluang, menghadapi tantangan, mengambil keputusan, serta membangun usaha yang berkelanjutan. Namun, mindset yang kuat saja belum cukup untuk menghasilkan tindakan kewirausahaan yang konsisten. Seorang entrepreneur juga memerlukan dorongan internal yang mampu menjaga semangat, ketekunan, dan komitmennya dalam mencapai tujuan usaha. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **motivasi**

berwirausaha sebagai faktor pendorong utama yang memengaruhi perilaku dan keberhasilan seorang entrepreneur.

B. Motivasi Berwirausaha

Setelah memahami pentingnya memiliki *entrepreneurial mindset*, pertanyaan berikutnya adalah mengapa seseorang bersedia memulai dan mempertahankan sebuah usaha meskipun harus menghadapi berbagai tantangan, ketidakpastian, dan risiko. Jawabannya terletak pada motivasi. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk bertindak, mempertahankan usaha yang dilakukan, dan tetap berkomitmen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam dunia kewirausahaan, motivasi menjadi salah satu faktor yang membedakan individu yang hanya memiliki keinginan untuk berwirausaha dengan individu yang benar-benar mampu mewujudkan dan mengembangkan usahanya.

Motivasi berwirausaha (*entrepreneurial motivation*) dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk memulai, mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan suatu usaha dalam rangka mencapai tujuan pribadi maupun organisasi (Zimmerer et al., 2020). Dorongan tersebut tidak hanya berkaitan dengan keinginan memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga mencakup kebutuhan untuk mencapai prestasi, memperoleh kemandirian, menciptakan inovasi, memberikan manfaat bagi masyarakat, serta mewujudkan aktualisasi diri.

Dalam psikologi, motivasi sering dipahami sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai suatu tujuan (Robbins & Judge, 2023). Intensitas menunjukkan seberapa besar usaha yang dilakukan, arah menggambarkan fokus tindakan menuju tujuan yang diinginkan, sedangkan ketekunan menunjukkan kemampuan mempertahankan usaha meskipun menghadapi berbagai hambatan. Ketiga aspek tersebut sangat penting dalam perjalanan seorang entrepreneur karena membangun usaha merupakan proses jangka panjang yang membutuhkan konsistensi dan daya juang yang tinggi.

1. Pentingnya Motivasi dalam Kewirausahaan

Motivasi memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan seorang entrepreneur. Ide bisnis yang baik tidak akan berkembang apabila pemilik usaha kehilangan semangat ketika menghadapi

kesulitan. Sebaliknya, individu yang memiliki motivasi kuat cenderung lebih gigih mencari solusi, lebih terbuka terhadap pembelajaran baru, dan lebih optimis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Motivasi juga memengaruhi berbagai keputusan penting dalam bisnis, seperti keberanian memulai usaha, kesediaan berinvestasi pada pengembangan produk, kemampuan membangun jejaring, hingga kemauan melakukan inovasi secara berkelanjutan. Dengan kata lain, motivasi bukan hanya menjadi "penggerak awal", tetapi juga menjadi energi yang menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Sebagai contoh, dua orang lulusan perguruan tinggi memiliki kemampuan teknis yang sama dalam bidang kuliner. Orang pertama membuka usaha hanya karena mengikuti tren, sedangkan orang kedua memiliki tujuan untuk mengembangkan produk pangan lokal agar mampu bersaing di pasar nasional. Ketika menghadapi penurunan penjualan, orang pertama lebih mudah menyerah, sementara orang kedua berusaha mencari strategi pemasaran baru, memperbaiki kualitas produk, dan memperluas jaringan distribusi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa motivasi memengaruhi ketahanan seseorang dalam menghadapi dinamika bisnis.

2. Teori Motivasi yang Relevan dalam Kewirausahaan

Untuk memahami mengapa seseorang terdorong menjadi entrepreneur, beberapa teori motivasi dapat dijadikan landasan konseptual. Meskipun teori-teori tersebut dikembangkan dalam konteks yang berbeda, prinsip-prinsipnya tetap relevan dalam menjelaskan perilaku kewirausahaan.

a. Hierarki Kebutuhan Maslow

Salah satu teori motivasi yang paling dikenal dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow (1943), manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan (*esteem*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*).

Untuk mempermudah pemahaman, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 2. 2 Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Konteks Kewirausahaan

Gambar 2.2 menunjukkan bahwa motivasi seseorang dapat berkembang seiring dengan meningkatnya kebutuhan yang ingin dipenuhi. Pada tahap awal, seseorang mungkin memulai usaha untuk memperoleh penghasilan. Setelah kebutuhan ekonomi terpenuhi, motivasinya dapat bergeser menjadi keinginan memperoleh pengakuan, membangun perusahaan yang berpengaruh, atau memberikan kontribusi bagi masyarakat melalui inovasi yang dihasilkan.

b. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

David McClelland (1961) mengemukakan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Di antara ketiga kebutuhan tersebut, kebutuhan akan prestasi merupakan karakteristik yang paling sering ditemukan pada entrepreneur.

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung menetapkan target yang menantang namun realistis, menyukai tanggung jawab pribadi, berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan, dan selalu berusaha meningkatkan kualitas hasil

kerjanya. Karakteristik tersebut sesuai dengan tuntutan dunia kewirausahaan yang penuh persaingan dan perubahan.

c. *Self-Determination Theory*

Menurut Deci dan Ryan (2000), motivasi seseorang dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu **autonomy**, **competence**, dan **relatedness**. *Autonomy* berarti seseorang memiliki kebebasan dalam menentukan pilihan dan mengendalikan tindakannya. *Competence* menunjukkan keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Sementara itu, *relatedness* mengacu pada kebutuhan untuk membangun hubungan sosial yang positif dengan orang lain.

Dalam konteks kewirausahaan, teori ini menjelaskan bahwa banyak individu memilih menjadi entrepreneur karena mereka ingin memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, mengembangkan potensi diri, dan membangun hubungan yang bermakna dengan pelanggan, mitra bisnis, maupun masyarakat.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Berwirausaha

Motivasi berwirausaha tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun lingkungan sekitarnya. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Tabel 2. 2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Berwirausaha

Faktor Internal	Penjelasan	Faktor Eksternal	Penjelasan
Minat	Ketertarikan terhadap dunia usaha	Dukungan keluarga	Memberikan dorongan moral maupun material
Nilai pribadi	Keinginan untuk mandiri dan berkembang	Lingkungan sosial	Kehadiran komunitas entrepreneur yang inspiratif
Kepercayaan diri	Keyakinan terhadap kemampuan diri	Pendidikan	Pembelajaran kewirausahaan dan pelatihan bisnis

Pengalaman	Pengalaman kerja atau berwirausaha sebelumnya	Kebijakan pemerintah	Program pembinaan, akses pembiayaan, dan kemudahan perizinan
Tujuan hidup	Cita-cita jangka panjang yang ingin dicapai	Peluang pasar	Besarnya potensi permintaan terhadap produk atau jasa

Sumber: Diadaptasi dari Hisrich et al. (2020); Kuratko (2020).

Tabel 2.2 memperlihatkan bahwa motivasi berwirausaha merupakan hasil interaksi antara faktor personal dan faktor lingkungan. Oleh karena itu, pengembangan motivasi tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga memerlukan dukungan dari keluarga, institusi pendidikan, pemerintah, serta ekosistem kewirausahaan yang kondusif.

4. Bentuk Motivasi Berwirausaha

Dalam praktiknya, motivasi berwirausaha dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi **intrinsik** berasal dari dalam diri individu. Seseorang menjalankan usaha karena merasa senang menciptakan sesuatu yang baru, menikmati tantangan, ingin mengembangkan kemampuan diri, atau memiliki kepuasan ketika mampu memberikan manfaat bagi orang lain. Motivasi jenis ini cenderung lebih tahan lama karena tidak bergantung pada penghargaan dari luar.

Sebaliknya, motivasi **ekstrinsik** berasal dari faktor-faktor eksternal, seperti keinginan memperoleh keuntungan finansial, penghargaan sosial, jabatan, insentif, maupun pengakuan dari lingkungan. Motivasi ekstrinsik juga penting karena dapat mendorong seseorang untuk mencapai target tertentu, namun apabila hanya bergantung pada faktor eksternal, semangat berwirausaha dapat menurun ketika penghargaan tersebut tidak lagi diperoleh.

Entrepreneur yang berhasil umumnya memiliki kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara seimbang. Mereka terdorong oleh keinginan untuk berkembang dan berinovasi, sekaligus memiliki target ekonomi yang jelas agar usaha yang dijalankan tetap berkelanjutan.

Studi Kasus 2.2

Motivasi yang Menghasilkan Dampak Sosial

Seorang lulusan Program Studi Manajemen memulai usaha pengolahan limbah kain menjadi produk fesyen ramah lingkungan. Pada awalnya, usaha tersebut tidak memberikan keuntungan yang besar. Namun, ia tetap menjalankan usahanya karena memiliki keyakinan bahwa produk yang dihasilkannya dapat mengurangi limbah tekstil sekaligus memberdayakan ibu rumah tangga di lingkungan sekitarnya. Seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk berkelanjutan, usahanya berkembang pesat dan memperoleh berbagai penghargaan tingkat nasional.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa motivasi berwirausaha tidak selalu berorientasi pada keuntungan ekonomi semata. Keinginan memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan dapat menjadi sumber motivasi yang kuat sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif bagi suatu usaha. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *sustainable entrepreneurship*, yaitu kewirausahaan yang mengintegrasikan penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam setiap aktivitas bisnis.

Refleksi

Sebagai calon entrepreneur, mahasiswa perlu melakukan refleksi terhadap motivasi yang dimiliki sebelum memulai suatu usaha. Beberapa pertanyaan berikut dapat digunakan sebagai bahan refleksi:

1. Apa alasan utama saya ingin menjadi seorang entrepreneur?
2. Apakah motivasi tersebut bersifat jangka pendek atau jangka panjang?
3. Bagaimana saya akan mempertahankan motivasi ketika menghadapi kegagalan?
4. Nilai apa yang ingin saya ciptakan melalui usaha yang akan saya bangun?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan membantu mahasiswa memahami bahwa motivasi bukan sekadar keinginan sesaat, melainkan komitmen yang menjadi sumber energi dalam menjalankan proses kewirausahaan.

Motivasi yang kuat akan mendorong seseorang untuk memulai usaha, sedangkan kepemimpinan yang efektif akan menentukan bagaimana usaha tersebut dikelola dan dikembangkan bersama orang lain. Seiring pertumbuhan bisnis, entrepreneur tidak lagi bekerja sendiri, tetapi harus mampu mengarahkan tim, membangun budaya organisasi yang positif, mengambil keputusan strategis, serta menginspirasi para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **kepemimpinan entrepreneur** sebagai kompetensi penting dalam membangun dan mengembangkan usaha yang berkelanjutan.

C. Kepemimpinan Entrepreneur

Seiring dengan pertumbuhan sebuah usaha, peran seorang entrepreneur mengalami perubahan. Pada tahap awal, seorang entrepreneur umumnya terlibat langsung dalam hampir seluruh aktivitas bisnis, mulai dari mengembangkan produk, melayani pelanggan, mengelola keuangan, hingga melakukan pemasaran. Namun, ketika usaha mulai berkembang, seorang entrepreneur tidak lagi dapat mengerjakan seluruh pekerjaan seorang diri. Ia harus mampu bekerja sama dengan orang lain, membangun tim yang solid, mendelegasikan tugas, serta mengarahkan seluruh sumber daya agar bergerak menuju tujuan yang sama. Pada tahap inilah kemampuan kepemimpinan (*leadership*) menjadi salah satu kompetensi yang sangat menentukan keberhasilan usaha.

Kepemimpinan entrepreneur (*entrepreneurial leadership*) merupakan kemampuan seorang entrepreneur untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan individu maupun tim agar mampu bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi melalui inovasi, adaptasi, dan pengambilan keputusan yang tepat (Renko et al., 2015). Berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi yang telah mapan, kepemimpinan entrepreneur berkembang dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, perubahan yang cepat, serta keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, seorang entrepreneur tidak hanya dituntut menjadi pemimpin yang mampu mengelola organisasi, tetapi juga menjadi agen perubahan (*change agent*) yang mampu menciptakan peluang baru.

Dalam praktiknya, kepemimpinan entrepreneur tidak identik dengan jabatan atau posisi formal. Seorang mahasiswa yang memimpin tim dalam kompetisi bisnis, seorang pemilik UMKM yang

membimbing karyawannya, maupun pendiri perusahaan rintisan (*startup*) yang mengarahkan tim pengembang produk telah menjalankan fungsi kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan lebih menekankan pada kemampuan memengaruhi orang lain daripada sekadar memiliki kewenangan.

1. Konsep Kepemimpinan Entrepreneur

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2022). Dalam konteks kewirausahaan, tujuan tersebut tidak hanya berupa pencapaian target penjualan atau keuntungan, tetapi juga mencakup penciptaan inovasi, pembangunan budaya organisasi yang positif, dan pengembangan usaha secara berkelanjutan.

Entrepreneur yang efektif mampu membangun visi yang jelas mengenai masa depan usahanya, kemudian mengomunikasikan visi tersebut kepada seluruh anggota tim sehingga mereka memiliki pemahaman dan komitmen yang sama. Selain itu, entrepreneur juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kolaborasi, pembelajaran, dan keberanian mencoba hal-hal baru.

Kemampuan tersebut menjadi semakin penting pada era transformasi digital, ketika perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan persaingan bisnis berlangsung sangat cepat. Pemimpin yang hanya mengandalkan cara kerja lama akan kesulitan mempertahankan daya saing organisasinya. Sebaliknya, entrepreneur yang mampu menginspirasi tim untuk terus belajar dan berinovasi memiliki peluang lebih besar untuk berkembang.

2. Karakteristik Kepemimpinan Entrepreneur

Meskipun setiap entrepreneur memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, terdapat sejumlah karakteristik yang umumnya dimiliki oleh entrepreneur yang berhasil mengembangkan usahanya.

Untuk memahami hubungan antar karakteristik tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 2. 3 Karakteristik Kepemimpinan Entrepreneur

Gambar 2.3 menunjukkan bahwa kepemimpinan entrepreneur dibangun oleh berbagai karakteristik yang saling melengkapi. Tidak cukup hanya memiliki visi yang baik, seorang entrepreneur juga harus mampu mengomunikasikan visi tersebut, membangun kepercayaan, serta menggerakkan seluruh anggota tim untuk mewujudkannya.

Karakteristik utama kepemimpinan entrepreneur antara lain sebagai berikut:

a. Visioner

Seorang entrepreneur harus memiliki kemampuan melihat peluang dan membayangkan kondisi usaha di masa depan. Visi memberikan arah yang jelas bagi organisasi sehingga setiap keputusan yang diambil tetap mengacu pada tujuan jangka panjang. Entrepreneur yang visioner tidak hanya memikirkan kondisi usahanya saat ini, tetapi juga mempersiapkan strategi menghadapi perubahan yang akan datang.

Sebagai contoh, banyak perusahaan yang mulai menerapkan sistem penjualan berbasis digital jauh sebelum perilaku belanja daring menjadi kebiasaan masyarakat. Keputusan tersebut menunjukkan kemampuan pemimpin dalam membaca perubahan lingkungan bisnis.

b. Memiliki Integritas

Integritas merupakan konsistensi antara nilai, perkataan, dan tindakan. Pemimpin yang berintegritas mampu membangun kepercayaan dari pelanggan, karyawan, investor, maupun mitra bisnis. Kepercayaan tersebut merupakan aset yang sangat penting karena hubungan bisnis yang berkelanjutan selalu dibangun atas dasar kredibilitas.

Integritas juga tercermin dalam kejujuran menyampaikan informasi, tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil, serta kesediaan mematuhi aturan yang berlaku.

c. Adaptif terhadap Perubahan

Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut entrepreneur untuk mampu menyesuaikan strategi organisasi secara cepat. Pemimpin yang adaptif tidak memandang perubahan sebagai ancaman, tetapi sebagai kesempatan untuk melakukan inovasi dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Sebagai ilustrasi, ketika teknologi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) mulai digunakan secara luas dalam dunia bisnis, banyak perusahaan memanfaatkannya untuk meningkatkan pelayanan pelanggan, mempercepat analisis data, dan mengoptimalkan proses operasional. Pemimpin yang adaptif akan mempelajari perkembangan tersebut dan menentukan bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan untuk mendukung strategi bisnis.

d. Komunikatif

Komunikasi merupakan kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas sekaligus mendengarkan masukan dari orang lain. Entrepreneur yang komunikatif mampu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, pemasok, investor, maupun anggota tim.

Komunikasi yang efektif juga berperan penting dalam mengurangi konflik, meningkatkan koordinasi pekerjaan, dan memperkuat budaya organisasi. Oleh karena itu, kemampuan berbicara, mendengarkan secara aktif (*active listening*), memberikan umpan balik, serta melakukan negosiasi menjadi bagian penting dari kepemimpinan entrepreneur.

e. Memberdayakan Tim

Entrepreneur yang baik tidak berusaha mengerjakan seluruh pekerjaan sendiri. Sebaliknya, ia memberikan kepercayaan kepada anggota tim sesuai dengan kompetensi masing-masing serta menciptakan kesempatan bagi mereka untuk berkembang.

Pemberdayaan (*empowerment*) dilakukan melalui pelimpahan wewenang (*delegation*), pemberian pelatihan, penghargaan terhadap prestasi, dan keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini mampu meningkatkan motivasi kerja sekaligus mendorong munculnya inovasi dari seluruh anggota organisasi.

f. Berani Mengambil Keputusan

Setiap bisnis menghadapi berbagai pilihan strategis yang harus diputuskan dalam waktu tertentu. Entrepreneur perlu memiliki kemampuan menganalisis informasi, mempertimbangkan berbagai alternatif, memperkirakan risiko, kemudian memilih keputusan yang paling tepat berdasarkan data dan kondisi yang dihadapi.

Keputusan yang baik bukan berarti selalu menghasilkan keberhasilan, tetapi merupakan keputusan yang diambil melalui proses analisis yang rasional serta mempertimbangkan berbagai konsekuensi yang mungkin terjadi.

g. Berorientasi pada Pembelajaran

Pemimpin entrepreneur menyadari bahwa dirinya tidak mengetahui segala sesuatu. Oleh karena itu, ia selalu terbuka terhadap pengalaman baru, kritik yang membangun, perkembangan ilmu pengetahuan, dan perubahan teknologi.

Budaya belajar yang dibangun oleh pemimpin akan mendorong seluruh organisasi menjadi lebih inovatif dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

3. Gaya Kepemimpinan dalam Kewirausahaan

Dalam menjalankan usahanya, entrepreneur dapat menerapkan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi organisasi. Tidak ada satu gaya yang paling baik untuk semua situasi. Efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh karakteristik anggota tim, budaya organisasi, dan tantangan yang dihadapi.

Tabel 2. 3 Perbandingan Beberapa Gaya Kepemimpinan dalam Kewirausahaan

Gaya Kepemimpinan	Karakteristik	Kelebihan	Tantangan
Transformasional	Menginspirasi perubahan dan inovasi	Meningkatkan kreativitas dan komitmen tim	Membutuhkan kemampuan komunikasi yang tinggi
Demokratis	Melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan	Meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki	Proses pengambilan keputusan relatif lebih lama
Situasional	Menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi	Fleksibel menghadapi berbagai situasi	Memerlukan kemampuan membaca kondisi secara tepat
Coaching	Membimbing dan mengembangkan kompetensi anggota tim	Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia	Membutuhkan waktu dan komitmen yang besar

Sumber: Diadaptasi dari Northouse (2022); Robbins & Judge (2023).

Tabel 2.3 menunjukkan bahwa entrepreneur tidak harus terpaku pada satu gaya kepemimpinan. Dalam praktiknya, seorang entrepreneur sering mengombinasikan beberapa pendekatan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, pada saat merumuskan visi perusahaan, gaya transformasional lebih dominan. Namun, ketika mengembangkan kompetensi anggota tim, pendekatan *coaching* menjadi lebih efektif.

4. Kepemimpinan Entrepreneur pada Era Digital

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, entrepreneur masa kini tidak hanya dituntut memahami aspek bisnis, tetapi juga mampu memimpin organisasi yang memanfaatkan teknologi digital secara optimal.

Pemimpin pada era digital perlu memiliki kemampuan mengambil keputusan berbasis data (*data-driven decision making*),

membangun kolaborasi virtual, mengelola tim yang bekerja secara hibrida (*hybrid working*), serta mendorong budaya inovasi yang berkelanjutan. Selain itu, perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), komputasi awan (*cloud computing*), dan analisis data besar (*big data analytics*) menuntut entrepreneur untuk terus meningkatkan literasi digital agar mampu mempertahankan daya saing organisasinya.

Namun demikian, keberhasilan transformasi digital tetap bergantung pada kualitas kepemimpinan. Teknologi hanyalah alat, sedangkan keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun kepercayaan, mengelola perubahan, dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia.

Studi Kasus 2.3

Membangun Tim pada Usaha Rintisan

Sekelompok mahasiswa mendirikan usaha berbasis aplikasi untuk membantu pemasaran produk UMKM lokal. Pada awalnya, seluruh anggota tim memiliki kemampuan teknis yang baik, tetapi sering terjadi perbedaan pendapat mengenai arah pengembangan aplikasi. Pendiri usaha kemudian menyusun visi bersama, membagi peran sesuai kompetensi masing-masing, mengadakan rapat evaluasi secara rutin, serta memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk menyampaikan ide baru. Dalam waktu beberapa bulan, koordinasi tim menjadi lebih baik dan pengembangan aplikasi berlangsung lebih efektif.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan sebuah usaha tidak hanya bergantung pada kualitas produk atau teknologi yang dimiliki, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi, menciptakan kepercayaan, dan mengarahkan seluruh anggota tim menuju tujuan bersama.

Kepemimpinan entrepreneur merupakan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman, pembelajaran, serta refleksi yang berkelanjutan. Seorang entrepreneur yang memiliki visi, integritas, kemampuan berkomunikasi, keberanian mengambil keputusan, dan komitmen untuk memberdayakan tim akan lebih siap menghadapi dinamika dunia usaha yang terus berubah. Namun, kepemimpinan yang efektif harus selalu dilandasi oleh nilai-nilai moral dan tanggung jawab dalam menjalankan aktivitas bisnis. Oleh karena itu, pada

subbab berikutnya akan dibahas mengenai **etika bisnis**, yang menjadi pedoman bagi entrepreneur dalam mengambil keputusan secara jujur, bertanggung jawab, dan berkelanjutan.

D. Etika Bisnis

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa seorang entrepreneur dituntut memiliki kemampuan memimpin organisasi, membangun tim, dan mengambil keputusan secara tepat. Namun, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan mencapai target penjualan atau memperoleh keuntungan, melainkan juga dari bagaimana keputusan-keputusan tersebut diambil dan dilaksanakan. Dalam praktik bisnis, sering muncul situasi yang menempatkan entrepreneur pada pilihan-pilihan yang tidak mudah, misalnya antara meningkatkan keuntungan dengan mengurangi kualitas produk, memperoleh pelanggan melalui promosi yang berlebihan, atau menekan biaya produksi dengan mengabaikan kesejahteraan pekerja. Situasi seperti ini menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis memerlukan landasan etika yang kuat agar setiap keputusan tetap berada dalam koridor moral, hukum, dan tanggung jawab sosial.

Etika bisnis (*business ethics*) merupakan seperangkat nilai, prinsip, dan standar moral yang menjadi pedoman dalam menentukan tindakan yang benar dan bertanggung jawab dalam menjalankan aktivitas bisnis (Ferrell et al., 2022). Etika bisnis membantu entrepreneur membedakan antara tindakan yang sekadar menguntungkan dengan tindakan yang benar secara moral. Dengan demikian, etika bisnis tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku individu, tetapi juga menjadi dasar pembentukan budaya organisasi yang menjunjung tinggi kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan profesionalisme.

Perlu dipahami bahwa etika berbeda dengan hukum. Hukum merupakan aturan formal yang ditetapkan oleh negara dan memiliki sanksi yang mengikat, sedangkan etika berkaitan dengan nilai-nilai moral yang menjadi pedoman seseorang dalam menentukan tindakan yang dianggap baik atau buruk. Suatu tindakan dapat saja tidak melanggar hukum, tetapi belum tentu etis. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin tidak melanggar peraturan ketika memanfaatkan kelemahan konsumen dalam memahami informasi produk. Akan tetapi, apabila informasi yang disampaikan sengaja

dibuat tidak jelas sehingga menyesatkan pelanggan, tindakan tersebut bertentangan dengan prinsip etika bisnis.

1. Pentingnya Etika dalam Kewirausahaan

Dalam era persaingan global dan perkembangan teknologi digital, reputasi perusahaan menjadi salah satu aset yang paling berharga. Informasi mengenai kualitas produk, pelayanan, maupun perilaku perusahaan dapat dengan cepat menyebar melalui media sosial dan berbagai platform digital. Oleh karena itu, entrepreneur perlu memahami bahwa setiap tindakan yang dilakukan akan memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap usahanya.

Etika bisnis memberikan berbagai manfaat bagi keberlangsungan organisasi. Pertama, etika meningkatkan kepercayaan pelanggan karena perusahaan menunjukkan komitmen terhadap kejujuran dan kualitas layanan. Kedua, etika memperkuat hubungan dengan investor, pemasok, dan mitra usaha karena organisasi dinilai memiliki kredibilitas yang tinggi. Ketiga, etika membantu mengurangi risiko hukum dan konflik yang dapat menghambat perkembangan usaha. Keempat, etika membangun budaya organisasi yang sehat sehingga mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas sumber daya manusia (Crane et al., 2019).

Sebaliknya, pelanggaran etika dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti menurunnya kepercayaan pelanggan, rusaknya citra perusahaan, hilangnya loyalitas karyawan, hingga kerugian finansial yang besar. Dalam banyak kasus, perusahaan justru mengalami kerugian jangka panjang bukan karena kualitas produknya buruk, tetapi karena kehilangan kepercayaan dari masyarakat.

2. Prinsip-Prinsip Etika Bisnis

Meskipun setiap organisasi dapat memiliki kode etik yang berbeda sesuai karakteristik usahanya, terdapat sejumlah prinsip etika yang berlaku secara universal dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan bisnis. Untuk memahami hubungan antarprinsip tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 2. 4 Prinsip-Prinsip Dasar Etika Bisnis

Gambar 2.4 menunjukkan bahwa etika bisnis dibangun oleh beberapa prinsip yang saling melengkapi. Hilangnya salah satu prinsip tersebut dapat memengaruhi kualitas keputusan bisnis yang diambil oleh seorang entrepreneur.

Berikut penjelasan masing-masing prinsip.

a. Integritas

Integritas merupakan konsistensi antara nilai yang diyakini dengan tindakan yang dilakukan. Entrepreneur yang berintegritas akan tetap memegang prinsip kejujuran meskipun berada dalam situasi yang menguntungkan apabila melakukan pelanggaran. Integritas juga tercermin dalam kesediaan bertanggung jawab terhadap setiap keputusan yang diambil.

b. Kejujuran

Kejujuran berarti menyampaikan informasi secara benar, lengkap, dan tidak menyesatkan. Dalam praktik bisnis, kejujuran diwujudkan melalui penyampaian spesifikasi produk yang sesuai dengan kondisi sebenarnya, laporan keuangan yang akurat, serta komunikasi yang terbuka kepada pelanggan maupun mitra usaha.

Sebagai contoh, penjual makanan yang secara jujur mencantumkan tanggal kedaluwarsa, komposisi bahan, dan informasi kandungan alergi telah menerapkan prinsip kejujuran dalam memberikan informasi kepada konsumen.

c. Keadilan (*Fairness)*

Prinsip keadilan mengharuskan entrepreneur memperlakukan seluruh pihak secara adil tanpa diskriminasi. Keadilan mencakup pemberian kesempatan yang sama kepada karyawan, penetapan harga yang wajar bagi konsumen, serta pemenuhan hak dan kewajiban sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat.

Dalam hubungan kerja, keadilan dapat diwujudkan melalui sistem penghargaan yang didasarkan pada kinerja, bukan pada hubungan pribadi ataupun perlakuan yang bersifat diskriminatif.

d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Setiap keputusan bisnis membawa konsekuensi terhadap berbagai pihak. Oleh karena itu, entrepreneur harus bersedia mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas usahanya, baik kepada pelanggan, karyawan, investor, pemerintah, maupun masyarakat.

Tanggung jawab tidak hanya berkaitan dengan pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga meliputi keselamatan produk, perlindungan konsumen, kepatuhan terhadap peraturan, serta pengelolaan dampak sosial dan lingkungan.

e. Transparansi

Transparansi berarti keterbukaan dalam menyampaikan informasi yang relevan kepada para pemangku kepentingan. Informasi yang disampaikan harus mudah dipahami, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sebagai contoh, perusahaan yang menjelaskan secara terbuka kebijakan pengembalian barang (*return policy*), biaya tambahan, maupun syarat layanan kepada pelanggan telah menerapkan prinsip transparansi.

f. Kepedulian terhadap Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Orientation*)

Dalam konsep bisnis modern, keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari kepuasan pemilik modal (*shareholders*), tetapi juga dari kemampuannya memberikan manfaat kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*), seperti pelanggan, karyawan, pemasok, masyarakat, pemerintah, dan lingkungan (Freeman et al., 2020).

Pendekatan ini menempatkan entrepreneur sebagai pihak yang bertanggung jawab menciptakan nilai (*shared value*) bagi seluruh pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis.

3. Dilema Etika dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Dalam praktiknya, entrepreneur sering menghadapi kondisi yang disebut **dilema etika** (*ethical dilemma*). Dilema etika merupakan situasi ketika seseorang dihadapkan pada dua atau lebih pilihan yang masing-masing memiliki konsekuensi moral sehingga keputusan yang diambil tidak selalu mudah (Treviño & Nelson, 2021).

Sebagai contoh, sebuah UMKM memperoleh pesanan dalam jumlah besar dengan tenggat waktu yang sangat singkat. Untuk memenuhi pesanan tersebut, pemilik usaha memiliki dua pilihan. Pilihan pertama adalah mempertahankan standar kualitas produk meskipun sebagian pesanan harus ditunda. Pilihan kedua adalah mempercepat proses produksi dengan mengurangi tahapan pengendalian kualitas sehingga seluruh pesanan dapat dikirim tepat waktu.

Keputusan tersebut tidak hanya mempertimbangkan aspek keuntungan ekonomi, tetapi juga reputasi perusahaan, kepuasan pelanggan, serta tanggung jawab terhadap kualitas produk. Oleh karena itu, entrepreneur perlu memiliki kerangka berpikir yang sistematis dalam menghadapi dilema etika.Untuk membantu proses tersebut, perhatikan alur berikut:

Gambar 2. 5 Tahapan Pengambilan Keputusan Etis dalam Bisnis

Gambar 2.5 menunjukkan bahwa keputusan etis tidak diambil secara spontan, tetapi melalui proses analisis yang mempertimbangkan fakta, dampak terhadap berbagai pihak, serta kesesuaian dengan nilai-nilai moral dan ketentuan hukum. Pendekatan ini membantu entrepreneur menghasilkan keputusan yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan.

4. Penerapan Etika Bisnis dalam Aktivitas Kewirausahaan

Penerapan etika bisnis tidak cukup diwujudkan dalam bentuk slogan atau kode etik yang tertulis di dinding perusahaan. Etika harus tercermin dalam setiap aktivitas operasional organisasi. Beberapa bentuk penerapan etika bisnis dalam kewirausahaan dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2. 4 Contoh Penerapan Etika Bisnis dalam Kegiatan Kewirausahaan

Bidang	Contoh Penerapan Etika
Produk	Menjamin kualitas dan keamanan produk sebelum dipasarkan.
Pemasaran	Menyampaikan promosi secara jujur tanpa memberikan informasi yang menyesatkan.
Pelayanan	Memberikan pelayanan yang sopan, adil, dan responsif terhadap keluhan pelanggan.
Sumber Daya Manusia	Memberikan kesempatan yang sama, menghormati hak pekerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman.
Keuangan	Menyusun laporan keuangan secara jujur dan akuntabel.
Lingkungan	Mengurangi limbah, menggunakan sumber daya secara efisien, dan menerapkan praktik bisnis yang berkelanjutan.
Hubungan dengan Mitra	Memenuhi kesepakatan kerja sama secara profesional dan tepat waktu.

Sumber: Diadaptasi dari Ferrell et al. (2022); Crane et al. (2019).

Tabel 2.4 menunjukkan bahwa etika bisnis mencakup seluruh aspek pengelolaan usaha. Dengan demikian, etika bukan merupakan aktivitas tambahan, melainkan bagian yang melekat pada setiap keputusan dan tindakan entrepreneur.

5. Etika Bisnis dan Keberlanjutan (*Business Sustainability*)

Perkembangan konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) telah memperluas makna keberhasilan bisnis. Saat ini, perusahaan tidak hanya dinilai berdasarkan kemampuan menghasilkan laba (*profit*), tetapi juga berdasarkan kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat (*people*) dan kelestarian lingkungan (*planet*). Pendekatan ini dikenal sebagai konsep ***Triple Bottom Line*** yang diperkenalkan oleh Elkington (1998).

Entrepreneur yang menerapkan etika bisnis akan lebih mudah mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi usahanya. Misalnya, menggunakan bahan baku yang ramah lingkungan, mengurangi penggunaan plastik sekali pakai, memberikan upah yang layak kepada pekerja, mendukung pemberdayaan masyarakat lokal, serta menjalankan tata kelola perusahaan yang transparan.

Penerapan etika yang berorientasi pada keberlanjutan tidak hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif karena semakin banyak konsumen yang mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan dalam keputusan pembelian mereka.

Studi Kasus 2.4

Kejujuran sebagai Investasi Jangka Panjang

Sebuah usaha roti rumahan menemukan bahwa salah satu produknya mengalami kesalahan dalam proses produksi sehingga kualitasnya tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. Meskipun sebagian pelanggan kemungkinan tidak menyadari perbedaan tersebut, pemilik usaha memutuskan untuk tidak menjual produk tersebut dan menginformasikan secara terbuka kepada pelanggan mengenai keterlambatan pengiriman akibat proses produksi ulang.

Keputusan tersebut menyebabkan perusahaan mengalami kerugian finansial dalam jangka pendek. Namun, pelanggan justru memberikan apresiasi terhadap kejujuran perusahaan dan tetap

mempertahankan kepercayaan mereka. Dalam beberapa bulan berikutnya, jumlah pelanggan meningkat karena reputasi usaha sebagai produsen yang jujur dan bertanggung jawab semakin dikenal.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa penerapan etika bisnis sering kali memerlukan keberanian untuk mengutamakan nilai-nilai moral dibandingkan keuntungan sesaat. Keputusan yang etis mungkin tidak selalu memberikan manfaat langsung, tetapi mampu membangun reputasi, loyalitas pelanggan, dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Etika bisnis merupakan fondasi moral yang mengarahkan seluruh aktivitas kewirausahaan agar tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga pada penciptaan nilai yang bertanggung jawab bagi seluruh pemangku kepentingan. Entrepreneur yang menjunjung tinggi integritas, kejujuran, keadilan, transparansi, dan tanggung jawab akan lebih mampu membangun kepercayaan serta menciptakan organisasi yang berkelanjutan. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi pembentukan karakter entrepreneur yang profesional, sehingga pada bagian selanjutnya pembahasan akan diarahkan pada penguatan karakter kewirausahaan sebagai integrasi antara mindset, motivasi, kepemimpinan, dan etika dalam membentuk pribadi entrepreneur yang unggul.

Ringkasan Bab 2

Bab ini membahas karakter, mindset, dan etika sebagai fondasi utama dalam membentuk seorang entrepreneur yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan. Keberhasilan dalam berwirausaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis mengelola bisnis, tetapi juga oleh kualitas karakter, pola pikir, motivasi, kepemimpinan, serta kemampuan mengambil keputusan yang berlandaskan nilai-nilai etika.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari pada bab ini adalah sebagai berikut.

1. **Mindset entrepreneur** merupakan pola pikir yang mendorong seseorang untuk mampu mengenali peluang, menghadapi tantangan, berani mengambil risiko yang terukur, berpikir kreatif dan inovatif, serta terus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan. Pola pikir berkembang (*growth mindset*)

menjadi landasan penting bagi entrepreneur dalam membangun usaha yang mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan bisnis.

2. **Motivasi berwirausaha** merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk memulai, mengembangkan, dan mempertahankan usahanya. Motivasi yang kuat membantu entrepreneur tetap berkomitmen menghadapi berbagai tantangan, sedangkan kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik akan memperkuat ketahanan serta semangat berwirausaha dalam jangka panjang.

3. **Kepemimpinan entrepreneur** merupakan kemampuan memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi melalui inovasi dan pengambilan keputusan yang tepat. Entrepreneur yang efektif memiliki visi yang jelas, mampu berkomunikasi dengan baik, berintegritas, adaptif terhadap perubahan, mampu mengambil keputusan secara rasional, serta membangun budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi.

4. **Etika bisnis** menjadi pedoman moral dalam setiap aktivitas kewirausahaan. Prinsip-prinsip seperti integritas, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, transparansi, dan kepedulian terhadap pemangku kepentingan menjadi dasar dalam membangun kepercayaan, reputasi, dan keberlanjutan usaha. Penerapan etika bisnis membantu entrepreneur menghasilkan keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

5. Keempat aspek tersebut saling berkaitan dan membentuk kompetensi kewirausahaan secara utuh. **Mindset** membentuk cara berpikir entrepreneur, **motivasi** menjadi sumber energi untuk bertindak dan bertahan menghadapi tantangan, **kepemimpinan** memungkinkan entrepreneur menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan bersama, sedangkan **etika bisnis** memastikan seluruh keputusan dan tindakan dilakukan secara bertanggung jawab.

6. Dengan memahami dan mengintegrasikan karakter, mindset, motivasi, kepemimpinan, dan etika dalam praktik kewirausahaan, mahasiswa diharapkan mampu membangun fondasi yang kuat sebelum mempelajari keterampilan teknis

pada bab-bab berikutnya, khususnya mengenai kreativitas, inovasi, dan pengembangan ide bisnis sebagai langkah awal dalam merancang usaha yang bernilai dan berkelanjutan.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian **mindset entrepreneur** dan uraikan mengapa mindset tersebut menjadi fondasi penting dalam membangun usaha yang berkelanjutan.
2. Bandingkan karakteristik **fixed mindset** dan **growth mindset**. Jelaskan pengaruh kedua pola pikir tersebut terhadap perilaku seorang entrepreneur dalam menghadapi tantangan bisnis.
3. Jelaskan pengertian **motivasi berwirausaha** serta bedakan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Berikan masing-masing satu contoh dalam kegiatan kewirausahaan.
4. Uraikan faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi motivasi seseorang untuk menjadi entrepreneur.
5. Mengapa kemampuan kepemimpinan menjadi semakin penting ketika sebuah usaha mulai berkembang? Jelaskan disertai contoh.
6. Sebutkan dan jelaskan karakteristik utama seorang **entrepreneurial leader**.
7. Jelaskan pengertian **etika bisnis** dan uraikan perbedaannya dengan hukum dalam konteks kegiatan usaha.
8. Mengapa integritas, kejujuran, dan transparansi menjadi prinsip penting dalam etika bisnis? Berikan contoh penerapannya.
9. Jelaskan konsep ***stakeholder orientation*** dan hubungannya dengan keberhasilan bisnis jangka panjang.

10. Uraikan hubungan antara mindset entrepreneur, motivasi berwirausaha, kepemimpinan entrepreneur, dan etika bisnis dalam membentuk entrepreneur yang profesional.

B. Studi Kasus dan Analisis

Kasus

Raka merupakan lulusan Program Studi Manajemen yang mendirikan usaha minuman berbahan baku lokal. Pada tahun pertama, usahanya berkembang cukup pesat karena produk yang ditawarkan memiliki cita rasa yang unik. Namun, ketika muncul banyak pesaing baru, penjualan mulai menurun.

Untuk mempertahankan keuntungan, salah satu rekan bisnis mengusulkan beberapa strategi, antara lain:

1. Mengurangi kualitas bahan baku agar biaya produksi lebih rendah;
2. Membuat promosi yang berlebihan meskipun tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi produk;
3. Menunda pembayaran kepada pemasok agar arus kas perusahaan tetap terjaga.

Di sisi lain, beberapa anggota tim mengusulkan pendekatan yang berbeda, yaitu melakukan inovasi produk, meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan, memperkuat pemasaran digital, serta membangun kerja sama dengan petani lokal agar kualitas bahan baku tetap terjaga.

Raka harus menentukan keputusan terbaik bagi keberlangsungan usahanya.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasi permasalahan utama yang dihadapi oleh Raka berdasarkan kasus tersebut.
2. Analisis bagaimana mindset entrepreneur diperlukan untuk menghadapi kondisi persaingan tersebut.
3. Jelaskan bentuk motivasi yang sebaiknya dimiliki Raka agar tetap mampu mengembangkan usahanya.

4. Sebagai seorang pemimpin, keputusan apa yang sebaiknya diambil Raka dalam mengelola tim dan usahanya? Jelaskan alasan Anda.
5. Tinjau usulan strategi dari sudut pandang etika bisnis. Strategi mana yang sebaiknya diterapkan dan mana yang sebaiknya dihindari? Berikan argumentasi yang didukung oleh prinsip-prinsip etika bisnis.
6. Apabila Anda menjadi konsultan bisnis Raka, rekomendasi apa yang akan Anda berikan agar usaha tersebut tetap kompetitif sekaligus mempertahankan integritas perusahaan?

C. Latihan Praktik / Proyek Sederhana

Proyek: Refleksi dan Pengembangan Karakter Entrepreneur

Tujuan

Mengidentifikasi karakter, mindset, motivasi, kepemimpinan, dan nilai-nilai etika yang perlu dikembangkan sebagai bekal menjadi entrepreneur.

Petunjuk Pelaksanaan

Kerjakan tugas secara individu.

Langkah 1. Analisis Diri

Lakukan penilaian terhadap diri sendiri menggunakan indikator berikut.

Aspek	Penilaian (1–5)	Alasan Penilaian	Rencana Pengembangan
Growth Mindset			
Kreativitas			
Keberanian Mengambil Risiko Terukur			
Motivasi Berwirausaha			
Kepemimpinan			
Integritas			

Komunikasi			
Kemampuan Beradaptasi			

Keterangan:

1 = Sangat Rendah

2 = Rendah

3 = Cukup

4 = Baik

5 = Sangat Baik

Langkah 2. Wawancara Singkat

Lakukan wawancara kepada satu orang pelaku usaha (UMKM atau entrepreneur) mengenai:

1. Alasan memulai usaha;
2. Tantangan terbesar yang pernah dihadapi;
3. Cara mempertahankan motivasi;
4. Gaya kepemimpinan yang diterapkan;
5. Penerapan etika bisnis dalam usahanya.

Ringkas hasil wawancara dalam bentuk laporan 2–3 halaman.

Langkah 3. Refleksi

Berdasarkan hasil analisis diri dan wawancara, susun esai reflektif sepanjang 600–800 kata mengenai:

1. Karakter entrepreneur yang sudah Anda miliki;
2. Karakter yang masih perlu dikembangkan;
3. Nilai etika yang paling penting menurut Anda;
4. Langkah konkret yang akan dilakukan selama satu tahun ke depan untuk mempersiapkan diri menjadi entrepreneur.

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari bab ini, karakter entrepreneur apa yang menurut Anda paling penting untuk dimiliki dalam

menghadapi perkembangan teknologi digital dan persaingan bisnis global? Jelaskan alasan Anda.

2. Menurut Anda, apakah keberhasilan seorang entrepreneur lebih banyak ditentukan oleh kemampuan teknis mengelola bisnis atau oleh karakter, mindset, motivasi, kepemimpinan, dan etika? Berikan argumentasi yang didukung contoh nyata.
3. Bayangkan Anda akan memulai usaha setelah lulus kuliah. Nilai, sikap, dan kebiasaan apa yang akan mulai Anda bangun sejak sekarang agar mampu menjadi entrepreneur yang profesional, berintegritas, dan berkelanjutan?

BAB 3
KREATIVITAS, INOVASI, DAN PENGEMBANGAN IDE BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep kreativitas, inovasi, dan pengembangan ide bisnis serta perannya dalam membangun keunggulan kompetitif usaha.
2. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi munculnya kreativitas, inovasi, dan peluang bisnis.
3. Menerapkan berbagai teknik pengembangan ide bisnis untuk menghasilkan alternatif peluang usaha yang layak dan bernilai tambah.
4. Mengevaluasi kelayakan awal ide bisnis berdasarkan kebutuhan pasar, nilai yang ditawarkan (*value proposition*), dan potensi keberlanjutan usaha.
5. Merumuskan ide bisnis inovatif yang relevan dengan perkembangan lingkungan bisnis, kebutuhan konsumen, serta prinsip kewirausahaan yang berkelanjutan.

Pendahuluan

Pada era transformasi digital, perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi, dan persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut setiap individu untuk mampu berpikir kreatif dan menghasilkan inovasi yang bernilai. Banyak usaha yang gagal bukan karena kekurangan modal, tetapi karena tidak mampu menawarkan solusi yang berbeda dari para pesaing. Di sisi lain, berbagai peluang bisnis baru terus bermunculan seiring dengan perkembangan media sosial, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), ekonomi digital, dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk yang berkelanjutan. Kondisi tersebut

menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi bukan lagi menjadi pilihan, melainkan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan.

Sebagai calon wirausahawan maupun profesional, mahasiswa perlu memahami bahwa sebuah ide bisnis yang baik tidak selalu muncul secara spontan. Ide bisnis merupakan hasil dari kemampuan mengamati permasalahan, mengenali kebutuhan pasar, menghubungkan berbagai informasi, serta mengembangkan solusi yang memberikan nilai tambah bagi konsumen. Oleh karena itu, kemampuan menemukan, mengembangkan, dan mengevaluasi ide bisnis menjadi fondasi penting sebelum seseorang memulai atau mengembangkan sebuah usaha. Melalui kemampuan tersebut, peluang yang awalnya tampak biasa dapat diubah menjadi produk, jasa, atau model bisnis yang mampu memberikan manfaat ekonomi maupun sosial.

Pada bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari konsep dasar kewirausahaan yang membangun pemahaman mengenai karakteristik wirausahawan, peran kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi, serta pentingnya pola pikir (entrepreneurial mindset). Pemahaman tersebut menjadi landasan untuk memasuki pembahasan pada bab ini, karena pola pikir kewirausahaan akan mendorong seseorang untuk lebih peka dalam melihat peluang dan lebih berani menciptakan inovasi. Selanjutnya, materi pada bab ini juga akan menjadi dasar bagi pembahasan pada bab-bab berikutnya, khususnya yang berkaitan dengan penyusunan model bisnis, perencanaan usaha, strategi pemasaran, serta pengembangan dan pengelolaan bisnis secara berkelanjutan.

Dalam bab ini, mahasiswa akan mempelajari bagaimana kreativitas dan inovasi menjadi sumber keunggulan dalam kewirausahaan, berbagai faktor yang memengaruhi lahirnya ide-ide bisnis, teknik dan metode untuk mengembangkan kreativitas, cara mengidentifikasi serta menggali peluang usaha, hingga proses mengevaluasi kelayakan awal suatu ide bisnis. Selain itu, mahasiswa juga akan diajak untuk memahami bagaimana perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan isu keberlanjutan (sustainability) dapat menjadi sumber inspirasi dalam menciptakan inovasi bisnis yang relevan dengan kebutuhan masyarakat saat ini.

Melalui pembelajaran pada bab ini, diharapkan mahasiswa tidak hanya memahami pentingnya kreativitas dan inovasi secara

konseptual, tetapi juga mampu mengembangkan cara berpikir yang terbuka, kritis, dan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, mahasiswa akan memiliki bekal untuk menghasilkan ide-ide bisnis yang inovatif, memiliki nilai tambah, serta mampu memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan pembangunan yang berkelanjutan.

Saya telah menyusun pembahasan Subbab 3.1 sesuai ketentuan. Seluruh naskah berada di dalam blok dokumen agar dapat langsung digunakan sebagai bagian dari buku.

A. Konsep Kreativitas

Kreativitas merupakan salah satu kompetensi utama yang membedakan seorang wirausahawan dengan pelaku usaha yang hanya menjalankan rutinitas bisnis. Dalam dunia usaha yang berubah sangat cepat, kemampuan menghasilkan gagasan baru menjadi modal penting untuk menciptakan produk, layanan, proses, maupun model bisnis yang mampu menjawab kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, kreativitas tidak dapat dipandang sebagai bakat yang hanya dimiliki oleh sebagian orang, melainkan sebagai kemampuan yang dapat dipelajari, dilatih, dan dikembangkan melalui pengalaman, pembelajaran, serta interaksi dengan lingkungan.

Dalam kehidupan sehari-hari, kreativitas sering kali diidentikkan dengan kemampuan menciptakan sesuatu yang unik atau berbeda. Namun, dalam perspektif kewirausahaan, kreativitas memiliki makna yang lebih luas. Kreativitas bukan sekadar menghasilkan ide yang berbeda, tetapi juga menghasilkan solusi yang bermanfaat dan memberikan nilai tambah. Sebuah ide dikatakan kreatif apabila mampu menyelesaikan suatu permasalahan, meningkatkan efisiensi, memenuhi kebutuhan konsumen, atau menciptakan peluang baru yang sebelumnya belum dimanfaatkan.

Menurut Sternberg dan Lubart (1999), kreativitas adalah kemampuan menghasilkan karya atau gagasan yang bersifat **baru (novel)** sekaligus **bermanfaat (useful)**. Kedua unsur tersebut harus hadir secara bersamaan. Sebuah ide yang sangat unik tetapi tidak memiliki manfaat praktis belum dapat dikategorikan sebagai kreativitas dalam konteks kewirausahaan. Sebaliknya, solusi yang

sangat bermanfaat tetapi hanya meniru praktik yang sudah ada juga belum menunjukkan adanya kreativitas (Sternberg & Lubart, 1999).

Pandangan serupa dikemukakan oleh Amabile (1996) yang menyatakan bahwa kreativitas merupakan kemampuan menghasilkan ide-ide baru yang sesuai dengan konteks permasalahan yang sedang dihadapi. Menurutnya, kreativitas dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu pengetahuan atau keahlian (*domain-relevant skills*), kemampuan berpikir kreatif (*creativity-relevant skills*), dan motivasi intrinsik (intrinsic motivation). Dengan kata lain, seseorang akan lebih mudah menghasilkan ide kreatif apabila memiliki pengetahuan yang memadai, mampu melihat masalah dari berbagai sudut pandang, serta memiliki dorongan internal untuk terus belajar dan mencoba hal-hal baru.

Dalam konteks kewirausahaan, kreativitas menjadi awal dari proses penciptaan inovasi. Hampir seluruh produk dan layanan yang saat ini menjadi bagian dari kehidupan masyarakat berawal dari sebuah ide kreatif. Telepon pintar, layanan transportasi berbasis aplikasi, pembayaran digital, pemasaran melalui media sosial, hingga konsep usaha berbasis ekonomi sirkular merupakan contoh bagaimana kreativitas melahirkan berbagai solusi baru yang kemudian berkembang menjadi inovasi yang diterima oleh masyarakat.

1. Karakteristik Kreativitas

Kreativitas memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari aktivitas berpikir biasa. Guilford (1967) menjelaskan bahwa berpikir kreatif berkaitan erat dengan *divergent thinking*, yaitu kemampuan menghasilkan banyak alternatif jawaban terhadap suatu permasalahan. Berbeda dengan *convergent thinking* yang hanya berfokus pada satu jawaban benar, berpikir divergen mendorong seseorang untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan solusi.

Beberapa karakteristik utama kreativitas dalam kewirausahaan dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Karakteristik Kreativitas dalam Kewirausahaan

Karakteristik	Penjelasan
Orisinalitas (*Originality*)	Kemampuan menghasilkan gagasan yang unik dan berbeda dari kebiasaan umum.
Kelancaran Berpikir (*Fluency*)	Kemampuan menghasilkan banyak ide dalam waktu tertentu.
Keluwesan Berpikir (*Flexibility*)	Kemampuan melihat suatu masalah dari berbagai sudut pandang dan menghasilkan beragam alternatif solusi.
Elaborasi (*Elaboration*)	Kemampuan mengembangkan ide menjadi lebih rinci, lengkap, dan siap diterapkan.
Sensitivitas terhadap Masalah	Kemampuan mengenali peluang atau permasalahan yang sering kali tidak disadari oleh orang lain.

Sumber: Diadaptasi dari Guilford (1967) dan Torrance (1974).

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa kreativitas bukan hanya berkaitan dengan munculnya satu ide yang menarik, tetapi juga mencakup kemampuan mengembangkan ide tersebut hingga memiliki potensi untuk diwujudkan menjadi solusi nyata. Dalam praktik kewirausahaan, seorang pengusaha sering kali perlu menghasilkan berbagai alternatif sebelum menemukan ide yang paling layak untuk dikembangkan.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai karakteristik kreativitas, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 3. 1 Karakteristik Utama Kreativitas dalam Kewirausahaan

Gambar 3.1 memperlihatkan bahwa kreativitas merupakan hasil perpaduan beberapa kemampuan berpikir. Semakin baik seseorang mengembangkan kelima karakteristik tersebut, semakin besar peluang untuk menghasilkan ide bisnis yang memiliki keunikan sekaligus memberikan manfaat bagi konsumen.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kreativitas

Kreativitas tidak muncul secara kebetulan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kreativitas dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu maupun lingkungan (Amabile, 1996; Robinson, 2011). Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi sehingga menentukan kemampuan seseorang dalam menghasilkan ide-ide baru.

Faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas antara lain sebagai berikut.

a. **Pengetahuan dan pengalaman.** Semakin luas wawasan seseorang, semakin banyak informasi yang dapat dikombinasikan menjadi ide baru.

b. **Rasa ingin tahu (*curiosity*).** Individu yang memiliki rasa ingin tahu tinggi cenderung lebih aktif mengamati fenomena, bertanya, dan mengeksplorasi berbagai kemungkinan.

c. **Motivasi intrinsik.** Dorongan dari dalam diri untuk belajar dan berkarya terbukti meningkatkan kreativitas

dibandingkan sekadar mengejar penghargaan eksternal (Amabile, 1996).

d. **Lingkungan yang mendukung.** Organisasi, keluarga, maupun institusi pendidikan yang memberikan kebebasan berpendapat serta menghargai gagasan baru akan mendorong berkembangnya kreativitas.

e. **Perkembangan teknologi dan informasi.** Kemudahan mengakses berbagai sumber pengetahuan melalui internet, media sosial, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), dan platform digital memperluas peluang seseorang memperoleh inspirasi.

Bagi mahasiswa, faktor-faktor tersebut dapat dikembangkan melalui kebiasaan membaca, berdiskusi, mengikuti kompetisi bisnis, mengamati kebutuhan masyarakat, melakukan proyek kewirausahaan, maupun memanfaatkan teknologi digital sebagai sumber pembelajaran.

3. Kreativitas dalam Proses Kewirausahaan

Kreativitas memiliki peran strategis pada setiap tahapan proses kewirausahaan. Kreativitas membantu wirausahawan mengidentifikasi peluang pasar, merancang produk yang berbeda, memperbaiki proses operasional, menyusun strategi pemasaran, hingga menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Tanpa kreativitas, sebuah usaha cenderung hanya meniru produk yang telah ada sehingga sulit membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sebagai contoh, banyak pelaku usaha mikro di Indonesia yang awalnya menjual makanan tradisional dengan cara konvensional. Setelah memanfaatkan media sosial, memperbaiki desain kemasan, serta menghadirkan variasi produk yang lebih menarik, nilai jual produknya meningkat secara signifikan. Perubahan tersebut tidak selalu memerlukan teknologi yang rumit atau investasi yang besar, melainkan diawali oleh kemampuan melihat peluang dan berpikir kreatif.

Studi Kasus

Mengubah Produk Lokal Menjadi Produk Bernilai Tinggi

Seorang mahasiswa melihat bahwa petani di daerahnya menghasilkan melimpah buah salak pada musim panen. Selama ini buah tersebut dijual dalam bentuk segar dengan harga yang relatif rendah. Setelah melakukan observasi pasar, mahasiswa tersebut mengembangkan ide untuk mengolah salak menjadi keripik premium dengan kemasan modern, desain merek yang menarik, serta pemasaran melalui media sosial dan *marketplace*. Selain menawarkan rasa yang beragam, produk juga diposisikan sebagai oleh-oleh khas daerah.

Keberhasilan ide tersebut tidak hanya berasal dari produk yang dijual, tetapi juga dari kemampuan mengombinasikan berbagai unsur kreatif, yaitu pengolahan produk, desain kemasan, strategi pemasaran digital, dan penciptaan identitas merek. Studi kasus ini menunjukkan bahwa kreativitas sering kali muncul melalui cara baru dalam memanfaatkan sumber daya yang telah tersedia, bukan selalu melalui penemuan yang sepenuhnya baru.

Melalui contoh tersebut dapat dipahami bahwa kreativitas merupakan titik awal lahirnya peluang usaha yang bernilai ekonomi. Semakin tinggi kemampuan seseorang dalam mengamati lingkungan, mengidentifikasi kebutuhan konsumen, dan mengembangkan berbagai alternatif solusi, semakin besar pula peluang untuk menciptakan usaha yang memiliki daya saing.

Pemahaman mengenai konsep kreativitas memberikan landasan bagi pembahasan selanjutnya mengenai inovasi. Apabila kreativitas berfokus pada kemampuan menghasilkan gagasan baru, maka inovasi membahas bagaimana gagasan tersebut diwujudkan menjadi produk, layanan, proses, atau model bisnis yang memberikan manfaat nyata bagi konsumen dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Apabila diinginkan, saya juga dapat menyusun seluruh Bab 3 dengan konsistensi gaya akademik, integrasi hasil riset terbaru (2021–2025), dan sitasi APA 7 sehingga siap menjadi naskah buku ajar.

B. Inovasi dalam Bisnis

Setelah memahami bahwa kreativitas merupakan kemampuan menghasilkan gagasan baru, langkah berikutnya dalam proses kewirausahaan adalah mengubah gagasan tersebut menjadi sesuatu yang dapat diterapkan dan memberikan manfaat nyata. Proses inilah yang disebut sebagai **inovasi**. Dalam praktik bisnis, banyak ide kreatif yang tidak pernah berkembang menjadi produk atau layanan karena tidak diimplementasikan secara efektif. Sebaliknya, terdapat banyak inovasi yang berhasil mengubah cara masyarakat bekerja, berbelanja, belajar, hingga berinteraksi karena mampu menjawab kebutuhan pasar secara lebih baik dibandingkan solusi yang telah ada sebelumnya. Oleh sebab itu, inovasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dan keberlanjutan suatu usaha.

Pada era ekonomi digital, inovasi tidak lagi terbatas pada penciptaan produk baru. Perusahaan dapat berinovasi melalui peningkatan kualitas pelayanan, penggunaan teknologi digital, pengembangan model bisnis, strategi pemasaran, hingga cara membangun hubungan dengan pelanggan. Dengan demikian, inovasi merupakan proses yang bersifat dinamis dan berkelanjutan, yang memungkinkan organisasi terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

1. Pengertian Inovasi

Secara umum, inovasi adalah proses mengubah ide, pengetahuan, atau kreativitas menjadi sesuatu yang dapat diterapkan sehingga menghasilkan nilai tambah bagi individu, organisasi, maupun masyarakat. Berbeda dengan kreativitas yang berorientasi pada penciptaan gagasan, inovasi berorientasi pada implementasi gagasan tersebut menjadi produk, jasa, proses, metode kerja, atau model bisnis yang dapat dimanfaatkan.

Schumpeter (1934) menjelaskan bahwa inovasi merupakan kekuatan utama yang mendorong pertumbuhan ekonomi melalui proses *creative destruction*, yaitu munculnya produk, teknologi, atau model bisnis baru yang secara bertahap menggantikan cara-cara lama yang kurang efisien. Menurut Schumpeter, seorang wirausahawan berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang membawa pembaruan dalam kegiatan ekonomi.

Sementara itu, *Oslo Manual* yang diterbitkan oleh Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

dan Eurostat mendefinisikan inovasi sebagai produk atau proses baru atau yang mengalami peningkatan signifikan, yang berbeda secara nyata dibandingkan kondisi sebelumnya dan telah digunakan atau diperkenalkan kepada pengguna (OECD & Eurostat, 2018). Definisi ini menegaskan bahwa inovasi tidak cukup hanya berupa ide, tetapi harus diwujudkan dalam bentuk implementasi yang memberikan manfaat.

Dengan demikian, inovasi dalam bisnis dapat dipahami sebagai proses menciptakan dan menerapkan pembaruan yang mampu meningkatkan nilai bagi pelanggan, meningkatkan efisiensi organisasi, memperluas peluang pasar, serta memperkuat daya saing perusahaan.

2. Hubungan Kreativitas dan Inovasi

Dalam kewirausahaan, kreativitas dan inovasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan tetapi memiliki makna yang berbeda. Kreativitas menghasilkan ide-ide baru, sedangkan inovasi mengubah ide tersebut menjadi sesuatu yang dapat diterapkan.

Untuk memahami hubungan tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 3. 2 Hubungan Kreativitas dan Inovasi dalam Proses Kewirausahaan

Gambar 3.2 menunjukkan bahwa kreativitas merupakan titik awal proses inovasi. Ide-ide kreatif perlu diseleksi berdasarkan kebutuhan pasar, kelayakan teknis, dan potensi ekonominya

sebelum diwujudkan menjadi inovasi. Tanpa kreativitas, inovasi akan kehilangan sumber gagasan. Sebaliknya, tanpa inovasi, kreativitas hanya akan menjadi kumpulan ide yang belum memberikan manfaat nyata.

Sebagai contoh, munculnya ide untuk menjual makanan secara daring merupakan bentuk kreativitas. Ketika ide tersebut diwujudkan melalui aplikasi pemesanan, sistem pembayaran digital, pelacakan pengiriman secara real time, dan layanan pelanggan yang responsif, maka proses tersebut telah menjadi inovasi bisnis.

3. Jenis-Jenis Inovasi dalam Bisnis

Inovasi dapat dilakukan pada berbagai aspek organisasi. OECD dan Eurostat (2018) menjelaskan bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada produk, tetapi juga mencakup proses bisnis yang lebih luas. Dalam praktik kewirausahaan, jenis inovasi dapat dikelompokkan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Jenis-Jenis Inovasi dalam Bisnis

Jenis Inovasi	Penjelasan	Contoh Penerapan
Inovasi Produk	Pengembangan barang atau jasa baru atau penyempurnaan produk yang telah ada.	Minuman rendah gula, batik dengan pewarna alami, kendaraan listrik.
Inovasi Proses	Perbaikan cara produksi atau penyampaian layanan agar lebih efisien.	Penggunaan mesin otomatis, sistem kasir digital, otomatisasi gudang.
Inovasi Pemasaran	Pengembangan strategi pemasaran baru untuk menjangkau pelanggan.	Live shopping, pemasaran melalui media sosial, influencer marketing.
Inovasi Model Bisnis	Perubahan cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai ekonomi.	Sistem berlangganan (*subscription*), layanan freemium, platform digital.
Inovasi Organisasi	Pembaruan dalam struktur organisasi, budaya kerja, atau sistem manajemen.	Sistem kerja hibrida, manajemen berbasis proyek, digital workplace.

Sumber: Diadaptasi dari OECD dan Eurostat (2018).

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa inovasi dapat dilakukan pada hampir seluruh aktivitas bisnis. Perusahaan tidak selalu harus menciptakan produk baru untuk menjadi inovatif. Dalam banyak kasus, perubahan pada proses pelayanan, strategi pemasaran, atau model bisnis justru memberikan dampak yang lebih besar terhadap keberhasilan usaha.

4. Faktor-Faktor yang Mendorong Inovasi

Kemampuan berinovasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Wirausahawan perlu memahami faktor-faktor tersebut agar mampu menciptakan lingkungan yang mendukung lahirnya inovasi.

Beberapa faktor yang mendorong inovasi antara lain sebagai berikut.

a. **Perubahan kebutuhan dan perilaku konsumen.** Pergeseran preferensi pelanggan mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan produk dan layanan yang lebih relevan.

b. **Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.** Kemajuan teknologi informasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), Internet of Things (IoT), komputasi awan (*cloud computing*), dan analisis data membuka peluang lahirnya berbagai inovasi baru.

c. **Persaingan bisnis yang semakin ketat.** Kompetisi mendorong perusahaan untuk terus menciptakan keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing.

d. **Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran.** Lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide baru, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan akan meningkatkan kemampuan inovasi organisasi.

e. **Kepemimpinan yang visioner.** Pemimpin yang mampu mendorong eksperimen, memberikan kepercayaan kepada tim, dan tidak takut menghadapi kegagalan akan mempercepat munculnya inovasi.

f. **Kolaborasi dan jejaring.** Kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga penelitian, pemerintah, komunitas, maupun pelaku industri memperluas akses terhadap pengetahuan dan teknologi baru.

5. Inovasi sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, inovasi menjadi salah satu sumber utama keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan memberikan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing sehingga mampu mempertahankan posisi di pasar (Porter, 1985).

Perusahaan yang secara konsisten melakukan inovasi memiliki beberapa keuntungan, antara lain:

a. Menghasilkan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan
b. Meningkatkan efisiensi operasional dan menekan biaya produksi
c. Mempercepat respons terhadap perubahan pasar
d. Memperkuat loyalitas pelanggan
e. Membuka peluang memasuki pasar baru; dan
f. Meningkatkan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Dalam konteks kewirausahaan modern, inovasi juga berkaitan erat dengan penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan (*triple bottom line*). Sebagai contoh, penggunaan bahan baku ramah lingkungan, pengurangan limbah produksi, atau penerapan ekonomi sirkular (*circular economy*) tidak hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*).

Studi Kasus

Inovasi Produk Lokal Berbasis Digital

Sebuah usaha batik skala UMKM mengalami penurunan penjualan akibat berkurangnya jumlah wisatawan. Pemilik usaha kemudian melakukan serangkaian inovasi, antara lain mendesain motif batik yang lebih sesuai dengan selera generasi muda, menyediakan layanan *custom design*, memasarkan produk melalui media sosial dan *marketplace*, memanfaatkan teknologi *live shopping*, serta menggunakan kemasan yang ramah lingkungan.

Dalam waktu kurang dari dua tahun, penjualan meningkat secara signifikan dan jangkauan pasar meluas hingga luar negeri.

Keberhasilan tersebut bukan semata-mata disebabkan oleh perubahan produk, tetapi oleh kombinasi inovasi pada produk, pemasaran digital, pelayanan pelanggan, dan model bisnis.

Studi kasus tersebut menunjukkan bahwa inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu yang sepenuhnya baru. Dalam banyak situasi, keberhasilan justru diperoleh melalui penyempurnaan berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap berbagai aspek bisnis sehingga mampu memberikan pengalaman yang lebih baik kepada pelanggan.

Melalui pembahasan pada subbab ini dapat dipahami bahwa inovasi merupakan proses implementasi kreativitas yang menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan maupun organisasi. Agar inovasi dapat diwujudkan secara efektif, seorang wirausahawan harus mampu mengenali peluang yang ada di sekitarnya, menggali berbagai sumber inspirasi, serta mengembangkan ide-ide bisnis yang layak untuk diwujudkan. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas berbagai teknik dan pendekatan yang dapat digunakan untuk menghasilkan serta mengembangkan ide bisnis yang inovatif dan berorientasi pada kebutuhan pasar.

C. *Design Thinking*

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa inovasi merupakan proses mengubah ide menjadi solusi yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan organisasi. Namun, muncul pertanyaan penting: bagaimana cara menghasilkan inovasi yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna? Salah satu pendekatan yang banyak digunakan oleh perusahaan, startup, organisasi nirlaba, hingga institusi pendidikan untuk menjawab pertanyaan tersebut adalah ***Design Thinking***. Pendekatan ini membantu individu maupun tim memahami kebutuhan pengguna secara mendalam sebelum merancang dan mengembangkan solusi.

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, banyak produk gagal di pasar bukan karena kualitasnya rendah, tetapi karena tidak mampu menjawab kebutuhan konsumen. Oleh sebab itu, seorang wirausahawan tidak cukup hanya mengandalkan intuisi atau asumsi pribadi dalam mengembangkan produk. Keputusan bisnis perlu didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap pelanggan sehingga solusi yang dihasilkan benar-benar relevan dan bernilai.

Di sinilah Design Thinking berperan sebagai pendekatan yang berorientasi pada manusia (*human-centered approach*).

1. Pengertian *Design Thinking*

Design Thinking merupakan pendekatan sistematis untuk memecahkan masalah yang berpusat pada manusia (*human-centered problem solving*). Pendekatan ini menggabungkan empati terhadap pengguna, kreativitas dalam menghasilkan ide, serta eksperimen untuk menemukan solusi yang paling efektif (Brown, 2009).

Menurut Brown (2009), Design Thinking adalah disiplin yang menggunakan sensitivitas dan metode para desainer untuk mencocokkan kebutuhan manusia dengan apa yang layak secara teknologi serta dapat menjadi peluang bisnis yang berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya digunakan dalam desain produk, tetapi juga diterapkan dalam pengembangan layanan, proses bisnis, kebijakan publik, pendidikan, hingga inovasi sosial.

Sementara itu, Plattner, Meinel, dan Leifer (2011) menjelaskan bahwa Design Thinking merupakan proses inovasi yang menekankan pemahaman terhadap kebutuhan pengguna melalui observasi, kolaborasi multidisiplin, pembuatan prototipe, dan pengujian solusi secara berulang (*iterative process*). Dengan demikian, Design Thinking tidak berorientasi pada pencarian jawaban yang langsung benar, tetapi mendorong proses belajar secara terus-menerus melalui umpan balik dari pengguna.

Dalam konteks kewirausahaan, Design Thinking membantu calon wirausahawan mengurangi risiko kegagalan produk karena ide bisnis dikembangkan berdasarkan kebutuhan nyata konsumen, bukan sekadar asumsi atau preferensi pembuat produk.

2. Prinsip-Prinsip Design Thinking

Design Thinking memiliki beberapa prinsip utama yang membedakannya dari pendekatan pemecahan masalah konvensional. Prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan dalam setiap tahapan proses inovasi.

Beberapa prinsip utama Design Thinking meliputi:

a. Berorientasi pada manusia (*human-centered*) Seluruh proses dimulai dengan memahami kebutuhan, pengalaman,

harapan, dan permasalahan pengguna sebagai fokus utama pengembangan solusi.

b. Empati terhadap pengguna Pengembang produk berusaha memahami kondisi pengguna melalui observasi, wawancara, maupun pengalaman langsung sehingga solusi yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan.

c. Kolaboratif
Design thinking melibatkan individu dengan latar belakang yang berbeda sehingga menghasilkan perspektif yang lebih luas dalam menyelesaikan masalah.

d. Eksperimental
Ide yang dihasilkan tidak langsung dianggap sempurna, tetapi diuji melalui prototipe dan diperbaiki berdasarkan umpan balik pengguna.

e. Iteratif
Proses pengembangan dilakukan secara berulang. Apabila solusi belum sesuai dengan kebutuhan pengguna, proses dapat kembali ke tahap sebelumnya untuk dilakukan penyempurnaan.

Prinsip-prinsip tersebut menunjukkan bahwa kegagalan dalam proses inovasi bukanlah akhir dari proses pembelajaran, melainkan bagian dari upaya menghasilkan solusi yang lebih baik.

3. Tahapan Design Thinking

Model Design Thinking yang dikembangkan oleh Stanford d.school dan banyak digunakan dalam dunia bisnis terdiri atas lima tahapan utama, yaitu *Empathize, Define, Ideate, Prototype,* dan *Test* (Plattner et al., 2011). Kelima tahapan tersebut membentuk suatu proses yang saling berkaitan dan dapat dilakukan secara berulang.

Untuk memahami hubungan antartahapan tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 3. 3 Tahapan Design Thinking

Gambar 3.3 menunjukkan bahwa Design Thinking bukan merupakan proses yang linier, melainkan proses yang berulang (*iterative*). Hasil pengujian pada tahap akhir dapat menjadi masukan untuk kembali memahami pengguna atau memperbaiki solusi yang telah dirancang.

Kelima tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) *Empathize*

Tahap pertama bertujuan memahami pengguna secara mendalam. Pada tahap ini, wirausahawan melakukan observasi, wawancara, diskusi, maupun pengamatan terhadap aktivitas pengguna untuk mengetahui kebutuhan, kesulitan, harapan, dan pengalaman mereka.

Sebagai contoh, seseorang yang ingin mengembangkan aplikasi pengelolaan keuangan mahasiswa perlu terlebih dahulu memahami bagaimana mahasiswa mengatur pengeluaran, kesulitan yang dihadapi, serta fitur apa yang benar-benar dibutuhkan. Informasi tersebut menjadi dasar dalam pengembangan solusi.

2) *Define*

Setelah memperoleh berbagai informasi dari pengguna, tahap berikutnya adalah merumuskan inti permasalahan secara jelas.

Permasalahan harus dirumuskan dari sudut pandang pengguna, bukan dari sudut pandang pembuat produk.

Sebagai contoh, hasil observasi menunjukkan bahwa mahasiswa bukan sekadar membutuhkan aplikasi pencatat pengeluaran, tetapi memerlukan aplikasi yang dapat membantu mengendalikan pengeluaran harian sesuai anggaran bulanan. Perumusan masalah yang tepat akan memudahkan proses pencarian solusi.

3) *Ideate*

Tahap ini merupakan proses menghasilkan sebanyak mungkin alternatif solusi tanpa terlebih dahulu menilai benar atau salahnya suatu ide. Teknik seperti *brainstorming*, *brainwriting*, *mind mapping*, maupun *SCAMPER* sering digunakan untuk memperluas kemungkinan solusi.

Pada tahap ini, kuantitas ide lebih diutamakan daripada kualitas. Setelah berbagai alternatif terkumpul, dilakukan proses seleksi untuk menentukan solusi yang paling potensial.

4) *Prototype*

Prototype merupakan bentuk awal dari solusi yang dibuat secara sederhana agar dapat diuji kepada pengguna. Prototype tidak harus berupa produk yang sudah sempurna. Bentuknya dapat berupa gambar, sketsa, model fisik, *wireframe* aplikasi, simulasi layanan, atau contoh kemasan produk.

Tujuan utama prototype adalah memperoleh umpan balik dengan biaya dan waktu yang relatif kecil sehingga kesalahan dapat diketahui sejak awal.

5) *Test*

Tahap terakhir adalah menguji prototype kepada calon pengguna. Pengguna diminta mencoba produk atau layanan, kemudian memberikan masukan mengenai kelebihan, kekurangan, maupun aspek yang perlu diperbaiki.

Apabila hasil pengujian menunjukkan bahwa solusi belum sesuai dengan kebutuhan pengguna, maka proses dapat kembali ke tahap sebelumnya. Oleh karena itu, Design Thinking dikenal sebagai pendekatan yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan.

4. Manfaat Design Thinking dalam Pengembangan Bisnis

Penerapan Design Thinking memberikan berbagai manfaat bagi organisasi maupun wirausahawan. Pendekatan ini membantu perusahaan mengembangkan produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar sekaligus mengurangi risiko kegagalan inovasi.

Manfaat utama Design Thinking dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3. 3 Manfaat Design Thinking dalam Bisnis

Manfaat	Penjelasan
Memahami kebutuhan pelanggan	Solusi dikembangkan berdasarkan hasil observasi dan interaksi langsung dengan pengguna.
Mengurangi risiko kegagalan	Prototype memungkinkan kesalahan ditemukan sebelum produk dipasarkan secara luas.
Mendorong kreativitas	Berbagai teknik eksplorasi ide menghasilkan lebih banyak alternatif solusi.
Mempercepat inovasi	Pengembangan dilakukan secara bertahap dan berulang sehingga proses lebih adaptif.
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Produk yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan dan pengalaman pengguna.
Meningkatkan daya saing	Perusahaan mampu menghasilkan solusi yang memiliki nilai tambah dibandingkan pesaing.

Sumber: Diadaptasi dari Brown (2009) dan Plattner et al. (2011).

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat dipahami bahwa manfaat *Design Thinking* tidak hanya dirasakan oleh pelanggan, tetapi juga oleh organisasi. Pendekatan ini membantu perusahaan mengambil keputusan berdasarkan kebutuhan nyata pengguna sehingga investasi dalam pengembangan produk menjadi lebih efektif.

Studi Kasus

Design Thinking dalam Pengembangan Produk Minuman Sehat

Sekelompok mahasiswa mengikuti kompetisi kewirausahaan dengan ide memproduksi minuman herbal siap konsumsi. Sebelum memulai produksi, mereka menerapkan pendekatan Design Thinking.

Pada tahap ***Empathize***, tim melakukan wawancara kepada mahasiswa dan pekerja muda mengenai kebiasaan mengonsumsi minuman sehat. Hasilnya menunjukkan bahwa banyak responden menginginkan minuman yang praktis, rendah gula, dan mudah dibawa.

Pada tahap ***Define***, tim merumuskan masalah utama, yaitu keterbatasan pilihan minuman sehat yang praktis untuk dikonsumsi di tengah aktivitas yang padat.

Selanjutnya, pada tahap ***Ideate,*** tim menghasilkan beberapa alternatif produk, seperti minuman herbal dalam botol kecil, kemasan sachet, dan konsentrat siap seduh. Setelah mempertimbangkan kebutuhan pengguna, dipilih produk minuman herbal dalam botol ramah lingkungan.

Prototype kemudian dibuat dalam beberapa variasi rasa dan desain kemasan. Produk tersebut diuji kepada calon konsumen pada tahap **Test**, sehingga diperoleh masukan mengenai rasa, ukuran kemasan, dan desain label. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, tim melakukan penyempurnaan sebelum produk dipasarkan.

Studi kasus tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan suatu produk bukan hanya ditentukan oleh kreativitas ide, tetapi juga oleh kemampuan memahami pengguna melalui proses yang sistematis.

Design Thinking menjadi pendekatan yang semakin relevan pada era digital karena membantu wirausahawan menghasilkan inovasi yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Namun, selain memahami kebutuhan pengguna, seorang wirausahawan juga perlu mampu mengenali peluang usaha yang muncul dari perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, maupun dinamika pasar. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas berbagai sumber peluang usaha serta teknik pengembangan ide bisnis yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan usaha yang inovatif dan berkelanjutan.

D. Teknik Menghasilkan Ide Bisnis

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa Design Thinking membantu wirausahawan memahami kebutuhan pengguna dan mengembangkan solusi yang berorientasi pada manusia. Namun, sebelum suatu solusi diwujudkan menjadi inovasi, seorang wirausahawan harus terlebih dahulu memiliki kemampuan

menghasilkan berbagai alternatif ide bisnis. Kemampuan ini sangat penting karena kualitas keputusan bisnis sangat dipengaruhi oleh banyaknya pilihan ide yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang dihasilkan, semakin besar peluang menemukan ide yang memiliki potensi pasar, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan usaha.

Dalam praktik kewirausahaan, ide bisnis dapat muncul dari berbagai sumber, seperti pengalaman pribadi, permasalahan yang dihadapi masyarakat, perkembangan teknologi, perubahan gaya hidup, maupun hasil pengamatan terhadap pasar. Akan tetapi, munculnya ide tidak selalu bersifat spontan. Banyak ide bisnis yang lahir melalui proses berpikir yang sistematis dengan menggunakan berbagai teknik pengembangan kreativitas. Oleh karena itu, calon wirausahawan perlu memahami berbagai teknik yang dapat digunakan untuk menghasilkan ide bisnis secara terstruktur.

1. Sumber Ide Bisnis

Ide bisnis merupakan gagasan awal yang berpotensi dikembangkan menjadi suatu kegiatan usaha yang mampu menciptakan nilai bagi pelanggan. Zimmerer, Scarborough, dan Wilson (2020) menjelaskan bahwa peluang usaha umumnya muncul ketika seorang wirausahawan mampu mengenali kesenjangan antara kebutuhan pasar dengan solusi yang tersedia. Dengan kata lain, peluang bukan sekadar ditemukan, tetapi juga diciptakan melalui kemampuan mengamati lingkungan. Beberapa sumber utama ide bisnis meliputi:

a. **Permasalahan yang dihadapi masyarakat**. Banyak usaha sukses berawal dari upaya menyelesaikan masalah sehari-hari, seperti layanan transportasi daring, pembayaran digital, atau jasa pengantaran makanan.

b. **Perubahan kebutuhan dan perilaku konsumen**. Pergeseran gaya hidup sehat, meningkatnya kepedulian terhadap lingkungan, dan berkembangnya ekonomi digital menciptakan berbagai peluang bisnis baru.

c. **Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi**. Kemajuan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), *Internet of Things* (IoT), teknologi finansial (*financial technology*), dan komputasi awan membuka peluang lahirnya berbagai model bisnis baru.

d. **Pengalaman pribadi dan hobi**. Banyak usaha berkembang dari aktivitas yang awalnya hanya menjadi kegemaran, seperti fotografi, memasak, kerajinan tangan, atau desain grafis.

e. **Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah**. Kebijakan mengenai energi terbarukan, digitalisasi UMKM, ekonomi hijau, maupun sertifikasi produk sering kali membuka peluang usaha baru.

f. **Pengamatan terhadap pesaing**. Mengamati kekuatan dan kelemahan pesaing dapat memberikan inspirasi untuk menciptakan produk atau layanan yang lebih baik.

Sumber-sumber tersebut menunjukkan bahwa peluang bisnis tersedia di berbagai lingkungan. Yang membedakan seorang wirausahawan dengan orang lain adalah kemampuan mengidentifikasi peluang tersebut secara lebih cepat dan kreatif.

2. Teknik Brainstorming

Salah satu teknik yang paling banyak digunakan dalam menghasilkan ide adalah **brainstorming**. Teknik ini diperkenalkan oleh Alex F. Osborn (1953) sebagai metode untuk menghasilkan sebanyak mungkin ide dalam waktu singkat melalui diskusi kelompok.

Prinsip utama brainstorming adalah menunda penilaian terhadap ide yang muncul. Pada tahap awal, seluruh peserta didorong mengemukakan gagasan tanpa takut dikritik. Setelah semua ide terkumpul, dilakukan proses evaluasi untuk memilih alternatif yang paling potensial.

Tahapan brainstorming meliputi:

a. Menentukan permasalahan yang akan diselesaikan

b. Mengumpulkan peserta dengan latar belakang yang beragam

c. Menghasilkan sebanyak mungkin ide tanpa kritik

d. Mencatat seluruh ide yang muncul

e. Mengelompokkan ide berdasarkan kesamaan

f. Mengevaluasi dan memilih ide terbaik.

Sebagai contoh, sekelompok mahasiswa ingin mengembangkan bisnis makanan sehat. Dalam sesi brainstorming, muncul berbagai ide seperti katering sehat, makanan rendah gula, camilan berbasis sayuran, aplikasi konsultasi gizi, hingga paket makanan diet. Setelah dilakukan evaluasi berdasarkan kebutuhan pasar dan sumber daya yang dimiliki, dipilih ide katering sehat berbasis langganan (*subscription*).

3. Teknik Mind Mapping

Selain brainstorming, teknik yang sering digunakan dalam pengembangan ide adalah **mind mapping**. Menurut Buzan (2018), mind mapping merupakan teknik memetakan gagasan secara visual dengan menempatkan tema utama di bagian tengah, kemudian mengembangkan berbagai cabang ide yang saling berhubungan.

Mind mapping membantu seseorang melihat hubungan antargagasan sehingga lebih mudah menemukan kombinasi ide baru. Teknik ini sangat efektif ketika seorang wirausahawan ingin mengeksplorasi berbagai kemungkinan produk, layanan, maupun strategi pemasaran.

Untuk memahami konsep tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 3. 4 Contoh *Mind Mapping* untuk Pengembangan Ide Bisnis

Gambar 3.4 memperlihatkan bagaimana satu ide utama dapat berkembang menjadi berbagai alternatif yang saling berkaitan. Dengan pendekatan ini, wirausahawan dapat mengidentifikasi peluang yang sebelumnya tidak terlihat apabila hanya menggunakan daftar ide secara linear.

4. Teknik SCAMPER

Teknik lain yang banyak digunakan dalam pengembangan ide bisnis adalah **SCAMPER**, yang dikembangkan oleh Eberle (1996). SCAMPER merupakan akronim dari tujuh pertanyaan kreatif yang digunakan untuk memodifikasi produk, layanan, atau proses yang telah ada sehingga menghasilkan inovasi baru.

Tabel 3. 4 Teknik SCAMPER dalam Pengembangan Ide Bisnis

Komponen	Pertanyaan Kunci	Contoh Penerapan
Substitute	Apa yang dapat diganti?	Mengganti plastik dengan kemasan biodegradable.
Combine	Apa yang dapat digabungkan?	Menggabungkan kafe dengan ruang kerja bersama (*co-working space*).
Adapt	Apa yang dapat disesuaikan?	Mengadaptasi konsep toko tanpa kasir.
Modify	Apa yang dapat diubah atau diperbesar?	Membuat ukuran produk lebih praktis untuk konsumen.
Put to Another Use	Dapat dimanfaatkan untuk apa lagi?	Ampas kopi diolah menjadi pupuk organik.
Eliminate	Apa yang dapat dihilangkan?	Mengurangi proses administrasi manual melalui digitalisasi.
Reverse/Rearrange	Apa yang dapat dibalik atau disusun ulang?	Mengubah sistem pembelian menjadi berbasis langganan.

Sumber: Diadaptasi dari Eberle (1996).

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa SCAMPER tidak selalu menghasilkan produk yang benar-benar baru. Dalam banyak kasus, inovasi muncul melalui modifikasi terhadap produk atau layanan yang telah ada sehingga memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

5. Teknik Benchmarking

Benchmarking merupakan teknik membandingkan praktik terbaik (*best practices*) dari perusahaan lain untuk memperoleh inspirasi dalam meningkatkan kinerja organisasi (Camp, 1989). Benchmarking bukan berarti meniru secara langsung, melainkan

mempelajari faktor keberhasilan suatu organisasi dan menyesuaikannya dengan karakteristik usaha sendiri.

Sebagai contoh, sebuah UMKM batik mempelajari strategi pemasaran digital yang diterapkan oleh perusahaan fesyen nasional. Setelah melakukan analisis, UMKM tersebut tidak menyalin seluruh strategi, tetapi mengadaptasi penggunaan media sosial, layanan pelanggan berbasis WhatsApp, dan sistem pemesanan daring sesuai dengan skala usahanya.

Melalui benchmarking, pelaku usaha dapat mempercepat proses pembelajaran tanpa harus mengulangi kesalahan yang pernah dialami oleh organisasi lain.

6. Analisis Tren dan Peluang Pasar

Perubahan lingkungan bisnis merupakan salah satu sumber utama lahirnya ide bisnis. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu memiliki kemampuan mengidentifikasi tren yang sedang berkembang.

Analisis tren dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain:

a. Mengamati perubahan perilaku konsumen;
b. Mempelajari laporan industri dan riset pasar;
c. Mengikuti perkembangan teknologi;
d. Memanfaatkan data media sosial dan mesin pencari;
e. Mengamati perubahan kebijakan pemerintah; dan
f. Mengikuti pameran, seminar, maupun komunitas bisnis.

Analisis tren membantu wirausahawan memahami arah perkembangan pasar sehingga ide bisnis yang dihasilkan memiliki peluang lebih besar untuk diterima konsumen.

Studi Kasus

Mengembangkan Ide Bisnis dari Perubahan Gaya Hidup Konsumen

Sekelompok mahasiswa mengamati meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pola hidup sehat. Berdasarkan hasil observasi, mereka menemukan bahwa banyak pekerja muda

kesulitan memperoleh makanan sehat dengan harga terjangkau di sekitar tempat kerja.

Melalui sesi brainstorming, tim menghasilkan lebih dari dua puluh alternatif ide. Selanjutnya, mereka menggunakan teknik mind mapping untuk mengelompokkan ide berdasarkan jenis produk, target pasar, saluran distribusi, dan strategi pemasaran. Setelah itu, teknik SCAMPER digunakan untuk menyempurnakan konsep usaha, misalnya dengan mengganti kemasan plastik menjadi kemasan ramah lingkungan dan menawarkan sistem langganan mingguan.

Prototype sederhana kemudian diuji kepada calon pelanggan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konsumen lebih menyukai menu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan kalori harian. Berdasarkan umpan balik tersebut, tim melakukan penyempurnaan sebelum usaha dijalankan.

Studi kasus tersebut menunjukkan bahwa ide bisnis yang berkualitas umumnya tidak muncul secara instan. Ide yang berhasil biasanya merupakan hasil kombinasi antara pengamatan terhadap peluang, penggunaan teknik pengembangan kreativitas, dan proses evaluasi yang berulang.

Melalui pembahasan pada subbab ini dapat dipahami bahwa kemampuan menghasilkan ide bisnis merupakan kompetensi yang dapat dipelajari melalui berbagai teknik yang sistematis. Namun, banyaknya ide yang dihasilkan belum tentu semuanya layak dikembangkan menjadi usaha. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas bagaimana melakukan seleksi dan evaluasi ide bisnis sehingga dapat dipilih alternatif yang paling sesuai dengan kebutuhan pasar, sumber daya yang dimiliki, serta tujuan bisnis yang ingin dicapai.

E. Validasi Ide Bisnis

Pada subbab sebelumnya telah dibahas berbagai teknik untuk menghasilkan ide bisnis melalui pendekatan yang sistematis, seperti brainstorming, *mind mapping*, SCAMPER, dan benchmarking. Namun, menghasilkan ide yang kreatif bukan berarti ide tersebut pasti berhasil ketika diterapkan di pasar. Banyak usaha baru mengalami kegagalan karena produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan, memiliki pasar yang terlalu kecil, atau tidak mampu memberikan nilai yang lebih baik

dibandingkan pesaing. Oleh karena itu, sebelum menginvestasikan waktu, tenaga, dan modal dalam jumlah besar, seorang wirausahawan perlu melakukan **validasi ide bisnis**.

Validasi ide bisnis merupakan proses menguji apakah suatu ide benar-benar memiliki peluang untuk diterima oleh pasar. Proses ini bertujuan mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan bisnis melalui pengumpulan bukti nyata dari calon pelanggan. Dengan melakukan validasi sejak tahap awal, wirausahawan dapat mengetahui apakah ide perlu dilanjutkan, diperbaiki, diubah (*pivot*), atau bahkan dihentikan sebelum menimbulkan kerugian yang lebih besar.

1. Pengertian Validasi Ide Bisnis

Validasi ide bisnis adalah proses sistematis untuk menguji asumsi-asumsi utama yang mendasari suatu ide usaha melalui pengumpulan data dan umpan balik dari calon pelanggan. Dalam pendekatan *Lean Startup*, Ries (2011) menegaskan bahwa tujuan utama validasi bukanlah membuktikan bahwa suatu ide pasti berhasil, melainkan memperoleh pembelajaran yang tervalidasi (*validated learning*) mengenai apa yang benar-benar dibutuhkan oleh pelanggan.

Pendekatan ini berbeda dengan cara tradisional yang sering kali langsung memproduksi barang dalam jumlah besar tanpa terlebih dahulu mengetahui apakah produk tersebut benar-benar diinginkan pasar. Melalui validasi, keputusan bisnis didasarkan pada fakta dan data, bukan semata-mata pada intuisi atau asumsi.

Blank dan Dorf (2020) juga menjelaskan bahwa validasi merupakan bagian penting dari proses *customer development*, yaitu upaya memahami pelanggan sebelum membangun bisnis secara penuh. Dengan demikian, validasi ide bisnis merupakan langkah awal untuk memastikan adanya kesesuaian antara solusi yang ditawarkan dengan kebutuhan pasar (*problem-solution fit*).

2. Tujuan Validasi Ide Bisnis

Validasi dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Beberapa tujuan utama validasi ide bisnis adalah sebagai berikut.

a. Memastikan bahwa permasalahan yang ingin diselesaikan benar-benar dialami oleh calon pelanggan.

b. Mengetahui apakah solusi yang ditawarkan mampu memenuhi kebutuhan pengguna.
c. Mengidentifikasi karakteristik target pasar yang paling potensial.
d. Mengurangi risiko kegagalan usaha akibat kesalahan dalam memahami kebutuhan konsumen.
e. Memperoleh masukan untuk menyempurnakan produk, layanan, maupun model bisnis.
f. Menentukan kelayakan ide sebelum dilakukan investasi yang lebih besar.

Dengan kata lain, validasi membantu wirausahawan meminimalkan ketidakpastian sehingga proses pengembangan usaha menjadi lebih efektif dan efisien.

3. Aspek-Aspek yang Perlu Divalidasi

Dalam praktik kewirausahaan, terdapat beberapa aspek utama yang perlu diuji sebelum suatu ide bisnis direalisasikan. Aspek-aspek tersebut saling berkaitan dan menentukan peluang keberhasilan usaha.

Tabel 3. 5 Aspek-Aspek Validasi Ide Bisnis

Aspek	Pertanyaan yang Diuji	Contoh
Permasalahan (*Problem*)	Apakah pelanggan benar-benar mengalami masalah tersebut?	Apakah pekerja kantoran kesulitan memperoleh makanan sehat?
Solusi (*Solution*)	Apakah solusi yang ditawarkan mampu mengatasi masalah?	Apakah layanan katering sehat memenuhi kebutuhan pelanggan?
Target Pasar	Siapa pelanggan utama yang akan dilayani?	Mahasiswa, pekerja, atau keluarga muda.
Nilai Tambah (*Value Proposition*)	Mengapa pelanggan memilih produk ini?	Harga lebih terjangkau, lebih praktis, atau lebih ramah lingkungan.
Kesediaan Membayar	Apakah pelanggan bersedia membeli dengan harga yang ditawarkan?	Survei mengenai rentang harga yang dapat diterima.

Keunggulan Kompetitif	Apa yang membedakan produk dari pesaing?	Personalisasi layanan, kualitas produk, atau inovasi teknologi.

Sumber: Diadaptasi dari Osterwalder et al. (2014), Ries (2011), dan Blank & Dorf (2020).

Tabel 3.5 menunjukkan bahwa validasi tidak hanya berfokus pada kualitas produk, tetapi juga mencakup pemahaman terhadap pelanggan, pasar, nilai tambah, serta posisi produk dibandingkan dengan pesaing.

4. Metode Validasi Ide Bisnis

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk melakukan validasi ide bisnis. Pemilihan metode bergantung pada karakteristik produk, sumber daya yang tersedia, dan informasi yang ingin diperoleh.

a. Wawancara Calon Pelanggan (*Customer Interview*)

Wawancara merupakan metode yang paling sederhana untuk memahami kebutuhan pelanggan. Melalui wawancara, wirausahawan dapat menggali pengalaman, kesulitan, kebiasaan, dan harapan pelanggan secara lebih mendalam.

Dalam melakukan wawancara, pertanyaan sebaiknya berfokus pada masalah yang dihadapi pelanggan, bukan langsung meminta pendapat mengenai ide produk. Pendekatan ini menghasilkan informasi yang lebih objektif.

b. Survei

Survei digunakan untuk memperoleh data dari jumlah responden yang lebih besar. Metode ini membantu mengidentifikasi preferensi pelanggan, perilaku pembelian, tingkat kebutuhan, maupun kesediaan membayar.Saat ini survei dapat dilakukan secara daring menggunakan berbagai platform digital sehingga lebih cepat dan efisien.

c. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung perilaku calon pelanggan dalam situasi nyata. Melalui observasi, wirausahawan dapat menemukan kebutuhan yang sering kali tidak disadari oleh pelanggan sendiri.

Sebagai contoh, pengamatan terhadap antrean panjang di kantin kampus dapat menjadi dasar pengembangan aplikasi pemesanan makanan secara daring.

d. *Minimum Viable Product* (MVP)

Menurut Ries (2011), **Minimum Viable Product (MVP)** adalah versi paling sederhana dari suatu produk yang memiliki fitur utama untuk memperoleh pembelajaran dari pelanggan dengan biaya seminimal mungkin.

MVP bukanlah produk akhir, melainkan sarana untuk menguji apakah pelanggan benar-benar membutuhkan solusi yang ditawarkan. Contoh MVP antara lain:

1) Contoh kemasan produk;
2) Halaman pemesanan sederhana (landing page);
3) Prototipe aplikasi;
4) Sampel produk makanan;
5) Simulasi layanan.

e. Uji Pasar (*Market Testing*)

Uji pasar dilakukan dengan menjual produk dalam skala terbatas kepada kelompok pelanggan tertentu. Melalui uji pasar, perusahaan dapat mengevaluasi respons pelanggan terhadap kualitas produk, harga, kemasan, maupun pelayanan sebelum melakukan peluncuran secara luas.

5. Tahapan Validasi Ide Bisnis

Validasi sebaiknya dilakukan secara sistematis agar informasi yang diperoleh benar-benar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Tahapan validasi ide bisnis dapat dilihat pada ilustrasi berikut.

Gambar 3. 5 Tahapan Validasi Ide Bisnis

Gambar 3.5 menunjukkan bahwa validasi merupakan proses yang bersifat siklus. Apabila hasil pengujian menunjukkan bahwa pelanggan belum menerima solusi yang ditawarkan, maka wirausahawan perlu melakukan perbaikan (*iteration*) atau perubahan arah bisnis (*pivot*) sebelum melanjutkan ke tahap berikutnya.

6. Indikator Keberhasilan Validasi

Suatu ide bisnis dapat dikatakan memiliki peluang untuk dikembangkan apabila menunjukkan beberapa indikator berikut.

a. Permasalahan yang diangkat benar-benar dirasakan oleh pelanggan.

b. Sebagian besar responden menyatakan solusi yang ditawarkan relevan dengan kebutuhan mereka.

c. Terdapat minat untuk mencoba atau membeli produk.

d. Pelanggan bersedia membayar sesuai dengan harga yang direncanakan.

e. Produk memiliki nilai tambah yang jelas dibandingkan dengan alternatif yang telah tersedia.

f. Hasil umpan balik menunjukkan peluang penyempurnaan yang realistis.

Sebaliknya, apabila pelanggan tidak merasakan permasalahan yang ingin diselesaikan atau tidak melihat manfaat dari solusi yang ditawarkan, maka ide bisnis perlu dievaluasi kembali.

Studi Kasus

Validasi Ide Aplikasi Pemesanan Makanan Sehat

Sekelompok mahasiswa berencana mengembangkan aplikasi pemesanan makanan sehat bagi mahasiswa dan pekerja muda. Sebelum mengembangkan aplikasi secara penuh, mereka melakukan validasi melalui beberapa tahapan.

Tahap pertama adalah wawancara terhadap 40 calon pengguna untuk mengetahui kebiasaan makan, kendala memperoleh makanan sehat, dan kisaran harga yang dapat diterima. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengalami kesulitan memperoleh makanan sehat yang praktis dengan harga terjangkau.

Selanjutnya, tim membuat ***Minimum Viable Product*** **(MVP)** berupa halaman pemesanan sederhana yang hanya menampilkan beberapa pilihan menu dan formulir pemesanan. Selama dua minggu dilakukan uji coba kepada kelompok pengguna terbatas.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelanggan lebih menyukai sistem langganan mingguan dibandingkan pembelian harian. Selain itu, pelanggan juga menginginkan informasi kandungan gizi pada setiap menu. Berdasarkan hasil validasi tersebut, tim memutuskan menyempurnakan fitur aplikasi sebelum melakukan peluncuran secara lebih luas.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa validasi membantu wirausahawan memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai kebutuhan pelanggan. Keputusan yang diambil tidak lagi berdasarkan asumsi, tetapi didukung oleh data empiris sehingga peluang keberhasilan usaha menjadi lebih besar.

Melalui pembahasan pada subbab ini dapat dipahami bahwa validasi ide bisnis merupakan tahapan penting dalam proses kewirausahaan. Ide yang kreatif dan inovatif perlu diuji melalui interaksi dengan pelanggan agar benar-benar menghasilkan solusi yang bernilai. Dengan menggabungkan kreativitas, inovasi, Design Thinking, teknik pengembangan ide, dan proses validasi, seorang wirausahawan akan memiliki dasar yang lebih kuat untuk

membangun usaha yang berdaya saing, berorientasi pada kebutuhan pasar, dan mampu berkembang secara berkelanjutan.

Ringkasan

Bab ini membahas pentingnya kreativitas, inovasi, dan pengembangan ide bisnis sebagai fondasi dalam membangun usaha yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan kebutuhan pasar. Seluruh materi dalam bab ini saling berkaitan dan membentuk suatu proses yang sistematis, mulai dari munculnya ide hingga pengujian kelayakan ide bisnis sebelum diimplementasikan.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari pada bab ini adalah sebagai berikut.

1. Kreativitas merupakan kemampuan menghasilkan gagasan yang baru, orisinal, dan bermanfaat sebagai solusi atas suatu permasalahan. Kreativitas bukan hanya bakat, tetapi kompetensi yang dapat dikembangkan melalui pengetahuan, pengalaman, rasa ingin tahu, motivasi, dan lingkungan yang mendukung.
2. Karakteristik kreativitas meliputi orisinalitas, kelancaran berpikir, keluwesan berpikir, elaborasi, dan sensitivitas terhadap masalah. Karakteristik tersebut membantu wirausahawan menghasilkan berbagai alternatif solusi yang memiliki nilai tambah.
3. Inovasi merupakan proses mengubah ide kreatif menjadi produk, jasa, proses, metode kerja, atau model bisnis yang memberikan manfaat nyata bagi pelanggan dan organisasi. Kreativitas menjadi sumber lahirnya inovasi, sedangkan inovasi merupakan implementasi dari kreativitas.
4. Jenis inovasi dalam bisnis meliputi inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, inovasi model bisnis, dan inovasi organisasi. Inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu yang benar-benar baru, tetapi juga dapat berupa penyempurnaan terhadap produk atau proses yang telah ada.
5. Design Thinking merupakan pendekatan pemecahan masalah yang berpusat pada manusia (human-centered approach) dengan tujuan menghasilkan solusi yang sesuai dengan kebutuhan pengguna. Tahapan Design Thinking terdiri atas Empathize, Define, Ideate, Prototype, dan Test, yang dilakukan

secara iteratif untuk memperoleh solusi terbaik berdasarkan umpan balik pengguna.

6. Teknik menghasilkan ide bisnis membantu wirausahawan mengembangkan kreativitas secara sistematis. Berbagai teknik yang dapat digunakan antara lain brainstorming, mind mapping, SCAMPER, benchmarking, serta analisis tren dan peluang pasar. Teknik-teknik tersebut membantu memperluas alternatif ide sebelum dilakukan proses seleksi.
7. Validasi ide bisnis merupakan proses menguji kelayakan suatu ide melalui pengumpulan data dan umpan balik dari calon pelanggan. Validasi bertujuan memastikan bahwa produk atau layanan yang dikembangkan benar-benar mampu menyelesaikan permasalahan pelanggan, memiliki pasar yang potensial, dan layak untuk dikembangkan lebih lanjut.
8. Metode validasi dapat dilakukan melalui wawancara pelanggan, survei, observasi, pembuatan Minimum Viable Product (MVP), dan uji pasar. Informasi yang diperoleh dari proses validasi menjadi dasar dalam memperbaiki, mengembangkan, atau mengubah arah ide bisnis sebelum diimplementasikan secara lebih luas.

Secara keseluruhan, kreativitas, inovasi, Design Thinking, teknik pengembangan ide, dan validasi ide bisnis merupakan rangkaian proses yang saling melengkapi dalam membangun usaha yang sukses. Kreativitas menghasilkan berbagai gagasan, inovasi mewujudkan gagasan tersebut menjadi solusi yang bernilai, Design Thinking memastikan solusi berorientasi pada kebutuhan pengguna, teknik pengembangan ide memperkaya alternatif peluang usaha, sedangkan validasi memastikan bahwa ide yang dipilih memiliki potensi untuk diterima oleh pasar. Dengan memahami dan menerapkan seluruh konsep tersebut, mahasiswa diharapkan mampu mengembangkan ide bisnis yang inovatif, memiliki daya saing, serta mampu menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan berikut secara singkat, jelas, dan berdasarkan konsep yang telah dipelajari pada bab ini.

1. Jelaskan pengertian kreativitas dalam konteks kewirausahaan dan mengapa kreativitas menjadi kompetensi penting bagi seorang wirausahawan.
2. Uraikan perbedaan antara kreativitas dan inovasi. Berikan masing-masing satu contoh dalam dunia bisnis.
3. Sebutkan dan jelaskan karakteristik utama kreativitas yang mendukung lahirnya ide bisnis inovatif.
4. Mengapa inovasi menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan? Jelaskan dengan contoh.
5. Jelaskan lima tahapan dalam pendekatan Design Thinking serta tujuan dari setiap tahapan.
6. Mengapa pendekatan Design Thinking disebut sebagai pendekatan yang berpusat pada manusia (human-centered approach)?
7. Jelaskan prinsip kerja teknik brainstorming, mind mapping, dan SCAMPER dalam menghasilkan ide bisnis.
8. Sebutkan beberapa sumber ide bisnis yang dapat dimanfaatkan oleh seorang wirausahawan.
9. Mengapa proses validasi ide bisnis perlu dilakukan sebelum suatu usaha dijalankan?
10. Jelaskan perbedaan antara Minimum Viable Product (MVP) dan produk akhir (final product) dalam proses validasi ide bisnis.

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

Sekelompok mahasiswa berencana membangun usaha **minuman herbal siap minum** yang ditujukan bagi mahasiswa dan pekerja muda. Mereka melihat meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pola hidup sehat. Namun, setelah melakukan survei awal, mereka menemukan bahwa sebagian calon konsumen menganggap harga produk terlalu tinggi, sementara sebagian lainnya menginginkan variasi rasa yang lebih banyak serta kemasan yang lebih praktis untuk dibawa.

Tim kemudian melakukan observasi, wawancara kepada calon pelanggan, membuat contoh produk sederhana (*prototype*),

dan meminta calon konsumen mencoba produk tersebut. Hasil uji coba menunjukkan bahwa pelanggan lebih menyukai kemasan berukuran kecil, informasi kandungan gizi yang jelas, serta sistem pembelian secara berlangganan (*subscription*).

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasi permasalahan utama yang dihadapi oleh tim dalam mengembangkan ide bisnis tersebut.
2. Jelaskan bagaimana pendekatan Design Thinking diterapkan dalam studi kasus tersebut. Identifikasi tahapan Empathize, Define, Ideate, Prototype, dan Test.
3. Menurut Anda, teknik pengembangan ide bisnis apa yang paling tepat digunakan untuk menyempurnakan produk tersebut? Jelaskan alasan Anda.
4. Berdasarkan hasil validasi, perubahan atau penyempurnaan apa yang sebaiknya dilakukan sebelum produk dipasarkan secara luas?
5. Jika Anda menjadi anggota tim tersebut, strategi inovasi apa yang akan Anda usulkan agar produk memiliki keunggulan dibandingkan pesaing?

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek: Pengembangan dan Validasi Ide Bisnis

Lakukan kegiatan berikut secara berkelompok (3–5 mahasiswa).

1. Amati lingkungan sekitar kampus, tempat tinggal, atau komunitas untuk menemukan minimal **tiga permasalahan** yang sering dialami masyarakat.
2. Pilih satu permasalahan yang memiliki peluang untuk dikembangkan menjadi ide bisnis.
3. Terapkan pendekatan **Design Thinking** untuk mengembangkan solusi yang diusulkan.
4. Gunakan minimal **dua teknik pengembangan ide bisnis** (misalnya brainstorming, mind mapping, atau SCAMPER) untuk menghasilkan beberapa alternatif solusi.
5. Pilih satu ide terbaik, kemudian buat:
    a. Deskripsi singkat produk atau jasa

b. Target pelanggan
c. Nilai tambah (value proposition)
d. Keunggulan dibandingkan pesaing.

6. Lakukan validasi sederhana terhadap minimal **10 calon pelanggan** melalui wawancara atau kuesioner singkat.
7. Susun laporan yang berisi:
   a. Latar belakang permasalahan
   b. Proses pengembangan ide
   c. Hasil validasi pelanggan
   d. Kesimpulan mengenai kelayakan ide bisnis
   e. Rekomendasi perbaikan berdasarkan umpan balik responden.
8. Presentasikan hasil proyek di depan kelas dan diskusikan masukan dari dosen maupun kelompok lain.

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari bab ini, bagaimana pandangan Anda mengenai pentingnya kreativitas dan inovasi dalam menghadapi perubahan dunia bisnis yang semakin dipengaruhi oleh transformasi digital dan perkembangan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*)?
2. Teknik pengembangan ide bisnis manakah yang menurut Anda paling sesuai dengan gaya berpikir atau pengalaman belajar Anda? Jelaskan alasannya disertai contoh.
3. Menurut Anda, bagaimana proses validasi ide bisnis dapat membantu mengurangi risiko kegagalan usaha, khususnya bagi wirausahawan pemula? Jelaskan berdasarkan pemahaman Anda maupun pengalaman yang pernah Anda amati.

BAB 4
IDENTIFIKASI DAN ANALISIS PELUANG USAHA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 4 Identifikasi dan Analisis Peluang Usaha, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Mengidentifikasi** kebutuhan pasar sebagai dasar dalam menemukan peluang usaha yang relevan dengan kebutuhan dan permasalahan konsumen.
2. **Menganalisis** karakteristik dan perilaku konsumen untuk memahami kebutuhan, preferensi, serta proses pengambilan keputusan pembelian.
3. **Menganalisis** kondisi persaingan usaha melalui identifikasi pesaing, kekuatan dan kelemahan pesaing, serta peluang untuk membangun keunggulan kompetitif.
4. **Menganalisis** tren bisnis dan perubahan lingkungan pasar untuk mengidentifikasi peluang usaha yang potensial dan berkelanjutan.
5. **Mengidentifikasi** dan menganalisis peluang usaha digital dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan dinamika pasar digital.

Pendahuluan

Peluang usaha sering kali muncul dari hal-hal yang dekat dengan kehidupan sehari-hari. Perubahan kebiasaan masyarakat dalam berbelanja, meningkatnya penggunaan layanan digital, berkembangnya kesadaran terhadap kesehatan dan lingkungan, hingga munculnya berbagai kebutuhan baru dapat membuka kesempatan bagi lahirnya suatu usaha. Namun, tidak setiap ide dapat serta-merta disebut sebagai peluang usaha yang menjanjikan. Sebuah ide baru memiliki potensi untuk dikembangkan apabila mampu menjawab kebutuhan pasar,

memberikan nilai bagi konsumen, serta memiliki ruang untuk bersaing dan berkembang. Karena itu, seorang wirausahawan perlu memiliki kemampuan untuk mengamati, mengidentifikasi, dan menganalisis peluang secara sistematis sebelum memutuskan untuk menjalankan suatu usaha.

Pada bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari proses membangun pola pikir kewirausahaan serta mengembangkan kreativitas dan inovasi sebagai bekal dalam menghasilkan berbagai gagasan usaha. Gagasan tersebut selanjutnya perlu diuji dengan melihat kondisi nyata di pasar. Seorang wirausahawan tidak cukup hanya bertanya, "Produk apa yang ingin saya jual?", tetapi perlu mengajukan pertanyaan yang lebih mendasar: "Masalah apa yang sedang dihadapi konsumen?", "Siapa yang membutuhkan solusi tersebut?", "Apakah sudah ada usaha lain yang menawarkan solusi serupa?", dan "Perubahan apa yang sedang terjadi yang dapat membuka peluang baru?". Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menjadi titik awal dalam proses identifikasi dan analisis peluang usaha.

Kemampuan tersebut menjadi semakin penting ketika lingkungan bisnis berubah dengan cepat. Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara konsumen mencari informasi, membandingkan produk, melakukan transaksi, dan berinteraksi dengan pelaku usaha. Pada saat yang sama, persaingan menjadi semakin terbuka karena sebuah usaha tidak hanya berhadapan dengan pesaing di lingkungan sekitarnya, tetapi juga dengan berbagai produk dan layanan yang ditawarkan melalui platform digital. Kondisi ini menuntut calon wirausahawan untuk tidak hanya mengandalkan intuisi, tetapi juga menggunakan informasi dan data dalam membaca kebutuhan serta perubahan pasar.

Dalam bab ini, mahasiswa akan mempelajari proses identifikasi dan analisis peluang usaha secara bertahap. Pembahasan dimulai dengan identifikasi kebutuhan pasar untuk mengenali kebutuhan dan permasalahan yang dapat menjadi sumber peluang usaha. Selanjutnya, mahasiswa akan mempelajari analisis konsumen untuk memahami karakteristik dan perilaku calon pelanggan, serta analisis pesaing untuk mengetahui kondisi persaingan dan kemungkinan membangun keunggulan usaha. Pembahasan kemudian dilanjutkan dengan analisis tren bisnis agar mahasiswa mampu membaca arah perubahan pasar dan lingkungan bisnis. Pada bagian akhir, mahasiswa akan mempelajari peluang usaha digital sebagai salah satu bentuk peluang yang

berkembang seiring kemajuan teknologi dan perubahan perilaku konsumen.

Melalui rangkaian pembahasan tersebut, mahasiswa diharapkan tidak sekadar mampu menemukan ide usaha, tetapi juga mampu menilai peluang berdasarkan kebutuhan pasar, karakteristik konsumen, kondisi persaingan, tren bisnis, dan perkembangan digital. Hasil analisis ini menjadi landasan penting untuk pembahasan pada bab berikutnya, ketika mahasiswa mempelajari lingkungan bisnis secara lebih luas dan menilai berbagai faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan suatu usaha. Dengan demikian, proses pembelajaran bergerak dari menghasilkan gagasan, mengenali dan menganalisis peluang, hingga memahami lingkungan tempat usaha tersebut akan dijalankan.

A. Identifikasi Kebutuhan Pasar

Salah satu penyebab utama kegagalan usaha bukanlah karena produk yang dihasilkan berkualitas rendah, melainkan karena produk tersebut tidak benar-benar dibutuhkan oleh pasar. Banyak wirausahawan pemula memulai bisnis berdasarkan asumsi pribadi, hobi, atau mengikuti tren yang sedang populer tanpa melakukan identifikasi terhadap kebutuhan konsumen secara sistematis. Akibatnya, produk atau jasa yang ditawarkan kurang mampu memberikan nilai (value) yang sesuai dengan harapan pelanggan. Oleh karena itu, sebelum menentukan jenis usaha yang akan dijalankan, seorang calon wirausahawan harus memahami terlebih dahulu kebutuhan pasar yang sesungguhnya.

Dalam perspektif kewirausahaan modern, pasar tidak hanya dipandang sebagai tempat bertemunya penjual dan pembeli, tetapi juga sebagai kumpulan individu atau organisasi yang memiliki kebutuhan, keinginan, kemampuan membeli, serta kesediaan untuk melakukan transaksi (Kotler et al., 2022). Dengan memahami kebutuhan pasar secara tepat, wirausahawan dapat menciptakan produk yang memberikan solusi terhadap masalah konsumen sekaligus memiliki peluang lebih besar untuk diterima oleh pasar.

1. Konsep Kebutuhan Pasar

Sebelum membahas teknik mengidentifikasi kebutuhan pasar, penting untuk memahami terlebih dahulu makna dari istilah *kebutuhan pasar*. Kebutuhan pasar (*market needs*) adalah berbagai

kondisi, masalah, atau keinginan yang dirasakan oleh konsumen dan dapat dipenuhi melalui produk atau jasa tertentu (Kotler et al., 2022). Dengan kata lain, kebutuhan pasar merupakan kesenjangan antara kondisi yang dialami konsumen saat ini dengan kondisi yang mereka harapkan.

Dalam ilmu pemasaran dikenal tiga istilah yang sering digunakan secara bersamaan, yaitu **needs**, **wants**, dan **demands**. Ketiga istilah tersebut memiliki makna yang berbeda meskipun saling berkaitan.

Tabel 4. 1 Perbedaan Needs, Wants, dan Demands

Konsep	Pengertian	Contoh
Needs (Kebutuhan)	Keadaan dasar yang diperlukan manusia untuk mempertahankan kehidupan atau meningkatkan kualitas hidup.	Membutuhkan makanan, pakaian, tempat tinggal, pendidikan.
Wants (Keinginan)	Bentuk kebutuhan yang dipengaruhi budaya, gaya hidup, lingkungan sosial, dan preferensi individu.	Menginginkan kopi premium dibanding kopi biasa.
Demands (Permintaan)	Keinginan yang didukung kemampuan dan kemauan membeli.	Konsumen membeli kopi premium secara rutin karena memiliki daya beli.

Sumber disusun berdasarkan Kotler et al. (2022).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa tidak semua kebutuhan akan berubah menjadi permintaan pasar. Seorang konsumen mungkin menginginkan mobil listrik, tetapi apabila belum memiliki kemampuan finansial, keinginan tersebut belum menjadi permintaan nyata. Oleh karena itu, dalam mengidentifikasi peluang usaha, seorang wirausahawan perlu memahami tidak hanya apa yang diinginkan konsumen, tetapi juga apakah mereka memiliki kemampuan untuk membeli produk tersebut.

2. Mengapa Identifikasi Kebutuhan Pasar Penting?

Identifikasi kebutuhan pasar merupakan fondasi dalam seluruh proses pengembangan usaha. Menurut Blank dan Dorf (2020), sebagian besar startup gagal bukan karena kemampuan teknis yang rendah, tetapi karena membangun produk yang tidak benar-benar dibutuhkan oleh pelanggan (*no market need*). Melalui

identifikasi kebutuhan pasar yang baik, seorang wirausahawan akan memperoleh berbagai manfaat, antara lain:

a. Mengetahui permasalahan nyata yang dihadapi konsumen
b. Menemukan peluang usaha yang memiliki prospek lebih tinggi
c. Mengurangi risiko kegagalan bisnis
d. Membantu menyusun strategi pemasaran yang tepat
e. Menjadi dasar dalam pengembangan inovasi produk
f. Meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan.

Dengan demikian, proses identifikasi kebutuhan pasar bukan sekadar kegiatan mengumpulkan informasi, melainkan langkah strategis yang menentukan arah pengembangan bisnis sejak awal.

3. Sumber Informasi untuk Mengidentifikasi Kebutuhan Pasar

Seorang wirausahawan dapat memperoleh informasi mengenai kebutuhan pasar dari berbagai sumber. Semakin beragam sumber informasi yang digunakan, semakin akurat pula pemahaman terhadap perilaku konsumen. Perhatikan alur berikut.

Gambar 4. 1 Sumber Informasi dalam Identifikasi Kebutuhan Pasar

Berdasarkan Gambar 4.1, terdapat beberapa sumber informasi yang dapat dimanfaatkan oleh calon wirausahawan.

a. Observasi langsung

Observasi merupakan kegiatan mengamati perilaku konsumen secara langsung pada situasi nyata. Melalui observasi, wirausahawan dapat mengetahui bagaimana konsumen memilih produk, kesulitan yang dialami saat menggunakan produk, maupun kebiasaan pembelian mereka. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang ingin membuka usaha minuman di sekitar kampus dapat mengamati jam-jam ramai pembelian, jenis minuman yang paling diminati, rentang harga yang sering dipilih, serta lama waktu pelayanan setiap gerai.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada calon konsumen. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai pengalaman, harapan, maupun keluhan pelanggan. Misalnya, sebelum membuka usaha katering sehat, calon pengusaha dapat mewawancarai pekerja kantoran mengenai pola makan mereka, kendala memperoleh makanan sehat, dan kisaran harga yang bersedia dibayarkan.

c. Survei atau kuesioner

Survei merupakan teknik pengumpulan data dari banyak responden menggunakan daftar pertanyaan yang terstruktur. Saat ini survei dapat dilakukan secara daring menggunakan berbagai platform digital sehingga lebih efisien. Data hasil survei dapat digunakan untuk mengetahui tingkat minat konsumen, preferensi produk, harga yang diharapkan, maupun faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian.

d. Media sosial dan ulasan daring

Perkembangan teknologi digital menjadikan media sosial sebagai sumber informasi yang sangat kaya mengenai perilaku konsumen. Komentar pelanggan, ulasan produk, diskusi pada forum daring, hingga tren pencarian dapat menunjukkan kebutuhan yang belum terpenuhi. Sebagai contoh, banyak usaha kuliner berhasil mengembangkan menu baru setelah menganalisis komentar pelanggan di Instagram, TikTok, Google Review, maupun marketplace.

e. Data penjualan

Bagi usaha yang telah berjalan, data penjualan merupakan sumber informasi yang sangat penting. Produk yang paling sering dibeli, waktu pembelian, lokasi pelanggan, hingga produk yang kurang diminati dapat menjadi dasar dalam mengambil keputusan bisnis.

f. Analisis kompetitor

Kompetitor tidak hanya dipandang sebagai pesaing, tetapi juga sebagai sumber pembelajaran. Dengan mengamati produk, pelayanan, strategi promosi, maupun ulasan pelanggan terhadap kompetitor, seorang wirausahawan dapat menemukan celah pasar (*market gap*) yang belum dimanfaatkan secara optimal.

4. Teknik Mengidentifikasi Kebutuhan Pasar

Identifikasi kebutuhan pasar memerlukan pendekatan yang sistematis agar informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi nyata. Beberapa teknik yang banyak digunakan dalam praktik kewirausahaan meliputi sebagai berikut.

a. Mengidentifikasi masalah yang dialami konsumen

Peluang usaha sering kali muncul dari adanya masalah yang belum terselesaikan. Semakin besar masalah yang dialami konsumen, semakin besar pula peluang bagi wirausahawan untuk menawarkan solusi. Sebagai contoh, meningkatnya jumlah pekerja yang memiliki keterbatasan waktu memunculkan kebutuhan terhadap layanan pesan antar makanan, jasa laundry antar-jemput, maupun layanan belanja daring.

b. Mengamati perubahan perilaku konsumen

Perubahan gaya hidup, perkembangan teknologi, maupun perubahan kondisi ekonomi akan memengaruhi kebutuhan masyarakat. Sebagai contoh, setelah berkembangnya teknologi pembayaran digital, banyak pelaku UMKM menyediakan pembayaran menggunakan dompet digital dan QRIS karena konsumen menginginkan proses transaksi yang cepat dan praktis.

c. Mengikuti tren pasar

Tren pasar memberikan gambaran mengenai perubahan preferensi konsumen. Namun demikian, wirausahawan tidak boleh hanya mengikuti tren secara membabi buta. Tren harus dianalisis untuk

memastikan apakah perubahan tersebut bersifat sementara (*fad*) atau berkembang menjadi kebutuhan jangka panjang.

d. Melakukan segmentasi pasar

Tidak semua konsumen memiliki kebutuhan yang sama. Oleh karena itu, pasar perlu dibagi ke dalam kelompok-kelompok tertentu berdasarkan karakteristik yang serupa. Segmentasi pasar dapat dilakukan berdasarkan:

1) Demografis (usia, jenis kelamin, pendapatan)
2) Geografis (wilayah tempat tinggal)
3) Psikografis (gaya hidup, nilai, kepribadian)
4) Perilaku (frekuensi pembelian, manfaat yang dicari, loyalitas).

Melalui segmentasi, produk dapat dirancang secara lebih spesifik sehingga memberikan nilai yang lebih tinggi kepada kelompok sasaran.

5. Menentukan Prioritas Kebutuhan Pasar

Dalam praktiknya, seorang wirausahawan sering menemukan berbagai kebutuhan konsumen secara bersamaan. Namun, tidak semua kebutuhan tersebut layak dijadikan peluang usaha. Oleh karena itu, perlu dilakukan proses prioritisasi. Beberapa pertimbangan dalam menentukan prioritas kebutuhan pasar antara lain:

a. Besarnya jumlah konsumen yang mengalami kebutuhan tersebut
b. Tingkat urgensi masalah yang dihadapi konsumen
c. Kemampuan usaha dalam menyediakan solusi
d. Tingkat persaingan pasar
e. Potensi keuntungan yang dapat diperoleh
f. Keberlanjutan permintaan dalam jangka panjang.

Dengan melakukan prioritisasi, sumber daya usaha dapat dialokasikan secara lebih efektif sehingga peluang keberhasilan menjadi lebih tinggi.

6. Studi Kasus

Studi Kasus: Peluang Usaha Berbasis Kebutuhan Mahasiswa

Seorang mahasiswa memperhatikan bahwa banyak teman sekelasnya sering terlambat mengumpulkan tugas karena harus mencetak dokumen di luar kampus. Selain itu, jasa percetakan yang tersedia sering kali memiliki antrean panjang pada jam-jam tertentu. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara sederhana, mahasiswa tersebut menemukan beberapa fakta berikut:

a. Sebagian besar mahasiswa membutuhkan layanan cetak yang cepat.
b. Mahasiswa menginginkan pemesanan melalui WhatsApp tanpa harus datang terlebih dahulu.
c. Mahasiswa bersedia membayar sedikit lebih mahal apabila dokumen dapat diantar ke lokasi kampus.

Berangkat dari kebutuhan tersebut, mahasiswa membuka layanan **print online** dengan sistem pemesanan digital dan layanan antar dokumen. Usaha tersebut berkembang karena menawarkan solusi atas masalah nyata yang dialami konsumennya, bukan sekadar menjual jasa percetakan. Kasus ini menunjukkan bahwa peluang usaha sering kali muncul dari aktivitas sehari-hari apabila calon wirausahawan mampu mengamati kebutuhan pasar secara cermat.

7. Kesalahan yang Sering Terjadi dalam Mengidentifikasi Kebutuhan Pasar

Meskipun konsep identifikasi kebutuhan pasar tampak sederhana, banyak calon wirausahawan melakukan beberapa kesalahan yang dapat mengurangi peluang keberhasilan usahanya. Beberapa kesalahan yang sering dijumpai antara lain:

a. Menganggap kebutuhan pribadi sama dengan kebutuhan seluruh konsumen
b. Hanya mengikuti tren tanpa memahami penyebab munculnya tren tersebut
c. Mengandalkan intuisi tanpa didukung data
d. Tidak melakukan validasi kepada calon pelanggan
e. Mengabaikan perubahan perilaku pasar

f. Terlalu fokus pada produk daripada masalah yang ingin diselesaikan.

Pendekatan yang lebih tepat adalah mengembangkan pola pikir berbasis pelanggan (*customer-oriented mindset*), yaitu menempatkan kebutuhan konsumen sebagai titik awal dalam setiap keputusan bisnis. Prinsip ini sejalan dengan pendekatan *design thinking* yang menekankan empati terhadap pengguna sebagai langkah pertama dalam menciptakan inovasi yang bernilai (Brown, 2009).

Sebagai penutup subbab ini, dapat dipahami bahwa identifikasi kebutuhan pasar merupakan tahap awal yang sangat menentukan dalam proses menemukan peluang usaha. Melalui pemahaman terhadap kebutuhan, keinginan, perilaku, serta permasalahan konsumen, wirausahawan dapat mengembangkan produk atau jasa yang benar-benar memberikan nilai bagi pasar. Setelah mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumen, langkah berikutnya adalah menganalisis lingkungan bisnis secara lebih luas untuk menemukan berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan usaha.

B. Analisis Konsumen

Setelah seorang wirausahawan berhasil mengidentifikasi kebutuhan pasar, langkah berikutnya adalah memahami siapa yang memiliki kebutuhan tersebut dan bagaimana mereka mengambil keputusan pembelian. Pada tahap inilah analisis konsumen menjadi sangat penting. Produk yang baik belum tentu berhasil di pasar apabila tidak sesuai dengan karakteristik, preferensi, maupun perilaku konsumen yang menjadi sasaran.

Dalam praktik kewirausahaan, banyak usaha gagal bukan karena kualitas produknya rendah, melainkan karena pelaku usaha kurang memahami konsumennya. Sebagai contoh, sebuah usaha makanan sehat menawarkan menu bergizi dengan harga premium kepada mahasiswa. Meskipun produknya berkualitas, penjualan relatif rendah karena sebagian besar mahasiswa memiliki daya beli yang terbatas dan lebih mengutamakan harga dibandingkan manfaat kesehatan. Contoh tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan suatu usaha tidak hanya bergantung pada kualitas produk, tetapi juga pada kesesuaian antara produk dengan karakteristik konsumennya.

Menurut Kotler et al. (2022), konsumen adalah individu atau kelompok yang membeli, menggunakan, atau mengonsumsi produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan maupun keinginannya. Oleh karena itu, analisis konsumen merupakan proses mempelajari karakteristik, kebutuhan, preferensi, motivasi, serta perilaku konsumen agar pelaku usaha mampu menyusun strategi bisnis yang tepat.

Dengan melakukan analisis konsumen secara sistematis, wirausahawan akan lebih mudah menentukan produk yang sesuai, menetapkan harga yang dapat diterima pasar, memilih media promosi yang efektif, serta memberikan pelayanan yang mampu menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

1. Pengertian Analisis Konsumen

Analisis konsumen adalah proses mengumpulkan, mengolah, dan menginterpretasikan informasi mengenai karakteristik serta perilaku konsumen sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis (Schiffman & Wisenblit, 2019). Informasi tersebut membantu perusahaan memahami alasan seseorang membeli suatu produk, faktor yang memengaruhi keputusan pembelian, hingga bagaimana konsumen mengevaluasi pengalaman setelah menggunakan produk. Dalam konteks kewirausahaan, analisis konsumen tidak hanya bertujuan mengetahui siapa pembeli, tetapi juga memahami berbagai pertanyaan penting, seperti:

a. Siapa calon pelanggan utama?
b. Apa kebutuhan dan masalah yang mereka hadapi?
c. Produk seperti apa yang mereka harapkan?
d. Berapa harga yang bersedia mereka bayar?
e. Di mana mereka biasanya melakukan pembelian?
f. Faktor apa yang paling memengaruhi keputusan pembelian mereka?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan menjadi dasar dalam menyusun strategi bisnis yang lebih terarah dan berbasis kebutuhan konsumen.

2. Tujuan Analisis Konsumen

Analisis konsumen memiliki beberapa tujuan penting dalam proses pengembangan usaha. Tujuan tersebut tidak hanya berkaitan

dengan peningkatan penjualan, tetapi juga membantu perusahaan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Tabel 4. 2 Tujuan Kajian Konsumen dalam Pengembangan Usaha

Tujuan	Penjelasan
Memahami kebutuhan pelanggan	Mengetahui produk atau jasa yang benar-benar dibutuhkan konsumen.
Mengenali karakteristik pelanggan	Memahami profil pelanggan berdasarkan usia, pekerjaan, pendapatan, gaya hidup, dan karakteristik lainnya.
Menentukan strategi pemasaran	Membantu memilih media promosi, pesan komunikasi, dan saluran distribusi yang tepat.
Mengembangkan produk	Menyesuaikan fitur, kualitas, desain, dan layanan berdasarkan harapan pelanggan.
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Memberikan pengalaman yang lebih baik sehingga pelanggan bersedia melakukan pembelian ulang.
Mengurangi risiko bisnis	Menghindari keputusan bisnis yang hanya berdasarkan asumsi tanpa data konsumen.

Sumber disusun berdasarkan Kotler et al. (2022) dan Schiffman & Wisenblit (2019).

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat dipahami bahwa analisis konsumen memberikan manfaat yang luas, mulai dari tahap perancangan produk hingga evaluasi kepuasan pelanggan. Dengan demikian, keputusan bisnis menjadi lebih objektif dan berbasis data.

3. Karakteristik Konsumen

Setiap konsumen memiliki karakteristik yang berbeda. Perbedaan tersebut menyebabkan kebutuhan, preferensi, dan perilaku pembelian juga berbeda. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu memahami karakteristik konsumennya sebelum menentukan strategi pemasaran. Karakteristik konsumen umumnya dianalisis berdasarkan empat kelompok utama.

a. Karakteristik Demografis

Karakteristik demografis merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kondisi sosial ekonomi konsumen, seperti:

1) Usia
2) Jenis kelamin
3) Tingkat pendidikan
4) Pekerjaan
5) Pendapatan
6) Status perkawinan.

Sebagai contoh, usaha perlengkapan bayi tentu memiliki karakteristik konsumen yang berbeda dengan usaha perlengkapan olahraga. Demikian pula produk kosmetik remaja memiliki sasaran pasar yang berbeda dengan produk perawatan kulit untuk usia lanjut.

b. Karakteristik Geografis

Karakteristik geografis berkaitan dengan lokasi tempat tinggal konsumen, seperti negara, provinsi, kota, desa, wilayah perkotaan atau pedesaan, serta kondisi iklim. Sebagai contoh, usaha yang menjual pakaian musim dingin tidak akan memiliki permintaan tinggi di wilayah tropis. Sebaliknya, produk minuman segar memiliki peluang pasar yang lebih besar di daerah beriklim panas.

c. Karakteristik Psikografis

Karakteristik psikografis menggambarkan aspek psikologis konsumen yang meliputi gaya hidup, nilai hidup, minat, aktivitas, serta kepribadian. Sebagai contoh, konsumen yang menerapkan gaya hidup sehat cenderung memilih makanan organik, minuman rendah gula, atau produk ramah lingkungan meskipun harganya relatif lebih tinggi.

d. Karakteristik Perilaku

Karakteristik perilaku (*behavioral characteristics*) berkaitan dengan cara konsumen menggunakan produk dan mengambil keputusan pembelian. Aspek yang sering dianalisis meliputi:

1) Manfaat yang dicari
2) Frekuensi pembelian
3) Tingkat loyalitas
4) Waktu penggunaan

5) Sensitivitas terhadap harga.

Sebagai contoh, pelanggan yang loyal umumnya lebih mengutamakan kualitas dan pelayanan dibandingkan harga. Sebaliknya, pelanggan baru cenderung lebih sensitif terhadap promosi atau potongan harga.

4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku Konsumen

Keputusan pembelian konsumen dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi. Kotler et al. (2022) mengelompokkan faktor-faktor tersebut ke dalam empat kategori utama. Agar hubungan antar faktor lebih mudah dipahami, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 4. 2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa keputusan pembelian merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor, bukan hanya dipengaruhi oleh harga atau kualitas produk semata.

a. Faktor Budaya

Budaya merupakan sekumpulan nilai, norma, kepercayaan, dan kebiasaan yang berkembang dalam masyarakat. Faktor budaya sangat memengaruhi pola konsumsi seseorang. Sebagai contoh, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk halal mendorong berkembangnya berbagai usaha yang telah memperoleh sertifikasi halal.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial mencakup pengaruh keluarga, teman, kelompok referensi, komunitas, maupun media sosial. Pada era digital, media sosial memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap keputusan pembelian. Ulasan pelanggan, rekomendasi *influencer*, maupun konten video pendek sering kali menjadi referensi utama sebelum konsumen membeli suatu produk.

c. Faktor Pribadi

Faktor pribadi berkaitan dengan kondisi individu, seperti usia, pekerjaan, pendapatan, gaya hidup, serta tahap kehidupan seseorang. Sebagai contoh, mahasiswa cenderung memiliki pola konsumsi yang berbeda dengan pekerja profesional karena perbedaan pendapatan maupun kebutuhan sehari-hari.

d. Faktor Psikologis

Faktor psikologis meliputi motivasi, persepsi, proses belajar, keyakinan, dan sikap. Misalnya, konsumen yang memiliki pengalaman positif terhadap suatu merek akan membentuk persepsi yang baik sehingga lebih mungkin melakukan pembelian ulang.

5. Proses Pengambilan Keputusan Konsumen

Salah satu konsep penting dalam analisis konsumen adalah proses pengambilan keputusan pembelian. Menurut Kotler et al. (2022), proses tersebut terdiri atas lima tahapan yang saling berkaitan. Perhatikan alur berikut:

Gambar 4. 3 Tahapan Proses Pengambilan Keputusan Konsumen

Berdasarkan Gambar 4.3, tahapan keputusan pembelian dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. **Pengenalan kebutuhan**, yaitu saat konsumen menyadari adanya masalah atau kebutuhan yang harus dipenuhi.

b. **Pencarian informasi**, yaitu proses mencari informasi mengenai berbagai alternatif produk melalui internet, media sosial, keluarga, teman, maupun pengalaman sebelumnya.

c. **Evaluasi alternatif**, yaitu membandingkan berbagai pilihan berdasarkan harga, kualitas, merek, fitur, maupun manfaat.

d. **Keputusan pembelian**, yaitu tahap ketika konsumen memutuskan membeli produk tertentu.

e. **Evaluasi pascapembelian**, yaitu penilaian konsumen setelah menggunakan produk. Apabila pengalaman yang diperoleh sesuai atau melebihi harapan, maka kemungkinan pembelian ulang akan semakin besar.

Pemahaman terhadap proses ini membantu pelaku usaha menentukan strategi yang tepat pada setiap tahap, misalnya meningkatkan informasi produk pada tahap pencarian informasi atau memberikan layanan purna jual yang baik pada tahap pascapembelian.

6. Teknik Pengumpulan Data Konsumen

Analisis konsumen memerlukan data yang akurat. Data tersebut dapat diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan informasi.

Tabel 4. 3 Teknik Pengumpulan Data Konsumen

Teknik	Kelebihan	Keterbatasan
Observasi	Mengamati perilaku nyata konsumen	Membutuhkan waktu relatif lama
Wawancara	Informasi mendalam	Jumlah responden terbatas
Survei/Kuesioner	Menjangkau banyak responden	Jawaban terkadang kurang mendalam
Focus Group Discussion (FGD)	Menggali opini dan persepsi kelompok	Memerlukan moderator yang kompeten
Analisis Data Digital	Cepat dan berbasis data aktual	Memerlukan kemampuan analisis data digital

Sumber disusun berdasarkan Malhotra (2020).

Pemilihan teknik pengumpulan data bergantung pada tujuan penelitian, sumber daya yang tersedia, serta karakteristik konsumen yang akan dianalisis. Dalam praktik kewirausahaan modern, kombinasi beberapa teknik sering menghasilkan informasi yang lebih komprehensif.

7. Studi Kasus

Studi Kasus: Analisis Konsumen pada Usaha Minuman Kekinian

Seorang mahasiswa berencana membuka usaha minuman berbasis teh buah di sekitar kampus. Sebelum memulai usaha, ia melakukan survei terhadap 150 mahasiswa menggunakan kuesioner daring. Hasil survei menunjukkan bahwa:

a. 72% responden membeli minuman kekinian satu hingga tiga kali dalam seminggu;

b. 68% lebih menyukai minuman dengan kadar gula yang dapat disesuaikan;

c. 81% menginginkan layanan pemesanan secara daring;

d. 64% tertarik pada kemasan yang ramah lingkungan;
e. Harga yang dianggap sesuai berkisar antara rp10.000 hingga rp18.000.

Berdasarkan hasil kajian tersebut, pelaku usaha kemudian mengembangkan produk dengan beberapa tingkat kemanisan, menyediakan layanan pemesanan melalui aplikasi pesan instan, menggunakan sedotan berbahan kertas, serta menetapkan harga sesuai daya beli mahasiswa. Kasus tersebut menunjukkan bahwa keputusan bisnis yang didasarkan pada analisis konsumen cenderung lebih tepat dibandingkan keputusan yang hanya mengandalkan intuisi. Informasi mengenai karakteristik dan perilaku konsumen membantu pelaku usaha menyusun strategi produk, harga, promosi, dan pelayanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.

Sebagai penutup subbab ini, dapat dipahami bahwa analisis konsumen merupakan langkah penting dalam mengubah informasi mengenai kebutuhan pasar menjadi strategi bisnis yang lebih terarah. Dengan memahami karakteristik, perilaku, faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian, serta proses pengambilan keputusan konsumen, wirausahawan mampu merancang penawaran yang memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Pemahaman mengenai konsumen ini selanjutnya menjadi landasan untuk menganalisis kondisi persaingan dan lingkungan bisnis sehingga peluang usaha dapat dievaluasi secara lebih komprehensif.

C. Analisis Pesaing

Setelah memahami kebutuhan pasar dan karakteristik konsumen, seorang wirausahawan perlu mengenali pihak lain yang menawarkan produk atau jasa serupa, yaitu para pesaing. Banyak calon pengusaha beranggapan bahwa keberadaan pesaing merupakan ancaman yang harus dihindari. Padahal, dalam dunia bisnis, keberadaan pesaing justru menunjukkan bahwa suatu pasar memiliki potensi ekonomi. Apabila tidak ada pesaing sama sekali, kondisi tersebut dapat mengindikasikan bahwa pasar belum memiliki permintaan yang cukup atau produk tersebut belum diterima oleh masyarakat.

Analisis pesaing bukan bertujuan untuk meniru strategi bisnis kompetitor, melainkan untuk memahami posisi usaha yang akan

dibangun, menemukan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), serta mengidentifikasi peluang yang belum dimanfaatkan oleh pesaing. Oleh karena itu, analisis pesaing menjadi salah satu langkah penting dalam proses identifikasi dan analisis peluang usaha.

Menurut Porter (1980), keunggulan bersaing dapat dicapai apabila perusahaan mampu memahami kondisi persaingan industri serta menyusun strategi yang memberikan nilai lebih dibandingkan pesaing. Dengan demikian, analisis pesaing merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, mempelajari, membandingkan, dan mengevaluasi kekuatan maupun kelemahan pesaing sebagai dasar penyusunan strategi bisnis.

1. Pengertian Analisis Pesaing

Analisis pesaing (*competitor analysis*) adalah proses mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai perusahaan lain yang menawarkan produk atau jasa yang sama maupun produk pengganti (*substitute products*) kepada konsumen yang sama (Kotler et al., 2022).

Informasi yang dikumpulkan tidak hanya terbatas pada produk yang dijual, tetapi juga mencakup berbagai aspek, seperti:

a. Karakteristik produk
b. Harga yang ditawarkan
c. Kualitas produk
d. Strategi promosi
e. Saluran distribusi
f. Pelayanan kepada pelanggan
g. Inovasi produk
h. Kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Melalui informasi tersebut, seorang wirausahawan dapat menentukan strategi yang berbeda sehingga produknya memiliki nilai tambah dibandingkan kompetitor. Sebagai contoh, dua kedai kopi dapat menjual jenis minuman yang hampir sama. Namun, salah satu kedai mampu menarik lebih banyak pelanggan karena menyediakan ruang kerja yang nyaman, akses internet cepat, dan pelayanan yang lebih ramah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa

persaingan tidak selalu ditentukan oleh produk, tetapi juga oleh keseluruhan pengalaman yang diberikan kepada pelanggan.

2. Tujuan Analisis Pesaing

Analisis pesaing dilakukan bukan untuk mencari kelemahan pesaing semata, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai posisi usaha di dalam pasar.

Tujuan utama analisis pesaing meliputi beberapa aspek berikut.

Tabel 4. 4 Tujuan Analisis Pesaing

Tujuan	Penjelasan
Mengetahui posisi usaha	Memahami posisi usaha dibandingkan kompetitor dalam pasar yang sama.
Mengidentifikasi keunggulan kompetitif	Menentukan nilai tambah yang membedakan usaha dari pesaing.
Menemukan peluang pasar	Mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi oleh kompetitor.
Mengurangi risiko bisnis	Menghindari strategi yang telah terbukti kurang efektif di pasar.
Menyusun strategi pemasaran	Menentukan produk, harga, promosi, dan pelayanan yang lebih kompetitif.
Mendorong inovasi	Mengembangkan produk dan layanan berdasarkan perkembangan persaingan pasar.

Sumber disusun berdasarkan Porter (1980) dan Kotler et al. (2022).

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa analisis pesaing memberikan manfaat strategis dalam pengambilan keputusan bisnis. Semakin baik pemahaman terhadap kondisi persaingan, semakin besar peluang perusahaan untuk bertahan dan berkembang.

3. Jenis-Jenis Pesaing

Tidak semua perusahaan yang berada di pasar merupakan pesaing dalam tingkat yang sama. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu memahami jenis-jenis pesaing agar analisis yang dilakukan lebih tepat. Secara umum, pesaing dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori.

a. Pesaing Langsung (*Direct Competitors)*

Pesaing langsung adalah perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang hampir sama kepada segmen pasar yang sama. Sebagai contoh, dua usaha laundry yang berada di sekitar kampus dengan layanan cuci, setrika, dan antar-jemput merupakan pesaing langsung karena melayani pelanggan yang sama dengan jenis layanan yang serupa.

b. Pesaing Tidak Langsung (*Indirect Competitors*)

Pesaing tidak langsung menawarkan produk yang berbeda, tetapi memiliki fungsi atau manfaat yang hampir sama bagi konsumen. Sebagai contoh, sebuah kedai kopi tidak hanya bersaing dengan kedai kopi lain, tetapi juga dengan gerai minuman teh, jus, maupun minuman boba karena semuanya memenuhi kebutuhan konsumen akan minuman siap konsumsi.

c. Produk Pengganti (*Substitute Products*)

Produk pengganti merupakan produk yang berbeda jenis, tetapi dapat menggantikan fungsi produk utama. Sebagai contoh, layanan pembelajaran daring dapat menjadi produk pengganti bagi kursus tatap muka. Demikian pula pembayaran digital menjadi alternatif pengganti transaksi tunai dalam berbagai aktivitas ekonomi.

Pemahaman terhadap berbagai jenis pesaing membantu pelaku usaha melihat persaingan secara lebih luas sehingga tidak hanya fokus pada kompetitor yang menjual produk serupa.

4. Aspek-Aspek yang Dianalisis pada Pesaing

Analisis pesaing tidak cukup dilakukan hanya dengan mengamati harga produk. Berbagai aspek bisnis perlu dianalisis agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Perhatikan hubungan antar aspek berikut:

Gambar 4. 4 Aspek-Aspek Analisis Pesaing

Berdasarkan Gambar 4.4, terdapat beberapa aspek utama yang perlu dianalisis.

a. Produk

Analisis produk meliputi variasi produk, kualitas, desain, fitur, kemasan, maupun manfaat yang ditawarkan kepada konsumen. Sebagai contoh, apabila pesaing telah menyediakan berbagai pilihan ukuran produk, pelaku usaha dapat mempertimbangkan penambahan varian rasa atau layanan personalisasi sebagai pembeda.

b. Harga

Harga menjadi salah satu faktor penting dalam persaingan. Namun, strategi bersaing tidak selalu berarti menjual produk dengan harga paling murah. Beberapa perusahaan mampu mempertahankan harga yang lebih tinggi karena menawarkan kualitas produk, pelayanan, maupun pengalaman pelanggan yang lebih baik.

c. Promosi

Promosi mencakup berbagai aktivitas komunikasi pemasaran, baik secara konvensional maupun digital. Analisis promosi dapat meliputi:

1) Media yang digunakan
2) Frekuensi promosi

3) Jenis konten
4) Program diskon
5) Kolaborasi dengan influencer
6) Aktivitas pemasaran melalui media sosial.

d. Distribusi

Distribusi berkaitan dengan bagaimana produk sampai kepada konsumen. Saat ini banyak perusahaan memanfaatkan berbagai saluran distribusi, seperti toko fisik, marketplace, media sosial, maupun aplikasi pesan antar. Semakin mudah konsumen memperoleh produk, semakin besar peluang terjadinya pembelian.

e. Pelayanan

Pelayanan menjadi salah satu pembeda yang sulit ditiru oleh pesaing. Kecepatan pelayanan, keramahan karyawan, kemudahan proses transaksi, serta kemampuan menangani keluhan pelanggan sering kali menjadi alasan utama konsumen memilih suatu usaha.

f. Inovasi

Inovasi menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk, layanan, maupun proses bisnis agar tetap sesuai dengan perubahan kebutuhan pasar. Perusahaan yang secara konsisten melakukan inovasi umumnya memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya mempertahankan produk lama.

g. Reputasi Merek

Reputasi merek mencerminkan persepsi masyarakat terhadap kualitas, kepercayaan, dan kredibilitas suatu perusahaan. Reputasi yang baik dapat meningkatkan loyalitas pelanggan sekaligus memperkuat posisi perusahaan di pasar.

h. Pemanfaatan Teknologi

Transformasi digital menyebabkan teknologi menjadi salah satu faktor penting dalam persaingan. Penggunaan aplikasi pemesanan, sistem pembayaran digital, analisis data pelanggan, hingga pemanfaatan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus pengalaman pelanggan.

5. Teknik Melakukan Analisis Pesaing

Analisis pesaing dapat dilakukan melalui berbagai teknik yang disesuaikan dengan kondisi usaha. Beberapa teknik yang umum digunakan antara lain sebagai berikut.

a. Observasi Lapangan

Observasi dilakukan dengan mengunjungi tempat usaha pesaing untuk mengamati produk, harga, pelayanan, tata letak toko, maupun jumlah pengunjung.

b. Analisis Media Digital

Pelaku usaha dapat mempelajari aktivitas pesaing melalui situs web, media sosial, marketplace, maupun ulasan pelanggan. Melalui analisis digital, wirausahawan dapat mengetahui jenis konten yang disukai konsumen, tingkat interaksi pelanggan, hingga keluhan yang sering muncul.

c. Wawancara Pelanggan

Pelanggan yang pernah menggunakan produk pesaing dapat memberikan informasi mengenai kelebihan maupun kelemahan layanan yang mereka rasakan.

d. Benchmarking

Benchmarking adalah proses membandingkan praktik bisnis perusahaan dengan perusahaan lain yang dianggap memiliki kinerja terbaik (Camp, 1989). Tujuan benchmarking bukan untuk menyalin strategi pesaing, tetapi untuk mempelajari praktik terbaik (*best practices*) yang dapat disesuaikan dengan kondisi usaha sendiri.

6. Analisis SWOT dalam Mengkaji Pesaing

Salah satu alat yang sering digunakan untuk menganalisis posisi usaha dibandingkan pesaing adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities,* dan *Threats*). Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 4. 5 Matriks SWOT dalam Analisis Pesaing

Analisis SWOT membantu wirausahawan mengevaluasi kondisi internal maupun eksternal usahanya.

Tabel 4. 5 Contoh Penerapan SWOT pada Usaha Minuman

Komponen	Contoh Analisis
Strengths	Menggunakan bahan baku lokal berkualitas dan pelayanan cepat.
Weaknesses	Modal promosi terbatas dan kapasitas produksi masih kecil.
Opportunities	Meningkatnya permintaan minuman sehat serta perkembangan layanan pesan antar.
Threats	Banyaknya kompetitor baru dan persaingan harga yang semakin ketat.

Sumber disusun berdasarkan Gürel dan Tat (2017).

Melalui analisis SWOT, pelaku usaha dapat menentukan strategi yang sesuai, misalnya memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang atau memperbaiki kelemahan agar mampu menghadapi ancaman dari pesaing.

7. Studi Kasus

Studi Kasus: Analisis Pesaing pada Usaha Roti Rumahan

Seorang lulusan perguruan tinggi berencana membuka usaha roti rumahan di sebuah kota kecil. Sebelum memulai usaha, ia melakukan analisis terhadap tiga toko roti yang telah beroperasi di wilayah tersebut. Hasil pengamatannya menunjukkan bahwa:

a. Seluruh toko roti menjual produk dengan jenis yang hampir sama
b. Sebagian besar produk menggunakan kemasan konvensional
c. Belum tersedia layanan pemesanan melalui media sosial secara responsif
d. Tidak ada toko yang menyediakan informasi kandungan gizi maupun bahan baku pada kemasan
e. Pelanggan mengeluhkan lamanya waktu pelayanan pada jam-jam sibuk.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, pelaku usaha memutuskan untuk menawarkan beberapa keunggulan, yaitu menggunakan kemasan modern yang informatif, menyediakan layanan pemesanan daring dengan respons cepat, menerima pesanan khusus (*custom order*), serta menyediakan pilihan roti rendah gula untuk konsumen yang menerapkan pola hidup sehat.

Strategi tersebut tidak sekadar meniru produk pesaing, tetapi menawarkan nilai tambah yang belum tersedia di pasar. Hal ini menunjukkan bahwa analisis pesaing dapat membantu wirausahawan menemukan celah pasar (*market gap*) yang berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Sebagai penutup subbab ini, dapat dipahami bahwa analisis pesaing merupakan bagian penting dalam proses identifikasi peluang usaha karena memberikan gambaran mengenai kondisi persaingan, posisi usaha, serta potensi keunggulan yang dapat dikembangkan. Informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pesaing memungkinkan wirausahawan menyusun strategi yang lebih tepat, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Pemahaman mengenai kondisi persaingan ini selanjutnya perlu dipadukan dengan analisis lingkungan bisnis yang lebih luas agar

peluang usaha dapat dievaluasi secara lebih komprehensif sebelum diambil keputusan untuk memulai atau mengembangkan usaha.

D. Analisis Tren Bisnis

Dunia bisnis merupakan lingkungan yang dinamis dan terus mengalami perubahan. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, perubahan gaya hidup masyarakat, kebijakan pemerintah, hingga peristiwa global yang memengaruhi pola konsumsi. Akibatnya, produk atau jasa yang diminati konsumen saat ini belum tentu tetap diminati beberapa tahun mendatang. Oleh karena itu, seorang wirausahawan dituntut untuk mampu membaca dan menganalisis tren bisnis agar dapat menangkap peluang baru sekaligus mengantisipasi perubahan yang terjadi.

Kemampuan membaca tren bisnis merupakan salah satu kompetensi penting dalam kewirausahaan modern. Wirausahawan yang mampu mengenali arah perubahan pasar sejak dini akan lebih siap mengembangkan inovasi, menyesuaikan strategi pemasaran, serta menciptakan produk yang relevan dengan kebutuhan konsumen di masa depan. Sebaliknya, pelaku usaha yang mengabaikan perubahan tren berisiko kehilangan daya saing karena produknya tidak lagi sesuai dengan preferensi pasar.

Menurut Hisrich et al. (2020), keberhasilan wirausaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola usaha saat ini, tetapi juga oleh kemampuan mengidentifikasi perubahan lingkungan eksternal dan mengubahnya menjadi peluang bisnis. Oleh karena itu, analisis tren bisnis menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses identifikasi peluang usaha.

1. Pengertian Tren Bisnis

Sebelum membahas teknik analisis tren bisnis, terlebih dahulu perlu dipahami pengertian dari istilah **tren bisnis**. Tren bisnis (*business trend*) adalah arah perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis, perilaku konsumen, teknologi, ekonomi, maupun faktor sosial yang berlangsung dalam kurun waktu tertentu dan berpotensi memengaruhi permintaan pasar serta strategi perusahaan (Kotler et al., 2022).

Tren berbeda dengan fenomena sesaat (*fad*). Tren berkembang secara bertahap, berlangsung relatif lebih lama, serta memiliki pengaruh yang lebih luas terhadap perilaku masyarakat.

Sebaliknya, *fad* merupakan perubahan yang muncul secara cepat, populer dalam waktu singkat, kemudian menghilang tanpa memberikan dampak jangka panjang. Sebagai contoh, meningkatnya penggunaan pembayaran digital merupakan sebuah tren karena berkembang secara bertahap dan terus digunakan dalam berbagai sektor ekonomi. Sebaliknya, popularitas suatu jenis makanan atau minuman yang viral selama beberapa bulan kemudian menghilang merupakan contoh *fad*. Memahami perbedaan antara tren dan *fad* sangat penting agar wirausahawan tidak mengambil keputusan bisnis hanya berdasarkan fenomena yang bersifat sementara.

2. Pentingnya Analisis Tren Bisnis

Analisis tren bisnis membantu pelaku usaha memahami perubahan yang sedang maupun akan terjadi di lingkungan bisnis. Informasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Beberapa manfaat utama analisis tren bisnis disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Manfaat Analisis Tren Bisnis

Manfaat	Penjelasan
Mengidentifikasi peluang baru	Menemukan kebutuhan pasar yang mulai berkembang.
Mengurangi risiko usaha	Mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis sebelum berdampak pada usaha.
Mendukung inovasi	Menjadi dasar pengembangan produk, layanan, maupun model bisnis baru.
Menentukan strategi pemasaran	Menyesuaikan media promosi dan komunikasi dengan perkembangan perilaku konsumen.
Meningkatkan daya saing	Membantu perusahaan beradaptasi lebih cepat dibandingkan pesaing.
Mendukung keberlanjutan usaha	Menjaga relevansi usaha terhadap perubahan kebutuhan masyarakat.

Sumber disusun berdasarkan Hisrich et al. (2020) dan Kotler et al. (2022).

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa analisis tren bisnis tidak hanya berfungsi menemukan peluang usaha baru, tetapi juga membantu

perusahaan mempertahankan eksistensinya dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

3. Faktor-Faktor yang Mendorong Perubahan Tren Bisnis

Perubahan tren bisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Pemahaman terhadap faktor-faktor tersebut akan membantu wirausahawan lebih cepat mengenali perubahan yang terjadi di pasar. Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 4. 6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Tren Bisnis

Berdasarkan Gambar 4.6, terdapat beberapa faktor utama yang mendorong perubahan tren bisnis.

a. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi merupakan salah satu pendorong utama perubahan bisnis. Digitalisasi, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), komputasi awan (*cloud computing*), Internet of Things (IoT), serta analisis data (*big data analytics*) telah mengubah cara perusahaan memproduksi, memasarkan, dan mendistribusikan produk. Sebagai contoh, perkembangan *e-commerce* memungkinkan pelaku UMKM menjangkau konsumen di berbagai wilayah tanpa harus memiliki toko fisik.

b. Perubahan Gaya Hidup Masyarakat

Perubahan gaya hidup menyebabkan preferensi konsumen juga berubah. Kesadaran terhadap kesehatan, efisiensi waktu,

kenyamanan, dan pengalaman pelanggan telah melahirkan berbagai model bisnis baru. Misalnya, meningkatnya gaya hidup sehat mendorong berkembangnya usaha makanan organik, minuman rendah gula, pusat kebugaran, serta layanan konsultasi kesehatan berbasis digital.

c. Kondisi Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat pendapatan masyarakat, dan daya beli turut memengaruhi pola konsumsi masyarakat. Pada saat kondisi ekonomi melemah, konsumen cenderung lebih selektif dalam melakukan pembelian sehingga pelaku usaha perlu menyesuaikan strategi harga maupun penawaran produknya.

d. Kebijakan Pemerintah

Regulasi pemerintah dapat menciptakan peluang maupun tantangan bagi dunia usaha. Sebagai contoh, kebijakan mengenai digitalisasi UMKM, sertifikasi halal, insentif pajak, maupun penggunaan produk dalam negeri dapat membuka peluang baru bagi pelaku usaha yang mampu beradaptasi.

e. Isu Lingkungan dan Keberlanjutan

Kesadaran masyarakat terhadap lingkungan semakin meningkat. Konsumen mulai memperhatikan dampak lingkungan dari produk yang mereka gunakan, termasuk bahan baku, kemasan, serta proses produksinya. Konsep *sustainability* menjadi salah satu tren global yang mendorong perusahaan mengembangkan produk ramah lingkungan, menerapkan ekonomi sirkular (*circular economy*), serta mengurangi limbah produksi (United Nations, 2015).

f. Globalisasi

Globalisasi mempercepat penyebaran informasi, teknologi, dan budaya antarnegara. Dampaknya, tren yang muncul di suatu negara dapat dengan cepat memengaruhi perilaku konsumen di negara lain. Sebagai contoh, tren *live shopping*, pemasaran melalui *influencer*, maupun penggunaan aplikasi berbasis digital berkembang hampir secara bersamaan di berbagai negara.

4. Sumber Informasi untuk Menganalisis Tren Bisnis

Agar analisis tren bisnis menghasilkan informasi yang akurat, seorang wirausahawan perlu memanfaatkan berbagai sumber informasi. Beberapa sumber yang dapat digunakan antara lain:

a. Laporan industri
b. Publikasi pemerintah
c. Hasil penelitian akademik
d. Laporan lembaga riset pasar
e. Media massa
f. Media sosial
g. Marketplace
h. Forum bisnis
i. Asosiasi profesi
j. Pameran dan seminar kewirausahaan.

Selain itu, perkembangan teknologi memungkinkan pelaku usaha memanfaatkan data digital, seperti tren pencarian internet, ulasan pelanggan, maupun aktivitas media sosial untuk memahami perubahan preferensi konsumen secara lebih cepat.

5. Teknik Analisis Tren Bisnis

Informasi mengenai tren bisnis perlu dianalisis secara sistematis agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Salah satu tahapan analisis tren bisnis ditunjukkan pada Gambar 4.7.

Gambar 4. 7 Tahapan Analisis Tren Bisnis

Berdasarkan Gambar 4.7, proses analisis tren bisnis dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut.

a. **Mengumpulkan informasi**, yaitu memperoleh data dari berbagai sumber yang relevan.

b. **Mengidentifikasi perubahan**, yaitu mengenali perubahan yang mulai terjadi pada pasar maupun lingkungan bisnis.

c. **Menganalisis penyebab perubahan**, sehingga dapat dipahami apakah perubahan tersebut bersifat sementara atau berpotensi menjadi tren jangka panjang.

d. **Menilai dampak terhadap pasar**, yaitu mengevaluasi bagaimana perubahan tersebut memengaruhi perilaku konsumen, tingkat persaingan, maupun peluang usaha.

e. **Menentukan peluang usaha**, yaitu mengidentifikasi produk atau layanan yang memiliki potensi untuk dikembangkan.

f. **Menyusun strategi bisnis**, yaitu merancang langkah-langkah yang diperlukan agar perusahaan mampu memanfaatkan peluang tersebut.

Tahapan tersebut menunjukkan bahwa analisis tren bisnis bukan sekadar mengamati perubahan, tetapi juga menghubungkan perubahan tersebut dengan strategi bisnis yang akan diterapkan.

6. Tren Bisnis yang Berkembang dalam Era Digital

Transformasi digital telah melahirkan berbagai tren bisnis baru yang memengaruhi hampir seluruh sektor usaha. Seorang wirausahawan perlu memahami tren tersebut agar mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan bisnis.

Tabel 4. 7 Contoh Tren Bisnis pada Era Digital

Tren Bisnis	Contoh Penerapan
Perdagangan elektronik (*e-commerce*)	Penjualan produk melalui marketplace dan toko daring.
Pemasaran digital	Promosi menggunakan media sosial, mesin pencari, dan *content marketing*.
Ekonomi berbagi (*sharing economy*)	Layanan transportasi, akomodasi, atau ruang kerja berbasis platform digital.
Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*)	Chatbot layanan pelanggan, rekomendasi produk, analisis data pelanggan.
Bisnis berbasis langganan (*subscription*)	Platform pembelajaran, hiburan digital, dan layanan perangkat lunak.
Produk ramah lingkungan	Penggunaan bahan baku berkelanjutan dan kemasan yang dapat didaur ulang.

Sumber disusun berdasarkan Hisrich et al. (2020), Kotler et al. (2022), dan United Nations (2015).

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa perkembangan teknologi tidak hanya mengubah cara perusahaan menjalankan bisnis, tetapi juga melahirkan model bisnis baru yang lebih fleksibel, efisien, dan berorientasi pada pengalaman pelanggan.

7. Studi Kasus

Studi Kasus: Menangkap Peluang dari Tren Produk Ramah Lingkungan

Seorang mahasiswa memperhatikan bahwa semakin banyak teman-temannya membawa botol minum sendiri untuk mengurangi penggunaan plastik sekali pakai. Ia juga menemukan bahwa berbagai kampus mulai mengampanyekan gaya hidup berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut, mahasiswa tersebut mengembangkan usaha yang memproduksi *tumbler* berbahan daur ulang dengan desain yang dapat dipersonalisasi sesuai identitas pengguna. Selain menjual produk, ia juga menawarkan layanan pencetakan nama dan logo organisasi mahasiswa. Strategi tersebut berhasil menarik perhatian konsumen karena tidak hanya mengikuti tren penggunaan *tumbler*, tetapi juga mengintegrasikan isu keberlanjutan, personalisasi produk, dan identitas komunitas. Kasus ini menunjukkan bahwa peluang usaha yang berkelanjutan muncul ketika pelaku usaha mampu menghubungkan perubahan perilaku masyarakat dengan solusi yang memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Sebagai penutup subbab ini, dapat dipahami bahwa analisis tren bisnis merupakan proses penting dalam mengantisipasi perubahan lingkungan usaha sekaligus menemukan peluang baru yang memiliki prospek jangka panjang. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi perubahan tren, memanfaatkan berbagai sumber informasi, serta menerapkan teknik analisis yang sistematis, wirausahawan dapat mengambil keputusan yang lebih adaptif dan inovatif. Pemahaman mengenai tren bisnis ini selanjutnya menjadi dasar untuk melakukan analisis kelayakan peluang usaha sehingga ide bisnis yang dipilih tidak hanya menarik, tetapi juga memiliki potensi untuk berkembang secara berkelanjutan.

E. Peluang Usaha Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara masyarakat bekerja, berkomunikasi, berbelanja, belajar, hingga berwirausaha. Jika pada masa lalu kegiatan bisnis didominasi oleh transaksi tatap muka dan toko fisik, saat ini berbagai aktivitas bisnis dapat dilakukan melalui platform digital tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Transformasi tersebut membuka peluang yang sangat luas bagi siapa saja, termasuk mahasiswa, untuk memulai usaha dengan modal yang relatif lebih kecil dibandingkan bisnis konvensional.

Era digital tidak hanya menghadirkan teknologi baru, tetapi juga mengubah perilaku konsumen. Masyarakat semakin terbiasa mencari informasi melalui internet, melakukan pembayaran secara digital, berbelanja melalui *marketplace*, serta memperoleh berbagai

layanan melalui aplikasi. Perubahan tersebut menciptakan berbagai peluang usaha baru yang sebelumnya tidak pernah ada.

Menurut Hisrich et al. (2020), perkembangan teknologi digital telah mempercepat munculnya model bisnis baru yang lebih inovatif, fleksibel, dan berbasis kolaborasi. Oleh karena itu, kemampuan mengenali peluang usaha digital menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan pada era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.

1. Pengertian Peluang Usaha Digital

Peluang usaha digital adalah kesempatan untuk menciptakan nilai ekonomi melalui pemanfaatan teknologi digital dalam proses penciptaan, pemasaran, distribusi, maupun penyampaian produk dan jasa kepada konsumen (Nambisan, 2017). Teknologi digital yang dimaksud mencakup internet, media sosial, *e-commerce*, aplikasi seluler (*mobile applications*), komputasi awan (*cloud computing*), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), analisis data (*big data analytics*), Internet of Things (IoT), hingga teknologi pembayaran digital.

Perlu dipahami bahwa usaha digital tidak selalu berarti menjual produk digital. Sebuah usaha kuliner, misalnya, tetap termasuk memanfaatkan peluang digital apabila menggunakan media sosial sebagai sarana promosi, menerima pembayaran digital, memanfaatkan aplikasi pesan antar, dan mengelola hubungan pelanggan melalui platform digital. Dengan demikian, peluang usaha digital dapat diwujudkan melalui dua pendekatan, yaitu:

a. Membangun bisnis yang menghasilkan produk atau jasa digital; dan
b. Memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan daya saing bisnis konvensional.

2. Karakteristik Peluang Usaha Digital

Usaha digital memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan usaha konvensional. Perbedaan tersebut menyebabkan strategi pengelolaan usaha juga mengalami perubahan.

Tabel 4. 8 Karakteristik Peluang Usaha Digital

Karakteristik	Penjelasan
Berbasis teknologi	Memanfaatkan internet, aplikasi, atau platform digital dalam operasional usaha.
Fleksibel	Dapat dijalankan dari berbagai lokasi dan waktu.
Jangkauan pasar luas	Konsumen dapat berasal dari berbagai daerah bahkan berbagai negara.
Biaya operasional relatif efisien	Tidak selalu memerlukan toko fisik atau kantor permanen.
Berorientasi pada data	Pengambilan keputusan didukung oleh data pelanggan dan aktivitas digital.
Cepat beradaptasi	Produk dan layanan dapat diperbarui sesuai perkembangan pasar.

Sumber disusun berdasarkan Nambisan (2017) dan Hisrich et al. (2020).

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa usaha digital memiliki fleksibilitas yang tinggi. Namun demikian, tingkat persaingan juga cenderung lebih ketat karena batas geografis semakin berkurang.

3. Faktor Pendorong Berkembangnya Peluang Usaha Digital

Perkembangan peluang usaha digital dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Perhatikan ilustrasi berikut:

Gambar 4. 8 Faktor Pendorong Berkembangnya Peluang Usaha Digital

Berdasarkan Gambar 4.8, terdapat beberapa faktor yang mendorong berkembangnya usaha digital.

a. Meningkatnya Penggunaan Internet

Semakin luasnya akses internet memungkinkan masyarakat memperoleh informasi dan melakukan transaksi secara lebih cepat. Kondisi ini menciptakan pasar digital yang terus berkembang.

b. Perkembangan Smartphone

Telepon pintar telah menjadi perangkat utama dalam berbagai aktivitas masyarakat. Konsumen dapat mencari informasi, melakukan pembayaran, memesan produk, hingga memberikan ulasan hanya melalui satu perangkat.

c. Media Sosial

Media sosial tidak lagi hanya digunakan sebagai sarana komunikasi, tetapi juga menjadi media pemasaran, promosi, pelayanan pelanggan, hingga penjualan produk secara langsung melalui fitur *social commerce*.

d. Sistem Pembayaran Digital

Perkembangan dompet digital (*digital wallet*), *mobile banking*, QRIS, dan berbagai sistem pembayaran elektronik membuat proses transaksi menjadi lebih cepat, aman, dan praktis.

e. *Marketplace*

Keberadaan *marketplace* memudahkan pelaku usaha menjangkau konsumen dalam skala nasional bahkan internasional tanpa harus membangun sistem penjualan sendiri.

f. Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI)

Kecerdasan buatan mulai dimanfaatkan dalam berbagai bidang usaha, seperti pelayanan pelanggan melalui *chatbot*, analisis perilaku konsumen, rekomendasi produk, pembuatan konten pemasaran, hingga otomatisasi proses bisnis. Perkembangan AI membuka peluang baru bagi pelaku usaha untuk meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik.

4. Bentuk-Bentuk Peluang Usaha Digital

Transformasi digital telah melahirkan berbagai model bisnis baru yang dapat dipilih sesuai dengan minat, kompetensi, dan sumber daya yang dimiliki oleh calon wirausahawan.

Tabel 4. 9 Contoh Peluang Usaha Digital

Bidang Usaha	Contoh Kegiatan
E-commerce	Toko daring, *dropshipping*, *reseller*, *print on demand*.
Content Creator	Produksi video, podcast, blog, dan konten media sosial.
Digital Marketing	Jasa pengelolaan media sosial, iklan digital, SEO, SEM, dan *copywriting*.
Pengembangan Aplikasi	Pembuatan aplikasi mobile, perangkat lunak, dan website.
Edukasi Digital	Kursus daring, webinar, mentoring, dan pelatihan berbasis digital.
Desain Kreatif	Desain grafis, ilustrasi digital, animasi, dan UI/UX.

Jasa Freelance	Penulisan, penerjemahan, administrasi virtual, dan konsultasi daring.
Produk Digital	Penjualan e-book, template, desain, foto digital, dan perangkat lunak.

Sumber disusun berdasarkan OECD (2021) dan Nambisan (2017).

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa peluang usaha digital tidak hanya terbatas pada bidang teknologi informasi. Berbagai bidang usaha kreatif maupun jasa profesional juga dapat dikembangkan melalui pemanfaatan teknologi digital.

5. Langkah-Langkah Mengidentifikasi Peluang Usaha Digital

Peluang usaha digital tidak muncul secara kebetulan. Diperlukan proses analisis yang sistematis agar ide bisnis yang dihasilkan benar-benar memiliki prospek. Perhatikan tahapan berikut.

Gambar 4. 9 Tahapan Identifikasi Peluang Usaha Digital

Berdasarkan Gambar 4.9, langkah-langkah mengidentifikasi peluang usaha digital meliputi:

a. Mengenali permasalahan yang dihadapi konsumen
b. Mengamati perkembangan teknologi digital
c. Menganalisis tren pasar digital
d. Menyesuaikan peluang dengan kompetensi yang dimiliki
e. Memilih model bisnis digital yang sesuai

f. Melakukan validasi terhadap calon pelanggan
g. Mengembangkan minimum viable product (mvp).

Minimum Viable Product (MVP) merupakan versi awal suatu produk yang memiliki fitur utama untuk diuji kepada calon konsumen sebelum dikembangkan secara lebih lengkap (Ries, 2011). Pendekatan ini membantu pelaku usaha memperoleh umpan balik pasar dengan biaya dan risiko yang lebih rendah.

6. Tantangan dalam Mengembangkan Usaha Digital

Meskipun menawarkan peluang yang besar, usaha digital juga menghadapi berbagai tantangan yang perlu diantisipasi. Beberapa tantangan utama meliputi:

a. Persaingan yang semakin tinggi
b. Perubahan teknologi yang sangat cepat
c. Perlindungan data dan keamanan siber
d. Perubahan algoritma media sosial dan mesin pencari
e. Kebutuhan peningkatan kompetensi digital secara berkelanjutan
f. Meningkatnya ekspektasi konsumen terhadap kecepatan layanan.

Oleh karena itu, pelaku usaha digital perlu menerapkan prinsip *continuous learning*, yaitu terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan agar mampu mengikuti perkembangan teknologi maupun perubahan perilaku pasar.

7. Strategi Memanfaatkan Peluang Usaha Digital

Agar peluang usaha digital dapat berkembang secara berkelanjutan, pelaku usaha perlu menerapkan strategi yang tepat. Beberapa strategi yang dapat dilakukan antara lain:

a. Membangun identitas merek (branding) yang kuat
b. Memanfaatkan media sosial secara konsisten
c. Menghasilkan konten yang memberikan nilai bagi konsumen
d. Mengoptimalkan pemasaran digital (digital marketing)

e. Memanfaatkan analisis data pelanggan dalam pengambilan keputusan
f. Menerapkan pelayanan pelanggan yang cepat dan responsif
g. Melakukan inovasi produk secara berkelanjutan;
h. Memanfaatkan kolaborasi dengan komunitas, influencer, maupun mitra bisnis.

Strategi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan usaha digital tidak hanya bergantung pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

8. Studi Kasus

Studi Kasus: Mahasiswa Membangun Bisnis Digital Berbasis Konten Edukasi

Seorang mahasiswa Program Studi Manajemen memiliki kemampuan dalam membuat desain presentasi dan infografis. Ia mengamati bahwa banyak mahasiswa membutuhkan template presentasi yang menarik untuk tugas kuliah maupun seminar. Berdasarkan hasil observasi tersebut, mahasiswa tersebut mulai mengembangkan usaha digital dengan menjual template presentasi, ikon, dan infografis melalui platform digital. Selain itu, ia secara rutin membagikan konten edukatif mengenai desain presentasi melalui media sosial untuk membangun kepercayaan dan menarik calon pelanggan.

Dalam waktu satu tahun, usaha tersebut berkembang karena mampu menjangkau konsumen dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia tanpa harus membuka toko fisik. Keberhasilan usaha tersebut menunjukkan bahwa peluang digital sering kali muncul dari kemampuan individu yang dipadukan dengan pemanfaatan teknologi dan pemahaman terhadap kebutuhan pasar.

Sebagai penutup subbab ini, dapat dipahami bahwa peluang usaha digital merupakan salah satu sumber pertumbuhan kewirausahaan yang paling menjanjikan pada era transformasi digital. Perkembangan internet, media sosial, pembayaran digital, kecerdasan buatan, dan berbagai platform digital telah membuka kesempatan bagi wirausahawan untuk menciptakan model bisnis yang lebih inovatif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan

pelanggan. Namun, keberhasilan dalam memanfaatkan peluang tersebut tetap memerlukan kemampuan menganalisis pasar, memahami perilaku konsumen, menguasai teknologi, serta melakukan inovasi secara berkelanjutan. Pemahaman mengenai peluang usaha digital ini selanjutnya menjadi dasar untuk mengevaluasi kelayakan suatu ide bisnis sebelum diputuskan untuk direalisasikan menjadi sebuah usaha yang kompetitif dan berkelanjutan.

Ringkasan

Bab ini membahas proses **identifikasi dan analisis peluang usaha** sebagai tahapan penting sebelum memulai maupun mengembangkan suatu bisnis. Peluang usaha yang memiliki prospek tidak muncul secara kebetulan, tetapi diperoleh melalui proses analisis yang sistematis terhadap kebutuhan pasar, karakteristik konsumen, kondisi persaingan, perkembangan tren bisnis, serta perubahan teknologi digital. Pemahaman yang komprehensif terhadap berbagai aspek tersebut membantu wirausahawan mengambil keputusan yang lebih tepat dan mengurangi risiko kegagalan usaha.

Pokok-pokok materi yang telah dipelajari dalam bab ini dapat dirangkum sebagai berikut.

1. Identifikasi kebutuhan pasar merupakan langkah awal dalam menemukan peluang usaha. Proses ini dilakukan dengan memahami kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demands*) konsumen serta mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dapat diselesaikan melalui produk atau jasa yang ditawarkan. Informasi mengenai kebutuhan pasar dapat diperoleh melalui observasi, wawancara, survei, analisis media sosial, data penjualan, maupun analisis kompetitor.
2. Analisis konsumen bertujuan memahami siapa pelanggan sasaran, bagaimana karakteristik mereka, serta faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian. Analisis dilakukan melalui pengkajian karakteristik demografis, geografis, psikografis, dan perilaku konsumen. Selain itu, pemahaman terhadap proses pengambilan keputusan konsumen menjadi dasar dalam menyusun strategi produk, harga, promosi, distribusi, dan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

3. Analisis pesaing membantu wirausahawan memahami kondisi persaingan dalam industri. Analisis ini mencakup identifikasi pesaing langsung, pesaing tidak langsung, maupun produk pengganti, serta evaluasi terhadap aspek produk, harga, promosi, distribusi, pelayanan, inovasi, reputasi, dan pemanfaatan teknologi. Melalui analisis pesaing, pelaku usaha dapat menemukan keunggulan kompetitif dan peluang pasar yang belum dimanfaatkan secara optimal.
4. Analisis tren bisnis memberikan pemahaman mengenai arah perubahan lingkungan bisnis akibat perkembangan teknologi, perubahan gaya hidup, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, isu keberlanjutan, dan globalisasi. Kemampuan membaca tren memungkinkan wirausahawan mengantisipasi perubahan pasar, melakukan inovasi, serta mengembangkan strategi bisnis yang lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan usaha.
5. Peluang usaha digital merupakan salah satu bentuk peluang usaha yang berkembang pesat seiring transformasi digital. Pemanfaatan internet, media sosial, e-commerce, pembayaran digital, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan berbagai platform digital telah menciptakan model bisnis baru yang lebih fleksibel, efisien, dan mampu menjangkau pasar yang lebih luas. Namun demikian, keberhasilan usaha digital tetap memerlukan analisis pasar, inovasi berkelanjutan, serta kemampuan memanfaatkan teknologi secara tepat.

Secara keseluruhan, identifikasi dan analisis peluang usaha merupakan proses yang saling berkaitan. Pemahaman terhadap kebutuhan pasar menjadi dasar untuk mengenali konsumen yang akan dilayani. Selanjutnya, analisis konsumen dipadukan dengan analisis pesaing untuk menentukan posisi usaha di pasar. Informasi tersebut kemudian diperkaya melalui analisis tren bisnis dan perkembangan digital sehingga wirausahawan mampu memilih peluang usaha yang tidak hanya sesuai dengan kondisi saat ini, tetapi juga memiliki prospek pertumbuhan di masa depan. Dengan menerapkan pendekatan yang sistematis dan berbasis data, peluang usaha yang dipilih akan memiliki dasar yang lebih kuat untuk dikembangkan menjadi bisnis yang inovatif, kompetitif, dan berkelanjutan.

Evaluasi

Evaluasi pada Bab 4 bertujuan untuk mengukur tingkat penguasaan mahasiswa terhadap konsep identifikasi dan analisis peluang usaha, kemampuan menganalisis kondisi pasar dan lingkungan bisnis, serta kemampuan menerapkan konsep tersebut dalam penyusunan ide usaha yang layak. Kerjakan setiap bagian evaluasi secara mandiri dengan mengacu pada materi yang telah dipelajari.

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian **identifikasi kebutuhan pasar** dan mengapa kegiatan tersebut menjadi langkah awal dalam menemukan peluang usaha.
2. Uraikan perbedaan antara **kebutuhan (*needs*)**, **keinginan (*wants*)**, dan **permintaan (*demands*)** disertai masing-masing satu contoh.
3. Mengapa analisis konsumen sangat penting sebelum seorang wirausahawan mengembangkan produk atau jasa? Jelaskan dengan argumentasi yang didukung contoh.
4. Sebutkan dan jelaskan empat karakteristik utama konsumen yang digunakan dalam analisis pasar.
5. Jelaskan lima tahapan proses pengambilan keputusan pembelian konsumen.
6. Apa yang dimaksud dengan analisis pesaing? Mengapa pesaing tidak selalu dipandang sebagai ancaman dalam dunia bisnis?
7. Jelaskan perbedaan antara pesaing langsung, pesaing tidak langsung, dan produk pengganti (*substitute products*).
8. Sebutkan aspek-aspek utama yang perlu dianalisis dalam melakukan analisis pesaing.
9. Jelaskan pengertian tren bisnis dan uraikan perbedaannya dengan fenomena sesaat (*fad*).
10. Mengapa perkembangan teknologi digital membuka peluang usaha baru bagi wirausahawan? Berikan sedikitnya tiga contoh peluang usaha digital yang berkembang saat ini.

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

Sekelompok mahasiswa berencana mendirikan usaha **Healthy Lunch Box**, yaitu layanan makanan sehat yang ditujukan bagi mahasiswa dan karyawan muda di sekitar kampus.

Sebelum memulai usaha, mereka melakukan survei sederhana terhadap 200 responden dan memperoleh hasil sebagai berikut.

1. Sebanyak 76% responden menyatakan kesulitan memperoleh makanan sehat dengan harga terjangkau.
2. Sebanyak 81% responden lebih menyukai pemesanan melalui aplikasi atau media sosial.
3. Sebanyak 68% responden menginginkan kemasan ramah lingkungan.
4. Di sekitar kampus telah terdapat empat usaha katering, namun seluruhnya masih menggunakan sistem pemesanan manual melalui telepon.
5. Salah satu kompetitor memiliki harga murah, tetapi sering memperoleh ulasan negatif mengenai ketepatan waktu pengiriman.
6. Masyarakat mulai menunjukkan kepedulian terhadap pola hidup sehat dan pengurangan penggunaan plastik sekali pakai.

Pertanyaan Analisis

Jawablah pertanyaan berikut berdasarkan studi kasus di atas.

1. Identifikasikan kebutuhan pasar yang dapat dijadikan peluang usaha berdasarkan hasil survei tersebut.
2. Analisislah karakteristik konsumen yang menjadi sasaran usaha **Healthy Lunch Box**.
3. Lakukan analisis sederhana terhadap kondisi pesaing dengan mengidentifikasi minimal tiga kekuatan atau kelemahan kompetitor.
4. Identifikasikan tren bisnis yang mendukung pengembangan usaha tersebut.

5. Jelaskan bagaimana teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing usaha **Healthy Lunch Box**.
6. Berdasarkan hasil analisis Anda, jelaskan apakah usaha tersebut layak dikembangkan. Berikan alasan yang didukung oleh hasil identifikasi kebutuhan pasar, analisis konsumen, analisis pesaing, dan analisis tren bisnis.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek: Identifikasi dan Analisis Peluang Usaha di Lingkungan Sekitar

Lakukan proyek secara individu atau berkelompok (2–4 mahasiswa).

Langkah-langkah kegiatan

1. Pilih satu ide usaha yang berpotensi dikembangkan di lingkungan kampus atau tempat tinggal Anda.
2. Lakukan observasi sederhana terhadap kondisi pasar melalui wawancara atau survei kepada minimal **20 calon konsumen**.
3. Identifikasi karakteristik konsumen sasaran berdasarkan aspek demografis, geografis, psikografis, dan perilaku.
4. Identifikasi minimal **tiga pesaing** yang menawarkan produk atau jasa serupa.
5. Bandingkan produk Anda dengan pesaing berdasarkan:
   a. Produk
   b. Harga
   c. Promosi
   d. Pelayanan
   e. Keunggulan kompetitif.
6. Analisis minimal **dua tren bisnis** yang berpotensi memengaruhi keberhasilan usaha tersebut.
7. Jelaskan bagaimana teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan usaha.
8. Susun rekomendasi mengenai peluang pengembangan usaha berdasarkan seluruh hasil analisis.

Luaran yang diharapkan

Laporan analisis peluang usaha dengan sistematika sebagai berikut.

1. Latar belakang ide usaha.
2. Hasil identifikasi kebutuhan pasar.
3. Analisis konsumen.
4. Analisis pesaing.
5. Analisis tren bisnis.
6. Peluang pemanfaatan teknologi digital.
7. Kesimpulan dan rekomendasi pengembangan usaha.

D. Pertanyaan Reflektif

Jawablah pertanyaan berikut secara jujur berdasarkan pengalaman dan pemahaman Anda setelah mempelajari Bab 4.

1. Setelah mempelajari materi pada bab ini, perubahan cara berpikir apa yang Anda rasakan dalam melihat peluang usaha di sekitar Anda? Jelaskan disertai contoh.
2. Menurut Anda, bagaimana perkembangan teknologi digital dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) akan memengaruhi cara wirausahawan menemukan serta mengembangkan peluang usaha dalam lima hingga sepuluh tahun mendatang?
3. Apabila Anda akan memulai sebuah usaha setelah menyelesaikan perkuliahan, langkah analisis apa yang akan Anda lakukan terlebih dahulu? Jelaskan alasan Anda berdasarkan konsep-konsep yang telah dipelajari pada bab ini.

BAB 5
ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 5 Analisis Lingkungan Bisnis, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep dan pentingnya analisis lingkungan bisnis dalam mendukung pengambilan keputusan dan pengembangan usaha.
2. **Mengidentifikasi** faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kegiatan serta keberlangsungan usaha.
3. **Menganalisis** lingkungan internal usaha berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi atau perusahaan.
4. **Menganalisis** lingkungan eksternal usaha berdasarkan peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan mikro maupun makro.
5. **Menerapkan** analisis SWOT untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu usaha.
6. **Merumuskan** alternatif strategi bisnis berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal secara sistematis.

Pendahuluan

Dunia bisnis selalu bergerak dan berubah. Perubahan teknologi, perilaku konsumen, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, persaingan, hingga tren sosial dapat menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi sebuah usaha. Kehadiran platform digital, misalnya, telah mengubah cara konsumen mencari informasi, membandingkan produk, melakukan pembelian, dan menyampaikan pengalaman mereka kepada orang lain. Di sisi lain, perubahan harga bahan baku, munculnya pesaing baru, perubahan regulasi, atau pergeseran selera pasar dapat memengaruhi

keberlangsungan usaha dalam waktu yang relatif singkat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa menjalankan bisnis tidak cukup hanya dengan memiliki produk yang baik dan semangat berwirausaha. Pelaku usaha juga perlu memahami lingkungan tempat bisnis tersebut beroperasi.

Pada bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari ide dan peluang usaha, termasuk bagaimana menemukan, menilai, dan mengembangkan peluang menjadi gagasan bisnis yang memiliki nilai bagi konsumen. Namun, sebuah peluang yang terlihat menarik belum tentu dapat langsung diwujudkan menjadi usaha yang berhasil. Peluang tersebut perlu dikaji dengan mempertimbangkan kondisi yang berasal dari dalam usaha maupun berbagai perubahan yang terjadi di luar usaha. Sebuah bisnis mungkin memiliki produk yang unik dan sumber daya manusia yang kompeten, tetapi menghadapi persaingan yang semakin kuat. Sebaliknya, suatu usaha mungkin memiliki keterbatasan sumber daya, tetapi berada dalam pasar yang sedang tumbuh dan memperoleh dukungan dari perkembangan teknologi. Oleh karena itu, kemampuan membaca lingkungan bisnis menjadi bagian penting dalam proses mengembangkan peluang usaha.

Melalui bab ini, mahasiswa akan diajak untuk melihat bisnis sebagai bagian dari lingkungan yang dinamis dan saling berhubungan. Pembahasan dimulai dengan mengenali lingkungan internal bisnis, yaitu berbagai kondisi di dalam usaha yang dapat menjadi kekuatan maupun kelemahan. Selanjutnya, mahasiswa akan mempelajari lingkungan eksternal, baik yang berkaitan langsung dengan aktivitas bisnis maupun faktor-faktor yang lebih luas seperti kondisi ekonomi, sosial, teknologi, politik, hukum, dan perkembangan lingkungan lainnya. Dengan cara pandang tersebut, mahasiswa diharapkan tidak sekadar mengetahui apa yang terjadi di sekitar bisnis, tetapi juga mampu menilai bagaimana perubahan tersebut dapat memengaruhi kegiatan dan keberlangsungan usaha.

Bab ini juga mengajak mahasiswa menggunakan **analisis SWOT** sebagai salah satu alat untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi suatu bisnis. Hasil analisis tersebut dapat membantu mahasiswa memahami posisi usaha secara lebih objektif dan menjadi dasar dalam mempertimbangkan berbagai alternatif strategi. Dalam proses pembelajaran, mahasiswa perlu membiasakan diri mengamati kasus-kasus nyata di sekitar mereka, mulai dari usaha mikro dan UMKM, bisnis ritel, kuliner, jasa, hingga perusahaan berbasis

digital. Dengan demikian, analisis lingkungan bisnis tidak berhenti sebagai materi di ruang kelas, tetapi menjadi keterampilan untuk membaca perubahan dan memahami konsekuensinya bagi suatu usaha.

Pemahaman terhadap lingkungan bisnis selanjutnya menjadi landasan bagi pembahasan pada bab berikutnya mengenai model bisnis dan **Business Model Canvas**. Setelah mengetahui kondisi internal, peluang pasar, tantangan, serta berbagai faktor eksternal yang memengaruhi usaha, mahasiswa akan lebih siap menentukan bagaimana sebuah bisnis menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai. Dengan alur tersebut, mahasiswa diharapkan mampu menghubungkan proses menemukan peluang, menganalisis lingkungan bisnis, dan merancang model bisnis sebagai tahapan yang saling berkaitan dalam membangun usaha yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan.

A. Lingkungan Internal

Setiap organisasi atau perusahaan beroperasi dalam suatu lingkungan bisnis yang memengaruhi kemampuan mencapai tujuan. Lingkungan bisnis tidak hanya berasal dari luar perusahaan, tetapi juga dari dalam organisasi itu sendiri. Sebelum seorang wirausahawan mempelajari peluang pasar, memahami perilaku konsumen, atau mengantisipasi persaingan, ia harus terlebih dahulu mengenali kondisi internal usahanya. Dengan kata lain, keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh besarnya peluang yang tersedia di pasar, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya.

Lingkungan internal adalah seluruh faktor yang berada di dalam organisasi yang dapat dikendalikan secara langsung oleh manajemen dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Faktor-faktor tersebut mencakup sumber daya manusia, keuangan, operasi, pemasaran, teknologi, budaya organisasi, kepemimpinan, hingga kemampuan inovasi yang dimiliki perusahaan (David et al., 2020). Berbeda dengan lingkungan eksternal yang berada di luar kendali perusahaan, lingkungan internal dapat diperbaiki, dikembangkan, dan dioptimalkan melalui keputusan manajerial yang tepat.

Dalam perspektif manajemen strategis, analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan

kelemahan (*weaknesses*) perusahaan sebagai dasar dalam penyusunan strategi yang efektif (Wheelen et al., 2018). Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu memahami kondisi organisasinya secara objektif sebelum mengambil keputusan bisnis.

1. Konsep Lingkungan Internal

Lingkungan internal menggambarkan kapasitas nyata yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan aktivitas bisnisnya. Kapasitas tersebut bukan hanya berupa aset fisik seperti gedung, mesin, atau modal, tetapi juga mencakup aset tidak berwujud (*intangible assets*) seperti pengetahuan, reputasi merek, budaya organisasi, jaringan bisnis, serta kompetensi sumber daya manusia (Barney & Hesterly, 2021).

Dalam ilmu manajemen strategis dikenal pandangan *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing perusahaan berasal dari sumber daya dan kapabilitas unik yang sulit ditiru oleh pesaing (Barney, 1991). Artinya, dua perusahaan yang bergerak pada industri yang sama belum tentu memiliki tingkat keberhasilan yang sama karena masing-masing mempunyai kualitas sumber daya internal yang berbeda.

Sebagai contoh, dua usaha kedai kopi dapat menjual produk yang hampir serupa. Namun, salah satu usaha mampu berkembang lebih cepat karena memiliki barista yang kompeten, sistem pelayanan yang cepat, penggunaan teknologi kasir digital, serta budaya pelayanan yang baik kepada pelanggan. Faktor-faktor tersebut merupakan bagian dari lingkungan internal yang menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

Perhatikan ilustrasi berikut untuk memahami hubungan antara berbagai komponen lingkungan internal perusahaan.

Gambar 5. 1 Komponen Utama Lingkungan Internal Perusahaan

Gambar tersebut menunjukkan bahwa lingkungan internal merupakan suatu sistem yang saling berkaitan. Kelemahan pada satu komponen dapat memengaruhi komponen lainnya. Sebagai contoh, keterbatasan modal dapat menghambat investasi teknologi. Sebaliknya, teknologi yang baik mampu meningkatkan efisiensi operasi sehingga menghasilkan keuntungan yang lebih besar.

2. Karakteristik Lingkungan Internal

Lingkungan internal memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari lingkungan eksternal.

Tabel 5. 1 Karakteristik Lingkungan Internal Perusahaan

Karakteristik	Penjelasan
Dapat dikendalikan	Perusahaan memiliki kewenangan untuk mengubah, memperbaiki, atau mengembangkan kondisi internal.
Bersifat dinamis	Kondisi internal dapat berubah sesuai perkembangan organisasi, teknologi, maupun kualitas SDM.
Menjadi sumber keunggulan bersaing	Keunggulan kompetitif umumnya berasal dari kemampuan internal yang sulit ditiru pesaing.

Dipengaruhi keputusan manajemen	Kebijakan pimpinan sangat menentukan kualitas lingkungan internal perusahaan.
Dapat diukur dan dievaluasi	Kondisi internal dapat dinilai melalui berbagai indikator kinerja seperti produktivitas, profitabilitas, kepuasan pelanggan, maupun kompetensi karyawan.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa lingkungan internal bukan merupakan kondisi yang bersifat tetap. Seorang wirausahawan dapat meningkatkan kualitas organisasinya melalui investasi pada sumber daya manusia, perbaikan proses bisnis, penggunaan teknologi, maupun pengembangan budaya kerja yang produktif.

3. Unsur-Unsur Lingkungan Internal

Dalam praktik bisnis, lingkungan internal terdiri atas berbagai unsur yang saling berinteraksi. Berikut merupakan unsur-unsur utama yang perlu dianalisis oleh seorang wirausahawan.

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan karena seluruh aktivitas bisnis dijalankan oleh manusia. SDM meliputi pemilik usaha, manajer, supervisor, maupun seluruh karyawan yang terlibat dalam proses bisnis. Kualitas SDM dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman, motivasi, kreativitas, kemampuan beradaptasi, serta komitmen terhadap organisasi (Dess et al., 2021). Pada era ekonomi digital, kemampuan menggunakan teknologi informasi dan kemampuan belajar secara berkelanjutan menjadi kompetensi yang semakin penting. Sebagai contoh, sebuah usaha kuliner yang memiliki koki kreatif dan staf pelayanan yang ramah akan lebih mudah mempertahankan pelanggan dibandingkan usaha yang memiliki kualitas pelayanan rendah.

b. Keuangan

Keuangan merupakan sumber daya yang menentukan kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional, melakukan investasi, mengembangkan produk baru, maupun menghadapi kondisi bisnis yang tidak menentu. Analisis keuangan biasanya mencakup kemampuan memperoleh modal, arus kas (*cash flow*),

struktur biaya, profitabilitas, serta tingkat likuiditas perusahaan (Brigham & Houston, 2022). Banyak usaha mikro sebenarnya memiliki produk yang baik, tetapi mengalami kesulitan berkembang karena pengelolaan keuangan yang kurang tertata. Oleh sebab itu, pencatatan keuangan yang sistematis menjadi salah satu indikator kesehatan lingkungan internal perusahaan.

c. Operasi atau Produksi

Operasi merupakan seluruh aktivitas yang mengubah input menjadi produk atau jasa yang memiliki nilai tambah. Efektivitas operasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1) Efisiensi proses produksi
2) Kualitas produk
3) Pengendalian persediaan
4) Kapasitas produksi
5) Standar operasional prosedur (sop)
6) Pengendalian mutu (*quality control*).

Semakin efisien proses operasional suatu perusahaan, semakin rendah biaya produksi yang harus dikeluarkan sehingga perusahaan memiliki peluang memperoleh keuntungan yang lebih besar.

d. Pemasaran

Pemasaran tidak sekadar menjual produk, tetapi mencakup seluruh proses menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan (Kotler et al., 2022). Dalam analisis lingkungan internal, aspek pemasaran meliputi:

1) Kualitas merek (brand)
2) Kemampuan promosi
3) Pelayanan pelanggan
4) Jaringan distribusi
5) Strategi harga
6) Hubungan dengan pelanggan (customer relationship)
7) Kemampuan memanfaatkan pemasaran digital.

Sebagai contoh, banyak UMKM berhasil meningkatkan penjualan melalui pemasaran digital menggunakan media sosial, *marketplace*, dan konten kreatif meskipun memiliki modal yang relatif terbatas.

e. Teknologi dan Sistem Informasi

Perkembangan teknologi telah mengubah cara perusahaan menjalankan aktivitas bisnisnya. Penggunaan sistem informasi membantu perusahaan memperoleh data secara cepat sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih akurat. Teknologi juga mendukung efisiensi dalam berbagai bidang, seperti:

1) Pencatatan transaksi
2) Manajemen persediaan
3) Pemasaran digital
4) Analisis pelanggan
5) Pelayanan konsumen
6) Pengelolaan rantai pasok (*supply chain*).

Perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi secara optimal umumnya memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang masih menggunakan sistem manual.

f. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku seluruh anggota organisasi (Robbins & Judge, 2023). Budaya organisasi yang positif akan mendorong:

1) Kerja sama tim
2) Inovasi
3) Disiplin kerja
4) Orientasi terhadap pelanggan
5) Semangat perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk dapat menimbulkan konflik internal, rendahnya motivasi kerja, hingga tingginya tingkat pergantian karyawan (*turnover*).

g. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam dunia kewirausahaan, pemilik usaha sering kali menjadi pengambil keputusan utama. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan sangat menentukan arah perkembangan bisnis. Pemimpin yang efektif mampu:

1) Membangun visi usaha
2) Mengambil keputusan secara cepat
3) Mengelola perubahan
4) Memotivasi karyawan
5) Menciptakan budaya inovasi.

4. Analisis Lingkungan Internal sebagai Dasar Pengambilan Keputusan

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui posisi nyata perusahaan sebelum menyusun strategi bisnis. Informasi yang diperoleh dari analisis tersebut membantu manajemen menentukan prioritas perbaikan, mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif, serta memanfaatkan kekuatan perusahaan secara maksimal. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah identifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) sebagai bagian dari analisis SWOT. Kekuatan merupakan kemampuan internal yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan, sedangkan kelemahan adalah keterbatasan yang dapat menghambat pencapaian tujuan (David et al., 2020).

Tabel 5. 2 Contoh Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Lingkungan Internal

Bidang	Contoh Kekuatan	Contoh Kelemahan
SDM	Karyawan berpengalaman dan kreatif	Tingkat pergantian karyawan tinggi
Keuangan	Arus kas stabil	Modal kerja terbatas

Operasi	Produksi efisien	Mesin sudah using
Pemasaran	Merek dikenal pelanggan	Promosi digital masih lemah
Teknologi	Sistem informasi terintegrasi	Belum memanfaatkan analisis data
Budaya Organisasi	Kerja sama tim kuat	Komunikasi antarbagian kurang efektif

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa satu perusahaan dapat memiliki kekuatan sekaligus kelemahan pada berbagai aspek internal. Oleh karena itu, analisis harus dilakukan secara objektif berdasarkan data, bukan hanya berdasarkan persepsi pemilik usaha.

Studi Kasus

Mengapa Sebagian UMKM Berkembang Lebih Cepat?

Dua UMKM batik di kota yang sama memiliki produk dengan kualitas kain yang relatif setara. Namun, dalam waktu tiga tahun salah satu usaha berhasil memperluas pasar hingga tingkat nasional, sedangkan usaha lainnya masih melayani pelanggan lokal. Setelah dilakukan analisis, ditemukan beberapa perbedaan lingkungan internal. UMKM yang berkembang lebih cepat memiliki sistem pembukuan digital, pembagian tugas yang jelas, strategi pemasaran melalui media sosial, pelatihan rutin bagi karyawan, serta kepemimpinan yang terbuka terhadap inovasi. Sebaliknya, UMKM yang pertumbuhannya lambat masih mengelola usaha secara tradisional, belum memiliki pencatatan keuangan yang baik, dan kurang memanfaatkan teknologi digital.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kekuatan lingkungan internal yang mampu mendukung pencapaian tujuan bisnis secara berkelanjutan. Analisis lingkungan internal memberikan gambaran mengenai kondisi nyata perusahaan dari sisi sumber daya, kapabilitas, dan proses yang dimiliki. Hasil analisis ini menjadi dasar bagi perusahaan untuk mengenali kekuatan yang dapat dimanfaatkan serta kelemahan yang perlu diperbaiki sebelum menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang lebih luas. Setelah memahami faktor-faktor yang berasal dari dalam

organisasi, pembahasan selanjutnya akan mengkaji **lingkungan eksternal**, yaitu berbagai faktor di luar perusahaan yang turut memengaruhi peluang, tantangan, dan keberlangsungan suatu usaha.

B. Lingkungan Eksternal

Setelah memahami lingkungan internal yang berada dalam kendali perusahaan, langkah berikutnya adalah mempelajari lingkungan eksternal. Dalam praktik bisnis, banyak perusahaan memiliki sumber daya yang baik, tetapi tetap mengalami kesulitan berkembang karena kurang mampu membaca perubahan yang terjadi di luar organisasi. Sebaliknya, perusahaan yang mampu mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal cenderung lebih adaptif, inovatif, dan mampu mempertahankan daya saing dalam jangka panjang.

Lingkungan eksternal merupakan seluruh faktor yang berada di luar organisasi yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan, tetapi tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh manajemen (David et al., 2020). Faktor-faktor tersebut dapat menciptakan peluang (*opportunities*) maupun ancaman (*threats*) yang harus direspons melalui strategi bisnis yang tepat.

Dalam ilmu kewirausahaan, kemampuan membaca perubahan lingkungan eksternal merupakan salah satu kompetensi penting bagi seorang wirausahawan. Perubahan teknologi, perilaku konsumen, kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, maupun persaingan industri dapat mengubah arah perkembangan suatu bisnis dalam waktu yang relatif singkat. Oleh karena itu, analisis lingkungan eksternal menjadi bagian penting dalam proses perencanaan strategis.

1. Konsep Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup seluruh kondisi di luar perusahaan yang memengaruhi aktivitas bisnis, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berbeda dengan lingkungan internal yang dapat dikendalikan, lingkungan eksternal bersifat dinamis sehingga perusahaan harus mampu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi.

Menurut Wheelen et al. (2018), lingkungan eksternal terdiri atas dua kelompok besar, yaitu lingkungan makro (*macro environment*) dan lingkungan industri atau lingkungan tugas

(*industry environment/task environment*). Lingkungan makro memengaruhi seluruh pelaku usaha dalam suatu negara atau wilayah, sedangkan lingkungan industri berhubungan langsung dengan persaingan bisnis yang dihadapi perusahaan. Sebagai contoh, kenaikan harga bahan bakar minyak merupakan bagian dari lingkungan makro karena berdampak pada hampir seluruh sektor usaha. Sebaliknya, munculnya pesaing baru yang menawarkan produk serupa merupakan bagian dari lingkungan industri karena pengaruhnya lebih spesifik terhadap perusahaan yang berada pada industri tersebut.

Agar lebih mudah dipahami, perhatikan hubungan kedua kelompok lingkungan eksternal pada ilustrasi berikut.

Gambar 5. 2 Hubungan Lingkungan Industri dan Lingkungan Makro terhadap Perusahaan

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan berada di tengah berbagai perubahan lingkungan. Semakin baik kemampuan perusahaan dalam memantau perubahan tersebut, semakin besar peluang untuk menyusun strategi yang tepat dan mengurangi risiko bisnis.

2. Karakteristik Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal memiliki karakteristik yang berbeda dengan lingkungan internal. Pemahaman terhadap karakteristik ini membantu wirausahawan dalam menentukan pendekatan yang tepat ketika menghadapi perubahan.

Tabel 5. 3 Karakteristik Lingkungan Eksternal

Karakteristik	Penjelasan
Berada di luar kendali perusahaan	Perusahaan tidak dapat mengubah kondisi eksternal, tetapi hanya dapat menyesuaikan strategi bisnisnya.
Bersifat dinamis	Perubahan dapat terjadi dengan cepat akibat perkembangan ekonomi, teknologi, politik, maupun sosial.
Mengandung peluang dan ancaman	Perubahan eksternal dapat memberikan keuntungan maupun risiko bagi perusahaan.
Memengaruhi seluruh organisasi	Dampaknya dapat dirasakan pada pemasaran, produksi, keuangan, SDM, hingga investasi perusahaan.
Memerlukan pemantauan berkelanjutan	Analisis lingkungan eksternal harus dilakukan secara terus-menerus agar perusahaan tetap adaptif.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya internal, tetapi juga pada kemampuan membaca perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

3. Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan faktor-faktor umum yang memengaruhi seluruh pelaku usaha dalam suatu negara atau kawasan. Walaupun perusahaan tidak dapat mengendalikan faktor-faktor tersebut, perusahaan tetap harus memahami dampaknya terhadap aktivitas bisnis.

a. Faktor Ekonomi

Lingkungan ekonomi berkaitan dengan kondisi perekonomian yang memengaruhi daya beli masyarakat dan aktivitas bisnis. Faktor-faktor ekonomi meliputi:

1) Pertumbuhan ekonomi
2) Tingkat inflasi
3) Suku bunga

4) Nilai tukar mata uang
5) Tingkat pengangguran
6) Pendapatan masyarakat.

Sebagai contoh, ketika inflasi meningkat, harga bahan baku cenderung naik sehingga biaya produksi perusahaan ikut meningkat. Pada saat yang sama, daya beli masyarakat dapat menurun sehingga permintaan terhadap produk tertentu juga berkurang (Kotler et al., 2022). Sebaliknya, ketika kondisi ekonomi tumbuh dengan baik, masyarakat memiliki pendapatan yang lebih tinggi sehingga peluang peningkatan penjualan menjadi lebih besar.

b. Faktor Politik dan Hukum

Kondisi politik yang stabil memberikan kepastian bagi dunia usaha. Selain itu, berbagai regulasi pemerintah juga sangat memengaruhi operasional perusahaan. Beberapa aspek yang termasuk dalam faktor politik dan hukum antara lain:

1) Peraturan perpajakan
2) Kebijakan investasi
3) Perizinan usaha
4) Perlindungan konsumen
5) Ketenagakerjaan
6) Perlindungan hak kekayaan intelektual
7) Kebijakan perdagangan internasional.

Sebagai contoh, kemudahan perizinan melalui sistem digital telah mendorong pertumbuhan jumlah pelaku UMKM di Indonesia. Di sisi lain, perubahan tarif pajak atau regulasi impor dapat memengaruhi struktur biaya perusahaan.

c. Faktor Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial budaya berkaitan dengan nilai-nilai, norma, gaya hidup, tingkat pendidikan, serta perubahan perilaku masyarakat. Perubahan gaya hidup sering kali menciptakan peluang bisnis baru. Misalnya, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan mendorong berkembangnya usaha makanan organik, produk ramah lingkungan, serta bisnis olahraga dan kebugaran.

Perusahaan yang mampu memahami perubahan perilaku konsumen akan lebih mudah mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

d. Faktor Demografi

Demografi menggambarkan karakteristik penduduk, seperti:

1) Jumlah pendudu
2) Usia
3) Jenis kelamin
4) Tingkat pendidikan
5) Tingkat pendapatan
6) Pekerjaan
7) Persebaran wilayah.

Informasi demografi sangat penting dalam menentukan segmen pasar. Sebagai contoh, meningkatnya jumlah Generasi Z yang aktif menggunakan media digital mendorong perusahaan untuk memperkuat strategi pemasaran melalui media sosial, *live streaming*, maupun pemasaran berbasis *influencer*.

e. Faktor Teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor eksternal yang mengalami perkembangan paling cepat. Inovasi teknologi telah mengubah cara perusahaan memproduksi barang, memasarkan produk, berinteraksi dengan pelanggan, hingga mengelola data bisnis. Transformasi digital telah mendorong berkembangnya berbagai model bisnis baru seperti:

1) *E-commerce*
2) *Financial technology* (fintech)
3) Pemasaran digital
4) *Cloud computing*
5) Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*)
6) Analisis data (data analytics).

Perusahaan yang lambat mengadopsi perkembangan teknologi berpotensi kehilangan daya saing dibandingkan pesaing yang lebih inovatif.

f. Faktor Lingkungan Alam

Dalam beberapa dekade terakhir, isu keberlanjutan (*sustainability*) semakin memengaruhi dunia usaha. Perubahan iklim, keterbatasan sumber daya alam, pencemaran lingkungan, serta meningkatnya kesadaran konsumen terhadap produk ramah lingkungan menjadi faktor penting yang harus diperhatikan perusahaan. Banyak perusahaan kini menerapkan konsep *green business*, efisiensi energi, pengurangan limbah, penggunaan bahan baku berkelanjutan, serta ekonomi sirkular (*circular economy*) sebagai bagian dari strategi bisnisnya (United Nations, 2015).

g. Faktor Global

Globalisasi menyebabkan perusahaan tidak hanya bersaing dengan pelaku usaha lokal, tetapi juga dengan perusahaan dari berbagai negara. Perkembangan perdagangan internasional, perubahan harga komoditas dunia, konflik geopolitik, hingga gangguan rantai pasok (*global supply chain*) dapat memberikan dampak terhadap biaya produksi maupun ketersediaan bahan baku. Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana faktor global mampu mengubah pola konsumsi masyarakat dan strategi bisnis perusahaan di seluruh dunia.

4. Lingkungan Industri

Selain lingkungan makro, perusahaan juga menghadapi lingkungan industri yang secara langsung memengaruhi tingkat persaingan bisnis. Salah satu model yang paling banyak digunakan dalam menganalisis lingkungan industri adalah **Five Forces Model** yang dikembangkan oleh Porter (1980). Model ini menjelaskan bahwa tingkat persaingan industri dipengaruhi oleh lima kekuatan utama. Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 5. 3 Model Lima Kekuatan Porter (*Five Forces Model*)

Model tersebut membantu perusahaan memahami tingkat daya tarik suatu industri serta menentukan strategi bersaing yang sesuai. Kelima kekuatan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Persaingan Antar Perusahaan

Persaingan merupakan tingkat kompetisi antara perusahaan yang menawarkan produk atau jasa sejenis. Persaingan dipengaruhi oleh:

1) Jumlah pesaing
2) Pertumbuhan industri
3) Diferensiasi produk
4) Strategi harga
5) Inovasi.

Semakin tinggi tingkat persaingan, semakin besar tuntutan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.

b. Ancaman Pendatang Baru

Kemudahan memasuki suatu industri akan meningkatkan jumlah pesaing baru. Ancaman ini dipengaruhi oleh:

1) Kebutuhan modal
2) Regulasi

3) Teknologi
4) Loyalitas pelanggan
5) Skala ekonomi.

Sebagai contoh, bisnis kuliner relatif mudah dimasuki sehingga tingkat persaingan cenderung tinggi.

c. Daya Tawar Pemasok

Pemasok memiliki daya tawar tinggi apabila jumlah pemasok terbatas atau bahan baku sulit diperoleh. Semakin besar kekuatan pemasok, semakin besar kemungkinan kenaikan harga bahan baku yang harus ditanggung perusahaan.

d. Daya Tawar Pembeli

Pembeli memiliki kekuatan tawar yang tinggi apabila memiliki banyak pilihan produk atau mudah berpindah ke perusahaan lain. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, harga yang kompetitif, serta inovasi produk.

e. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi merupakan produk berbeda yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan fungsi yang sama. Sebagai contoh, layanan transportasi berbasis aplikasi menjadi substitusi bagi transportasi konvensional. Demikian pula pembayaran digital menjadi alternatif pengganti transaksi tunai dalam berbagai aktivitas ekonomi.

5. Pentingnya Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan membantu perusahaan mengenali peluang dan ancaman sejak dini sehingga dapat menyusun strategi yang lebih adaptif.

Tabel 5. 4 Manfaat Analisis Lingkungan Eksternal

Tujuan Analisis	Manfaat bagi Perusahaan
Mengidentifikasi peluang	Menemukan pasar baru, teknologi baru, dan kebutuhan konsumen yang berkembang.
Mengidentifikasi ancaman	Mengantisipasi perubahan regulasi, pesaing baru, maupun perubahan ekonomi.

Mendukung perencanaan strategis	Menyusun strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis.
Mengurangi risiko	Membantu perusahaan menyiapkan langkah mitigasi terhadap ketidakpastian.
Meningkatkan daya saing	Memungkinkan perusahaan beradaptasi lebih cepat dibandingkan pesaing.

Melalui analisis tersebut, perusahaan dapat lebih siap menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis.

Studi Kasus

Perubahan Perilaku Konsumen pada Era Digital

Sebuah toko pakaian yang sebelumnya hanya mengandalkan penjualan secara langsung mengalami penurunan omzet karena semakin banyak konsumen beralih berbelanja melalui *marketplace* dan media sosial. Pemilik usaha kemudian melakukan analisis lingkungan eksternal dan menemukan bahwa perubahan teknologi digital serta meningkatnya penggunaan media sosial telah mengubah perilaku konsumen. Sebagai respons, perusahaan mulai memanfaatkan *e-commerce*, melakukan promosi melalui media sosial, bekerja sama dengan *content creator*, serta menerapkan sistem pembayaran digital. Dalam waktu satu tahun, penjualan kembali meningkat karena strategi bisnis telah disesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa perubahan lingkungan eksternal tidak selalu menjadi ancaman. Perusahaan yang mampu mengenali perubahan lebih awal justru dapat mengubahnya menjadi peluang untuk meningkatkan daya saing. Lingkungan eksternal memberikan berbagai peluang sekaligus ancaman yang memengaruhi keberhasilan suatu usaha. Oleh karena itu, seorang wirausahawan tidak cukup hanya memahami kondisi internal perusahaan, tetapi juga harus mampu memantau perubahan ekonomi, sosial, teknologi, politik, lingkungan, serta dinamika persaingan industri secara berkelanjutan. Pemahaman terhadap lingkungan internal dan eksternal selanjutnya menjadi dasar dalam melakukan **analisis strategis yang terintegrasi**, salah satunya melalui penggunaan alat analisis yang mampu mengombinasikan

kedua perspektif tersebut untuk menghasilkan alternatif strategi bisnis yang tepat.

C. Analisis SWOT

Pada subbab sebelumnya telah dibahas bahwa lingkungan internal menghasilkan informasi mengenai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal menghasilkan informasi mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari luar organisasi. Informasi tersebut akan lebih bermanfaat apabila diintegrasikan menjadi suatu alat analisis yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi bisnis. Salah satu alat analisis yang paling banyak digunakan dalam dunia kewirausahaan maupun manajemen strategis adalah **analisis SWOT**.

Analisis SWOT merupakan suatu metode untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan secara sistematis sehingga dapat dirumuskan strategi yang sesuai dengan kemampuan organisasi dan kondisi lingkungan bisnis (Gürel & Tat, 2017; David et al., 2020). Melalui analisis ini, perusahaan tidak hanya mengetahui posisi bisnisnya saat ini, tetapi juga memperoleh dasar dalam menentukan langkah pengembangan usaha di masa mendatang.

Bagi seorang wirausahawan, analisis SWOT menjadi alat yang sangat penting karena keputusan bisnis sering kali harus diambil di tengah kondisi yang penuh ketidakpastian. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara komprehensif, wirausahawan dapat memilih strategi yang lebih realistis dan berorientasi pada pencapaian keunggulan bersaing.

1. Pengertian Analisis SWOT

Istilah SWOT merupakan akronim dari empat komponen utama, yaitu:

a. ***Strengths*** **(Kekuatan)**, yaitu berbagai keunggulan internal yang dimiliki perusahaan.

b. ***Weaknesses*** **(Kelemahan)**, yaitu keterbatasan internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

c. ***Opportunities*** **(Peluang)**, yaitu kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan usaha.

d. ***Threats*** **(Ancaman)**, yaitu kondisi eksternal yang berpotensi menghambat atau mengurangi keberhasilan perusahaan.

Keempat komponen tersebut saling berkaitan dalam proses penyusunan strategi. Kekuatan dan kelemahan diperoleh melalui analisis lingkungan internal, sedangkan peluang dan ancaman diperoleh melalui analisis lingkungan eksternal. Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 5. 4 Komponen Dasar Analisis SWOT

Gambar tersebut menunjukkan bahwa analisis SWOT bukan sekadar membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis ini bertujuan menghubungkan faktor-faktor tersebut sehingga menghasilkan strategi yang mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

2. Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan strategis. Melalui analisis ini, perusahaan dapat memperoleh gambaran mengenai posisi bisnis secara menyeluruh sebelum menentukan langkah pengembangan usaha.

Adapun manfaat utama analisis SWOT antara lain sebagai berikut.

Tabel 5. 5 Manfaat Analisis SWOT dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Tujuan Analisis SWOT	Manfaat bagi Perusahaan
Mengenali kondisi internal	Mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan secara objektif.
Memahami lingkungan eksternal	Mengidentifikasi peluang pasar dan ancaman bisnis yang sedang berkembang.
Menentukan strategi	Menjadi dasar dalam penyusunan strategi jangka pendek maupun jangka panjang.
Mengurangi risiko	Membantu perusahaan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
Meningkatkan daya saing	Mengoptimalkan keunggulan yang dimiliki perusahaan dibandingkan pesaing.

Melalui manfaat tersebut, analisis SWOT menjadi salah satu alat yang paling banyak digunakan dalam penyusunan rencana bisnis (*business plan*), pengembangan usaha, evaluasi organisasi, maupun penyusunan strategi pemasaran.

3. Komponen Analisis SWOT

a. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan seluruh faktor internal yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Contoh kekuatan antara lain:

1) Kualitas produk yang unggul
2) Sumber daya manusia yang kompeten
3) Reputasi merek yang baik
4) Teknologi yang modern
5) Pelayanan pelanggan yang prima
6) Lokasi usaha yang strategis; serta
7) Kondisi keuangan yang sehat.

Sebagai contoh, sebuah UMKM batik yang memiliki motif khas dengan hak kekayaan intelektual serta jaringan pelanggan yang loyal memiliki kekuatan yang sulit ditiru oleh pesaing.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan kondisi internal yang mengurangi kemampuan perusahaan dalam bersaing. Beberapa contoh kelemahan meliputi:

1) Modal usaha terbatas
2) Promosi yang kurang efektif
3) Kualitas sdm yang belum memadai
4) Teknologi produksi yang masih sederhana
5) Manajemen keuangan yang belum tertata
6) Kapasitas produksi yang rendah.

Kelemahan bukan berarti perusahaan tidak memiliki peluang untuk berkembang. Justru dengan mengenali kelemahan sejak dini, perusahaan dapat menyusun program perbaikan secara bertahap.

c. Opportunities (Peluang)

Peluang merupakan kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan usaha. Contoh peluang antara lain:

1) Meningkatnya permintaan pasar
2) Perkembangan teknologi digital
3) Perubahan gaya hidup masyarakat
4) Dukungan kebijakan pemerintah
5) Terbukanya pasar ekspor
6) Berkembangnya perdagangan elektronik (*e-commerce*).

Sebagai contoh, meningkatnya penggunaan media sosial memberikan peluang bagi UMKM untuk memperluas pasar tanpa harus membuka banyak toko fisik.

d. *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan kondisi eksternal yang dapat menghambat perkembangan perusahaan apabila tidak diantisipasi. Contoh ancaman meliputi:

1) Munculnya pesaing baru
2) Perubahan regulasi pemerintah
3) Kenaikan harga bahan baku
4) Inflasi
5) Perubahan selera konsumen
6) Perkembangan teknologi yang sangat cepat.

Ancaman tidak selalu dapat dihindari, tetapi dapat diminimalkan dampaknya melalui strategi yang tepat.

4. Langkah-Langkah Melakukan Analisis SWOT

Agar menghasilkan strategi yang efektif, analisis SWOT dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis. Perhatikan alur berikut.

Gambar 5. 5 Tahapan Penyusunan Analisis SWOT

Berdasarkan flowchart tersebut, proses penyusunan SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut.

Langkah 1. Mengumpulkan Data

Data diperoleh dari berbagai sumber, seperti:

a. Laporan keuangan
b. Hasil observasi;
c. Wawancara
d. Survei pelanggan

e. Data penjualan

f. Analisis pesaing

g. Informasi mengenai kondisi ekonomi maupun industri.

Semakin akurat data yang digunakan, semakin tepat hasil analisis yang diperoleh.

Langkah 2. Mengidentifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Pada tahap ini perusahaan menyusun daftar seluruh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang paling berpengaruh terhadap bisnis. Tidak semua faktor harus dimasukkan. Faktor yang dipilih adalah faktor yang memiliki pengaruh paling besar terhadap keberhasilan perusahaan.

Langkah 3. Menyusun Matriks SWOT

Setelah seluruh faktor diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menghubungkan faktor internal dan eksternal ke dalam matriks SWOT.

Tabel 5. 6 Matriks SWOT

Faktor Internal	**Peluang (*Opportunities*)**	**Ancaman (*Threats*)**
Kekuatan (*Strengths*)	Strategi SO	Strategi ST
Kelemahan (*Weaknesses*)	Strategi WO	Strategi WT

Matriks tersebut menjadi dasar dalam merumuskan berbagai alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan.

5. Jenis Strategi dalam Matriks SWOT

Empat kombinasi dalam matriks SWOT menghasilkan empat kelompok strategi yang berbeda.

a. Strategi SO (*Strengths–Opportunities*)

Strategi SO bertujuan memanfaatkan seluruh kekuatan perusahaan untuk mengambil peluang yang tersedia. Contohnya:

1) Menggunakan kualitas produk yang tinggi untuk memasuki pasar baru

2) Memanfaatkan teknologi digital guna memperluas pemasaran
3) Memanfaatkan reputasi merek untuk meningkatkan penjualan.

Strategi ini merupakan kondisi yang paling diharapkan karena perusahaan memiliki kekuatan internal yang mampu mendukung pemanfaatan peluang eksternal.

b. Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*)

Strategi WO dilakukan dengan memanfaatkan peluang eksternal untuk mengurangi kelemahan internal. Contohnya:

1) Mengikuti program pelatihan kewirausahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM;
2) Memperoleh pembiayaan dari lembaga keuangan untuk mengatasi keterbatasan modal; atau
3) Memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi usaha.

c. Strategi ST (*Strengths–Threats*)

Strategi ST memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal. Contohnya:

1) Meningkatkan inovasi produk ketika muncul pesaing baru;
2) Memperkuat loyalitas pelanggan melalui pelayanan yang lebih baik; atau
3) Menggunakan efisiensi produksi untuk menghadapi kenaikan harga bahan baku.

d. Strategi WT (*Weaknesses–Threats*)

Strategi WT merupakan strategi defensif yang bertujuan meminimalkan kelemahan sekaligus mengurangi dampak ancaman. Contohnya:

1) Mengurangi biaya operasional ketika kondisi ekonomi melemah;
2) Melakukan restrukturisasi organisasi;
3) Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya; atau

4) Menghentikan lini produk yang kurang menguntungkan.

Opportunities	Threats
Tren konsumsi kopi meningkat	Banyak kedai kopi baru
Promosi melalui media sosial	Perubahan harga biji kopi
Kerja sama dengan layanan pesan antar	Persaingan harga

Strategi WT umumnya diterapkan ketika perusahaan menghadapi kondisi bisnis yang kurang menguntungkan sehingga fokus utama adalah mempertahankan keberlangsungan usaha.

6. Contoh Penerapan Analisis SWOT pada UMKM

Agar lebih mudah dipahami, berikut contoh sederhana penerapan analisis SWOT pada sebuah usaha kedai kopi.

Tabel 5. 7 Contoh Analisis SWOT pada Usaha Kedai

Strengths	Weaknesses
Lokasi strategis	Modal promosi terbatas
Cita rasa kopi khas	Kapasitas tempat duduk terbatas
Pelayanan ramah	Belum memiliki aplikasi pemesanan

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, perusahaan dapat merumuskan strategi, misalnya:

a. Memperkuat promosi digital dengan memanfaatkan cita rasa kopi khas (strategi SO);

b. Bekerja sama dengan layanan pesan antar untuk mengatasi keterbatasan tempat (strategi WO);

c. Meningkatkan kualitas pelayanan agar pelanggan tetap loyal meskipun banyak pesaing (strategi ST); serta

d. Mengendalikan biaya operasional ketika harga bahan baku meningkat (strategi WT).

Contoh tersebut menunjukkan bahwa analisis SWOT tidak berhenti pada identifikasi faktor-faktor strategis, tetapi dilanjutkan dengan penyusunan alternatif tindakan yang dapat diterapkan perusahaan.

7. Kelebihan dan Keterbatasan Analisis SWOT

Meskipun sangat populer, analisis SWOT memiliki kelebihan sekaligus keterbatasan yang perlu dipahami.

Tabel 5. 8 Kelebihan dan Keterbatasan Analisis SWOT

Kelebihan	Keterbatasan
Mudah dipahami dan diterapkan	Sangat bergantung pada kualitas data yang digunakan.
Dapat digunakan pada berbagai jenis organisasi	Bersifat deskriptif sehingga memerlukan analisis lanjutan.
Membantu menyusun strategi secara sistematis	Penilaian faktor strategis dapat bersifat subjektif.
Mengintegrasikan faktor internal dan eksternal	Tidak secara langsung menunjukkan prioritas strategi terbaik.

Oleh karena itu, dalam praktik manajemen strategis, analisis SWOT sering dipadukan dengan alat analisis lain seperti Matriks IE (*Internal-External Matrix*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), atau *Business Model Canvas* agar menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif (David et al., 2020).

Studi Kasus

Analisis SWOT pada UMKM Batik

Sebuah UMKM batik di Yogyakarta mengalami penurunan penjualan selama enam bulan terakhir. Pemilik usaha kemudian melakukan analisis SWOT. Hasil analisis menunjukkan bahwa usaha tersebut memiliki kekuatan berupa motif batik yang eksklusif, kualitas produk yang baik, serta pengrajin berpengalaman. Namun, kelemahannya adalah pemasaran yang masih bergantung pada toko fisik dan belum optimal memanfaatkan media digital. Dari sisi eksternal, terdapat peluang berupa meningkatnya minat konsumen terhadap produk lokal dan dukungan pemerintah terhadap

digitalisasi UMKM. Di sisi lain, ancaman muncul dari banyaknya produk batik bermotif cetak dengan harga lebih murah serta meningkatnya persaingan melalui *marketplace*.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, pemilik usaha memutuskan untuk mengembangkan toko daring, memperkuat promosi melalui media sosial, memanfaatkan program pelatihan digital bagi UMKM, serta menonjolkan nilai keaslian batik tulis sebagai pembeda dari produk pesaing. Strategi tersebut menunjukkan bagaimana hasil analisis SWOT dapat diterjemahkan menjadi keputusan bisnis yang konkret dan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Analisis SWOT merupakan alat yang mengintegrasikan hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal sehingga menghasilkan alternatif strategi yang lebih terarah. Melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, perusahaan dapat menyusun strategi yang sesuai dengan kondisi nyata organisasi dan dinamika lingkungan bisnis. Dengan demikian, analisis SWOT menjadi fondasi penting dalam proses perencanaan strategis, pengambilan keputusan, dan pengembangan usaha yang berkelanjutan.

D. Analisis PESTEL

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa analisis SWOT mengintegrasikan kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk menghasilkan alternatif strategi bisnis. Namun, agar perusahaan mampu memahami lingkungan eksternal secara lebih mendalam, diperlukan alat analisis yang secara khusus mengidentifikasi berbagai perubahan pada lingkungan makro. Salah satu alat yang paling banyak digunakan dalam manajemen strategis adalah **analisis PESTEL**.

Analisis PESTEL membantu perusahaan mengidentifikasi berbagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Berbeda dengan analisis SWOT yang mengelompokkan faktor eksternal menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), analisis PESTEL menguraikan sumber perubahan lingkungan secara lebih rinci sehingga memudahkan perusahaan dalam melakukan pemantauan terhadap dinamika bisnis (Johnson et al., 2020).

Bagi seorang wirausahawan, kemampuan melakukan analisis PESTEL sangat penting karena perubahan lingkungan makro sering kali menjadi pemicu munculnya peluang usaha baru maupun risiko bisnis. Perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi digital, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap lingkungan, hingga perubahan kondisi ekonomi merupakan faktor-faktor yang perlu dianalisis sebelum perusahaan mengambil keputusan strategis.

1. Pengertian Analisis PESTEL

PESTEL merupakan akronim dari enam kelompok faktor lingkungan makro, yaitu:

a. *Political* (Politik)
b. *Economic* (Ekonomi)
c. *Social* (Sosial)
d. *Technological* (Teknologi)
e. *Environmental* (Lingkungan)
f. Legal (Hukum).

Analisis PESTEL merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (Yüksel, 2012). Melalui analisis ini, perusahaan dapat memahami perubahan lingkungan bisnis secara lebih sistematis sehingga mampu menyusun strategi yang adaptif terhadap dinamika yang terjadi. Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 5. 6 Komponen Analisis PESTEL

Gambar tersebut menunjukkan bahwa seluruh faktor PESTEL saling memengaruhi dan secara bersama-sama membentuk lingkungan makro tempat perusahaan beroperasi. Oleh karena itu, perusahaan tidak cukup hanya memperhatikan satu faktor tertentu, tetapi perlu memahami hubungan antarberbagai faktor tersebut.

2. Tujuan dan Manfaat Analisis PESTEL

Analisis PESTEL digunakan untuk membantu perusahaan memahami berbagai perubahan lingkungan makro yang dapat memengaruhi strategi bisnis. Adapun tujuan utama analisis PESTEL adalah:

a. Mengidentifikasi faktor eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan;

b. Mendeteksi peluang dan ancaman sejak dini;

c. Mendukung penyusunan strategi jangka panjang;

d. Meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan; dan

e. Mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan strategis.

Selain tujuan tersebut, analisis PESTEL juga memberikan berbagai manfaat praktis bagi perusahaan.

Tabel 5. 9 Manfaat Analisis PESTEL

Manfaat	Penjelasan
Memahami perubahan lingkungan	Membantu perusahaan mengenali perubahan yang terjadi pada tingkat makro.
Mendukung inovasi	Menemukan peluang pengembangan produk atau model bisnis baru.
Mengurangi risiko	Mengantisipasi perubahan kebijakan, kondisi ekonomi, maupun perkembangan teknologi.
Menyusun strategi jangka panjang	Menjadi dasar dalam penyusunan rencana bisnis yang lebih adaptif.
Meningkatkan daya saing	Membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan lebih cepat dibandingkan pesaing.

Melalui manfaat tersebut, analisis PESTEL banyak digunakan dalam penyusunan rencana strategis perusahaan, studi kelayakan bisnis, pengembangan usaha, maupun analisis investasi.

3. Komponen Analisis PESTEL

a. *Political* (Faktor Politik)

Faktor politik berkaitan dengan stabilitas pemerintahan, kebijakan publik, arah pembangunan nasional, serta hubungan pemerintah dengan dunia usaha. Beberapa aspek politik yang perlu diperhatikan antara lain:

1) Stabilitas politik
2) Kebijakan investasi
3) Kebijakan perdagangan
4) Subsidi pemerintah
5) Kebijakan impor dan ekspor
6) Dukungan terhadap umkm
7) Kebijakan pembangunan daerah.

Sebagai contoh, program pemerintah yang memberikan kemudahan perizinan usaha serta dukungan pembiayaan bagi

UMKM dapat menciptakan peluang pertumbuhan usaha yang lebih besar. Sebaliknya, perubahan kebijakan perdagangan internasional dapat memengaruhi biaya impor bahan baku maupun akses pasar ekspor.

b. *Economic* (Faktor Ekonomi)

Faktor ekonomi menggambarkan kondisi perekonomian yang memengaruhi kemampuan masyarakat dalam melakukan konsumsi maupun investasi. Beberapa indikator ekonomi yang umum dianalisis meliputi:

1) Pertumbuhan ekonomi
2) Tingkat inflasi
3) Tingkat suku bunga
4) Nilai tukar mata uang
5) Tingkat pengangguran
6) Daya beli masyarakat
7) Tingkat pendapatan.

Sebagai contoh, ketika tingkat inflasi meningkat, harga bahan baku dan biaya distribusi cenderung naik sehingga perusahaan perlu melakukan efisiensi operasional atau menyesuaikan strategi harga. Sebaliknya, pertumbuhan ekonomi yang baik biasanya meningkatkan daya beli masyarakat sehingga membuka peluang peningkatan penjualan.

c. Social (Faktor Sosial)

Faktor sosial berkaitan dengan perubahan karakteristik masyarakat yang memengaruhi perilaku konsumen. Aspek sosial meliputi:

1) Gaya hidup
2) Tingkat pendidikan
3) Nilai budaya
4) Kebiasaan konsumsi
5) Perubahan demografi
6) Kesadaran kesehatan
7) Penggunaan media sosial.

Perubahan gaya hidup masyarakat sering kali menjadi sumber munculnya peluang usaha baru. Sebagai contoh, meningkatnya kepedulian masyarakat terhadap gaya hidup sehat mendorong berkembangnya usaha makanan organik, produk ramah lingkungan, serta layanan kebugaran. Demikian pula, meningkatnya penggunaan media sosial telah mengubah pola pemasaran dari pendekatan konvensional menuju pemasaran digital berbasis konten.

d. Technological (Faktor Teknologi)

Teknologi merupakan salah satu faktor yang mengalami perubahan paling cepat dalam lingkungan bisnis modern. Perusahaan perlu memperhatikan perkembangan:

1) Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*)
2) Big data
3) Cloud computing
4) Internet of things (iot)
5) Perdagangan elektronik (*e-commerce*)
6) Pembayaran digital
7) Otomatisasi proses bisnis.

Perkembangan teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus menciptakan model bisnis baru. Sebagai contoh, penggunaan sistem kasir digital (*point of sales*), analisis data pelanggan, serta pemasaran berbasis media sosial membantu UMKM meningkatkan produktivitas dan memperluas pasar.

e. Environmental (Faktor Lingkungan)

Faktor lingkungan berkaitan dengan isu keberlanjutan (*sustainability*) dan pengelolaan sumber daya alam. Beberapa aspek yang perlu dianalisis meliputi:

1) Perubahan iklim
2) Pencemaran lingkungan
3) Pengelolaan limbah
4) Penggunaan energi
5) Efisiensi sumber daya

6) Ekonomi sirkular (*circular economy*)
7) Tuntutan terhadap produk ramah lingkungan.

Dalam beberapa tahun terakhir, konsumen semakin memperhatikan aspek keberlanjutan ketika memilih produk. Oleh karena itu, perusahaan mulai menerapkan konsep *green business*, mengurangi penggunaan plastik sekali pakai, meningkatkan efisiensi energi, serta menggunakan bahan baku yang lebih ramah lingkungan sebagai bagian dari strategi bisnis (United Nations, 2015).

f. Legal (Faktor Hukum)

Faktor hukum berkaitan dengan seluruh peraturan yang mengatur aktivitas bisnis. Beberapa regulasi yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain:

1) Hukum ketenagakerjaan
2) Perlindungan konsumen
3) Perpajakan
4) Hak kekayaan intelektual
5) Standar mutu produk
6) Perlindungan data pribadi; dan
7) Regulasi perdagangan elektronik.

Kepatuhan terhadap regulasi menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha. Pelanggaran terhadap ketentuan hukum dapat mengakibatkan sanksi administratif, kerugian finansial, bahkan menurunkan reputasi perusahaan.

4. Langkah-Langkah Melakukan Analisis PESTEL

Analisis PESTEL dilakukan secara sistematis agar informasi yang dihasilkan dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi. Perhatikan alur berikut.

Gambar 5. 7 Tahapan Analisis PESTEL

Flowchart tersebut menunjukkan bahwa analisis PESTEL tidak berhenti pada pengumpulan informasi. Informasi yang diperoleh harus dievaluasi berdasarkan tingkat pengaruhnya terhadap perusahaan, kemudian diterjemahkan menjadi strategi yang relevan.

5. Contoh Analisis PESTEL pada UMKM

Agar lebih mudah dipahami, berikut contoh penerapan analisis PESTEL pada sebuah usaha batik.

Tabel 5. 10 Contoh Analisis PESTEL pada UMKM Batik

Faktor	Contoh Kondisi	Dampak terhadap Usaha
Political	Program pemerintah mendukung UMKM	Mempermudah akses pelatihan dan pembiayaan.
Economic	Inflasi meningkat	Biaya bahan baku naik sehingga diperlukan efisiensi.
Social	Minat masyarakat terhadap produk lokal meningkat	Permintaan batik berpotensi meningkat.
Technological	Perkembangan *marketplace* dan media sosial	Memperluas pemasaran digital.

Environmental	Meningkatnya permintaan produk ramah lingkungan	Mendorong penggunaan pewarna alami dan produksi berkelanjutan.
Legal	Regulasi mengenai hak cipta motif batik	Mendorong perlindungan terhadap kekayaan intelektual.

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa setiap faktor lingkungan makro dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap aktivitas bisnis. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi seluruh faktor tersebut secara berkala.

6. Hubungan Analisis PESTEL dengan Analisis SWOT

Mahasiswa sering kali menganggap bahwa analisis SWOT dan PESTEL merupakan dua metode yang sama. Padahal, keduanya memiliki fungsi yang berbeda namun saling melengkapi. Analisis PESTEL digunakan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan makro secara lebih rinci, sedangkan analisis SWOT menggunakan informasi tersebut sebagai bagian dari identifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Tabel 5. 11 Perbandingan Analisis SWOT dan PESTEL

Aspek	Analisis SWOT	Analisis PESTEL
Fokus analisis	Faktor internal dan eksternal	Faktor lingkungan makro eksternal
Tujuan	Menyusun alternatif strategi	Mengidentifikasi perubahan lingkungan makro
Ruang lingkup	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
Hasil analisis	Alternatif strategi bisnis	Informasi mengenai tren dan perubahan lingkungan eksternal
Hubungan	Menggunakan hasil analisis eksternal sebagai peluang dan ancaman	Menjadi salah satu sumber informasi dalam penyusunan SWOT

Dengan demikian, kedua alat analisis tersebut tidak saling menggantikan, tetapi justru digunakan secara berurutan. Hasil analisis PESTEL memperkaya pemahaman terhadap lingkungan eksternal, kemudian diintegrasikan ke dalam analisis SWOT untuk menghasilkan strategi yang lebih komprehensif.

Studi Kasus

Digitalisasi UMKM Pasca Perkembangan Ekonomi Digital

Sebuah UMKM yang memproduksi makanan tradisional mengalami penurunan jumlah pelanggan yang datang langsung ke toko. Pemilik usaha kemudian melakukan analisis PESTEL. Hasil analisis menunjukkan bahwa perkembangan teknologi digital (*Technological*) telah mengubah perilaku konsumen (*Social*) yang kini lebih sering berbelanja melalui *marketplace*. Di sisi lain, pemerintah (*Political*) menyediakan berbagai program pendampingan digitalisasi UMKM. Kondisi ekonomi (*Economic*) menunjukkan meningkatnya transaksi perdagangan elektronik, sementara regulasi (*Legal*) mulai mengatur keamanan transaksi digital dan perlindungan konsumen. Selain itu, konsumen juga semakin memperhatikan penggunaan kemasan yang ramah lingkungan (*Environmental*).

Berdasarkan hasil analisis tersebut, pemilik usaha memutuskan untuk membuka toko daring, menggunakan layanan pengiriman makanan, memperbaiki desain kemasan yang lebih ramah lingkungan, serta mengikuti pelatihan digital marketing yang diselenggarakan pemerintah. Dalam beberapa bulan, penjualan meningkat karena strategi usaha telah disesuaikan dengan perubahan lingkungan makro. Analisis PESTEL merupakan alat yang efektif untuk memahami perubahan lingkungan makro yang memengaruhi dunia usaha. Dengan menganalisis faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum secara sistematis, perusahaan dapat mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman sejak dini serta menyusun strategi yang lebih adaptif. Analisis ini melengkapi analisis SWOT sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai lingkungan bisnis dan menjadi dasar yang kuat dalam proses pengambilan keputusan strategis.

E. Porter Five Forces

Pada subbab sebelumnya telah dibahas bahwa analisis PESTEL membantu perusahaan memahami lingkungan makro yang memengaruhi dunia usaha. Namun, seorang wirausahawan juga perlu memahami tingkat persaingan dalam industri tempat usahanya beroperasi. Tidak semua industri memiliki tingkat persaingan yang sama. Ada industri yang relatif mudah dimasuki sehingga persaingannya sangat ketat, sementara ada pula industri yang memiliki hambatan masuk tinggi sehingga jumlah pesaing relatif sedikit. Untuk menganalisis tingkat daya tarik suatu industri, salah satu model yang paling banyak digunakan dalam manajemen strategis adalah **Porter Five Forces** atau **Model Lima Kekuatan Porter**. Model ini dikembangkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1980 dan hingga saat ini masih menjadi salah satu kerangka analisis yang paling banyak digunakan dalam penyusunan strategi bisnis (Porter, 1980; Porter, 2008).

Porter Five Forces membantu perusahaan memahami bahwa persaingan tidak hanya berasal dari kompetitor yang sudah ada, tetapi juga dipengaruhi oleh pemasok, pelanggan, produk pengganti, serta kemungkinan masuknya pesaing baru. Dengan memahami kelima kekuatan tersebut, perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih tepat untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

1. Pengertian Porter Five Forces

Porter Five Forces merupakan suatu model analisis industri yang digunakan untuk mengukur tingkat persaingan dan daya tarik suatu industri berdasarkan lima kekuatan utama yang memengaruhi profitabilitas perusahaan (Porter, 1980). Berbeda dengan analisis SWOT dan PESTEL yang memberikan gambaran kondisi internal maupun lingkungan makro, Porter Five Forces berfokus pada **struktur persaingan industri** (*industry structure*). Melalui model ini, perusahaan dapat memahami mengapa suatu industri memiliki tingkat keuntungan yang tinggi, sedangkan industri lainnya cenderung memiliki keuntungan yang lebih rendah.

Sebagai contoh, bisnis kedai kopi memiliki tingkat persaingan yang tinggi karena banyak pelaku usaha menawarkan produk serupa, pelanggan memiliki banyak pilihan, dan hambatan masuk industri relatif rendah. Sebaliknya, industri manufaktur pesawat terbang memiliki hambatan masuk yang sangat tinggi karena

membutuhkan modal besar, teknologi canggih, serta regulasi yang ketat. Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 5. 8 Model Porter Five Forces

Gambar tersebut menunjukkan bahwa tingkat persaingan dalam suatu industri merupakan hasil interaksi dari lima kekuatan utama. Semakin kuat tekanan dari kelima faktor tersebut, semakin besar tantangan yang harus dihadapi perusahaan untuk memperoleh keuntungan.

2. Tujuan dan Manfaat Porter Five Forces

Model Porter Five Forces digunakan sebagai alat untuk memahami karakteristik persaingan dalam suatu industri sebelum perusahaan menentukan strategi bisnis. Beberapa tujuan penggunaan model ini adalah sebagai berikut.

a. Mengidentifikasi tingkat persaingan dalam industri.
b. Menilai daya tarik suatu industri sebelum melakukan investasi.
c. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keuntungan perusahaan.
d. Membantu penyusunan strategi bersaing.
e. Mengantisipasi perubahan struktur industri.

Selain tujuan tersebut, model ini juga memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan.

Tabel 5. 12 Manfaat Analisis Porter Five Forces

Manfaat	Penjelasan
Memahami struktur industri	Memberikan gambaran mengenai tingkat persaingan dalam suatu industri.
Mendukung keputusan investasi	Membantu menilai apakah suatu industri layak dimasuki.
Menentukan strategi bersaing	Menjadi dasar dalam menyusun strategi diferensiasi, biaya rendah, maupun fokus pasar.
Mengidentifikasi risiko bisnis	Membantu perusahaan mengenali ancaman yang berasal dari lingkungan industri.
Meningkatkan daya saing	Mendorong perusahaan memperkuat posisi kompetitifnya.

Melalui manfaat tersebut, Porter Five Forces tidak hanya digunakan oleh perusahaan besar, tetapi juga oleh pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) ketika akan memulai atau mengembangkan bisnis.

3. Lima Kekuatan dalam Porter Five Forces

a. Persaingan Antar Pesaing (*Competitive Rivalry*)

Persaingan antar pesaing merupakan kekuatan utama dalam model Porter karena secara langsung memengaruhi kemampuan perusahaan memperoleh keuntungan. Persaingan menjadi semakin tinggi apabila:

1) Jumlah pesaing banyak;
2) Pertumbuhan industri lambat;
3) Produk sulit dibedakan (low differentiation);
4) Biaya berpindah (switching cost) pelanggan rendah; dan
5) Perusahaan bersaing melalui harga.

Sebagai contoh, industri makanan dan minuman memiliki tingkat persaingan yang tinggi karena banyak perusahaan menawarkan produk yang serupa. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan diferensiasi melalui kualitas produk, inovasi, pelayanan, maupun citra merek.

b. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Pendatang baru merupakan perusahaan yang baru memasuki suatu industri dan berpotensi meningkatkan tingkat persaingan. Ancaman ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1) Kebutuhan modal awal
2) Akses terhadap teknologi
3) Loyalitas pelanggan
4) Kepemilikan merek
5) Skala ekonomi (*economies of scale*)
6) Akses terhadap saluran distribusi; dan
7) Regulasi pemerintah.

Semakin rendah hambatan masuk (*barriers to entry*), semakin mudah perusahaan baru memasuki industri tersebut. Sebagai contoh, usaha minuman kekinian relatif mudah dimulai sehingga jumlah pendatang baru terus bertambah setiap tahun. Sebaliknya, industri farmasi memiliki hambatan masuk yang tinggi karena membutuhkan investasi besar dan harus memenuhi berbagai persyaratan regulasi.

c. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok merupakan pihak yang menyediakan bahan baku, komponen, maupun jasa yang dibutuhkan perusahaan. Daya tawar pemasok menjadi tinggi apabila:

1) Jumlah pemasok sedikit
2) Bahan baku sulit digantikan
3) Kualitas bahan baku sangat spesifik
4) Biaya berpindah pemasok tinggi
5) Pemasok memiliki posisi dominan di pasar.

Jika pemasok memiliki daya tawar yang tinggi, perusahaan akan menghadapi risiko kenaikan harga bahan baku atau keterbatasan pasokan. Sebagai contoh, industri batik yang menggunakan pewarna alami tertentu akan mengalami kesulitan apabila hanya terdapat sedikit pemasok bahan baku tersebut.

d. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Pembeli merupakan pihak yang menggunakan produk atau jasa perusahaan. Pembeli memiliki daya tawar tinggi apabila:

1) Jumlah pembeli sedikit tetapi membeli dalam jumlah besar
2) Tersedia banyak produk alternatif
3) Biaya berpindah ke produk lain rendah
4) Informasi mengenai produk mudah diperoleh
5) Pembeli sangat sensitif terhadap harga.

Dalam era digital, daya tawar pelanggan semakin meningkat karena mereka dapat membandingkan harga, kualitas, maupun ulasan produk hanya melalui telepon pintar. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat hubungan dengan pelanggan, dan memberikan pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang lebih baik.

e. Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitute Products or Services*)

Produk substitusi adalah produk atau jasa berbeda yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan fungsi yang sama. Semakin banyak produk substitusi yang tersedia, semakin besar tekanan terhadap perusahaan. Contohnya antara lain:

1) Pembayaran digital sebagai pengganti uang tunai
2) Transportasi daring sebagai alternatif transportasi konvensional
3) Buku elektronik (e-book) sebagai alternatif buku cetak
4) Layanan rapat daring sebagai alternatif pertemuan tatap muka.

Perusahaan harus terus melakukan inovasi agar produknya tetap menjadi pilihan utama konsumen meskipun tersedia berbagai alternatif pengganti.

4. Faktor yang Memengaruhi Kekuatan Persaingan

Kelima kekuatan dalam model Porter tidak selalu memiliki tingkat pengaruh yang sama pada setiap industri. Besarnya pengaruh bergantung pada karakteristik industri yang dianalisis.

Tabel 5. 13 Indikator Penilaian Porter Five Forces

Kekuatan	Indikator yang Dianalisis
Persaingan antar pesaing	Jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, diferensiasi produk, intensitas promosi.
Ancaman pendatang baru	Hambatan masuk, kebutuhan modal, regulasi, loyalitas pelanggan.
Daya tawar pemasok	Jumlah pemasok, ketersediaan bahan baku, biaya berpindah pemasok.
Daya tawar pembeli	Jumlah pembeli, sensitivitas harga, ketersediaan alternatif produk.
Ancaman produk substitusi	Jumlah produk alternatif, kualitas substitusi, biaya berpindah konsumen.

Tabel tersebut dapat digunakan sebagai panduan awal bagi mahasiswa ketika melakukan analisis industri dalam penyusunan rencana bisnis atau studi kelayakan usaha.

5. Langkah-Langkah Melakukan Analisis Porter Five Forces

Agar menghasilkan analisis yang komprehensif, Porter Five Forces dilakukan melalui beberapa tahapan. Perhatikan alur berikut.

Gambar 5. 9 Tahapan Analisis Porter Five Forces

Berdasarkan flowchart tersebut, analisis tidak hanya berhenti pada identifikasi lima kekuatan. Hasil penilaian harus diterjemahkan menjadi strategi yang dapat meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

6. Contoh Penerapan Porter Five Forces

Sebagai ilustrasi, berikut contoh sederhana analisis Porter Five Forces pada usaha kedai kopi.

Tabel 5. 14 Contoh Analisis Porter Five Forces pada Usaha Kedai Kopi

Kekuatan	Kondisi Industri	Tingkat Pengaruh
Persaingan antar pesaing	Banyak kedai kopi dengan produk serupa	Tinggi
Ancaman pendatang baru	Modal awal relatif kecil sehingga mudah memasuki industri	Tinggi
Daya tawar pemasok	Banyak pemasok biji kopi tersedia	Rendah
Daya tawar pembeli	Pelanggan mudah berpindah ke merek lain	Tinggi
Ancaman produk substitusi	Minuman teh, cokelat, dan minuman kemasan	Sedang

Berdasarkan hasil tersebut, pemilik usaha dapat menyusun strategi seperti:

a. Menciptakan menu yang unik dan sulit ditiru
b. Meningkatkan kualitas pelayanan
c. Membangun komunitas pelanggan yang loyal
d. Memperkuat promosi digital
e. Menciptakan pengalaman pelanggan yang berbeda dibandingkan pesaing.

Dengan demikian, hasil analisis Porter Five Forces menjadi dasar dalam menentukan strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi industri.

7. Hubungan Porter Five Forces dengan SWOT dan PESTEL

Mahasiswa perlu memahami bahwa Porter Five Forces, SWOT, dan PESTEL bukan merupakan alat analisis yang saling menggantikan, tetapi saling melengkapi.

Tabel 5. 15 Perbandingan SWOT, PESTEL, dan Porter Five Forces

Aspek	SWOT	PESTEL	Porter Five Forces
Fokus utama	Kondisi internal dan eksternal	Lingkungan makro	Struktur persaingan industry
Ruang lingkup	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal	Lima kekuatan persaingan industry
Tujuan	Menentukan alternatif strategi	Mengidentifikasi perubahan lingkungan makro	Menilai daya tarik dan intensitas persaingan industry
Hasil akhir	Strategi bisnis	Informasi lingkungan eksternal	Strategi bersaing dalam industry

Ketiga alat analisis tersebut sering digunakan secara berurutan. Analisis PESTEL digunakan untuk memahami perubahan lingkungan makro, Porter Five Forces digunakan untuk menganalisis struktur persaingan industri, sedangkan analisis SWOT mengintegrasikan hasil analisis internal dan eksternal sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan.

Studi Kasus

Analisis Porter Five Forces pada Bisnis Batik

Seorang wirausahawan berencana mengembangkan usaha batik tulis ke pasar nasional. Sebelum melakukan ekspansi, dilakukan analisis Porter Five Forces. Hasil analisis menunjukkan bahwa persaingan antarprodusen batik cukup tinggi karena banyak pelaku usaha menawarkan produk dengan motif yang beragam. Ancaman pendatang baru tergolong sedang karena meskipun membuka usaha batik memerlukan keterampilan dan jaringan pengrajin, masih terdapat peluang bagi pelaku usaha baru untuk masuk ke pasar. Daya tawar pemasok relatif rendah karena tersedia cukup banyak pemasok kain mori dan bahan pewarna. Sebaliknya, daya tawar pembeli cukup tinggi karena konsumen memiliki banyak pilihan produk batik, baik batik tulis, batik cap, maupun batik bermotif cetak dengan variasi harga. Selain itu, ancaman produk substitusi juga perlu diperhatikan, misalnya pakaian bermotif etnik modern yang dapat menjadi alternatif bagi sebagian konsumen.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, perusahaan memutuskan untuk memperkuat diferensiasi melalui motif eksklusif, meningkatkan kualitas pelayanan, memperluas pemasaran digital, serta menonjolkan nilai budaya dan keaslian batik tulis sebagai keunggulan kompetitif. Strategi tersebut membantu perusahaan mengurangi tekanan persaingan sekaligus memperkuat posisi di pasar. Porter Five Forces merupakan salah satu alat analisis strategis yang membantu perusahaan memahami tingkat persaingan dalam suatu industri. Dengan mengevaluasi persaingan antar pesaing, ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, serta ancaman produk substitusi, perusahaan dapat menilai tingkat daya tarik industri dan merumuskan strategi bersaing yang lebih efektif. Bersama dengan analisis SWOT dan PESTEL, model Porter Five Forces memberikan landasan yang kuat bagi wirausahawan dalam menyusun strategi bisnis yang adaptif, kompetitif, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

Ringkasan Bab 5

Bab ini membahas analisis lingkungan bisnis sebagai salah satu tahapan penting dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Analisis lingkungan bisnis membantu wirausahawan memahami kondisi internal perusahaan sekaligus mengidentifikasi berbagai faktor eksternal yang dapat menciptakan peluang maupun ancaman. Dengan pemahaman yang komprehensif terhadap lingkungan bisnis, perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih tepat, adaptif, dan berorientasi pada keunggulan bersaing.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari dalam bab ini adalah sebagai berikut.

1. **Lingkungan internal** merupakan seluruh faktor yang berada di dalam perusahaan dan dapat dikendalikan oleh manajemen. Analisis lingkungan internal bertujuan mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Unsur-unsur yang dianalisis meliputi sumber daya manusia, keuangan, operasi, pemasaran, teknologi dan sistem informasi, budaya organisasi, serta kepemimpinan. Kualitas pengelolaan faktor-faktor tersebut sangat menentukan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis.
2. **Lingkungan eksternal** terdiri atas berbagai faktor di luar perusahaan yang tidak dapat dikendalikan secara langsung, tetapi memiliki pengaruh terhadap keberhasilan usaha. Lingkungan eksternal mencakup lingkungan makro, seperti faktor ekonomi, politik, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum, serta lingkungan industri yang berkaitan dengan persaingan bisnis. Analisis lingkungan eksternal membantu perusahaan mengenali peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) sehingga mampu mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
3. **Analisis SWOT** merupakan alat analisis strategis yang mengintegrasikan hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. SWOT mengelompokkan faktor-faktor strategis ke dalam empat komponen, yaitu *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. Melalui matriks SWOT, perusahaan dapat merumuskan berbagai alternatif strategi, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT, yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan lingkungan bisnis.

4. **Analisis PESTEL** digunakan untuk mengidentifikasi perubahan pada lingkungan makro yang dapat memengaruhi perusahaan. Analisis ini mencakup enam faktor utama, yaitu **Political**, **Economic**, **Social**, **Technological**, **Environmental**, dan **Legal**. PESTEL membantu perusahaan memahami tren lingkungan eksternal, mendeteksi peluang dan ancaman sejak dini, serta mendukung penyusunan strategi bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan.
5. **Porter Five Forces** merupakan model analisis yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat persaingan dalam suatu industri. Lima kekuatan yang dianalisis meliputi persaingan antar pesaing, ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan ancaman produk substitusi. Hasil analisis ini membantu perusahaan memahami daya tarik suatu industri serta menyusun strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi persaingan.
6. **Hubungan antaralat analisis** menunjukkan bahwa setiap metode memiliki fungsi yang berbeda namun saling melengkapi. Analisis PESTEL digunakan untuk memahami lingkungan makro, Porter Five Forces digunakan untuk menganalisis struktur persaingan industri, sedangkan analisis SWOT mengintegrasikan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal menjadi alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan.
7. **Penerapan analisis lingkungan bisnis** memungkinkan perusahaan menyusun keputusan yang lebih rasional dan berbasis data. Bagi seorang wirausahawan, kemampuan melakukan analisis lingkungan bisnis merupakan kompetensi penting untuk mengidentifikasi peluang usaha, mengantisipasi risiko, meningkatkan daya saing, serta menjaga keberlanjutan usaha di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Dengan memahami seluruh materi dalam bab ini, mahasiswa diharapkan mampu menganalisis kondisi internal dan eksternal suatu organisasi, menggunakan berbagai alat analisis strategis seperti SWOT, PESTEL, dan Porter Five Forces secara tepat, serta merumuskan strategi bisnis yang sesuai dengan karakteristik perusahaan dan dinamika lingkungan bisnis.

Evaluasi

Evaluasi pada bab ini bertujuan mengukur kemampuan mahasiswa dalam memahami konsep analisis lingkungan bisnis, menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan, serta menerapkan berbagai alat analisis strategis seperti SWOT, PESTEL, dan Porter Five Forces dalam pengambilan keputusan bisnis. Kerjakan setiap bagian secara sistematis dengan mengacu pada konsep-konsep yang telah dipelajari.

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan berikut dengan singkat, jelas, dan menggunakan bahasa Anda sendiri.

1. Jelaskan pengertian lingkungan bisnis dan mengapa analisis lingkungan bisnis penting bagi seorang wirausahawan.
2. Jelaskan perbedaan antara lingkungan internal dan lingkungan eksternal beserta contoh masing-masing.
3. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur utama yang terdapat dalam lingkungan internal perusahaan.
4. Mengapa analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan secara berkelanjutan? Jelaskan alasan Anda.
5. Apa yang dimaksud dengan analisis SWOT? Jelaskan fungsi masing-masing komponen SWOT.
6. Jelaskan perbedaan strategi SO, WO, ST, dan WT dalam matriks SWOT.
7. Apa tujuan penggunaan analisis PESTEL dalam perencanaan bisnis?
8. Sebutkan enam komponen dalam analisis PESTEL dan berikan masing-masing satu contoh faktor yang dapat memengaruhi perusahaan.
9. Jelaskan konsep Porter Five Forces dan mengapa model tersebut penting dalam analisis industri.
10. Sebutkan lima kekuatan dalam Porter Five Forces dan jelaskan pengaruh masing-masing terhadap tingkat persaingan industri.

11. Bandingkan fungsi analisis SWOT, PESTEL, dan Porter Five Forces dalam penyusunan strategi bisnis.
12. Menurut Anda, mengapa seorang wirausahawan perlu menggunakan lebih dari satu alat analisis sebelum mengambil keputusan strategis?

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

Seorang lulusan perguruan tinggi berencana mengembangkan usaha **minuman herbal modern** yang dipasarkan melalui media sosial dan *marketplace*. Produk yang ditawarkan menggunakan bahan baku alami dari petani lokal dengan konsep ramah lingkungan (*eco-friendly packaging*). Dalam enam bulan pertama, penjualan meningkat cukup pesat. Namun, setelah itu perusahaan menghadapi beberapa tantangan, antara lain munculnya banyak pesaing baru, kenaikan harga bahan baku akibat inflasi, perubahan tren konsumen yang cepat, serta semakin ketatnya persaingan promosi di media digital.

Di sisi lain, pemerintah sedang mendorong pengembangan UMKM melalui berbagai program pelatihan dan pembiayaan, sementara penggunaan teknologi digital dan pembayaran non-tunai terus meningkat di masyarakat.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasikan faktor-faktor yang termasuk dalam **lingkungan internal** dan **lingkungan eksternal** pada kasus tersebut.
2. Susun analisis **SWOT** berdasarkan informasi yang tersedia dengan mengidentifikasi:
    a. Strengths
    b. Weaknesses
    c. Opportunities
    d. Threats
3. Lakukan analisis **PESTEL** terhadap kondisi usaha tersebut dengan mengidentifikasi masing-masing faktor Political, Economic, Social, Technological, Environmental, dan Legal yang relevan.

4. Gunakan **Porter Five Forces** untuk menganalisis tingkat persaingan industri yang dihadapi perusahaan.
5. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, rumuskan **minimal tiga strategi bisnis** yang dapat diterapkan agar perusahaan mampu meningkatkan daya saing dan mempertahankan pertumbuhan usahanya.
6. Jelaskan alat analisis mana yang menurut Anda paling membantu dalam memahami kondisi perusahaan pada kasus tersebut. Berikan alasan yang logis.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek: Analisis Lingkungan Bisnis pada Usaha Nyata

Lakukan analisis lingkungan bisnis terhadap salah satu usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), perusahaan rintisan (*startup*), koperasi, atau usaha keluarga yang berada di lingkungan sekitar Anda.

Petunjuk Pelaksanaan

1. Pilih satu objek usaha yang mudah diobservasi.
2. Kumpulkan informasi melalui observasi, wawancara singkat, atau studi dokumen yang tersedia.
3. Susun laporan analisis yang memuat:
    a. Profil singkat perusahaan
    b. Analisis lingkungan internal
    c. Analisis lingkungan eksternal
    d. Analisis swot
    e. Analisis pestel
    f. Analisis porter five forces
    g. Rekomendasi strategi pengembangan usaha berdasarkan hasil analisis.
4. Sajikan hasil analisis dalam bentuk laporan sepanjang **5–8 halaman** disertai tabel atau diagram yang mendukung pembahasan.

5. Presentasikan hasil analisis di depan kelas selama **10–15 menit**, kemudian diskusikan rekomendasi strategi yang telah disusun bersama dosen dan mahasiswa lain.

Aspek Penilaian

Aspek yang Dinilai	**Bobot**
Ketepatan identifikasi lingkungan internal dan eksternal	20%
Ketepatan penerapan SWOT, PESTEL, dan Porter Five Forces	30%
Kemampuan analisis dan argumentasi	25%
Kualitas rekomendasi strategi	15%
Sistematika laporan dan presentasi	10%

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari bab ini, bagaimana pandangan Anda mengenai pentingnya analisis lingkungan bisnis sebelum memulai atau mengembangkan suatu usaha?
2. Menurut Anda, bagaimana perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan media sosial mengubah cara perusahaan melakukan analisis lingkungan bisnis dibandingkan beberapa tahun yang lalu?
3. Apabila Anda berencana menjadi seorang wirausahawan, alat analisis manakah yang akan Anda gunakan terlebih dahulu SWOT, PESTEL, atau Porter Five Forces? Jelaskan alasan Anda serta bagaimana Anda akan mengombinasikannya untuk mendukung pengambilan keputusan bisnis.

BAB 6
PERANCANGAN MODEL BISNIS DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 6 Perancangan Model Bisnis dengan Business Model Canvas, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep model bisnis serta perannya dalam menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dalam kegiatan usaha.
2. **Menjelaskan** konsep, fungsi, manfaat, dan karakteristik Business Model Canvas (BMC) sebagai alat perancangan model bisnis.
3. **Menganalisis** keterkaitan sembilan blok Business Model Canvas, yaitu *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships,* dan *Cost Structure*.
4. **Menyusun** Business Model Canvas secara sistematis berdasarkan kebutuhan pelanggan, proposisi nilai, sumber daya, aktivitas, kemitraan, serta aspek pendapatan dan biaya suatu usaha.
5. **Melakukan** validasi terhadap asumsi-asumsi utama dalam model bisnis dengan menggunakan data dan umpan balik calon pelanggan.
6. **Mengevaluasi** dan menyempurnakan rancangan model bisnis berdasarkan hasil validasi agar lebih sesuai dengan kebutuhan pasar dan layak diterapkan.

Pendahuluan

Memiliki ide bisnis yang menarik belum tentu menjamin sebuah usaha dapat berjalan dan berkembang dengan baik. Dalam kehidupan sehari-hari, kita dapat menemukan produk yang sebenarnya berkualitas tetapi sulit bertahan di pasar karena tidak mampu menjangkau pelanggan yang tepat, memiliki biaya operasional yang terlalu tinggi, atau belum menemukan sumber pendapatan yang memadai. Sebaliknya, ada usaha yang berawal dari ide sederhana tetapi berkembang karena mampu memahami kebutuhan pelanggan dan merancang cara yang tepat untuk menciptakan, menyampaikan, serta memperoleh nilai dari kegiatan bisnisnya. Perkembangan teknologi digital, *marketplace*, media sosial, layanan berbasis aplikasi, dan perubahan perilaku konsumen semakin menegaskan bahwa wirausahawan tidak cukup hanya memikirkan apa yang akan dijual, tetapi juga bagaimana keseluruhan bisnis akan bekerja.

Pada bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari Analisis Lingkungan Bisnis, meliputi lingkungan internal dan eksternal serta penggunaan SWOT, PESTEL, dan Porter Five Forces. Analisis tersebut membantu wirausahawan memahami kekuatan dan kelemahan usaha, mengenali peluang dan ancaman, serta membaca perubahan lingkungan dan tingkat persaingan dalam industri. Informasi tersebut selanjutnya perlu diterjemahkan menjadi rancangan bisnis yang lebih konkret. Dengan kata lain, setelah mengetahui di lingkungan seperti apa usaha akan beroperasi dan peluang apa yang dapat dimanfaatkan, pertanyaan berikutnya adalah bagaimana usaha tersebut dirancang agar mampu memberikan nilai kepada pelanggan sekaligus menciptakan keberlanjutan bagi perusahaan.

Bab ini mengajak mahasiswa mempelajari proses tersebut melalui Business Model Canvas (BMC). BMC memungkinkan sebuah ide bisnis dipetakan secara visual sehingga hubungan antara pelanggan, nilai yang ditawarkan, saluran untuk menjangkau pelanggan, hubungan dengan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya, aktivitas, mitra, dan struktur biaya dapat dilihat sebagai satu kesatuan. Pendekatan ini sangat relevan bagi calon wirausahawan karena membantu mengubah ide yang masih bersifat umum menjadi rancangan model bisnis yang lebih sistematis dan dapat diuji.

Pembahasan dimulai dari konsep model bisnis, kemudian dilanjutkan dengan pengenalan Business Model Canvas dan sembilan blok yang membentuknya. Mahasiswa selanjutnya akan mempelajari cara menyusun BMC dengan menghubungkan setiap blok secara logis, bukan sekadar mengisi sembilan kotak secara terpisah. Bagian akhir bab membahas validasi model bisnis, yaitu proses menguji asumsi-asumsi penting dalam rancangan bisnis menggunakan informasi dan umpan balik dari calon pelanggan. Melalui proses tersebut, mahasiswa diharapkan memahami bahwa rancangan model bisnis bukan sesuatu yang sekali dibuat kemudian dianggap selesai, tetapi perlu diuji, dievaluasi, dan disempurnakan berdasarkan kondisi nyata.

Penguasaan Business Model Canvas akan menjadi bekal penting untuk mempelajari materi pada bab berikutnya, ketika rancangan bisnis mulai diterjemahkan ke dalam keputusan yang lebih spesifik mengenai pengembangan dan pengelolaan usaha. Dengan demikian, bab ini menjadi penghubung antara hasil analisis peluang dan lingkungan bisnis dengan perencanaan bagaimana usaha akan menciptakan nilai dan dijalankan secara nyata. Setelah menyelesaikan bab ini, mahasiswa diharapkan tidak hanya mampu menggambarkan sebuah Business Model Canvas, tetapi juga mampu menjelaskan alasan di balik setiap pilihan yang dibuat serta mengevaluasi apakah model bisnis tersebut benar-benar sesuai dengan kebutuhan pasar.

A. Konsep Model Bisnis

Pada bab sebelumnya telah dibahas bagaimana seorang wirausahawan menganalisis lingkungan internal, lingkungan eksternal, peluang, ancaman, serta tingkat persaingan industri. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam memahami kondisi bisnis yang akan dihadapi. Namun, mengetahui peluang pasar saja belum cukup untuk membangun sebuah usaha yang berhasil. Seorang wirausahawan juga harus mampu merancang bagaimana ide bisnis tersebut akan dijalankan, bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan, bagaimana nilai tersebut disampaikan, serta bagaimana perusahaan memperoleh keuntungan secara berkelanjutan. Keseluruhan rancangan tersebut dikenal sebagai **model bisnis** (*business model*).

Dalam praktik kewirausahaan modern, model bisnis menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan usaha. Banyak perusahaan

memiliki produk yang inovatif, tetapi gagal berkembang karena tidak memiliki model bisnis yang tepat. Sebaliknya, terdapat perusahaan yang menawarkan produk yang relatif sederhana, namun mampu berkembang pesat karena memiliki model bisnis yang efektif. Oleh karena itu, memahami konsep model bisnis merupakan langkah awal yang sangat penting sebelum menyusun perencanaan usaha maupun mengembangkan strategi bisnis.

1. Pengertian Model Bisnis

Secara sederhana, **model bisnis** adalah cara suatu organisasi menciptakan (*create*), menyampaikan (*deliver*), dan memperoleh nilai (*capture value*) dari aktivitas bisnis yang dijalankannya. Model bisnis menjelaskan bagaimana suatu perusahaan menghasilkan manfaat bagi pelanggan sekaligus memperoleh pendapatan yang memungkinkan usaha tersebut tetap beroperasi dan berkembang (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Model bisnis tidak hanya menjelaskan produk apa yang dijual, tetapi juga menggambarkan keseluruhan sistem bisnis, mulai dari siapa pelanggan yang dilayani, bagaimana produk diproduksi dan dipasarkan, sumber daya apa yang dibutuhkan, siapa mitra yang mendukung kegiatan usaha, hingga bagaimana perusahaan memperoleh keuntungan.

Menurut Teece (2010), model bisnis merupakan logika yang menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan serta mengubah nilai tersebut menjadi keuntungan ekonomi yang berkelanjutan. Dengan demikian, model bisnis berfungsi sebagai jembatan antara ide bisnis dan implementasi operasional.

Sebagai contoh, dua perusahaan dapat menjual produk yang sama, misalnya kopi. Akan tetapi, model bisnis yang diterapkan dapat berbeda. Sebuah kedai kopi lokal memperoleh pendapatan dari penjualan langsung di gerai fisik, sedangkan perusahaan lain memanfaatkan sistem waralaba (*franchise*), aplikasi digital, layanan pesan antar, program keanggotaan (*membership*), dan penjualan produk kopi kemasan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh produk, tetapi juga oleh bagaimana perusahaan merancang model bisnisnya.

Agar lebih mudah dipahami, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 6. 1 Konsep Dasar Model Bisnis

Gambar tersebut menunjukkan bahwa model bisnis merupakan suatu sistem yang saling terintegrasi. Suatu usaha tidak hanya berorientasi pada menghasilkan produk, tetapi juga harus mampu memastikan bahwa produk tersebut memberikan nilai bagi pelanggan, dapat dipasarkan secara efektif, menghasilkan pendapatan, dan mampu mempertahankan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

2. Pentingnya Model Bisnis dalam Kewirausahaan

Dalam dunia usaha yang semakin kompetitif, seorang wirausahawan dituntut untuk memiliki kemampuan melihat peluang sekaligus menyusun cara terbaik dalam memanfaatkan peluang tersebut. Model bisnis membantu mengubah sebuah ide menjadi sistem bisnis yang dapat dijalankan secara nyata. Model bisnis memiliki beberapa fungsi penting bagi seorang wirausahawan, sebagaimana disajikan pada Tabel 6.1.

Tabel 6. 1 Fungsi Model Bisnis dalam Kewirausahaan

Fungsi	Penjelasan
Memberikan arah usaha	Menjelaskan bagaimana usaha dijalankan sejak awal hingga menghasilkan keuntungan.
Menciptakan nilai pelanggan	Membantu perusahaan memahami kebutuhan pelanggan dan menawarkan solusi yang tepat.

Mengidentifikasi sumber pendapatan	Menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan dari aktivitas bisnisnya.
Mengurangi ketidakpastian	Membantu menguji kelayakan ide bisnis sebelum dilakukan investasi yang lebih besar.
Mendukung inovasi	Menjadi dasar pengembangan produk, layanan, maupun proses bisnis baru.
Meningkatkan daya saing	Membantu perusahaan menemukan keunggulan dibandingkan pesaing.

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa model bisnis tidak hanya berfungsi sebagai dokumen perencanaan, tetapi juga menjadi pedoman dalam menjalankan dan mengembangkan usaha secara berkelanjutan.

Bagi perusahaan rintisan (*startup*), model bisnis bahkan sering kali lebih penting daripada produk pada tahap awal. Produk dapat mengalami perubahan berkali-kali sesuai kebutuhan pasar, tetapi keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan menemukan model bisnis yang mampu menghasilkan nilai dan pendapatan secara berkesinambungan.

3. Komponen Utama Model Bisnis

Walaupun terdapat berbagai pendekatan dalam menjelaskan model bisnis, secara umum sebuah model bisnis selalu memuat beberapa komponen utama yang saling berkaitan. Komponen-komponen tersebut meliputi:

a. **Nilai yang ditawarkan (*value proposition*)**, yaitu manfaat utama yang diterima pelanggan ketika menggunakan produk atau jasa perusahaan.

b. **Pelanggan (*customer*)**, yaitu kelompok konsumen yang menjadi sasaran utama perusahaan.

c. **Sumber daya (*resources*)**, yaitu seluruh aset yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha.

d. **Aktivitas utama (*key activities*)**, yaitu kegiatan penting yang harus dilakukan agar perusahaan dapat beroperasi.

e. **Mitra bisnis (*partners*)**, yaitu pihak-pihak yang membantu perusahaan menciptakan dan menyampaikan nilai.

f. **Pendapatan (*revenue*)**, yaitu sumber penerimaan perusahaan.

g. **Biaya (*cost structure*)**, yaitu seluruh pengeluaran yang diperlukan untuk menjalankan usaha.

Komponen-komponen tersebut saling memengaruhi. Sebagai contoh, perubahan pada segmen pelanggan akan memengaruhi nilai yang ditawarkan, strategi pemasaran, kebutuhan sumber daya, hingga struktur biaya perusahaan.

4. Karakteristik Model Bisnis yang Efektif

Tidak semua model bisnis mampu menghasilkan keberhasilan usaha. Sebuah model bisnis yang baik memiliki karakteristik tertentu yang memungkinkan perusahaan bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Tabel 6. 2 Karakteristik Model Bisnis yang Efektif

Karakteristik	Penjelasan
Berorientasi pada pelanggan	Seluruh aktivitas dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
Menciptakan nilai yang jelas	Produk atau jasa memberikan manfaat yang berbeda dibandingkan pesaing.
Layak secara ekonomi	Pendapatan mampu menutupi biaya dan menghasilkan keuntungan.
Fleksibel	Mudah disesuaikan terhadap perubahan lingkungan bisnis.
Mudah dikembangkan	Memungkinkan perusahaan memperluas pasar atau meningkatkan skala usaha.
Berkelanjutan	Mendukung pertumbuhan usaha dalam jangka panjang dengan memperhatikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa model bisnis tidak bersifat statis. Perusahaan perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala sesuai perubahan kebutuhan

pelanggan, perkembangan teknologi, maupun dinamika persaingan.

5. Perkembangan Konsep Model Bisnis

Pada masa lalu, banyak perusahaan menjalankan usaha berdasarkan pengalaman pemilik tanpa memiliki rancangan model bisnis yang terdokumentasi. Seiring meningkatnya kompleksitas persaingan, perusahaan mulai membutuhkan alat yang mampu menggambarkan keseluruhan sistem bisnis secara sederhana namun komprehensif.

Perkembangan ekonomi digital juga telah mengubah cara perusahaan merancang model bisnis. Saat ini banyak perusahaan tidak lagi bergantung pada kepemilikan aset fisik yang besar, tetapi mengandalkan platform digital, jaringan pengguna, data pelanggan, serta kolaborasi dengan berbagai mitra bisnis. Contohnya dapat dijumpai pada perusahaan berbasis *marketplace*, layanan transportasi daring, *financial technology* (*fintech*), maupun *software as a service* (SaaS), yang menciptakan nilai melalui pemanfaatan teknologi digital dan ekosistem bisnis.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa model bisnis harus bersifat adaptif. Wirausahawan perlu terus mengevaluasi apakah cara perusahaan menciptakan dan menyampaikan nilai masih sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan perkembangan lingkungan bisnis.

Studi Kasus

Mengapa Dua Usaha dengan Produk yang Sama Memiliki Hasil Berbeda?

Dua orang lulusan perguruan tinggi membuka usaha penjualan makanan sehat dengan jenis produk yang hampir sama. Keduanya menggunakan bahan baku berkualitas dan memiliki harga yang relatif setara. Usaha pertama hanya mengandalkan penjualan langsung di toko fisik. Promosi dilakukan secara terbatas melalui spanduk dan brosur.

Sementara itu, usaha kedua menerapkan model bisnis yang berbeda. Selain menjual produk di toko fisik, perusahaan juga memanfaatkan aplikasi pemesanan makanan, media sosial, sistem langganan (*subscription*), kerja sama dengan pusat kebugaran, serta layanan konsultasi gizi secara daring. Dalam waktu dua tahun,

usaha kedua mengalami pertumbuhan penjualan yang jauh lebih tinggi dibandingkan usaha pertama.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan usaha tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan merancang model bisnis yang mampu menciptakan nilai lebih bagi pelanggan serta menghasilkan sumber pendapatan yang lebih beragam.

Model bisnis merupakan fondasi yang menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dari aktivitas bisnisnya. Pemahaman terhadap konsep ini akan memudahkan wirausahawan dalam merancang sistem bisnis yang terintegrasi, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Salah satu kerangka yang paling banyak digunakan untuk merancang dan memvisualisasikan model bisnis secara sistematis adalah ***Business Model Canvas*** **(BMC)**. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas konsep, struktur, dan sembilan elemen utama Business Model Canvas sebagai alat perancangan model bisnis yang praktis dan komprehensif.

B. *Business Model Canvas*

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa model bisnis merupakan cara suatu perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dari aktivitas bisnisnya. Meskipun konsep tersebut relatif mudah dipahami, dalam praktiknya banyak wirausahawan mengalami kesulitan ketika harus menggambarkan model bisnis secara utuh. Tidak jarang sebuah ide bisnis terlihat menarik, tetapi belum mampu menjelaskan siapa pelanggan yang akan dilayani, bagaimana produk dipasarkan, dari mana pendapatan diperoleh, serta sumber daya apa saja yang dibutuhkan agar usaha dapat berjalan.

Untuk membantu menjawab berbagai pertanyaan tersebut, dikembangkan suatu kerangka kerja yang sederhana, sistematis, dan mudah dipahami, yaitu **Business Model Canvas (BMC)**. Kerangka ini banyak digunakan oleh pelaku usaha, perusahaan rintisan (*startup*), UMKM, perusahaan besar, konsultan bisnis, maupun akademisi karena mampu menggambarkan keseluruhan model bisnis hanya dalam satu halaman. Oleh karena itu, Business Model Canvas menjadi salah satu alat yang paling populer dalam perencanaan dan pengembangan bisnis modern (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1. Pengertian *Business Model Canvas*

Business Model Canvas **(BMC)** adalah suatu alat visual yang digunakan untuk merancang, mendeskripsikan, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis secara sistematis melalui sembilan elemen utama yang saling berkaitan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Istilah **canvas** berarti "kanvas" atau lembar kerja. Sebagaimana seorang pelukis menuangkan ide pada sebuah kanvas, seorang wirausahawan menuangkan seluruh rancangan model bisnisnya ke dalam satu lembar Business Model Canvas sehingga hubungan antarkomponen bisnis dapat dilihat secara menyeluruh.

Business Model Canvas tidak hanya membantu merancang bisnis baru, tetapi juga dapat digunakan untuk:

a. Mengevaluasi model bisnis yang sedang berjalan
b. Mengembangkan produk atau layanan baru
c. Menemukan peluang inovasi bisnis
d. Mengidentifikasi kelemahan model bisnis
e. Menyusun strategi pengembangan usaha.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), Business Model Canvas mempermudah proses diskusi karena seluruh anggota tim dapat melihat gambaran bisnis secara utuh tanpa harus membaca dokumen rencana bisnis yang panjang.

Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang ingin membuka usaha makanan sehat dapat menggunakan Business Model Canvas untuk menentukan siapa target konsumennya, produk apa yang ditawarkan, bagaimana strategi pemasarannya, siapa mitra bisnisnya, hingga bagaimana usaha tersebut memperoleh keuntungan.

2. Tujuan dan Manfaat *Business Model Canvas*

Business Model Canvas dikembangkan bukan hanya sebagai alat dokumentasi, tetapi juga sebagai alat berpikir (*thinking tool*) yang membantu wirausahawan menyusun logika bisnis secara sistematis.

Beberapa tujuan penggunaan Business Model Canvas adalah sebagai berikut.

a. Menjelaskan model bisnis secara sederhana dan mudah dipahami.
b. Membantu menghubungkan seluruh komponen bisnis menjadi satu kesatuan.
c. Mengidentifikasi peluang pengembangan model bisnis.
d. Mempermudah komunikasi antaranggota tim.
e. Mendukung pengambilan keputusan bisnis berdasarkan hubungan antar elemen model bisnis.

Berbagai manfaat tersebut dirangkum pada Tabel 6.3.

Tabel 6. 3 Manfaat Business Model Canvas

Manfaat	Penjelasan
Mempermudah visualisasi bisnis	Seluruh model bisnis dapat dilihat dalam satu halaman.
Membantu proses inovasi	Memudahkan perusahaan melakukan perubahan pada salah satu atau beberapa elemen model bisnis.
Mendukung komunikasi	Memudahkan diskusi antara pemilik usaha, investor, dosen, mentor, maupun anggota tim.
Mempercepat penyusunan rencana bisnis	Penyusunan model bisnis menjadi lebih sederhana dibandingkan dokumen bisnis konvensional.
Mengidentifikasi kelemahan bisnis	Hubungan antar elemen dapat dianalisis sehingga kelemahan model bisnis lebih mudah ditemukan.
Mendukung pengembangan usaha	Menjadi dasar penyusunan strategi pertumbuhan dan inovasi bisnis.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa Business Model Canvas bukan sekadar alat menggambar model bisnis, melainkan juga menjadi media komunikasi dan analisis yang mendukung proses pengambilan keputusan.

3. Karakteristik Business Model Canvas

Business Model Canvas memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari bentuk perencanaan bisnis tradisional.

Tabel 6. 4 Karakteristik Business Model Canvas

Karakteristik	Penjelasan
Sederhana	Seluruh model bisnis disajikan dalam satu halaman.
Visual	Menggunakan blok-blok yang saling berhubungan sehingga mudah dipahami.
Fleksibel	Mudah diperbaiki apabila terdapat perubahan strategi bisnis.
Terintegrasi	Seluruh komponen bisnis saling berkaitan dan memengaruhi.
Berorientasi pelanggan	Menempatkan kebutuhan pelanggan sebagai pusat pengembangan model bisnis.
Adaptif	Mudah digunakan untuk berbagai jenis usaha, baik UMKM maupun perusahaan besar.

Karakteristik tersebut menyebabkan Business Model Canvas menjadi alat yang sangat sesuai digunakan dalam dunia usaha yang dinamis, terutama ketika perusahaan harus cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan kebutuhan pasar.

4. Struktur Business Model Canvas

Business Model Canvas terdiri atas **sembilan blok utama** (*nine building blocks*) yang menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sebelum mempelajari setiap elemen secara rinci, perhatikan struktur Business Model Canvas berikut.

Gambar 6. 2 Struktur Business Model Canvas

Gambar tersebut menunjukkan bahwa kesembilan elemen Business Model Canvas saling berkaitan dan membentuk suatu sistem bisnis yang utuh. Perubahan pada satu elemen akan memengaruhi elemen lainnya. Sebagai contoh, perubahan segmen pelanggan akan memengaruhi nilai yang ditawarkan, saluran distribusi, hubungan dengan pelanggan, hingga struktur biaya perusahaan.

Untuk mempermudah pemahaman, sembilan elemen Business Model Canvas dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama sebagaimana disajikan pada Tabel 6.5.

Tabel 6. 5 Kelompok Elemen Business Model Canvas

Kelompok	Elemen
Menciptakan Nilai (*Value Creation*)	Key Partners, Key Activities, Key Resources
Menawarkan Nilai (*Value Proposition*)	Value Proposition
Menyampaikan dan Memperoleh Nilai (*Value Delivery and Value Capture*)	Customer Segments, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Cost Structure

Tabel tersebut menunjukkan bahwa Business Model Canvas menggambarkan seluruh proses bisnis mulai dari bagaimana perusahaan menciptakan nilai, menyampaikan nilai kepada pelanggan, hingga memperoleh keuntungan dari aktivitas tersebut.

5. Hubungan Antar Elemen Business Model Canvas

Kesembilan elemen Business Model Canvas bukanlah komponen yang berdiri sendiri. Seluruh elemen membentuk suatu sistem yang saling memengaruhi.

Sebagai ilustrasi, perusahaan harus terlebih dahulu memahami **siapa pelanggan yang akan dilayani (*Customer Segments*)**. Berdasarkan karakteristik pelanggan tersebut, perusahaan kemudian merancang **nilai yang ditawarkan (*Value Proposition*)**. Nilai tersebut selanjutnya disampaikan melalui **saluran distribusi (*Channels*)** serta dipelihara melalui **hubungan dengan pelanggan (*Customer Relationships*)**.

Agar seluruh proses tersebut berjalan, perusahaan membutuhkan **aktivitas utama (*Key Activities*)**, **sumber daya utama (*Key Resources*)**, dan **mitra utama (*Key Partners*)**. Seluruh aktivitas tersebut akan menghasilkan **struktur biaya (*Cost Structure*)** sekaligus menciptakan **arus pendapatan (*Revenue Streams*)** yang menentukan keberlanjutan usaha.

Hubungan antar elemen tersebut dapat dilihat pada ilustrasi berikut.

Gambar 6. 3 Hubungan Antar Elemen Business Model Canvas

Flowchart tersebut memperlihatkan bahwa Business Model Canvas merupakan suatu sistem yang terintegrasi. Perubahan pada satu blok, seperti strategi pemasaran atau target pelanggan, akan berdampak terhadap elemen-elemen lainnya. Oleh karena itu, penyusunan Business Model Canvas harus dilakukan secara menyeluruh, bukan dengan mengisi setiap blok secara terpisah.

6. Keunggulan dan Keterbatasan Business Model Canvas

Walaupun Business Model Canvas telah digunakan secara luas, alat ini tetap memiliki kelebihan dan keterbatasan yang perlu dipahami oleh seorang wirausahawan.

Tabel 6. 6 Keunggulan dan Keterbatasan Business Model Canvas

Keunggulan	Keterbatasan
Mudah dipahami oleh berbagai kalangan.	Tidak menjelaskan secara rinci aspek operasional perusahaan.
Menyajikan gambaran bisnis secara menyeluruh.	Tidak secara langsung menganalisis lingkungan eksternal.
Fleksibel terhadap perubahan model bisnis.	Memerlukan analisis tambahan seperti SWOT atau PESTEL.
Mempermudah proses inovasi.	Tidak memberikan prioritas strategi secara otomatis.

Sangat sesuai digunakan pada startup maupun UMKM.	Sangat bergantung pada kualitas informasi yang digunakan.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa Business Model Canvas bukanlah satu-satunya alat analisis bisnis. Dalam praktiknya, BMC sering dipadukan dengan analisis SWOT, PESTEL, Porter Five Forces, analisis pasar, maupun studi kelayakan bisnis sehingga menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif.

Studi Kasus

Business Model Canvas pada Usaha Minuman Herbal

Seorang alumni perguruan tinggi membuka usaha minuman herbal siap konsumsi dengan memanfaatkan bahan baku lokal. Pada awalnya, usaha tersebut hanya mengandalkan penjualan langsung di toko sehingga pertumbuhan penjualan relatif lambat.

Setelah mengikuti pelatihan kewirausahaan, pemilik usaha mulai menyusun Business Model Canvas. Hasil penyusunan menunjukkan bahwa target pelanggan sebenarnya adalah pekerja muda yang aktif menggunakan media digital. Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan mulai memperluas saluran distribusi melalui *marketplace*, aplikasi pesan antar, dan media sosial. Selain itu, perusahaan menjalin kerja sama dengan komunitas olahraga dan pusat kebugaran sebagai mitra promosi.

Perubahan model bisnis tersebut tidak mengubah produk utama, tetapi mengubah cara perusahaan menciptakan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan. Dalam waktu satu tahun, jumlah pelanggan meningkat secara signifikan karena model bisnis telah disesuaikan dengan karakteristik pasar yang dituju.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa Business Model Canvas tidak hanya membantu menggambarkan model bisnis, tetapi juga menjadi alat evaluasi untuk menemukan peluang perbaikan dan inovasi dalam menjalankan usaha.

Business Model Canvas memberikan kerangka yang sederhana namun komprehensif untuk menggambarkan keseluruhan model bisnis dalam satu halaman. Melalui sembilan elemen yang saling berkaitan, wirausahawan dapat memahami bagaimana suatu usaha menciptakan nilai, menyampaikan nilai kepada pelanggan, dan memperoleh keuntungan secara berkelanjutan. Agar Business Model Canvas dapat digunakan

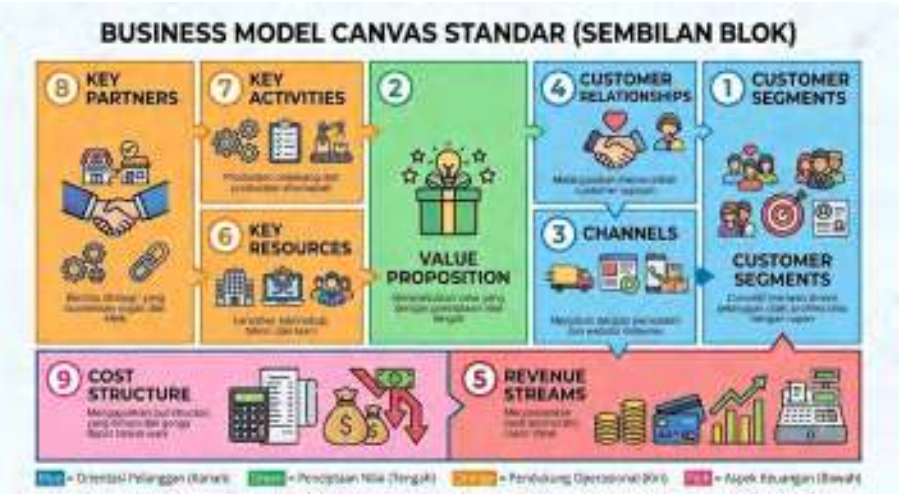
secara optimal, setiap elemen perlu dipahami secara mendalam. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas satu per satu sembilan elemen Business Model Canvas beserta cara mengidentifikasi dan mengembangkannya dalam berbagai jenis usaha.

C. Sembilan Blok *Business Model Canvas*

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa ***Business Model Canvas*** **(BMC)** merupakan alat yang digunakan untuk menggambarkan keseluruhan model bisnis dalam satu halaman. Agar Business Model Canvas dapat digunakan secara efektif, seorang wirausahawan harus memahami fungsi masing-masing blok penyusunnya. Kesembilan blok tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk suatu sistem yang saling berkaitan dalam proses menciptakan nilai (*value creation*), menyampaikan nilai (*value delivery*), dan memperoleh nilai (*value capture*) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dalam praktiknya, banyak kegagalan usaha bukan disebabkan oleh kualitas produk yang rendah, tetapi karena ketidaksesuaian antara kebutuhan pelanggan, nilai yang ditawarkan, saluran distribusi, maupun sumber pendapatan. Oleh karena itu, memahami sembilan blok Business Model Canvas akan membantu mahasiswa menyusun model bisnis yang lebih realistis, sistematis, dan berorientasi pada keberhasilan usaha.

Sebelum mempelajari masing-masing blok secara rinci, perhatikan kembali posisi sembilan blok dalam Business Model Canvas berikut.



Gambar 6. 4 Sembilan Blok Business Model Canvas

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa seluruh blok saling berhubungan. Penyusunan Business Model Canvas sebaiknya dilakukan secara menyeluruh karena perubahan pada satu blok akan memengaruhi blok lainnya.

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Blok pertama dalam Business Model Canvas adalah ***Customer Segments***, yaitu kelompok pelanggan yang menjadi sasaran utama perusahaan. Tidak semua orang merupakan calon pelanggan suatu produk. Oleh karena itu, perusahaan perlu menentukan siapa pelanggan yang akan dilayani agar strategi bisnis menjadi lebih terarah (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Segmen pelanggan dapat dibedakan berdasarkan berbagai karakteristik, antara lain:

a. Usia
b. Jenis kelamin
c. Tingkat pendapatan
d. Pekerjaan
e. Lokasi geografis
f. Gaya hidup
g. Perilaku pembelian

h. Kebutuhan khusus.

Sebagai contoh, sebuah usaha minuman kopi premium dapat menargetkan mahasiswa dan pekerja muda yang menyukai suasana kafe serta aktif menggunakan media sosial. Sebaliknya, perusahaan yang menjual alat kesehatan akan memiliki segmen pelanggan yang berbeda, misalnya rumah sakit, klinik, atau tenaga kesehatan.

Dalam menentukan segmen pelanggan, seorang wirausahawan perlu menjawab beberapa pertanyaan berikut.

1) Siapa pelanggan utama saya?
2) Masalah apa yang mereka hadapi?
3) Siapa yang paling membutuhkan produk saya?
4) Kelompok pelanggan mana yang memberikan nilai terbesar bagi perusahaan?

2. *Value Proposition* (Proposisi Nilai)

Setelah mengetahui siapa pelanggan yang akan dilayani, langkah berikutnya adalah menentukan ***Value Proposition***, yaitu manfaat utama yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Value Proposition merupakan alasan mengapa pelanggan memilih suatu produk dibandingkan produk pesaing. Nilai tersebut tidak selalu berupa harga yang murah, tetapi dapat berupa kualitas, kemudahan penggunaan, pelayanan yang baik, inovasi, desain, kecepatan pelayanan, maupun pengalaman pelanggan (Kotler et al., 2022; Osterwalder & Pigneur, 2010). Beberapa contoh proposisi nilai antara lain:

a. Kualitas produk yang unggul
b. Desain yang menarik
c. Pelayanan cepat
d. Harga kompetitif
e. Kemudahan akses
f. Produk ramah lingkungan
g. Layanan personalisasi (*customization*)
h. Inovasi teknologi.

Sebagai contoh, sebuah UMKM batik dapat menawarkan proposisi nilai berupa **batik tulis asli dengan motif eksklusif dan pewarna alami**. Nilai tersebut membedakan produk dari batik cetak yang diproduksi secara massal.

3. *Channels* (Saluran)

Channels merupakan cara perusahaan menyampaikan produk, jasa, maupun informasi kepada pelanggan. Saluran tersebut dapat berupa:

a. Toko fisik
b. Website
c. Marketplace
d. Media sosial
e. Aplikasi seluler
f. Distributor
g. Agen
h. Reseller
i. Tenaga penjualan.

Pemilihan saluran harus disesuaikan dengan karakteristik pelanggan. Sebagai contoh, produk yang ditujukan kepada Generasi Z umumnya lebih efektif dipasarkan melalui media sosial, marketplace, dan aplikasi digital dibandingkan hanya mengandalkan toko fisik.

Channels tidak hanya berfungsi sebagai media penjualan, tetapi juga sebagai sarana komunikasi, promosi, distribusi, dan layanan purnajual.

4. *Customer Relationships* (Hubungan dengan Pelanggan)

Keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh pelanggan baru, tetapi juga oleh kemampuan mempertahankan pelanggan yang telah ada. Blok ***Customer Relationships*** menjelaskan bagaimana perusahaan membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan.

Hubungan tersebut dapat dilakukan melalui:

a. Pelayanan pelanggan (customer service)

b. Program loyalitas
c. Kartu anggota (membership)
d. Komunitas pelanggan
e. Media sosial
f. Layanan konsultasi
g. Layanan purnajual
h. Komunikasi personal.

Perusahaan yang mampu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan umumnya memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi sehingga biaya memperoleh pelanggan baru menjadi lebih rendah.

5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Setiap perusahaan membutuhkan sumber pendapatan agar dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya. ***Revenue streams*** menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan dari nilai yang diberikan kepada pelanggan.

Pendapatan dapat berasal dari berbagai sumber, misalnya:

a. Penjualan produk
b. Biaya layanan
c. Biaya langganan (subscription)
d. Lisensi
e. Komisi
f. Sewa
g. Royalti
h. Iklan.

Sebagai contoh, sebuah aplikasi pembelajaran daring dapat memperoleh pendapatan melalui biaya berlangganan bulanan, penjualan kelas premium, maupun iklan.

Keberhasilan model bisnis tidak hanya ditentukan oleh besarnya pendapatan, tetapi juga oleh keberlanjutan sumber pendapatan tersebut.

6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Agar model bisnis dapat dijalankan, perusahaan memerlukan berbagai sumber daya utama (*key resources*). Sumber daya tersebut meliputi:

a. Sumber daya manusia
b. Modal
c. Teknologi
d. Merek (brand)
e. Hak kekayaan intelektual
f. Fasilitas produksi
g. Jaringan distribusi
h. Sistem informasi.

Menurut Barney (1991), sumber daya yang unik dan sulit ditiru dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu mengidentifikasi sumber daya yang benar-benar penting bagi keberhasilan model bisnisnya.

Sebagai contoh, pada usaha batik, pengrajin yang memiliki kemampuan membatik tulis merupakan sumber daya utama yang tidak mudah digantikan.

7. *Key Activities* (Aktivitas Utama)

Key Activities merupakan aktivitas terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar proposisi nilai dapat diwujudkan. Aktivitas tersebut berbeda-beda tergantung jenis usaha. Sebagai contoh:

a. Perusahaan manufaktur berfokus pada produksi
b. Perusahaan jasa berfokus pada pelayanan
c. Perusahaan digital berfokus pada pengembangan perangkat lunak
d. Perusahaan dagang berfokus pada distribusi dan pemasaran.

Beberapa aktivitas utama yang umum dijumpai antara lain:

1) Produksi

2) Pemasaran
3) Penelitian dan pengembangan
4) Pelayanan pelanggan
5) Distribusi
6) Pengendalian kualitas
7) Inovasi produk.

Aktivitas utama harus mendukung penciptaan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan.

8. *Key Partners* (Mitra Utama)

Dalam praktik bisnis modern, perusahaan jarang mampu menjalankan seluruh aktivitas secara mandiri. Oleh karena itu, diperlukan **Key Partners**, yaitu berbagai pihak yang membantu perusahaan menjalankan model bisnisnya. Mitra tersebut dapat berupa:

a. Pemasok
b. Distributor
c. Lembaga keuangan
d. Pemerintah
e. Komunitas
f. Perusahaan logistik
g. Perguruan tinggi
h. Konsultan
i. Platform digital.

Sebagai contoh, sebuah UMKM makanan dapat bekerja sama dengan perusahaan logistik untuk pengiriman produk, marketplace sebagai saluran penjualan, serta bank sebagai penyedia pembiayaan usaha.

Kemitraan yang baik dapat meningkatkan efisiensi, memperluas pasar, dan mengurangi risiko bisnis.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

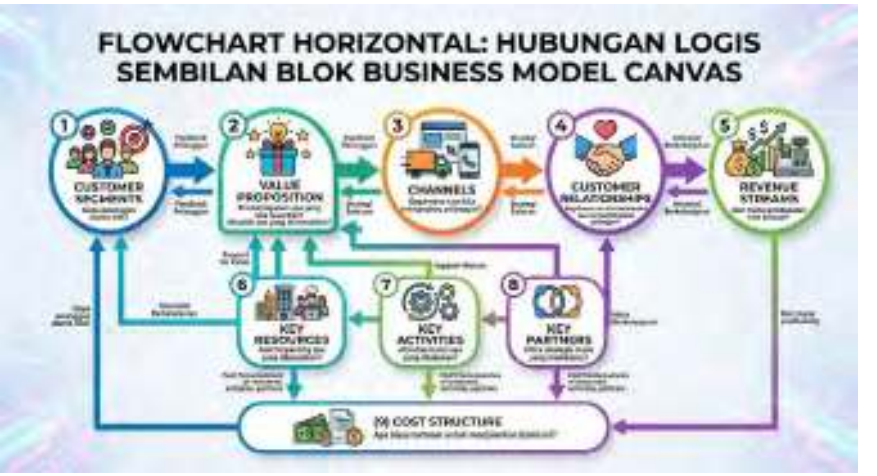
Blok terakhir adalah ***Cost Structure***, yaitu seluruh biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan model bisnis. Biaya tersebut antara lain meliputi:

a. Biaya produksi
b. Biaya tenaga kerja
c. Biaya pemasaran
d. Biaya distribusi
e. Biaya operasional
f. Biaya teknologi
g. Biaya administrasi.

Perusahaan perlu mengelola struktur biaya secara efisien agar pendapatan yang diperoleh mampu menghasilkan keuntungan. Sebagai contoh, perusahaan yang memanfaatkan pemasaran digital sering kali mampu menekan biaya promosi dibandingkan menggunakan media konvensional.

Hubungan Kesembilan Blok Business Model Canvas

Walaupun setiap blok memiliki fungsi yang berbeda, seluruh blok Business Model Canvas saling memengaruhi. Untuk memahami hubungan tersebut, perhatikan alur berikut.



Gambar 6. 5 Hubungan Logis Sembilan Blok Business Model Canvas

Flowchart tersebut memperlihatkan bahwa Business Model Canvas merupakan suatu sistem yang terintegrasi. Perusahaan harus memahami pelanggan terlebih dahulu sebelum menentukan nilai yang akan ditawarkan. Nilai tersebut kemudian disampaikan melalui saluran yang sesuai dan dipelihara melalui hubungan yang baik dengan pelanggan sehingga menghasilkan pendapatan. Seluruh proses tersebut didukung oleh sumber daya, aktivitas, dan mitra utama yang pada akhirnya membentuk struktur biaya perusahaan.

Studi Kasus

Business Model Canvas pada UMKM Batik

Sebuah UMKM batik di Yogyakarta ingin memperluas pasar dari pelanggan lokal menuju pasar nasional. Pemilik usaha kemudian menyusun Business Model Canvas.

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa **Customer Segments** terdiri atas wisatawan, kolektor batik, dan masyarakat kelas menengah yang menyukai produk lokal. **Value Proposition** yang ditawarkan adalah batik tulis eksklusif menggunakan pewarna alami dengan motif khas daerah. Produk dipasarkan melalui **Channels** berupa galeri batik, *marketplace*, media sosial, dan pameran UMKM. Hubungan dengan pelanggan dibangun melalui program keanggotaan, layanan konsultasi motif, dan komunikasi aktif di media sosial.

Untuk mendukung model bisnis tersebut, perusahaan memanfaatkan pengrajin berpengalaman sebagai ***Key Resources***, melakukan produksi, inovasi motif, dan pemasaran digital sebagai ***Key Activities***, serta bekerja sama dengan pemasok kain, perusahaan logistik, dan pemerintah daerah sebagai ***Key Partners***. Pendapatan diperoleh melalui penjualan batik, layanan pemesanan khusus, dan pelatihan membatik sebagai ***Revenue Streams***, sedangkan biaya utama berasal dari bahan baku, tenaga kerja, pemasaran digital, dan distribusi sebagai ***Cost Structure***.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa kesembilan blok Business Model Canvas saling berkaitan dan membentuk satu sistem bisnis yang utuh. Perubahan pada salah satu blok akan memengaruhi blok lainnya sehingga penyusunan Business Model Canvas harus dilakukan secara menyeluruh, bukan secara terpisah.

Pemahaman terhadap sembilan blok Business Model Canvas memungkinkan wirausahawan menyusun model bisnis secara sistematis dan menyeluruh. Namun, keberhasilan penggunaan Business Model Canvas tidak hanya bergantung pada pemahaman setiap blok, tetapi juga pada kemampuan mengisi setiap blok berdasarkan data, kebutuhan pelanggan, dan kondisi lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas langkah-langkah menyusun Business Model Canvas beserta teknik identifikasi informasi yang diperlukan untuk mengisi masing-masing blok secara tepat.

D. Penyusunan Business Model Canvas

Pada subbab sebelumnya telah dibahas sembilan blok penyusun **Business Model Canvas (BMC)** beserta fungsi masing-masing. Memahami setiap blok merupakan langkah awal yang penting, tetapi belum cukup untuk menghasilkan model bisnis yang berkualitas. Seorang wirausahawan juga harus mengetahui **bagaimana cara menyusun Business Model Canvas secara sistematis** sehingga setiap blok saling mendukung dan membentuk model bisnis yang realistis.

Dalam praktiknya, penyusunan Business Model Canvas bukan sekadar mengisi sembilan kotak secara berurutan, melainkan merupakan proses berpikir strategis yang diawali dengan memahami kebutuhan pelanggan, mengidentifikasi peluang pasar, kemudian merancang bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai secara berkelanjutan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Oleh karena itu, penyusunan Business Model Canvas memerlukan data, analisis, serta pemahaman terhadap kondisi internal maupun eksternal perusahaan.

1. Prinsip Penyusunan Business Model Canvas

Business Model Canvas disusun berdasarkan prinsip bahwa seluruh elemen model bisnis harus saling terhubung. Perubahan pada satu elemen akan memengaruhi elemen lainnya. Sebagai contoh, perubahan segmen pelanggan dapat menyebabkan perubahan pada proposisi nilai, saluran distribusi, hingga struktur biaya.

Oleh karena itu, penyusunan Business Model Canvas perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut.

Tabel 6. 7 Prinsip Penyusunan Business Model Canvas

Prinsip	Penjelasan
Berorientasi pada pelanggan	Penyusunan dimulai dari pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan.
Berbasis nilai	Setiap elemen harus mendukung penciptaan nilai bagi pelanggan.
Terintegrasi	Kesembilan blok harus saling berkaitan dan mendukung satu sama lain.
Berbasis data	Penyusunan didasarkan pada hasil observasi, riset pasar, dan analisis bisnis.
Fleksibel	Model bisnis dapat diperbaiki sesuai perubahan lingkungan usaha.
Berorientasi keberlanjutan	Model bisnis harus mampu memberikan manfaat ekonomi dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan aspek sosial dan lingkungan.

Prinsip-prinsip tersebut menunjukkan bahwa Business Model Canvas bukan merupakan dokumen yang bersifat tetap, tetapi dapat diperbarui sesuai perkembangan kebutuhan pelanggan, teknologi, maupun kondisi persaingan.

2. Tahapan Penyusunan Business Model Canvas

Walaupun tidak terdapat aturan baku mengenai urutan pengisian Business Model Canvas, banyak praktisi dan akademisi menyarankan agar penyusunan dimulai dari pemahaman terhadap pelanggan. Pendekatan ini membantu perusahaan memastikan bahwa seluruh keputusan bisnis berorientasi pada kebutuhan pasar.

Secara umum, tahapan penyusunan Business Model Canvas dapat dilakukan seperti pada Gambar 6.6.

Sebelum mempelajari setiap tahap, perhatikan alur penyusunan berikut.

Gambar 6. 6 Tahapan Penyusunan Business Model Canvas

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa penyusunan Business Model Canvas merupakan proses yang bersifat **iteratif**, artinya model bisnis dapat diperbaiki berulang kali hingga diperoleh rancangan yang paling sesuai dengan kebutuhan pasar.

Berikut penjelasan setiap tahap.

a. Mengidentifikasi Customer Segments

Langkah pertama adalah menentukan siapa pelanggan utama yang akan dilayani. Tahap ini dilakukan melalui riset pasar untuk mengetahui karakteristik, kebutuhan, masalah, perilaku pembelian, serta potensi pasar. Pertanyaan yang dapat digunakan antara lain:

1) Siapa pelanggan utama?
2) Masalah apa yang mereka alami?
3) Mengapa mereka membutuhkan produk ini?
4) Segmen pelanggan mana yang paling potensial?

Kesalahan dalam menentukan pelanggan akan menyebabkan seluruh elemen berikutnya menjadi kurang tepat.

b. Menentukan Value Proposition

Setelah pelanggan diketahui, langkah berikutnya adalah menentukan nilai utama yang akan diberikan kepada pelanggan. Pada tahap ini perusahaan perlu menjawab pertanyaan seperti:

1) Masalah pelanggan apa yang dapat diselesaikan?
2) Apa keunggulan produk dibandingkan pesaing?
3) Mengapa pelanggan harus memilih produk kita?

Proposisi nilai yang kuat menjadi dasar keunggulan bersaing perusahaan.

c. Menentukan Channels

Tahap berikutnya adalah menentukan bagaimana nilai tersebut disampaikan kepada pelanggan. Pemilihan saluran harus mempertimbangkan:

1) Karakteristik pelanggan
2) Biaya distribusi
3) Efektivitas komunikasi
4) Kemudahan akses pelanggan.

Sebagai contoh, produk untuk Generasi Z umumnya lebih efektif dipasarkan melalui media sosial, *marketplace*, dan aplikasi digital.

d. Menentukan Customer Relationships

Perusahaan kemudian menentukan bagaimana hubungan dengan pelanggan akan dibangun dan dipertahankan. Strategi hubungan pelanggan dapat berupa:

1) Pelayanan personal
2) Komunitas pelanggan
3) Layanan digital
4) Program loyalitas
5) Konsultasi
6) Layanan purnajual.

Hubungan yang baik akan meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperbesar peluang pembelian ulang.

e. Menentukan Revenue Streams

Tahap berikutnya adalah mengidentifikasi seluruh sumber pendapatan. Pendapatan dapat berasal dari:

a. Penjualan produk
b. Jasa
c. Biaya langganan
d. Lisensi
e. Komisi
f. Iklan
g. Royalti.

Perusahaan perlu mempertimbangkan apakah sumber pendapatan bersifat satu kali (*one-time transaction*) atau berulang (*recurring revenue*).

f. Menentukan Key Resources

Setelah aspek pelanggan selesai dirancang, perusahaan menentukan sumber daya utama yang diperlukan. Sumber daya dapat berupa:

1) Sumber daya manusia
2) Teknologi
3) Modal
4) Fasilitas produksi
5) Merek
6) Hak kekayaan intelektual.

Pada tahap ini perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh sumber daya benar-benar mendukung penciptaan nilai.

g. Menentukan Key Activities

Selanjutnya perusahaan mengidentifikasi aktivitas utama yang harus dilakukan agar model bisnis berjalan. Aktivitas tersebut dapat berupa:

1) Produksi
2) Pemasaran

3) Penelitian
4) Pengembangan produk
5) Distribusi
6) Pelayanan pelanggan.

Aktivitas yang dipilih harus berkontribusi langsung terhadap penciptaan nilai.

h. Menentukan Key Partners

Tidak semua aktivitas harus dilakukan sendiri. Perusahaan perlu menentukan mitra strategis yang dapat membantu meningkatkan efisiensi maupun memperluas pasar. Contohnya:

1) Pemasok bahan baku
2) Perusahaan logistik
3) Bank
4) Pemerintah
5) Marketplace
6) Perguruan tinggi
7) Komunitas.

Kemitraan yang tepat dapat mengurangi biaya, mempercepat inovasi, dan meningkatkan daya saing.

i. Menentukan Cost Structure

Tahap berikutnya adalah menghitung seluruh biaya yang timbul akibat aktivitas bisnis. Biaya tersebut meliputi:

1) Biaya produksi
2) Biaya operasional
3) Biaya pemasaran
4) Biaya distribusi
5) Biaya teknologi
6) Biaya administrasi.

Struktur biaya perlu dibandingkan dengan sumber pendapatan untuk mengetahui kelayakan model bisnis.

j. Melakukan Evaluasi dan Penyempurnaan

Tahap terakhir adalah mengevaluasi apakah seluruh blok Business Model Canvas telah saling mendukung. Evaluasi dilakukan dengan menjawab beberapa pertanyaan berikut.

1) Apakah pelanggan benar-benar membutuhkan produk?
2) Apakah proposisi nilai sudah sesuai?
3) Apakah saluran distribusi efektif?
4) Apakah pendapatan lebih besar daripada biaya?
5) Apakah model bisnis mampu berkembang dalam jangka panjang?

Jika ditemukan ketidaksesuaian, Business Model Canvas perlu diperbaiki hingga menghasilkan model bisnis yang lebih baik.

3. Kesalahan yang Sering Terjadi dalam Penyusunan Business Model Canvas

Dalam praktiknya, banyak wirausahawan mengalami kesalahan ketika menyusun Business Model Canvas. Kesalahan tersebut umumnya bukan karena tidak memahami konsep BMC, tetapi karena kurang melakukan analisis terhadap kondisi pasar.

Beberapa kesalahan yang sering dijumpai disajikan pada Tabel 6.8.

Tabel 6. 8 Kesalahan Umum dalam Penyusunan Business Model Canvas

Kesalahan	Dampak
Tidak memahami kebutuhan pelanggan	Produk tidak sesuai dengan kebutuhan pasar.
Value Proposition tidak berbeda dari pesaing	Sulit memenangkan persaingan.
Saluran distribusi tidak sesuai	Produk sulit menjangkau pelanggan.
Mengabaikan struktur biaya	Keuntungan menjadi rendah atau bahkan merugi.
Hanya memiliki satu sumber pendapatan	Risiko bisnis menjadi lebih tinggi.

Tidak mengevaluasi Business Model Canvas secara berkala	Model bisnis menjadi kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penyusunan Business Model Canvas tidak hanya bergantung pada kelengkapan sembilan blok, tetapi juga pada kualitas informasi yang digunakan dalam mengisi setiap blok.

4. Tips Menyusun Business Model Canvas yang Efektif

Agar Business Model Canvas benar-benar menjadi alat pengambilan keputusan, terdapat beberapa praktik baik (*best practices*) yang dapat diterapkan oleh wirausahawan.

Tabel 6. 9 Tips Penyusunan Business Model Canvas

Tips	Penjelasan
Mulailah dari pelanggan	Fokus pada kebutuhan pelanggan sebelum menentukan produk.
Gunakan data nyata	Berdasarkan hasil observasi, survei, atau wawancara pelanggan.
Libatkan tim	Penyusunan akan lebih kaya apabila dilakukan secara kolaboratif.
Buat sederhana	Tuliskan poin-poin utama, bukan uraian panjang.
Uji model bisnis	Lakukan validasi kepada calon pelanggan sebelum implementasi penuh.
Perbarui secara berkala	Sesuaikan Business Model Canvas dengan perubahan pasar dan teknologi.

Tips tersebut menegaskan bahwa Business Model Canvas merupakan alat yang bersifat dinamis sehingga perlu dievaluasi secara terus-menerus seiring perkembangan usaha.

Studi Kasus

Penyusunan Business Model Canvas pada Usaha Minuman Sehat

Sekelompok mahasiswa berencana mendirikan usaha minuman sehat berbahan dasar buah lokal. Sebelum memulai usaha, mereka melakukan survei kepada calon konsumen di lingkungan kampus dan menemukan bahwa sebagian besar mahasiswa menginginkan minuman yang sehat, praktis, dan memiliki harga terjangkau.

Berdasarkan hasil survei tersebut, mereka menetapkan mahasiswa dan pekerja muda sebagai **Customer Segments**. **Value Proposition** yang ditawarkan adalah minuman sehat tanpa bahan pengawet dengan rasa yang bervariasi. Produk dipasarkan melalui media sosial, *marketplace*, dan layanan pesan antar sebagai **Channels**. Hubungan dengan pelanggan dibangun melalui program poin loyalitas dan komunikasi aktif di media sosial sebagai **Customer Relationships**.

Pendapatan diperoleh dari penjualan produk dan paket berlangganan mingguan sebagai **Revenue Streams**. Untuk mendukung operasional, kelompok mahasiswa tersebut memanfaatkan peralatan produksi sederhana, keterampilan anggota tim, dan merek usaha sebagai **Key Resources**. Aktivitas utama meliputi produksi, pemasaran digital, serta pengembangan menu baru sebagai **Key Activities**, sedangkan pemasok buah lokal dan perusahaan logistik menjadi **Key Partners**. Seluruh biaya produksi, pemasaran, pengemasan, dan distribusi dihitung dalam **Cost Structure**.

Melalui penyusunan Business Model Canvas, mereka dapat melihat hubungan antarblok secara menyeluruh, mengidentifikasi potensi kelemahan, serta memperbaiki model bisnis sebelum usaha dijalankan. Pendekatan ini membantu mengurangi risiko dan meningkatkan peluang keberhasilan usaha.

Penyusunan Business Model Canvas merupakan proses yang mengintegrasikan hasil analisis pasar, kebutuhan pelanggan, sumber daya, aktivitas, serta aspek keuangan ke dalam satu kerangka model bisnis yang utuh. Semakin baik proses penyusunannya, semakin besar peluang perusahaan menghasilkan model bisnis yang layak, inovatif, dan berkelanjutan. Setelah memahami tahapan penyusunan Business Model Canvas, langkah berikutnya adalah mempelajari penerapannya melalui contoh kasus

nyata sehingga mahasiswa mampu menyusun dan mengevaluasi model bisnis secara mandiri pada berbagai jenis usaha.

E. Validasi Model Bisnis

Pada subbab sebelumnya telah dibahas bagaimana menyusun **Business Model Canvas (BMC)** sebagai representasi visual dari model bisnis. Namun, Business Model Canvas yang telah disusun belum tentu menggambarkan kondisi pasar yang sebenarnya. Banyak wirausahawan beranggapan bahwa ide bisnis yang mereka miliki pasti akan diterima oleh pelanggan. Padahal, asumsi tersebut belum tentu sesuai dengan kenyataan. Oleh karena itu, sebelum model bisnis diimplementasikan secara penuh, perlu dilakukan **validasi model bisnis**.

Validasi model bisnis merupakan proses untuk menguji apakah asumsi-asumsi yang terdapat dalam Business Model Canvas benar-benar sesuai dengan kebutuhan pelanggan, kondisi pasar, dan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai. Dengan melakukan validasi, wirausahawan dapat mengurangi risiko kegagalan usaha, menghemat biaya investasi, serta memperoleh informasi yang diperlukan untuk menyempurnakan model bisnis (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2011).

Dalam pendekatan **Lean Startup**, validasi dilakukan sedini mungkin melalui interaksi langsung dengan calon pelanggan sehingga perusahaan dapat belajar dari umpan balik (*customer feedback*) sebelum mengeluarkan investasi yang besar (Ries, 2011). Dengan demikian, validasi model bisnis bukan bertujuan membuktikan bahwa ide bisnis sudah benar, melainkan menemukan bagian-bagian yang masih perlu diperbaiki.

1. Pengertian Validasi Model Bisnis

Validasi model bisnis adalah proses sistematis untuk menguji apakah model bisnis yang telah dirancang memiliki peluang untuk berhasil ketika diterapkan pada kondisi nyata. Proses ini dilakukan dengan menguji berbagai asumsi yang terdapat dalam Business Model Canvas melalui pengumpulan data, observasi, eksperimen, maupun umpan balik dari pelanggan.

Menurut Blank dan Dorf (2020), sebagian besar model bisnis pada tahap awal masih berupa hipotesis (*business hypotheses*).

Oleh karena itu, hipotesis tersebut harus diuji melalui proses *customer discovery* sebelum perusahaan melakukan pengembangan usaha secara lebih luas.

Dalam konteks Business Model Canvas, validasi bertujuan menjawab beberapa pertanyaan penting berikut.

a. Apakah pelanggan benar-benar membutuhkan produk atau jasa yang ditawarkan?
b. Apakah proposisi nilai mampu menyelesaikan masalah pelanggan?
c. Apakah pelanggan bersedia membayar produk tersebut?
d. Apakah saluran distribusi yang dipilih sudah tepat?
e. Apakah struktur biaya dan sumber pendapatan memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan menentukan apakah model bisnis dapat dipertahankan, diperbaiki, atau bahkan diubah secara menyeluruh.

2. Tujuan Validasi Model Bisnis

Validasi model bisnis dilakukan untuk memastikan bahwa keputusan bisnis tidak hanya didasarkan pada intuisi, tetapi juga pada bukti empiris (*evidence-based decision making*).

Beberapa tujuan utama validasi model bisnis disajikan pada Tabel 6.10.

Tabel 6. 10 **Tujuan Validasi Model Bisnis**

Tujuan	Penjelasan
Menguji asumsi bisnis	Memastikan bahwa asumsi dalam Business Model Canvas sesuai dengan kondisi nyata.
Memahami kebutuhan pelanggan	Mengidentifikasi apakah produk benar-benar menyelesaikan masalah pelanggan.
Mengurangi risiko kegagalan	Meminimalkan kesalahan sebelum perusahaan melakukan investasi yang lebih besar.
Menyempurnakan model bisnis	Memperbaiki elemen-elemen Business Model Canvas berdasarkan hasil validasi.

Mendukung pengambilan keputusan	Memberikan dasar yang lebih objektif dalam menentukan strategi bisnis.
Meningkatkan peluang keberhasilan	Menghasilkan model bisnis yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa validasi model bisnis merupakan tahap penting sebelum perusahaan memasuki fase implementasi dan pengembangan usaha.

3. Asumsi yang Perlu Divalidasi

Business Model Canvas pada dasarnya terdiri atas berbagai asumsi yang harus diuji. Tidak semua asumsi memiliki tingkat risiko yang sama sehingga perusahaan perlu menentukan prioritas validasi. Beberapa asumsi utama yang perlu diuji ditunjukkan pada Tabel 6.11.

Tabel 6. 11 Asumsi yang Divalidasi dalam Business Model Canvas

Blok Business Model Canvas	Contoh Asumsi yang Diuji
Customer Segments	Target pelanggan telah ditentukan dengan tepat.
Value Proposition	Produk memberikan manfaat yang benar-benar dibutuhkan pelanggan.
Channels	Saluran distribusi mampu menjangkau pelanggan secara efektif.
Customer Relationships	Strategi hubungan pelanggan mampu meningkatkan loyalitas.
Revenue Streams	Pelanggan bersedia membayar sesuai harga yang ditetapkan.
Key Resources	Sumber daya yang dimiliki cukup untuk menjalankan usaha.
Key Activities	Aktivitas utama mampu menghasilkan nilai bagi pelanggan.
Key Partners	Mitra bisnis mampu mendukung operasional perusahaan.

Cost Structure	Struktur biaya masih memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan.

Melalui validasi terhadap setiap blok tersebut, perusahaan dapat mengetahui bagian mana yang sudah sesuai dan bagian mana yang masih memerlukan perbaikan.

4. Metode Validasi Model Bisnis

Validasi model bisnis dapat dilakukan dengan berbagai metode sesuai karakteristik usaha dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Beberapa metode yang paling umum digunakan disajikan pada Tabel 6.12.

Tabel 6. 12 Metode Validasi Model Bisnis

Metode	Penjelasan	Contoh
Wawancara pelanggan (*customer interview*)	Menggali kebutuhan, masalah, dan harapan pelanggan.	Wawancara calon konsumen mengenai kebutuhan produk.
Survei	Mengumpulkan data dari sejumlah responden menggunakan kuesioner.	Survei minat terhadap produk baru.
Observasi	Mengamati perilaku pelanggan secara langsung.	Mengamati perilaku pembelian di pusat perbelanjaan.
Prototype	Menampilkan contoh produk sederhana untuk memperoleh umpan balik.	Membuat contoh kemasan produk sebelum produksi massal.
Minimum Viable Product (MVP)	Menawarkan versi produk dengan fitur minimum untuk menguji respons pasar (Ries, 2011).	Menjual produk dalam jumlah terbatas sebelum peluncuran penuh.
Uji pasar (*market testing*)	Menguji produk pada pasar tertentu sebelum diperluas.	Penjualan terbatas di satu kota atau satu segmen pelanggan.

Metode-metode tersebut dapat digunakan secara terpisah maupun dikombinasikan sesuai kebutuhan perusahaan.

5. Tahapan Validasi Model Bisnis

Validasi model bisnis merupakan proses yang berlangsung secara berulang (*iterative process*). Setelah memperoleh umpan balik dari pelanggan, perusahaan perlu memperbaiki model bisnis, kemudian melakukan pengujian kembali. Alur tersebut dapat dilihat pada Gambar 6.7.

Gambar 6. 7 Siklus Validasi Model Bisnis

Berdasarkan gambar tersebut, tahapan validasi model bisnis dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Menyusun Business Model Canvas

Perusahaan terlebih dahulu menyusun Business Model Canvas berdasarkan hasil analisis pasar dan ide bisnis yang dimiliki.

b. Menentukan Asumsi yang Akan Diuji

Tidak semua elemen harus diuji secara bersamaan. Perusahaan sebaiknya memprioritaskan asumsi yang memiliki tingkat risiko paling tinggi, misalnya kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan atau kesediaan pelanggan untuk membayar.

c. Melakukan Validasi kepada Pelanggan

Validasi dilakukan melalui wawancara, survei, observasi, *prototype*, maupun Minimum Viable Product (MVP). Pada tahap ini perusahaan harus lebih banyak mendengarkan pelanggan daripada

berusaha meyakinkan pelanggan mengenai keunggulan produknya.

d. Mengumpulkan dan Menganalisis Umpan Balik

Seluruh informasi yang diperoleh dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi bisnis telah terbukti atau perlu diperbaiki. Analisis dapat dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif, tergantung metode pengumpulan data yang digunakan.

e. Memperbaiki Business Model Canvas

Jika ditemukan kelemahan, perusahaan melakukan perubahan pada satu atau beberapa blok Business Model Canvas. Perubahan dapat berupa:

1) Mengganti segmen pelanggan
2) Memperbaiki proposisi nilai
3) Mengubah saluran distribusi
4) Menyesuaikan harga
5) Menambah mitra bisnis.

f. Menguji Kembali Model Bisnis

Model bisnis yang telah diperbaiki perlu diuji kembali hingga diperoleh model yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan layak diterapkan.

6. Indikator Keberhasilan Validasi Model Bisnis

Validasi model bisnis dianggap berhasil apabila perusahaan memperoleh bukti bahwa model bisnis yang dirancang memiliki peluang untuk diterapkan secara efektif. Beberapa indikator keberhasilan validasi ditunjukkan pada Tabel 6.13.

Tabel 6. 13 Indikator Keberhasilan Validasi Model Bisnis

Indikator	Penjelasan
Pelanggan memahami manfaat produk	Proposisi nilai dapat dipahami dengan baik.
Pelanggan menunjukkan minat membeli	Terdapat niat atau tindakan pembelian.

Pelanggan bersedia membayar	Harga produk dianggap sesuai dengan manfaat yang diterima.
Umpan balik bersifat positif	Mayoritas pelanggan memberikan tanggapan yang mendukung.
Model bisnis dapat dijalankan	Perusahaan memiliki sumber daya dan kemampuan operasional yang memadai.
Pendapatan diperkirakan mampu menutup biaya	Model bisnis memiliki potensi keberlanjutan secara finansial.

Indikator-indikator tersebut membantu wirausahawan menentukan apakah model bisnis sudah siap diimplementasikan atau masih memerlukan penyempurnaan.

Studi Kasus

Validasi Model Bisnis pada Usaha Makanan Sehat

Seorang mahasiswa merancang Business Model Canvas untuk usaha makanan sehat yang ditujukan bagi pekerja muda. Dalam model bisnis awal, ia berasumsi bahwa pelanggan lebih menyukai pembelian melalui aplikasi pemesanan makanan dan bersedia membayar harga premium karena kualitas bahan yang digunakan.

Sebelum memulai usaha secara penuh, mahasiswa tersebut melakukan wawancara kepada 30 calon pelanggan, menyebarkan kuesioner secara daring, dan menjual produk dalam jumlah terbatas selama dua minggu sebagai bentuk **Minimum Viable Product (MVP)**.

Hasil validasi menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan memang menyukai konsep makanan sehat, tetapi menganggap harga yang ditawarkan terlalu tinggi. Selain itu, pelanggan lebih menginginkan pilihan paket berlangganan mingguan dibandingkan pembelian satuan.

Berdasarkan hasil tersebut, mahasiswa melakukan revisi pada Business Model Canvas dengan menyesuaikan **Value Proposition**, menambahkan paket langganan pada **Revenue Streams**, memperluas **Channels** melalui media sosial, dan bekerja sama dengan penyedia layanan pengiriman sebagai **Key Partners**.

Kasus ini menunjukkan bahwa validasi model bisnis memberikan kesempatan kepada wirausahawan untuk memperbaiki model bisnis berdasarkan fakta di lapangan, bukan hanya berdasarkan asumsi. Dengan demikian, risiko kegagalan usaha dapat ditekan dan peluang keberhasilan bisnis menjadi lebih besar.

Validasi model bisnis merupakan tahap yang tidak dapat dipisahkan dari penyusunan Business Model Canvas. Melalui proses ini, setiap asumsi bisnis diuji menggunakan data dan umpan balik pelanggan sehingga model bisnis menjadi lebih realistis, adaptif, dan layak untuk diimplementasikan. Validasi juga mendorong wirausahawan untuk terus belajar, melakukan perbaikan, dan berinovasi sesuai perubahan kebutuhan pasar. Dengan demikian, Business Model Canvas tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran yang mendukung terciptanya model bisnis yang berkelanjutan.

Ringkasan

Bab ini membahas **Perancangan Model Bisnis dengan Business Model Canvas (BMC)** sebagai salah satu alat yang digunakan untuk merancang, menggambarkan, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis secara sistematis. Business Model Canvas membantu wirausahawan memahami bagaimana suatu usaha menciptakan nilai (*value creation*), menyampaikan nilai (*value delivery*), dan memperoleh nilai (*value capture*) dalam satu kerangka yang terintegrasi.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari pada bab ini meliputi:

1. **Konsep Model Bisnis**

    a. Model bisnis merupakan cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dari aktivitas bisnisnya.

    b. Model bisnis menjadi pedoman dalam menjalankan usaha karena menjelaskan hubungan antara pelanggan, produk atau jasa, sumber daya, aktivitas, mitra, biaya, dan pendapatan.

    c. Model bisnis yang baik mampu mendukung keberlanjutan usaha, meningkatkan daya saing, serta

mempermudah perusahaan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

2. **Business Model Canvas (BMC)**

   a. Business Model Canvas merupakan alat visual yang menyajikan model bisnis dalam satu halaman sehingga lebih mudah dipahami, dikomunikasikan, dan dikembangkan.

   b. BMC membantu wirausahawan melihat keterkaitan seluruh komponen bisnis secara menyeluruh sehingga memudahkan proses inovasi, evaluasi, dan pengambilan keputusan.

3. **Sembilan Blok Business Model Canvas**

   a. Business Model Canvas terdiri atas sembilan blok yang saling berkaitan, yaitu:

      1) **Customer Segments**, yang menjelaskan siapa pelanggan utama yang dilayani.

      2) **Value Proposition**, yang menggambarkan nilai atau manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan.

      3) **Channels**, yang menunjukkan cara perusahaan menyampaikan produk atau jasa kepada pelanggan.

      4) **Customer Relationships**, yang menjelaskan strategi membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

      5) **Revenue Streams**, yang menggambarkan sumber pendapatan perusahaan.

      6) **Key Resources**, yang menunjukkan sumber daya utama yang diperlukan untuk menjalankan usaha.

      7) **Key Activities**, yang menjelaskan aktivitas utama dalam menciptakan nilai.

      8) **Key Partners**, yang menggambarkan mitra strategis yang mendukung operasional perusahaan.

      9) **Cost Structure**, yang menjelaskan seluruh biaya yang timbul dalam menjalankan model bisnis.

10) Kesembilan blok tersebut membentuk satu sistem yang saling memengaruhi sehingga perubahan pada satu elemen akan berdampak terhadap elemen lainnya.

4. **Penyusunan Business Model Canvas**

   a. Penyusunan Business Model Canvas dilakukan secara sistematis dengan mengidentifikasi pelanggan, menentukan proposisi nilai, memilih saluran distribusi, merancang hubungan dengan pelanggan, menentukan sumber pendapatan, mengidentifikasi sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, serta menghitung struktur biaya.

   b. Penyusunan Business Model Canvas harus didasarkan pada data, hasil analisis pasar, serta pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan agar model bisnis yang dihasilkan realistis dan layak diterapkan.

   c. Business Model Canvas bersifat dinamis sehingga dapat diperbaiki dan disempurnakan sesuai perubahan lingkungan bisnis.

5. **Validasi Model Bisnis**

   a. Business Model Canvas yang telah disusun perlu divalidasi sebelum diimplementasikan agar asumsi-asumsi bisnis dapat diuji berdasarkan kondisi nyata.

   b. Validasi dilakukan melalui berbagai metode, seperti wawancara pelanggan, survei, observasi, *prototype*, *Minimum Viable Product* (MVP), maupun uji pasar.

   c. Hasil validasi digunakan untuk mengevaluasi dan menyempurnakan model bisnis sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan, mengurangi risiko kegagalan, serta meningkatkan peluang keberhasilan usaha.

Secara keseluruhan, materi pada bab ini menunjukkan bahwa **Business Model Canvas bukan sekadar alat untuk menggambarkan model bisnis, tetapi juga merupakan kerangka berpikir yang membantu wirausahawan mengintegrasikan seluruh aspek bisnis secara sistematis**. Proses penyusunan dan validasi Business Model Canvas

memungkinkan perusahaan menghasilkan model bisnis yang lebih inovatif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Dengan menguasai konsep-konsep tersebut, mahasiswa diharapkan mampu merancang, mengevaluasi, dan menyempurnakan model bisnis sebagai dasar dalam membangun serta mengembangkan usaha yang berkelanjutan.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian **model bisnis** dan mengapa model bisnis menjadi komponen penting dalam keberhasilan suatu usaha.
2. Apa yang dimaksud dengan **Business Model Canvas (BMC)**? Jelaskan tujuan dan manfaat penggunaan Business Model Canvas dalam perencanaan bisnis.
3. Mengapa Business Model Canvas dikatakan sebagai alat yang bersifat visual dan terintegrasi?
4. Jelaskan fungsi masing-masing dari sembilan blok Business Model Canvas.
5. Mengapa penyusunan **Customer Segments** harus dilakukan sebelum menentukan **Value Proposition**? Berikan alasan yang logis.
6. Jelaskan hubungan antara **Key Resources**, **Key Activities**, dan **Key Partners** dalam mendukung penciptaan nilai bagi pelanggan.
7. Apa perbedaan fungsi **Revenue Streams** dan **Cost Structure** dalam Business Model Canvas?
8. Jelaskan tahapan utama dalam penyusunan Business Model Canvas.
9. Mengapa Business Model Canvas perlu divalidasi sebelum diterapkan dalam kegiatan bisnis?
10. Sebutkan dan jelaskan beberapa metode yang dapat digunakan untuk melakukan validasi model bisnis.

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

Empat orang mahasiswa berencana mendirikan usaha **"EcoBottle"**, yaitu produk botol minum (*tumbler*) ramah lingkungan yang dibuat dari bahan daur ulang. Produk tersebut ditujukan untuk mengurangi penggunaan botol plastik sekali pakai sekaligus mendukung gaya hidup berkelanjutan.

Berdasarkan hasil survei awal, mereka memperoleh informasi sebagai berikut.

1) Sebagian besar calon pelanggan adalah mahasiswa dan pekerja muda berusia 18–35 tahun.
2) Pelanggan menginginkan desain yang menarik, ringan, dan mudah dibawa.
3) Harga yang bersedia dibayar berkisar antara Rp80.000–Rp120.000.
4) Penjualan direncanakan melalui marketplace, media sosial, dan pameran UMKM.
5) Tim bekerja sama dengan pengrajin lokal sebagai produsen dan perusahaan logistik sebagai mitra distribusi.
6) Pendapatan direncanakan berasal dari penjualan produk dan layanan personalisasi nama pada botol.
7) Sebelum diproduksi secara massal, tim berencana menjual produk dalam jumlah terbatas untuk memperoleh tanggapan pelanggan.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasikan sembilan blok Business Model Canvas berdasarkan kasus di atas.
2. Menurut Anda, blok Business Model Canvas manakah yang masih memerlukan informasi tambahan? Jelaskan alasan Anda.
3. Metode validasi model bisnis apa yang paling tepat dilakukan sebelum produk dipasarkan secara luas? Jelaskan alasan pemilihannya.

4. Apabila hasil validasi menunjukkan bahwa pelanggan menganggap harga produk terlalu tinggi, perubahan apa saja yang mungkin perlu dilakukan pada Business Model Canvas?
5. Analisis hubungan antara **Value Proposition**, **Customer Segments**, dan **Revenue Streams** pada kasus tersebut. Bagaimana ketiga blok tersebut saling memengaruhi?

C. Latihan Praktik / Proyek Sederhana

Proyek Penyusunan dan Validasi Business Model Canvas

Kerjakan tugas berikut secara berkelompok (3–5 mahasiswa).

Tahap 1. Menentukan Ide Bisnis

Pilih satu ide usaha yang realistis, misalnya:

1. Usaha makanan atau minuman
2. Produk fesyen
3. Kerajinan
4. Jasa pendidikan
5. Aplikasi digital
6. Bisnis berbasis media sosial
7. Usaha lain yang disepakati kelompok.

Tahap 2. Menyusun Business Model Canvas

Susun Business Model Canvas lengkap yang terdiri atas sembilan blok berikut.

1. Customer Segments
2. Value Proposition
3. Channels
4. Customer Relationships
5. Revenue Streams
6. Key Resources
7. Key Activities
8. Key Partners

9. Cost Structure

Gunakan format Business Model Canvas standar dalam satu halaman.

Tahap 3. Melakukan Validasi Sederhana

Lakukan validasi awal terhadap model bisnis dengan langkah-langkah berikut.

1. Menyusun minimal lima pertanyaan wawancara atau kuesioner.
2. Melakukan wawancara atau survei kepada minimal 10 calon pelanggan.
3. Mengidentifikasi masukan yang diperoleh.
4. Menentukan bagian Business Model Canvas yang perlu diperbaiki.

Tahap 4. Menyempurnakan Business Model Canvas

Berdasarkan hasil validasi, lakukan revisi terhadap Business Model Canvas dan jelaskan perubahan yang dilakukan pada setiap blok yang direvisi.

Luaran yang Dikumpulkan

Setiap kelompok menyusun laporan yang berisi:

1. Deskripsi singkat ide usaha;
2. Business model canvas awal;
3. Instrumen validasi (wawancara atau kuesioner);
4. Hasil validasi;
5. Business model canvas hasil revisi;
6. Simpulan mengenai perubahan model bisnis setelah proses validasi.

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari Business Model Canvas, menurut Anda apakah keberhasilan suatu usaha lebih ditentukan oleh kualitas produk atau oleh kualitas model bisnis? Jelaskan pendapat Anda disertai alasan yang logis.

2. Bagaimana perkembangan teknologi digital, media sosial, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), dan platform digital memengaruhi penyusunan serta validasi Business Model Canvas pada era ekonomi digital?
3. Apabila Anda akan memulai usaha setelah lulus kuliah, blok Business Model Canvas manakah yang menurut Anda paling sulit disusun? Jelaskan alasannya dan strategi yang akan Anda lakukan untuk mengatasinya.

BAB 7
STRATEGI PEMASARAN DAN PENGEMBANGAN PRODUK

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 7 Strategi Pemasaran dan Pengembangan Produk, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep segmentasi pasar serta mengidentifikasi dasar-dasar segmentasi yang relevan berdasarkan karakteristik konsumen dan pasar.
2. **Menganalisis** berbagai segmen pasar dan menentukan target pasar (targeting) yang sesuai dengan karakteristik produk serta kemampuan usaha.
3. **Merumuskan** positioning produk yang jelas dan relevan untuk membangun keunggulan serta membedakan produk dari pesaing di benak konsumen.
4. **Menganalisis** dan merancang Marketing Mix (7P) yang meliputi *Product, Price, Place, Promotion, People, Process,* dan *Physical Evidence* sesuai dengan target pasar dan positioning produk.
5. **Menerapkan** strategi digital marketing dengan memilih saluran, konten, dan indikator kinerja pemasaran digital yang sesuai untuk menjangkau serta membangun hubungan dengan pelanggan.
6. **Menyusun** strategi pemasaran secara terintegrasi dengan menghubungkan segmentasi, targeting, positioning, Marketing Mix (7P), dan digital marketing sesuai kebutuhan serta karakteristik usaha.

Pendahuluan

Memiliki produk yang baik belum tentu menjamin keberhasilan sebuah usaha. Dalam kehidupan sehari-hari, kita dapat menemukan produk berkualitas yang kurang dikenal konsumen, sementara produk lain dengan fungsi yang hampir sama justru mampu berkembang pesat. Perbedaannya sering kali terletak pada kemampuan pelaku usaha memahami pasar dan menyusun strategi pemasaran yang tepat. Perubahan perilaku konsumen, semakin banyaknya pilihan produk, perkembangan media sosial, serta pertumbuhan perdagangan digital juga membuat persaingan tidak lagi hanya terjadi pada kualitas produk, tetapi pada kemampuan perusahaan menciptakan nilai dan mengomunikasikannya kepada konsumen.

Pada bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari bagaimana sebuah model bisnis dirancang untuk menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai. Pemahaman tersebut menjadi landasan penting untuk memasuki pembahasan pada bab ini. Setelah mengetahui bagaimana usaha akan dijalankan, seorang wirausahawan perlu menentukan siapa konsumen yang akan dilayani, kelompok konsumen mana yang paling potensial, bagaimana produk ingin dikenal oleh konsumen, serta strategi pemasaran apa yang perlu diterapkan agar nilai yang ditawarkan benar-benar sampai kepada pasar sasaran.

Bab ini akan mengajak mahasiswa mempelajari proses tersebut secara bertahap. Pembahasan dimulai dari **segmentasi pasar**, yaitu mengenali adanya kelompok-kelompok konsumen dengan karakteristik dan kebutuhan yang berbeda. Selanjutnya, mahasiswa akan mempelajari **targeting** untuk menentukan kelompok konsumen yang paling tepat untuk dilayani dan **positioning** untuk membangun posisi produk yang jelas serta berbeda dari pesaing. Ketiga proses tersebut menjadi dasar bagi perusahaan dalam menentukan arah strategi pemasarannya.

Strategi yang telah ditetapkan kemudian perlu diterjemahkan ke dalam keputusan pemasaran yang lebih operasional melalui **Marketing Mix (7P)**, yang mencakup produk, harga, distribusi, promosi, orang, proses, dan bukti fisik. Dalam lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi, mahasiswa juga akan mempelajari **digital marketing** sebagai sarana untuk menjangkau pasar, berinteraksi dengan pelanggan, membangun merek, serta

mengevaluasi efektivitas kegiatan pemasaran dengan memanfaatkan berbagai saluran dan data digital.

Melalui rangkaian pembahasan tersebut, mahasiswa diharapkan tidak sekadar memahami berbagai istilah pemasaran, tetapi mampu melihat keterkaitan antara pemahaman terhadap konsumen, pemilihan pasar sasaran, penciptaan posisi produk, dan pelaksanaan strategi pemasaran secara terpadu. Kemampuan ini penting bagi seorang wirausahawan karena keputusan pemasaran akan berpengaruh terhadap penerimaan produk, pertumbuhan penjualan, hubungan dengan pelanggan, dan daya saing usaha.

Pemahaman mengenai strategi pemasaran pada bab ini selanjutnya menjadi bekal untuk mempelajari aspek pengelolaan usaha pada bab berikutnya. Setelah mampu merancang cara produk memperoleh tempat di pasar dan menjangkau pelanggan secara efektif, mahasiswa dapat melihat kegiatan pemasaran sebagai bagian dari sistem bisnis yang harus didukung oleh pengelolaan operasional dan sumber daya yang mampu memberikan nilai kepada pelanggan secara konsisten.

A. Segmentasi Pasar

Keberhasilan suatu produk di pasar tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk atau besarnya anggaran promosi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam memahami siapa konsumen yang akan dilayani. Dalam praktik bisnis, tidak semua konsumen memiliki kebutuhan, keinginan, kemampuan membeli, maupun perilaku yang sama. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelompokkan pasar menjadi beberapa kelompok konsumen yang memiliki karakteristik serupa. Proses inilah yang dikenal sebagai **segmentasi pasar (market segmentation)**.

Segmentasi pasar merupakan salah satu fondasi utama dalam penyusunan strategi pemasaran modern. Melalui segmentasi, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif, menyusun produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, menentukan harga yang tepat, memilih saluran distribusi yang efektif, serta merancang komunikasi pemasaran yang lebih relevan. Dengan kata lain, segmentasi pasar membantu perusahaan memberikan nilai (value) yang lebih tinggi kepada pelanggan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan (Kotler & Keller, 2016).

1. Pengertian Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar yang bersifat heterogen menjadi kelompok-kelompok konsumen yang relatif homogen berdasarkan karakteristik tertentu sehingga setiap kelompok dapat dilayani dengan strategi pemasaran yang berbeda sesuai kebutuhannya (Kotler & Armstrong, 2021).

Menurut Solomon (2020), segmentasi pasar merupakan upaya mengidentifikasi kelompok konsumen yang memiliki kebutuhan, motivasi, perilaku, atau preferensi yang serupa sehingga perusahaan mampu menciptakan penawaran yang lebih sesuai dibandingkan jika memperlakukan seluruh pasar sebagai satu kesatuan.

Dengan demikian, segmentasi pasar bukan sekadar kegiatan mengelompokkan konsumen berdasarkan usia atau wilayah geografis. Lebih dari itu, segmentasi merupakan proses memahami keberagaman konsumen agar perusahaan dapat menciptakan produk dan layanan yang benar-benar memberikan manfaat bagi kelompok sasaran tertentu.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan yang memproduksi sepatu olahraga tidak mungkin menawarkan satu jenis sepatu kepada seluruh konsumen. Pelari maraton membutuhkan sepatu yang ringan dan memiliki bantalan yang baik, sedangkan pemain futsal membutuhkan sepatu dengan daya cengkeram tinggi. Di sisi lain, konsumen remaja mungkin lebih mempertimbangkan desain dan tren dibandingkan aspek teknis. Perbedaan kebutuhan tersebut menunjukkan pentingnya segmentasi pasar dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.

2. Tujuan Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar dilakukan bukan sekadar untuk mengelompokkan konsumen, tetapi untuk membantu perusahaan mengambil keputusan pemasaran secara lebih efektif. Menurut Kotler dan Keller (2016), tujuan utama segmentasi pasar adalah menciptakan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi melalui penyediaan produk yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing kelompok pasar.

Secara lebih rinci, tujuan segmentasi pasar meliputi beberapa aspek berikut.

a. **Memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam.** Perusahaan dapat mengetahui karakteristik, preferensi, gaya hidup, hingga pola pembelian masing-masing kelompok konsumen.

b. **Meningkatkan efektivitas strategi pemasaran.** Program promosi dapat disusun secara lebih tepat sasaran sehingga biaya pemasaran menjadi lebih efisien.

c. **Mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.** Informasi mengenai karakteristik segmen menjadi dasar dalam inovasi produk maupun pengembangan produk baru.

d. **Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.** Produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen cenderung memberikan pengalaman yang lebih baik sehingga meningkatkan kemungkinan pembelian ulang.

e. **Meningkatkan keunggulan bersaing.** Perusahaan dapat fokus melayani segmen tertentu secara lebih baik dibandingkan pesaing sehingga memperoleh posisi yang lebih kuat di pasar.

Perhatikan ilustrasi berikut untuk memahami hubungan antara segmentasi pasar dengan strategi pemasaran perusahaan. Sebelum mempelajari penerapan segmentasi pasar, perhatikan alur proses berikut.

Gambar 7. 1 Proses Segmentasi Pasar dalam Penyusunan Strategi Pemasaran

Gambar tersebut menunjukkan bahwa segmentasi pasar bukan merupakan tujuan akhir, melainkan langkah awal dalam keseluruhan proses pemasaran strategis. Hasil segmentasi akan menjadi dasar bagi perusahaan untuk menentukan target pasar (targeting) dan membangun posisi produk di benak konsumen (positioning), yang akan dibahas pada subbab berikutnya.

3. Manfaat Segmentasi Pasar

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan tidak lagi dapat mengandalkan strategi pemasaran yang bersifat umum (mass marketing). Konsumen mengharapkan produk yang sesuai dengan kebutuhan, gaya hidup, serta preferensi mereka. Oleh karena itu, segmentasi pasar memberikan berbagai manfaat strategis, baik bagi perusahaan maupun pelanggan.

Tabel 7. 1 Manfaat Segmentasi Pasar

No.	Manfaat	Penjelasan
1	Memahami pelanggan	Membantu perusahaan mengenali kebutuhan, keinginan, dan perilaku setiap kelompok konsumen.
2	Efisiensi pemasaran	Anggaran promosi dapat difokuskan pada konsumen yang paling potensial.
3	Pengembangan produk	Produk lebih sesuai dengan kebutuhan masing-masing segmen pasar.
4	Keunggulan bersaing	Perusahaan dapat menawarkan nilai yang lebih spesifik dibandingkan pesaing.
5	Meningkatkan loyalitas	Pelanggan merasa kebutuhan mereka dipahami sehingga lebih loyal terhadap merek.
6	Mempermudah penetapan harga	Harga dapat disesuaikan dengan daya beli dan persepsi nilai setiap segmen.
7	Mengurangi risiko bisnis	Keputusan pemasaran didasarkan pada informasi pasar yang lebih akurat.

Tabel 7.1 menunjukkan bahwa segmentasi pasar memberikan manfaat yang luas, mulai dari peningkatan efektivitas pemasaran hingga penguatan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Oleh sebab itu, hampir seluruh perusahaan modern menerapkan segmentasi sebagai bagian dari strategi bisnis mereka.

4. Dasar-Dasar Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar dapat dilakukan menggunakan berbagai dasar atau variabel. Pemilihan dasar segmentasi bergantung pada jenis produk, karakteristik konsumen, serta tujuan pemasaran perusahaan. Kotler dan Armstrong (2021) mengelompokkan segmentasi pasar konsumen ke dalam empat kategori utama.

a. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis membagi pasar berdasarkan lokasi atau wilayah tempat konsumen berada. Variabel yang umum digunakan

meliputi negara, provinsi, kota, desa, kondisi iklim, kepadatan penduduk, maupun karakteristik wilayah.

Sebagai contoh, perusahaan minuman dingin biasanya meningkatkan distribusi produknya pada daerah beriklim panas. Sebaliknya, produsen pakaian musim dingin lebih memfokuskan pemasaran pada wilayah dengan suhu rendah.

b. Segmentasi Demografis

Segmentasi demografis merupakan metode yang paling banyak digunakan karena karakteristik penduduk relatif mudah diukur dan diperoleh. Variabel yang digunakan meliputi usia, jenis kelamin, pendapatan, tingkat pendidikan, pekerjaan, ukuran keluarga, agama, hingga tahap siklus kehidupan keluarga.

Sebagai contoh, produsen susu formula bayi akan menargetkan pasangan muda yang baru memiliki anak, sedangkan perusahaan penyedia layanan investasi cenderung menyasar masyarakat dengan tingkat pendapatan menengah hingga tinggi.

c. Segmentasi Psikografis

Segmentasi psikografis mengelompokkan konsumen berdasarkan gaya hidup (lifestyle), nilai (values), minat (interest), kepribadian (personality), dan kelas sosial.

Pada era digital, segmentasi psikografis menjadi semakin penting karena dua konsumen dengan usia dan pendapatan yang sama belum tentu memiliki preferensi yang sama. Misalnya, dua mahasiswa berusia 20 tahun dapat memiliki gaya hidup yang sangat berbeda. Salah satunya menyukai aktivitas olahraga dan produk ramah lingkungan, sedangkan yang lain lebih tertarik pada teknologi dan permainan digital. Perbedaan tersebut memengaruhi keputusan pembelian mereka.

d. Segmentasi Perilaku (Behavioral Segmentation)

Segmentasi perilaku didasarkan pada bagaimana konsumen berinteraksi dengan produk. Variabel yang digunakan antara lain manfaat yang dicari (benefits sought), frekuensi penggunaan, tingkat loyalitas, waktu penggunaan, serta kesiapan membeli.

Sebagai contoh, maskapai penerbangan sering membedakan pelanggannya menjadi pelanggan reguler, pelanggan bisnis, dan pelanggan yang sensitif terhadap harga. Masing-masing memperoleh program layanan dan promosi yang berbeda.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai berbagai dasar segmentasi tersebut, perhatikan ringkasan pada tabel berikut.

Tabel 7. 2 Dasar-Dasar Segmentasi Pasar

Dasar Segmentasi	Variabel Utama	Contoh Penerapan
Geografis	Negara, provinsi, kota, iklim, kepadatan penduduk	Produk jas hujan dipasarkan lebih intensif pada wilayah dengan curah hujan tinggi.
Demografis	Usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan, pekerjaan	Kosmetik remaja dan kosmetik dewasa memiliki strategi pemasaran yang berbeda.
Psikografis	Gaya hidup, nilai, kepribadian, minat	Produk ramah lingkungan ditujukan kepada konsumen yang peduli keberlanjutan.
Perilaku	Loyalitas, manfaat yang dicari, frekuensi penggunaan, waktu penggunaan	Program loyalitas diberikan kepada pelanggan yang sering melakukan pembelian.

Tabel 7.2 memperlihatkan bahwa setiap dasar segmentasi memiliki karakteristik yang berbeda. Dalam praktiknya, perusahaan sering mengombinasikan beberapa dasar segmentasi agar memperoleh gambaran konsumen yang lebih komprehensif.

5. Syarat Segmentasi Pasar yang Efektif

Tidak semua kelompok konsumen layak dijadikan segmen pasar. Agar segmentasi memberikan manfaat strategis, suatu segmen harus memenuhi beberapa persyaratan. Menurut Kotler dan Keller (2016), terdapat lima karakteristik segmentasi pasar yang efektif.

a. **Measurable (dapat diukur)**, yaitu ukuran, daya beli, dan karakteristik segmen dapat diidentifikasi secara jelas.

b. **Substantial (cukup besar)**, yaitu segmen memiliki jumlah konsumen yang cukup sehingga layak dilayani secara ekonomis.

c. **Accessible (dapat dijangkau)**, yaitu perusahaan mampu menjangkau segmen tersebut melalui saluran distribusi maupun media komunikasi pemasaran.

d. **Differentiable (dapat dibedakan)**, yaitu setiap segmen memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan strategi pemasaran yang berbeda pula.

e. **Actionable (dapat dilayani)**, yaitu perusahaan memiliki sumber daya, kemampuan, dan kompetensi untuk melayani segmen tersebut secara efektif.

Kelima syarat tersebut menjadi dasar dalam mengevaluasi apakah suatu segmen layak dijadikan sasaran pemasaran. Sebuah kelompok konsumen mungkin memiliki kebutuhan yang unik, tetapi apabila jumlahnya terlalu kecil atau sulit dijangkau, perusahaan perlu mempertimbangkan kembali kelayakan ekonominya.

6. Studi Kasus Kontekstual

Segmentasi Pasar pada UMKM Kopi Lokal

Sebuah UMKM kopi di Yogyakarta awalnya menjual produk kopi bubuk kepada seluruh konsumen tanpa melakukan segmentasi. Akibatnya, strategi promosi menjadi kurang efektif karena pesan yang disampaikan terlalu umum.

Setelah melakukan segmentasi pasar, UMKM tersebut mengidentifikasi tiga kelompok utama pelanggan, yaitu mahasiswa yang menginginkan kopi dengan harga terjangkau, pekerja muda yang mencari kopi premium untuk kebutuhan sehari-hari, serta wisatawan yang tertarik pada kopi lokal sebagai oleh-oleh khas daerah.

Berdasarkan hasil segmentasi tersebut, perusahaan mengembangkan tiga jenis kemasan, menetapkan harga yang berbeda, serta menggunakan media promosi yang berbeda untuk setiap segmen. Mahasiswa dijangkau melalui media sosial dengan promosi potongan harga, pekerja muda melalui layanan pesan antar berbasis aplikasi, sedangkan wisatawan melalui toko oleh-oleh dan kerja sama dengan destinasi wisata.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa segmentasi pasar memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penawaran yang lebih relevan.

7. Tantangan Segmentasi Pasar di Era Digital

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara perusahaan melakukan segmentasi pasar. Jika pada masa lalu segmentasi hanya mengandalkan data demografis dan geografis, saat ini perusahaan memanfaatkan data digital seperti riwayat pencarian, aktivitas media sosial, perilaku pembelian daring, lokasi perangkat, hingga preferensi konten untuk membentuk segmen yang lebih spesifik (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Di sisi lain, kemajuan teknologi juga menghadirkan tantangan baru. Perusahaan harus mampu mengelola data pelanggan secara etis, menjaga privasi konsumen, serta mematuhi regulasi perlindungan data. Selain itu, perubahan preferensi konsumen yang berlangsung sangat cepat menuntut perusahaan untuk melakukan evaluasi segmentasi secara berkala agar strategi pemasaran tetap relevan.

Bagi wirausahawan, terutama pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), perkembangan teknologi digital justru membuka peluang yang lebih besar. Berbagai platform media sosial, marketplace, dan perangkat analitik digital menyediakan informasi perilaku konsumen yang sebelumnya sulit diperoleh dengan biaya terjangkau. Oleh karena itu, kemampuan membaca data pasar menjadi kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha modern.

Pemahaman mengenai segmentasi pasar memberikan dasar yang kuat bagi perusahaan dalam mengenali kelompok konsumen yang paling potensial untuk dilayani. Namun, mengetahui adanya berbagai segmen saja belum cukup. Perusahaan masih harus menentukan segmen mana yang akan dipilih sebagai sasaran utama dan bagaimana membangun posisi produk agar berbeda dari pesaing. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **target pasar (targeting)** sebagai kelanjutan dari proses segmentasi dalam penyusunan strategi pemasaran.

B. Targeting

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa segmentasi pasar merupakan proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang memiliki karakteristik serupa. Namun, perusahaan tidak harus melayani seluruh segmen yang telah diidentifikasi. Keterbatasan sumber daya, kapasitas produksi,

kemampuan pemasaran, maupun tingkat persaingan menyebabkan perusahaan perlu memilih segmen mana yang paling layak untuk dilayani. Proses pemilihan segmen pasar inilah yang disebut **targeting** atau penetapan target pasar.

Targeting merupakan tahap kedua dalam konsep **STP (Segmentation, Targeting, Positioning)** yang menjadi salah satu pendekatan fundamental dalam pemasaran modern. Melalui targeting, perusahaan dapat memusatkan sumber daya pada kelompok konsumen yang memiliki peluang terbesar untuk memberikan keuntungan sekaligus membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Kotler & Keller, 2016).

Bagi seorang wirausahawan, kemampuan menentukan target pasar merupakan keterampilan yang sangat penting. Banyak usaha baru mengalami kegagalan bukan karena produknya buruk, tetapi karena produk tersebut ditawarkan kepada konsumen yang kurang tepat. Oleh sebab itu, sebelum menyusun strategi promosi, menentukan harga, atau mengembangkan produk, perusahaan harus terlebih dahulu memastikan siapa pelanggan yang menjadi sasaran utamanya.

1. Pengertian Targeting

Targeting adalah proses mengevaluasi berbagai segmen pasar yang telah diidentifikasi, kemudian memilih satu atau beberapa segmen sebagai sasaran utama pemasaran perusahaan (Kotler & Armstrong, 2021).Menurut Ferrell, Hartline, Hochstein, dan Hair (2022), targeting merupakan keputusan strategis yang menentukan kelompok pelanggan yang akan memperoleh perhatian utama perusahaan melalui produk, layanan, komunikasi pemasaran, serta aktivitas bisnis lainnya.

Dengan demikian, targeting bukan sekadar memilih konsumen yang jumlahnya paling banyak, tetapi memilih segmen yang paling sesuai dengan tujuan perusahaan, kemampuan organisasi, dan peluang pasar yang tersedia. Sebagai contoh, sebuah usaha yang memproduksi makanan sehat dapat mengidentifikasi beberapa segmen, seperti pelajar, pekerja kantoran, atlet, lansia, dan ibu rumah tangga. Setelah melakukan analisis, perusahaan memutuskan untuk memfokuskan pemasarannya kepada pekerja kantoran yang memiliki kesadaran tinggi terhadap kesehatan, daya beli yang memadai, dan membutuhkan makanan praktis. Keputusan tersebut merupakan hasil dari proses targeting.

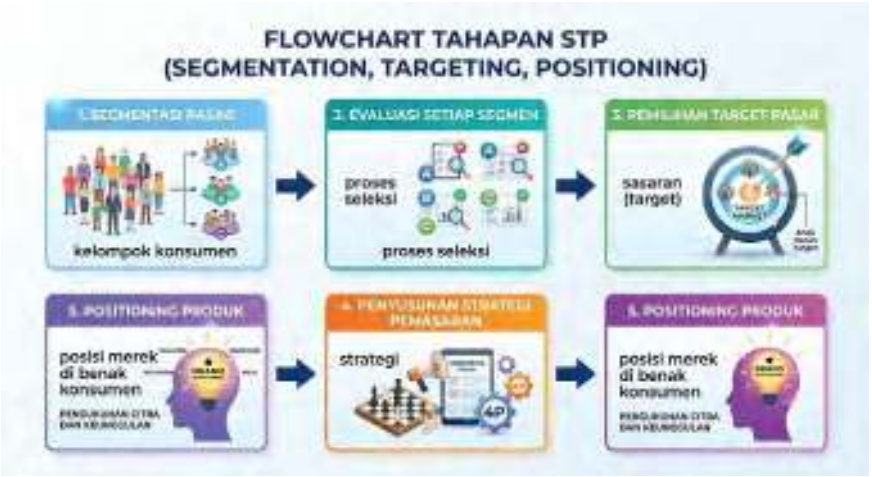
2. Tujuan Targeting

Penetapan target pasar bertujuan agar perusahaan dapat menggunakan sumber daya secara lebih efisien dan menghasilkan strategi pemasaran yang lebih efektif. Menurut Kotler dan Keller (2016), targeting membantu perusahaan menciptakan proposisi nilai (value proposition) yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan sasaran.

Secara lebih rinci, tujuan targeting meliputi beberapa hal berikut.

a. Memusatkan sumber daya perusahaan pada pasar yang paling potensial.
b. Meningkatkan efektivitas program pemasaran sehingga biaya promosi menjadi lebih efisien.
c. Membantu perusahaan mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan sasaran.
d. Meningkatkan peluang memperoleh keuntungan yang berkelanjutan.
e. Memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan pada segmen tertentu.

Dengan adanya target pasar yang jelas, perusahaan dapat menghindari pemborosan biaya akibat pemasaran yang terlalu luas dan kurang terarah. Agar lebih memahami posisi targeting dalam strategi pemasaran, perhatikan alur berikut.



Gambar 7. 2 Hubungan Segmentasi, Targeting, dan Positioning dalam Strategi Pemasaran

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa targeting merupakan jembatan antara proses segmentasi dengan penyusunan strategi positioning. Tanpa adanya penetapan target pasar yang jelas, perusahaan akan mengalami kesulitan menentukan bagaimana produk harus diposisikan di benak konsumen.

3. Kriteria dalam Menentukan Target Pasar

Tidak semua segmen hasil segmentasi layak dijadikan target pasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap setiap segmen berdasarkan sejumlah kriteria strategis. Menurut Kotler dan Armstrong (2021), terdapat dua aspek utama yang harus dipertimbangkan, yaitu **daya tarik segmen (segment attractiveness)** dan **kemampuan perusahaan (company resources and objectives)**. Beberapa faktor yang perlu dianalisis meliputi:

a. Ukuran dan tingkat pertumbuhan segmen
b. Potensi keuntungan yang dapat diperoleh
c. Tingkat persaingan dalam segmen tersebut
d. Daya beli konsumen
e. Kemudahan menjangkau konsumen

f. Kesesuaian dengan visi dan tujuan perusahaan;

g. Kemampuan sumber daya manusia, teknologi, dan keuangan perusahaan.

Sebagai ilustrasi, sebuah usaha rintisan (startup) mungkin menemukan bahwa pasar nasional memiliki peluang yang sangat besar. Namun, karena keterbatasan modal dan kapasitas produksi, perusahaan lebih realistis memulai dari pasar lokal atau regional sebelum melakukan ekspansi. Keputusan tersebut merupakan contoh penerapan targeting yang mempertimbangkan kemampuan internal perusahaan.

4. Strategi Targeting

Dalam praktik pemasaran, perusahaan dapat memilih beberapa alternatif strategi targeting sesuai karakteristik pasar dan sumber daya yang dimiliki. Kotler dan Keller (2016) mengelompokkan strategi targeting menjadi lima pendekatan utama.

a. Pemasaran Tanpa Pembedaan (*Undifferentiated Marketing*)

Pada strategi ini perusahaan menganggap seluruh pasar memiliki kebutuhan yang relatif sama sehingga hanya menawarkan satu jenis produk dengan satu strategi pemasaran. Strategi ini umumnya diterapkan pada produk kebutuhan dasar yang memiliki pasar sangat luas, misalnya garam konsumsi, gula pasir, atau air mineral kemasan standar. Keunggulan strategi ini adalah biaya pemasaran relatif rendah karena perusahaan hanya mengelola satu produk dan satu program promosi. Namun, kelemahannya adalah perusahaan sulit memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin beragam.

b. Pemasaran Berdiferensiasi (*Differentiated Marketing*)

Perusahaan melayani beberapa segmen pasar sekaligus dengan produk maupun strategi pemasaran yang berbeda pada masing-masing segmen. Sebagai contoh, produsen telepon pintar menawarkan seri premium, seri menengah, dan seri ekonomis yang masing-masing ditujukan kepada kelompok konsumen berbeda. Strategi ini memungkinkan perusahaan memperoleh pangsa pasar yang lebih luas, tetapi membutuhkan investasi yang lebih besar dalam pengembangan produk, promosi, dan distribusi.

c. Pemasaran Terkonsentrasi (*Concentrated Marketing*)

Strategi ini memusatkan seluruh sumber daya perusahaan pada satu segmen pasar tertentu. Pendekatan ini sering digunakan oleh UMKM maupun perusahaan baru yang memiliki sumber daya terbatas. Dengan fokus pada satu segmen, perusahaan dapat membangun keahlian khusus dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Misalnya, sebuah usaha hanya memproduksi makanan organik untuk konsumen vegetarian. Walaupun pasar relatif kecil, perusahaan dapat membangun loyalitas pelanggan yang tinggi.

d. Pemasaran Mikro (*Micromarketing*)

Micromarketing merupakan strategi yang menyesuaikan produk dan program pemasaran dengan kebutuhan pelanggan yang sangat spesifik, bahkan hingga tingkat individu. Perkembangan teknologi digital memungkinkan perusahaan menerapkan strategi ini melalui personalisasi produk, rekomendasi otomatis, maupun promosi berbasis data pelanggan. Contohnya adalah toko daring yang memberikan rekomendasi produk berdasarkan riwayat pencarian dan pembelian konsumen.

e. Pemasaran Individual (*One-to-One Marketing*)

Pemasaran individual merupakan bentuk paling spesifik dari micromarketing, yaitu perusahaan merancang produk atau layanan sesuai kebutuhan masing-masing pelanggan. Strategi ini banyak diterapkan pada industri jasa profesional, produk kustom, pelatihan, maupun layanan konsultasi. Untuk memudahkan perbandingan antarstrategi tersebut, perhatikan Tabel 7.3 berikut.

Tabel 7. 3 Perbandingan Strategi Targeting

Strategi	Karakteristik	Kelebihan	Kelemahan	Contoh
Undifferentiated Marketing	Satu produk untuk seluruh pasar	Biaya rendah	Sulit memenuhi kebutuhan yang beragam	Air mineral standar
Differentiated Marketing	Beberapa produk untuk beberapa segmen	Pangsa pasar lebih luas	Biaya lebih tinggi	Smartphone berbagai seri

Concentrated Marketing	Fokus pada satu segmen	Sangat spesifik dan efisien	Risiko tinggi jika segmen menurun	Produk makanan vegan
Micromarketing	Disesuaikan dengan kelompok sangat kecil	Sangat relevan bagi pelanggan	Membutuhkan data yang besar	Promosi berbasis lokasi
One-to-One Marketing	Disesuaikan untuk setiap individu	Kepuasan pelanggan tinggi	Biaya tinggi	Produk kustom sesuai pesanan

Tabel 7.3 menunjukkan bahwa tidak ada satu strategi targeting yang paling baik untuk semua perusahaan. Pemilihan strategi sangat bergantung pada karakteristik pasar, tujuan perusahaan, tingkat persaingan, dan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

5. Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Target Pasar

Keputusan memilih target pasar dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Tabel 7. 4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Targeting

Faktor	Penjelasan
Sumber daya perusahaan	Modal, SDM, teknologi, dan kapasitas produksi menentukan luasnya target pasar yang dapat dilayani.
Karakteristik produk	Produk dengan kebutuhan khusus lebih tepat menggunakan targeting yang spesifik.
Tahap daur hidup produk	Produk baru biasanya memulai dari target pasar yang lebih sempit sebelum berkembang.
Tingkat persaingan	Semakin ketat persaingan, semakin penting memilih segmen yang memiliki peluang lebih besar.
Perubahan perilaku konsumen	Tren, gaya hidup, dan teknologi memengaruhi perubahan target pasar dari waktu ke waktu.

Tabel 7.4 memperlihatkan bahwa targeting bukanlah keputusan yang bersifat permanen. Perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala karena kondisi pasar selalu berubah mengikuti perkembangan ekonomi, teknologi, maupun perilaku konsumen.

6. Studi Kasus Kontekstual

Menentukan Target Pasar pada Produk Batik Modern

Sebuah UMKM batik memproduksi berbagai jenis pakaian berbahan batik. Berdasarkan hasil segmentasi pasar, perusahaan mengidentifikasi empat kelompok pelanggan, yaitu pegawai pemerintah, mahasiswa, wisatawan, dan profesional muda. Setelah melakukan analisis, perusahaan menetapkan profesional muda berusia 25–40 tahun sebagai target utama. Keputusan tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu daya beli yang relatif tinggi, meningkatnya tren penggunaan batik sebagai pakaian kerja kasual, serta tingginya aktivitas kelompok tersebut di media sosial yang memudahkan promosi digital.

Selanjutnya, perusahaan mengembangkan desain batik dengan model yang lebih modern, menyediakan layanan pembelian melalui marketplace, memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi, serta bekerja sama dengan influencer lokal. Dalam waktu satu tahun, penjualan meningkat karena strategi pemasaran lebih terarah dibandingkan sebelumnya. Kasus ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran tidak selalu ditentukan oleh luasnya pasar yang dilayani, melainkan oleh ketepatan perusahaan dalam memilih pelanggan yang paling sesuai dengan produk dan kemampuan bisnisnya.

7. Targeting di Era Digital

Transformasi digital telah mengubah cara perusahaan menentukan target pasar. Jika sebelumnya targeting banyak didasarkan pada data survei dan karakteristik demografis, saat ini perusahaan memanfaatkan **big data**, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), analitik media sosial, dan perilaku pelanggan secara real time untuk menentukan target pasar yang lebih akurat (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Platform media sosial, mesin pencari, marketplace, dan aplikasi digital menyediakan data mengenai minat, lokasi, kebiasaan berbelanja, hingga waktu konsumen melakukan pembelian. Informasi tersebut memungkinkan perusahaan menjalankan pemasaran yang jauh lebih tepat sasaran dibandingkan metode konvensional.

Bagi pelaku UMKM, berbagai platform digital juga menyediakan fitur periklanan yang memungkinkan penentuan target pasar berdasarkan usia, wilayah, minat, pekerjaan, maupun perilaku konsumen. Dengan biaya yang relatif terjangkau, pelaku

usaha dapat menjangkau pelanggan yang benar-benar berpotensi melakukan pembelian. Meskipun demikian, perusahaan tetap harus memperhatikan aspek etika dalam penggunaan data pelanggan, menjaga kerahasiaan informasi pribadi, serta mematuhi ketentuan perlindungan data yang berlaku. Penggunaan data yang bertanggung jawab akan meningkatkan kepercayaan konsumen sekaligus mendukung keberlanjutan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan.

Setelah perusahaan berhasil menentukan target pasar yang paling potensial, langkah berikutnya adalah membangun persepsi yang kuat mengenai produk di benak konsumen sasaran. Proses tersebut dikenal sebagai **positioning**, yaitu strategi untuk menciptakan citra, keunggulan, dan identitas produk yang membedakannya dari para pesaing di pasar.

C. Positioning

Setelah perusahaan berhasil mengidentifikasi berbagai segmen pasar dan menetapkan target pasar yang akan dilayani, langkah berikutnya adalah menentukan bagaimana produk atau jasa tersebut ingin dipersepsikan oleh konsumen. Pada tahap inilah perusahaan menyusun strategi **positioning**. Positioning menjadi faktor yang sangat penting karena konsumen tidak hanya membeli produk berdasarkan fungsi atau manfaatnya, tetapi juga berdasarkan persepsi, citra, dan nilai yang melekat pada produk tersebut.

Dalam pasar yang dipenuhi oleh berbagai pilihan produk yang memiliki fungsi serupa, positioning membantu perusahaan menciptakan perbedaan yang bermakna di benak konsumen. Produk yang memiliki positioning yang jelas akan lebih mudah dikenali, diingat, dan dipilih dibandingkan produk yang tidak memiliki identitas yang kuat. Oleh karena itu, positioning sering disebut sebagai proses membangun "tempat khusus" bagi suatu merek di dalam pikiran pelanggan (Kotler & Keller, 2016).

Sebagai contoh, ketika seseorang mendengar nama suatu merek kendaraan, yang muncul di benaknya mungkin adalah "hemat bahan bakar", "kendaraan premium", atau "kendaraan keluarga". Demikian pula ketika mendengar nama sebuah kedai kopi, konsumen dapat langsung mengaitkannya dengan suasana yang nyaman, kopi berkualitas tinggi, atau harga yang terjangkau.

Persepsi-persepsi tersebut merupakan hasil dari strategi positioning yang dilakukan secara konsisten.

1. Pengertian Positioning

Positioning adalah proses merancang penawaran dan citra perusahaan agar produk atau merek memiliki posisi yang jelas, berbeda, dan bernilai di dalam benak konsumen sasaran (Kotler & Armstrong, 2021). Menurut Ries dan Trout (2001), positioning bukan terutama tentang mengubah produk, melainkan tentang membangun persepsi konsumen terhadap produk tersebut sehingga memiliki makna yang berbeda dibandingkan produk pesaing. Dengan kata lain, positioning berfokus pada bagaimana pelanggan memandang suatu produk, bukan sekadar bagaimana perusahaan mendeskripsikan produknya.

Sementara itu, Aaker (1996) menjelaskan bahwa positioning merupakan bagian dari strategi merek (*brand strategy*) yang bertujuan membangun identitas dan keunggulan kompetitif melalui asosiasi-asosiasi yang kuat di benak pelanggan. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa positioning merupakan strategi untuk membangun persepsi yang diinginkan perusahaan sehingga konsumen memahami alasan mengapa mereka harus memilih produk tersebut dibandingkan produk pesaing.

2. Tujuan Positioning

Positioning memiliki peran yang sangat strategis dalam keberhasilan pemasaran. Produk yang diposisikan secara tepat akan lebih mudah dikenali, dipercaya, serta dipilih oleh konsumen. Secara umum, tujuan positioning meliputi beberapa hal berikut.

a. Menciptakan diferensiasi (perbedaan) yang jelas dibandingkan produk pesaing.
b. Membangun citra positif dan mudah diingat oleh konsumen.
c. Meningkatkan nilai yang dirasakan (perceived value) oleh pelanggan.
d. Membantu konsumen mengambil keputusan pembelian dengan lebih mudah.
e. Membangun loyalitas pelanggan melalui identitas merek yang konsisten.

Dengan positioning yang tepat, perusahaan tidak harus selalu bersaing melalui harga. Sebaliknya, perusahaan dapat bersaing melalui kualitas, inovasi, pelayanan, pengalaman pelanggan, maupun nilai emosional yang ditawarkan kepada konsumen. Untuk memahami hubungan antara targeting dan positioning, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 7. 3 Proses Pembentukan Positioning Produk

Gambar 7.3 menunjukkan bahwa positioning tidak terjadi secara otomatis. Posisi suatu produk di benak konsumen terbentuk melalui proses yang dimulai dari pemahaman terhadap target pasar, penentuan keunggulan yang ingin ditonjolkan, komunikasi pemasaran yang konsisten, hingga terbentuknya persepsi tertentu dalam pikiran pelanggan.

3. Unsur-Unsur Positioning

Positioning yang efektif dibangun melalui beberapa unsur yang saling berkaitan. Unsur-unsur tersebut menjadi dasar dalam menyusun strategi komunikasi dan pengembangan merek.

Tabel 7. 5 Unsur-Unsur Positioning

Unsur	Penjelasan
Target pelanggan	Kelompok konsumen yang menjadi sasaran utama perusahaan.
Keunggulan kompetitif	Nilai unik yang membedakan produk dari pesaing.
Manfaat utama	Manfaat yang paling dirasakan oleh pelanggan ketika menggunakan produk.
Alasan untuk percaya (*reason to believe*)	Bukti yang mendukung klaim perusahaan, seperti sertifikasi, kualitas, pengalaman, atau testimoni pelanggan.
Identitas merek	Nama, logo, slogan, desain, dan citra yang memperkuat persepsi konsumen.

Tabel 7.5 menunjukkan bahwa positioning bukan hanya ditentukan oleh slogan atau iklan yang menarik. Positioning harus didukung oleh keunggulan nyata yang dapat dirasakan pelanggan sehingga persepsi positif yang terbentuk sesuai dengan pengalaman mereka menggunakan produk.

4. Dasar-Dasar Positioning

Perusahaan dapat membangun positioning melalui berbagai pendekatan, bergantung pada karakteristik produk, kebutuhan konsumen, dan kondisi persaingan.

a. Positioning Berdasarkan Atribut Produk

Perusahaan menonjolkan karakteristik atau atribut tertentu yang dimiliki produk. Contohnya, sebuah produsen laptop memosisikan produknya sebagai laptop dengan baterai yang tahan lama atau desain yang sangat ringan sehingga cocok bagi pekerja yang sering bepergian.

b. Positioning Berdasarkan Manfaat (*Benefit Positioning*)

Strategi ini menekankan manfaat utama yang diperoleh pelanggan ketika menggunakan produk. Sebagai contoh, pasta gigi diposisikan sebagai produk yang mampu menjaga kesehatan gigi dan mencegah gigi berlubang, sedangkan aplikasi pembelajaran

diposisikan sebagai sarana belajar yang fleksibel dan mudah diakses.

c. Positioning Berdasarkan Harga dan Kualitas

Sebagian perusahaan memosisikan produknya sebagai produk premium dengan kualitas tinggi, sedangkan perusahaan lain memilih positioning sebagai produk ekonomis dengan harga yang terjangkau. Sebagai contoh, terdapat merek fesyen yang dikenal sebagai produk eksklusif, sementara merek lain dikenal sebagai penyedia pakaian berkualitas dengan harga yang lebih terjangkau.

d. Positioning Berdasarkan Pengguna (User Positioning)

Positioning dibangun berdasarkan kelompok pengguna tertentu. Misalnya, produk perlengkapan bayi ditujukan kepada keluarga muda, sedangkan produk kosmetik tertentu diposisikan untuk remaja, profesional, atau konsumen yang peduli terhadap bahan alami.

e. Positioning Berdasarkan Situasi Penggunaan

Produk diposisikan berdasarkan waktu atau kondisi penggunaannya. Sebagai contoh, minuman energi diposisikan untuk meningkatkan stamina ketika bekerja atau berolahraga, sedangkan minuman hangat diposisikan sebagai teman bersantai pada cuaca dingin.

f. Positioning Berdasarkan Pesaing

Perusahaan membangun posisi produk dengan menunjukkan keunggulan dibandingkan pesaing, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan ini banyak digunakan pada industri yang tingkat persaingannya tinggi, seperti telekomunikasi, otomotif, maupun layanan digital.

5. Langkah-Langkah Menyusun Positioning

Menyusun positioning membutuhkan analisis yang sistematis agar pesan yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan pelanggan sasaran. Menurut Kotler dan Keller (2016), proses penyusunan positioning dapat dilakukan melalui beberapa tahapan berikut.

Tabel 7. 6 Langkah-Langkah Menyusun Positioning

Tahap	Penjelasan
Mengidentifikasi target pasar	Menentukan kelompok pelanggan yang akan dilayani.
Menganalisis pesaing	Memahami posisi dan keunggulan produk pesaing.
Menentukan keunggulan kompetitif	Memilih nilai yang paling membedakan produk.
Menyusun pernyataan positioning (*positioning statement*)	Merumuskan pesan utama yang ingin disampaikan kepada konsumen.
Mengkomunikasikan positioning	Menyampaikan positioning secara konsisten melalui seluruh aktivitas pemasaran.
Melakukan evaluasi	Mengukur apakah persepsi konsumen telah sesuai dengan positioning yang diinginkan.

Tabel 7.6 menunjukkan bahwa positioning merupakan proses yang berkelanjutan. Perusahaan perlu mengevaluasi persepsi konsumen secara berkala karena perubahan tren pasar maupun munculnya pesaing baru dapat memengaruhi posisi merek di pasar.

6. Positioning Statement

Salah satu hasil dari proses positioning adalah terbentuknya **positioning statement**, yaitu pernyataan singkat yang menjelaskan siapa target pelanggan, manfaat utama produk, serta alasan mengapa produk tersebut berbeda dari pesaing. Format sederhana positioning statement adalah sebagai berikut. **Untuk (target pelanggan), produk kami adalah (kategori produk) yang memberikan (manfaat utama) karena memiliki (keunggulan utama dibandingkan pesaing).**

Sebagai contoh:

"Untuk mahasiswa yang membutuhkan perangkat belajar yang praktis, aplikasi ini merupakan platform pembelajaran digital yang menyediakan materi interaktif dengan biaya terjangkau sehingga proses belajar menjadi lebih fleksibel."

Positioning statement tidak selalu ditampilkan kepada konsumen, tetapi menjadi pedoman internal perusahaan dalam menyusun strategi produk, promosi, pelayanan, dan komunikasi pemasaran secara konsisten.

7. Kesalahan yang Sering Terjadi dalam Positioning

Dalam praktik bisnis, terdapat beberapa kesalahan yang menyebabkan positioning menjadi kurang efektif.

Tabel 7. 7 Kesalahan Umum dalam Positioning

Kesalahan	Dampak
Under-positioning	Konsumen tidak memahami keunggulan produk.
Over-positioning	Produk dianggap terlalu sempit sehingga calon pelanggan lain tidak tertarik.
Confused positioning	Pesan pemasaran berubah-ubah sehingga membingungkan konsumen.
Doubtful positioning	Klaim produk sulit dipercaya karena tidak didukung bukti nyata.

Tabel 7.7 menunjukkan bahwa positioning harus disampaikan secara jelas, konsisten, dan realistis. Janji yang diberikan perusahaan harus sesuai dengan kualitas produk maupun pengalaman yang diterima pelanggan.

8. Studi Kasus Kontekstual

Positioning Produk Batik Ramah Lingkungan

Sebuah UMKM batik mengembangkan produk batik menggunakan pewarna alami dan proses produksi yang lebih ramah lingkungan. Berdasarkan hasil analisis pasar, perusahaan tidak bersaing melalui harga murah, tetapi memilih positioning sebagai produsen batik premium yang mengutamakan keberlanjutan (*sustainability*), kualitas, dan nilai budaya lokal. Seluruh komunikasi pemasaran, mulai dari desain kemasan, media sosial, katalog produk, hingga pameran, secara konsisten menonjolkan penggunaan bahan alami, proses produksi yang bertanggung jawab terhadap lingkungan, serta pemberdayaan perajin lokal.

Positioning tersebut berhasil menarik konsumen yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan produk etis. Walaupun harga produknya lebih tinggi dibandingkan batik konvensional, pelanggan tetap bersedia membeli karena mereka memandang produk tersebut memiliki nilai tambah yang sesuai dengan gaya hidup dan prinsip keberlanjutan. Kasus ini menunjukkan bahwa positioning yang kuat tidak selalu dibangun melalui harga yang rendah, tetapi dapat dibentuk melalui nilai unik yang relevan dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan sasaran.

9. Positioning di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara perusahaan membangun positioning. Pada masa lalu, positioning lebih banyak dibentuk melalui media massa seperti televisi, radio, atau surat kabar. Saat ini, persepsi konsumen juga dipengaruhi oleh ulasan pelanggan (*online reviews*), media sosial, konten digital, influencer, komunitas daring, serta pengalaman pelanggan dalam menggunakan layanan digital (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Oleh karena itu, perusahaan harus menjaga konsistensi positioning pada seluruh titik interaksi (*customer touchpoints*), baik melalui situs web, marketplace, media sosial, layanan pelanggan, maupun pengalaman setelah pembelian. Positioning yang tidak konsisten akan menimbulkan kebingungan dan menurunkan tingkat kepercayaan konsumen.

Bagi pelaku UMKM, media digital memberikan kesempatan untuk membangun positioning yang kuat tanpa harus mengeluarkan biaya promosi yang sangat besar. Konten yang berkualitas, pelayanan yang responsif, identitas visual yang konsisten, serta testimoni pelanggan dapat menjadi sarana efektif dalam membangun citra merek yang positif.

Dengan memahami konsep segmentasi, targeting, dan positioning secara terpadu, seorang wirausahawan memiliki dasar yang kuat dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat sasaran. Selanjutnya, strategi tersebut perlu diwujudkan dalam keputusan yang lebih operasional, terutama melalui pengelolaan unsur-unsur bauran pemasaran (*marketing mix*) dan pengembangan produk agar mampu memberikan nilai yang unggul bagi pelanggan serta mempertahankan daya saing perusahaan.

D. Marketing Mix (7P)

Strategi pemasaran yang baik tidak berhenti pada penentuan segmentasi, target pasar, dan positioning. Ketiga strategi tersebut harus diwujudkan dalam tindakan nyata agar produk atau jasa dapat diterima oleh konsumen. Untuk itu, perusahaan memerlukan seperangkat alat pemasaran yang dikenal sebagai **bauran pemasaran (marketing mix)**. Marketing mix merupakan kombinasi berbagai elemen pemasaran yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk memengaruhi respons pasar sasaran. Melalui pengelolaan marketing mix yang tepat, perusahaan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan, membangun kepuasan, serta mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan (Kotler & Armstrong, 2021).

Pada awal perkembangannya, konsep marketing mix diperkenalkan dalam bentuk **4P**, yaitu *Product* (produk), *Price* (harga), *Place* (distribusi), dan *Promotion* (promosi) yang dikembangkan oleh McCarthy (1964). Seiring berkembangnya industri jasa dan meningkatnya orientasi perusahaan terhadap pengalaman pelanggan, konsep tersebut diperluas menjadi **7P** dengan menambahkan tiga unsur baru, yaitu *People* (orang), *Process* (proses), dan *Physical Evidence* (bukti fisik) (Booms & Bitner, 1981). Saat ini, konsep 7P digunakan secara luas baik pada perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa karena memberikan pendekatan yang lebih komprehensif dalam merancang strategi pemasaran.

1. Pengertian Marketing Mix (7P)

Marketing mix adalah seperangkat variabel pemasaran yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan dari pasar sasaran melalui kombinasi produk, harga, distribusi, promosi, sumber daya manusia, proses pelayanan, dan bukti fisik (Kotler & Keller, 2016). Setiap unsur dalam marketing mix saling berkaitan. Keputusan mengenai harga tidak dapat dipisahkan dari kualitas produk, saluran distribusi harus sesuai dengan karakteristik konsumen, sedangkan promosi harus mampu mengkomunikasikan nilai produk secara efektif. Demikian pula pada perusahaan jasa, kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh produk yang ditawarkan, tetapi juga oleh kompetensi karyawan, proses pelayanan, dan lingkungan fisik tempat layanan diberikan.

Dengan demikian, marketing mix bukanlah kumpulan strategi yang berdiri sendiri, melainkan suatu sistem yang harus dirancang secara terpadu agar mampu memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan. Untuk memahami hubungan antarunsur dalam marketing mix, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 7. 4 Komponen Marketing Mix (7P)

Gambar 7.4 menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran tidak ditentukan oleh satu unsur saja. Ketujuh komponen harus dirancang secara harmonis agar mampu menciptakan nilai yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan sasaran.

2. *Product* (Produk)

Produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan kepada pasar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen. Produk tidak hanya berupa barang berwujud, tetapi juga dapat berupa jasa, ide, pengalaman, maupun kombinasi dari berbagai unsur tersebut (Kotler & Armstrong, 2021). Dalam perspektif pemasaran modern, pelanggan tidak membeli produk semata-mata karena bentuk fisiknya, tetapi karena manfaat (*benefit*) yang diperoleh. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu memahami kebutuhan pelanggan sebelum mengembangkan produk. Beberapa keputusan penting dalam strategi produk meliputi:

a. Kualitas produk
b. Fitur dan fungsi produk

c. Desain
d. Merek (brand)
e. Kemasan (packaging)
f. Ukuran produk
g. Layanan purna jual
h. Garansi.

Sebagai contoh, sebuah UMKM yang memproduksi kopi tidak hanya menjual bubuk kopi, tetapi juga menawarkan pengalaman menikmati kopi lokal melalui desain kemasan yang menarik, cerita mengenai asal-usul kopi, dan pelayanan yang ramah.

3. *Price* (Harga)

Harga merupakan sejumlah nilai yang harus dibayar pelanggan untuk memperoleh suatu produk atau jasa (Kotler & Keller, 2016). Harga menjadi satu-satunya unsur marketing mix yang secara langsung menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Penentuan harga harus mempertimbangkan berbagai faktor, antara lain:

a. Biaya produksi
b. Daya beli konsumen
c. Harga pesaing
d. Persepsi nilai pelanggan
e. Tujuan perusahaan
f. Kondisi pasar.

Strategi harga yang terlalu tinggi dapat mengurangi minat beli, sedangkan harga yang terlalu rendah berpotensi menurunkan keuntungan dan menciptakan persepsi kualitas yang kurang baik. Sebagai ilustrasi, produsen batik premium menggunakan strategi harga tinggi karena ingin membangun citra eksklusif, sedangkan produsen batik untuk pasar massal memilih strategi harga yang lebih terjangkau agar mampu menjangkau konsumen dalam jumlah besar.

4. *Place* (Distribusi)

Place atau distribusi berkaitan dengan bagaimana produk dapat tersedia pada tempat dan waktu yang tepat sehingga mudah diperoleh pelanggan. Keputusan distribusi meliputi:

a. Pemilihan saluran distribusi
b. Lokasi usaha
c. Sistem logistik
d. Pengelolaan persediaan
e. Transportasi
f. Distribusi digital.

Perkembangan teknologi telah memperluas konsep distribusi. Saat ini, perusahaan tidak hanya menjual produk melalui toko fisik, tetapi juga melalui marketplace, media sosial, aplikasi digital, maupun situs web perusahaan. Sebagai contoh, sebuah UMKM makanan ringan dapat menjual produknya melalui toko oleh-oleh, minimarket, marketplace nasional, serta layanan pesan antar berbasis aplikasi. Strategi distribusi yang beragam akan meningkatkan kemudahan pelanggan memperoleh produk.

5. *Promotion* (Promosi)

Promosi merupakan kegiatan perusahaan untuk menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan konsumen mengenai produk yang ditawarkan sehingga mendorong terjadinya pembelian (Kotler & Armstrong, 2021). Bentuk-bentuk promosi antara lain:

a. Periklanan (*advertising)*
b. Promosi penjualan (*sales promotion*)
c. Hubungan masyarakat (*public relations*)
d. Penjualan personal (*personal selling*)
e. Pemasaran langsung (*direct marketing*)
f. Pemasaran digital (*digital marketing*)
g. Pemasaran media sosial (*social media marketing*)
h. Kolaborasi dengan influencer.

Pada era digital, promosi tidak lagi bergantung pada media konvensional. Media sosial seperti Instagram, TikTok, Facebook, dan YouTube menjadi sarana yang efektif untuk menjangkau pelanggan dengan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan media massa.

6. *People* (Orang)

People mengacu pada seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam proses penyampaian produk maupun layanan kepada pelanggan. Pada perusahaan jasa, unsur ini memiliki peran yang sangat penting karena kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kompetensi, sikap, dan perilaku karyawan (Booms & Bitner, 1981). Beberapa aspek yang perlu diperhatikan meliputi:

a. Kompetensi karyawan
b. Kemampuan komunikasi
c. Sikap melayani
d. Etika kerja
e. Penampilan
f. Kemampuan menyelesaikan keluhan pelanggan.

Sebagai contoh, dua restoran dapat menyajikan makanan dengan kualitas yang sama. Namun, restoran yang memiliki pelayan yang ramah, cepat, dan responsif biasanya akan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik sehingga meningkatkan loyalitas konsumen.

7. Process (Proses)

Process merupakan seluruh prosedur, mekanisme, dan alur pelayanan yang digunakan perusahaan dalam memberikan produk atau jasa kepada pelanggan. Proses yang baik memiliki karakteristik:

a. Sederhana
b. Cepat
c. Mudah dipahami
d. Konsisten
e. Efisien

f. Memberikan kenyamanan kepada pelanggan.

Sebagai contoh, proses pembelian melalui marketplace yang hanya membutuhkan beberapa langkah akan meningkatkan kepuasan pelanggan dibandingkan sistem yang rumit dan memerlukan waktu lama. Pada era digital, banyak perusahaan memanfaatkan otomatisasi (*automation*) untuk mempercepat proses pelayanan, seperti pembayaran digital, chatbot, pelacakan pengiriman secara real time, maupun layanan pelanggan berbasis kecerdasan buatan.

8. *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

Physical evidence adalah seluruh bukti nyata yang dapat dilihat pelanggan sebagai pendukung kualitas produk maupun layanan. Bukti fisik dapat berupa:

a. Desain bangunan
b. Kebersihan lingkungan
c. Tata ruang
d. Seragam karyawan
e. Kemasan produk
f. Logo perusahaan
g. Kartu nama
h. Website perusahaan
i. Tampilan aplikasi digital.

Pada perusahaan jasa, physical evidence menjadi sangat penting karena jasa bersifat tidak berwujud (*intangible*). Oleh sebab itu, pelanggan sering menggunakan lingkungan fisik sebagai indikator kualitas layanan. Sebagai contoh, sebuah klinik kesehatan yang bersih, modern, dan tertata rapi akan memberikan kesan profesional sehingga meningkatkan kepercayaan pasien.

9. Ringkasan Unsur Marketing Mix (7P)

Untuk mempermudah pemahaman mengenai ketujuh unsur marketing mix, perhatikan Tabel 7.8 berikut.

Tabel 7. 8 Komponen Marketing Mix (7P)

Komponen	Fokus Utama	Contoh Penerapan
Product	Produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan	Produk berkualitas, desain menarik, kemasan ramah lingkungan
Price	Penetapan harga yang sesuai nilai produk	Harga premium atau harga ekonomis
Place	Kemudahan memperoleh produk	Toko fisik, marketplace, website
Promotion	Komunikasi kepada pelanggan	Media sosial, iklan digital, promosi penjualan
People	SDM yang melayani pelanggan	Pelayanan yang ramah dan profesional
Process	Alur pelayanan	Pembayaran digital, pemesanan daring, layanan cepat
Physical Evidence	Bukti fisik kualitas layanan	Desain toko, kemasan, logo, website profesional

Tabel 7.8 menunjukkan bahwa ketujuh unsur marketing mix saling melengkapi dalam menciptakan pengalaman pelanggan. Perusahaan yang hanya berfokus pada satu unsur, misalnya promosi, tanpa memperhatikan kualitas produk atau pelayanan, akan sulit mempertahankan pelanggan dalam jangka panjang.

10. Integrasi Marketing Mix dengan Strategi STP

Marketing mix tidak dapat dipisahkan dari strategi **Segmentation–Targeting–Positioning (STP)** yang telah dibahas pada subbab sebelumnya. STP menjawab pertanyaan **"siapa pelanggan yang akan dilayani dan bagaimana perusahaan ingin dipersepsikan?"**, sedangkan marketing mix menjawab pertanyaan **"bagaimana strategi tersebut diwujudkan dalam praktik pemasaran?"** Perhatikan hubungan antara STP dan marketing mix berikut.

Gambar 7. 5 Hubungan STP dengan Marketing Mix

Gambar 7.5 menunjukkan bahwa marketing mix merupakan implementasi operasional dari strategi STP. Setelah perusahaan menentukan segmen pasar, memilih target pasar, dan membangun positioning, seluruh keputusan mengenai produk, harga, distribusi, promosi, sumber daya manusia, proses pelayanan, dan bukti fisik harus diselaraskan agar strategi pemasaran berjalan secara konsisten.

11. Studi Kasus Kontekstual

Penerapan Marketing Mix (7P) pada UMKM Minuman Herbal

Sebuah UMKM memproduksi minuman herbal siap konsumsi dengan bahan baku lokal. Setelah menetapkan target pasar berupa masyarakat usia produktif yang peduli terhadap kesehatan, perusahaan menerapkan marketing mix sebagai berikut.

a. ***Product*****:** Mengembangkan minuman herbal dengan berbagai varian rasa tanpa bahan pengawet.

b. ***Price*****:** Menetapkan harga menengah agar terjangkau tetapi tetap mencerminkan kualitas produk.

c. ***Place*****:** Menjual produk melalui toko kesehatan, marketplace, dan aplikasi pesan antar.

d. ***Promotion*****:** Memanfaatkan media sosial, konten edukasi kesehatan, dan kerja sama dengan influencer lokal.

e. ***People*:** Memberikan pelatihan pelayanan kepada seluruh tenaga penjualan.

f. ***Process*:** Menyediakan sistem pemesanan daring dengan pembayaran digital dan pengiriman cepat.

g. ***Physical Evidence*:** Menggunakan kemasan modern, logo yang mudah dikenali, serta informasi kandungan gizi yang lengkap pada label produk.

Hasil penerapan strategi tersebut menunjukkan peningkatan penjualan dan kepuasan pelanggan karena seluruh unsur marketing mix dirancang secara terpadu sesuai dengan kebutuhan pasar sasaran. Marketing mix merupakan implementasi nyata dari strategi pemasaran yang telah dirancang perusahaan. Namun, strategi pemasaran yang baik perlu didukung oleh produk yang terus berkembang sesuai kebutuhan konsumen dan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **pengembangan produk (product development)** sebagai strategi untuk menciptakan inovasi, mempertahankan daya saing, dan meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan.

Sajian materi Subbab 7.5 berikut disusun sebagai kelanjutan logis dari Subbab 7.4 **Marketing Mix (7P)**. Pembahasan menghubungkan bauran pemasaran dengan perkembangan teknologi digital yang telah mengubah cara perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan, sehingga tetap selaras dengan blueprint buku dan capaian pembelajaran pada RPS.

E. Digital Marketing

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara perusahaan menjalankan aktivitas pemasaran. Jika sebelumnya pemasaran lebih banyak dilakukan melalui media konvensional seperti surat kabar, radio, televisi, atau brosur, saat ini perusahaan memanfaatkan berbagai platform digital untuk menjangkau konsumen secara lebih cepat, luas, dan interaktif. Perubahan tersebut melahirkan konsep **digital marketing**, yaitu strategi pemasaran yang memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan.

Digital marketing tidak sekadar memindahkan aktivitas promosi dari media cetak ke media digital. Lebih dari itu, digital

marketing memungkinkan perusahaan membangun hubungan dua arah dengan pelanggan, memperoleh data perilaku konsumen secara real time, mengukur efektivitas kampanye pemasaran secara akurat, serta melakukan penyesuaian strategi dengan cepat berdasarkan hasil analisis data (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Bagi pelaku usaha, khususnya usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), digital marketing memberikan peluang untuk bersaing dengan perusahaan yang lebih besar. Dengan biaya yang relatif terjangkau, UMKM dapat memasarkan produknya kepada konsumen di berbagai wilayah melalui media sosial, marketplace, mesin pencari, maupun aplikasi digital.

1. Pengertian Digital Marketing

Digital marketing adalah proses merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi digital, internet, perangkat elektronik, serta berbagai platform daring untuk membangun hubungan dengan pelanggan dan mencapai tujuan pemasaran (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Menurut Kotler, Kartajaya, dan Setiawan (2021), digital marketing merupakan bagian dari transformasi pemasaran yang menempatkan pelanggan sebagai pusat aktivitas bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal, interaktif, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, digital marketing bukan hanya berkaitan dengan penggunaan media sosial atau iklan daring, tetapi mencakup seluruh aktivitas pemasaran yang memanfaatkan teknologi digital, mulai dari membangun kesadaran merek (*brand awareness*), memperoleh pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, hingga meningkatkan loyalitas pelanggan.

2. Karakteristik Digital Marketing

Digital marketing memiliki karakteristik yang membedakannya dari pemasaran konvensional. Karakteristik tersebut menjadikan pemasaran digital lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen. Beberapa karakteristik utama digital marketing adalah sebagai berikut.

a. **Interaktif**, yaitu memungkinkan komunikasi dua arah antara perusahaan dan pelanggan.

b. **Terukur (measurable)**, yaitu seluruh aktivitas pemasaran dapat diukur menggunakan berbagai indikator seperti jumlah pengunjung, tingkat klik, konversi, dan penjualan.

c. **Real time**, yaitu perusahaan dapat memantau hasil kampanye secara langsung dan melakukan penyesuaian apabila diperlukan.

d. **Personalisasi**, yaitu pesan pemasaran dapat disesuaikan dengan karakteristik maupun perilaku masing-masing pelanggan.

e. **Jangkauan yang luas**, yaitu perusahaan dapat menjangkau konsumen lintas wilayah bahkan lintas negara melalui internet.

Karakteristik tersebut menjadikan digital marketing sebagai salah satu strategi yang paling efektif dalam menghadapi persaingan bisnis pada era ekonomi digital.

3. Tujuan Digital Marketing

Digital marketing tidak hanya bertujuan meningkatkan penjualan, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Secara umum, tujuan digital marketing meliputi:

a. Meningkatkan kesadaran merek (*brand awareness*)

b. Menjangkau calon pelanggan baru

c. Meningkatkan interaksi dengan pelanggan (*customer engagement*)

d. Menghasilkan prospek penjualan (*lead generation*)

e. Meningkatkan tingkat konversi pembelian

f. Membangun loyalitas pelanggan

g. Meningkatkan keuntungan perusahaan.

Pencapaian tujuan tersebut memerlukan strategi yang terintegrasi dengan keseluruhan bauran pemasaran (marketing mix) yang telah dibahas pada subbab sebelumnya. Untuk memahami bagaimana digital marketing bekerja dalam proses pemasaran modern, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 7. 6 Alur Digital Marketing dalam Perjalanan Pelanggan (*Customer Journey*)

Gambar 7.6 menunjukkan bahwa digital marketing tidak hanya berfokus pada promosi, tetapi juga mengelola seluruh perjalanan pelanggan (*customer journey*), mulai dari mengenal produk hingga menjadi pelanggan yang loyal.

4. Saluran Digital Marketing

Perusahaan dapat memanfaatkan berbagai saluran digital sesuai karakteristik produk dan target pasar yang telah ditentukan.

a. Website

Website merupakan media resmi perusahaan yang berfungsi sebagai pusat informasi mengenai produk, layanan, profil perusahaan, katalog, maupun transaksi daring. Website yang baik memiliki tampilan menarik, mudah diakses, responsif pada berbagai perangkat, serta menyediakan informasi yang lengkap dan terpercaya.

b. Media Sosial (Social Media Marketing)

Media sosial menjadi salah satu saluran digital marketing yang paling banyak digunakan karena memungkinkan perusahaan berinteraksi langsung dengan pelanggan. Platform yang umum dimanfaatkan meliputi Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, LinkedIn, dan X (Twitter). Setiap platform memiliki karakteristik

pengguna yang berbeda sehingga perusahaan perlu menyesuaikan jenis konten yang dipublikasikan.

c. Marketplace

Marketplace merupakan platform perdagangan elektronik yang mempertemukan penjual dan pembeli. Melalui marketplace, pelaku usaha memperoleh berbagai fasilitas seperti sistem pembayaran, layanan logistik, promosi produk, dan perlindungan transaksi sehingga mempermudah proses penjualan.

d. Search Engine Marketing (SEM)

Search Engine Marketing merupakan strategi pemasaran yang memanfaatkan mesin pencari untuk meningkatkan visibilitas produk. SEM terdiri atas dua pendekatan, yaitu:

1) *Search Engine Optimization* (SEO), yaitu upaya meningkatkan peringkat website secara organik melalui pengelolaan konten dan optimasi teknis.
2) *Search Engine Advertising* (SEA), yaitu pemasangan iklan berbayar pada mesin pencari.

Kedua strategi tersebut membantu perusahaan menjangkau konsumen yang sedang mencari produk sesuai kebutuhan mereka.

e. Email Marketing

Email marketing merupakan penggunaan surat elektronik sebagai media komunikasi pemasaran kepada pelanggan. Walaupun termasuk salah satu metode yang sudah lama digunakan, email marketing masih efektif untuk menyampaikan informasi promosi, peluncuran produk baru, maupun menjaga hubungan dengan pelanggan yang telah ada.

f. Content Marketing

Content marketing adalah strategi pemasaran melalui penyediaan konten yang bermanfaat, relevan, dan menarik bagi target pasar. Konten dapat berupa artikel, video, infografis, podcast, webinar, maupun e-book yang bertujuan memberikan edukasi sekaligus membangun kepercayaan pelanggan. Menurut Pulizzi (2014), content marketing berfokus pada penciptaan nilai melalui informasi yang bermanfaat, bukan semata-mata melakukan promosi penjualan.

5. Strategi Digital Marketing yang Efektif

Keberhasilan digital marketing tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga oleh strategi yang diterapkan perusahaan. Beberapa strategi yang perlu diperhatikan antara lain:

a. Memahami karakteristik target pasar
b. Menentukan tujuan pemasaran yang jelas
c. Menghasilkan konten yang berkualitas
d. Memilih platform digital yang sesuai
e. Menjaga konsistensi identitas merek
f. Memanfaatkan analisis data (analytics)
g. Melakukan evaluasi secara berkelanjutan.

Strategi tersebut akan lebih efektif apabila perusahaan mampu mengintegrasikan seluruh saluran digital sehingga pelanggan memperoleh pengalaman yang konsisten pada setiap titik interaksi.

6. Keunggulan dan Keterbatasan Digital Marketing

Digital marketing menawarkan berbagai keuntungan dibandingkan pemasaran konvensional. Namun demikian, perusahaan juga perlu memahami keterbatasannya.

Tabel 7. 9 Perbandingan Keunggulan dan Keterbatasan Digital Marketing

Aspek	Keunggulan	Keterbatasan
Biaya	Relatif lebih efisien dibandingkan media konvensional	Membutuhkan investasi teknologi dan pengelolaan konten
Jangkauan	Menjangkau pasar nasional hingga internasional	Persaingan sangat tinggi karena akses pasar terbuka
Interaksi	Komunikasi dua arah dengan pelanggan	Membutuhkan respons yang cepat terhadap pelanggan
Pengukuran	Hasil kampanye dapat diukur secara real time	Memerlukan kemampuan analisis data

Fleksibilitas	Strategi mudah disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi	Perubahan algoritma platform dapat memengaruhi efektivitas pemasaran

Tabel 7.9 menunjukkan bahwa digital marketing memberikan peluang yang besar bagi perusahaan. Namun, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kemampuan perusahaan mengelola teknologi, data, dan komunikasi dengan pelanggan.

7. Indikator Kinerja Digital Marketing

Salah satu keunggulan digital marketing adalah kemampuannya dalam mengukur efektivitas pemasaran secara kuantitatif. Beberapa indikator yang sering digunakan antara lain:

a. **Reach**, yaitu jumlah orang yang melihat konten.
b. **Impressions**, yaitu jumlah tampilan konten.
c. **Click Through Rate (CTR)**, yaitu persentase pengguna yang mengklik iklan atau tautan.
d. **Conversion Rate**, yaitu persentase pengunjung yang melakukan pembelian atau tindakan tertentu.
e. **Engagement Rate**, yaitu tingkat interaksi pelanggan terhadap konten.
f. **Return on Advertising Spend (ROAS)**, yaitu tingkat pengembalian dari biaya iklan.
g. **Customer Acquisition Cost (CAC)**, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh satu pelanggan baru.

Penggunaan indikator tersebut membantu perusahaan mengevaluasi efektivitas kampanye digital dan mengambil keputusan berbasis data (*data-driven decision making*).

8. Digital Marketing untuk UMKM

Transformasi digital memberikan peluang yang sangat besar bagi UMKM untuk memperluas pasar tanpa harus memiliki toko fisik di banyak lokasi. Strategi digital marketing yang dapat diterapkan oleh UMKM antara lain:

a. Membangun identitas merek yang konsisten
b. Memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi
c. Bergabung dengan marketplace nasional
d. Menghasilkan konten edukatif mengenai produk
e. Memanfaatkan testimoni pelanggan
f. Menggunakan layanan iklan digital secara bertahap sesuai anggaran
g. Menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan daring.

Melalui strategi tersebut, UMKM dapat meningkatkan daya saing sekaligus membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan.

9. Studi Kasus Kontekstual

Digital Marketing pada UMKM Produk Batik

Sebuah UMKM batik yang sebelumnya hanya mengandalkan penjualan melalui toko fisik mengalami penurunan jumlah pembeli akibat perubahan perilaku konsumen. Untuk mengatasi kondisi tersebut, perusahaan mulai menerapkan strategi digital marketing. Langkah pertama yang dilakukan adalah membuat akun media sosial dengan identitas visual yang konsisten. Selanjutnya, perusahaan mengunggah konten mengenai proses pembuatan batik, filosofi motif, serta cara memadukan batik dengan busana modern. Produk juga dipasarkan melalui marketplace dan website resmi sehingga pelanggan dapat melakukan pembelian secara daring.

Selain itu, perusahaan memanfaatkan fitur iklan digital untuk menjangkau konsumen berdasarkan usia, lokasi, dan minat terhadap produk fesyen. Evaluasi terhadap jumlah pengunjung, tingkat interaksi, dan konversi penjualan dilakukan setiap bulan untuk mengetahui efektivitas kampanye yang telah dijalankan. Hasilnya, jangkauan pasar meningkat secara signifikan, penjualan tidak lagi bergantung pada pelanggan lokal, dan perusahaan memperoleh pelanggan baru dari berbagai daerah di Indonesia. Kasus ini menunjukkan bahwa digital marketing mampu menjadi sarana yang efektif untuk memperluas pasar sekaligus memperkuat daya saing UMKM.

10. Tantangan dan Etika Digital Marketing

Di samping memberikan banyak peluang, digital marketing juga menghadapi berbagai tantangan. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan harus menghasilkan konten yang kreatif dan relevan agar mampu menarik perhatian pelanggan. Selain itu, perubahan algoritma media sosial dan mesin pencari menuntut perusahaan untuk terus memperbarui strategi pemasarannya. Perusahaan juga harus memperhatikan aspek etika dalam menjalankan digital marketing. Informasi yang disampaikan kepada konsumen harus akurat, tidak menyesatkan, serta menghormati privasi pelanggan. Pengumpulan dan penggunaan data pelanggan harus dilakukan secara bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan perlindungan data yang berlaku. Penerapan etika dalam pemasaran digital akan meningkatkan kepercayaan pelanggan serta memperkuat reputasi perusahaan dalam jangka panjang.

Digital marketing telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi pemasaran modern. Namun, keberhasilan pemasaran digital tetap bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyediakan produk yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dan terus berinovasi mengikuti perubahan pasar. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **pengembangan produk (product development)** sebagai strategi untuk menciptakan nilai baru, mempertahankan keunggulan bersaing, dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

Ringkasan

Bab ini membahas strategi pemasaran dan pengembangan produk sebagai bagian penting dalam membangun keunggulan bersaing dan mencapai keberhasilan usaha. Strategi pemasaran tidak hanya berorientasi pada kegiatan menjual produk, tetapi juga pada upaya memahami kebutuhan pelanggan, menciptakan nilai, serta membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen. Pokok-pokok pembahasan dalam bab ini dapat dirangkum sebagai berikut.

1. **Segmentasi pasar (market segmentation)** merupakan proses membagi pasar yang heterogen menjadi beberapa kelompok konsumen yang memiliki karakteristik, kebutuhan, atau perilaku yang relatif serupa. Segmentasi membantu perusahaan memahami pelanggan secara lebih mendalam

sehingga strategi pemasaran dapat disusun secara lebih efektif dan efisien.

2. **Targeting** merupakan proses mengevaluasi berbagai segmen pasar yang telah diidentifikasi, kemudian memilih satu atau beberapa segmen yang paling potensial untuk dilayani. Penetapan target pasar harus mempertimbangkan daya tarik segmen, tingkat persaingan, serta kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan agar strategi pemasaran dapat memberikan hasil yang optimal.
3. **Positioning** adalah upaya membangun persepsi yang jelas, unik, dan bernilai mengenai produk atau merek di benak konsumen sasaran. Positioning yang tepat akan membedakan produk dari para pesaing, memperkuat identitas merek, serta membantu pelanggan memahami nilai utama yang ditawarkan perusahaan.
4. **Marketing Mix (7P)** merupakan implementasi operasional dari strategi pemasaran yang meliputi tujuh unsur utama, yaitu **Product (Produk), Price (Harga), Place (Distribusi), Promotion (Promosi), People (Orang), Process (Proses),** dan **Physical Evidence (Bukti Fisik)**. Ketujuh unsur tersebut harus dirancang secara terpadu agar mampu menciptakan nilai, memberikan pengalaman pelanggan yang positif, dan mendukung pencapaian tujuan pemasaran.
5. **Digital marketing** menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi pemasaran modern. Pemanfaatan website, media sosial, marketplace, mesin pencari, email marketing, dan content marketing memungkinkan perusahaan menjangkau pelanggan secara lebih luas, membangun komunikasi yang interaktif, mengukur efektivitas pemasaran secara real time, serta meningkatkan daya saing, khususnya bagi pelaku UMKM.
6. Seluruh konsep dalam bab ini saling berkaitan dan membentuk suatu proses yang terpadu. Perusahaan terlebih dahulu melakukan **segmentasi** untuk mengenali kelompok pelanggan, kemudian menetapkan **target pasar** yang paling potensial, selanjutnya membangun **positioning** agar produk memiliki keunggulan yang jelas di benak konsumen. Strategi tersebut kemudian diimplementasikan melalui **marketing mix (7P)**, yang pada era digital diperkuat dengan penerapan **digital marketing** untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan

interaksi dengan pelanggan, dan menciptakan hubungan yang berkelanjutan.

7. Bagi seorang wirausahawan, pemahaman terhadap keterkaitan antara segmentasi, targeting, positioning, marketing mix, dan digital marketing merupakan bekal penting dalam menyusun strategi pemasaran yang efektif. Dengan menerapkan seluruh konsep tersebut secara terintegrasi dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan, perusahaan akan lebih mampu menciptakan nilai, meningkatkan kepuasan pelanggan, memperkuat loyalitas, serta mempertahankan keunggulan bersaing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian segmentasi pasar serta alasan mengapa segmentasi menjadi langkah awal yang penting dalam penyusunan strategi pemasaran.
2. Mengapa perusahaan tidak perlu melayani seluruh segmen pasar yang telah diidentifikasi? Jelaskan tujuan dari proses targeting.
3. Apa yang dimaksud dengan positioning? Jelaskan bagaimana positioning dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi suatu produk.
4. Uraikan hubungan antara segmentasi, targeting, dan positioning (STP) dalam penyusunan strategi pemasaran.
5. Jelaskan tujuh unsur dalam marketing mix (7P) beserta peran masing-masing dalam mendukung keberhasilan pemasaran.
6. Mengapa konsep marketing mix berkembang dari 4P menjadi 7P? Jelaskan faktor yang melatarbelakanginya.
7. Jelaskan perbedaan antara pemasaran konvensional dan digital marketing ditinjau dari karakteristik, media yang digunakan, serta interaksi dengan pelanggan.
8. Sebutkan dan jelaskan lima saluran utama yang dapat digunakan dalam digital marketing.

9. Mengapa analisis data menjadi salah satu keunggulan utama dalam digital marketing?
10. Jelaskan bagaimana strategi pemasaran yang tepat dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan usaha.

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

Sekelompok mahasiswa mendirikan usaha rintisan (**startup**) yang memproduksi minuman sehat berbahan dasar buah lokal tanpa tambahan pemanis buatan. Produk tersebut memiliki kualitas yang baik, namun setelah enam bulan dipasarkan, penjualan belum mencapai target. Selama ini promosi hanya dilakukan melalui akun media sosial pribadi pemilik usaha tanpa strategi yang jelas. Produk dijual dengan harga yang sama kepada seluruh konsumen, belum memiliki identitas merek yang kuat, dan hanya dipasarkan di sekitar lingkungan kampus.

Tim usaha kemudian berencana melakukan evaluasi terhadap strategi pemasarannya dengan menerapkan konsep **Segmentasi–Targeting–Positioning (STP)**, **Marketing Mix (7P)**, dan **Digital Marketing** agar mampu meningkatkan daya saing produk.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasikan beberapa kemungkinan segmen pasar yang dapat dipilih oleh usaha tersebut. Jelaskan dasar segmentasi yang Anda gunakan.
2. Dari segmen yang telah diidentifikasi, tentukan target pasar yang menurut Anda paling potensial. Berikan alasan berdasarkan kondisi usaha.
3. Rumuskan positioning yang tepat agar produk memiliki keunggulan dibandingkan produk pesaing.
4. Susun strategi marketing mix (7P) yang sesuai untuk mendukung positioning tersebut.
5. Rancang strategi digital marketing yang dapat diterapkan selama tiga bulan pertama untuk meningkatkan kesadaran merek (*brand awareness*) dan penjualan produk.

6. Sebutkan indikator keberhasilan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi digital marketing yang telah dirancang.

C. Latihan Praktik / Proyek Sederhana

Proyek: Menyusun Strategi Pemasaran Produk UMKM

Lakukan kegiatan berikut secara berkelompok (3–5 mahasiswa).

Langkah Kegiatan

1. Pilih satu produk atau jasa yang berasal dari UMKM di lingkungan sekitar atau usaha yang sedang dirintis oleh anggota kelompok.
2. Lakukan observasi sederhana mengenai produk, pelanggan, dan pesaing.
3. Susun laporan yang memuat:
    a. Deskripsi singkat usaha
    b. Hasil segmentasi pasar;
    c. Target pasar yang dipilih
    d. Positioning produk
    e. Strategi marketing mix (7p)
    f. Rancangan digital marketing yang akan diterapkan
    g. Indikator yang digunakan untuk mengukur keberhasilan strategi pemasaran.
4. Presentasikan hasil analisis di depan kelas menggunakan media presentasi.

Luaran yang Diharapkan

1. Laporan analisis strategi pemasaran (5–10 halaman).
2. Presentasi kelompok selama 10–15 menit.
3. Rekomendasi strategi pemasaran yang realistis dan dapat diterapkan oleh pelaku usaha.

Kriteria Penilaian

Aspek Penilaian	Bobot
Ketepatan analisis segmentasi, targeting, dan positioning	25%
Kesesuaian strategi marketing mix (7P)	25%
Kreativitas strategi digital marketing	20%
Kemampuan analisis dan argumentasi	20%
Kualitas presentasi dan kerja sama tim	10%

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari bab ini, menurut Anda unsur marketing mix (7P) manakah yang paling menentukan keberhasilan suatu usaha pada era digital? Jelaskan alasan Anda disertai contoh.
2. Bagaimana perkembangan teknologi digital dan media sosial mengubah cara pelaku usaha membangun hubungan dengan pelanggan dibandingkan beberapa tahun yang lalu?
3. Jika Anda berencana memulai sebuah usaha setelah lulus, strategi pemasaran apa yang akan menjadi prioritas utama? Jelaskan alasan Anda berdasarkan konsep yang telah dipelajari pada bab ini.

BAB 8
PENGELOLAAN OPERASIONAL DAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 8 Pengelolaan Operasional dan Sumber Daya Manusia, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep operasi bisnis serta perannya dalam mendukung efektivitas dan efisiensi kegiatan usaha.
2. **Menganalisis** penerapan manajemen kualitas dalam menjaga konsistensi proses, kualitas produk atau jasa, dan kepuasan pelanggan.
3. **Menjelaskan** dan menganalisis alur *supply chain* sederhana yang mencakup hubungan antara pemasok, proses produksi, distribusi, dan pelanggan.
4. **Menyusun** perencanaan sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan tenaga kerja, pembagian pekerjaan, dan kompetensi yang diperlukan dalam kegiatan usaha.
5. **Menganalisis** dan menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai untuk membangun **tim usaha yang efektif, komunikatif, kolaboratif, dan produktif.**

Pendahuluan

Sebuah usaha dapat memiliki produk yang menarik, pasar yang menjanjikan, dan strategi pemasaran yang baik, tetapi semua itu belum cukup apabila kegiatan operasionalnya tidak berjalan secara teratur. Bayangkan sebuah usaha kuliner yang berhasil memperoleh banyak pesanan melalui media sosial, tetapi sering kehabisan bahan baku, kualitas produknya tidak konsisten, pengiriman terlambat, dan karyawan belum memahami pembagian tugas dengan jelas. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan perlu diimbangi dengan kemampuan mengelola proses operasional dan sumber daya manusia. Terlebih

pada era digital, pelanggan semakin mudah membandingkan kualitas, kecepatan pelayanan, dan pengalaman bertransaksi sehingga kesalahan operasional dapat dengan cepat memengaruhi kepuasan dan kepercayaan pelanggan.

Pada bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari strategi pemasaran dan pengembangan produk, termasuk bagaimana memahami pasar, menawarkan nilai kepada pelanggan, dan mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Setelah produk dirancang dan pasar mulai terbentuk, pertanyaan berikutnya adalah bagaimana perusahaan mampu menghasilkan dan menyampaikan produk tersebut secara konsisten. Di sinilah pengelolaan operasional menjadi penting. Ide dan strategi yang telah direncanakan harus diterjemahkan menjadi aktivitas nyata, mulai dari memperoleh bahan baku, menjalankan proses produksi atau pelayanan, menjaga kualitas, hingga memastikan produk sampai kepada pelanggan.

Namun, kegiatan operasional tidak dapat berjalan hanya dengan mengandalkan prosedur, peralatan, dan teknologi. Di balik setiap proses terdapat sumber daya manusia yang merencanakan pekerjaan, mengambil keputusan, menjalankan aktivitas, menyelesaikan masalah, dan berinteraksi dengan pelanggan. Ketika usaha mulai berkembang, pemilik tidak mungkin terus mengerjakan seluruh kegiatan seorang diri. Diperlukan perencanaan tenaga kerja, pembagian tugas yang tepat, kompetensi yang sesuai, serta kepemimpinan yang mampu membangun kerja sama dan mengarahkan tim menuju tujuan bersama. Dengan demikian, pengelolaan operasional dan sumber daya manusia merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam membangun usaha yang produktif dan berdaya saing.

Dalam bab ini, mahasiswa akan mempelajari lima pokok bahasan utama, yaitu operasi bisnis, manajemen kualitas, *supply chain* sederhana, perencanaan sumber daya manusia, dan kepemimpinan tim usaha. Pembahasan dimulai dari bagaimana aktivitas operasional dirancang untuk menghasilkan barang atau jasa, dilanjutkan dengan upaya menjaga kualitas dan mengelola aliran bahan, informasi, serta produk dalam rantai pasok. Selanjutnya, perhatian diarahkan pada aspek manusia melalui perencanaan kebutuhan SDM dan kepemimpinan yang diperlukan untuk membangun tim usaha yang efektif. Keseluruhan materi tersebut akan membantu mahasiswa melihat bahwa keberhasilan

usaha merupakan hasil dari keterpaduan antara proses, kualitas, sumber daya, dan manusia yang menjalankannya.

Pemahaman mengenai pengelolaan operasional dan SDM juga menjadi landasan untuk memasuki pembahasan pada bab berikutnya mengenai pengelolaan keuangan usaha. Aktivitas operasional membutuhkan biaya, keputusan mengenai persediaan memengaruhi modal kerja, sedangkan penggunaan tenaga kerja menimbulkan konsekuensi terhadap pengeluaran usaha. Karena itu, setelah memahami bagaimana proses bisnis dan sumber daya manusia dikelola, mahasiswa akan lebih siap mempelajari bagaimana sumber daya keuangan direncanakan dan dikendalikan agar seluruh kegiatan usaha dapat berlangsung secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

A. Operasi Bisnis

Setiap usaha, baik berskala mikro, kecil, menengah, maupun perusahaan besar, tidak dapat berjalan hanya dengan mengandalkan ide bisnis yang baik. Keberhasilan suatu bisnis juga ditentukan oleh kemampuan pelaku usaha dalam mengelola aktivitas operasional secara efektif dan efisien. Produk yang berkualitas, pelayanan yang memuaskan, serta ketepatan waktu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan merupakan hasil dari proses operasional yang dirancang dan dikelola dengan baik. Oleh karena itu, pengelolaan operasi menjadi salah satu fungsi utama dalam manajemen bisnis yang berperan mengubah berbagai sumber daya menjadi barang atau jasa yang bernilai bagi pelanggan (Heizer et al., 2023).

Dalam praktiknya, banyak usaha yang memiliki produk unggulan tetapi gagal berkembang karena lemahnya sistem operasional. Sebaliknya, terdapat usaha yang mampu mempertahankan daya saing melalui proses operasional yang efisien, meskipun menghadapi persaingan yang ketat. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan operasional merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Slack et al., 2022).

1. Pengertian Operasi Bisnis

Operasi bisnis (*business operations*) merupakan seluruh aktivitas yang dilakukan organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa melalui proses transformasi berbagai sumber daya menjadi output

yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan. Sumber daya tersebut meliputi tenaga kerja, bahan baku, mesin, teknologi, modal, informasi, serta metode kerja yang saling terintegrasi dalam suatu sistem operasional (Stevenson, 2021).

Menurut Heizer et al. (2023), manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan nilai melalui proses transformasi input menjadi output yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, operasi bisnis tidak hanya berfokus pada kegiatan produksi di pabrik, tetapi juga mencakup aktivitas pelayanan, distribusi, administrasi, hingga layanan purna jual.

Sebagai contoh, pada sebuah usaha kedai kopi, proses operasional dimulai dari pembelian biji kopi, penyimpanan bahan baku, proses penggilingan, penyeduhan, penyajian kepada pelanggan, hingga pelayanan setelah transaksi selesai. Seluruh rangkaian tersebut merupakan bagian dari operasi bisnis yang harus dikelola secara terpadu agar pelanggan memperoleh pengalaman yang memuaskan.

Dengan kata lain, operasi bisnis merupakan "mesin utama" yang menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Tanpa sistem operasi yang baik, strategi pemasaran, inovasi produk, maupun perencanaan keuangan tidak akan menghasilkan kinerja bisnis yang optimal.

2. Tujuan Operasi Bisnis

Pengelolaan operasi tidak hanya bertujuan menghasilkan produk sebanyak mungkin, tetapi juga memastikan bahwa produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan biaya yang efisien dan kualitas yang konsisten. Menurut Slack et al. (2022), tujuan utama operasi bisnis dapat dijelaskan melalui lima dimensi kinerja operasi.

Tabel 8. 1 Lima Tujuan Utama Operasi Bisnis

Tujuan	Penjelasan	Contoh Penerapan
Kualitas (*Quality*)	Menghasilkan produk atau jasa sesuai standar	Produk makanan memiliki rasa yang konsisten setiap hari
Kecepatan (*Speed*)	Mempercepat proses pelayanan kepada pelanggan	Pengiriman pesanan selesai dalam waktu 24 jam
Ketepatan (*Dependability*)	Memenuhi janji pelayanan sesuai waktu yang dijanjikan	Pesanan pelanggan tiba sesuai jadwal
Fleksibilitas (*Flexibility*)	Mudah menyesuaikan perubahan permintaan pasar	Restoran menyediakan menu musiman sesuai tren
Efisiensi Biaya (*Cost*)	Menghasilkan output dengan biaya serendah mungkin tanpa mengurangi kualitas	Mengurangi pemborosan bahan baku melalui pengendalian persediaan

Sumber: Diadaptasi dari Slack et al. (2022).

Kelima tujuan tersebut saling berkaitan. Sebagai contoh, peningkatan kualitas sering kali akan mengurangi biaya akibat produk cacat. Sebaliknya, pengelolaan biaya yang terlalu berorientasi pada penghematan dapat menurunkan kualitas apabila tidak dilakukan secara hati-hati. Oleh sebab itu, manajer operasi harus mampu menyeimbangkan berbagai tujuan tersebut sesuai dengan strategi perusahaan.

3. Sistem Operasi Bisnis

Pada dasarnya, setiap operasi bisnis bekerja sebagai suatu sistem. Sistem adalah sekumpulan komponen yang saling berhubungan dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks operasi bisnis, sistem tersebut dikenal sebagai sistem transformasi (*transformation system*). Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 8. 1 Sistem Operasi Bisnis

Gambar tersebut menunjukkan bahwa operasi bisnis merupakan suatu proses transformasi. Input yang dimiliki perusahaan diproses melalui berbagai aktivitas operasional sehingga menghasilkan output berupa barang atau jasa. Setelah produk digunakan pelanggan, perusahaan memperoleh umpan balik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas produk, memperbaiki proses, maupun mengembangkan inovasi baru.

Konsep umpan balik ini sangat penting karena lingkungan bisnis selalu berubah. Perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi, maupun munculnya pesaing baru menuntut perusahaan untuk terus melakukan penyempurnaan proses operasional secara berkelanjutan (*continuous improvement*) (Stevenson, 2021).

4. Komponen Utama Operasi Bisnis

Agar sistem operasi berjalan secara efektif, perusahaan harus mampu mengelola berbagai komponen yang saling mendukung.

a. Input

Input merupakan seluruh sumber daya yang digunakan dalam proses operasional. Input dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yaitu:

1) Sumber daya manusia
2) Bahan baku
3) Mesin dan peralatan
4) Modal
5) Teknologi
6) Informasi
7) Metode kerja.

Kualitas input akan sangat memengaruhi kualitas output yang dihasilkan. Misalnya, penggunaan bahan baku berkualitas rendah akan meningkatkan kemungkinan terjadinya produk cacat.

b. Proses Transformasi

Proses transformasi merupakan aktivitas yang mengubah input menjadi output. Aktivitas tersebut dapat berupa proses produksi, perakitan, pengemasan, penyimpanan, distribusi, maupun pelayanan kepada pelanggan. Pada perusahaan jasa, proses transformasi lebih banyak melibatkan interaksi antara penyedia layanan dengan pelanggan. Sebagai contoh, pada layanan konsultasi bisnis, transformasi terjadi melalui proses analisis masalah, pemberian rekomendasi, hingga pendampingan implementasi.

c. Output

Output merupakan hasil akhir dari proses operasional yang dapat berupa barang maupun jasa. Output yang baik harus memenuhi kebutuhan pelanggan dari sisi kualitas, kuantitas, waktu penyerahan, keamanan, dan nilai ekonomi.

d. Feedback

Feedback merupakan informasi mengenai tingkat kepuasan pelanggan maupun hasil evaluasi proses internal. Informasi tersebut menjadi dasar dalam melakukan perbaikan operasional agar perusahaan mampu meningkatkan kinerja secara berkesinambungan.

5. Ruang Lingkup Operasi Bisnis

Ruang lingkup operasi bisnis sangat luas karena mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan nilai. Menurut Jacobs dan Chase (2021), beberapa aktivitas utama dalam operasi bisnis meliputi:

a. Perencanaan kapasitas produksi
b. Perencanaan lokasi usaha
c. Pengelolaan tata letak (layout)
d. Pengadaan bahan baku
e. Manajemen persediaan
f. Pengendalian kualitas
g. Penjadwalan produksi
h. Pengelolaan rantai pasok (supply chain);
i. Distribusi produk; serta
j. Perbaikan proses secara berkelanjutan.

Aktivitas tersebut tidak selalu dilakukan secara terpisah, melainkan saling berkaitan. Sebagai contoh, keputusan mengenai kapasitas produksi akan memengaruhi kebutuhan tenaga kerja, jumlah mesin, luas gudang, serta volume persediaan yang harus disediakan perusahaan.

6. Operasi pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa

Banyak mahasiswa beranggapan bahwa operasi bisnis hanya terdapat pada perusahaan manufaktur. Padahal, organisasi jasa juga memiliki sistem operasi yang tidak kalah kompleks.

Tabel 8. 2 Perbandingan Operasi pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa

Aspek	Perusahaan Manufaktur	Perusahaan Jasa
Output	Barang berwujud	Jasa atau layanan
Persediaan	Dapat disimpan	Umumnya tidak dapat disimpan

Interaksi pelanggan	Relatif rendah	Sangat tinggi
Standarisasi	Lebih mudah	Lebih sulit karena bergantung pada interaksi manusia
Contoh	Industri batik, makanan, elektronik	Rumah sakit, bank, hotel, perguruan tinggi

Perbedaan tersebut menyebabkan pendekatan pengelolaan operasi juga berbeda. Pada perusahaan jasa, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia. Sebaliknya, pada perusahaan manufaktur, pengendalian mesin, teknologi, dan proses produksi menjadi faktor yang lebih dominan.

7. Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Strategi operasi merupakan keputusan jangka panjang mengenai bagaimana perusahaan mengelola sumber daya operasional agar mampu mendukung strategi bisnis secara keseluruhan (Heizer et al., 2023). Strategi operasi harus selaras dengan visi, misi, serta target pasar yang ingin dilayani. Sebagai contoh:

a. Perusahaan yang menerapkan strategi biaya rendah akan berfokus pada efisiensi proses, otomatisasi, dan pengurangan pemborosan;

b. Perusahaan yang mengutamakan diferensiasi akan lebih menekankan kualitas, inovasi, dan fleksibilitas produksi;

c. Perusahaan yang melayani pasar premium akan mengutamakan kualitas pelayanan dan pengalaman pelanggan.

Strategi operasi yang tepat akan menghasilkan keunggulan kompetitif karena perusahaan mampu memberikan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing.

Studi Kasus

UMKM Batik "Warna Nusantara"

UMKM Batik "Warna Nusantara" menerima banyak pesanan setelah produknya dipromosikan melalui media sosial. Namun, perusahaan mengalami keterlambatan pengiriman karena stok kain sering habis, jadwal produksi tidak teratur, serta belum memiliki standar kualitas yang baku. Akibatnya, beberapa pelanggan memberikan ulasan negatif meskipun motif batiknya sangat menarik.

Pemilik usaha kemudian melakukan perbaikan operasional dengan menyusun standar prosedur kerja (*Standard Operating Procedure*), menetapkan jadwal produksi mingguan, menerapkan pencatatan persediaan secara digital, serta melakukan pemeriksaan kualitas pada setiap tahap produksi. Dalam beberapa bulan, waktu penyelesaian pesanan menjadi lebih singkat, jumlah produk cacat menurun, dan tingkat kepuasan pelanggan meningkat.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa peningkatan daya saing tidak selalu harus diawali dengan investasi mesin yang mahal. Perbaikan sistem operasi, pengendalian proses, dan disiplin dalam menjalankan prosedur kerja sering kali mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja usaha.

Operasi bisnis merupakan fondasi yang memastikan seluruh aktivitas perusahaan berjalan secara sistematis dan mampu menghasilkan nilai bagi pelanggan. Namun, keberhasilan operasi tidak hanya ditentukan oleh proses dan teknologi, melainkan juga oleh manusia yang menjalankan setiap aktivitas tersebut. Oleh karena itu, setelah memahami konsep operasi bisnis, pembahasan berikutnya akan mengulas bagaimana sumber daya manusia dikelola secara efektif agar mampu mendukung tercapainya tujuan operasional dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

B. Manajemen Kualitas

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, pelanggan tidak lagi hanya mempertimbangkan harga ketika membeli suatu produk atau menggunakan suatu jasa. Pelanggan juga memperhatikan kualitas produk, kecepatan pelayanan, keamanan, keandalan, serta pengalaman yang diperoleh selama berinteraksi dengan perusahaan. Oleh karena itu, kualitas telah menjadi salah satu

faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu usaha. Perusahaan yang mampu menghasilkan produk dan layanan berkualitas secara konsisten akan lebih mudah memperoleh kepercayaan pelanggan, membangun loyalitas, dan memenangkan persaingan pasar (Kotler et al., 2022).

Bagi seorang wirausahawan, kualitas bukan sekadar hasil akhir berupa produk yang baik, tetapi merupakan budaya kerja yang diterapkan dalam setiap aktivitas operasional. Mulai dari pemilihan bahan baku, proses produksi, pelayanan kepada pelanggan, hingga penanganan keluhan harus dilakukan dengan standar yang jelas. Dengan demikian, manajemen kualitas menjadi bagian penting dalam pengelolaan operasional yang mendukung pencapaian tujuan bisnis secara berkelanjutan.

1. Pengertian Manajemen Kualitas

Sebelum memahami manajemen kualitas, terlebih dahulu perlu dipahami makna dari istilah *kualitas* (*quality*). Secara umum, kualitas adalah tingkat kemampuan suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan, harapan, maupun kepuasan pelanggan.

Menurut Garvin (1988), kualitas dapat dipandang dari berbagai dimensi, seperti kinerja, keandalan, kesesuaian dengan spesifikasi, daya tahan, kemudahan perbaikan, estetika, serta persepsi pelanggan terhadap produk. Sementara itu, Juran (1999) mendefinisikan kualitas sebagai *fitness for use*, yaitu kemampuan suatu produk atau jasa untuk digunakan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan pelanggan. Crosby (1979) menekankan bahwa kualitas adalah kesesuaian terhadap persyaratan (*conformance to requirements*), sedangkan Deming (1986) memandang kualitas sebagai hasil dari perbaikan proses yang dilakukan secara terus-menerus.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa **manajemen kualitas** adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi untuk merencanakan, mengendalikan, menjamin, dan meningkatkan kualitas produk, jasa, maupun proses kerja secara berkelanjutan agar mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan (Heizer et al., 2023).

Manajemen kualitas bukan hanya menjadi tanggung jawab bagian pengendalian mutu (*quality control*), tetapi merupakan tanggung jawab seluruh anggota organisasi. Setiap individu

memiliki peran dalam menghasilkan kualitas, mulai dari pimpinan perusahaan hingga karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.

2. Pentingnya Manajemen Kualitas

Banyak pelaku usaha menganggap bahwa meningkatkan kualitas berarti meningkatkan biaya produksi. Anggapan tersebut tidak sepenuhnya benar. Dalam jangka panjang, kualitas justru mampu menurunkan biaya karena mengurangi produk cacat, memperkecil keluhan pelanggan, meminimalkan pemborosan, dan meningkatkan efisiensi proses (Slack et al., 2022). Beberapa manfaat penerapan manajemen kualitas antara lain sebagai berikut.

Tabel 8. 3 Manfaat Manajemen Kualitas bagi Perusahaan

Manfaat	Penjelasan
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Produk dan layanan lebih sesuai dengan harapan pelanggan.
Meningkatkan loyalitas pelanggan	Pelanggan cenderung melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan produk kepada orang lain.
Mengurangi biaya kegagalan	Produk cacat, retur, dan keluhan pelanggan dapat ditekan.
Meningkatkan produktivitas	Proses kerja menjadi lebih efisien dan terstandarisasi.
Memperkuat daya saing	Perusahaan memiliki reputasi yang lebih baik dibandingkan pesaing.
Mendukung keberlanjutan usaha	Kualitas yang konsisten meningkatkan kepercayaan pasar dalam jangka panjang.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa kualitas bukan hanya berkaitan dengan kepuasan pelanggan, tetapi juga memberikan manfaat bagi efisiensi operasional dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, investasi pada kualitas sebaiknya dipandang sebagai investasi strategis, bukan sebagai beban biaya.

3. Dimensi Kualitas Produk dan Jasa

Kualitas memiliki karakteristik yang berbeda antara produk dan jasa. Pada produk berwujud, kualitas lebih mudah diukur melalui spesifikasi teknis. Sebaliknya, pada jasa, kualitas sangat dipengaruhi oleh pengalaman pelanggan selama menerima pelayanan. Menurut Garvin (1988), kualitas produk dapat dijelaskan melalui delapan dimensi utama.

Tabel 8. 4 Delapan Dimensi Kualitas Produk Menurut Garvin

Dimensi	Penjelasan	Contoh
Kinerja (*Performance*)	Kemampuan produk menjalankan fungsi utamanya	Mesin jahit bekerja dengan stabil
Fitur (*Features*)	Karakteristik tambahan yang meningkatkan nilai produk	Telepon pintar memiliki fitur pembayaran digital
Keandalan (*Reliability*)	Kemampuan produk bekerja tanpa mengalami kerusakan	Mesin produksi jarang mengalami gangguan
Kesesuaian (*Conformance*)	Kesesuaian terhadap standar atau spesifikasi	Ukuran pakaian sesuai standar yang ditetapkan
Daya Tahan (*Durability*)	Umur ekonomis produk	Sepatu dapat digunakan dalam waktu lama
Kemudahan Perbaikan (*Serviceability*)	Kemudahan memperoleh layanan purna jual	Suku cadang mudah diperoleh
Estetika (*Aesthetics*)	Penampilan atau desain produk	Kemasan produk menarik dan modern
Persepsi Kualitas (*Perceived Quality*)	Penilaian pelanggan terhadap kualitas secara keseluruhan	Merek dikenal sebagai produk premium

Untuk perusahaan jasa, Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) mengembangkan model SERVQUAL yang menjelaskan bahwa kualitas layanan dipengaruhi oleh lima dimensi utama, yaitu:

a. Tangibles, yaitu kondisi fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan karyawan.
b. Reliability, yaitu kemampuan memberikan layanan sesuai janji secara akurat.
c. Responsiveness, yaitu kesediaan memberikan pelayanan secara cepat.
d. Assurance, yaitu pengetahuan, kompetensi, serta kemampuan membangun kepercayaan pelanggan.
e. Empathy, yaitu perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan setiap pelanggan.

Sebagai contoh, pada sebuah klinik kesehatan, kualitas pelayanan tidak hanya diukur dari ketepatan diagnosis dokter, tetapi juga dari keramahan petugas administrasi, kebersihan ruang tunggu, kecepatan pelayanan, serta kemampuan tenaga medis memberikan penjelasan kepada pasien.

4. Konsep Total Quality Management (TQM)

Perkembangan dunia industri menunjukkan bahwa kualitas tidak cukup dijaga melalui pemeriksaan produk akhir saja. Kualitas harus dibangun sejak awal proses dan menjadi budaya organisasi. Konsep inilah yang dikenal sebagai **Total Quality Management (TQM)**. Total Quality Management merupakan pendekatan manajemen yang melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas secara berkelanjutan dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan (Goetsch & Davis, 2021).

Agar lebih mudah dipahami, perhatikan ilustrasi berikut:

Gambar 8. 2 Konsep Total Quality Management (TQM)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama penerapan TQM. Untuk mencapainya, organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat, partisipasi seluruh karyawan, budaya perbaikan berkelanjutan, serta pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta, bukan sekadar intuisi. Beberapa prinsip utama TQM meliputi:

a. Fokus pada pelanggan
b. Keterlibatan seluruh anggota organisasi
c. Kepemimpinan yang berkomitmen terhadap kualitas
d. Pendekatan berbasis proses
e. Pengambilan keputusan berdasarkan data
f. Hubungan yang baik dengan pemasok; dan
g. Perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) (iso, 2015).

Penerapan TQM banyak dilakukan oleh perusahaan manufaktur maupun jasa karena terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional sekaligus kepuasan pelanggan.

5. Pengendalian Kualitas (Quality Control)

Setelah kualitas direncanakan, perusahaan perlu memastikan bahwa proses operasional berjalan sesuai standar. Aktivitas tersebut disebut **pengendalian kualitas** (*quality control*). Pengendalian kualitas merupakan proses memonitor, mengukur, dan mengevaluasi hasil kerja agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Heizer et al., 2023). Tujuan utamanya adalah mendeteksi penyimpangan sedini mungkin sehingga dapat segera dilakukan tindakan perbaikan. Secara umum, pengendalian kualitas meliputi beberapa tahapan berikut.

a. Menetapkan standar kualitas.
b. Melaksanakan proses produksi atau pelayanan.
c. Melakukan pemeriksaan hasil kerja.
d. Membandingkan hasil dengan standar.
e. Melakukan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan.

Dalam praktiknya, pengendalian kualitas dapat dilakukan pada tiga tahap utama.

Tabel 8. 5 Tahapan Pengendalian Kualitas

Tahap	Fokus Pengendalian	Contoh
Input	Memastikan kualitas bahan baku dan sumber daya	Pemeriksaan kualitas kain sebelum proses produksi batik
Proses	Memastikan proses berlangsung sesuai SOP	Pemeriksaan suhu oven selama proses pengolahan makanan
Output	Memastikan produk akhir memenuhi standar	Pemeriksaan ukuran, warna, dan kemasan sebelum dikirim

Melalui pengendalian pada ketiga tahap tersebut, perusahaan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya produk cacat sekaligus meningkatkan efisiensi operasional.

6. Siklus PDCA sebagai Alat Perbaikan Berkelanjutan

Salah satu metode yang banyak digunakan dalam manajemen kualitas adalah **PDCA Cycle** (*Plan–Do–Check–Act*) yang

dikembangkan oleh Walter A. Shewhart dan kemudian dipopulerkan oleh W. Edwards Deming (Deming, 1986). Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 8. 3 Siklus PDCA dalam Perbaikan Berkelanjutan

PDCA membantu organisasi memperbaiki proses secara sistematis. Pada tahap **Plan**, perusahaan mengidentifikasi masalah dan menyusun rencana perbaikan. Tahap **Do** merupakan implementasi rencana dalam skala tertentu. Selanjutnya, pada tahap **Check**, hasil implementasi dievaluasi menggunakan data yang telah dikumpulkan. Jika perbaikan terbukti efektif, maka pada tahap **Act** perusahaan menetapkan prosedur baru sebagai standar kerja. Apabila hasilnya belum sesuai harapan, siklus kembali dimulai dengan penyempurnaan rencana. Pendekatan ini sangat sesuai diterapkan oleh UMKM karena tidak memerlukan investasi besar, tetapi lebih menekankan budaya evaluasi dan pembelajaran secara terus-menerus.

7. Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001

Dalam era globalisasi, banyak organisasi menerapkan standar internasional untuk memastikan konsistensi kualitas. Salah satu standar yang paling banyak digunakan adalah **ISO 9001:2015**, yaitu standar internasional mengenai Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System/QMS*) yang diterbitkan oleh International Organization for Standardization (ISO, 2015).

ISO 9001 tidak mengatur spesifikasi produk, melainkan mengatur bagaimana organisasi membangun sistem yang mampu menghasilkan produk atau jasa secara konsisten sesuai kebutuhan pelanggan serta ketentuan yang berlaku. Penerapan ISO 9001 memberikan beberapa manfaat, antara lain:

a. Meningkatkan konsistensi proses kerja
b. Memperjelas tanggung jawab setiap bagian
c. Meningkatkan kepuasan pelanggan
d. Memperbaiki dokumentasi operasional
e. Meningkatkan kredibilitas perusahaan di pasar nasional maupun internasional.

Meskipun sertifikasi ISO lebih banyak diterapkan pada perusahaan menengah dan besar, prinsip-prinsipnya juga dapat diadaptasi oleh UMKM melalui penyusunan prosedur kerja yang terdokumentasi dan pelaksanaan evaluasi secara berkala.

Studi Kasus

Peningkatan Kualitas pada UMKM Roti "Manis Bakery"

UMKM "Manis Bakery" mengalami peningkatan jumlah pelanggan setelah memasarkan produknya melalui platform digital. Namun, muncul keluhan mengenai ukuran roti yang tidak konsisten dan rasa yang berbeda setiap hari. Setelah dilakukan evaluasi, diketahui bahwa setiap karyawan menggunakan takaran bahan yang berbeda karena belum tersedia standar resep dan prosedur kerja.

Pemilik usaha kemudian menyusun **Standard Operating Procedure (SOP)** produksi, membuat formulasi resep baku, menetapkan jadwal kalibrasi timbangan, memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan, serta melakukan pemeriksaan kualitas sebelum produk dipasarkan. Selain itu, setiap keluhan pelanggan dicatat dan dianalisis menggunakan siklus PDCA untuk menentukan tindakan perbaikan.

Enam bulan setelah penerapan sistem tersebut, variasi kualitas produk menurun secara signifikan, tingkat keluhan pelanggan berkurang, dan penjualan meningkat karena pelanggan merasa lebih yakin terhadap konsistensi mutu produk. Kasus ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen kualitas tidak hanya

ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh standar kerja, disiplin pelaksanaan, serta komitmen seluruh anggota organisasi.

Manajemen kualitas merupakan bagian integral dari pengelolaan operasional yang memastikan setiap proses menghasilkan nilai sesuai harapan pelanggan. Namun, sistem operasional dan kualitas yang baik tidak akan dapat dijalankan secara optimal tanpa dukungan sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas bagaimana mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis yang mendukung keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

C. Supply Chain Sederhana

Dalam menjalankan sebuah usaha, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan produk yang berkualitas, tetapi juga oleh kemampuan memastikan bahwa bahan baku tersedia pada waktu yang tepat, proses produksi berjalan lancar, dan produk sampai kepada pelanggan sesuai jadwal. Seluruh rangkaian aktivitas tersebut dikenal sebagai **rantai pasok** atau *supply chain*. Meskipun istilah ini sering dikaitkan dengan perusahaan besar, pada kenyataannya setiap usaha, termasuk UMKM, memiliki rantai pasok yang harus dikelola dengan baik.

Sebagai contoh, seorang pengusaha keripik pisang harus memastikan pasokan pisang dari petani tersedia secara berkelanjutan. Setelah itu, bahan baku diproses menjadi produk jadi, dikemas, disimpan, kemudian didistribusikan ke toko maupun pelanggan yang membeli secara daring (*online*). Jika salah satu tahapan mengalami hambatan, misalnya keterlambatan pengiriman bahan baku, maka seluruh proses operasional akan terganggu. Oleh karena itu, pemahaman mengenai *supply chain* menjadi kompetensi penting bagi calon wirausahawan.

1. Pengertian Supply Chain

Supply chain atau rantai pasok merupakan jaringan organisasi, individu, aktivitas, sumber daya, dan teknologi yang terlibat dalam proses penyediaan barang atau jasa mulai dari pemasok bahan baku hingga produk diterima oleh pelanggan akhir (Chopra & Meindl, 2022). Menurut Heizer et al. (2023), manajemen rantai pasok (*Supply Chain Management* atau SCM) adalah koordinasi seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan

bahan baku, produksi, penyimpanan, distribusi, hingga pelayanan kepada pelanggan dengan tujuan menciptakan nilai yang lebih tinggi melalui biaya yang efisien dan pelayanan yang optimal.

Dalam konteks kewirausahaan, konsep *supply chain* dapat dipahami sebagai aliran yang menghubungkan seluruh pihak yang berkontribusi dalam menghasilkan suatu produk. Rantai pasok tidak hanya mencakup perpindahan barang, tetapi juga melibatkan aliran informasi, pembayaran, dan kerja sama antarpelaku usaha. Sebagai ilustrasi, sebuah usaha batik memerlukan kain mori, malam, pewarna, dan bahan pendukung lainnya dari berbagai pemasok. Setelah diproduksi, batik didistribusikan kepada reseller, toko, atau dijual langsung melalui *marketplace*. Seluruh aktivitas tersebut merupakan bagian dari rantai pasok.

2. Tujuan Supply Chain

Pengelolaan rantai pasok bertujuan memastikan seluruh aktivitas operasional berjalan secara efektif dan efisien sehingga kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi tepat waktu dengan biaya yang kompetitif (Jacobs & Chase, 2021). Secara lebih rinci, tujuan *supply chain* meliputi:

a. Memastikan ketersediaan bahan baku
b. Mengurangi biaya operasional
c. Mempercepat proses produksi
d. Memperlancar distribusi produk
e. Meningkatkan kepuasan pelanggan
f. Memperkuat kerja sama dengan pemasok dan distributor; serta
g. Meningkatkan daya saing perusahaan.

Tujuan-tujuan tersebut saling berkaitan. Misalnya, ketersediaan bahan baku yang terjamin akan memperlancar proses produksi sehingga perusahaan mampu memenuhi pesanan pelanggan tepat waktu. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan sekaligus memperkuat reputasi perusahaan.

3. Komponen Supply Chain Sederhana

Pada perusahaan berskala kecil maupun UMKM, struktur rantai pasok umumnya masih sederhana. Meskipun demikian, seluruh komponennya tetap memiliki peran penting dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 8. 4 Alur Supply Chain Sederhana

Gambar tersebut menunjukkan bahwa rantai pasok terdiri atas beberapa komponen utama yang saling terhubung.

a. Pemasok (Supplier)

Pemasok merupakan pihak yang menyediakan bahan baku, komponen, maupun perlengkapan yang dibutuhkan perusahaan. Kualitas bahan baku yang diberikan pemasok akan sangat memengaruhi kualitas produk akhir. Sebagai contoh, pengusaha batik membutuhkan kain mori, malam, zat pewarna, dan bahan kemasan dari pemasok yang terpercaya agar kualitas batik tetap terjaga.

b. Produsen

Produsen merupakan pihak yang mengubah bahan baku menjadi produk yang memiliki nilai tambah. Pada tahap ini berlangsung proses produksi, pengendalian kualitas, pengemasan, dan penyimpanan sementara sebelum produk dipasarkan.

c. Distributor

Distributor bertugas menyalurkan produk dari produsen menuju berbagai wilayah pemasaran. Pada UMKM, fungsi distributor terkadang dilakukan sendiri oleh pemilik usaha atau menggunakan jasa ekspedisi.

d. Pengecer (Retailer)

Pengecer menjual produk secara langsung kepada konsumen akhir. Saat ini, pengecer tidak hanya berupa toko fisik, tetapi juga dapat berupa toko daring (*online store*), *marketplace*, maupun media sosial.

e. Pelanggan (Customer)

Pelanggan merupakan pihak yang menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Kepuasan pelanggan menjadi indikator keberhasilan seluruh proses rantai pasok.

4. Aliran dalam Supply Chain

Banyak orang mengira bahwa rantai pasok hanya berkaitan dengan perpindahan barang. Padahal, di dalam *supply chain* terdapat tiga jenis aliran utama yang harus dikelola secara bersamaan.

Tabel 8. 6 Tiga Aliran Utama dalam Supply Chain

Jenis Aliran	Penjelasan	Contoh
Aliran Barang (*Product Flow*)	Perpindahan bahan baku hingga menjadi produk jadi yang diterima pelanggan	Bahan baku kopi dikirim dari petani ke kedai kopi
Aliran Informasi (*Information Flow*)	Pertukaran informasi mengenai pesanan, persediaan, permintaan pasar, dan jadwal pengiriman	Pelanggan memesan produk melalui aplikasi *marketplace*
Aliran Keuangan (*Financial Flow*)	Perpindahan pembayaran antaranggota rantai pasok	Pelanggan membayar pesanan melalui transfer bank atau dompet digital

Ketiga aliran tersebut harus berjalan secara seimbang. Sebagai contoh, pengiriman produk yang cepat tidak akan berjalan baik apabila informasi pesanan tidak akurat atau pembayaran belum diterima.

5. Pentingnya Pengelolaan Supply Chain bagi UMKM

Sebagian besar UMKM memiliki keterbatasan modal, tenaga kerja, maupun fasilitas penyimpanan. Oleh sebab itu, pengelolaan rantai pasok yang sederhana tetapi efektif menjadi salah satu kunci keberhasilan usaha. Beberapa manfaat penerapan *supply chain* yang baik bagi UMKM antara lain:

a. Mengurangi risiko kekurangan bahan baku
b. Menekan biaya penyimpanan persediaan
c. Mempercepat proses pemenuhan pesanan pelanggan
d. Meningkatkan efisiensi distribusi produk
e. Memperkuat hubungan dengan pemasok dan pelanggan; serta
f. Meningkatkan daya saing usaha.

Sebagai contoh, sebuah usaha katering yang menjalin kerja sama jangka panjang dengan petani sayuran lokal akan memperoleh pasokan bahan baku yang lebih stabil dibandingkan membeli secara acak setiap hari di pasar. Selain menjaga kualitas produk, kerja sama tersebut juga membantu mengendalikan biaya pembelian bahan baku.

6. Tantangan dalam Supply Chain

Dalam praktiknya, pengelolaan rantai pasok tidak selalu berjalan lancar. Berbagai faktor internal maupun eksternal dapat menyebabkan gangguan pada proses distribusi maupun produksi. Beberapa tantangan yang sering dihadapi pelaku usaha antara lain:

Tabel 8. 7 Tantangan dalam Pengelolaan Supply Chain

Tantangan	Dampak terhadap Bisnis	Contoh Solusi
Keterlambatan pasokan bahan baku	Produksi tertunda	Menambah pemasok alternatif
Fluktuasi harga bahan baku	Biaya produksi meningkat	Menjalin kontrak pembelian jangka menengah
Permintaan pelanggan yang berubah	Persediaan berlebih atau kekurangan stok	Menggunakan peramalan permintaan
Gangguan distribusi	Produk terlambat sampai ke pelanggan	Memilih lebih dari satu jasa logistik
Informasi yang tidak akurat	Kesalahan produksi atau pengiriman	Menggunakan pencatatan digital sederhana

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar permasalahan rantai pasok dapat diminimalkan melalui perencanaan yang baik, komunikasi yang efektif, serta penggunaan teknologi informasi.

7. Peran Teknologi dalam Supply Chain Sederhana

Perkembangan teknologi digital telah memberikan kemudahan bagi pelaku usaha dalam mengelola rantai pasok. Saat ini, bahkan UMKM dapat memanfaatkan berbagai aplikasi yang relatif murah atau gratis untuk mendukung operasional bisnis. Beberapa bentuk pemanfaatan teknologi dalam *supply chain* sederhana antara lain:

a. Aplikasi pencatatan persediaan (*inventory management*)
b. Sistem kasir digital (*point of sale/pos*)
c. Marketplace sebagai saluran distribusi
d. Aplikasi logistik untuk melacak pengiriman barang
e. Pembayaran digital yang mempercepat transaksi keuangan
f. Aplikasi komunikasi dengan pemasok melalui pesan instan maupun surat elektronik.

Penggunaan teknologi tersebut membantu meningkatkan akurasi data, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta mengurangi kesalahan yang disebabkan oleh pencatatan manual.

Studi Kasus

Supply Chain pada UMKM Kopi "Bukit Aroma"

UMKM "Bukit Aroma" membeli biji kopi langsung dari kelompok petani di daerah pegunungan. Setelah dipanen, biji kopi dikirim ke tempat produksi untuk melalui proses penyortiran, sangrai (*roasting*), penggilingan, dan pengemasan. Produk kemudian dipasarkan melalui toko oleh-oleh, kedai kopi mitra, dan *marketplace*.

Pada awal usaha, pemilik sering mengalami keterlambatan pengiriman karena hanya bergantung pada satu pemasok dan satu jasa ekspedisi. Selain itu, pencatatan persediaan masih dilakukan secara manual sehingga sering terjadi kekurangan stok saat permintaan meningkat.

Untuk mengatasi masalah tersebut, pemilik usaha menjalin kerja sama dengan beberapa kelompok petani sebagai pemasok alternatif, menggunakan aplikasi pencatatan persediaan berbasis *cloud*, serta bekerja sama dengan lebih dari satu perusahaan logistik. Hasilnya, pasokan bahan baku menjadi lebih stabil, waktu pengiriman lebih singkat, dan tingkat kepuasan pelanggan meningkat karena pesanan dapat dipenuhi tepat waktu.

Studi kasus tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan *supply chain* tidak selalu membutuhkan sistem yang kompleks. Bagi UMKM, koordinasi yang baik dengan pemasok, pencatatan yang rapi, pemanfaatan teknologi digital, dan komunikasi yang efektif sudah mampu meningkatkan efisiensi operasional serta memperkuat daya saing usaha.

Setelah memahami bagaimana bahan baku, informasi, dan produk mengalir dari pemasok hingga pelanggan melalui rantai pasok, pembahasan selanjutnya akan berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai penggerak utama seluruh aktivitas operasional. Keberhasilan sistem operasi, manajemen kualitas, dan *supply chain* pada akhirnya sangat bergantung pada kompetensi, motivasi, serta kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan setiap proses bisnis secara efektif.

D. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu bisnis tidak hanya ditentukan oleh modal, teknologi, maupun strategi pemasaran, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mengelola seluruh aktivitas organisasi. Mesin yang modern tidak akan menghasilkan produk yang berkualitas apabila dioperasikan oleh tenaga kerja yang tidak memiliki kompetensi. Sebaliknya, sumber daya manusia yang kompeten mampu menciptakan inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Oleh karena itu, setelah memahami pengelolaan operasi, manajemen kualitas, dan *supply chain*, langkah berikutnya yang tidak kalah penting adalah merencanakan kebutuhan sumber daya manusia secara tepat.

Bagi seorang wirausahawan, perencanaan SDM sering kali dimulai sejak usaha masih berskala kecil. Pada tahap awal, pemilik usaha mungkin mengerjakan hampir seluruh pekerjaan sendiri, mulai dari produksi, pemasaran, hingga administrasi. Namun, ketika usaha berkembang, beban pekerjaan akan semakin kompleks sehingga diperlukan pembagian tugas dan penambahan tenaga kerja. Apabila kebutuhan SDM tidak direncanakan dengan baik, perusahaan dapat mengalami kekurangan tenaga kerja, kelebihan karyawan, atau penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Kondisi tersebut pada akhirnya akan memengaruhi produktivitas dan kualitas pelayanan (Dessler, 2020).

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning* atau HRP) merupakan proses sistematis untuk menentukan jumlah, jenis, kompetensi, serta waktu kebutuhan tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien (Noe et al., 2023).

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), perencanaan SDM adalah proses mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan serta menyusun strategi untuk memastikan organisasi memiliki orang yang tepat, pada posisi yang tepat, dan pada waktu yang tepat. Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya berorientasi pada jumlah karyawan, tetapi juga memperhatikan kualitas, kompetensi, dan kesiapan mereka dalam menghadapi perkembangan organisasi.

Dalam konteks kewirausahaan, perencanaan SDM membantu pelaku usaha menjawab beberapa pertanyaan penting, antara lain:

a. Berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan?
b. Kompetensi apa yang harus dimiliki setiap karyawan?
c. Kapan perusahaan perlu merekrut karyawan baru?
d. Bagaimana mengembangkan kemampuan tenaga kerja yang telah dimiliki?
e. Bagaimana menyesuaikan kebutuhan SDM dengan perkembangan usaha?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, pelatihan, pengembangan, maupun pengelolaan karier karyawan.

2. Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM bertujuan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu mendukung pencapaian tujuan bisnis, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Secara lebih rinci, tujuan perencanaan SDM meliputi:

a. Menyediakan tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi;
b. Memastikan kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan pekerjaan;
c. Menghindari kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja;
d. Meningkatkan produktivitas organisasi;
e. Mendukung pengembangan karier karyawan;
f. Mempersiapkan regenerasi kepemimpinan; serta
g. Mendukung keberlanjutan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (mathis et al., 2021).

Dengan adanya perencanaan SDM yang baik, perusahaan dapat mengurangi risiko kesalahan dalam proses rekrutmen sekaligus mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki.

3. Pentingnya Perencanaan SDM bagi Wirausahawan

Banyak usaha kecil mengalami kesulitan berkembang karena seluruh pekerjaan masih bergantung pada pemilik usaha. Ketika jumlah pelanggan meningkat, pemilik tidak lagi mampu menangani seluruh aktivitas secara mandiri sehingga kualitas pelayanan mulai menurun. Perencanaan SDM membantu wirausahawan menentukan kapan harus mulai mendelegasikan pekerjaan, jenis tenaga kerja yang diperlukan, serta kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan demikian, pertumbuhan usaha dapat berlangsung secara lebih terstruktur.

Sebagai contoh, seorang pengusaha kuliner yang awalnya hanya mempekerjakan dua orang mungkin memerlukan tambahan tenaga kerja pada bagian produksi, pelayanan pelanggan, dan pemasaran digital ketika jumlah pesanan meningkat. Tanpa perencanaan yang baik, penambahan karyawan dapat dilakukan secara terburu-buru sehingga tidak sesuai dengan kebutuhan usaha.

4. Tahapan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses yang dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Setiap tahap saling berkaitan sehingga menghasilkan keputusan yang tepat mengenai kebutuhan tenaga kerja. Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 8. 5 Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan gambar tersebut, tahapan perencanaan SDM dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Analisis Tujuan Organisasi

Tahap pertama adalah memahami arah dan tujuan organisasi. Perusahaan yang berencana membuka cabang baru tentu membutuhkan tambahan tenaga kerja yang berbeda dengan perusahaan yang hanya mempertahankan operasional saat ini.

b. Analisis Jabatan (Job Analysis)

Analisis jabatan merupakan proses mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, wewenang, serta kompetensi yang diperlukan pada setiap posisi pekerjaan (Dessler, 2020). Hasil analisis jabatan biasanya menghasilkan dua dokumen penting, yaitu:

1) Deskripsi jabatan (job description), yaitu uraian mengenai tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan.
2) Spesifikasi jabatan (job specification), yaitu persyaratan kompetensi, pendidikan, pengalaman, serta keterampilan yang harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan.

c. Analisis Ketersediaan SDM

Pada tahap ini perusahaan mengevaluasi jumlah, kemampuan, pengalaman, dan potensi tenaga kerja yang telah dimiliki. Analisis ini membantu perusahaan mengetahui apakah kebutuhan SDM dapat dipenuhi dari internal organisasi atau memerlukan rekrutmen dari luar.

d. Peramalan Kebutuhan SDM

Perusahaan kemudian memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan pada masa mendatang berdasarkan perkembangan usaha, volume produksi, perubahan teknologi, maupun kondisi pasar.

e. Penyusunan Rencana SDM

Apabila terdapat kekurangan tenaga kerja, perusahaan dapat menyusun strategi berupa rekrutmen, pelatihan, promosi, rotasi jabatan, atau penggunaan tenaga kerja kontrak sesuai kebutuhan organisasi.

f. Evaluasi

Perencanaan SDM perlu dievaluasi secara berkala karena kondisi bisnis selalu mengalami perubahan. Evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa jumlah dan kompetensi tenaga kerja tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan SDM

Keputusan mengenai kebutuhan tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi.

Tabel 8. 8 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan SDM

Faktor	Pengaruh terhadap Perencanaan SDM	Contoh
Pertumbuhan usaha	Menambah kebutuhan tenaga kerja	Pembukaan cabang baru membutuhkan tambahan karyawan
Perubahan teknologi	Mengubah kompetensi yang dibutuhkan	Digitalisasi administrasi memerlukan kemampuan teknologi informasi
Kondisi ekonomi	Memengaruhi kemampuan perusahaan merekrut pegawai	Perlambatan ekonomi menyebabkan penundaan rekrutmen
Peraturan pemerintah	Menyesuaikan kebijakan ketenagakerjaan	Ketentuan upah minimum memengaruhi perencanaan biaya SDM
Produktivitas tenaga kerja	Menentukan efisiensi jumlah tenaga kerja	Otomatisasi mengurangi kebutuhan pekerjaan yang bersifat rutin

Tabel tersebut menunjukkan bahwa perencanaan SDM tidak dapat dilakukan secara terpisah dari kondisi lingkungan bisnis. Perusahaan harus mampu menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan perubahan yang terjadi agar tetap kompetitif.

6. Analisis Jabatan sebagai Dasar Perencanaan SDM

Analisis jabatan merupakan fondasi utama dalam perencanaan SDM karena memberikan informasi mengenai pekerjaan yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.

Sebagai contoh, sebuah usaha konveksi memerlukan posisi **Supervisor Produksi**. Melalui analisis jabatan, perusahaan dapat menetapkan bahwa supervisor bertanggung jawab mengatur jadwal produksi, mengawasi kualitas produk, mengelola tenaga kerja, serta menyusun laporan produksi. Berdasarkan tugas tersebut, perusahaan kemudian menetapkan spesifikasi jabatan, misalnya lulusan minimal Diploma, memiliki pengalaman minimal dua tahun di bidang produksi, mampu memimpin tim, dan memahami pengendalian kualitas. Tanpa analisis jabatan yang baik, proses rekrutmen berisiko menghasilkan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga produktivitas organisasi menjadi rendah.

7. Perencanaan Kompetensi SDM

Selain menentukan jumlah tenaga kerja, perusahaan juga harus merencanakan kompetensi yang dibutuhkan. Kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*attitude*) yang memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaannya secara efektif (Spencer & Spencer, 1993).

Tabel 8. 9 Komponen Kompetensi SDM

Komponen	Penjelasan	Contoh
Pengetahuan (*Knowledge*)	Informasi dan pemahaman yang dimiliki karyawan	Memahami proses produksi makanan
Keterampilan (*Skills*)	Kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan	Mengoperasikan mesin produksi atau aplikasi kasir digital
Sikap (*Attitude*)	Perilaku dan etika kerja	Disiplin, bertanggung jawab, dan mampu bekerja sama

Pengalaman	Kemampuan yang diperoleh melalui praktik kerja	Pernah mengelola tim penjualan
Kemampuan Beradaptasi	Kemampuan menghadapi perubahan	Cepat mempelajari teknologi baru

Perusahaan perlu menyusun program pelatihan dan pengembangan agar kompetensi karyawan terus meningkat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Studi Kasus

Perencanaan SDM pada UMKM "Rasa Nusantara"

UMKM "Rasa Nusantara" memproduksi makanan ringan khas daerah. Pada awal usaha, seluruh aktivitas mulai dari produksi, pengemasan, pemasaran, hingga pencatatan keuangan dilakukan oleh pemilik bersama dua orang anggota keluarga. Seiring meningkatnya permintaan melalui *marketplace*, sering terjadi keterlambatan pengiriman pesanan dan kesalahan pencatatan stok.

Pemilik usaha kemudian melakukan perencanaan SDM dengan menganalisis aktivitas yang paling banyak menyita waktu. Hasil analisis menunjukkan perlunya tambahan tenaga kerja pada bagian produksi dan administrasi. Selanjutnya, pemilik menyusun deskripsi pekerjaan, menetapkan kriteria calon karyawan, serta memberikan pelatihan mengenai standar operasional, pengendalian kualitas, dan penggunaan aplikasi pencatatan persediaan.

Beberapa bulan setelah penerapan perencanaan SDM tersebut, proses produksi menjadi lebih lancar, pembagian tugas semakin jelas, produktivitas meningkat, dan pemilik usaha dapat lebih fokus pada pengembangan produk serta strategi pemasaran. Studi kasus ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM merupakan investasi strategis yang tidak hanya memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

Perencanaan SDM memberikan arah mengenai jumlah dan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Namun, setelah kebutuhan tersebut ditetapkan, perusahaan harus mampu

memperoleh sumber daya manusia yang sesuai melalui proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang efektif. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas proses memperoleh dan menempatkan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan strategi bisnis.

E. Kepemimpinan Tim Usaha

Keberhasilan sebuah usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, kecanggihan teknologi, atau besarnya modal yang dimiliki. Dalam praktiknya, banyak usaha berkembang pesat karena dipimpin oleh seorang pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan menyatukan seluruh anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, tidak sedikit usaha yang mengalami penurunan kinerja akibat lemahnya kepemimpinan, meskipun memiliki produk yang berkualitas dan peluang pasar yang besar. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh setiap wirausahawan.

Pada tahap awal pendirian usaha, pemilik bisnis umumnya berperan sebagai pendiri, pengelola, sekaligus pemimpin tim. Seiring berkembangnya usaha, jumlah karyawan akan bertambah dan pembagian tugas menjadi semakin kompleks. Dalam kondisi tersebut, kemampuan memimpin menjadi semakin penting karena seorang pemimpin tidak lagi hanya menyelesaikan pekerjaan sendiri, tetapi juga memastikan seluruh anggota tim mampu bekerja secara efektif, saling mendukung, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2023).

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memengaruhi individu atau kelompok agar bersedia bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2022). Kepemimpinan bukan hanya berkaitan dengan jabatan atau posisi formal, tetapi lebih menekankan pada kemampuan seseorang dalam memberikan arah, membangun kepercayaan, memotivasi, dan menggerakkan orang lain. Menurut Yukl (2020), kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif. Dengan demikian, seorang pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menciptakan

lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, kreativitas, dan tanggung jawab.

Dalam konteks kewirausahaan, kepemimpinan memiliki karakteristik yang khas. Seorang wirausahawan dituntut mampu mengambil keputusan dalam situasi yang penuh ketidakpastian, mengelola perubahan, membangun budaya kerja yang positif, serta menginspirasi tim untuk terus berinovasi.

2. Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah *pemimpin* dan *manajer* sering digunakan secara bergantian. Padahal, keduanya memiliki fokus yang berbeda meskipun saling melengkapi.

Tabel 8. 10 Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Aspek	Pemimpin	Manajer
Fokus utama	Menentukan arah dan visi	Mengelola pelaksanaan pekerjaan
Orientasi	Perubahan dan pengembangan	Stabilitas dan efisiensi
Cara memengaruhi	Inspirasi dan motivasi	Wewenang dan pengaturan
Pendekatan	Membangun komitmen	Mengendalikan proses
Pertanyaan utama	"Apa yang ingin kita capai?"	"Bagaimana mencapainya secara efektif?"

Meskipun memiliki perbedaan, seorang wirausahawan idealnya mampu menjalankan kedua peran tersebut secara seimbang. Di satu sisi, ia harus mampu menjadi pemimpin yang menginspirasi tim. Di sisi lain, ia juga harus mampu mengelola sumber daya secara efisien agar operasional bisnis berjalan sesuai rencana.

3. Peran Kepemimpinan dalam Tim Usaha

Dalam sebuah usaha, kepemimpinan memiliki peran yang jauh lebih luas daripada sekadar mengawasi pekerjaan karyawan. Pemimpin berperan membangun arah organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memastikan seluruh anggota

tim memahami tujuan yang ingin dicapai. Beberapa peran utama pemimpin dalam tim usaha meliputi:

a. Menetapkan visi dan tujuan usaha
b. Mengarahkan pelaksanaan pekerjaan
c. Membangun komunikasi yang efektif
d. Memotivasi anggota tim
e. Menyelesaikan konflik secara konstruktif
f. Mendorong inovasi dan kreativitas; serta
g. Menjadi teladan dalam sikap dan etika kerja (daft, 2022).

Sebagai contoh, ketika permintaan pelanggan meningkat secara signifikan, seorang pemimpin tidak hanya memberikan instruksi untuk meningkatkan produksi, tetapi juga mengatur pembagian tugas, memberikan dukungan kepada tim, serta memastikan kualitas produk tetap terjaga.

4. Karakteristik Pemimpin yang Efektif

Tidak semua pemimpin memiliki gaya yang sama, tetapi terdapat sejumlah karakteristik yang umumnya dimiliki oleh pemimpin yang efektif.

Tabel 8. 11 Karakteristik Pemimpin Tim Usaha yang Efektif

Karakteristik	Penjelasan	Contoh Penerapan
Integritas	Bersikap jujur dan konsisten	Menjalankan aturan yang berlaku tanpa pilih kasih
Komunikatif	Mampu menyampaikan informasi dengan jelas	Menjelaskan target kerja secara terbuka
Visioner	Memiliki pandangan jangka panjang	Menyusun strategi pengembangan usaha lima tahun ke depan
Bertanggung jawab	Berani mengambil keputusan dan menanggung konsekuensinya	Menyelesaikan masalah pelanggan secara langsung

Empati	Memahami kebutuhan anggota tim	Memberikan dukungan ketika karyawan menghadapi kesulitan
Adaptif	Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan	Mengadopsi teknologi baru dalam operasional usaha

Karakteristik tersebut tidak muncul secara instan, tetapi berkembang melalui pengalaman, pembelajaran, dan kemauan untuk terus memperbaiki diri. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan kompetensi yang dapat dipelajari dan dikembangkan.

5. Gaya Kepemimpinan

Dalam memimpin tim, seorang pemimpin dapat menggunakan pendekatan yang berbeda sesuai dengan kondisi organisasi, karakteristik anggota tim, dan situasi yang dihadapi. Pendekatan tersebut dikenal sebagai **gaya kepemimpinan** (*leadership style*).

Tabel 8. 12 Gaya Kepemimpinan dalam Tim Usaha

Gaya Kepemimpinan	Karakteristik	Situasi yang Sesuai
Otoriter (*Autocratic*)	Keputusan didominasi pemimpin	Kondisi darurat atau ketika keputusan harus diambil dengan cepat
Demokratis (*Democratic*)	Melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan	Tim yang memiliki kompetensi dan pengalaman memadai
Delegatif (*Laissez-faire*)	Memberikan kebebasan kepada anggota tim	Tim yang mandiri dan sangat kompeten
Transformasional (*Transformational*)	Menginspirasi perubahan dan inovasi	Organisasi yang sedang berkembang atau melakukan transformasi
Transaksional (*Transactional*)	Berorientasi pada target, penghargaan, dan pengawasan	Aktivitas operasional yang membutuhkan standar kerja yang konsisten

Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu paling baik. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang dihadapi. Misalnya, pada saat menghadapi krisis, pendekatan yang lebih tegas mungkin diperlukan. Sebaliknya, ketika mengembangkan produk baru, pendekatan yang partisipatif akan lebih mendorong munculnya ide-ide kreatif.

6. Membangun Tim Kerja yang Efektif

Tim kerja merupakan sekelompok individu yang memiliki tujuan bersama, saling bergantung dalam menyelesaikan pekerjaan, dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai (Robbins & Judge, 2023). Tim yang efektif tidak terbentuk secara otomatis, tetapi memerlukan kepemimpinan yang mampu membangun kerja sama, komunikasi, dan kepercayaan. Perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 8. 6 Elemen Tim Kerja yang Efektif

Berdasarkan gambar tersebut, terdapat lima elemen utama yang mendukung efektivitas tim kerja.

a. Tujuan yang jelas, sehingga seluruh anggota memahami arah yang ingin dicapai.
b. Komunikasi yang efektif, agar informasi dapat disampaikan secara tepat dan terbuka.
c. Kepercayaan, sehingga setiap anggota merasa dihargai dan bersedia bekerja sama.
d. Kolaborasi, yaitu kemampuan bekerja bersama untuk menyelesaikan tugas.
e. Komitmen, yaitu kesediaan seluruh anggota untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Apabila salah satu elemen tersebut tidak berjalan dengan baik, kinerja tim akan mengalami penurunan. Sebagai contoh, komunikasi yang kurang efektif dapat menyebabkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan meskipun anggota tim memiliki kompetensi yang tinggi.

7. Motivasi dalam Tim Usaha

Salah satu tugas utama seorang pemimpin adalah membangun motivasi kerja. Motivasi merupakan dorongan yang menyebabkan seseorang bersedia mengerahkan usaha untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2023). Menurut Herzberg (1968), terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu:

a. Faktor higienis (*hygiene factors*), seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan kebijakan perusahaan. Faktor ini mencegah ketidakpuasan, tetapi belum tentu meningkatkan motivasi.
b. Faktor motivator (*motivators*), seperti penghargaan, tanggung jawab, kesempatan berkembang, dan pencapaian prestasi. Faktor inilah yang mendorong peningkatan semangat kerja.

Dalam praktik kewirausahaan, motivasi tidak selalu diberikan dalam bentuk insentif finansial. Pengakuan atas prestasi, kesempatan mengikuti pelatihan, pemberian tanggung jawab yang lebih besar, serta suasana kerja yang positif juga dapat meningkatkan motivasi anggota tim.

8. Kepemimpinan pada Era Digital

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara pemimpin mengelola tim usaha. Saat ini, komunikasi tidak lagi terbatas pada pertemuan tatap muka, tetapi juga dilakukan melalui berbagai platform digital seperti aplikasi pesan instan, *video conference*, sistem manajemen proyek, dan *cloud collaboration*. Pemimpin pada era digital dituntut memiliki kemampuan untuk:

a. Memanfaatkan teknologi dalam koordinasi kerja
b. Mengelola tim yang bekerja secara fleksibel atau jarak jauh (*remote working*)
c. Mengambil keputusan berdasarkan data
d. Membangun budaya pembelajaran dan inovasi; serta
e. Menjaga komunikasi yang terbuka meskipun anggota tim berada di lokasi yang berbeda.

Kemampuan tersebut menjadi semakin penting karena banyak usaha, termasuk UMKM, telah memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas operasional maupun pemasaran.

Studi Kasus

Kepemimpinan pada UMKM "Kreasi Nusantara"

UMKM "Kreasi Nusantara" memproduksi kerajinan tangan berbahan serat alam. Pada awal usaha, pemilik mengendalikan seluruh keputusan secara langsung sehingga proses kerja menjadi lambat ketika jumlah pesanan meningkat. Selain itu, karyawan sering menunggu instruksi sebelum mengambil tindakan sehingga produktivitas menurun.

Menyadari kondisi tersebut, pemilik mulai menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif. Setiap minggu diadakan pertemuan tim untuk membahas target produksi, kendala yang dihadapi, dan usulan perbaikan proses kerja. Pemilik juga memberikan kewenangan kepada supervisor untuk mengatur jadwal produksi dan menyelesaikan masalah operasional sehari-hari. Di samping itu, setiap anggota tim yang memberikan ide inovatif memperoleh penghargaan dalam bentuk apresiasi maupun insentif.

Dalam waktu beberapa bulan, komunikasi antarkaryawan menjadi lebih baik, proses pengambilan keputusan berlangsung lebih cepat, dan produktivitas meningkat. Tingkat pergantian karyawan juga menurun karena mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi terhadap pengembangan usaha. Studi kasus ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan potensi setiap anggota tim sebagai aset strategis organisasi.

Kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan tim kerja yang solid, termotivasi, dan mampu menghadapi berbagai tantangan bisnis. Namun, untuk menjaga keberlanjutan kinerja tim, organisasi juga perlu membangun sistem pengelolaan kinerja, pemberian penghargaan, dan pengembangan kompetensi yang berkesinambungan. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas bagaimana mengelola kinerja dan mengembangkan sumber daya manusia agar tetap produktif dan mampu mendukung pertumbuhan usaha.

Ringkasan

Bab ini membahas pengelolaan operasional dan sumber daya manusia sebagai dua fungsi penting yang menentukan keberhasilan sebuah usaha. Operasional yang efektif memastikan proses bisnis berjalan secara efisien, sedangkan sumber daya manusia yang kompeten menjadi penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Kedua aspek tersebut saling berkaitan dan harus dikelola secara terpadu agar perusahaan mampu menciptakan nilai bagi pelanggan serta mempertahankan daya saing.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari dalam bab ini adalah sebagai berikut.

1. **Operasi bisnis** merupakan seluruh aktivitas yang mengubah berbagai sumber daya (*input*) menjadi barang atau jasa (*output*) yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan. Sistem operasi terdiri atas input, proses transformasi, output, dan umpan balik (*feedback*) yang digunakan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.
2. **Tujuan utama operasi bisnis** meliputi pencapaian kualitas, kecepatan pelayanan, ketepatan, fleksibilitas, dan efisiensi

biaya. Kelima tujuan tersebut menjadi dasar dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

3. **Manajemen kualitas** merupakan upaya sistematis untuk merencanakan, mengendalikan, menjamin, dan meningkatkan kualitas produk, jasa, maupun proses kerja agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Penerapan kualitas yang baik memberikan manfaat berupa meningkatnya kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, produktivitas, serta keberlanjutan usaha.
4. **Total Quality Management (TQM)** menempatkan kualitas sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan. Salah satu alat yang banyak digunakan untuk mendukung peningkatan kualitas adalah siklus **Plan–Do–Check–Act (PDCA)**.
5. **Supply chain sederhana** menggambarkan aliran barang, informasi, dan keuangan mulai dari pemasok, produsen, distributor, pengecer, hingga pelanggan. Pengelolaan rantai pasok yang baik membantu perusahaan menjaga ketersediaan bahan baku, memperlancar distribusi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memenuhi kebutuhan pelanggan secara tepat waktu.
6. **Perencanaan sumber daya manusia (SDM)** merupakan proses menentukan jumlah, kompetensi, dan waktu kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan SDM dilakukan melalui analisis tujuan organisasi, analisis jabatan, analisis ketersediaan tenaga kerja, peramalan kebutuhan SDM, penyusunan rencana pemenuhan SDM, dan evaluasi secara berkala.
7. **Analisis jabatan** menjadi dasar penting dalam perencanaan SDM karena menghasilkan deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang digunakan dalam proses rekrutmen, penempatan, serta pengembangan karyawan.
8. **Kompetensi sumber daya manusia** mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*), pengalaman, dan kemampuan beradaptasi. Kompetensi tersebut perlu terus dikembangkan agar organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

9. **Kepemimpinan tim usaha** merupakan kemampuan memengaruhi dan mengarahkan anggota tim untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu membangun visi, memotivasi anggota tim, menciptakan komunikasi yang baik, menyelesaikan konflik, dan mendorong inovasi.
10. **Gaya kepemimpinan** dapat disesuaikan dengan kondisi organisasi, antara lain gaya otoriter, demokratis, delegatif, transformasional, dan transaksional. Tidak ada satu gaya yang paling baik untuk semua situasi; efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan pendekatannya dengan karakteristik tim dan tantangan yang dihadapi.
11. **Tim kerja yang efektif** dibangun melalui tujuan yang jelas, komunikasi yang terbuka, kepercayaan, kolaborasi, dan komitmen seluruh anggota. Di samping itu, motivasi kerja dan pemanfaatan teknologi digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Secara keseluruhan, pengelolaan operasional dan sumber daya manusia merupakan dua aspek yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan sebuah usaha. Operasional yang dirancang dengan baik akan menghasilkan proses bisnis yang efisien dan berkualitas, sedangkan sumber daya manusia yang direncanakan, dipimpin, dan dikembangkan secara tepat akan memastikan seluruh proses tersebut berjalan secara optimal. Sinergi antara sistem operasional yang efektif, budaya kualitas, pengelolaan rantai pasok, perencanaan SDM, dan kepemimpinan yang baik menjadi fondasi penting bagi terciptanya usaha yang produktif, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan berikut secara singkat, jelas, dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian operasi bisnis dan mengapa fungsi operasional menjadi bagian penting dalam keberhasilan suatu usaha.
2. Sebutkan dan jelaskan lima tujuan utama operasi bisnis menurut perspektif manajemen operasi.

3. Uraikan komponen utama dalam sistem operasi bisnis dan jelaskan hubungan antarkomponen tersebut.
4. Jelaskan pengertian manajemen kualitas serta manfaat penerapannya bagi perusahaan.
5. Apa yang dimaksud dengan **Total Quality Management (TQM)**? Jelaskan prinsip-prinsip utamanya.
6. Jelaskan fungsi pengendalian kualitas (*quality control*) dalam proses operasional perusahaan.
7. Uraikan tahapan dalam siklus **Plan–Do–Check–Act (PDCA)** dan jelaskan bagaimana siklus tersebut mendukung perbaikan berkelanjutan.
8. Jelaskan pengertian *supply chain* dan sebutkan komponen-komponen utama dalam rantai pasok sederhana.
9. Mengapa pengelolaan *supply chain* sangat penting bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM)?
10. Jelaskan pengertian perencanaan sumber daya manusia (SDM) beserta tujuan utamanya.
11. Mengapa analisis jabatan menjadi dasar penting dalam perencanaan SDM?
12. Jelaskan perbedaan antara pemimpin (*leader*) dan manajer (*manager*) dalam pengelolaan usaha.
13. Sebutkan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin tim usaha yang efektif.
14. Jelaskan berbagai gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi dan berikan contoh situasi yang sesuai untuk masing-masing gaya.
15. Mengapa komunikasi dan motivasi menjadi faktor penting dalam membangun tim kerja yang efektif?

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

UMKM "Rasa Lokal" merupakan usaha yang memproduksi makanan ringan tradisional. Dalam dua tahun terakhir permintaan produk meningkat pesat karena pemasaran melalui media sosial dan *marketplace*. Namun, pertumbuhan tersebut menimbulkan beberapa permasalahan sebagai berikut.

1. Persediaan bahan baku sering habis sehingga proses produksi terhenti.
2. Pengiriman produk kepada pelanggan sering terlambat.
3. Beberapa produk diterima pelanggan dalam kondisi kurang baik sehingga jumlah komplain meningkat.
4. Pemilik usaha masih menangani hampir seluruh kegiatan operasional sehingga pengambilan keputusan menjadi lambat.
5. Karyawan belum memiliki pembagian tugas yang jelas dan sering terjadi kesalahan komunikasi.

Pemilik usaha ingin memperbaiki sistem operasional dan membangun tim kerja yang lebih profesional agar usaha dapat terus berkembang.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasi permasalahan operasional yang dihadapi UMKM "Rasa Lokal" berdasarkan konsep operasi bisnis yang telah dipelajari.
2. Jelaskan bagaimana penerapan manajemen kualitas dapat membantu mengurangi jumlah keluhan pelanggan.
3. Analisis kelemahan *supply chain* yang terjadi pada kasus tersebut dan berikan solusi yang sesuai.
4. Berdasarkan konsep perencanaan SDM, jelaskan langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan pemilik usaha dalam mengelola kebutuhan tenaga kerja.
5. Menurut Anda, gaya kepemimpinan seperti apa yang paling tepat diterapkan oleh pemilik usaha pada kondisi tersebut? Berikan alasan yang didukung oleh konsep kepemimpinan.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek: Analisis Operasional dan Pengelolaan SDM pada UMKM

Lakukan observasi terhadap satu UMKM di lingkungan sekitar atau usaha yang dimiliki keluarga, teman, maupun mitra bisnis.

Susun laporan singkat (4–6 halaman) yang memuat hal-hal berikut.

1. Profil singkat UMKM.
2. Deskripsi proses operasi bisnis mulai dari pengadaan bahan baku hingga produk diterima pelanggan.
3. Gambarkan alur *supply chain* sederhana yang digunakan oleh UMKM tersebut.
4. Identifikasi praktik manajemen kualitas yang telah diterapkan.
5. Analisis bagaimana pemilik usaha merencanakan dan mengelola sumber daya manusia.
6. Identifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemilik usaha berdasarkan hasil observasi atau wawancara.
7. Berikan minimal lima rekomendasi perbaikan berdasarkan konsep yang dipelajari pada Bab 8.

Luaran yang diharapkan:

1. Laporan tertulis.
2. Diagram sederhana proses operasi dan *supply chain*.
3. Presentasi singkat berdurasi 10–15 menit di depan kelas.

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari bab ini, menurut Anda aspek mana yang paling menentukan keberhasilan sebuah usaha: sistem operasional, manajemen kualitas, *supply chain*, perencanaan SDM, atau kepemimpinan? Jelaskan alasan Anda.
2. Bagaimana perkembangan teknologi digital, seperti aplikasi manajemen persediaan, *marketplace*, sistem kasir digital, dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), dapat

membantu meningkatkan efektivitas pengelolaan operasional dan sumber daya manusia pada UMKM?

3. Jika Anda akan membangun sebuah usaha setelah lulus kuliah, strategi apa yang akan Anda lakukan untuk membangun tim kerja yang solid, menjaga kualitas produk atau jasa, serta memastikan operasional bisnis berjalan secara efektif dan berkelanjutan?

BAB 9
PENGELOLAAN KEUANGAN USAHA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 9 Pengelolaan Keuangan Usaha, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep, fungsi, jenis, dan kebutuhan modal dalam mendukung kegiatan serta pengembangan usaha.
2. **Mengidentifikasi** dan membandingkan berbagai sumber pembiayaan usaha berdasarkan karakteristik, manfaat, biaya, dan risikonya.
3. **Menyusun** dan menginterpretasikan laporan keuangan sederhana sebagai dasar untuk mengetahui kondisi dan kinerja keuangan usaha.
4. **Menghitung** dan menganalisis *Break Even Point* (BEP) untuk menentukan tingkat penjualan minimum dan mendukung pengambilan keputusan usaha.
5. **Menyusun** dan menganalisis *cash flow* (arus kas) sederhana untuk menjaga likuiditas dan keberlangsungan kegiatan operasional usaha.
6. **Menerapkan** konsep modal, pembiayaan, laporan keuangan, BEP, dan arus kas dalam pengambilan keputusan pengelolaan keuangan usaha secara efektif dan bertanggung jawab.

Pendahuluan

Memiliki produk yang menarik dan mampu menjualnya kepada konsumen belum tentu menjamin sebuah usaha dapat bertahan dalam jangka panjang. Dalam praktiknya, tidak sedikit usaha yang memiliki penjualan tinggi tetapi mengalami kesulitan keuangan karena modal tidak dikelola dengan tepat, biaya usaha tidak terkendali, atau uang hasil penjualan bercampur dengan keuangan pribadi. Ada pula usaha yang terlihat memperoleh keuntungan,

tetapi tidak memiliki kas yang cukup untuk membeli bahan baku atau membayar kewajiban ketika jatuh tempo. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan mengelola keuangan usaha merupakan bagian penting dari kompetensi seorang wirausahawan.

Pada bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari pengelolaan operasional dan sumber daya manusia, termasuk bagaimana berbagai sumber daya usaha digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa secara efektif. Aktivitas tersebut tentu membutuhkan dukungan keuangan. Pembelian bahan baku, penggunaan peralatan, pembayaran tenaga kerja, pemasaran, hingga pengembangan kapasitas usaha membutuhkan dana yang harus direncanakan dan dikendalikan dengan baik. Dengan demikian, pengelolaan keuangan tidak berdiri sendiri, tetapi berkaitan erat dengan seluruh aktivitas bisnis yang telah dipelajari pada bab-bab sebelumnya.

Perkembangan teknologi juga membawa perubahan dalam cara pelaku usaha mengelola keuangannya. Transaksi melalui pembayaran digital, aplikasi kasir, perangkat lunak pencatatan keuangan, layanan perbankan digital, hingga berbagai alternatif pembiayaan berbasis teknologi semakin memudahkan pelaku usaha melakukan transaksi dan memperoleh informasi keuangan. Namun, kemudahan tersebut tetap membutuhkan pemahaman dasar mengenai keuangan. Pelaku usaha harus mampu membedakan antara omzet dan laba, mengetahui berapa modal yang dibutuhkan, memilih sumber pembiayaan yang sesuai, mencatat transaksi dengan tertib, serta memastikan bahwa penerimaan kas mampu mendukung kebutuhan operasional usaha.

Dalam bab ini, mahasiswa akan mempelajari beberapa aspek penting dalam pengelolaan keuangan usaha. Pembahasan dimulai dari modal usaha dan berbagai sumber pembiayaan yang dapat digunakan untuk mendirikan maupun mengembangkan bisnis. Selanjutnya, mahasiswa akan mempelajari laporan keuangan sederhana sebagai sarana untuk mengetahui kondisi dan kinerja keuangan usaha. Pembahasan kemudian dilanjutkan dengan Break Even Point (BEP) untuk mengetahui tingkat penjualan minimum agar usaha mencapai titik impas serta cash flow untuk memahami dan mengelola aliran kas masuk dan kas keluar. Kelima materi tersebut saling berkaitan dan memberikan dasar bagi mahasiswa untuk mengambil keputusan keuangan secara lebih rasional.

Pemahaman mengenai pengelolaan keuangan juga menjadi bekal penting untuk mempelajari materi pada bab berikutnya mengenai manajemen risiko dan keberlanjutan usaha. Kondisi keuangan yang sehat akan memperkuat kemampuan usaha dalam menghadapi berbagai risiko, sedangkan pengelolaan keuangan yang lemah dapat meningkatkan kerentanan bisnis ketika terjadi penurunan penjualan, kenaikan biaya, perubahan kondisi pasar, maupun gangguan operasional. Oleh karena itu, melalui bab ini mahasiswa diharapkan tidak sekadar mampu melakukan perhitungan keuangan, tetapi juga memahami bagaimana informasi keuangan digunakan untuk menjaga kelangsungan dan mendukung perkembangan usaha secara bertanggung jawab.

A. Modal Usaha

Setiap kegiatan usaha, baik yang berskala mikro maupun perusahaan besar, membutuhkan modal sebagai sumber daya utama untuk menjalankan aktivitas bisnis. Sebuah ide bisnis yang inovatif tidak akan dapat diwujudkan menjadi produk atau jasa apabila pelaku usaha tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk membeli bahan baku, menyewa tempat usaha, membayar tenaga kerja, membeli peralatan, hingga membiayai kegiatan pemasaran. Oleh karena itu, modal usaha menjadi salah satu fondasi penting dalam keberlangsungan suatu bisnis.

Dalam praktiknya, banyak usaha yang gagal berkembang bukan karena produknya kurang baik, melainkan karena pengelolaan modal yang kurang tepat. Sebagian pelaku usaha terlalu sedikit menyediakan modal sehingga operasional sering terhenti, sedangkan sebagian lainnya justru memperoleh modal yang besar tetapi tidak mampu mengelolanya secara efisien. Oleh sebab itu, seorang wirausahawan tidak hanya dituntut mampu memperoleh modal, tetapi juga harus memahami karakteristik, sumber, fungsi, serta cara mengelola modal secara bijaksana (Brigham & Ehrhardt, 2022).

1. Pengertian Modal Usaha

Secara umum, **modal usaha** adalah seluruh sumber daya ekonomi yang digunakan untuk mendirikan, menjalankan, mempertahankan, dan mengembangkan suatu usaha. Modal dapat berupa uang tunai maupun aset lain yang memiliki nilai ekonomi, seperti mesin, kendaraan operasional, bangunan, tanah, persediaan barang,

hingga teknologi yang mendukung proses produksi.Dalam perspektif manajemen keuangan, modal merupakan dana yang digunakan perusahaan untuk membiayai investasi maupun aktivitas operasional sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif (Gitman et al., 2022). Sementara itu, Kasmir (2021) menjelaskan bahwa modal merupakan dana yang digunakan sebagai biaya awal maupun biaya operasional dalam menjalankan suatu kegiatan usaha agar bisnis dapat menghasilkan keuntungan.

Dengan demikian, modal usaha tidak dapat dipahami hanya sebagai sejumlah uang, melainkan sebagai seluruh sumber daya yang mampu menghasilkan nilai tambah (value creation) bagi perusahaan. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang membuka usaha minuman kekinian membutuhkan modal berupa:

a. Uang tunai untuk membeli bahan baku
b. Blender dan mesin sealer
c. Gerobak atau kios kecil
d. Persediaan gelas dan kemasan
e. Komputer atau telepon pintar untuk menerima pesanan daring.

Seluruh komponen tersebut merupakan bagian dari modal usaha karena semuanya berperan dalam proses menghasilkan pendapatan.

2. Fungsi Modal Usaha

Modal memiliki berbagai fungsi yang saling berkaitan dalam mendukung keberhasilan suatu usaha. Tanpa modal yang memadai, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan kegiatan bisnis secara berkelanjutan. Tabel berikut menunjukkan fungsi utama modal usaha.

Tabel 9. 1 Fungsi Modal Usaha dalam Kegiatan Bisnis

Fungsi Modal	Penjelasan
Membiayai pendirian usaha	Digunakan untuk membeli peralatan, mesin, bangunan, dan kebutuhan awal usaha.
Membiayai operasional	Digunakan untuk membeli bahan baku, membayar gaji, listrik, transportasi, dan biaya operasional lainnya.

Mendukung pertumbuhan usaha	Digunakan untuk membuka cabang baru, membeli teknologi baru, atau meningkatkan kapasitas produksi.
Menjaga kelangsungan usaha	Menjadi cadangan ketika penjualan menurun atau terjadi kondisi ekonomi yang tidak stabil.
Meningkatkan daya saing	Memungkinkan perusahaan melakukan inovasi produk, promosi, dan peningkatan kualitas layanan.

Sumber: Diadaptasi dari Brigham & Ehrhardt (2022); Kasmir (2021).

Tabel 9.1 menunjukkan bahwa modal memiliki fungsi yang jauh lebih luas dibandingkan sekadar menyediakan dana awal usaha. Modal juga berperan dalam menjaga kesinambungan operasional, meningkatkan kemampuan perusahaan menghadapi risiko, serta mendukung pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang. Agar lebih mudah memahami hubungan antara modal dengan aktivitas bisnis, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 9. 1 Hubungan Modal Usaha dengan Aktivitas Bisnis

Gambar tersebut menunjukkan bahwa modal menjadi penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Apabila salah satu kebutuhan tersebut tidak terpenuhi karena keterbatasan modal, maka proses bisnis akan terganggu dan pada akhirnya memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

3. Jenis-Jenis Modal Usaha

Modal usaha dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai sudut pandang agar pelaku usaha dapat memilih sumber pembiayaan yang paling sesuai dengan karakteristik bisnisnya.

a. Berdasarkan Wujudnya

Berdasarkan bentuk fisiknya, modal terdiri atas modal berwujud (tangible capital) dan modal tidak berwujud (intangible capital).

1) Modal Berwujud (Tangible Capital)

   Modal berwujud merupakan modal yang dapat dilihat dan memiliki bentuk fisik, misalnya:

   a) Gedung
   b) Kendaraan operasional
   c) Mesin produksi
   d) Komputer
   e) Persediaan barang
   f) Bahan baku.

Modal jenis ini umumnya dicatat sebagai aset perusahaan dalam laporan keuangan.

b. Modal Tidak Berwujud (Intangible Capital)

Modal tidak berwujud merupakan aset yang tidak memiliki bentuk fisik tetapi memiliki nilai ekonomi, antara lain:

1) Merek dagang
2) Hak cipta
3) Paten
4) Lisensi
5) Perangkat lunak
6) Reputasi perusahaan
7) Pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia.

Dalam era ekonomi digital, modal tidak berwujud justru sering menjadi aset yang paling bernilai. Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti platform digital dapat memiliki nilai perusahaan yang sangat tinggi meskipun aset fisiknya relatif sedikit karena nilai utama terletak pada teknologi, data, dan merek yang dimilikinya (Barney & Hesterly, 2021).

c. Berdasarkan Sumbernya

Dilihat dari asal perolehannya, modal usaha dibedakan menjadi modal sendiri dan modal pinjaman.

1) Modal Sendiri (Equity Capital)

Modal sendiri merupakan dana yang berasal dari pemilik usaha. Modal ini dapat berupa:

a) Tabungan pribadi
b) Penyertaan modal pemilik
c) Laba yang ditahan (*retained earnings*)
d) Tambahan investasi dari para pemilik.

Kelebihan modal sendiri antara lain:

a) Tidak memiliki kewajiban membayar bunga
b) Lebih fleksibel dalam penggunaannya
c) Risiko finansial relatif lebih kecil.

Namun demikian, kemampuan pengembangan usaha sering kali terbatas apabila hanya mengandalkan modal sendiri.

2) Modal Pinjaman (Debt Capital)

Modal pinjaman berasal dari pihak luar yang harus dikembalikan sesuai kesepakatan tertentu. Sumber modal pinjaman dapat berasal dari:

a) Bank
b) Koperasi
c) Lembaga pembiayaan
d) Investor

e) Venture capital

f) Fintech lending

g) Obligasi (untuk perusahaan besar).

Penggunaan modal pinjaman memungkinkan perusahaan berkembang lebih cepat, tetapi juga meningkatkan risiko keuangan karena adanya kewajiban pembayaran pokok dan bunga (Ross et al., 2022).

d. Berdasarkan Jangka Waktu Penggunaannya

Berdasarkan lama penggunaannya, modal dibedakan menjadi modal tetap dan modal kerja.

1) Modal Tetap (Fixed Capital)

Modal tetap digunakan untuk membeli aset yang memiliki umur ekonomis lebih dari satu tahun, misalnya:

a) Bangunan

b) Kendaraan

c) Mesin produksi

d) Peralatan kantor.

Modal tetap umumnya tidak habis dalam satu kali proses produksi.

2) Modal Kerja (*Working Capital*)

Modal kerja adalah dana yang digunakan untuk menjalankan kegiatan operasional sehari-hari, seperti:

a) Pembelian bahan baku

b) Pembayaran gaji

c) Biaya listrik

d) Biaya distribusi

e) Biaya pemasaran.

Modal kerja akan terus berputar mengikuti siklus operasi perusahaan sehingga harus dikelola secara cermat agar tidak terjadi kekurangan kas (Gitman et al., 2022).

4. Sumber Modal Usaha

Dalam praktik bisnis, terdapat berbagai alternatif sumber modal yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku usaha. Pemilihan sumber modal harus mempertimbangkan biaya modal (cost of capital), risiko, kemampuan pengembalian, serta tahap perkembangan usaha.

Tabel 9. 2 Perbandingan Berbagai Sumber Modal Usaha

Sumber Modal	Kelebihan	Kelemahan
Tabungan pribadi	Mudah digunakan, tanpa bunga	Dana terbatas
Keluarga atau kerabat	Persyaratan relatif mudah	Berpotensi menimbulkan konflik hubungan pribadi
Koperasi	Bunga relatif ringan	Nilai pinjaman terbatas
Bank	Dana lebih besar	Memerlukan agunan dan analisis kelayakan
Modal Ventura	Mendukung pertumbuhan usaha	Kepemilikan usaha dapat berkurang karena adanya penyertaan modal
Investor (Angel Investor)	Mendapatkan pendampingan bisnis	Pemilik harus berbagi kepemilikan
Crowdfunding	Menjangkau banyak investor	Memerlukan promosi dan kepercayaan publik
Laba ditahan	Tidak menambah utang	Bergantung pada keuntungan perusahaan

Sumber: Diadaptasi dari Ross et al. (2022); Brigham & Ehrhardt (2022).

Melalui Tabel 9.2 terlihat bahwa setiap sumber modal memiliki karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu, tidak ada satu sumber modal yang paling baik untuk semua jenis usaha. Seorang wirausahawan perlu memilih kombinasi sumber modal yang sesuai dengan skala usaha, tingkat risiko, dan kemampuan pengelolaan keuangan.

5. Faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan Modal

Besarnya kebutuhan modal setiap usaha tidak sama. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan karakteristik bisnis. Beberapa faktor utama yang memengaruhi kebutuhan modal antara lain:

a. Jenis usaha. Usaha manufaktur umumnya membutuhkan modal lebih besar dibandingkan usaha jasa karena memerlukan mesin dan persediaan bahan baku.

b. Skala usaha. Semakin besar kapasitas produksi, semakin besar pula kebutuhan modal.

c. Teknologi yang digunakan. Penggunaan teknologi modern biasanya memerlukan investasi awal yang lebih tinggi, namun dapat meningkatkan efisiensi produksi.

d. Siklus operasional. Semakin lama waktu yang dibutuhkan sejak pembelian bahan baku hingga penerimaan pembayaran dari pelanggan, semakin besar kebutuhan modal kerja.

e. Strategi pemasaran. Perusahaan yang melakukan promosi secara intensif memerlukan tambahan dana untuk aktivitas pemasaran.

f. Kondisi ekonomi. Inflasi, perubahan suku bunga, dan fluktuasi nilai tukar dapat meningkatkan kebutuhan modal perusahaan.

Memahami faktor-faktor tersebut membantu pelaku usaha melakukan perencanaan kebutuhan modal secara lebih realistis sehingga risiko kekurangan dana operasional dapat diminimalkan.

6. Contoh Kontekstual

Studi Kasus: Menentukan Kebutuhan Modal Awal Usaha Kedai Kopi

Seorang lulusan perguruan tinggi berencana membuka kedai kopi sederhana di dekat kampus. Berdasarkan hasil survei, kebutuhan modal awal diperkirakan sebagai berikut.

Komponen	Nilai (Rp)
Mesin espresso	18.000.000
Grinder kopi	4.500.000
Meja dan kursi	12.000.000
Renovasi tempat	15.000.000
Persediaan bahan baku awal	6.000.000
Kas operasional bulan pertama	9.500.000
Total Modal Awal	**65.000.000**

Pemilik usaha memiliki tabungan sebesar Rp40.000.000. Kekurangan dana sebesar Rp25.000.000 diperoleh melalui pinjaman koperasi dengan bunga yang relatif rendah. Kasus tersebut menunjukkan bahwa penyusunan kebutuhan modal dilakukan secara sistematis dengan mengidentifikasi seluruh kebutuhan investasi awal dan modal kerja. Selain itu, kombinasi antara modal sendiri dan modal pinjaman dapat menjadi strategi pembiayaan yang seimbang selama kemampuan pengembalian pinjaman telah diperhitungkan dengan baik.

7. Pentingnya Pengelolaan Modal Secara Efektif

Memiliki modal yang besar tidak selalu menjamin keberhasilan suatu usaha. Yang lebih penting adalah bagaimana modal tersebut dikelola secara efektif, efisien, dan produktif. Pengelolaan modal yang baik mencakup kemampuan merencanakan kebutuhan dana, mengalokasikan penggunaan modal sesuai prioritas, mengendalikan pengeluaran, serta mengevaluasi hasil penggunaannya secara berkala. Dalam praktik kewirausahaan, pengelolaan modal yang efektif dapat dilakukan melalui beberapa langkah, antara lain:

a. Menyusun anggaran usaha sebelum memulai kegiatan bisnis
b. Memisahkan keuangan pribadi dengan keuangan usaha
c. Menghindari penggunaan modal untuk kepentingan konsumtif

d. Melakukan pencatatan seluruh transaksi keuangan secara tertib;
e. Mengevaluasi kebutuhan modal kerja secara berkala; dan
f. Menggunakan pinjaman secara bijaksana dengan mempertimbangkan kemampuan pembayaran.

Melalui pengelolaan modal yang disiplin, perusahaan dapat menjaga likuiditas, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan fondasi keuangan yang kuat untuk mendukung pertumbuhan usaha dalam jangka panjang (Brigham & Ehrhardt, 2022; Gitman et al., 2022).

Pembahasan mengenai modal usaha memberikan pemahaman bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh dana, tetapi juga oleh kemampuan memilih sumber modal yang tepat, menghitung kebutuhan modal secara akurat, serta mengelolanya secara bertanggung jawab. Setelah memahami konsep dasar modal usaha, pembahasan pada subbab berikutnya akan mengkaji bagaimana modal tersebut diterjemahkan ke dalam perencanaan, pencatatan, dan pengelolaan keuangan usaha sehingga dapat mendukung pengambilan keputusan bisnis secara lebih efektif.

B. Sumber Pembiayaan

Setelah memahami konsep modal usaha pada subbab sebelumnya, langkah berikutnya yang harus dipahami oleh seorang wirausahawan adalah bagaimana memperoleh modal tersebut melalui berbagai **sumber pembiayaan**. Banyak usaha memiliki prospek yang baik, namun gagal berkembang karena pemilik usaha tidak mengetahui alternatif pembiayaan yang tersedia atau memilih sumber pembiayaan yang kurang sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Sebaliknya, pemilihan sumber pembiayaan yang tepat dapat membantu perusahaan meningkatkan kapasitas produksi, memperluas pasar, memperkuat daya saing, serta menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Dalam dunia usaha, pembiayaan tidak hanya dipahami sebagai proses meminjam uang dari lembaga keuangan. Pembiayaan mencakup seluruh mekanisme memperoleh dana yang digunakan untuk mendukung kegiatan investasi maupun operasional perusahaan. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu memahami karakteristik setiap sumber pembiayaan agar

dapat memilih alternatif yang paling efisien, memiliki risiko yang terkendali, dan sesuai dengan kondisi usahanya (Ross et al., 2022).

1. Pengertian Sumber Pembiayaan

Sumber pembiayaan adalah segala bentuk asal dana yang digunakan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan modal, baik untuk mendirikan usaha, menjalankan kegiatan operasional, maupun melakukan ekspansi bisnis. Dana tersebut dapat berasal dari pemilik usaha sendiri, lembaga keuangan, investor, maupun berbagai bentuk pembiayaan lainnya (Brigham & Ehrhardt, 2022). Dalam praktik manajemen keuangan, keputusan mengenai sumber pembiayaan merupakan bagian dari **keputusan pendanaan (financing decision)**, yaitu keputusan manajemen dalam menentukan kombinasi antara modal sendiri dan modal pinjaman yang mampu memberikan struktur modal (capital structure) yang optimal (Gitman et al., 2022).

Pemilihan sumber pembiayaan tidak hanya mempertimbangkan besarnya dana yang diperoleh, tetapi juga memperhatikan beberapa aspek penting, antara lain:

a. Biaya pembiayaan (*cost of financing*)
b. Tingkat risiko
c. Jangka waktu pengembalian
d. Fleksibilitas penggunaan dana
e. Persyaratan administrasi
f. Dampaknya terhadap kepemilikan perusahaan.

Semakin tepat pemilihan sumber pembiayaan, semakin besar peluang perusahaan untuk berkembang secara sehat tanpa menghadapi beban keuangan yang berlebihan.

2. Klasifikasi Sumber Pembiayaan

Secara umum, sumber pembiayaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu pembiayaan internal dan pembiayaan eksternal. Agar hubungan kedua sumber pembiayaan tersebut lebih mudah dipahami, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 9. 2 Klasifikasi Sumber Pembiayaan Usaha

Gambar tersebut menunjukkan bahwa sumber pembiayaan tidak hanya berasal dari pinjaman, tetapi juga dapat diperoleh dari sumber internal perusahaan. Pemahaman mengenai klasifikasi ini membantu pelaku usaha memilih strategi pembiayaan sesuai dengan kondisi dan tahap perkembangan bisnisnya.

3. Pembiayaan Internal

Pembiayaan internal adalah dana yang berasal dari dalam perusahaan tanpa melibatkan pihak luar. Dana ini umumnya memiliki biaya yang relatif rendah karena perusahaan tidak memiliki kewajiban membayar bunga maupun membagikan kepemilikan kepada pihak lain.

Beberapa bentuk pembiayaan internal meliputi sebagai berikut.

a. Modal Pemilik

Modal pemilik merupakan dana yang berasal dari investasi pribadi pemilik usaha. Pada usaha mikro dan kecil, sumber pembiayaan ini merupakan sumber yang paling umum digunakan pada tahap awal pendirian usaha. Kelebihan modal pemilik antara lain:

1) Proses memperoleh dana relatif mudah
2) Tidak terdapat kewajiban membayar bunga
3) Pengambilan keputusan tetap berada di tangan pemilik.

Namun demikian, kemampuan pendanaan dari modal pribadi biasanya terbatas sehingga kurang memadai apabila perusahaan ingin berkembang dalam skala yang lebih besar.

b. Laba Ditahan (*Retained Earnings*)

Laba ditahan adalah sebagian keuntungan perusahaan yang tidak dibagikan kepada pemilik, tetapi digunakan kembali untuk membiayai kegiatan usaha. Penggunaan laba ditahan menunjukkan bahwa perusahaan mampu membiayai pertumbuhan usahanya secara mandiri tanpa meningkatkan utang. Oleh karena itu, laba ditahan sering dianggap sebagai salah satu sumber pembiayaan yang paling sehat bagi perusahaan (Ross et al., 2022).

Sebagai contoh, sebuah usaha bakery memperoleh laba bersih sebesar Rp150.000.000 dalam satu tahun. Pemilik memutuskan hanya mengambil Rp50.000.000 sebagai keuntungan pribadi, sedangkan Rp100.000.000 digunakan untuk membeli oven baru dan memperluas area produksi. Dana sebesar Rp100.000.000 tersebut merupakan laba ditahan.

c. Penjualan Aset yang Tidak Produktif

Perusahaan juga dapat memperoleh tambahan dana melalui penjualan aset yang sudah tidak digunakan atau kurang produktif, misalnya kendaraan operasional lama, mesin yang sudah tidak efisien, atau peralatan yang telah digantikan teknologi baru. Strategi ini dapat meningkatkan efisiensi penggunaan aset sekaligus menambah likuiditas perusahaan.

4. Pembiayaan Eksternal

Pembiayaan eksternal merupakan dana yang berasal dari pihak di luar perusahaan. Pembiayaan ini umumnya dipilih ketika kebutuhan modal melebihi kemampuan pembiayaan internal. Berikut beberapa sumber pembiayaan eksternal yang banyak digunakan dalam dunia usaha.

a. Pinjaman Bank

Bank merupakan lembaga keuangan yang paling dikenal sebagai penyedia pembiayaan usaha. Bank menyediakan berbagai jenis kredit sesuai kebutuhan pelaku usaha, seperti:

1) Kredit modal kerja (kmk)
2) Kredit investasi
3) Kredit usaha rakyat (kur)
4) Kredit perdagangan.

Dalam memberikan pinjaman, bank akan melakukan analisis kelayakan usaha menggunakan prinsip **5C**, yaitu Character, Capacity, Capital, Collateral, dan Condition of Economy (Kasmir, 2021).

Tabel 9. 3 Prinsip Analisis Kredit 5C

Prinsip	Penjelasan
Character	Menilai integritas, reputasi, dan tanggung jawab calon debitur.
Capacity	Menilai kemampuan membayar kembali pinjaman.
Capital	Menilai kondisi modal yang dimiliki pemohon.
Collateral	Menilai jaminan yang diberikan.
Condition of Economy	Menilai kondisi ekonomi dan prospek usaha.

Sumber: Diadaptasi dari Kasmir (2021).

Prinsip 5C membantu bank meminimalkan risiko kredit bermasalah sekaligus memastikan bahwa dana yang disalurkan digunakan pada usaha yang memiliki prospek baik.

b. Koperasi

Koperasi merupakan salah satu lembaga pembiayaan yang banyak dimanfaatkan oleh pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dibandingkan bank, koperasi umumnya menawarkan prosedur yang lebih sederhana dan bunga yang relatif lebih ringan. Selain menyediakan pembiayaan, koperasi juga memberikan pendampingan usaha kepada anggotanya sehingga mampu meningkatkan kapasitas bisnis secara berkelanjutan.

c. Lembaga Pembiayaan (*Leasing*)

Leasing atau sewa guna usaha merupakan bentuk pembiayaan yang memungkinkan perusahaan menggunakan aset produktif tanpa harus membelinya secara tunai. Sebagai contoh, perusahaan transportasi dapat menggunakan sistem leasing untuk memperoleh kendaraan operasional dengan pembayaran secara angsuran selama beberapa tahun. Leasing sangat membantu perusahaan yang membutuhkan aset bernilai tinggi namun memiliki keterbatasan dana tunai.

d. Modal Ventura (Venture Capital)

Modal ventura adalah pembiayaan yang diberikan kepada perusahaan yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi, terutama perusahaan rintisan (startup). Berbeda dengan pinjaman bank, modal ventura umumnya diberikan dalam bentuk penyertaan modal sehingga investor ikut memiliki sebagian saham perusahaan (Metrick & Yasuda, 2021). Selain menyediakan dana, perusahaan modal ventura biasanya juga memberikan:

1) Pendampingan manajemen
2) Akses jaringan bisnis
3) Konsultasi strategi
4) Dukungan pemasaran
5) Bantuan memperoleh investor lanjutan.

Karena itu, modal ventura banyak dimanfaatkan oleh perusahaan berbasis inovasi dan teknologi.

e. Angel Investor

Angel investor adalah individu yang menanamkan modal pada perusahaan rintisan yang masih berada pada tahap awal pengembangan. Berbeda dengan modal ventura yang umumnya merupakan lembaga investasi, angel investor biasanya merupakan pengusaha berpengalaman yang bersedia memberikan:

1) Investasi awal
2) Mentoring bisnis
3) Pengalaman manajerial

4) Akses jaringan profesional.

Bagi startup, keberadaan angel investor sering kali memberikan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan dana investasi itu sendiri.

f. Financial Technology (*Fintech Lending*)

Perkembangan teknologi digital telah melahirkan berbagai platform **financial technology (fintech)** yang menyediakan layanan pembiayaan berbasis teknologi informasi. Fintech lending mempertemukan peminjam dengan pemberi dana melalui platform digital sehingga proses pengajuan pinjaman menjadi lebih cepat dibandingkan mekanisme konvensional.

Meskipun demikian, pelaku usaha harus memastikan bahwa penyedia layanan telah memperoleh izin dan diawasi oleh **Otoritas Jasa Keuangan (OJK)** agar keamanan transaksi tetap terjamin (Otoritas Jasa Keuangan, 2024).

g. Crowdfunding

Crowdfunding merupakan metode penggalangan dana dari banyak individu melalui platform digital. Pada model ini, masyarakat dapat memberikan dana dalam bentuk:

1) Donasi
2) Pinjaman
3) Investasi saham
4) Pembelian produk sebelum diproduksi (pre-order).

Crowdfunding sangat sesuai digunakan oleh usaha kreatif yang memiliki produk inovatif dan mampu menarik perhatian masyarakat.

h. Pasar Modal

Untuk perusahaan yang telah berkembang menjadi perusahaan terbuka (*go public*), sumber pembiayaan dapat diperoleh melalui pasar modal. Dana diperoleh dengan menerbitkan:

1) Saham (*equity financing*); atau
2) Obligasi (*debt financing*).

Mekanisme ini memungkinkan perusahaan memperoleh dana dalam jumlah yang sangat besar untuk mendukung ekspansi bisnis (Ross et al., 2022).

5. Memilih Sumber Pembiayaan yang Tepat

Pemilihan sumber pembiayaan tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Setiap alternatif memiliki kelebihan, kekurangan, biaya, serta risiko yang berbeda. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan meliputi:

a. Tujuan penggunaan dana
b. Jumlah dana yang dibutuhkan
c. Kemampuan membayar kembali
d. Jangka waktu pembiayaan
e. Tingkat bunga atau biaya modal
f. Risiko kehilangan kepemilikan perusahaan
g. Kondisi arus kas perusahaan.

Tabel 9. 4 Pertimbangan Pemilihan Sumber Pembiayaan

Kondisi Usaha	Sumber Pembiayaan yang Disarankan
Usaha baru skala mikro	Modal pribadi, keluarga, koperasi
UMKM yang mulai berkembang	KUR, koperasi, bank
Startup berbasis inovasi	Angel investor, modal ventura
Perusahaan yang membutuhkan aset tetap	Leasing atau kredit investasi
Perusahaan besar	Obligasi, saham, pinjaman bank

Sumber: Diadaptasi dari Gitman et al. (2022); Ross et al. (2022).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa tidak semua jenis pembiayaan sesuai untuk seluruh perusahaan. Karakteristik usaha, tahap perkembangan bisnis, dan kemampuan keuangan menjadi faktor utama dalam menentukan alternatif pembiayaan yang paling tepat.

6. Studi Kasus Kontekstual

Kasus: Memilih Pembiayaan untuk Usaha Produksi Keripik Pisang

Seorang wirausahawan memiliki usaha produksi keripik pisang yang telah berjalan selama tiga tahun. Permintaan pasar meningkat cukup signifikan sehingga diperlukan tambahan dana sebesar Rp350.000.000 untuk membeli mesin penggoreng vakum, mesin pengemas otomatis, serta memperluas gudang penyimpanan.

Pemilik usaha memiliki tiga alternatif pembiayaan:

a. Menggunakan seluruh laba ditahan sehingga tidak memiliki dana cadangan

b. Mengajukan kredit usaha rakyat (kur) ke bank dengan bunga yang relatif rendah

c. Menerima investasi dari seorang angel investor yang meminta kepemilikan saham sebesar 20%.

Setelah melakukan analisis terhadap kebutuhan usaha, kondisi arus kas, dan proyeksi keuntungan, pemilik memilih memanfaatkan kombinasi laba ditahan dan KUR. Strategi ini memungkinkan perusahaan memperoleh tambahan modal tanpa mengurangi kepemilikan usaha, sekaligus tetap menjaga likuiditas perusahaan untuk kebutuhan operasional.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa keputusan pembiayaan tidak hanya mempertimbangkan kemudahan memperoleh dana, tetapi juga dampaknya terhadap struktur keuangan, pengendalian perusahaan, dan keberlanjutan usaha.

Pemahaman mengenai berbagai sumber pembiayaan memberikan bekal penting bagi seorang wirausahawan dalam menentukan strategi pendanaan yang paling sesuai dengan kondisi usahanya. Namun, memperoleh dana saja belum cukup. Dana yang telah diperoleh harus dikelola melalui perencanaan, pencatatan, dan pengendalian keuangan yang baik agar dapat digunakan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **perencanaan keuangan usaha** sebagai dasar dalam mengelola sumber daya keuangan secara sistematis dan berkelanjutan.

C. Laporan Keuangan Sederhana

Keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh besarnya penjualan atau banyaknya pelanggan, tetapi juga oleh kemampuan pelaku usaha dalam mengelola informasi keuangan. Tidak sedikit usaha yang terlihat ramai dan menghasilkan omzet yang tinggi, tetapi pada akhirnya mengalami kesulitan keuangan bahkan terpaksa berhenti beroperasi. Salah satu penyebab utamanya adalah tidak adanya pencatatan keuangan yang baik sehingga pemilik usaha tidak mengetahui secara pasti berapa pendapatan, biaya, keuntungan, maupun kondisi keuangan usahanya.

Oleh karena itu, setiap wirausahawan perlu memiliki kemampuan menyusun **laporan keuangan sederhana**. Meskipun usaha masih berskala mikro atau kecil, pencatatan keuangan tetap diperlukan sebagai dasar pengambilan keputusan, pengendalian usaha, penyusunan anggaran, hingga pengajuan pembiayaan kepada lembaga keuangan. Dengan kata lain, laporan keuangan merupakan "bahasa bisnis" yang menggambarkan kondisi suatu usaha dalam bentuk informasi yang sistematis dan mudah dipahami (Kieso et al., 2023).

Pada subbab ini akan dibahas mengenai pengertian laporan keuangan sederhana, manfaatnya bagi pelaku usaha, komponen utama laporan keuangan, tahapan penyusunan, serta contoh penerapannya pada usaha mikro dan kecil.

1. Pengertian Laporan Keuangan Sederhana

Laporan keuangan adalah penyajian informasi mengenai posisi keuangan, kinerja keuangan, dan arus kas suatu entitas dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi (International Accounting Standards Board [IASB], 2021). Di Indonesia, penyusunan laporan keuangan bagi entitas mikro, kecil, dan menengah mengacu pada **Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat (SAK EP)** yang diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (Ikatan Akuntan Indonesia, 2022).

Bagi usaha mikro dan kecil, laporan keuangan tidak harus disusun dengan format yang rumit sebagaimana perusahaan besar. Yang terpenting adalah laporan tersebut mampu memberikan informasi mengenai:

a. Jumlah harta (aset) yang dimiliki
b. Jumlah kewajiban (utang)
c. Besarnya modal pemilik
d. Pendapatan yang diperoleh
e. Biaya yang dikeluarkan; dan
f. Keuntungan atau kerugian usaha.

Dengan demikian, **laporan keuangan sederhana** dapat diartikan sebagai laporan yang menyajikan kondisi keuangan usaha secara ringkas, sistematis, mudah dipahami, serta disusun berdasarkan transaksi yang benar sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis.

Sebagai contoh, seorang pemilik usaha katering yang mencatat seluruh pemasukan dan pengeluaran setiap hari akan lebih mudah mengetahui apakah usahanya memperoleh keuntungan atau justru mengalami kerugian. Sebaliknya, apabila seluruh transaksi hanya diingat tanpa dicatat, maka keputusan bisnis akan lebih banyak didasarkan pada perkiraan daripada data yang objektif.

2. Tujuan dan Manfaat Laporan Keuangan

Penyusunan laporan keuangan bukan sekadar memenuhi kebutuhan administrasi. Laporan keuangan memiliki berbagai fungsi strategis yang membantu pemilik usaha mengelola bisnis secara profesional.

Secara umum, tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi mengenai kondisi keuangan perusahaan yang berguna bagi pemilik, investor, kreditur, pemerintah, maupun pihak lain dalam pengambilan keputusan ekonomi (Kieso et al., 2023). Bagi pelaku UMKM, manfaat laporan keuangan antara lain:

a. Mengetahui keuntungan atau kerugian usaha
b. Memantau perkembangan usaha dari waktu ke waktu
c. Mengendalikan biaya operasional
d. Membantu menentukan harga jual produk
e. Mempermudah penyusunan anggaran usaha
f. Menjadi dasar pengajuan kredit atau investasi

g. Memenuhi kebutuhan perpajakan dan administrasi usaha.

Agar manfaat tersebut lebih mudah dipahami, perhatikan Tabel 9.5 berikut.

Tabel 9. 5 Manfaat Laporan Keuangan bagi Pelaku Usaha

Manfaat	Penjelasan
Mengetahui laba atau rugi	Membantu mengevaluasi hasil usaha selama periode tertentu.
Mengendalikan biaya	Mengidentifikasi pengeluaran yang dapat dikurangi tanpa mengganggu operasional.
Mengukur kesehatan usaha	Mengetahui kondisi aset, utang, dan modal perusahaan.
Dasar pengambilan keputusan	Menentukan investasi, ekspansi, maupun efisiensi usaha berdasarkan data.
Mempermudah memperoleh pembiayaan	Menjadi salah satu syarat pengajuan pinjaman kepada bank atau investor.
Meningkatkan profesionalisme	Menunjukkan bahwa usaha dikelola secara tertib dan akuntabel.

Sumber: Diadaptasi dari Kieso et al. (2023); Ikatan Akuntan Indonesia (2022).

Tabel 9.5 menunjukkan bahwa laporan keuangan memiliki manfaat yang jauh lebih luas daripada sekadar mencatat pemasukan dan pengeluaran. Informasi yang dihasilkan dapat digunakan sebagai alat evaluasi sekaligus dasar dalam merumuskan strategi pengembangan usaha.

3. Karakteristik Laporan Keuangan yang Baik

Agar laporan keuangan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, informasi yang disajikan harus memiliki kualitas tertentu. Menurut Kerangka Konseptual Pelaporan Keuangan, informasi keuangan yang baik memiliki karakteristik relevan dan disajikan secara andal sehingga dapat dipercaya oleh pengguna laporan (IASB, 2021). Dalam praktik usaha kecil, karakteristik laporan keuangan yang baik meliputi:

a. Lengkap, yaitu mencatat seluruh transaksi yang berkaitan dengan usaha.
b. Jujur, artinya tidak mengurangi ataupun melebihkan nilai transaksi.
c. Tepat waktu, yaitu disusun secara rutin sesuai periode tertentu.
d. Mudah dipahami, sehingga dapat digunakan oleh pemilik usaha dalam mengambil keputusan.
e. Konsisten, menggunakan metode pencatatan yang sama dari satu periode ke periode berikutnya.

Konsistensi dalam pencatatan sangat penting karena memungkinkan pemilik usaha membandingkan perkembangan kinerja bisnis dari waktu ke waktu.

4. Komponen Laporan Keuangan Sederhana

Meskipun laporan keuangan usaha mikro disusun secara sederhana, terdapat beberapa komponen utama yang perlu dipahami.

a. Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi menunjukkan hasil kegiatan usaha selama periode tertentu dengan membandingkan pendapatan dan beban. Secara sederhana, laba dihitung menggunakan rumus berikut.

Laba Bersih = Pendapatan − Beban

Apabila pendapatan lebih besar daripada beban, perusahaan memperoleh laba. Sebaliknya, apabila beban lebih besar daripada pendapatan, perusahaan mengalami kerugian. Contoh format laporan laba rugi sederhana ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 9. 6 Contoh Laporan Laba Rugi Sederhana

Uraian	Jumlah (Rp)
Penjualan	40.000.000
Harga Pokok Penjualan	(22.000.000)
Laba Kotor	**18.000.000**
Beban Gaji	(5.000.000)

Beban Listrik	(800.000)
Beban Transportasi	(700.000)
Beban Lain-lain	(1.500.000)
Laba Bersih	**10.000.000**

Tabel tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memperoleh laba bersih sebesar Rp10.000.000 setelah seluruh biaya operasional dikurangi dari pendapatan.

b. Laporan Posisi Keuangan (Neraca)

Laporan posisi keuangan menggambarkan kondisi aset, kewajiban, dan modal perusahaan pada tanggal tertentu. Hubungan ketiga unsur tersebut mengikuti persamaan dasar akuntansi.

Aset = Liabilitas (Utang) + Ekuitas (Modal)

Persamaan ini menunjukkan bahwa seluruh aset perusahaan berasal dari dua sumber, yaitu modal pemilik dan kewajiban kepada pihak lain. Contoh format sederhana ditunjukkan pada Tabel 9.7.

Tabel 9. 7 Contoh Laporan Posisi Keuangan Sederhana

Aset	**Jumlah (Rp)**	**Liabilitas dan Ekuitas**	**Jumlah (Rp)**
Kas	18.000.000	Utang Usaha	8.000.000
Persediaan	7.000.000	Modal Pemilik	27.000.000
Peralatan	10.000.000		
Total Aset	**35.000.000**	**Total Liabilitas dan Ekuitas**	**35.000.000**

Melalui laporan posisi keuangan, pemilik usaha dapat mengetahui jumlah kekayaan usaha sekaligus sumber pembiayaannya.

c. Laporan Arus Kas

Laporan arus kas menyajikan informasi mengenai penerimaan dan pengeluaran kas selama periode tertentu.

Kas merupakan aset yang paling likuid sehingga perlu diawasi secara cermat. Banyak usaha mengalami kesulitan bukan karena tidak memperoleh laba, tetapi karena kekurangan kas untuk membayar kewajiban jangka pendek. Contoh sederhana laporan arus kas ditunjukkan pada Tabel 9.8.

Tabel 9. 8 Contoh Laporan Arus Kas Sederhana

Uraian	Jumlah (Rp)
Saldo Kas Awal	8.000.000
Penerimaan Penjualan	42.000.000
Pembayaran Bahan Baku	(20.000.000)
Pembayaran Gaji	(7.000.000)
Pembayaran Operasional	(6.000.000)
Saldo Kas Akhir	**17.000.000**

Laporan arus kas membantu pemilik usaha memastikan bahwa perusahaan memiliki dana yang cukup untuk menjalankan kegiatan operasional setiap hari.

5. Siklus Penyusunan Laporan Keuangan Sederhana

Penyusunan laporan keuangan dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Walaupun usaha masih berskala kecil, setiap transaksi sebaiknya dicatat secara sistematis agar informasi yang dihasilkan akurat. Untuk memahami alur penyusunan laporan keuangan, perhatikan diagram berikut.

Gambar 9. 3 Siklus Penyusunan Laporan Keuangan Sederhana

Gambar 9.3 menunjukkan bahwa laporan keuangan tidak dapat disusun secara tiba-tiba pada akhir bulan. Seluruh proses diawali dari pencatatan setiap transaksi berdasarkan bukti transaksi yang sah, seperti nota penjualan, faktur pembelian, kuitansi, atau bukti transfer.

6. Kesalahan yang Sering Terjadi dalam Pencatatan Keuangan UMKM

Banyak usaha kecil belum memiliki sistem pencatatan yang baik. Akibatnya, informasi keuangan yang dihasilkan kurang akurat dan sulit digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Beberapa kesalahan yang sering ditemukan antara lain:

a. Mencampurkan uang pribadi dengan uang usaha
b. Tidak menyimpan bukti transaksi
c. Hanya mencatat pemasukan tanpa mencatat pengeluaran
d. Tidak menghitung penyusutan aset
e. Tidak melakukan pencatatan secara rutin
f. Tidak memisahkan utang usaha dengan utang pribadi.

Kesalahan tersebut dapat menyebabkan pemilik usaha kesulitan mengetahui kondisi keuangan sebenarnya sehingga keputusan bisnis menjadi kurang tepat.

7. Studi Kasus Kontekstual

Kasus: Laporan Keuangan pada Usaha Minuman Herbal

Ibu Sari memiliki usaha minuman herbal yang telah berjalan selama satu tahun. Selama ini seluruh hasil penjualan langsung digunakan untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga sehingga ia tidak mengetahui apakah usahanya memperoleh keuntungan.

Atas saran pendamping UMKM, Ibu Sari mulai melakukan pencatatan sederhana setiap hari. Setelah satu bulan, diperoleh data sebagai berikut:

a. Penjualan sebesar Rp28.000.000
b. Pembelian bahan baku Rp14.500.000
c. Gaji karyawan Rp4.000.000
d. Biaya listrik dan air Rp700.000
e. Biaya kemasan Rp1.300.000
f. Biaya transportasi Rp500.000.

Berdasarkan data tersebut, laba bersih usaha mencapai Rp7.000.000. Selain itu, Ibu Sari juga mengetahui bahwa pengeluaran terbesar berasal dari bahan baku sehingga ia mulai mencari pemasok dengan harga yang lebih kompetitif.

Kasus ini menunjukkan bahwa pencatatan keuangan sederhana mampu menghasilkan informasi yang bermanfaat untuk mengevaluasi efisiensi biaya dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Bahkan pada usaha berskala mikro, laporan keuangan dapat menjadi alat manajemen yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan usaha.

Pemahaman mengenai laporan keuangan sederhana memberikan dasar bagi wirausahawan untuk mengelola informasi keuangan secara lebih sistematis dan akuntabel. Namun, laporan keuangan tidak hanya berfungsi sebagai catatan historis, melainkan juga sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap kondisi keuangan usaha. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **analisis keuangan usaha**, sehingga informasi yang tersaji dalam laporan keuangan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mengevaluasi kinerja dan mendukung pengambilan keputusan bisnis.

D. *Break Even Point* (BEP)

Salah satu pertanyaan yang paling sering muncul ketika seseorang akan memulai usaha adalah, *"Berapa banyak produk yang harus saya jual agar tidak mengalami kerugian?"* Pertanyaan tersebut sangat penting karena setiap usaha harus mampu menutup seluruh biaya yang dikeluarkan sebelum memperoleh keuntungan. Apabila penjualan belum mampu menutup seluruh biaya, maka usaha masih berada dalam kondisi rugi. Sebaliknya, apabila penjualan telah melebihi seluruh biaya, maka usaha mulai menghasilkan laba.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, pelaku usaha memerlukan suatu alat analisis yang disebut ***Break Even Point*** **(BEP)** atau **titik impas**. Analisis BEP merupakan salah satu teknik dasar dalam manajemen keuangan yang banyak digunakan dalam penyusunan rencana bisnis (business plan), penetapan target penjualan, pengambilan keputusan investasi, maupun evaluasi kelayakan usaha (Horngren et al., 2021).

Bagi seorang wirausahawan, memahami konsep BEP sangat penting karena dapat membantu memperkirakan batas minimal penjualan yang harus dicapai agar usaha dapat bertahan dan berkembang. Dengan demikian, keputusan mengenai produksi, pemasaran, maupun pembiayaan dapat dilakukan secara lebih rasional berdasarkan data keuangan.

1. Pengertian Break Even Point

Break Even Point **(BEP)** atau titik impas adalah kondisi ketika **total pendapatan (total revenue) sama dengan total biaya (total cost)** sehingga perusahaan tidak memperoleh laba maupun mengalami kerugian (Garrison et al., 2021).

Pada kondisi BEP:

Pendapatan = Total Biaya

Artinya, seluruh hasil penjualan hanya cukup untuk menutupi seluruh biaya tetap maupun biaya variabel yang telah dikeluarkan perusahaan.

Secara sederhana, BEP dapat diibaratkan sebagai titik awal perjalanan sebuah usaha. Sebelum mencapai titik tersebut, perusahaan masih berada pada kondisi rugi karena pendapatan belum mampu menutupi seluruh biaya. Setelah melewati titik impas,

setiap tambahan penjualan mulai memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Sebagai contoh, seorang mahasiswa membuka usaha minuman kopi dengan modal operasional bulanan sebesar Rp6.000.000. Apabila total penjualan selama satu bulan baru mencapai Rp5.000.000, maka usaha masih mengalami kerugian sebesar Rp1.000.000. Namun, ketika penjualan mencapai Rp6.000.000, usaha telah mencapai titik impas. Penjualan di atas Rp6.000.000 akan mulai menghasilkan laba.

2. Tujuan Analisis Break Even Point

Analisis BEP tidak hanya digunakan untuk mengetahui kapan perusahaan memperoleh keuntungan. Lebih dari itu, analisis ini membantu manajemen dalam merencanakan kegiatan usaha secara lebih efektif. Tujuan utama analisis BEP meliputi:

a. Menentukan target minimal penjualan
b. Mengetahui batas aman kegiatan usaha
c. Membantu penyusunan anggaran penjualan
d. Mendukung penetapan harga jual produk
e. Mengevaluasi efisiensi biaya operasional;
f. Membantu pengambilan keputusan investasi dan ekspansi usaha.

Melalui analisis tersebut, pemilik usaha dapat memperkirakan tingkat penjualan yang harus dicapai sehingga kegiatan operasional dapat berjalan secara berkelanjutan.

3. Komponen dalam Analisis Break Even Point

Sebelum menghitung BEP, terdapat beberapa istilah penting yang perlu dipahami.

a. Biaya Tetap (Fixed Cost)

Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya **tidak berubah** meskipun jumlah produksi mengalami perubahan dalam kisaran kapasitas tertentu (Horngren et al., 2021). Contoh biaya tetap meliputi:

1) Sewa bangunan
2) Gaji pegawai tetap
3) Penyusutan mesin
4) Biaya asuransi;
5) Biaya administrasi tertentu.

Sebagai contoh, biaya sewa toko sebesar Rp3.000.000 per bulan tetap harus dibayar meskipun tidak ada satu pun produk yang terjual.

b. Biaya Variabel (Variable Cost)

Biaya variabel adalah biaya yang berubah mengikuti jumlah produksi atau jumlah penjualan. Contohnya antara lain:

1) Bahan baku
2) Kemasan
3) Komisi penjualan
4) Biaya pengiriman per produk
5) Bahan pembantu produksi.

Semakin banyak produk yang diproduksi, semakin besar pula biaya variabel yang harus dikeluarkan.

c. Harga Jual (Selling Price)

Harga jual adalah harga yang dibayar pelanggan untuk memperoleh suatu produk atau jasa. Harga jual harus mampu menutup biaya produksi sekaligus memberikan keuntungan yang memadai bagi perusahaan.

d. Margin Kontribusi (Contribution Margin)

Margin kontribusi adalah selisih antara harga jual per unit dengan biaya variabel per unit. Margin ini digunakan untuk menutup biaya tetap, dan apabila biaya tetap telah tertutupi, sisanya menjadi keuntungan perusahaan (Garrison et al., 2021).

Secara matematis:

Margin Kontribusi = Harga Jual per Unit − Biaya Variabel per Unit

Semakin besar margin kontribusi, semakin cepat perusahaan mencapai titik impas. Untuk mempermudah pemahaman hubungan antar komponen tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 9. 4 Hubungan Komponen dalam Analisis Break Even Point

Gambar 9.4 memperlihatkan bahwa laba tidak langsung diperoleh dari penjualan. Pendapatan penjualan terlebih dahulu digunakan untuk menutup biaya variabel dan biaya tetap. Setelah seluruh biaya tersebut terpenuhi, barulah perusahaan mulai memperoleh keuntungan.

4. Rumus Break Even Point

Analisis BEP dapat dihitung dalam dua bentuk, yaitu berdasarkan jumlah unit produk maupun berdasarkan nilai penjualan.

a. Break Even Point dalam Unit

Rumus yang digunakan adalah:

BEP (Unit) = Biaya Tetap ÷ (Harga Jual per Unit − Biaya Variabel per Unit)

Hasil perhitungan menunjukkan jumlah minimal produk yang harus dijual agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

b. Break Even Point dalam Rupiah

Apabila perusahaan ingin mengetahui nilai penjualan minimal yang harus dicapai, digunakan rumus berikut:

BEP (Rp) = Biaya Tetap ÷ Rasio Margin Kontribusi

Dengan:

Rasio Margin Kontribusi = Margin Kontribusi ÷ Harga Jual

Perhitungan ini membantu manajemen menetapkan target omzet minimum yang harus dicapai dalam satu periode.

5. Contoh Perhitungan Break Even Point

Agar konsep BEP lebih mudah dipahami, perhatikan contoh berikut.

Studi Kasus: Usaha Minuman Es Kopi

Seorang wirausahawan memiliki data sebagai berikut:

a. Biaya tetap per bulan = Rp6.000.000
b. Harga jual per gelas = Rp20.000
c. Biaya variabel per gelas = Rp12.000

Langkah pertama adalah menghitung margin kontribusi.

Margin Kontribusi = Rp20.000 − Rp12.000 = Rp8.000

Selanjutnya dihitung BEP dalam unit.

BEP = Rp6.000.000 ÷ Rp8.000 = **750 gelas**

Artinya, perusahaan harus menjual **minimal 750 gelas kopi setiap bulan** agar mencapai titik impas.

Selanjutnya dihitung BEP dalam rupiah.

Rasio margin kontribusi:

Rp8.000 ÷ Rp20.000 = 0,40

Sehingga:

BEP (Rp) = Rp6.000.000 ÷ 0,40 = **Rp15.000.000**

Dengan demikian, usaha harus memperoleh omzet minimal sebesar Rp15.000.000 setiap bulan agar tidak mengalami kerugian.

6. Interpretasi Hasil Break Even Point

Hasil analisis BEP harus diinterpretasikan dengan benar agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Tabel 9. 9 Interpretasi Hasil Analisis Break Even Point

Kondisi Penjualan	Interpretasi
Penjualan di bawah BEP	Perusahaan mengalami kerugian karena pendapatan belum menutup seluruh biaya.
Penjualan sama dengan BEP	Perusahaan berada pada titik impas, tidak memperoleh laba maupun rugi.
Penjualan di atas BEP	Perusahaan memperoleh keuntungan karena seluruh biaya telah tertutupi.

Sumber: Diadaptasi dari Garrison et al. (2021) dan Horngren et al. (2021).

Tabel 9.9 menunjukkan bahwa titik impas bukanlah tujuan akhir perusahaan. Sebaliknya, BEP merupakan batas minimal yang harus dilampaui agar perusahaan dapat menghasilkan laba.

7. Manfaat Analisis Break Even Point bagi Wirausahawan

Dalam praktik bisnis, analisis BEP memiliki berbagai manfaat strategis, antara lain:

a. **Menentukan target penjualan.** Pelaku usaha dapat mengetahui jumlah minimum produk yang harus terjual setiap periode.

b. **Membantu menetapkan harga jual.** Informasi mengenai biaya dan margin kontribusi membantu perusahaan menetapkan harga yang kompetitif sekaligus menguntungkan.

c. **Mengendalikan biaya operasional.** Perusahaan dapat mengidentifikasi komponen biaya yang perlu diefisienkan agar titik impas lebih cepat tercapai.

d. **Mendukung keputusan investasi.** Sebelum membeli mesin baru atau membuka cabang, perusahaan dapat memperkirakan dampaknya terhadap titik impas.

e. **Mengurangi risiko usaha.** Perencanaan berbasis BEP membantu perusahaan mengantisipasi kondisi ketika penjualan menurun.

Karena manfaat tersebut, analisis BEP menjadi salah satu alat yang hampir selalu digunakan dalam penyusunan studi kelayakan bisnis maupun business plan.

8. Keterbatasan Analisis Break Even Point

Meskipun sangat bermanfaat, analisis BEP memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipahami. Beberapa asumsi dasar dalam analisis BEP adalah:

a. Harga jual dianggap tetap
b. Biaya tetap dianggap konstan
c. Biaya variabel per unit dianggap tetap
d. Seluruh produk yang diproduksi diasumsikan terjual
e. Perusahaan hanya menghasilkan satu jenis produk atau menggunakan komposisi penjualan yang tetap untuk multiproduk.

Dalam kenyataannya, kondisi pasar sering berubah akibat inflasi, perubahan harga bahan baku, persaingan, maupun perubahan permintaan konsumen. Oleh karena itu, hasil analisis BEP sebaiknya digunakan sebagai alat bantu pengambilan keputusan dan dikombinasikan dengan analisis keuangan lainnya (Ross et al., 2022).

9. Studi Kasus Kontekstual

Kasus: Menentukan Target Penjualan Toko Roti

Sebuah toko roti rumahan memiliki biaya tetap sebesar Rp9.000.000 per bulan. Setiap roti dijual dengan harga Rp10.000, sedangkan biaya variabel untuk memproduksi satu roti sebesar Rp6.000.

Berdasarkan data tersebut:

a. Margin kontribusi = Rp10.000 − Rp6.000 = Rp4.000
b. BEP = Rp9.000.000 ÷ Rp4.000 = 2.250 roti

Apabila toko tersebut mampu menjual rata-rata 2.800 roti setiap bulan, maka sebanyak **550 roti** di atas titik impas akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Informasi ini membantu pemilik usaha dalam menyusun target produksi harian. Jika toko beroperasi selama 25 hari kerja dalam satu bulan, maka penjualan minimal untuk mencapai titik impas adalah sekitar **90 roti per hari**, sedangkan untuk memperoleh laba, target penjualan harus berada di atas jumlah tersebut.

Studi kasus tersebut menunjukkan bahwa analisis Break Even Point merupakan alat yang sederhana tetapi sangat bermanfaat dalam perencanaan usaha. Dengan mengetahui titik impas, pelaku usaha dapat menetapkan target penjualan yang realistis, mengendalikan biaya, dan mengevaluasi kelayakan suatu rencana bisnis sebelum mengambil keputusan.

Pemahaman mengenai Break Even Point memberikan dasar bagi wirausahawan untuk mengetahui batas minimal penjualan agar usaha dapat bertahan. Namun, dalam praktiknya, pengelolaan keuangan tidak hanya berhenti pada pencapaian titik impas. Setelah usaha mampu menghasilkan keuntungan, pelaku usaha perlu mengelola arus kas, menyusun anggaran, serta melakukan evaluasi kinerja keuangan secara berkelanjutan agar pertumbuhan usaha dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

E. *Cash Flow*

Dalam menjalankan sebuah usaha, memperoleh keuntungan bukanlah satu-satunya indikator keberhasilan. Banyak perusahaan yang mencatat laba dalam laporan keuangan, tetapi tetap mengalami kesulitan membayar gaji karyawan, membeli bahan baku, atau memenuhi kewajiban kepada pemasok. Kondisi tersebut umumnya terjadi karena perusahaan mengalami masalah pada **arus kas (*cash flow*)**. Dengan kata lain, sebuah usaha dapat menghasilkan keuntungan secara akuntansi, tetapi tidak memiliki kas yang cukup untuk membiayai aktivitas operasional sehari-hari.

Oleh karena itu, pengelolaan arus kas merupakan salah satu aspek terpenting dalam manajemen keuangan usaha. Bagi pelaku usaha, terutama Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), kemampuan mengelola arus kas sering kali lebih menentukan keberlangsungan usaha dibandingkan besarnya laba yang diperoleh. Arus kas yang sehat memungkinkan perusahaan

menjalankan operasional secara lancar, memenuhi kewajiban tepat waktu, serta memanfaatkan peluang bisnis yang muncul (Brigham & Ehrhardt, 2022).

Pada subbab ini akan dibahas mengenai pengertian arus kas, jenis-jenis arus kas, penyusunan laporan arus kas sederhana, teknik pengelolaan arus kas, serta penerapannya dalam kegiatan usaha.

1. Pengertian *Cash Flow*

Cash flow atau **arus kas** adalah aliran masuk (*cash inflow*) dan aliran keluar (*cash outflow*) kas yang terjadi dalam suatu perusahaan selama periode tertentu (Kieso et al., 2023).

Kas yang dimaksud tidak hanya berupa uang tunai, tetapi juga saldo rekening bank yang dapat digunakan secara langsung untuk membiayai kegiatan usaha. Arus kas masuk merupakan seluruh penerimaan kas perusahaan, misalnya:

a. Penerimaan hasil penjualan
b. Penerimaan piutang
c. Tambahan modal pemilik
d. Penerimaan pinjaman
e. Hasil penjualan aset.

Sebaliknya, arus kas keluar merupakan seluruh pengeluaran kas perusahaan, antara lain:

1) Pembelian bahan baku
2) Pembayaran gaji
3) Pembayaran listrik dan air
4) Pembayaran utang
5) Pembelian peralatan
6) Pembayaran pajak.

Dengan demikian, arus kas menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengelola ketersediaan uang tunai untuk mendukung kegiatan operasional maupun investasi.

Sebagai contoh, sebuah usaha katering memperoleh pendapatan sebesar Rp80.000.000 selama satu bulan. Namun

sebagian besar pelanggan melakukan pembayaran secara tempo selama 45 hari. Sementara itu, perusahaan harus segera membayar pembelian bahan baku, gaji pegawai, dan biaya operasional. Meskipun usaha tersebut memperoleh laba, perusahaan dapat mengalami kesulitan kas karena penerimaan uang belum terjadi. Contoh ini menunjukkan bahwa laba dan arus kas merupakan dua konsep yang berbeda.

2. Pentingnya Pengelolaan Arus Kas

Arus kas sering disebut sebagai **"darah" bagi suatu perusahaan** karena tanpa kas yang cukup, kegiatan operasional tidak dapat berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, setiap pelaku usaha perlu memantau arus kas secara berkala. Beberapa manfaat utama pengelolaan arus kas adalah:

a. Menjaga kelancaran operasional usaha
b. Memastikan kemampuan membayar kewajiban tepat waktu
c. Menghindari kekurangan kas (*cash shortage*)
d. Membantu perencanaan investasi
e. Meningkatkan kepercayaan kreditur dan investor
f. Mendukung pengambilan keputusan keuangan.

Menurut Gitman et al. (2022), manajemen kas yang baik memungkinkan perusahaan mempertahankan likuiditas tanpa menyimpan kas dalam jumlah yang berlebihan. Kas yang terlalu sedikit meningkatkan risiko gagal memenuhi kewajiban, sedangkan kas yang terlalu besar menunjukkan adanya dana menganggur yang seharusnya dapat diinvestasikan secara produktif.

3. Jenis-Jenis Arus Kas

Dalam laporan keuangan, arus kas dikelompokkan menjadi tiga aktivitas utama sesuai dengan standar pelaporan keuangan (IASB, 2021).

a. Arus Kas dari Aktivitas Operasi

Arus kas operasi merupakan penerimaan dan pengeluaran kas yang berasal dari kegiatan utama perusahaan dalam menghasilkan pendapatan.

Contohnya meliputi:

Kas Masuk:

1) Penerimaan penjualan tunai
2) Penerimaan piutang usaha.

Kas Keluar:

1) Pembelian bahan baku
2) Pembayaran gaji
3) Pembayaran listrik
4) Pembayaran sewa
5) Pembayaran biaya operasional lainnya.

Arus kas operasi mencerminkan kemampuan usaha menghasilkan kas dari aktivitas bisnis sehari-hari.

b. Arus Kas dari Aktivitas Investasi

Aktivitas investasi berkaitan dengan pembelian maupun penjualan aset jangka panjang.

Contoh arus kas investasi antara lain:

Kas Masuk:

1) Penjualan kendaraan
2) Penjualan mesin lama
3) Penjualan investasi.

Kas Keluar:

1) Pembelian mesin baru
2) Pembangunan gedung
3) Pembelian kendaraan operasional
4) Investasi jangka panjang.

Arus kas investasi umumnya tidak terjadi setiap hari, tetapi memiliki nilai transaksi yang relatif besar.

c. Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan

Aktivitas pendanaan berkaitan dengan perubahan struktur modal perusahaan.

Contohnya adalah:

Kas Masuk:

1) Tambahan modal pemilik
2) Penerimaan pinjaman bank
3) Penerbitan saham.

Kas Keluar:

1) Pembayaran angsuran pinjaman
2) Pembayaran dividen
3) Pelunasan utang.

Ketiga kelompok aktivitas tersebut saling melengkapi dalam menggambarkan kondisi kas perusahaan. Untuk memahami hubungan ketiganya, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 9. 5 Komponen Arus Kas dalam Kegiatan Usaha

Gambar 9.5 menunjukkan bahwa kondisi kas perusahaan dipengaruhi oleh seluruh aktivitas bisnis, bukan hanya hasil

penjualan. Oleh karena itu, pelaku usaha perlu mengelola ketiga jenis arus kas tersebut secara seimbang.

4. Penyusunan Laporan Arus Kas Sederhana

Laporan arus kas sederhana dapat disusun dengan mencatat seluruh penerimaan dan pengeluaran kas selama satu periode tertentu, misalnya harian, mingguan, atau bulanan. Berikut contoh laporan arus kas sederhana.

Tabel 9. 10 Contoh Laporan Arus Kas Sederhana

Uraian	**Jumlah (Rp)**
Saldo Kas Awal	**8.000.000**
Kas Masuk	
Penjualan Tunai	25.000.000
Penagihan Piutang	4.000.000
Tambahan Modal	5.000.000
Total Kas Masuk	**34.000.000**
Kas Keluar	
Pembelian Bahan Baku	14.000.000
Pembayaran Gaji	7.000.000
Biaya Operasional	3.000.000
Pembelian Peralatan	4.000.000
Angsuran Pinjaman	2.000.000
Total Kas Keluar	**30.000.000**
Saldo Kas Akhir	**12.000.000**

Tabel 9.10 menunjukkan bahwa saldo kas akhir diperoleh dari saldo kas awal ditambah total kas masuk kemudian dikurangi total kas keluar. Informasi tersebut membantu pemilik usaha mengetahui apakah kas yang tersedia masih cukup untuk membiayai kegiatan operasional pada periode berikutnya.

5. Perbedaan Laba dan Arus Kas

Mahasiswa sering menganggap bahwa laba dan kas merupakan dua istilah yang memiliki arti yang sama. Padahal, keduanya memiliki konsep yang berbeda.

Tabel 9. 11 Perbedaan Laba dan Arus Kas

Aspek	Laba	Arus Kas
Dasar pencatatan	Pendapatan dikurangi beban	Penerimaan dan pengeluaran kas
Fokus	Mengukur kinerja usaha	Mengukur likuiditas usaha
Dipengaruhi transaksi kredit	Ya	Tidak, hanya saat kas diterima atau dibayarkan
Fungsi utama	Mengukur keuntungan	Menilai kemampuan memenuhi kewajiban kas

Sumber: Diadaptasi dari Kieso et al. (2023).

Melalui Tabel 9.11 dapat dipahami bahwa perusahaan dapat memperoleh laba, tetapi tetap mengalami kesulitan kas apabila sebagian besar penjualan dilakukan secara kredit dan pembayaran dari pelanggan belum diterima.

6. Strategi Mengelola Cash Flow

Pengelolaan arus kas yang baik membutuhkan perencanaan dan pengendalian secara berkelanjutan. Beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh pelaku usaha antara lain:

a. **Menyusun anggaran kas (cash budget).** Anggaran kas membantu memperkirakan penerimaan dan pengeluaran kas pada periode mendatang sehingga kebutuhan dana dapat direncanakan sejak awal.

b. **Mempercepat penerimaan piutang.** Perusahaan dapat memberikan potongan harga (*cash discount*) bagi pelanggan yang membayar lebih cepat atau melakukan penagihan secara berkala.

c. **Mengendalikan persediaan.** Persediaan yang terlalu besar akan mengikat kas sehingga mengurangi likuiditas perusahaan.

d. **Menunda pengeluaran yang tidak mendesak.** Pengeluaran investasi sebaiknya disesuaikan dengan kemampuan kas perusahaan.

e. **Memisahkan rekening usaha dan rekening pribadi.** Pemisahan ini memudahkan pengawasan terhadap kondisi kas usaha dan mencegah penggunaan dana usaha untuk kepentingan pribadi.

f. **Menyediakan dana darurat usaha.** Dana cadangan diperlukan untuk menghadapi kondisi tidak terduga, seperti penurunan penjualan atau kenaikan harga bahan baku.

Strategi tersebut sangat penting terutama bagi UMKM yang umumnya memiliki cadangan kas terbatas sehingga lebih rentan mengalami gangguan likuiditas.

7. Indikator Arus Kas yang Sehat

Arus kas yang sehat tidak selalu ditunjukkan oleh besarnya saldo kas, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan menjaga keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran. Beberapa indikator arus kas yang sehat antara lain:

a. Arus kas operasi bernilai positif secara konsisten

b. Perusahaan mampu membayar kewajiban tepat waktu

c. Saldo kas mencukupi untuk operasional harian

d. Tidak bergantung sepenuhnya pada pinjaman jangka pendek

e. Terdapat dana cadangan untuk menghadapi kondisi darurat.

Sebaliknya, apabila perusahaan terus-menerus mengalami arus kas negatif dari aktivitas operasi, maka kondisi tersebut perlu segera dievaluasi karena dapat mengganggu keberlangsungan usaha.

8. Studi Kasus Kontekstual

Kasus: Mengelola Arus Kas pada Usaha Konveksi

Sebuah usaha konveksi menerima pesanan seragam sekolah senilai Rp120.000.000 dengan sistem pembayaran 60 hari setelah barang diterima. Untuk memenuhi pesanan tersebut, perusahaan harus membeli bahan baku sebesar Rp55.000.000 dan membayar gaji karyawan sebesar Rp30.000.000 dalam waktu satu bulan.

Meskipun pesanan tersebut diperkirakan menghasilkan keuntungan yang cukup besar, perusahaan menghadapi kekurangan kas karena pembayaran dari pelanggan baru diterima dua bulan kemudian. Untuk mengatasi kondisi tersebut, pemilik usaha menyusun anggaran kas, mengajukan fasilitas kredit modal kerja jangka pendek kepada bank, serta menegosiasikan pembayaran bahan baku secara bertahap kepada pemasok.

Setelah menerapkan strategi tersebut, perusahaan mampu menjaga kelancaran operasional hingga pembayaran dari pelanggan diterima. Kasus ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan arus kas tidak hanya ditentukan oleh besarnya pendapatan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengatur waktu penerimaan dan pengeluaran kas.

Pemahaman mengenai **cash flow** melengkapi konsep-konsep pengelolaan keuangan usaha yang telah dibahas sebelumnya, mulai dari modal usaha, sumber pembiayaan, laporan keuangan sederhana, hingga analisis Break Even Point. Melalui pengelolaan arus kas yang baik, seorang wirausahawan tidak hanya mampu menjaga kelangsungan operasional usaha, tetapi juga menciptakan fondasi keuangan yang sehat untuk mendukung pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan. Sebagai subbab terakhir dalam Bab 9, pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan usaha bergantung pada kemampuan pelaku usaha dalam merencanakan, mencatat, menganalisis, dan mengendalikan setiap aliran dana secara disiplin serta berdasarkan informasi keuangan yang akurat.

Ringkasan

Bab 9 membahas konsep dasar pengelolaan keuangan usaha sebagai salah satu faktor penting dalam menjaga keberlangsungan dan mendukung pertumbuhan bisnis. Pengelolaan keuangan yang baik tidak hanya berfokus pada kemampuan memperoleh

keuntungan, tetapi juga mencakup perencanaan, penggunaan, pengendalian, dan evaluasi sumber daya keuangan secara efektif. Pemahaman terhadap materi dalam bab ini memberikan bekal bagi mahasiswa untuk mengelola keuangan usaha secara lebih profesional dan berbasis data.

Pokok-pokok materi yang telah dipelajari dalam bab ini meliputi sebagai berikut.

a. **Modal usaha** merupakan seluruh sumber daya ekonomi yang digunakan untuk mendirikan, menjalankan, dan mengembangkan usaha. Modal dapat diklasifikasikan berdasarkan wujud, sumber, dan jangka waktu penggunaannya. Pengelolaan modal yang tepat menjadi dasar bagi kelancaran operasional dan pertumbuhan usaha.

b. **Sumber pembiayaan** merupakan berbagai alternatif pendanaan yang dapat dimanfaatkan pelaku usaha untuk memenuhi kebutuhan modal. Sumber pembiayaan dapat berasal dari internal perusahaan, seperti modal pemilik dan laba ditahan, maupun dari eksternal, seperti pinjaman bank, koperasi, leasing, modal ventura, angel investor, fintech lending, crowdfunding, dan pasar modal. Pemilihan sumber pembiayaan harus mempertimbangkan biaya, risiko, kemampuan pengembalian, dan kebutuhan usaha.

c. **Laporan keuangan sederhana** berfungsi sebagai alat untuk menyajikan informasi mengenai kondisi keuangan dan kinerja usaha. Laporan keuangan membantu pemilik usaha mengetahui posisi aset, kewajiban, modal, pendapatan, beban, serta laba atau rugi yang diperoleh. Komponen utama laporan keuangan sederhana meliputi laporan laba rugi, laporan posisi keuangan (neraca), dan laporan arus kas.

d. **Break Even Point (BEP)** atau titik impas merupakan alat analisis yang digunakan untuk menentukan tingkat penjualan minimum agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Analisis BEP membantu pelaku usaha menetapkan target penjualan, menentukan harga jual, mengendalikan biaya, serta mengevaluasi kelayakan suatu rencana bisnis. Perhitungan BEP didasarkan pada hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, harga jual, dan margin kontribusi.

e. **Cash flow (arus kas)** menggambarkan aliran kas masuk dan kas keluar yang terjadi dalam suatu usaha selama periode tertentu. Arus kas dikelompokkan menjadi aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan. Pengelolaan arus kas yang baik sangat penting untuk menjaga likuiditas perusahaan, memenuhi kewajiban tepat waktu, serta memastikan kegiatan operasional dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, materi dalam bab ini menunjukkan bahwa setiap komponen pengelolaan keuangan saling berkaitan. Modal usaha menjadi dasar penyelenggaraan kegiatan bisnis, sedangkan sumber pembiayaan menyediakan alternatif pendanaan untuk memenuhi kebutuhan modal tersebut. Dana yang diperoleh kemudian harus dikelola melalui pencatatan dalam laporan keuangan yang sederhana namun sistematis sehingga menghasilkan informasi yang akurat. Informasi tersebut selanjutnya dimanfaatkan untuk melakukan analisis Break Even Point dalam menetapkan target penjualan dan mengevaluasi kelayakan usaha, serta untuk mengelola arus kas agar perusahaan tetap memiliki kemampuan memenuhi kebutuhan operasional sehari-hari.

Dengan memahami keterkaitan antara modal usaha, sumber pembiayaan, laporan keuangan, analisis Break Even Point, dan pengelolaan arus kas, mahasiswa diharapkan mampu menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan usaha secara efektif dalam merencanakan, menjalankan, dan mengembangkan kegiatan kewirausahaan yang berkelanjutan.

Evaluasi

Evaluasi pada bab ini disusun untuk mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran mengenai pengelolaan keuangan usaha. Melalui evaluasi ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami konsep-konsep dasar pengelolaan keuangan, menganalisis kondisi keuangan usaha, serta menerapkan berbagai alat pengelolaan keuangan dalam konteks kewirausahaan.

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian modal usaha dan mengapa modal menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu usaha.
2. Uraikan perbedaan antara modal sendiri dan modal pinjaman beserta kelebihan dan kelemahan masing-masing.
3. Jelaskan berbagai sumber pembiayaan yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku UMKM. Menurut Anda, sumber pembiayaan manakah yang paling sesuai bagi usaha yang baru dirintis? Berikan alasan.
4. Mengapa laporan keuangan sederhana penting bagi pelaku usaha mikro dan kecil? Jelaskan manfaatnya dalam pengambilan keputusan bisnis.
5. Sebutkan dan jelaskan tiga komponen utama laporan keuangan sederhana yang telah dibahas pada bab ini.
6. Apa yang dimaksud dengan Break Even Point (BEP)? Mengapa seorang wirausahawan perlu mengetahui titik impas usahanya?
7. Jelaskan perbedaan antara biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Berikan masing-masing dua contoh.
8. Mengapa sebuah perusahaan dapat mengalami kesulitan keuangan meskipun laporan laba rugi menunjukkan bahwa perusahaan memperoleh keuntungan?
9. Jelaskan pengertian *cash flow* serta perbedaan antara arus kas masuk dan arus kas keluar.
10. Bagaimana hubungan antara modal usaha, sumber pembiayaan, laporan keuangan, Break Even Point, dan cash flow dalam mendukung keberhasilan suatu usaha?

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

Andi merupakan seorang lulusan perguruan tinggi yang membuka usaha minuman buah segar. Untuk memulai usahanya, ia menggunakan modal pribadi sebesar **Rp50.000.000** dan memperoleh pinjaman dari bank sebesar **Rp30.000.000**.

Data usaha selama bulan pertama adalah sebagai berikut.

1. Penjualan sebesar Rp42.000.000
2. Biaya bahan baku Rp18.000.000
3. Gaji karyawan Rp8.000.000
4. Biaya listrik dan air Rp1.000.000
5. Biaya transportasi Rp1.500.000
6. Sewa tempat Rp4.000.000
7. Harga jual per gelas Rp21.000
8. Biaya variabel per gelas Rp12.000
9. Biaya tetap per bulan Rp9.000.000

Selain itu, sebagian pelanggan melakukan pembelian secara kredit sehingga hingga akhir bulan baru diterima kas sebesar **Rp34.000.000**.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasikan sumber modal yang digunakan Andi berdasarkan kasus tersebut.
2. Hitung laba bersih usaha selama bulan pertama.
3. Hitung **Break Even Point (BEP)** dalam satuan unit berdasarkan data yang tersedia.
4. Jelaskan apakah kondisi arus kas usaha Andi sudah mencerminkan kondisi keuangan yang sehat. Berikan alasan berdasarkan data pada kasus.
5. Jika Anda menjadi konsultan bisnis Andi, berikan minimal **tiga rekomendasi** untuk meningkatkan pengelolaan keuangan usahanya.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek: Menyusun Rencana Pengelolaan Keuangan Usaha

Kerjakan tugas ini secara individu atau kelompok yang terdiri atas 3–5 mahasiswa.

1. Tentukan satu ide usaha yang realistis, misalnya usaha kuliner, jasa, perdagangan, atau bisnis digital.
2. Identifikasi kebutuhan modal awal usaha yang meliputi:
    a. Investasi aset tetap
    b. Modal kerja; dan
    c. Total kebutuhan modal.
3. Tentukan sumber pembiayaan yang akan digunakan beserta alasan pemilihannya.
4. Susun laporan laba rugi sederhana berdasarkan asumsi kegiatan usaha selama satu bulan.
5. Susun laporan arus kas sederhana untuk periode yang sama.
6. Tentukan nilai **Break Even Point (BEP)** usaha berdasarkan data yang telah dibuat.
7. Buat analisis singkat (1–2 halaman) yang menjelaskan:
    a. Apakah usaha tersebut layak dijalankan berdasarkan hasil perhitungan;
    b. Strategi menjaga arus kas tetap positif; dan
    c. Langkah yang akan dilakukan apabila penjualan berada di bawah titik impas.

Luaran yang diharapkan:

1. Tabel kebutuhan modal usaha.
2. Tabel sumber pembiayaan.
3. Laporan laba rugi sederhana.
4. Laporan arus kas sederhana.
5. Perhitungan Break Even Point (BEP).
6. Analisis dan rekomendasi pengelolaan keuangan usaha.

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari bab ini, menurut Anda apakah setiap pelaku usaha mikro perlu menyusun laporan keuangan secara rutin? Jelaskan alasan Anda berdasarkan manfaat yang diperoleh.
2. Perkembangan teknologi telah menghadirkan berbagai aplikasi pencatatan keuangan digital dan layanan *financial technology (fintech)*. Bagaimana teknologi tersebut dapat membantu pelaku usaha mengelola keuangan secara lebih efektif sekaligus meningkatkan akses terhadap sumber pembiayaan?
3. Apabila Anda akan memulai sebuah usaha setelah lulus kuliah, strategi apa yang akan Anda lakukan untuk menjaga kondisi arus kas tetap sehat sejak awal usaha berdiri? Jelaskan berdasarkan konsep-konsep yang telah dipelajari pada bab ini.

BAB 10
MANAJEMEN RISIKO DAN KEBERLANJUTAN USAHA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 10 Manajemen Risiko dan Keberlanjutan Usaha, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep, karakteristik, sumber, dan jenis-jenis risiko yang dihadapi dalam kegiatan usaha.
2. **Mengidentifikasi** berbagai risiko usaha berdasarkan sumber, penyebab, dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan serta keberlangsungan usaha.
3. **Menentukan** strategi mitigasi risiko yang tepat sesuai dengan karakteristik dan kondisi usaha.
4. **Menjelaskan** konsep *sustainability entrepreneurship* serta keterkaitan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam membangun usaha yang berkelanjutan.
5. **Menganalisis** penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) pada UMKM sebagai upaya meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Pendahuluan

Menjalankan usaha selalu berhadapan dengan ketidakpastian. Harga bahan baku dapat meningkat, permintaan konsumen dapat berubah, pemasok dapat mengalami keterlambatan, teknologi baru dapat mengubah pola persaingan, dan gangguan operasional dapat terjadi sewaktu-waktu. Di era digital, sumber ketidakpastian bahkan semakin beragam, mulai dari perubahan algoritma platform digital, keamanan data, ulasan konsumen yang cepat menyebar melalui media sosial, hingga pemanfaatan kecerdasan buatan yang mengubah cara perusahaan bekerja dan melayani pelanggan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan menemukan

peluang dan menjalankan usaha saja belum cukup. Wirausahawan juga perlu memiliki kemampuan untuk mengenali risiko, mempersiapkan respons yang tepat, serta menjaga agar usahanya tetap mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Pada bab-bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari berbagai aspek penting dalam membangun dan mengelola usaha, mulai dari mengenali peluang, menganalisis lingkungan bisnis, merancang strategi pemasaran, mengelola operasional dan sumber daya manusia, hingga mengelola aspek keuangan usaha. Berbagai keputusan dalam bidang tersebut pada dasarnya selalu mengandung risiko. Keputusan menambah kapasitas produksi, misalnya, dapat membuka peluang peningkatan penjualan, tetapi sekaligus membawa risiko apabila permintaan ternyata tidak sesuai perkiraan. Demikian pula keputusan menggunakan teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga memunculkan risiko baru yang berkaitan dengan keamanan informasi dan ketergantungan terhadap teknologi. Karena itu, manajemen risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pengelolaan usaha secara keseluruhan.

Pada saat yang sama, dunia usaha menghadapi tuntutan yang semakin besar untuk tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek. Konsumen, mitra bisnis, investor, pemerintah, dan masyarakat semakin memperhatikan bagaimana sebuah usaha menggunakan sumber daya, mengelola limbah, memperlakukan tenaga kerja, berinteraksi dengan masyarakat, dan menjalankan tata kelola usahanya. Bagi UMKM sekalipun, perhatian terhadap aspek-aspek tersebut semakin penting karena dapat memengaruhi reputasi, kepercayaan pelanggan, peluang kemitraan, akses pasar, dan keberlangsungan usaha. Dengan demikian, kemampuan mengelola risiko perlu berjalan seiring dengan kemampuan membangun usaha yang bertanggung jawab secara ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Bab ini akan mengajak mahasiswa memahami keterkaitan kedua aspek tersebut melalui pembahasan mengenai **risiko usaha, identifikasi risiko, dan mitigasi risiko**. Selanjutnya, pembahasan diperluas pada **sustainability entrepreneurship** sebagai pendekatan kewirausahaan yang mengintegrasikan keberhasilan ekonomi dengan kepedulian sosial dan lingkungan. Pada bagian akhir, mahasiswa akan mempelajari penerapan prinsip **Environmental, Social, and Governance (ESG)** dalam konteks UMKM. Melalui rangkaian pembahasan tersebut, mahasiswa diharapkan dapat melihat bahwa manajemen risiko dan

keberlanjutan bukanlah dua persoalan yang berdiri sendiri, melainkan saling mendukung dalam membangun usaha yang tangguh, adaptif, bertanggung jawab, dan berdaya saing.

Pemahaman dalam bab ini selanjutnya menjadi bekal untuk mempelajari aspek pengelolaan usaha pada bab berikutnya. Setelah mampu mengenali dan mengelola ketidakpastian sekaligus mempertimbangkan keberlanjutan dalam pengambilan keputusan, mahasiswa memiliki landasan yang lebih kuat untuk melihat bisnis secara lebih utuh. Dengan cara pandang tersebut, wirausahawan tidak hanya bertanya, "Bagaimana usaha dapat memperoleh keuntungan?", tetapi juga "Risiko apa yang harus dikelola, bagaimana usaha dapat bertahan, dan bagaimana pertumbuhan bisnis dapat memberikan nilai yang berkelanjutan bagi perusahaan, masyarakat, serta lingkungan?"

A. Risiko Usaha

Setiap kegiatan usaha, baik yang dijalankan oleh perusahaan besar maupun usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), selalu dihadapkan pada berbagai ketidakpastian. Seorang wirausahawan mungkin telah menyusun rencana bisnis dengan sangat baik, memiliki produk yang berkualitas, serta strategi pemasaran yang efektif, namun tetap menghadapi kemungkinan terjadinya peristiwa yang tidak diharapkan, seperti penurunan permintaan, kenaikan harga bahan baku, perubahan regulasi, bencana alam, hingga serangan siber. Berbagai kemungkinan tersebut dikenal sebagai **risiko usaha**.

Pemahaman mengenai risiko usaha menjadi sangat penting karena keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh keuntungan, tetapi juga oleh kemampuan mengantisipasi dan mengelola berbagai risiko yang muncul selama kegiatan usaha berlangsung. Banyak usaha gagal bukan semata-mata karena produknya buruk, melainkan karena pemilik usaha tidak mampu mengenali risiko sejak dini dan tidak memiliki strategi untuk menghadapinya (Scarborough & Cornwall, 2019).

Dengan demikian, seorang wirausahawan perlu memiliki pola pikir bahwa risiko bukan sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, melainkan sesuatu yang harus dipahami, diukur, dan dikelola secara sistematis sehingga dampak negatifnya dapat diminimalkan, sementara peluang yang muncul tetap dapat dimanfaatkan.

1. Pengertian Risiko Usaha

Secara umum, **risiko (risk)** adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Risiko dapat memberikan dampak negatif berupa kerugian, tetapi dalam konteks tertentu juga dapat membuka peluang baru apabila dikelola dengan baik (ISO, 2018). Menurut **ISO 31000:2018**, risiko didefinisikan sebagai *effect of uncertainty on objectives*, yaitu pengaruh ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan organisasi (ISO, 2018). Definisi ini menunjukkan bahwa risiko tidak selalu identik dengan kerugian. Ketidakpastian dapat menghasilkan dampak positif maupun negatif, tergantung bagaimana organisasi mengelolanya.

Sementara itu, Hillson (2017) menjelaskan bahwa risiko merupakan kombinasi antara kemungkinan terjadinya suatu peristiwa dan konsekuensi yang ditimbulkannya terhadap tujuan yang ingin dicapai. Semakin besar kemungkinan dan dampaknya, semakin tinggi tingkat risiko yang harus mendapat perhatian manajemen. Dalam dunia kewirausahaan, **risiko usaha** dapat diartikan sebagai seluruh ketidakpastian yang berpotensi memengaruhi keberlangsungan operasional, pencapaian target, kondisi keuangan, reputasi, maupun pertumbuhan bisnis. Risiko tersebut dapat berasal dari faktor internal perusahaan maupun lingkungan eksternal yang berada di luar kendali pengusaha.

Sebagai contoh, seorang pengusaha kuliner telah memperkirakan penjualan meningkat selama musim liburan. Namun, terjadi bencana alam yang menghambat distribusi bahan baku sehingga operasional restoran terganggu. Dalam situasi tersebut, ketidakpastian distribusi menjadi risiko yang berdampak pada pencapaian target penjualan. Oleh karena itu, pengusaha tidak cukup hanya fokus pada upaya meningkatkan keuntungan, tetapi juga harus mampu membangun sistem yang dapat mendeteksi dan mengendalikan berbagai risiko yang mungkin terjadi.

2. Karakteristik Risiko Usaha

Tidak semua ketidakpastian dapat disebut sebagai risiko usaha. Risiko memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari kondisi bisnis sehari-hari.

Tabel 10. 1 Karakteristik Risiko Usaha

Karakteristik	Penjelasan
Mengandung ketidakpastian	Hasil akhir belum dapat dipastikan terjadi.
Memiliki peluang terjadi	Risiko memiliki kemungkinan (probability) tertentu.
Menimbulkan dampak	Dampaknya dapat berupa kerugian finansial maupun nonfinansial.
Dapat diidentifikasi	Risiko dapat dikenali melalui analisis lingkungan usaha.
Dapat dikelola	Risiko tidak selalu dapat dihilangkan, tetapi dapat dikurangi dampaknya.
Bersifat dinamis	Risiko berubah mengikuti perkembangan teknologi, ekonomi, sosial, maupun regulasi.

Sumber: Diadaptasi dari ISO (2018); Hopkin (2021).

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas bisnis. Semakin kompleks lingkungan usaha, semakin dinamis pula risiko yang harus dihadapi. Oleh sebab itu, pengusaha perlu melakukan pemantauan secara berkala terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal. Agar lebih memahami hubungan antara ketidakpastian dan risiko usaha, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 10. 1 Hubungan Ketidakpastian dengan Risiko Usaha

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa risiko muncul sebagai akibat adanya ketidakpastian. Ketika ketidakpastian berkembang menjadi suatu kejadian yang nyata, usaha dapat mengalami berbagai dampak. Namun, apabila organisasi memiliki respons yang tepat melalui manajemen risiko, dampak negatif dapat ditekan sehingga tujuan usaha tetap dapat dicapai.

3. Sumber Risiko Usaha

Risiko usaha dapat berasal dari berbagai sumber. Secara umum, sumber risiko dibedakan menjadi faktor internal dan faktor eksternal.

a. Risiko Internal

Risiko internal berasal dari dalam organisasi dan umumnya masih dapat dikendalikan oleh manajemen. Beberapa contoh risiko internal meliputi:

1) Kesalahan dalam pengelolaan keuangan
2) Lemahnya sistem pengendalian internal
3) Rendahnya kompetensi sumber daya manusia
4) Kegagalan produksi
5) Kualitas produk yang tidak konsisten
6) Konflik antarpegawai
7) Kegagalan sistem informasi perusahaan.

Sebagai contoh, sebuah usaha konveksi mengalami keterlambatan pengiriman pesanan karena mesin produksi tidak pernah menjalani perawatan berkala. Risiko tersebut berasal dari kelemahan manajemen operasional sehingga termasuk risiko internal.

b. Risiko Eksternal

Risiko eksternal berasal dari luar organisasi dan umumnya sulit dikendalikan secara langsung. Contohnya meliputi:

1) Perubahan kebijakan pemerintah
2) Inflasi
3) Perubahan nilai tukar mata uang

4) Pandemi
5) Bencana alam
6) Perubahan selera konsumen
7) Munculnya pesaing baru;
8) Perkembangan teknologi.

Misalnya, pelaku UMKM makanan mengalami penurunan omzet setelah muncul aplikasi layanan pesan antar yang mengubah perilaku konsumen. Apabila pelaku usaha tidak segera beradaptasi dengan pemasaran digital, maka risiko kehilangan pelanggan akan semakin besar.

4. Jenis-Jenis Risiko Usaha

Dalam praktik bisnis modern, risiko usaha dapat diklasifikasikan berdasarkan bidang yang terdampak.

Tabel 10. 2 Jenis Risiko Usaha

Jenis Risiko	Penjelasan	Contoh
Risiko Strategis	Risiko akibat keputusan strategis yang kurang tepat.	Salah memilih segmen pasar.
Risiko Operasional	Risiko yang muncul dari proses operasional sehari-hari.	Mesin produksi rusak.
Risiko Keuangan	Risiko yang memengaruhi kondisi keuangan perusahaan.	Arus kas terganggu.
Risiko Pemasaran	Risiko akibat perubahan pasar atau perilaku konsumen.	Penjualan menurun.
Risiko Teknologi	Risiko akibat kegagalan sistem teknologi informasi.	Server perusahaan diretas.
Risiko Hukum	Risiko yang berkaitan dengan pelanggaran hukum atau kontrak.	Sengketa merek dagang.
Risiko Kepatuhan	Risiko akibat tidak mematuhi regulasi.	Pelanggaran ketentuan perpajakan.

Risiko Reputasi	Risiko yang memengaruhi citra perusahaan.	Ulasan negatif pelanggan viral di media sosial.
Risiko Lingkungan dan Sosial	Risiko yang berkaitan dengan dampak usaha terhadap lingkungan dan masyarakat.	Pencemaran limbah produksi.

Sumber: Diadaptasi dari COSO (2017); Hopkin (2021).

Klasifikasi tersebut menunjukkan bahwa risiko tidak hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Perusahaan yang memiliki kondisi keuangan sehat pun dapat mengalami kegagalan apabila reputasinya rusak atau kehilangan kepercayaan pelanggan.

5. Hubungan Risiko dan Peluang

Mahasiswa sering beranggapan bahwa risiko selalu bermakna negatif. Padahal, dalam kewirausahaan, risiko sering kali berjalan berdampingan dengan peluang. Semakin besar peluang keuntungan yang ingin dicapai, umumnya semakin besar pula tingkat risiko yang harus dihadapi. Sebaliknya, usaha yang sangat aman sering kali menghasilkan tingkat keuntungan yang lebih rendah. Oleh karena itu, seorang wirausahawan harus mampu menemukan keseimbangan antara keberanian mengambil risiko (*risk taking*) dan kemampuan mengelola risiko (*risk management*).

Pandangan ini sejalan dengan karakteristik kewirausahaan yang dikemukakan oleh Hisrich, Peters, dan Shepherd (2020), yaitu keberanian mengambil risiko yang telah diperhitungkan (*calculated risk*), bukan mengambil risiko secara spekulatif. Sebagai contoh, seorang pengusaha memutuskan memperluas pasar melalui penjualan daring ke seluruh Indonesia. Keputusan tersebut meningkatkan peluang memperoleh pelanggan baru, tetapi juga meningkatkan risiko pengiriman, penipuan transaksi, dan keluhan pelanggan. Dengan menerapkan sistem pembayaran yang aman, memilih jasa logistik yang terpercaya, dan menyediakan layanan pelanggan yang responsif, peluang tetap dapat dimanfaatkan sementara risiko dapat dikendalikan.

2. Pentingnya Memahami Risiko Usaha

Pemahaman terhadap risiko memberikan berbagai manfaat bagi keberlangsungan usaha. Pengusaha yang memahami risiko akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis dibandingkan mereka yang hanya berfokus pada peningkatan penjualan. Beberapa manfaat memahami risiko usaha antara lain:

a. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan
b. Mengurangi potensi kerugian
c. Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya
d. Memperkuat kepercayaan investor dan mitra bisnis
e. Meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan
f. Menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Dalam era digital saat ini, risiko berkembang semakin cepat. Ancaman keamanan data, perubahan algoritma media sosial, disrupsi teknologi kecerdasan buatan, serta perubahan perilaku konsumen merupakan contoh risiko baru yang harus dipahami oleh para wirausahawan. Oleh sebab itu, kemampuan mengenali risiko menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh lulusan program studi manajemen maupun calon entrepreneur.

Studi Kasus

UMKM Kopi Nusantara Menghadapi Perubahan Pasar

Sebuah UMKM yang menjual kopi kemasan mengandalkan penjualan melalui gerai fisik. Ketika terjadi perubahan perilaku konsumen yang lebih banyak berbelanja secara daring, penjualan perusahaan menurun hampir 35%. Pemilik usaha kemudian melakukan identifikasi risiko dan menemukan bahwa ketergantungan pada satu saluran distribusi merupakan sumber utama risiko bisnis.

Sebagai respons, perusahaan mulai menjual produk melalui *marketplace*, media sosial, dan aplikasi pesan antar makanan. Selain itu, perusahaan memperbaiki kemasan agar lebih aman untuk pengiriman jarak jauh serta menyediakan layanan pelanggan secara daring. Dalam waktu satu tahun, penjualan kembali meningkat dan pangsa pasar menjadi lebih luas.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa risiko yang dikenali sejak awal dapat diubah menjadi peluang pengembangan usaha apabila dikelola secara tepat. Hal ini sekaligus menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi merupakan salah satu faktor utama dalam menjaga keberlangsungan bisnis.

Pembahasan mengenai risiko usaha pada subbab ini memberikan landasan konseptual bahwa setiap aktivitas bisnis selalu mengandung ketidakpastian yang perlu dikenali sejak awal. Setelah memahami hakikat, karakteristik, sumber, dan jenis-jenis risiko, langkah berikutnya adalah mempelajari bagaimana risiko tersebut dapat diidentifikasi, dianalisis, dikendalikan, dan dipantau secara sistematis melalui penerapan **manajemen risiko**, yang akan dibahas pada subbab berikutnya.

B. Identifikasi Risiko

Setelah memahami bahwa setiap kegiatan usaha selalu mengandung risiko, langkah berikutnya yang harus dilakukan oleh seorang wirausahawan adalah **mengidentifikasi risiko**. Ibarat seorang dokter yang harus mendiagnosis penyakit sebelum menentukan pengobatan, seorang pengusaha juga harus terlebih dahulu mengenali berbagai risiko yang mungkin dihadapi sebelum menentukan strategi penanganannya. Tanpa proses identifikasi yang baik, risiko dapat luput dari perhatian sehingga berpotensi menimbulkan kerugian yang lebih besar di kemudian hari.

Dalam praktik bisnis, banyak kegagalan usaha bukan disebabkan oleh risiko yang terlalu besar, melainkan karena risiko tersebut tidak dikenali sejak awal. Misalnya, sebuah UMKM hanya berfokus meningkatkan penjualan, tetapi tidak menyadari bahwa sebagian besar bahan bakunya berasal dari satu pemasok. Ketika pemasok tersebut mengalami gangguan produksi, operasional perusahaan ikut terhenti. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses identifikasi risiko merupakan fondasi utama dalam manajemen risiko.

Menurut **ISO 31000:2018**, identifikasi risiko merupakan proses menemukan, mengenali, dan mendeskripsikan risiko yang dapat membantu atau menghambat pencapaian tujuan organisasi (ISO, 2018). Dengan kata lain, identifikasi risiko tidak hanya berfokus pada ancaman, tetapi juga memperhatikan ketidakpastian yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

1. Pengertian Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses sistematis untuk mengenali seluruh kejadian yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan usaha, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal organisasi (ISO, 2018). Tujuan utama dari proses ini adalah menghasilkan daftar risiko (*risk register*) yang nantinya akan dianalisis lebih lanjut untuk menentukan tingkat prioritas penanganannya. Proses identifikasi risiko merupakan tahap awal dalam siklus manajemen risiko. Kesalahan pada tahap ini akan berdampak pada seluruh proses berikutnya. Risiko yang tidak berhasil diidentifikasi tidak akan dianalisis, tidak akan dikendalikan, dan pada akhirnya dapat berkembang menjadi masalah yang serius.

Sebagai contoh, seorang pelaku usaha makanan mungkin telah menghitung biaya produksi dan target penjualan dengan baik. Namun, apabila ia tidak mengidentifikasi risiko perubahan selera konsumen atau munculnya pesaing baru, maka strategi bisnis yang telah disusun menjadi kurang efektif. Oleh karena itu, identifikasi risiko harus dilakukan secara menyeluruh, melibatkan berbagai sumber informasi, serta diperbarui secara berkala mengikuti dinamika lingkungan bisnis.

2. Tujuan Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko bukan sekadar membuat daftar kemungkinan masalah. Lebih dari itu, proses ini bertujuan memberikan informasi bagi pengambilan keputusan yang lebih baik. Beberapa tujuan identifikasi risiko antara lain sebagai berikut.

a. Mengenali seluruh risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan usaha.
b. Menentukan sumber penyebab munculnya risiko.
c. Mempermudah proses analisis tingkat risiko.
d. Menjadi dasar dalam penyusunan strategi mitigasi risiko.
e. Meningkatkan kesiapsiagaan organisasi terhadap perubahan lingkungan usaha.
f. Mendukung pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis data.

Dengan demikian, identifikasi risiko membantu perusahaan bersikap proaktif. Pengusaha tidak lagi menunggu masalah terjadi, tetapi berusaha mengantisipasi berbagai kemungkinan sebelum menimbulkan kerugian.

3. Prinsip-Prinsip Identifikasi Risiko

Agar menghasilkan informasi yang akurat, proses identifikasi risiko perlu dilakukan berdasarkan beberapa prinsip yang direkomendasikan dalam ISO 31000:2018 serta praktik manajemen risiko modern (ISO, 2018; Hopkin, 2021).

Tabel 10. 3 Prinsip-Prinsip Identifikasi Risiko

Prinsip	Penjelasan
Sistematis	Dilakukan melalui prosedur yang jelas dan terstruktur.
Menyeluruh	Mencakup seluruh aktivitas dan fungsi organisasi.
Berorientasi tujuan	Risiko diidentifikasi berdasarkan tujuan yang ingin dicapai.
Berbasis informasi	Menggunakan data historis, pengalaman, dan informasi terkini.
Partisipatif	Melibatkan berbagai pihak yang memahami proses bisnis.
Dinamis	Dilakukan secara berkala mengikuti perubahan lingkungan usaha.

Sumber: Diadaptasi dari ISO (2018) dan Hopkin (2021).

Prinsip-prinsip tersebut menegaskan bahwa identifikasi risiko bukan kegiatan yang dilakukan sekali saja. Seiring berkembangnya usaha, perubahan teknologi, kondisi ekonomi, maupun regulasi, jenis risiko yang dihadapi perusahaan juga akan berubah sehingga proses identifikasi perlu dilakukan secara berkelanjutan.

4. Tahapan Identifikasi Risiko

Dalam praktiknya, identifikasi risiko dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Tahapan tersebut membantu perusahaan memastikan bahwa seluruh potensi risiko telah dipertimbangkan secara sistematis.

Untuk memahami alur identifikasi risiko, perhatikan diagram berikut.

Gambar 10. 2 Tahapan Identifikasi Risiko dalam Organisasi

Berdasarkan gambar tersebut, tahapan identifikasi risiko dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Menetapkan Tujuan Organisasi

Identifikasi risiko selalu dimulai dengan memahami tujuan organisasi. Risiko hanya dapat dikenali apabila perusahaan mengetahui sasaran yang ingin dicapai, misalnya meningkatkan penjualan, memperluas pasar, atau meningkatkan kepuasan pelanggan.

b. Memahami Proses Bisnis

Langkah berikutnya adalah mempelajari seluruh aktivitas bisnis mulai dari pengadaan bahan baku, produksi, pemasaran, distribusi, hingga layanan purna jual. Setiap proses memiliki potensi risiko yang berbeda. Sebagai contoh, pada proses produksi terdapat risiko kerusakan mesin, sedangkan pada proses pemasaran terdapat risiko penurunan permintaan akibat perubahan tren pasar.

c. Mengidentifikasi Sumber Risiko

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat menjadi penyebab munculnya risiko, baik dari lingkungan internal maupun eksternal.

Contohnya meliputi:

1) Keterbatasan modal
2) Rendahnya kompetensi tenaga kerja
3) Perubahan regulasi pemerintah
4) Fluktuasi harga bahan baku
5) Perkembangan teknologi digital
6) Perubahan preferensi konsumen.

d. Mengidentifikasi Peristiwa Risiko (Risk Events)

Setelah mengetahui sumbernya, perusahaan menentukan berbagai kejadian yang mungkin terjadi. Sebagai contoh:

1) Sistem komputer mengalami gangguan
2) Pemasok terlambat mengirim bahan baku
3) Pelanggan mengajukan komplain massal;
4) Terjadi kebocoran data pelanggan;
5) Produk mengalami cacat produksi.

Peristiwa-peristiwa tersebut kemudian dicatat untuk dianalisis lebih lanjut.

e. Menentukan Penyebab dan Dampak

Setiap risiko perlu dipahami penyebab utamanya (*root cause*) serta dampak yang mungkin ditimbulkan. Sebagai ilustrasi:

1) Risiko: keterlambatan produksi.
2) Penyebab: kerusakan mesin.
3) Dampak: pesanan pelanggan terlambat, biaya produksi meningkat, dan kepuasan pelanggan menurun.

Analisis hubungan sebab-akibat ini akan memudahkan perusahaan dalam menentukan tindakan pengendalian yang paling efektif.

f. Mendokumentasikan Risiko

Tahap terakhir adalah menyusun daftar risiko atau *risk register*. Dokumen ini berisi informasi mengenai jenis risiko, sumber risiko,

penyebab, dampak, pemilik risiko (*risk owner*), serta rencana penanganannya. Dokumentasi yang baik akan memudahkan organisasi melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala.

5. Teknik-Teknik Identifikasi Risiko

Dalam praktik manajemen risiko, terdapat berbagai teknik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko. Pemilihan teknik bergantung pada karakteristik organisasi, kompleksitas usaha, serta ketersediaan informasi.

Tabel 10. 4 Teknik Identifikasi Risiko

Teknik	Penjelasan	Contoh Penerapan
Brainstorming	Diskusi kelompok untuk menggali berbagai kemungkinan risiko.	Tim manajemen mendiskusikan risiko peluncuran produk baru.
Wawancara	Mengumpulkan informasi dari pihak yang berpengalaman.	Wawancara dengan kepala produksi.
Kuesioner	Menghimpun pendapat dari banyak responden secara sistematis.	Survei kepada karyawan mengenai risiko operasional.
Observasi	Mengamati langsung proses kerja di lapangan.	Mengamati proses produksi untuk menemukan potensi bahaya.
Analisis Dokumen	Mengkaji laporan audit, laporan keuangan, atau laporan insiden sebelumnya.	Menelaah laporan kerusakan mesin selama satu tahun.
Checklist Risiko	Menggunakan daftar risiko yang pernah terjadi sebagai acuan.	Daftar risiko standar pada industri makanan.
Analisis SWOT	Mengidentifikasi risiko berdasarkan kelemahan dan ancaman organisasi.	Menganalisis ancaman pesaing baru.

Sumber: Diadaptasi dari COSO (2017); Hopkin (2021).

Masing-masing teknik memiliki kelebihan dan keterbatasan. Oleh karena itu, organisasi sering mengombinasikan beberapa teknik agar hasil identifikasi risiko menjadi lebih komprehensif.

6. Penyusunan Risk Register

Salah satu hasil utama dari identifikasi risiko adalah tersusunnya **risk register**, yaitu dokumen yang berisi daftar seluruh risiko yang telah dikenali beserta informasi penting mengenai risiko tersebut.

Tabel 10. 5 Contoh Sederhana Risk Register

No.	Risiko	Penyebab	Dampak	Unit Terkait
1	Keterlambatan bahan baku	Gangguan pemasok	Produksi tertunda	Produksi
2	Penjualan menurun	Muncul pesaing baru	Pendapatan menurun	Pemasaran
3	Kebocoran data pelanggan	Sistem keamanan lemah	Hilangnya kepercayaan pelanggan	Teknologi Informasi
4	Arus kas terganggu	Piutang tidak tertagih	Kesulitan membayar kewajiban	Keuangan

Sumber: Diadaptasi dari ISO (2018).

Risk register menjadi dokumen penting karena berfungsi sebagai pusat informasi mengenai seluruh risiko organisasi. Dokumen ini akan terus diperbarui sesuai perkembangan kondisi usaha sehingga menjadi dasar dalam proses analisis dan pengendalian risiko berikutnya.

Studi Kasus

Identifikasi Risiko pada Usaha Roti "Rasa Nusantara"

Sebuah usaha roti skala menengah mengalami penurunan keuntungan selama enam bulan berturut-turut. Pemilik usaha kemudian membentuk tim kecil untuk melakukan identifikasi risiko. Tim tersebut melakukan observasi proses produksi, wawancara

dengan karyawan, serta menelaah laporan penjualan dan pengadaan bahan baku.

Hasil identifikasi menunjukkan beberapa risiko utama, yaitu ketergantungan pada satu pemasok tepung, sering terjadinya kerusakan oven, meningkatnya harga bahan baku, serta menurunnya permintaan akibat munculnya toko roti modern di sekitar lokasi usaha. Seluruh risiko tersebut kemudian dicatat dalam *risk register* sebagai dasar penyusunan strategi pengendalian.

Kasus tersebut memperlihatkan bahwa identifikasi risiko yang dilakukan secara sistematis mampu membantu perusahaan memahami akar permasalahan secara lebih komprehensif. Dengan mengetahui sumber dan karakteristik setiap risiko, manajemen dapat menetapkan prioritas penanganan yang lebih tepat sehingga sumber daya perusahaan digunakan secara lebih efektif.

Pembahasan mengenai identifikasi risiko pada subbab ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen risiko sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengenali berbagai potensi risiko sejak dini. Namun, setelah risiko berhasil diidentifikasi, organisasi masih perlu mengetahui tingkat kepentingan masing-masing risiko agar dapat menentukan prioritas penanganannya. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **analisis dan penilaian risiko**, yaitu proses mengevaluasi kemungkinan terjadinya risiko serta besarnya dampak yang dapat ditimbulkan terhadap keberlangsungan usaha.

C. Mitigasi Risiko

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa identifikasi risiko merupakan langkah awal dalam manajemen risiko. Namun, mengenali risiko saja belum cukup. Informasi mengenai berbagai risiko yang telah diidentifikasi harus ditindaklanjuti melalui upaya untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko maupun meminimalkan dampaknya apabila risiko tersebut benar-benar terjadi. Upaya inilah yang dikenal sebagai **mitigasi risiko**.

Dalam dunia usaha, tidak semua risiko dapat dihilangkan. Perubahan kondisi ekonomi, kemajuan teknologi, bencana alam, maupun perubahan preferensi konsumen merupakan contoh risiko yang sering kali berada di luar kendali perusahaan. Oleh karena itu, tujuan utama mitigasi risiko bukanlah menghapus seluruh risiko, melainkan menyiapkan strategi agar perusahaan tetap mampu

beroperasi dan mencapai tujuannya meskipun menghadapi berbagai ketidakpastian (ISO, 2018).

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan distribusi tidak dapat mencegah terjadinya banjir yang menghambat pengiriman barang. Akan tetapi, perusahaan dapat mengurangi dampaknya dengan memiliki gudang cadangan, alternatif jalur distribusi, atau bekerja sama dengan lebih dari satu perusahaan logistik. Contoh tersebut menunjukkan bahwa mitigasi risiko berfokus pada kesiapsiagaan dan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai kemungkinan yang dapat mengganggu keberlangsungan usaha.

1. Pengertian Mitigasi Risiko

Secara umum, **mitigasi risiko (risk mitigation)** adalah serangkaian tindakan yang dirancang untuk mengurangi kemungkinan terjadinya suatu risiko atau memperkecil dampak yang ditimbulkan apabila risiko tersebut tidak dapat dihindari (Hopkin, 2021).

Dalam kerangka **ISO 31000:2018**, mitigasi risiko merupakan bagian dari **perlakuan terhadap risiko (*risk treatment*)**, yaitu proses memilih dan menerapkan tindakan yang paling tepat untuk memodifikasi tingkat risiko sehingga berada dalam batas yang dapat diterima oleh organisasi (ISO, 2018).

Mitigasi risiko dilakukan setelah organisasi mengetahui tingkat prioritas setiap risiko melalui proses analisis dan evaluasi. Dengan demikian, sumber daya perusahaan dapat difokuskan pada risiko-risiko yang memiliki kemungkinan tinggi dan dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan usaha.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan rintisan (*startup*) mengidentifikasi bahwa risiko terbesar yang dihadapi adalah kebocoran data pelanggan. Risiko tersebut kemudian dimitigasi melalui pemasangan sistem keamanan siber, penggunaan autentikasi ganda (*multi-factor authentication*), pencadangan data (*backup*) secara berkala, dan pelatihan keamanan informasi bagi seluruh karyawan.

2. Tujuan Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi mampu menghadapi ketidakpastian secara lebih efektif. Tujuan

tersebut tidak hanya berkaitan dengan pengurangan kerugian, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Secara lebih rinci, tujuan mitigasi risiko meliputi:

a. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko
b. Meminimalkan dampak apabila risiko terjadi
c. Melindungi aset perusahaan
d. Menjaga kelangsungan operasional usaha
e. Meningkatkan kepercayaan investor, pelanggan, dan mitra bisnis
f. Mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Melalui mitigasi risiko yang baik, perusahaan tidak hanya mampu bertahan ketika menghadapi krisis, tetapi juga lebih siap memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan lingkungan bisnis.

3. Prinsip-Prinsip Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko yang efektif perlu dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tertentu agar strategi yang dipilih benar-benar memberikan manfaat bagi organisasi.

Tabel 10. 6 Prinsip-Prinsip Mitigasi Risiko

Prinsip	Penjelasan
Berbasis prioritas	Risiko dengan tingkat kemungkinan dan dampak tertinggi menjadi fokus utama penanganan.
Proporsional	Biaya mitigasi sebaiknya sebanding dengan besarnya risiko yang dihadapi.
Terintegrasi	Mitigasi menjadi bagian dari seluruh proses bisnis dan pengambilan keputusan.
Berkelanjutan	Dilakukan secara terus-menerus sesuai perubahan lingkungan usaha.
Kolaboratif	Melibatkan seluruh unit kerja dan pemangku kepentingan yang relevan.
Adaptif	Strategi mitigasi disesuaikan dengan perkembangan teknologi, pasar, dan regulasi.

Sumber: Diadaptasi dari ISO (2018); COSO (2017).

Prinsip-prinsip tersebut menunjukkan bahwa mitigasi risiko bukan hanya menjadi tanggung jawab pimpinan perusahaan. Seluruh anggota organisasi memiliki peran dalam mengurangi kemungkinan terjadinya risiko sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing.

4. Strategi Mitigasi Risiko

Dalam praktik manajemen risiko, terdapat beberapa strategi utama yang dapat dipilih organisasi. Pemilihan strategi bergantung pada karakteristik risiko, kemampuan organisasi, serta sumber daya yang dimiliki. Untuk memahami hubungan antarstrategi tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 10. 3 Strategi Umum Mitigasi Risiko

Berdasarkan gambar tersebut, strategi mitigasi risiko dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*)

Strategi ini dilakukan dengan menghentikan atau tidak melakukan aktivitas yang memiliki tingkat risiko terlalu tinggi. Contohnya, sebuah perusahaan memutuskan untuk tidak memasuki pasar negara tertentu karena kondisi politik yang tidak stabil dan berpotensi mengganggu investasi. Strategi ini efektif apabila risiko yang dihadapi jauh lebih besar dibandingkan manfaat yang mungkin diperoleh.

b. Mengurangi Risiko (Risk Reduction)

Strategi ini bertujuan menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun mengurangi dampaknya melalui berbagai tindakan pengendalian. Contoh penerapannya meliputi:

1) Melakukan pemeliharaan mesin secara berkala
2) Meningkatkan kualitas pengawasan produksi
3) Memberikan pelatihan keselamatan kerja kepada karyawan
4) Menerapkan sistem keamanan informasi yang lebih baik.

Strategi pengurangan risiko merupakan pendekatan yang paling banyak diterapkan dalam dunia usaha karena sebagian besar risiko tidak dapat dihindari sepenuhnya.

c. Mengalihkan Risiko (Risk Transfer)

Pengalihan risiko dilakukan dengan memindahkan sebagian konsekuensi risiko kepada pihak lain melalui mekanisme tertentu. Contoh yang paling umum adalah:

1) Pembelian polis asuransi
2) Kontrak kerja sama dengan pihak ketiga
3) Penggunaan jasa perusahaan logistik
4) Kontrak outsourcing untuk pekerjaan tertentu.

Perlu dipahami bahwa pengalihan risiko tidak menghilangkan risiko sepenuhnya. Organisasi tetap bertanggung jawab melakukan pengawasan terhadap aktivitas yang dialihkan.

d. Menerima Risiko (*Risk Acceptance*)

Tidak semua risiko memerlukan tindakan khusus. Risiko yang memiliki dampak kecil atau biaya pengendaliannya lebih besar daripada potensi kerugian dapat diterima sebagai bagian dari aktivitas bisnis.

Sebagai contoh, sebuah toko ritel menerima kemungkinan kerusakan kecil pada kemasan produk selama proses penyimpanan karena biaya pencegahannya jauh lebih besar dibandingkan nilai kerugian yang ditimbulkan.

Strategi penerimaan risiko umumnya disertai dengan pemantauan agar risiko tersebut tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

5. Penyusunan Rencana Mitigasi Risiko

Setelah strategi mitigasi dipilih, organisasi perlu menyusun **rencana mitigasi risiko** (*risk mitigation plan*). Dokumen ini berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan tindakan pengendalian yang akan dilakukan oleh perusahaan. Komponen utama dalam rencana mitigasi risiko meliputi:

a. Risiko yang akan ditangani
b. Tujuan mitigasi
c. Strategi mitigasi yang dipilih
d. Kegiatan pengendalian yang akan dilakukan
e. Pihak yang bertanggung jawab (*risk owner*)
f. Jadwal pelaksanaan
g. Indikator keberhasilan.

Dengan adanya rencana yang terdokumentasi, pelaksanaan mitigasi menjadi lebih terarah, mudah dipantau, dan dapat dievaluasi secara berkala.

6. Contoh Rencana Mitigasi Risiko

Tabel 10. 7 Contoh Rencana Mitigasi Risiko pada UMKM

Risiko	Strategi Mitigasi	Tindakan Pengendalian	Penanggung Jawab
Keterlambatan bahan baku	Mengurangi risiko	Menambah pemasok alternatif	Manajer Pembelian
Penjualan menurun	Mengurangi risiko	Diversifikasi saluran pemasaran digital	Manajer Pemasaran
Kebakaran gudang	Mengalihkan risiko	Mengasuransikan aset perusahaan	Manajer Keuangan
Serangan siber	Mengurangi risiko	Memasang sistem keamanan jaringan dan *backup* data	Tim Teknologi Informasi

Gangguan listrik	Menerima dan mengurangi risiko	Menyediakan generator cadangan	Manajer Operasional

Sumber: Diadaptasi dari ISO (2018); Hopkin (2021).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa satu jenis risiko dapat ditangani dengan strategi yang berbeda sesuai karakteristiknya. Oleh karena itu, tidak ada satu strategi mitigasi yang berlaku untuk seluruh risiko.

7. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Mitigasi Risiko

Keberhasilan mitigasi risiko tidak hanya bergantung pada kualitas strategi yang dipilih, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi. Beberapa faktor yang menentukan keberhasilan mitigasi risiko antara lain:

a. Komitmen pimpinan terhadap budaya sadar risiko (*risk-aware culture*)
b. Kompetensi sumber daya manusia
c. Tersedianya data dan informasi yang akurat
d. Komunikasi yang efektif antarunit kerja
e. Dukungan teknologi informasi
f. Evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

Apabila salah satu faktor tersebut tidak berjalan dengan baik, efektivitas mitigasi risiko dapat menurun. Sebagai contoh, perusahaan mungkin telah memiliki prosedur keamanan yang lengkap, tetapi apabila karyawan tidak mematuhinya, risiko tetap dapat terjadi.

Studi Kasus

Mitigasi Risiko pada Perusahaan Distribusi Produk Segar

Sebuah perusahaan distribusi buah dan sayuran menghadapi risiko tingginya kerusakan produk selama proses pengiriman antarkota. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa penyebab utama kerusakan adalah lamanya waktu distribusi serta penggunaan kendaraan yang tidak memiliki pengatur suhu.

Manajemen kemudian menyusun rencana mitigasi dengan beberapa langkah, yaitu menggunakan kendaraan berpendingin (*cold chain*), menetapkan standar pengemasan yang lebih baik, memilih rute distribusi yang lebih efisien melalui sistem navigasi digital, serta bekerja sama dengan lebih dari satu perusahaan logistik sebagai alternatif apabila terjadi gangguan pengiriman.

Enam bulan setelah strategi tersebut diterapkan, tingkat kerusakan produk menurun secara signifikan sehingga biaya operasional dapat ditekan dan kepuasan pelanggan meningkat. Kasus ini menunjukkan bahwa mitigasi risiko yang dirancang berdasarkan hasil identifikasi dan analisis yang tepat mampu memberikan manfaat nyata bagi kinerja perusahaan.

Melalui pembahasan pada subbab ini dapat dipahami bahwa mitigasi risiko merupakan langkah strategis untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko maupun meminimalkan dampaknya terhadap organisasi. Mitigasi yang efektif membutuhkan pemilihan strategi yang tepat, penyusunan rencana tindakan yang sistematis, serta komitmen seluruh elemen organisasi dalam pelaksanaannya. Setelah organisasi mampu melakukan mitigasi risiko, tahap berikutnya yang tidak kalah penting adalah memastikan bahwa kegiatan usaha tetap mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pada subbab selanjutnya akan dibahas mengenai **keberlanjutan usaha (*business sustainability*)**, sebagai bagian integral dari pengelolaan risiko modern.

D. *Sustainability Entrepreneurship*

Perkembangan dunia bisnis saat ini menunjukkan bahwa ukuran keberhasilan sebuah usaha tidak lagi hanya ditentukan oleh besarnya keuntungan yang diperoleh. Masyarakat, investor, pemerintah, dan konsumen semakin memperhatikan bagaimana suatu perusahaan menjalankan usahanya, mulai dari penggunaan sumber daya, perlakuan terhadap karyawan, kepedulian terhadap lingkungan, hingga kontribusinya terhadap masyarakat. Perubahan cara pandang ini melahirkan konsep ***sustainability entrepreneurship*** atau **kewirausahaan berkelanjutan**.

Bagi seorang wirausahawan, keberlanjutan bukan sekadar mengikuti tren atau memenuhi tuntutan regulasi. Keberlanjutan merupakan strategi bisnis yang memungkinkan perusahaan bertahan, tumbuh, dan tetap kompetitif dalam jangka panjang.

Usaha yang mampu menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan cenderung memiliki daya saing yang lebih baik dibandingkan usaha yang hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek (Schaltegger & Wagner, 2011).

Konsep kewirausahaan berkelanjutan juga memiliki hubungan yang erat dengan manajemen risiko. Banyak risiko bisnis modern, seperti perubahan iklim, kelangkaan bahan baku, tekanan regulasi lingkungan, serta perubahan preferensi konsumen terhadap produk ramah lingkungan, dapat diminimalkan apabila perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam aktivitas usahanya.

1. Pengertian Sustainability Entrepreneurship

Istilah ***sustainability entrepreneurship*** merupakan gabungan dari dua konsep utama, yaitu ***entrepreneurship*** **(kewirausahaan)** dan ***sustainability*** **(keberlanjutan)**. **Keberlanjutan (*sustainability*)** adalah kemampuan memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhannya sendiri. Konsep ini pertama kali dipopulerkan melalui laporan *Our Common Future* oleh World Commission on Environment and Development (WCED, 1987). Sementara itu, Dean dan McMullen (2007) mendefinisikan ***sustainability entrepreneurship*** sebagai proses menciptakan peluang bisnis yang tidak hanya menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga memberikan manfaat bagi lingkungan dan masyarakat. Dengan demikian, seorang wirausahawan berkelanjutan berusaha menciptakan nilai (*value creation*) secara menyeluruh, bukan sekadar memperoleh laba.

Menurut Shepherd dan Patzelt (2011), kewirausahaan berkelanjutan merupakan aktivitas kewirausahaan yang memanfaatkan peluang untuk memecahkan permasalahan sosial maupun lingkungan melalui inovasi bisnis yang layak secara ekonomi. Definisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bukanlah penghambat pertumbuhan usaha, melainkan sumber peluang inovasi yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Sebagai contoh, seorang pengusaha yang memproduksi tas dari limbah plastik tidak hanya memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga membantu mengurangi pencemaran lingkungan dan menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar.

2. Karakteristik Sustainability Entrepreneurship

Kewirausahaan berkelanjutan memiliki karakteristik yang membedakannya dari pendekatan bisnis konvensional. Perbedaan tersebut terutama terletak pada orientasi penciptaan nilai yang lebih luas.

Tabel 10. 8 Karakteristik Sustainability Entrepreneurship

Karakteristik	Penjelasan
Berorientasi jangka panjang	Mengutamakan keberlangsungan usaha dibandingkan keuntungan sesaat.
Menciptakan nilai ekonomi	Menghasilkan keuntungan yang mendukung pertumbuhan bisnis.
Memperhatikan dampak sosial	Memberikan manfaat bagi masyarakat dan pemangku kepentingan.
Peduli terhadap lingkungan	Mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan melalui praktik usaha yang bertanggung jawab.
Mengedepankan inovasi	Mengembangkan produk, proses, atau model bisnis yang lebih berkelanjutan.
Berlandaskan etika bisnis	Menjalankan usaha secara jujur, transparan, dan bertanggung jawab.

Sumber: Diadaptasi dari Dean dan McMullen (2007); Shepherd dan Patzelt (2011); Schaltegger dan Wagner (2011).

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kewirausahaan berkelanjutan tidak hanya diukur dari peningkatan laba, tetapi juga dari kemampuan perusahaan menciptakan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).

3. *Triple Bottom Line* sebagai Dasar Keberlanjutan

Salah satu konsep yang paling banyak digunakan dalam keberlanjutan usaha adalah ***Triple Bottom Line*** **(TBL)** yang diperkenalkan oleh Elkington (1997). Konsep ini menjelaskan bahwa perusahaan seharusnya tidak hanya berfokus pada keuntungan (*profit*), tetapi juga memperhatikan manusia (*people*) dan lingkungan (*planet*).

Untuk memahami hubungan ketiga dimensi tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 10. 4 Konsep *Triple Bottom Line* dalam *Sustainability Entrepreneurship*

Gambar tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan berkelanjutan berada pada titik keseimbangan antara tiga dimensi utama, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Ketiga aspek tersebut tidak dapat dipisahkan apabila perusahaan ingin mempertahankan keberlangsungan usahanya dalam jangka panjang.

Penjelasan masing-masing dimensi adalah sebagai berikut.

a. *Profit* (Keuntungan Ekonomi)

Perusahaan tetap harus memperoleh keuntungan agar mampu mempertahankan operasional, mengembangkan usaha, membayar karyawan, dan memberikan nilai kepada investor. Namun, keuntungan tersebut diperoleh melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab.

b. *People* (Masyarakat)

Perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap karyawan, pelanggan, pemasok, serta masyarakat sekitar. Bentuk tanggung jawab tersebut dapat berupa penyediaan lingkungan kerja yang aman, pemberdayaan masyarakat, perlindungan hak konsumen, dan peningkatan kesejahteraan tenaga kerja.

c. Planet (Lingkungan)

Kegiatan bisnis hendaknya meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan melalui efisiensi penggunaan energi, pengurangan limbah, penggunaan bahan baku ramah lingkungan, konservasi sumber daya alam, serta penerapan ekonomi sirkular (*circular economy*).

4. Prinsip-Prinsip Sustainability Entrepreneurship

Dalam penerapannya, kewirausahaan berkelanjutan didasarkan pada beberapa prinsip yang saling melengkapi.

Tabel 10. 9 Prinsip-Prinsip Sustainability Entrepreneurship

Prinsip	Penjelasan
Efisiensi sumber daya	Menggunakan bahan baku, energi, dan air secara efisien.
Inovasi berkelanjutan	Mengembangkan produk dan proses yang lebih ramah lingkungan.
Tanggung jawab sosial	Memperhatikan kesejahteraan masyarakat dan tenaga kerja.
Kepatuhan terhadap regulasi	Memenuhi ketentuan hukum dan standar lingkungan yang berlaku.
Kolaborasi	Bekerja sama dengan pemerintah, masyarakat, akademisi, dan dunia usaha.
Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)	Selalu melakukan evaluasi dan peningkatan kinerja keberlanjutan.

Sumber: Diadaptasi dari Elkington (1997); United Nations (2015).

Penerapan prinsip-prinsip tersebut membantu perusahaan membangun kepercayaan pemangku kepentingan sekaligus meningkatkan ketahanan bisnis terhadap berbagai perubahan lingkungan usaha.

5. Strategi Menerapkan *Sustainability Entrepreneurship*

Membangun bisnis yang berkelanjutan memerlukan strategi yang terintegrasi dalam seluruh aktivitas perusahaan. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut.

a. Mengembangkan Produk Ramah Lingkungan

Perusahaan dapat menggunakan bahan baku yang dapat didaur ulang, mengurangi penggunaan plastik sekali pakai, atau menciptakan produk dengan umur pakai yang lebih panjang. Sebagai contoh, produsen kemasan makanan mulai menggunakan bahan biodegradable yang lebih mudah terurai dibandingkan plastik konvensional.

b. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Efisiensi penggunaan energi, air, dan bahan baku mampu menurunkan biaya produksi sekaligus mengurangi dampak terhadap lingkungan. Misalnya, pabrik mengganti lampu konvensional dengan lampu LED hemat energi serta memasang sistem pengolahan air limbah untuk digunakan kembali dalam proses produksi.

c. Menerapkan Praktik Bisnis yang Etis

Perusahaan perlu menjaga transparansi, mencegah praktik korupsi, menghormati hak-hak pekerja, serta membangun hubungan yang adil dengan pemasok dan pelanggan.

d. Memberdayakan Masyarakat

Usaha dapat memberikan pelatihan kepada masyarakat sekitar, melibatkan UMKM lokal sebagai mitra pemasok, atau membuka kesempatan kerja bagi kelompok rentan.

e. Mengintegrasikan Inovasi dan Teknologi

Teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, memantau emisi karbon, mengoptimalkan rantai pasok, maupun mengembangkan model bisnis berbasis ekonomi sirkular.

6. *Sustainability Entrepreneurship dan Sustainable Development Goals* (SDGs)

Kewirausahaan berkelanjutan memiliki keterkaitan yang erat dengan ***Sustainable Development Goals*** **(SDGs)** yang ditetapkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tahun 2015 (United Nations, 2015). SDGs merupakan agenda pembangunan global yang mencakup 17 tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan ekonomi, keadilan sosial, dan kelestarian lingkungan. Melalui penerapan kewirausahaan berkelanjutan, perusahaan dapat berkontribusi terhadap berbagai tujuan SDGs, seperti:

a. SDG 8: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi (*Decent Work and Economic Growth*);
b. SDG 9: Industri, Inovasi, dan Infrastruktur (*Industry, Innovation and Infrastructure*);
c. SDG 12: Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab (*Responsible Consumption and Production*);
d. SDG 13: Penanganan Perubahan Iklim (*Climate Action*).

Kontribusi tersebut tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat, tetapi juga meningkatkan reputasi perusahaan di mata konsumen, investor, dan mitra bisnis.

7. Tantangan dalam Menerapkan Sustainability Entrepreneurship

Meskipun menawarkan banyak manfaat, penerapan kewirausahaan berkelanjutan juga menghadapi berbagai tantangan. Beberapa tantangan yang umum dihadapi adalah:

a. Keterbatasan modal untuk investasi teknologi ramah lingkungan
b. Rendahnya pemahaman pelaku usaha mengenai keberlanjutan
c. Biaya awal implementasi yang relatif tinggi
d. Perubahan budaya organisasi yang memerlukan waktu
e. Keterbatasan akses terhadap teknologi hijau
f. Belum meratanya kesadaran konsumen terhadap produk berkelanjutan.

Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa manfaat jangka panjang yang diperoleh, seperti efisiensi operasional, peningkatan loyalitas pelanggan, dan penguatan reputasi perusahaan, umumnya mampu mengimbangi biaya investasi awal (Schaltegger & Wagner, 2011).

Studi Kasus

UMKM Batik Berbasis Pewarna Alami

Sebuah UMKM batik mulai mengganti penggunaan pewarna sintetis dengan pewarna alami yang berasal dari tumbuhan lokal. Selain mengurangi pencemaran limbah, perusahaan juga memberdayakan petani sekitar sebagai pemasok bahan baku alami. Untuk meningkatkan efisiensi penggunaan air, perusahaan membangun sistem pengolahan limbah sederhana sehingga sebagian air hasil produksi dapat digunakan kembali.

Perubahan tersebut memang meningkatkan biaya investasi pada tahap awal. Namun, dalam beberapa tahun berikutnya perusahaan memperoleh berbagai manfaat, antara lain meningkatnya minat konsumen terhadap produk ramah lingkungan, terbukanya peluang ekspor ke pasar yang menerapkan standar lingkungan lebih ketat, serta meningkatnya citra perusahaan sebagai produsen batik yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan berkelanjutan tidak hanya memberikan manfaat ekologis dan sosial, tetapi juga mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang mendukung pertumbuhan usaha dalam jangka panjang. Dengan mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam strategi bisnis, wirausahawan dapat membangun usaha yang lebih tangguh, adaptif, dan berdaya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis global.

Pembahasan mengenai *sustainability entrepreneurship* pada subbab ini menegaskan bahwa keberlanjutan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari praktik kewirausahaan modern. Setelah memahami konsep, prinsip, dan strategi penerapannya, langkah berikutnya adalah mengkaji bagaimana perusahaan dapat membangun **ketahanan dan keberlanjutan usaha (business sustainability)** secara menyeluruh melalui pengelolaan sumber

daya, inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

E. ESG bagi UMKM

Dalam beberapa tahun terakhir, istilah **Environmental, Social, and Governance (ESG)** semakin sering digunakan dalam dunia bisnis. Pada awalnya, ESG banyak diterapkan oleh perusahaan besar sebagai dasar pengambilan keputusan investasi dan pelaporan keberlanjutan. Namun, perkembangan lingkungan bisnis global menunjukkan bahwa penerapan ESG juga menjadi semakin penting bagi **Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)**. Hal ini disebabkan karena UMKM merupakan bagian dari rantai pasok berbagai industri, sehingga praktik bisnis yang bertanggung jawab menjadi salah satu pertimbangan dalam menjalin kemitraan maupun memperoleh akses pembiayaan.

Bagi sebagian pelaku UMKM, ESG sering kali dipersepsikan sebagai konsep yang rumit dan membutuhkan biaya besar. Padahal, penerapan ESG pada UMKM dapat dimulai dari langkah-langkah sederhana, seperti menghemat penggunaan listrik dan air, mengelola limbah dengan baik, memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan, serta menjalankan usaha secara jujur dan transparan. Dengan kata lain, ESG bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi merupakan pendekatan untuk meningkatkan daya saing, membangun kepercayaan pemangku kepentingan, serta menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (OECD, 2023).

Selain itu, ESG memiliki keterkaitan yang erat dengan manajemen risiko. Banyak risiko usaha, seperti risiko lingkungan, risiko hukum, risiko reputasi, maupun risiko operasional, dapat diminimalkan melalui penerapan praktik ESG yang baik. Oleh karena itu, pemahaman mengenai ESG menjadi kompetensi yang penting bagi calon wirausahawan maupun pelaku UMKM.

1. Pengertian ESG

Environmental, Social, and Governance **(ESG)** merupakan kerangka yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu organisasi mengelola dampak lingkungan, tanggung jawab sosial, dan tata kelola perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya (OECD, 2023). Berbeda dengan konsep ***Corporate Social Responsibility*** **(CSR)** yang umumnya berfokus pada kegiatan

sosial perusahaan, ESG lebih menekankan bagaimana aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola diintegrasikan ke dalam strategi bisnis, proses pengambilan keputusan, serta pengelolaan risiko organisasi (Eccles & Klimenko, 2019).

Dengan demikian, ESG bukan hanya berkaitan dengan citra perusahaan, tetapi juga menjadi bagian dari upaya meningkatkan nilai perusahaan, memperkuat daya saing, serta menciptakan keberlanjutan usaha. Bagi UMKM, penerapan ESG dapat dimulai sesuai dengan skala usaha dan kemampuan yang dimiliki. Tidak diperlukan investasi yang besar pada tahap awal. Yang terpenting adalah adanya komitmen untuk menjalankan usaha secara bertanggung jawab dan terus melakukan perbaikan dari waktu ke waktu.

2. Pilar ESG

ESG terdiri atas tiga pilar utama yang saling berkaitan, yaitu ***Environmental***, ***Social***, dan ***Governance***. Untuk memahami hubungan ketiga pilar tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 10. 5 Pilar ESG pada UMKM

Gambar tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan ESG bergantung pada keseimbangan antara aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola. Ketiga aspek tersebut saling melengkapi dalam mendukung keberlanjutan usaha.

a. Environmental (Lingkungan)

Aspek lingkungan berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola dampak kegiatan usahanya terhadap lingkungan hidup. Contoh penerapan pada UMKM meliputi:

1) Mengurangi penggunaan energi listrik
2) Menghemat penggunaan air
3) Mengelola limbah produksi dengan benar
4) Menggunakan bahan baku yang lebih ramah lingkungan;
5) Mengurangi penggunaan plastik sekali pakai;
6) Melakukan daur ulang bahan yang masih dapat dimanfaatkan.

Sebagai contoh, sebuah UMKM makanan mengganti kemasan plastik dengan kemasan berbahan kertas yang mudah terurai. Langkah tersebut tidak hanya mengurangi pencemaran lingkungan, tetapi juga meningkatkan daya tarik produk di mata konsumen yang peduli terhadap isu lingkungan.

b. Social (Sosial)

Aspek sosial berhubungan dengan tanggung jawab perusahaan terhadap manusia, baik di dalam maupun di luar organisasi. Penerapannya antara lain meliputi:

1) Memberikan lingkungan kerja yang aman;
2) Membayar upah secara adil;
3) Memberikan kesempatan pengembangan kompetensi karyawan;
4) Menjaga kualitas produk untuk melindungi konsumen;
5) Membangun hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar.

Misalnya, sebuah UMKM batik secara rutin memberikan pelatihan membatik kepada masyarakat setempat sehingga mampu menciptakan lapangan kerja sekaligus melestarikan budaya lokal.

c. *Governance* (Tata Kelola)

Aspek tata kelola berkaitan dengan bagaimana organisasi dikelola secara profesional, transparan, bertanggung jawab, dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Contoh praktik tata kelola pada UMKM antara lain:

1) Menyusun pencatatan keuangan yang rapi
2) Memisahkan keuangan pribadi dan usaha
3) Memenuhi kewajiban perpajakan
4) Mematuhi peraturan ketenagakerjaan
5) Menerapkan etika bisnis
6) Memiliki prosedur operasional yang jelas.

Penerapan tata kelola yang baik membantu UMKM memperoleh kepercayaan dari pelanggan, lembaga keuangan, investor, maupun mitra usaha.

3. Manfaat Penerapan ESG bagi UMKM

Penerapan ESG memberikan berbagai manfaat yang tidak hanya dirasakan oleh perusahaan, tetapi juga oleh masyarakat dan lingkungan.

Tabel 10. 10 Manfaat ESG bagi UMKM

Aspek	Manfaat
Operasional	Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan menurunkan biaya operasional.
Keuangan	Mempermudah akses terhadap pembiayaan dan investasi.
Pemasaran	Meningkatkan citra merek dan loyalitas pelanggan.
Manajemen Risiko	Mengurangi risiko hukum, lingkungan, reputasi, dan operasional.
Keberlanjutan	Meningkatkan daya tahan usaha dalam jangka panjang.
Kemitraan	Memperbesar peluang menjadi bagian dari rantai pasok perusahaan besar.

Sumber: Diadaptasi dari OECD (2023); Eccles dan Klimenko (2019).

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa penerapan ESG tidak hanya memberikan manfaat sosial dan lingkungan, tetapi juga memberikan keuntungan ekonomi yang mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

4. Langkah-Langkah Penerapan ESG pada UMKM

Penerapan ESG pada UMKM dapat dilakukan secara bertahap sesuai kapasitas usaha. Pendekatan bertahap lebih realistis dibandingkan melakukan perubahan secara sekaligus. Untuk memahami proses penerapan ESG, perhatikan bagan berikut.

Gambar 10. 6 Tahapan Penerapan ESG pada UMKM

Tahapan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Membangun Komitmen

Pemilik usaha perlu memahami bahwa ESG merupakan investasi jangka panjang. Komitmen pimpinan menjadi faktor utama keberhasilan implementasi ESG.

b. Mengidentifikasi Kondisi Saat Ini

Perusahaan melakukan evaluasi terhadap praktik yang telah berjalan, misalnya penggunaan energi, pengelolaan limbah, kesejahteraan karyawan, serta sistem administrasi usaha.

c. Menentukan Prioritas Perbaikan

Tidak semua aspek ESG harus diperbaiki secara bersamaan. UMKM dapat menentukan prioritas berdasarkan tingkat risiko, kebutuhan usaha, dan kemampuan finansial.

d. Melaksanakan Program ESG

Langkah ini dapat berupa pengurangan limbah, penggunaan energi yang lebih efisien, peningkatan keselamatan kerja, digitalisasi pencatatan keuangan, maupun penyusunan kode etik sederhana.

e. Monitoring dan Evaluasi

Setiap program yang telah dijalankan perlu dipantau hasilnya melalui indikator yang jelas, misalnya pengurangan konsumsi listrik, penurunan volume limbah, peningkatan kepuasan pelanggan, atau ketepatan penyusunan laporan keuangan.

f. Melakukan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi menjadi dasar untuk menyempurnakan program ESG sehingga penerapannya semakin efektif dari waktu ke waktu.

5. Tantangan Implementasi ESG pada UMKM

Meskipun memberikan banyak manfaat, penerapan ESG pada UMKM tidak terlepas dari berbagai tantangan. Beberapa tantangan yang sering dihadapi antara lain:

a. Keterbatasan modal untuk melakukan investasi awal
b. Rendahnya pemahaman mengenai konsep esg
c. Keterbatasan sumber daya manusia
d. Belum tersedianya sistem pencatatan yang memadai
e. Keterbatasan teknologi ramah lingkungan
f. Kurangnya pendampingan dan akses informasi.

Namun demikian, tantangan tersebut dapat diatasi secara bertahap melalui peningkatan kapasitas pelaku usaha, pemanfaatan teknologi digital, kerja sama dengan berbagai pihak, serta dukungan program pemerintah dan lembaga keuangan.

6. ESG sebagai Keunggulan Kompetitif UMKM

Pada era persaingan global, ESG bukan lagi sekadar nilai tambah (*value added*), tetapi mulai menjadi salah satu faktor yang menentukan daya saing perusahaan. Konsumen saat ini semakin memperhatikan asal-usul produk, proses produksi, dampak lingkungan, serta perlakuan perusahaan terhadap tenaga kerja. Demikian pula lembaga keuangan dan perusahaan besar mulai mempertimbangkan praktik ESG dalam memilih mitra usaha maupun memberikan pembiayaan.

Oleh karena itu, UMKM yang telah menerapkan prinsip-prinsip ESG memiliki peluang lebih besar untuk:

1) Memperluas pasar
2) Meningkatkan loyalitas pelanggan
3) Memperoleh akses pembiayaan yang lebih baik
4) Menjalin kemitraan dengan perusahaan besar
5) Meningkatkan reputasi dan nilai usaha.

Dengan demikian, ESG dapat dipandang sebagai investasi strategis yang mendukung pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang.

Studi Kasus

Penerapan ESG pada UMKM Pengolahan Kopi

Sebuah UMKM pengolahan kopi di daerah pegunungan mulai menerapkan prinsip ESG dalam kegiatan usahanya. Dari aspek **Environmental**, perusahaan memanfaatkan kulit kopi sebagai bahan kompos dan mengurangi penggunaan air dalam proses pencucian biji kopi. Dari aspek **Social**, perusahaan memberikan pelatihan budidaya kopi berkelanjutan kepada petani mitra serta menerapkan standar keselamatan kerja bagi karyawan. Dari aspek **Governance**, perusahaan menyusun pencatatan keuangan digital, memisahkan keuangan pribadi dan usaha, serta memastikan seluruh kegiatan usaha memenuhi ketentuan perizinan yang berlaku.

Dalam waktu dua tahun, UMKM tersebut berhasil meningkatkan efisiensi operasional, memperoleh kepercayaan dari pembeli internasional yang mensyaratkan praktik bisnis

berkelanjutan, serta memperluas jaringan pemasaran melalui kemitraan dengan perusahaan eksportir. Kasus ini menunjukkan bahwa penerapan ESG tidak hanya memberikan manfaat bagi lingkungan dan masyarakat, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan usaha.

Sebagai penutup, ESG merupakan pendekatan yang semakin relevan bagi UMKM dalam menghadapi dinamika bisnis modern. Melalui penerapan aspek **Environmental**, **Social**, dan **Governance** secara bertahap dan konsisten, UMKM dapat mengurangi berbagai risiko usaha, meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan. Dengan demikian, ESG bukan lagi dipandang sebagai beban tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan risiko dan keberlanjutan usaha di era ekonomi yang semakin menuntut tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Ringkasan

Bab 10 membahas **Manajemen Risiko dan Keberlanjutan Usaha** sebagai salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan. Keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga oleh kemampuan mengenali, mengelola, dan mengantisipasi berbagai risiko serta membangun usaha yang mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Manajemen risiko dan keberlanjutan usaha merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam menciptakan organisasi yang tangguh, adaptif, dan memiliki daya saing jangka panjang.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari pada bab ini meliputi:

1. **Risiko usaha** merupakan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan usaha. Risiko dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal organisasi dan mencakup berbagai aspek, seperti risiko strategis, operasional, keuangan, pemasaran, teknologi, hukum, kepatuhan, reputasi, serta lingkungan. Risiko bukan sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, tetapi harus dipahami dan dikelola secara sistematis.

2. **Identifikasi risiko** merupakan tahap awal dalam proses manajemen risiko yang bertujuan mengenali seluruh potensi risiko yang dapat memengaruhi kegiatan usaha. Proses ini dilakukan secara sistematis melalui penentuan tujuan organisasi, pemahaman proses bisnis, identifikasi sumber risiko, pengenalan peristiwa risiko, analisis penyebab dan dampak, serta penyusunan *risk register* sebagai dasar pengelolaan risiko selanjutnya.
3. **Mitigasi risiko** merupakan upaya untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko maupun meminimalkan dampaknya apabila risiko tersebut terjadi. Strategi mitigasi dapat dilakukan melalui penghindaran risiko (*risk avoidance*), pengurangan risiko (*risk reduction*), pengalihan risiko (*risk transfer*), maupun penerimaan risiko (*risk acceptance*) sesuai dengan tingkat prioritas dan karakteristik masing-masing risiko.
4. **Sustainability entrepreneurship** atau kewirausahaan berkelanjutan merupakan pendekatan kewirausahaan yang mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam kegiatan usaha. Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat dan kelestarian lingkungan. Penerapan konsep **Triple Bottom Line**, yaitu *Profit, People,* dan *Planet*, menjadi landasan utama dalam membangun usaha yang berkelanjutan.
5. **Environmental, Social, and Governance (ESG)** merupakan kerangka yang membantu perusahaan, termasuk UMKM, menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab. Aspek **Environmental** berfokus pada pengelolaan dampak terhadap lingkungan, **Social** menekankan tanggung jawab terhadap karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sedangkan **Governance** berkaitan dengan tata kelola usaha yang transparan, akuntabel, dan beretika. Penerapan ESG dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat reputasi perusahaan, memperluas akses pembiayaan, serta meningkatkan daya saing usaha.
6. Manajemen risiko, kewirausahaan berkelanjutan, dan ESG saling melengkapi dalam membangun usaha yang tangguh. Identifikasi dan mitigasi risiko membantu perusahaan mengurangi potensi kerugian, sedangkan penerapan prinsip keberlanjutan dan ESG memperkuat kemampuan usaha dalam

menghadapi perubahan lingkungan bisnis sekaligus menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang.

Secara keseluruhan, materi pada bab ini memberikan pemahaman bahwa wirausahawan modern dituntut tidak hanya memiliki kemampuan mengelola peluang bisnis, tetapi juga mampu mengelola risiko secara sistematis dan menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam setiap aktivitas usahanya. Dengan demikian, usaha yang dibangun tidak hanya mampu bertahan menghadapi berbagai ketidakpastian, tetapi juga berkembang secara berkelanjutan, memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan, dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang bertanggung jawab.

Evaluasi

Evaluasi pada bab ini bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman mahasiswa mengenai konsep manajemen risiko dan keberlanjutan usaha, kemampuan menganalisis permasalahan bisnis, serta kemampuan menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko, *sustainability entrepreneurship*, dan **Environmental, Social, and Governance (ESG)** dalam konteks kewirausahaan. Kerjakan setiap bagian secara sistematis dan sertakan alasan yang mendukung jawaban Anda.

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan berikut dengan singkat, jelas, dan tepat.

1. Jelaskan pengertian risiko usaha dan mengapa setiap kegiatan bisnis selalu mengandung risiko.
2. Mengapa identifikasi risiko merupakan tahapan yang sangat penting dalam proses manajemen risiko?
3. Jelaskan perbedaan antara risiko internal dan risiko eksternal disertai masing-masing dua contoh.
4. Apa yang dimaksud dengan mitigasi risiko? Mengapa mitigasi risiko tidak selalu berarti menghilangkan seluruh risiko?
5. Uraikan empat strategi utama mitigasi risiko beserta contoh penerapannya dalam kegiatan usaha.

6. Jelaskan hubungan antara manajemen risiko dengan keberlangsungan usaha (*business sustainability*).
7. Apa yang dimaksud dengan *sustainability entrepreneurship*? Bagaimana konsep tersebut berbeda dengan pendekatan bisnis yang hanya berorientasi pada keuntungan?
8. Jelaskan konsep **Triple Bottom Line (People, Planet, Profit)** serta pentingnya konsep tersebut bagi seorang wirausahawan.
9. Apa yang dimaksud dengan ESG (*Environmental, Social, and Governance*)? Jelaskan fungsi masing-masing pilar ESG.
10. Mengapa penerapan ESG semakin penting bagi UMKM di era persaingan bisnis global?

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

UMKM "Herbal Sehat"

UMKM "Herbal Sehat" memproduksi minuman herbal kemasan yang dipasarkan melalui toko fisik dan berbagai *marketplace*. Dalam dua tahun terakhir permintaan produk meningkat cukup pesat. Namun, perusahaan mulai menghadapi beberapa permasalahan sebagai berikut.

1. Sebagian besar bahan baku hanya berasal dari satu pemasok utama.
2. Harga bahan baku mengalami kenaikan akibat perubahan musim.
3. Perusahaan belum memiliki prosedur pengelolaan limbah produksi.
4. Seluruh pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual dan bercampur dengan keuangan pribadi pemilik.
5. Konsumen mulai menanyakan penggunaan kemasan yang lebih ramah lingkungan.
6. Beberapa pesaing telah menggunakan pemasaran digital berbasis kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) sehingga mampu menjangkau lebih banyak pelanggan.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasikan sedikitnya **lima risiko usaha** yang dihadapi oleh UMKM tersebut.
2. Kelompokkan risiko yang telah Anda identifikasi ke dalam kategori risiko internal dan risiko eksternal.
3. Tentukan strategi mitigasi yang paling tepat untuk masing-masing risiko disertai alasan yang mendukung pilihan Anda.
4. Analisis penerapan prinsip **Environmental, Social, and Governance (ESG)** yang dapat dilakukan oleh UMKM tersebut untuk meningkatkan keberlanjutan usahanya.
5. Jelaskan bagaimana penerapan *sustainability entrepreneurship* dapat membantu UMKM tersebut meningkatkan daya saing dalam jangka panjang.
6. Apabila Anda menjadi konsultan bisnis bagi UMKM tersebut, susun tiga rekomendasi prioritas yang harus segera dilaksanakan dalam enam bulan ke depan beserta alasan yang mendukung rekomendasi tersebut.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek: Penyusunan Profil Risiko dan Rencana Mitigasi UMKM

Lakukan kegiatan berikut secara berkelompok (3–5 mahasiswa).

Pilih satu UMKM di lingkungan sekitar atau UMKM yang Anda kenal, kemudian lakukan observasi sederhana melalui wawancara, pengamatan langsung, atau studi dokumen.

Selanjutnya, susun laporan yang memuat komponen berikut.

1. Profil singkat UMKM.
2. Tujuan utama usaha.
3. Identifikasi minimal **10 risiko usaha** yang mungkin dihadapi.
4. Klasifikasi risiko berdasarkan jenisnya (strategis, operasional, keuangan, pemasaran, teknologi, hukum, atau lainnya).
5. Penilaian sederhana terhadap tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan tingkat dampak (*impact*) setiap risiko menggunakan skala 1–5.

6. Penyusunan **Risk Register** yang memuat:
    a. Jenis risiko
    b. Penyebab
    c. Dampak
    d. Tingkat prioritas
    e. Strategi mitigasi
    f. Pihak yang bertanggung jawab.
7. Identifikasi praktik ESG yang telah diterapkan oleh UMKM tersebut.
8. Berikan rekomendasi minimal lima langkah perbaikan agar usaha menjadi lebih berkelanjutan.

Luaran proyek:

1. Laporan tertulis.
2. Presentasi kelas berdurasi 10–15 menit.
3. Diskusi mengenai rekomendasi perbaikan yang paling realistis diterapkan oleh UMKM tersebut.

D. Pertanyaan Reflektif

Jawablah pertanyaan berikut berdasarkan hasil pembelajaran, pengalaman, maupun pengamatan Anda terhadap dunia usaha saat ini.

1. Menurut Anda, apakah pelaku UMKM di Indonesia telah memandang manajemen risiko sebagai kebutuhan strategis atau masih sebatas respons terhadap masalah yang telah terjadi? Jelaskan alasan Anda.
2. Bagaimana perkembangan teknologi digital, seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), komputasi awan (*cloud computing*), dan analisis data (*data analytics*), dapat membantu pelaku usaha mengidentifikasi serta memitigasi risiko secara lebih efektif?
3. Setelah mempelajari bab ini, praktik manajemen risiko atau prinsip ESG apa yang paling mungkin Anda terapkan apabila suatu saat membangun usaha sendiri? Jelaskan alasan dan langkah awal yang akan Anda lakukan.

BAB 11
LEGALITAS USAHA, HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL, DAN ETIKA BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 11 Legalitas Usaha, Hak Kekayaan Intelektual, dan Etika Bisnis, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** berbagai bentuk badan usaha beserta karakteristik, kelebihan, kelemahan, dan implikasi hukumnya dalam kegiatan kewirausahaan.
2. **Mengidentifikasi** persyaratan legalitas dan perizinan berusaha, termasuk sistem Online Single Submission (OSS) dan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko (Risk-Based Approach), sesuai dengan jenis dan tingkat risiko usaha.
3. **Menganalisis** pentingnya perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) serta menentukan bentuk perlindungan HKI yang sesuai bagi berbagai hasil kreativitas, inovasi, dan identitas usaha.
4. **Menjelaskan** konsep tanggung jawab sosial dan tata kelola usaha yang baik (*Good Corporate Governance*) serta perannya dalam mendukung keberlanjutan dan daya saing usaha.
5. Menerapkan prinsip-prinsip legalitas usaha, perlindungan HKI, tanggung jawab sosial, dan tata kelola usaha yang baik dalam menganalisis maupun menyelesaikan permasalahan bisnis secara bertanggung jawab dan profesional.
6. **Mengevaluasi** pentingnya kepatuhan terhadap aspek hukum, etika bisnis, dan tata kelola usaha sebagai landasan dalam membangun usaha yang berintegritas, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Pendahuluan

Memulai sebuah usaha sering kali dipandang cukup dengan memiliki ide bisnis yang menarik, produk yang berkualitas, dan strategi pemasaran yang efektif. Padahal, dalam praktiknya keberhasilan suatu usaha juga sangat ditentukan oleh sejauh mana usaha tersebut memiliki landasan hukum yang jelas, mampu melindungi hasil kreativitas dan inovasinya, serta dijalankan dengan mengedepankan etika dan tata kelola yang baik. Tidak sedikit usaha yang mengalami kendala bahkan berhenti beroperasi karena mengabaikan aspek legalitas, menggunakan merek yang telah dimiliki pihak lain, tidak memenuhi ketentuan perizinan, atau kehilangan kepercayaan konsumen akibat praktik bisnis yang tidak etis. Di era digital, ketika informasi dapat tersebar dengan sangat cepat melalui media sosial dan platform digital, reputasi sebuah usaha menjadi aset yang sangat berharga sehingga kepatuhan terhadap hukum dan etika bisnis semakin penting untuk diperhatikan.

Pada bab-bab sebelumnya, Anda telah mempelajari berbagai aspek penting dalam membangun dan mengembangkan usaha, mulai dari konsep dasar kewirausahaan, pencarian dan analisis peluang usaha, penyusunan model bisnis, strategi pemasaran, pengelolaan operasional, pengelolaan keuangan, hingga manajemen risiko dan keberlanjutan usaha. Seluruh materi tersebut memberikan bekal mengenai bagaimana merancang dan mengelola bisnis agar mampu tumbuh dan bersaing. Namun, sebuah usaha yang telah dirancang dengan baik belum dapat berkembang secara optimal apabila belum memiliki kepastian hukum, perlindungan terhadap aset intelektual, serta sistem pengelolaan yang menjamin akuntabilitas dan integritas dalam menjalankan kegiatan usaha. Oleh karena itu, pembahasan mengenai legalitas usaha, Hak Kekayaan Intelektual (HKI), dan etika bisnis menjadi tahapan penting yang melengkapi kompetensi seorang wirausahawan.

Dalam bab ini, Anda akan mempelajari berbagai bentuk badan usaha yang berlaku di Indonesia beserta karakteristiknya, memahami pentingnya legalitas dan perizinan berusaha melalui sistem Online Single Submission (OSS), serta mengenal berbagai bentuk perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) sebagai upaya menjaga hasil kreativitas dan inovasi bisnis. Selain itu, Anda juga akan mempelajari konsep tanggung jawab sosial perusahaan

(*Corporate Social Responsibility*), prinsip-prinsip tata kelola usaha yang baik (*Good Corporate Governance*), serta pentingnya menerapkan etika dalam setiap aktivitas bisnis. Keseluruhan materi tersebut saling berkaitan dalam membangun usaha yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memiliki kepastian hukum, bertanggung jawab kepada masyarakat, serta mampu memperoleh kepercayaan dari konsumen, investor, mitra usaha, dan pemangku kepentingan lainnya.

Pemahaman terhadap materi pada bab ini akan membantu Anda melihat bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya diukur dari besarnya laba yang diperoleh, tetapi juga dari kemampuan perusahaan menjalankan usaha secara legal, profesional, transparan, dan berintegritas. Bekal tersebut menjadi sangat penting bagi calon wirausahawan maupun calon manajer yang nantinya akan menghadapi berbagai tantangan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, terdigitalisasi, dan diatur oleh berbagai ketentuan hukum. Dengan memahami materi pada bab ini, Anda diharapkan mampu membangun usaha yang tidak hanya bertahan dalam jangka pendek, tetapi juga memiliki fondasi yang kuat untuk berkembang secara berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi berbagai pemangku kepentingan.

A. Bentuk Badan Usaha

Setiap kegiatan usaha memerlukan wadah hukum yang menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas bisnis. Wadah tersebut dikenal sebagai **badan usaha**. Pemilihan bentuk badan usaha merupakan salah satu keputusan penting pada tahap awal pendirian bisnis karena akan memengaruhi aspek kepemilikan, tanggung jawab hukum, sumber pendanaan, perpajakan, tata kelola perusahaan, hingga peluang pengembangan usaha di masa mendatang. Banyak usaha mikro yang awalnya dijalankan secara sederhana akhirnya mengalami kendala ketika ingin memperoleh pinjaman bank, mengikuti pengadaan barang dan jasa pemerintah, atau menjalin kerja sama dengan perusahaan besar karena belum memiliki bentuk badan usaha yang sesuai.

Bagi seorang wirausahawan, memahami berbagai bentuk badan usaha bukan hanya berkaitan dengan pemenuhan persyaratan administratif, tetapi juga menjadi bagian dari strategi bisnis. Bentuk badan usaha yang dipilih harus sesuai dengan skala usaha, jumlah pemilik, tingkat risiko bisnis, kebutuhan modal, serta

rencana pengembangan usaha pada masa depan (Hisrich et al., 2020). Oleh karena itu, seorang calon pengusaha perlu memahami karakteristik masing-masing bentuk badan usaha sebelum menentukan pilihan yang paling tepat.

1. Pengertian Badan Usaha

Istilah **badan usaha** sering disamakan dengan **perusahaan**, padahal keduanya memiliki makna yang berbeda. **Perusahaan** merupakan tempat berlangsungnya kegiatan produksi atau aktivitas ekonomi untuk menghasilkan barang maupun jasa, sedangkan **badan usaha** adalah lembaga atau organisasi yang secara hukum menjadi pemilik dan penanggung jawab atas kegiatan perusahaan tersebut (Fuady, 2020). Dengan kata lain, sebuah perusahaan selalu dijalankan oleh suatu badan usaha, tetapi satu badan usaha dapat memiliki lebih dari satu perusahaan atau unit bisnis.

Secara hukum, badan usaha merupakan bentuk organisasi yang didirikan untuk menjalankan kegiatan ekonomi secara terus-menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan atau mencapai tujuan tertentu sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang).

Dalam praktik kewirausahaan di Indonesia, badan usaha memiliki beberapa fungsi utama, yaitu:

a. Memberikan identitas hukum bagi usaha
b. Menjadi dasar hubungan hukum dengan pihak lain
c. Memberikan kepastian mengenai hak dan kewajiban pemilik usaha
d. Memudahkan akses terhadap pembiayaan
e. Meningkatkan kredibilitas usaha di mata konsumen, investor, maupun pemerintah.

Tanpa adanya badan usaha yang jelas, pelaku usaha akan mengalami kesulitan dalam memperoleh berbagai fasilitas usaha, termasuk pembiayaan perbankan, perlindungan hukum, serta kerja sama bisnis yang lebih luas.

2. Tujuan Pemilihan Bentuk Badan Usaha

Pemilihan bentuk badan usaha bukan sekadar memenuhi persyaratan administratif, tetapi merupakan keputusan strategis yang memengaruhi keberlangsungan usaha. Menurut Zimmerer et al. (2020), struktur organisasi bisnis akan menentukan pola pengambilan keputusan, pembagian keuntungan, pengelolaan risiko, hingga kemampuan perusahaan dalam memperoleh modal. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam memilih bentuk badan usaha antara lain sebagai berikut.

a. Jumlah pendiri atau pemilik usaha
b. Kebutuhan modal usaha
c. Tingkat risiko usaha
d. Tanggung jawab hukum pemilik
e. Kemudahan memperoleh pembiayaan
f. Sistem perpajakan
g. Rencana ekspansi usaha
h. Kemudahan pengalihan kepemilikan.

Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang menjalankan usaha makanan ringan secara mandiri mungkin cukup memulai usahanya sebagai usaha perseorangan. Namun, ketika usaha berkembang menjadi jaringan pemasaran nasional dengan kebutuhan investasi yang besar, bentuk badan usaha dapat diubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) agar lebih mudah memperoleh investor.

3. Jenis-Jenis Badan Usaha di Indonesia

Indonesia mengenal berbagai bentuk badan usaha yang diatur dalam ketentuan hukum yang berbeda. Setiap bentuk memiliki karakteristik, kelebihan, serta keterbatasan masing-masing. Untuk memudahkan pemahaman, perhatikan Tabel 11.1 berikut.

Tabel 11. 1 Perbandingan Bentuk Badan Usaha di Indonesia

Bentuk Badan Usaha	Jumlah Pendiri	Tanggung Jawab	Status Badan Hukum	Karakteristik Utama
Usaha Perseorangan	1 orang	Tidak terbatas	Bukan badan hukum	Mudah didirikan, cocok untuk UMKM
Firma (Fa)	Minimal 2 orang	Tidak terbatas dan tanggung renteng	Bukan badan hukum	Semua sekutu aktif mengelola usaha
Commanditaire Vennootschap (CV)	Minimal 2 orang	Sekutu aktif tidak terbatas, sekutu pasif terbatas pada modal	Bukan badan hukum	Cocok bagi usaha keluarga dan UMKM berkembang
Perseroan Terbatas (PT)	Satu orang atau lebih sesuai ketentuan peraturan	Terbatas sebesar modal yang disetor	Badan hukum	Pemisahan harta pribadi dan perusahaan
Koperasi	Minimal sesuai ketentuan perundang-undangan	Sesuai ketentuan koperasi	Badan hukum	Berlandaskan asas kekeluargaan
BUMN/BUMD	Pemerintah	Sesuai bentuk hukumnya	Badan hukum	Bergerak pada sektor strategis dan pelayanan publik

Sumber: Disusun berdasarkan Kitab Undang-Undang Hukum Dagang, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, dan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap bentuk badan usaha memiliki konsekuensi hukum yang berbeda. Oleh karena itu, pemilihan bentuk badan usaha harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan pengembangan bisnis.

4. Usaha Perseorangan

Usaha perseorangan merupakan bentuk badan usaha yang dimiliki dan dikelola oleh satu orang. Seluruh modal berasal dari pemilik, demikian pula seluruh keuntungan menjadi hak pemilik. Namun demikian, seluruh risiko dan kewajiban juga menjadi tanggung jawab pemilik secara penuh.

Bentuk usaha ini paling banyak digunakan oleh pelaku UMKM karena prosedur pendiriannya relatif sederhana, biaya rendah, dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat. Kelebihan usaha perseorangan meliputi:

a. Pendirian mudah
b. Biaya operasional relatif rendah
c. Keputusan dapat diambil secara cepat
d. Seluruh keuntungan menjadi milik pemilik usaha.

Sementara itu, kelemahannya antara lain:

1) Tanggung jawab pemilik tidak terbatas;
2) Modal terbatas;
3) Keberlangsungan usaha bergantung pada pemilik;
4) Kemampuan ekspansi relatif kecil.

Contoh Kontekstual

Seorang mahasiswa membuka usaha kopi keliling menggunakan gerobak dengan modal pribadi sebesar Rp15.000.000. Seluruh keuntungan menjadi haknya, tetapi apabila usaha mengalami kerugian atau memiliki utang kepada pemasok, maka seluruh harta pribadi pemilik dapat digunakan untuk memenuhi kewajiban tersebut.

5. Firma (Fa)

Firma merupakan badan usaha yang didirikan oleh dua orang atau lebih dengan menggunakan nama bersama untuk menjalankan kegiatan usaha. Seluruh sekutu memiliki hak mengelola perusahaan sekaligus bertanggung jawab secara tanggung renteng terhadap seluruh kewajiban perusahaan (Fuady, 2020). Istilah **tanggung renteng** berarti apabila perusahaan memiliki utang, maka setiap sekutu dapat diminta melunasi seluruh kewajiban tersebut meskipun utang tersebut timbul akibat tindakan salah satu sekutu. Firma umumnya digunakan pada usaha jasa profesional, seperti kantor konsultan, kantor akuntan, maupun firma hukum.

Kelebihan firma meliputi:

a. Modal lebih besar dibanding usaha perseorangan
b. Pembagian pekerjaan lebih efektif
c. Kemampuan usaha lebih berkembang.

Kelemahannya antara lain:

a. Risiko tanggung jawab tidak terbatas;
b. Konflik antar sekutu berpotensi mengganggu usaha;
c. Keputusan memerlukan kesepakatan bersama.

6. Commanditaire Vennootschap (CV)

CV merupakan badan usaha yang terdiri atas dua jenis sekutu, yaitu **sekutu aktif** dan **sekutu pasif**. Sekutu aktif adalah pihak yang mengelola perusahaan dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kewajiban perusahaan. Sebaliknya, sekutu pasif hanya menanamkan modal tanpa ikut menjalankan operasional perusahaan, sehingga tanggung jawabnya terbatas sebesar modal yang disetorkan.

Model ini banyak dipilih oleh usaha keluarga maupun usaha kecil yang membutuhkan tambahan modal tanpa harus melibatkan seluruh pemilik dalam pengelolaan usaha. Sebagai contoh, seorang chef membuka restoran dan mengajak rekannya menjadi investor. Chef tersebut bertindak sebagai sekutu aktif yang mengelola operasional restoran, sedangkan rekannya menjadi sekutu pasif yang hanya menanamkan modal.

7. Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan Terbatas merupakan badan usaha berbentuk badan hukum yang modalnya terbagi atas saham. Sebagai badan hukum, PT memiliki kekayaan yang terpisah dari kekayaan pemegang saham sehingga tanggung jawab pemegang saham terbatas sebesar modal yang disetorkan (Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007; Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023). Konsep **badan hukum** berarti perusahaan memiliki identitas hukum sendiri yang terpisah dari pemiliknya. Oleh karena itu, apabila perusahaan mengalami kerugian, pada prinsipnya harta pribadi pemegang saham tidak ikut menjadi objek pertanggungjawaban sepanjang tidak terdapat penyalahgunaan badan hukum.

Perkembangan regulasi melalui Undang-Undang Cipta Kerja juga memperkenalkan **Perseroan Perorangan**, yaitu PT yang dapat didirikan oleh satu orang untuk memenuhi kriteria usaha mikro dan kecil. Kebijakan ini bertujuan memberikan kemudahan legalitas bagi pelaku UMKM sehingga memperoleh kepastian hukum dan akses pembiayaan yang lebih luas.

Beberapa kelebihan PT meliputi:

a. Status badan hukum
b. Tanggung jawab pemegang saham terbatas
c. Lebih mudah memperoleh investor
d. Keberlangsungan perusahaan lebih terjamin
e. Tata kelola perusahaan lebih profesional.

Adapun kelemahannya antara lain:

a. Prosedur pendirian lebih kompleks;
b. Administrasi lebih ketat;
c. Memerlukan kepatuhan terhadap berbagai ketentuan pelaporan perusahaan.

Sebelum melanjutkan pembahasan, perhatikan ilustrasi berikut mengenai perbedaan tanggung jawab pada beberapa bentuk badan usaha.

Gambar 11. 1 Perbandingan Karakteristik Usaha Perseorangan, CV, dan Perseroan Terbatas

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat formalitas badan usaha, umumnya semakin besar pula perlindungan hukum yang diberikan kepada pemilik. Namun, peningkatan perlindungan hukum tersebut diikuti dengan tuntutan tata kelola, administrasi, dan kepatuhan hukum yang lebih baik.

8. Koperasi

Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang perseorangan atau badan hukum koperasi yang menjalankan kegiatan berdasarkan prinsip koperasi serta berlandaskan asas kekeluargaan (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian). Berbeda dengan perusahaan yang berorientasi utama pada keuntungan pemegang saham, koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui kegiatan ekonomi bersama. Ciri utama koperasi meliputi:

a. Kepemilikan oleh anggota
b. Pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah
c. Pembagian sisa hasil usaha (shu) sesuai partisipasi anggota
d. Penerapan prinsip demokrasi ekonomi.

Contoh koperasi yang banyak dijumpai antara lain koperasi mahasiswa, koperasi pegawai, koperasi simpan pinjam, dan koperasi produsen.

9. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

BUMN merupakan badan usaha yang sebagian besar atau seluruh modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung dari kekayaan negara yang dipisahkan (Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003). Sementara itu, BUMD dimiliki oleh pemerintah daerah dan berfungsi mendukung pembangunan ekonomi daerah serta pelayanan kepada masyarakat. Meskipun mahasiswa umumnya tidak mendirikan BUMN atau BUMD, pemahaman mengenai kedua bentuk badan usaha ini tetap penting karena keduanya merupakan mitra strategis dunia usaha, penyedia berbagai layanan publik, sekaligus membuka peluang kemitraan bagi UMKM melalui program pembinaan, pengadaan barang dan jasa, maupun tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

Studi Kasus

Memilih Bentuk Badan Usaha yang Tepat

Andi dan Rina memulai usaha produksi sambal kemasan rumahan dengan modal Rp50.000.000. Pada tahun pertama, usaha berjalan baik dan dipasarkan melalui media sosial. Dua tahun kemudian, mereka memperoleh tawaran kerja sama dengan jaringan supermarket nasional. Salah satu persyaratan kerja sama adalah usaha harus berbentuk badan hukum agar memiliki tata kelola yang lebih baik dan memberikan kepastian hukum bagi para mitra.

Dalam kondisi tersebut, perubahan bentuk usaha menjadi Perseroan Terbatas dapat menjadi pilihan yang lebih tepat. Dengan status badan hukum, perusahaan memperoleh pemisahan kekayaan pribadi dan perusahaan, meningkatkan kredibilitas usaha, serta lebih mudah memperoleh investasi dan pembiayaan untuk memperluas kapasitas produksi. Studi kasus ini menunjukkan bahwa bentuk badan usaha perlu dievaluasi secara berkala seiring pertumbuhan dan kompleksitas bisnis.

Pemahaman mengenai berbagai bentuk badan usaha memberikan landasan bagi calon wirausahawan untuk menentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Namun, memiliki bentuk badan usaha saja belum cukup. Agar

usaha memperoleh pengakuan dan perlindungan secara hukum, pelaku usaha juga harus memenuhi berbagai persyaratan legalitas yang ditetapkan oleh pemerintah. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai proses dan pentingnya **legalitas usaha** sebagai fondasi dalam menjalankan bisnis yang sah, tertib, dan berkelanjutan.

B. Perizinan Berusaha

Pada subbab sebelumnya telah dibahas berbagai bentuk badan usaha yang dapat dipilih oleh seorang wirausahawan. Namun, memilih bentuk badan usaha saja belum cukup untuk menjamin bahwa suatu usaha dapat beroperasi secara sah. Agar kegiatan bisnis memperoleh pengakuan dari negara dan memiliki kepastian hukum, pelaku usaha wajib memenuhi ketentuan mengenai **perizinan berusaha**. Perizinan ini menjadi salah satu fondasi penting dalam penyelenggaraan usaha karena berkaitan dengan perlindungan hukum, pengawasan pemerintah, keamanan konsumen, serta keberlanjutan kegiatan bisnis.

Perkembangan teknologi informasi dan kebutuhan untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif telah mendorong pemerintah Indonesia melakukan reformasi sistem perizinan. Reformasi tersebut diwujudkan melalui penerapan **Perizinan Berusaha Berbasis Risiko (Risk-Based Approach/RBA)** yang dilaksanakan secara terintegrasi melalui sistem **Online Single Submission (OSS)**. Sistem ini diharapkan mampu mempercepat proses pelayanan, meningkatkan transparansi, mengurangi birokrasi, sekaligus tetap menjamin perlindungan terhadap masyarakat dan lingkungan (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Bagi mahasiswa yang kelak akan menjadi pelaku usaha, pemahaman mengenai perizinan berusaha bukan hanya penting untuk memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga menjadi modal dalam membangun bisnis yang profesional, terpercaya, dan memiliki daya saing.

1. Pengertian Perizinan Berusaha

Perizinan berusaha merupakan legalitas yang diberikan kepada pelaku usaha untuk memulai dan menjalankan kegiatan usaha setelah memenuhi persyaratan yang ditentukan berdasarkan tingkat risiko kegiatan usahanya (Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2021). Dalam konteks administrasi publik, **izin** adalah

persetujuan yang diberikan oleh pemerintah kepada seseorang atau badan usaha untuk melakukan suatu kegiatan yang pada prinsipnya memerlukan pengawasan negara. Dengan adanya izin, pemerintah dapat memastikan bahwa kegiatan usaha memenuhi standar keselamatan, kesehatan, keamanan, lingkungan, dan ketertiban umum. Perizinan berusaha memiliki beberapa fungsi penting, yaitu:

a. Memberikan kepastian hukum bagi pelaku usaha
b. Melindungi masyarakat sebagai konsumen
c. Meningkatkan kepercayaan mitra bisnis dan investor
d. Menjadi dasar pengawasan dan pembinaan pemerintah
e. Menciptakan iklim usaha yang sehat, tertib, dan berdaya saing.

Dengan demikian, legalitas melalui perizinan bukanlah sekadar persyaratan administratif, melainkan bagian dari tata kelola usaha yang baik (*good business governance*).

2. Reformasi Sistem Perizinan Berusaha di Indonesia

Sebelum diberlakukannya sistem OSS, proses pengurusan izin usaha dilakukan secara terpisah pada berbagai instansi pemerintah. Kondisi tersebut menyebabkan proses perizinan menjadi panjang, membutuhkan banyak dokumen, serta memerlukan waktu yang relatif lama. Melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2021, pemerintah melakukan penyederhanaan proses perizinan dengan menerapkan sistem elektronik yang terintegrasi secara nasional.

Konsep utama dalam reformasi ini adalah **Perizinan Berusaha Berbasis Risiko (Risk-Based Approach/RBA)**. Istilah *berbasis risiko* berarti bahwa jenis perizinan yang harus dipenuhi pelaku usaha ditentukan berdasarkan tingkat risiko dari kegiatan usaha yang dijalankan, bukan semata-mata berdasarkan jenis usahanya. Semakin tinggi risiko suatu kegiatan usaha terhadap kesehatan masyarakat, keselamatan kerja, lingkungan hidup, maupun penggunaan sumber daya, semakin banyak persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelaku usaha.

Sebaliknya, usaha dengan tingkat risiko rendah memperoleh prosedur perizinan yang lebih sederhana sehingga mendorong tumbuhnya usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).

3. Sistem Online Single Submission (OSS)

Online Single Submission **(OSS)** adalah sistem perizinan berusaha yang diselenggarakan secara elektronik dan terintegrasi oleh pemerintah untuk memproses seluruh tahapan perizinan usaha (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Melalui OSS, pelaku usaha dapat melakukan berbagai layanan secara daring (*online*), antara lain:

a. Pendaftaran usaha;
b. Memperoleh nomor induk berusaha (nib);
c. Memperoleh perizinan berusaha;
d. Memperoleh izin operasional tertentu;
e. Melakukan perubahan data perusahaan;
f. Menyampaikan laporan kegiatan usaha sesuai ketentuan.

Penerapan OSS memberikan berbagai manfaat, antara lain:

a. Mempercepat proses perizinan
b. Meningkatkan transparansi pelayanan
c. Mengurangi birokrasi
d. Mengintegrasikan data lintas kementerian dan lembaga;
e. Mempermudah pelaku usaha dalam memenuhi kewajiban legalitas.

Sebelum mempelajari lebih lanjut mengenai tahapan perizinan, perhatikan alur sederhana sistem OSS berikut.

Gambar 11. 2 Alur Umum Perizinan Berusaha Melalui Sistem OSS

Flowchart tersebut menunjukkan bahwa seluruh proses dilakukan secara terintegrasi dalam satu sistem. Pelaku usaha tidak lagi harus mengajukan izin secara terpisah kepada berbagai instansi sebagaimana sistem sebelumnya.

4. Nomor Induk Berusaha (NIB)

Salah satu hasil utama dari proses registrasi OSS adalah diterbitkannya **Nomor Induk Berusaha (NIB)**.NIB merupakan identitas resmi pelaku usaha yang diterbitkan melalui sistem OSS setelah data usaha dinyatakan lengkap sesuai ketentuan yang berlaku (Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2021). Bagi pelaku usaha, NIB memiliki fungsi yang sangat penting karena menjadi identitas legal dalam berbagai aktivitas bisnis.

Fungsi NIB antara lain meliputi:

a. Identitas resmi pelaku usaha
b. Bukti registrasi usaha
c. Dasar untuk memperoleh perizinan lanjutan
d. Persyaratan mengikuti pengadaan barang dan jasa
e. Persyaratan memperoleh pembiayaan dari lembaga keuangan
f. Dasar pelaksanaan kegiatan ekspor dan impor sesuai ketentuan.

Banyak pelaku UMKM yang sebelumnya mengalami kesulitan memperoleh kredit usaha kini dapat mengakses pembiayaan lebih mudah setelah memiliki NIB karena usahanya telah terdaftar secara resmi.

5. Perizinan Berdasarkan Tingkat Risiko

Salah satu karakteristik utama sistem OSS adalah pengelompokan kegiatan usaha berdasarkan tingkat risiko. **Risiko** adalah kemungkinan terjadinya dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu kegiatan usaha terhadap kesehatan, keselamatan, lingkungan hidup, maupun pemanfaatan sumber daya. Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2021 mengelompokkan kegiatan usaha ke dalam empat kategori risiko.

Tabel 11. 2 Klasifikasi Perizinan Berusaha Berdasarkan Tingkat Risiko

Tingkat Risiko	Dokumen Perizinan	Karakteristik	Contoh Usaha
Rendah	Nomor Induk Berusaha (NIB)	Risiko kecil sehingga cukup dengan registrasi usaha	Toko kelontong, jasa desain grafis, penjualan daring skala kecil
Menengah Rendah	NIB dan Sertifikat Standar	Memerlukan pemenuhan standar tertentu	Rumah makan kecil, usaha laundry, percetakan
Menengah Tinggi	NIB dan Sertifikat Standar Terverifikasi	Standar harus diverifikasi oleh instansi berwenang	Industri makanan olahan, klinik kesehatan tertentu
Tinggi	NIB dan Izin	Memerlukan evaluasi serta persetujuan pemerintah sebelum beroperasi	Rumah sakit, industri bahan kimia berbahaya, pertambangan

Sumber: Disusun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2021.

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa tidak semua usaha harus melalui proses perizinan yang sama. Pendekatan berbasis risiko memberikan kemudahan bagi UMKM, sementara kegiatan usaha dengan dampak yang lebih besar tetap memperoleh pengawasan yang lebih ketat.

6. Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI)

Dalam proses pengajuan izin melalui OSS, pelaku usaha diwajibkan menentukan **Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI)**. KBLI merupakan sistem klasifikasi resmi yang digunakan pemerintah untuk mengelompokkan jenis kegiatan ekonomi di Indonesia berdasarkan karakteristik usahanya (Badan Pusat Statistik, 2020). Penentuan kode KBLI menjadi penting karena akan menentukan:

a. Jenis kegiatan usaha yang diakui secara resmi
b. Jenis perizinan yang diperlukan
c. Tingkat risiko usaha
d. Kewajiban pemenuhan standar tertentu
e. Pelaporan kegiatan usaha.

Sebagai contoh, usaha kedai kopi memiliki kode KBLI yang berbeda dengan usaha produksi kopi bubuk atau usaha perdagangan kopi. Oleh karena itu, pelaku usaha harus memilih kode KBLI yang paling sesuai dengan aktivitas bisnisnya.

7. Manfaat Perizinan Berusaha bagi Pelaku Usaha

Sebagian pelaku UMKM masih beranggapan bahwa legalitas usaha hanya diperlukan ketika usaha telah berkembang besar. Padahal, sejak awal pendirian usaha, legalitas memberikan banyak manfaat yang mendukung pertumbuhan bisnis. Beberapa manfaat tersebut antara lain:

a. Memberikan kepastian hukum dalam menjalankan usaha
b. Meningkatkan kepercayaan pelanggan
c. Mempermudah memperoleh pembiayaan dari bank maupun investor
d. Membuka peluang mengikuti pengadaan pemerintah
e. Mempermudah memperoleh sertifikasi produk, seperti sertifikat halal dan standar nasional indonesia (sni)
f. Meningkatkan peluang ekspansi usaha ke pasar nasional maupun internasional.

Dengan kata lain, legalitas merupakan investasi jangka panjang yang meningkatkan profesionalisme dan daya saing usaha.

Studi Kasus

UMKM Makanan Ringan Menuju Pasar Modern

Sebuah usaha keripik pisang rumahan di Kabupaten Sleman awalnya hanya dipasarkan melalui media sosial dan toko sekitar. Setelah permintaan meningkat, pemilik ingin memasukkan produknya ke jaringan supermarket nasional. Pihak supermarket mensyaratkan agar pemasok memiliki NIB, izin usaha melalui OSS, sertifikat halal, serta izin edar sesuai ketentuan yang berlaku. Pemilik usaha kemudian melakukan pendaftaran melalui OSS, memperoleh NIB, melengkapi persyaratan berdasarkan tingkat risiko usahanya, dan mengurus legalitas produk lainnya. Setelah seluruh persyaratan dipenuhi, produk keripik tersebut dapat dipasarkan di jaringan ritel modern dan memperoleh akses pembiayaan dari perbankan untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Kasus ini menunjukkan bahwa legalitas usaha tidak hanya memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga membuka peluang pasar dan meningkatkan kepercayaan berbagai pemangku kepentingan.

Tantangan dalam Pelaksanaan Perizinan Berusaha

Meskipun sistem OSS telah menyederhanakan proses perizinan, dalam praktiknya masih terdapat beberapa tantangan yang dihadapi pelaku usaha, khususnya UMKM, antara lain:

1. Keterbatasan literasi digital
2. Kurangnya pemahaman mengenai kode kbli
3. Ketidaklengkapan dokumen administrasi
4. Perubahan regulasi yang memerlukan penyesuaian
5. Keterbatasan akses internet di beberapa daerah.

Oleh karena itu, pemerintah bersama berbagai lembaga pendamping UMKM terus memberikan edukasi, pelatihan, dan layanan konsultasi agar pelaku usaha mampu memenuhi seluruh persyaratan legalitas secara mandiri. Perizinan berusaha merupakan langkah awal dalam membangun usaha yang sah dan

memiliki kepastian hukum. Namun, legalitas usaha tidak hanya berkaitan dengan izin operasional. Agar hasil kreativitas dan inovasi bisnis memperoleh perlindungan dari penyalahgunaan oleh pihak lain, pelaku usaha juga perlu memahami pentingnya **Hak Kekayaan Intelektual (HKI)**. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai konsep, jenis, serta mekanisme perlindungan Hak Kekayaan Intelektual dalam dunia usaha.

C. Hak Kekayaan Intelektual (HKI)

Perkembangan dunia usaha saat ini tidak lagi hanya bertumpu pada kepemilikan modal dan aset fisik, tetapi juga pada kemampuan menghasilkan ide, kreativitas, inovasi, serta identitas produk yang mampu menciptakan nilai tambah. Sebuah merek yang dikenal luas, desain kemasan yang menarik, aplikasi digital yang inovatif, atau resep produk yang unik dapat menjadi aset perusahaan yang nilainya jauh lebih besar dibandingkan aset berwujud. Oleh karena itu, selain memiliki legalitas usaha, seorang wirausahawan juga perlu memahami pentingnya **Hak Kekayaan Intelektual (HKI)** sebagai bentuk perlindungan hukum terhadap hasil kreativitas dan inovasi.

Dalam praktik bisnis, tidak sedikit pelaku usaha yang mengalami kerugian karena merek dagangnya ditiru, desain produknya disalin, atau karya digitalnya digunakan tanpa izin. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa inovasi yang tidak dilindungi secara hukum berpotensi dimanfaatkan oleh pihak lain tanpa memberikan manfaat ekonomi kepada penciptanya. Melalui sistem HKI, negara memberikan pengakuan sekaligus perlindungan hukum kepada pemilik karya intelektual sehingga mereka memperoleh hak eksklusif untuk menggunakan, mengembangkan, maupun memberikan izin pemanfaatan kepada pihak lain (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2023).

Bagi mahasiswa yang akan menjadi wirausahawan, pemahaman mengenai HKI sangat penting karena hampir setiap usaha memiliki unsur kekayaan intelektual, baik berupa nama usaha, logo, desain produk, teknologi, karya tulis, maupun strategi pemasaran yang memiliki nilai ekonomi.

1. Pengertian Hak Kekayaan Intelektual

Hak Kekayaan Intelektual (HKI) adalah hak eksklusif yang diberikan oleh negara kepada seseorang atau badan hukum atas hasil karya yang lahir dari kemampuan intelektual manusia di bidang ilmu pengetahuan, seni, sastra, teknologi, maupun perdagangan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (WIPO, 2023). Istilah **hak eksklusif** berarti bahwa hanya pemilik hak atau pihak yang memperoleh izin darinya yang berhak menggunakan, memperbanyak, memanfaatkan, atau memperoleh manfaat ekonomi dari karya tersebut. Pihak lain tidak diperkenankan menggunakan karya tersebut tanpa persetujuan pemilik hak.

HKI pada dasarnya merupakan bagian dari **aset tidak berwujud (*intangible assets*)**. Berbeda dengan gedung, kendaraan, atau mesin yang dapat dilihat secara fisik, aset intelektual berupa ide dan kreativitas tidak memiliki bentuk fisik, tetapi dapat menghasilkan manfaat ekonomi yang sangat besar. Sebagai contoh, sebuah usaha kopi mungkin hanya memiliki aset fisik berupa kedai dan peralatan. Namun, nama merek yang telah dikenal masyarakat, logo yang menarik, resep minuman khas, serta aplikasi pemesanan digital merupakan aset intelektual yang justru menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan.

2. Tujuan dan Manfaat Perlindungan HKI

Perlindungan HKI tidak hanya memberikan kepastian hukum kepada pencipta atau pemilik karya, tetapi juga mendorong terciptanya inovasi yang berkelanjutan. Apabila hasil kreativitas mudah ditiru tanpa konsekuensi hukum, maka motivasi masyarakat untuk berinovasi akan menurun. Menurut WIPO (2023), sistem HKI memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

a. Memberikan perlindungan hukum terhadap hasil kreativitas
b. Memberikan penghargaan kepada pencipta atau inventor
c. Mendorong inovasi dan perkembangan teknologi
d. Meningkatkan nilai ekonomi suatu karya
e. Menciptakan iklim usaha yang sehat dan kompetitif.

Bagi pelaku usaha, perlindungan HKI memberikan berbagai manfaat, antara lain:

1) Meningkatkan nilai perusahaan
2) Memperkuat identitas merek
3) Memberikan keunggulan kompetitif
4) Membuka peluang lisensi dan kerja sama bisnis
5) Meningkatkan kepercayaan investor
6) Mencegah penyalahgunaan karya oleh pihak lain.

Dalam era ekonomi kreatif, kepemilikan HKI bahkan sering menjadi salah satu indikator penting dalam penilaian investasi (*business valuation*), terutama bagi perusahaan rintisan (*startup*) yang mengandalkan inovasi sebagai sumber utama keunggulan bisnis.

3. Ruang Lingkup Hak Kekayaan Intelektual

Di Indonesia, HKI terdiri atas beberapa jenis hak yang masing-masing memberikan perlindungan terhadap objek yang berbeda. Pemahaman mengenai ruang lingkup tersebut penting agar pelaku usaha dapat memilih bentuk perlindungan yang sesuai dengan karakteristik hasil karyanya. Untuk memudahkan pemahaman, perhatikan Tabel 11.3 berikut.

Tabel 11. 3 Jenis-Jenis Hak Kekayaan Intelektual di Indonesia

Jenis HKI	Objek yang Dilindungi	Contoh
Hak Cipta	Karya ilmu pengetahuan, seni, sastra, program komputer	Buku, lagu, film, karya ilmiah, aplikasi
Merek	Nama, logo, simbol, slogan, identitas produk	Merek kopi, logo perusahaan, nama produk
Paten	Invensi di bidang teknologi	Mesin baru, alat kesehatan, proses produksi
Desain Industri	Bentuk atau tampilan produk	Desain kemasan, bentuk botol minuman

Indikasi Geografis	Produk yang memiliki karakteristik karena daerah asal	Kopi Gayo, Kopi Kintamani, Garam Amed
Rahasia Dagang	Informasi bisnis yang bernilai ekonomi dan dirahasiakan	Resep makanan, formula minuman, strategi pemasaran
Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu	Tata letak chip elektronik	Mikrochip dan komponen elektronik
Perlindungan Varietas Tanaman	Varietas tanaman hasil pemuliaan	Varietas padi, jagung, atau buah unggul

Sumber: Disusun berdasarkan berbagai peraturan perundang-undangan HKI di Indonesia dan WIPO (2023).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap bentuk HKI memiliki objek perlindungan yang berbeda. Oleh karena itu, seorang pelaku usaha perlu mengidentifikasi jenis kekayaan intelektual yang dimilikinya sebelum mengajukan perlindungan hukum.

4. Hak Cipta

Hak cipta merupakan hak eksklusif yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa harus melalui proses pendaftaran terlebih dahulu (Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta). Objek yang dilindungi oleh hak cipta meliputi berbagai karya di bidang:

a. Ilmu pengetahuan
b. Sastra
c. Seni
d. Musik
e. Fotografi
f. Film
g. Program komputer
h. Karya arsitektur
i. Karya ilmiah.

Walaupun perlindungan hak cipta muncul secara otomatis, pencatatan hak cipta tetap dianjurkan karena dapat menjadi alat bukti apabila terjadi sengketa hukum. Sebagai contoh, seorang mahasiswa mengembangkan aplikasi pencatatan keuangan UMKM sebagai tugas akhir. Program komputer tersebut merupakan karya cipta yang memperoleh perlindungan hak cipta sejak diwujudkan dalam bentuk perangkat lunak.

5. Merek

Dalam kegiatan bisnis, **merek** merupakan salah satu aset yang paling bernilai karena menjadi identitas produk di mata konsumen. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2016 tentang Merek dan Indikasi Geografis, merek adalah tanda yang dapat ditampilkan secara grafis berupa gambar, nama, logo, huruf, angka, susunan warna, bentuk dua dimensi atau tiga dimensi, suara, hologram, atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang digunakan untuk membedakan barang atau jasa yang diproduksi oleh seseorang atau badan hukum.

Melalui pendaftaran merek, pemilik memperoleh hak eksklusif untuk menggunakan merek tersebut dalam kegiatan perdagangan. Perhatikan ilustrasi berikut mengenai komponen yang dapat dilindungi sebagai merek.

Gambar 11. 3 Unsur-Unsur Identitas yang Dapat Dilindungi Sebagai Merek

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa perlindungan merek berfokus pada identitas yang membedakan suatu produk dengan produk pesaing. Oleh karena itu, pelaku usaha dianjurkan mendaftarkan merek sejak awal agar terhindar dari sengketa kepemilikan di kemudian hari.

6. Paten

Paten adalah hak eksklusif yang diberikan negara kepada inventor atas suatu invensi di bidang teknologi sehingga selama jangka waktu tertentu hanya inventor yang berhak memanfaatkan invensi tersebut atau memberikan izin kepada pihak lain untuk menggunakannya (Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2016 tentang Paten sebagaimana telah diubah melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023).

Istilah **invensi** mengacu pada ide yang dituangkan ke dalam suatu pemecahan masalah di bidang teknologi, baik berupa produk maupun proses baru atau penyempurnaan dari teknologi yang telah ada. Tidak semua inovasi dapat memperoleh paten. Suatu invensi pada umumnya harus memenuhi persyaratan:

a. Bersifat baru (*novelty*)
b. Mengandung langkah inventif (*inventive step*)
c. Dapat diterapkan dalam industri (*industrial applicability*).

Sebagai contoh, alat pengering hasil pertanian yang mampu menghemat energi melalui teknologi baru dapat diajukan sebagai paten apabila memenuhi persyaratan tersebut.

7. Desain Industri

Persaingan bisnis modern tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh penampilan visual produk. Bentuk kemasan yang menarik sering kali menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan pembelian konsumen.

Desain industri memberikan perlindungan terhadap tampilan luar suatu produk yang memiliki nilai estetika, seperti bentuk, konfigurasi, komposisi garis, warna, maupun kombinasi unsur-unsur tersebut (Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2000 tentang Desain Industri).

Contohnya meliputi:

a. Desain botol minuman
b. Kemasan kosmetik
c. Bentuk kursi modern
d. Desain lampu hias
e. Kemasan makanan premium.

8. Rahasia Dagang

Tidak semua inovasi harus dipatenkan. Dalam beberapa kondisi, pelaku usaha justru lebih memilih merahasiakan formula atau metode bisnis tertentu agar tetap menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. **Rahasia dagang** adalah informasi yang tidak diketahui oleh umum, mempunyai nilai ekonomi, dan dijaga kerahasiaannya oleh pemiliknya (Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang). Contoh rahasia dagang antara lain:

a. Resep makanan
b. Formula minuman
c. Strategi pemasaran
d. Daftar pelanggan
e. Metode produksi tertentu.

Contoh yang sering digunakan dalam dunia bisnis adalah resep minuman atau bumbu khas yang tidak pernah dipublikasikan kepada masyarakat.

9. Proses Pendaftaran HKI

Pada umumnya, perlindungan terhadap beberapa jenis HKI diperoleh melalui proses pendaftaran kepada Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI) Kementerian Hukum Republik Indonesia. Secara umum tahapan pendaftaran meliputi:

a. Mengidentifikasi jenis hki yang akan didaftarkan
b. Melakukan penelusuran awal untuk memastikan tidak terjadi kesamaan dengan hak milik pihak lain
c. Mengajukan permohonan pendaftaran beserta dokumen yang dipersyaratkan

d. Pemeriksaan administratif dan substantif sesuai jenis hki
e. Penerbitan sertifikat apabila permohonan disetujui.

Untuk memahami tahapan tersebut, perhatikan diagram berikut.

Gambar 11. 4 Tahapan Umum Pendaftaran Hak Kekayaan Intelektual

Flowchart tersebut menunjukkan bahwa perlindungan HKI memerlukan proses administrasi yang sistematis sehingga hak yang diberikan benar-benar memenuhi persyaratan hukum.

Studi Kasus

Pentingnya Mendaftarkan Merek Sejak Awal

Seorang alumni perguruan tinggi mendirikan usaha minuman herbal dengan merek **"Segar Nusantara"**. Produk tersebut berhasil dipasarkan melalui berbagai platform digital dan memperoleh banyak pelanggan. Namun, karena belum mendaftarkan mereknya, beberapa bulan kemudian muncul produk lain dengan nama dan logo yang sangat mirip sehingga menimbulkan kebingungan di kalangan konsumen.

Setelah berkonsultasi dengan konsultan HKI, pemilik usaha segera mengajukan pendaftaran merek ke Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual. Meskipun proses hukum memerlukan waktu, pengalaman tersebut memberikan pelajaran bahwa perlindungan

HKI sebaiknya dilakukan sejak awal usaha berdiri, bukan setelah produk dikenal luas.

Kasus ini menunjukkan bahwa investasi dalam perlindungan HKI dapat mencegah kerugian ekonomi sekaligus menjaga reputasi dan identitas usaha.

Hak Kekayaan Intelektual memberikan perlindungan terhadap hasil kreativitas dan inovasi sehingga pelaku usaha memperoleh kepastian hukum atas aset intelektual yang dimilikinya. Namun, kepatuhan terhadap hukum saja belum cukup untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan. Keberhasilan usaha juga sangat ditentukan oleh perilaku yang jujur, bertanggung jawab, dan menjunjung tinggi nilai-nilai moral dalam menjalankan kegiatan bisnis. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **etika bisnis** sebagai landasan perilaku profesional dalam dunia kewirausahaan.

D. Tanggung Jawab Sosial

Pada subbab sebelumnya telah dibahas pentingnya legalitas usaha dan perlindungan terhadap hasil kreativitas melalui Hak Kekayaan Intelektual (HKI). Namun, keberhasilan suatu usaha tidak hanya diukur dari kemampuan memperoleh keuntungan (*profit*), melainkan juga dari sejauh mana usaha tersebut memberikan manfaat bagi masyarakat dan menjaga kelestarian lingkungan. Dalam dunia bisnis modern, perusahaan tidak lagi dipandang sebagai organisasi yang semata-mata berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga sebagai bagian dari masyarakat yang memiliki tanggung jawab sosial.

Perubahan paradigma tersebut melahirkan konsep **Tanggung Jawab Sosial Perusahaan** atau **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Konsep ini menekankan bahwa setiap pelaku usaha perlu mempertimbangkan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari setiap keputusan bisnis yang diambil. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur melalui besarnya laba, tetapi juga melalui kontribusinya terhadap pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) (Carroll, 2021; ISO 26000, 2010).

Bagi wirausahawan, khususnya pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), tanggung jawab sosial bukan berarti harus selalu mengeluarkan biaya besar untuk kegiatan amal. Sebaliknya,

tanggung jawab sosial dapat diwujudkan melalui praktik bisnis yang jujur, memperlakukan karyawan secara adil, menghasilkan produk yang aman, menjaga lingkungan, serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat sekitar.

1. Pengertian Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial adalah komitmen organisasi atau pelaku usaha untuk menjalankan kegiatan bisnis secara etis, mematuhi hukum, serta berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan, masyarakat, dan lingkungan (ISO 26000, 2010).

Istilah **berkelanjutan (*sustainable*)** berarti bahwa kegiatan usaha dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhannya. Dengan kata lain, perusahaan harus mampu menyeimbangkan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Konsep tanggung jawab sosial berkembang karena semakin meningkatnya kesadaran masyarakat bahwa aktivitas bisnis dapat memberikan dampak positif maupun negatif. Sebagai contoh, perusahaan dapat membuka lapangan kerja dan meningkatkan perekonomian daerah, tetapi di sisi lain juga berpotensi menghasilkan limbah, polusi, atau ketimpangan sosial apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemilik modal (*shareholders*), tetapi juga kepada seluruh pihak yang terdampak oleh kegiatan usahanya (*stakeholders*).

2. Konsep Triple Bottom Line

Salah satu konsep yang paling banyak digunakan dalam menjelaskan tanggung jawab sosial perusahaan adalah **Triple Bottom Line (TBL)** yang diperkenalkan oleh John Elkington (1997). Konsep ini menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan harus diukur berdasarkan tiga dimensi utama, yaitu:

a. Profit, yaitu keberhasilan ekonomi perusahaan dalam memperoleh keuntungan secara berkelanjutan.

b. People, yaitu perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, konsumen, dan masyarakat.

c. Planet, yaitu kepedulian terhadap pelestarian lingkungan hidup.

Ketiga dimensi tersebut harus berjalan secara seimbang agar perusahaan mampu tumbuh secara berkelanjutan. Sebelum melanjutkan pembahasan, perhatikan ilustrasi mengenai konsep Triple Bottom Line berikut.

Gambar 11. 5 Konsep Triple Bottom Line dalam Bisnis Berkelanjutan

Gambar tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang berkelanjutan tidak hanya mengejar keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan manusia dan kelestarian lingkungan. Apabila salah satu aspek diabaikan, maka keberlanjutan usaha dalam jangka panjang akan sulit dicapai.

3. Piramida Tanggung Jawab Sosial Carroll

Archie B. Carroll mengemukakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan terdiri atas empat tingkatan yang saling melengkapi (Carroll, 2021), yaitu:

a. Tanggung jawab ekonomi (*Economic Responsibility*), yaitu menghasilkan barang atau jasa yang dibutuhkan masyarakat sekaligus memperoleh keuntungan agar perusahaan dapat bertahan.

b. Tanggung jawab hukum (*Legal Responsibility*), yaitu mematuhi seluruh peraturan perundang-undangan yang

berlaku, termasuk kewajiban perpajakan, ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, dan lingkungan.

c. Tanggung jawab etis (*Ethical Responsibility*), yaitu menjalankan bisnis secara jujur, adil, dan menghormati norma-norma yang berlaku meskipun tidak selalu diwajibkan oleh hukum.

d. Tanggung jawab filantropis (*Philanthropic Responsibility*), yaitu memberikan kontribusi sukarela kepada masyarakat melalui berbagai kegiatan sosial seperti pendidikan, kesehatan, bantuan bencana, atau pemberdayaan masyarakat.

Keempat tingkatan tersebut membentuk fondasi tanggung jawab sosial perusahaan. Sebuah perusahaan tidak dapat dikatakan bertanggung jawab secara sosial apabila hanya aktif dalam kegiatan amal, tetapi mengabaikan kewajiban hukum atau melakukan praktik bisnis yang tidak etis.

4. Prinsip-Prinsip Tanggung Jawab Sosial

ISO 26000 sebagai pedoman internasional mengenai tanggung jawab sosial mengemukakan beberapa prinsip utama yang perlu diterapkan oleh organisasi (ISO 26000, 2010), yaitu:

a. Akuntabilitas, yaitu kesediaan perusahaan mempertanggungjawabkan dampak dari setiap keputusan dan aktivitasnya.

b. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam menyampaikan informasi yang relevan kepada para pemangku kepentingan.

c. Perilaku etis, yaitu menjalankan usaha secara jujur, adil, dan bertanggung jawab.

d. Menghormati kepentingan para pemangku kepentingan, yaitu memperhatikan hak dan kepentingan seluruh pihak yang terdampak oleh kegiatan usaha.

e. Kepatuhan terhadap hukum, yaitu menaati seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku.

f. Menghormati norma perilaku internasional, yaitu memperhatikan standar internasional yang relevan.

g. Menghormati hak asasi manusia, yaitu tidak melakukan diskriminasi maupun pelanggaran terhadap hak-hak dasar manusia.

Penerapan prinsip-prinsip tersebut membantu perusahaan membangun reputasi yang baik sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat.

5. Bentuk Implementasi Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk sesuai dengan karakteristik dan skala usaha. Tidak semua perusahaan harus melaksanakan program yang sama, tetapi setiap perusahaan diharapkan memberikan kontribusi positif sesuai kemampuan dan bidang usahanya.

Tabel 11. 4 Implementasi Tanggung Jawab Sosial dalam Kegiatan Usaha

Bidang	Contoh Implementasi
Karyawan	Memberikan upah yang layak, pelatihan, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), kesempatan pengembangan karier
Konsumen	Menyediakan produk yang aman, informasi yang jujur, layanan purna jual, perlindungan data pelanggan
Lingkungan	Pengelolaan limbah, penghematan energi, pengurangan penggunaan plastik, penghijauan
Masyarakat	Pelatihan UMKM, beasiswa, pemberdayaan masyarakat, bantuan bencana
Tata Kelola	Kepatuhan hukum, transparansi laporan, anti-korupsi, tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*)

Sumber: Disusun berdasarkan ISO 26000 (2010) dan Carroll (2021).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial tidak hanya berkaitan dengan kegiatan filantropi, tetapi mencakup seluruh aktivitas perusahaan yang berdampak terhadap berbagai pemangku kepentingan.

6. Tanggung Jawab Sosial pada UMKM

Sebagian pelaku UMKM beranggapan bahwa tanggung jawab sosial hanya menjadi kewajiban perusahaan besar. Anggapan tersebut kurang tepat karena setiap usaha, berapa pun skalanya, memiliki dampak terhadap lingkungan sosial maupun lingkungan fisik. Pada UMKM, implementasi tanggung jawab sosial dapat dilakukan melalui langkah-langkah sederhana, seperti:

a. Menggunakan bahan baku dari pemasok lokal
b. Memberikan upah secara tepat waktu
c. Menjaga kebersihan tempat usaha
d. Mengurangi penggunaan plastik sekali pakai
e. Memberikan pelayanan yang jujur kepada konsumen
f. Mendukung kegiatan masyarakat di sekitar lokasi usaha
g. Mengelola limbah produksi dengan baik.

Sebagai contoh, sebuah usaha makanan rumahan dapat mengganti kemasan plastik sekali pakai dengan kemasan ramah lingkungan. Meskipun perubahan tersebut tampak sederhana, langkah tersebut menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan sekaligus meningkatkan citra positif usaha di mata konsumen.

7. Hubungan Tanggung Jawab Sosial dengan Keunggulan Bersaing

Dalam era digital, informasi mengenai perilaku perusahaan dapat dengan mudah diketahui oleh masyarakat melalui media sosial. Konsumen semakin kritis dalam memilih produk dan cenderung memberikan apresiasi kepada perusahaan yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan maupun masyarakat. Pelaksanaan tanggung jawab sosial yang konsisten memberikan berbagai keuntungan strategis, antara lain:

a. Meningkatkan reputasi perusahaan
b. Memperkuat loyalitas pelanggan
c. Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan
d. Memperkuat hubungan dengan masyarakat sekitar
e. Mengurangi potensi konflik sosial

f. Menarik minat investor;

g. Meningkatkan keberlanjutan usaha.

Dengan demikian, tanggung jawab sosial bukan sekadar biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, melainkan investasi jangka panjang yang mampu menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif.

Studi Kasus

UMKM Batik Ramah Lingkungan

Sebuah UMKM batik memproduksi kain batik tulis dengan pewarna alami yang berasal dari tumbuhan lokal. Selain menggunakan bahan yang lebih ramah lingkungan, perusahaan juga mengolah limbah cair sebelum dibuang, memberikan pelatihan membatik kepada masyarakat sekitar, serta mempekerjakan ibu rumah tangga sebagai pengrajin dengan sistem kerja yang fleksibel.

Melalui berbagai program tersebut, perusahaan tidak hanya memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga membangun hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan meningkatkan citra produknya sebagai batik ramah lingkungan. Akibatnya, produk tersebut semakin diminati oleh konsumen yang peduli terhadap isu keberlanjutan dan berhasil menembus pasar ekspor.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa penerapan tanggung jawab sosial dapat menjadi strategi bisnis yang menciptakan nilai ekonomi sekaligus manfaat sosial dan lingkungan.

Tantangan dalam Penerapan Tanggung Jawab Sosial

Meskipun manfaat tanggung jawab sosial telah banyak diakui, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan, terutama pada usaha berskala kecil. Beberapa tantangan tersebut antara lain:

1. Keterbatasan sumber daya keuangan
2. Kurangnya pemahaman mengenai konsep csr
3. Belum adanya perencanaan program yang terstruktur
4. Kesulitan mengukur dampak sosial dan lingkungan

5. Anggapan bahwa tanggung jawab sosial hanya merupakan kegiatan donasi.

Oleh karena itu, pelaku usaha perlu memandang tanggung jawab sosial sebagai bagian dari strategi bisnis yang terintegrasi dengan aktivitas operasional sehari-hari, bukan sebagai kegiatan yang bersifat insidental.

Tanggung jawab sosial menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh keuntungan, tetapi juga oleh kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat dan kelestarian lingkungan. Agar seluruh aktivitas bisnis tersebut berjalan secara bertanggung jawab dan dipercaya oleh berbagai pemangku kepentingan, pelaku usaha juga harus menjunjung tinggi nilai-nilai moral dalam setiap keputusan dan tindakannya. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **etika bisnis** sebagai landasan perilaku profesional dalam menjalankan usaha.

E. Tata Kelola Usaha yang Baik

Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh legalitas, perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI), maupun pelaksanaan tanggung jawab sosial. Agar seluruh aspek tersebut dapat berjalan secara konsisten dan berkelanjutan, setiap usaha memerlukan sistem pengelolaan yang baik. Sistem tersebut dikenal sebagai **Tata Kelola Usaha yang Baik** atau *Good Corporate Governance* (GCG).

Dalam praktik bisnis, banyak perusahaan yang memiliki produk berkualitas dan peluang pasar yang besar, tetapi mengalami kegagalan karena lemahnya pengelolaan internal. Permasalahan seperti penyalahgunaan keuangan, pengambilan keputusan yang tidak transparan, konflik kepentingan, manipulasi laporan, hingga rendahnya pengendalian internal dapat menghambat pertumbuhan bahkan menyebabkan kebangkrutan perusahaan. Sebaliknya, perusahaan yang menerapkan tata kelola usaha dengan baik cenderung lebih dipercaya oleh investor, lembaga keuangan, konsumen, dan mitra bisnis (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023).

Meskipun konsep tata kelola usaha sering dikaitkan dengan perusahaan besar, prinsip-prinsipnya juga sangat relevan diterapkan pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).

Penerapan tata kelola yang baik sejak awal akan membantu pelaku usaha membangun bisnis yang profesional, efisien, dan berkelanjutan.

1. Pengertian Tata Kelola Usaha yang Baik

Tata Kelola Usaha yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*) adalah sistem, struktur, proses, dan mekanisme yang digunakan untuk mengarahkan, mengelola, serta mengendalikan perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) (OECD, 2023; Komite Nasional Kebijakan Governance [KNKG], 2021). Dalam pengertian yang lebih sederhana, tata kelola usaha adalah **cara perusahaan dikelola agar seluruh kegiatan bisnis berjalan secara tertib, jujur, akuntabel, dan sesuai dengan ketentuan hukum**.

Tata kelola yang baik tidak hanya mengatur hubungan antara pemilik dan manajemen perusahaan, tetapi juga mencakup hubungan dengan karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, investor, masyarakat, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan terhadap keberlangsungan usaha. Sebagai contoh, sebuah usaha yang selalu menyusun laporan keuangan secara tertib, membayar pajak tepat waktu, memberikan informasi produk secara jujur, dan memiliki pembagian tugas yang jelas telah mulai menerapkan prinsip-prinsip tata kelola usaha yang baik meskipun masih berskala UMKM.

2. Tujuan Penerapan Tata Kelola Usaha

Penerapan tata kelola usaha bertujuan menciptakan perusahaan yang sehat, profesional, dan mampu bertahan dalam jangka panjang. Menurut OECD (2023), tata kelola yang baik memberikan kepastian mengenai pembagian hak, kewajiban, tanggung jawab, serta mekanisme pengambilan keputusan di dalam organisasi. Secara umum, tujuan penerapan tata kelola usaha meliputi:

a. Meningkatkan efektivitas pengelolaan perusahaan
b. Memperkuat kepercayaan investor dan mitra bisnis
c. Mencegah penyalahgunaan wewenang
d. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas
e. Meminimalkan risiko operasional

f. Meningkatkan nilai perusahaan (firm value);

g. Mendukung keberlanjutan usaha (business sustainability).

Dengan demikian, tata kelola usaha bukan hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga menjadi strategi untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

3. Prinsip-Prinsip Tata Kelola Usaha yang Baik

Di Indonesia, prinsip-prinsip GCG mengacu pada Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia yang diterbitkan oleh KNKG (2021). Prinsip-prinsip tersebut dikenal dengan akronim **TARIF**, yaitu ***Transparency, Accountability, Responsibility, Independence***, dan ***Fairness***.

a. Transparansi (Transparency)

Transparansi berarti perusahaan menyediakan informasi yang benar, jelas, akurat, dan tepat waktu kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Contoh penerapannya antara lain:

1) Menyusun laporan keuangan secara terbuka
2) Memberikan informasi produk yang jujur
3) Menyampaikan informasi harga tanpa menyesatkan
4) Memberikan laporan kegiatan usaha kepada pemegang saham.

Transparansi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan serta mengurangi potensi terjadinya penyalahgunaan informasi.

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, tugas, wewenang, dan pertanggungjawaban setiap pihak dalam organisasi sehingga pengelolaan usaha dapat dilakukan secara efektif. Sebagai contoh, dalam sebuah UMKM keluarga ditetapkan bahwa:

1) Pemilik bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis
2) Bagian produksi bertanggung jawab terhadap kualitas produk
3) Bagian pemasaran bertanggung jawab atas penjualan;

4) Bagian keuangan bertanggung jawab atas pencatatan transaksi.

Pembagian tugas yang jelas akan memudahkan evaluasi kinerja dan mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan.

c. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Prinsip ***responsibility*** menekankan bahwa perusahaan harus mematuhi seluruh ketentuan hukum serta melaksanakan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan. Contoh penerapannya meliputi:

1) Membayar pajak sesuai ketentuan
2) Mematuhi standar keselamatan kerja;
3) Menjaga kualitas produk;
4) Mengelola limbah secara bertanggung jawab.

Prinsip ini menunjukkan bahwa tata kelola usaha tidak dapat dipisahkan dari kepatuhan hukum dan etika bisnis.

d. Independensi (*Independence*)

Independensi berarti setiap keputusan bisnis diambil secara objektif tanpa adanya tekanan atau intervensi yang dapat menimbulkan konflik kepentingan. Sebagai contoh, keputusan memilih pemasok hendaknya didasarkan pada kualitas, harga, dan pelayanan, bukan karena hubungan keluarga atau kepentingan pribadi.

Penerapan independensi akan menghasilkan keputusan yang lebih profesional dan mengurangi praktik kolusi maupun nepotisme.

e. Kewajaran dan Kesetaraan (Fairness)

Prinsip **fairness** menghendaki agar seluruh pemangku kepentingan memperoleh perlakuan yang adil sesuai hak dan kewajibannya. Contohnya antara lain:

1) Memberikan kesempatan kerja tanpa diskriminasi
2) Memperlakukan seluruh pelanggan secara setara
3) Memenuhi hak-hak karyawan sesuai ketentuan
4) Memberikan kesempatan yang sama kepada pemasok dalam proses pengadaan.

Prinsip ini menjadi dasar terciptanya hubungan bisnis yang harmonis dan berkeadilan.

4. Hubungan Tata Kelola Usaha dengan Pemangku Kepentingan

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan berinteraksi dengan berbagai **pemangku kepentingan (*stakeholders*)**, yaitu individu atau kelompok yang dapat memengaruhi maupun dipengaruhi oleh kegiatan perusahaan. Beberapa pemangku kepentingan utama meliputi:

a. Pemilik atau pemegang saham
b. Manajemen
c. Karyawan
d. Konsumen
e. Pemasok
f. Investor
g. Pemerintah
h. Masyarakat sekitar
i. Lembaga keuangan.

Hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan hanya dapat tercipta apabila perusahaan menerapkan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Untuk memahami hubungan tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 11. 6 Hubungan Perusahaan dengan Para Pemangku Kepentingan

Gambar tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat beroperasi secara terpisah dari lingkungan sekitarnya. Keberhasilan bisnis sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan seluruh pemangku kepentingan.

5. Implementasi Tata Kelola Usaha pada UMKM

Penerapan tata kelola usaha pada UMKM tidak harus serumit perusahaan besar. Yang terpenting adalah adanya sistem pengelolaan yang tertib, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 11. 5 Contoh Implementasi Tata Kelola Usaha pada UMKM

Aspek Tata Kelola	Implementasi pada UMKM
Administrasi	Menyimpan dokumen usaha secara rapi dan terdokumentasi
Keuangan	Memisahkan keuangan pribadi dan usaha, menyusun laporan keuangan sederhana

Operasional	Menyusun standar operasional prosedur (SOP) sederhana untuk proses produksi dan pelayanan
SDM	Menetapkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas
Kepatuhan	Memiliki NIB, memenuhi kewajiban perpajakan, dan mematuhi peraturan yang berlaku
Pelayanan	Menangani keluhan pelanggan secara cepat dan profesional
Pengawasan	Melakukan evaluasi usaha secara berkala dan memperbaiki kelemahan yang ditemukan

Sumber: Disusun berdasarkan KNKG (2021), OECD (2023), dan praktik tata kelola UMKM.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa penerapan tata kelola usaha dapat dimulai dari langkah-langkah sederhana yang sesuai dengan kapasitas UMKM. Seiring perkembangan usaha, sistem tersebut dapat disempurnakan menjadi lebih formal dan terstruktur.

6. Manfaat Tata Kelola Usaha yang Baik

Perusahaan yang menerapkan tata kelola usaha secara konsisten akan memperoleh berbagai manfaat strategis, antara lain:

a. Meningkatkan efisiensi operasional
b. Memperkuat kepercayaan pelanggan
c. Meningkatkan kepercayaan investor dan perbankan
d. Memudahkan akses pembiayaan
e. Mengurangi risiko penyalahgunaan aset perusahaan
f. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan
g. Memperkuat reputasi perusahaan
h. Meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Dalam era digital, reputasi perusahaan dapat dengan mudah diketahui melalui berbagai platform media sosial. Oleh karena itu, tata kelola usaha yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam membangun citra positif perusahaan.

Tantangan Penerapan Tata Kelola Usaha

Meskipun manfaatnya sangat besar, penerapan tata kelola usaha masih menghadapi berbagai tantangan, terutama pada usaha berskala kecil dan menengah. Tantangan tersebut antara lain:

1) Rendahnya literasi mengenai tata kelola usaha
2) Pencampuran keuangan pribadi dengan keuangan usaha
3) Belum adanya prosedur operasional yang terdokumentasi
4) Keterbatasan sumber daya manusia
5) Kurangnya sistem pengawasan internal.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, pelaku usaha perlu membangun budaya organisasi yang mengedepankan disiplin, keterbukaan, serta komitmen terhadap kepatuhan hukum dan etika.

Studi Kasus

Membangun Kepercayaan Investor melalui Tata Kelola yang Baik

Sebuah perusahaan rintisan (*startup*) di bidang makanan sehat mengalami pertumbuhan penjualan yang cukup pesat dan berencana mencari tambahan modal dari investor. Meskipun memiliki produk yang inovatif, investor menemukan bahwa perusahaan belum memiliki pencatatan keuangan yang tertib, belum memisahkan rekening pribadi dan rekening usaha, serta belum memiliki pembagian tugas yang jelas di antara para pendiri.

Sebelum proses investasi dilanjutkan, perusahaan melakukan berbagai perbaikan, antara lain menyusun laporan keuangan secara berkala, menetapkan struktur organisasi sederhana, membuat standar operasional prosedur (SOP), serta memperjelas kewenangan setiap pendiri. Setelah sistem tata kelola diperbaiki, investor menilai perusahaan memiliki risiko pengelolaan yang lebih rendah sehingga proses pendanaan dapat dilanjutkan.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa tata kelola usaha yang baik bukan hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kredibilitas perusahaan dan menarik kepercayaan investor.

Penerapan tata kelola usaha yang baik merupakan fondasi bagi terciptanya organisasi yang profesional, transparan, dan berkelanjutan. Namun, sistem dan prosedur yang baik harus didukung oleh perilaku individu yang menjunjung tinggi nilai-nilai moral dalam setiap aktivitas bisnis. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai **etika bisnis**, yang menjadi

pedoman bagi pelaku usaha dalam mengambil keputusan secara jujur, adil, dan bertanggung jawab.

Ringkasan Bab 11

Bab 11 membahas pentingnya aspek hukum, perlindungan kekayaan intelektual, tanggung jawab sosial, tata kelola usaha, dan etika bisnis sebagai fondasi dalam membangun usaha yang profesional, berdaya saing, dan berkelanjutan. Keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga oleh kepatuhan terhadap ketentuan hukum, perlindungan terhadap hasil inovasi, pengelolaan usaha yang baik, serta komitmen terhadap nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari dalam bab ini meliputi:

1. **Bentuk Badan Usaha**

    a. Badan usaha merupakan wadah hukum yang menjadi dasar penyelenggaraan kegiatan bisnis.

    b. Setiap bentuk badan usaha memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal kepemilikan, tanggung jawab, status badan hukum, kebutuhan modal, dan pengelolaan usaha.

    c. Bentuk badan usaha yang umum di Indonesia meliputi usaha perseorangan, firma (Fa), Commanditaire Vennootschap (CV), Perseroan Terbatas (PT), koperasi, serta Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

    d. Pemilihan bentuk badan usaha harus disesuaikan dengan skala usaha, tingkat risiko, kebutuhan modal, serta rencana pengembangan bisnis.

2. **Perizinan Berusaha**

    a. Perizinan berusaha merupakan bentuk legalitas yang memberikan kepastian hukum bagi pelaku usaha untuk memulai dan menjalankan kegiatan bisnis.

    b. Pemerintah menerapkan sistem **Online Single Submission (OSS)** dengan pendekatan **Perizinan**

Berusaha Berbasis Risiko (Risk-Based Approach) untuk menyederhanakan proses perizinan.

c. Nomor Induk Berusaha (NIB) menjadi identitas resmi pelaku usaha dan menjadi dasar untuk memperoleh berbagai perizinan lanjutan.

d. Penentuan jenis perizinan didasarkan pada tingkat risiko kegiatan usaha dan klasifikasi usaha melalui Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI).

3. **Hak Kekayaan Intelektual (HKI)**

a. HKI merupakan hak eksklusif yang diberikan kepada pencipta atau pemilik karya intelektual sebagai bentuk perlindungan hukum terhadap hasil kreativitas dan inovasi.

b. Jenis-jenis HKI meliputi hak cipta, merek, paten, desain industri, indikasi geografis, rahasia dagang, desain tata letak sirkuit terpadu, dan perlindungan varietas tanaman.

c. Perlindungan HKI meningkatkan nilai ekonomi karya, memperkuat daya saing usaha, mencegah penyalahgunaan oleh pihak lain, serta membuka peluang kerja sama dan komersialisasi inovasi.

4. **Tanggung Jawab Sosial**

a. Tanggung jawab sosial merupakan komitmen perusahaan untuk menjalankan kegiatan usaha secara etis, mematuhi hukum, serta memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan.

b. Konsep Triple Bottom Line menekankan keseimbangan antara Profit (keuntungan), People (masyarakat), dan Planet (lingkungan) sebagai dasar bisnis yang berkelanjutan.

c. Tanggung jawab sosial dapat diwujudkan melalui perlindungan terhadap karyawan, kepedulian kepada konsumen, pelestarian lingkungan, pemberdayaan masyarakat, serta penerapan tata kelola yang bertanggung jawab.

d. Implementasi tanggung jawab sosial tidak hanya menjadi tanggung jawab perusahaan besar, tetapi juga

dapat diterapkan oleh UMKM sesuai kapasitas dan karakteristik usahanya.

5. **Tata Kelola Usaha yang Baik**

   a. Tata kelola usaha yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) merupakan sistem pengelolaan yang menjamin perusahaan berjalan secara efektif, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil.

   b. Prinsip-prinsip utama tata kelola usaha meliputi **transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi,** dan **kewajaran (fairness)**.

   c. Penerapan tata kelola usaha meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, mempermudah akses pembiayaan, serta mendukung keberlanjutan usaha.

   d. Tata kelola usaha yang baik dapat diterapkan oleh seluruh skala usaha, termasuk UMKM, melalui pengelolaan administrasi, keuangan, operasional, dan pengawasan yang tertib.

6. **Keterkaitan Antar Konsep**

   a. Legalitas usaha dimulai dengan pemilihan bentuk badan usaha yang tepat dan dilanjutkan dengan pemenuhan perizinan berusaha sesuai ketentuan yang berlaku.

   b. Perlindungan Hak Kekayaan Intelektual menjaga hasil inovasi dan identitas usaha agar memiliki nilai ekonomi dan terlindungi secara hukum.

   c. Tanggung jawab sosial menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat dan kelestarian lingkungan.

   d. Tata kelola usaha yang baik memastikan seluruh aktivitas bisnis dijalankan secara profesional, transparan, dan akuntabel.

   e. Seluruh aspek tersebut saling melengkapi dalam membangun usaha yang legal, terpercaya, beretika, memiliki daya saing, serta mampu berkembang secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, Bab 11 menegaskan bahwa keberhasilan seorang wirausahawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menciptakan peluang bisnis dan memperoleh keuntungan, tetapi juga oleh kemampuannya membangun usaha yang memiliki kepastian hukum, melindungi hasil inovasi, menjalankan tanggung jawab sosial, menerapkan tata kelola yang baik, serta menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam setiap aktivitas bisnis. Pemahaman terhadap seluruh aspek tersebut akan menjadi bekal penting bagi mahasiswa dalam mengembangkan usaha yang profesional, bertanggung jawab, dan berkelanjutan.

Evaluasi

Evaluasi pada bab ini bertujuan untuk mengukur tingkat penguasaan mahasiswa terhadap konsep legalitas usaha, perizinan berusaha, Hak Kekayaan Intelektual (HKI), tanggung jawab sosial, dan tata kelola usaha yang baik. Selain menguji pemahaman konseptual, evaluasi juga dirancang untuk mengembangkan kemampuan analisis, pemecahan masalah, dan penerapan konsep dalam situasi nyata yang dihadapi seorang wirausahawan.

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian badan usaha dan uraikan perbedaan antara badan usaha dengan perusahaan.
2. Mengapa pemilihan bentuk badan usaha menjadi keputusan strategis dalam memulai suatu usaha? Jelaskan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan.
3. Bandingkan karakteristik usaha perseorangan, Commanditaire Vennootschap (CV), dan Perseroan Terbatas (PT) ditinjau dari aspek kepemilikan, tanggung jawab hukum, dan peluang pengembangan usaha.
4. Jelaskan pengertian perizinan berusaha dan mengapa legalitas usaha penting bagi keberlangsungan bisnis.
5. Apa yang dimaksud dengan sistem Perizinan Berusaha Berbasis Risiko (*Risk-Based Approach*)? Jelaskan manfaat penerapannya bagi pelaku usaha.

6. Jelaskan fungsi Nomor Induk Berusaha (NIB) dalam kegiatan usaha.
7. Apa yang dimaksud dengan Hak Kekayaan Intelektual (HKI)? Mengapa HKI menjadi aset penting dalam dunia bisnis modern?
8. Jelaskan perbedaan antara hak cipta, merek, paten, dan rahasia dagang beserta masing-masing contohnya.
9. Uraikan konsep **Triple Bottom Line** dan jelaskan bagaimana konsep tersebut mendukung keberlanjutan usaha.
10. Jelaskan lima prinsip utama Tata Kelola Usaha yang Baik (*Good Corporate Governance*) serta berikan contoh penerapannya dalam sebuah UMKM.

B. Studi Kasus dan Analisis

Studi Kasus

Tiga orang alumni perguruan tinggi mendirikan usaha minuman herbal dengan merek **Herba Nusantara**. Produk mereka dipasarkan secara daring dan memperoleh respons yang sangat baik dari konsumen. Namun, setelah satu tahun beroperasi, muncul beberapa permasalahan sebagai berikut.

1. Usaha masih dijalankan tanpa badan usaha yang jelas.
2. Pemilik belum memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB) maupun perizinan melalui sistem OSS.
3. Merek dagang belum didaftarkan sehingga muncul produk lain dengan nama yang hampir sama.
4. Keuangan pribadi dan keuangan usaha masih bercampur.
5. Tidak terdapat pembagian tugas yang jelas di antara para pendiri.
6. Limbah kemasan plastik belum memiliki program pengelolaan yang baik.
7. Investor yang berminat menanamkan modal meminta perusahaan memperbaiki sistem pengelolaan usahanya terlebih dahulu.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasi permasalahan utama yang terdapat pada studi kasus tersebut berdasarkan materi Bab 11.
2. Menurut Anda, bentuk badan usaha apa yang paling sesuai untuk usaha tersebut? Jelaskan alasan Anda.
3. Langkah-langkah legalitas apa saja yang perlu segera dilakukan agar usaha dapat beroperasi secara profesional?
4. Jenis Hak Kekayaan Intelektual apa yang sebaiknya segera didaftarkan? Jelaskan alasan Anda.
5. Jelaskan bentuk tanggung jawab sosial yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan limbah kemasan.
6. Berdasarkan prinsip **Good Corporate Governance**, rekomendasikan minimal lima langkah perbaikan tata kelola usaha yang perlu dilakukan sebelum menerima investasi.
7. Jelaskan bagaimana penerapan legalitas usaha, HKI, tanggung jawab sosial, dan tata kelola usaha dapat meningkatkan daya saing perusahaan tersebut.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek: Menyusun Rencana Legalitas dan Tata Kelola untuk Usaha Rintisan

Kerjakan tugas ini secara individu atau berkelompok (3–5 mahasiswa).

Pilih salah satu ide usaha yang akan atau sedang dikembangkan, kemudian susun dokumen sederhana yang memuat aspek-aspek berikut.

1. **Profil Singkat Usaha**
    a. Nama usaha.
    b. Bidang usaha.
    c. Produk atau jasa yang ditawarkan.
    d. Target pasar.

2. **Bentuk Badan Usaha**
    a. Tentukan bentuk badan usaha yang dipilih.
    b. Jelaskan alasan pemilihannya berdasarkan karakteristik usaha.
3. **Rencana Perizinan Berusaha**
    a. Identifikasi kebutuhan Nomor Induk Berusaha (NIB).
    b. Tentukan perkiraan tingkat risiko usaha.
    c. Identifikasi izin atau sertifikasi lain yang mungkin diperlukan sesuai bidang usaha.
4. **Identifikasi Hak Kekayaan Intelektual**
    a. Sebutkan aset intelektual yang dimiliki usaha (merek, logo, desain produk, aplikasi, resep, dan sebagainya).
    b. Tentukan jenis HKI yang sesuai untuk melindungi masing-masing aset tersebut.
5. **Program Tanggung Jawab Sosial**
    a. Susun minimal tiga program tanggung jawab sosial yang realistis untuk usaha tersebut.
    b. Jelaskan manfaat program bagi masyarakat maupun perusahaan.
6. **Rencana Tata Kelola Usaha**
    a. Buat struktur organisasi sederhana.
    b. Jelaskan pembagian tugas masing-masing anggota.
    c. Buat daftar minimal lima prosedur pengelolaan usaha yang akan diterapkan untuk mendukung prinsip tata kelola usaha yang baik.
7. **Presentasi Hasil**
    a. Presentasikan hasil proyek di depan kelas selama 10–15 menit.
    b. Berikan argumentasi mengenai pentingnya legalitas, HKI, tanggung jawab sosial, dan tata kelola usaha dalam mendukung keberhasilan bisnis.

Kriteria Penilaian

Aspek Penilaian	**Bobot**
Ketepatan analisis bentuk badan usaha	15%
Kelengkapan rencana legalitas usaha	20%
Ketepatan identifikasi HKI	20%
Program tanggung jawab sosial	15%
Penerapan prinsip tata kelola usaha	20%
Kualitas presentasi dan argumentasi	10%
Total	**100%**

D. Pertanyaan Reflektif

Jawablah pertanyaan berikut secara singkat berdasarkan pemahaman dan pengalaman belajar Anda.

1. Setelah mempelajari bab ini, aspek legalitas usaha apa yang menurut Anda paling penting untuk dipersiapkan sejak awal mendirikan bisnis? Jelaskan alasan Anda.
2. Menurut Anda, bagaimana perkembangan teknologi digital, perdagangan elektronik (*e-commerce*), dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) memengaruhi pentingnya perlindungan Hak Kekayaan Intelektual serta tata kelola usaha di masa depan?
3. Apabila Anda akan mendirikan sebuah usaha setelah lulus, praktik tanggung jawab sosial dan tata kelola usaha apa yang akan Anda prioritaskan sejak awal? Jelaskan bagaimana praktik tersebut dapat mendukung keberlanjutan usaha Anda.

BAB 12
PENYUSUNAN *BUSINESS PLAN*

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari Bab 12 Penyusunan *Business Plan*, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep, fungsi, dan manfaat *business plan* sebagai dokumen perencanaan dan pengembangan usaha.
2. Mengidentifikasi komponen-komponen utama dalam penyusunan *business plan* sesuai dengan kebutuhan usaha dan standar penyusunan yang berlaku.
3. Menganalisis aspek pasar, pemasaran, operasional, organisasi, sumber daya manusia, serta keuangan sebagai dasar penyusunan *business plan* yang komprehensif.
4. Menyusun *business plan* yang sistematis, logis, dan berbasis hasil analisis kelayakan usaha dengan mengintegrasikan berbagai aspek bisnis.
5. Mengevaluasi kelayakan dan kualitas *business plan* sebagai dasar pengambilan keputusan dalam memulai, mengembangkan, atau memperoleh pendanaan bagi suatu usaha.

Pendahuluan

Di era persaingan bisnis yang semakin dinamis, memiliki ide usaha yang kreatif saja tidak lagi cukup untuk menciptakan bisnis yang mampu bertahan dan berkembang. Banyak usaha yang lahir dengan semangat tinggi, tetapi mengalami kesulitan dalam menjalankan operasional, mengelola keuangan, menghadapi persaingan, maupun memperoleh dukungan pendanaan karena tidak memiliki perencanaan yang matang. Perkembangan teknologi digital juga semakin mempercepat perubahan perilaku konsumen, model bisnis, dan pola persaingan sehingga pelaku usaha dituntut mampu menyusun strategi yang terarah sebelum menjalankan

usahanya. Dalam kondisi tersebut, penyusunan *business plan* menjadi salah satu langkah penting untuk mengurangi ketidakpastian sekaligus meningkatkan peluang keberhasilan suatu usaha.

Pada bab-bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari berbagai aspek penting dalam membangun sebuah bisnis, mulai dari pemahaman konsep kewirausahaan, pengembangan kreativitas dan inovasi, identifikasi peluang usaha, analisis lingkungan bisnis, pemilihan bentuk badan usaha, pengelolaan modal, strategi pemasaran, pengelolaan operasional dan sumber daya manusia, manajemen risiko, hingga aspek legalitas usaha dan etika bisnis. Seluruh materi tersebut merupakan fondasi yang saling melengkapi. Namun, berbagai pengetahuan tersebut belum akan memberikan manfaat yang optimal apabila tidak dapat diintegrasikan ke dalam suatu dokumen perencanaan bisnis yang sistematis. Oleh karena itu, *business plan* berfungsi sebagai wadah untuk menyatukan seluruh hasil analisis dan perencanaan yang telah dilakukan sehingga menjadi pedoman dalam menjalankan usaha.

Melalui bab ini, mahasiswa akan mempelajari bagaimana menyusun *business plan* secara runtut dan komprehensif. Pembahasan akan mencakup tujuan dan manfaat penyusunan *business plan*, komponen-komponen utama yang harus disusun, teknik mengembangkan setiap bagian sesuai karakteristik usaha, serta penyusunan proyeksi bisnis yang realistis. Selain itu, mahasiswa juga akan memahami bagaimana sebuah *business plan* dapat digunakan sebagai alat komunikasi kepada calon investor, lembaga keuangan, mitra bisnis, maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan terhadap pengembangan usaha.

Kemampuan menyusun *business plan* tidak hanya dibutuhkan oleh calon wirausahawan yang ingin memulai usaha baru, tetapi juga oleh pelaku usaha yang ingin mengembangkan bisnisnya, mencari sumber pembiayaan, melakukan ekspansi pasar, atau membangun kemitraan strategis. Oleh karena itu, setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan tidak hanya memahami struktur penyusunan *business plan*, tetapi juga mampu menyusun dokumen perencanaan bisnis yang logis, terukur, dan layak diimplementasikan. Kompetensi tersebut menjadi bekal penting bagi mahasiswa dalam menghadapi dunia kerja maupun dalam menciptakan usaha yang berkelanjutan. Selanjutnya, pemahaman mengenai penyusunan *business plan* akan menjadi

dasar bagi mahasiswa untuk mengimplementasikan keseluruhan konsep kewirausahaan melalui praktik penyusunan proposal bisnis, presentasi rencana usaha, maupun pengembangan proyek kewirausahaan yang terintegrasi.

A. Struktur *Business Plan*

Setelah memiliki ide usaha yang layak dan memahami berbagai aspek dalam pengelolaan bisnis, langkah berikutnya adalah menuangkan seluruh rencana tersebut ke dalam sebuah *business plan*. Banyak calon wirausahawan memiliki produk yang baik, namun mengalami kesulitan meyakinkan investor, lembaga keuangan, maupun mitra bisnis karena tidak mampu menyajikan rencana usahanya secara sistematis. Sebaliknya, sebuah ide yang sederhana dapat memperoleh dukungan apabila disertai *business plan* yang tersusun dengan baik, menunjukkan arah pengembangan usaha, serta didukung oleh analisis yang rasional.

Sebelum membahas setiap bagian secara lebih rinci, mahasiswa perlu memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan struktur *business plan*. Struktur *business plan* merupakan susunan sistematis yang menggambarkan urutan informasi penting mengenai suatu usaha sehingga seluruh pihak yang membacanya dapat memahami tujuan usaha, strategi yang akan dijalankan, kebutuhan sumber daya, hingga proyeksi kinerja bisnis. Dengan kata lain, struktur berfungsi sebagai kerangka yang menghubungkan seluruh aspek bisnis menjadi satu dokumen yang utuh dan saling berkaitan (Scarborough & Cornwall, 2019).

Tidak terdapat satu format baku yang berlaku secara universal karena setiap organisasi, investor, lembaga pembiayaan, maupun inkubator bisnis dapat memiliki format yang berbeda. Namun demikian, sebagian besar *business plan* memiliki komponen yang relatif sama. Menurut Hisrich et al. (2020), *business plan* yang baik harus mampu menjelaskan peluang bisnis, strategi untuk memanfaatkan peluang tersebut, sumber daya yang diperlukan, serta proyeksi hasil yang ingin dicapai. Pendapat serupa disampaikan oleh Barringer (2015) yang menyatakan bahwa *business plan* harus memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana sebuah usaha akan dibangun, dijalankan, dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Secara umum, struktur *business plan* terdiri atas beberapa bagian utama sebagaimana disajikan pada Tabel 12.1.

Tabel 12. 1 Struktur Umum *Business Plan*

No.	Komponen	Uraian Singkat
1	Halaman Judul (*Cover*)	Memuat identitas usaha, logo, nama penyusun, dan informasi dasar dokumen.
2	Ringkasan Eksekutif (*Executive Summary*)	Ringkasan keseluruhan isi *business plan* yang menjelaskan gambaran usaha secara singkat namun menarik.
3	Profil Perusahaan	Menjelaskan latar belakang usaha, visi, misi, tujuan, nilai perusahaan, dan bentuk badan usaha.
4	Deskripsi Produk atau Jasa	Menjelaskan produk atau jasa yang ditawarkan beserta keunggulan dan manfaatnya bagi pelanggan.
5	Analisis Pasar dan Pemasaran	Menguraikan target pasar, kondisi persaingan, segmentasi, strategi pemasaran, dan peluang pasar.
6	Rencana Operasional	Menjelaskan proses produksi atau layanan, lokasi usaha, teknologi, fasilitas, serta kebutuhan operasional.
7	Rencana Organisasi dan SDM	Menguraikan struktur organisasi, pembagian tugas, kebutuhan tenaga kerja, dan strategi pengelolaan SDM.
8	Rencana Keuangan	Menyajikan kebutuhan modal, sumber pendanaan, proyeksi penjualan, laba rugi, arus kas, dan analisis kelayakan keuangan.
9	Analisis Risiko	Mengidentifikasi berbagai risiko usaha beserta strategi mitigasinya.
10	Lampiran	Berisi dokumen pendukung seperti hasil survei, izin usaha, CV pendiri, gambar produk, dan data lainnya.

Sumber: Diadaptasi dari Barringer (2015); Hisrich et al. (2020); Scarborough & Cornwall (2019).

Tabel 12.1 menunjukkan bahwa setiap bagian memiliki fungsi yang berbeda, tetapi saling mendukung dalam membentuk suatu dokumen perencanaan yang komprehensif. Apabila salah satu komponen tidak disusun secara memadai, maka kualitas keseluruhan *business plan* juga akan menurun karena pembaca

tidak memperoleh informasi yang lengkap mengenai usaha yang direncanakan.

Untuk memudahkan pemahaman mengenai hubungan antarkomponen dalam *business plan*, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 12. 1 Struktur Umum *Business Plan*

Gambar 12.1 memperlihatkan bahwa penyusunan *business plan* mengikuti alur yang logis. Pembahasan diawali dengan informasi umum mengenai usaha, kemudian mengarah pada analisis pasar, strategi pelaksanaan, kebutuhan sumber daya, hingga proyeksi keuangan dan risiko. Urutan tersebut membantu pembaca memahami bagaimana suatu ide bisnis dikembangkan menjadi rencana usaha yang realistis.

Fungsi Setiap Komponen dalam *Business Plan*

Meskipun seluruh komponen memiliki tingkat kepentingan yang sama, masing-masing memiliki tujuan yang berbeda dalam mendukung pengambilan keputusan. Berikut penjelasannya.

1. Halaman Judul (*Cover*)

Halaman judul merupakan identitas resmi dokumen *business plan*. Walaupun tampak sederhana, bagian ini memberikan kesan pertama kepada pembaca. Informasi yang biasanya dicantumkan meliputi nama usaha, logo perusahaan, nama penyusun, institusi (jika ada), tanggal penyusunan, serta informasi kontak.

2. Ringkasan Eksekutif (Executive Summary)

Ringkasan eksekutif sering disebut sebagai bagian terpenting dalam *business plan*. Banyak investor membaca bagian ini terlebih dahulu sebelum memutuskan untuk mempelajari keseluruhan dokumen. Oleh karena itu, ringkasan harus mampu menjelaskan peluang usaha, produk yang ditawarkan, target pasar, kebutuhan pendanaan, serta prospek bisnis secara singkat tetapi menarik (Barringer, 2015). Walaupun ditempatkan pada bagian awal dokumen, ringkasan eksekutif umumnya disusun setelah seluruh bagian *business plan* selesai ditulis sehingga seluruh informasi penting dapat diringkas secara tepat.

3. Profil Perusahaan

Bagian ini memberikan gambaran mengenai identitas usaha. Informasi yang disampaikan meliputi sejarah pendirian (apabila usaha telah berjalan), visi, misi, tujuan perusahaan, bentuk badan usaha, lokasi, serta nilai-nilai yang menjadi landasan pengelolaan bisnis. Profil perusahaan membantu pembaca memahami arah jangka panjang perusahaan dan menunjukkan bahwa usaha tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memiliki tujuan strategis yang jelas.

4. Deskripsi Produk atau Jasa

Pada bagian ini dijelaskan secara rinci produk atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen. Penjelasan tidak hanya terbatas pada spesifikasi produk, tetapi juga manfaat, keunggulan kompetitif, inovasi, serta nilai tambah yang membedakan produk dari pesaing. Misalnya, sebuah usaha minuman herbal tidak cukup hanya menjelaskan jenis minuman yang dijual. Penyusun *business plan* juga perlu menjelaskan keunggulan bahan baku, proses produksi yang higienis, kemasan ramah lingkungan, serta manfaat kesehatan yang menjadi daya tarik produk.

5. Analisis Pasar dan Pemasaran

Komponen ini menunjukkan bahwa peluang usaha telah dianalisis secara objektif. Penyusun menjelaskan siapa target konsumennya, bagaimana karakteristik pasar, siapa pesaing utama, serta strategi pemasaran yang akan diterapkan.

Bagian ini menjadi bukti bahwa usaha tidak dibangun berdasarkan asumsi semata, melainkan berdasarkan analisis terhadap kebutuhan pasar. Analisis dapat memanfaatkan berbagai alat yang telah dipelajari pada bab sebelumnya, seperti segmentasi pasar, analisis SWOT, maupun bauran pemasaran (*marketing mix*) (Kotler et al., 2022).

6. Rencana Operasional

Rencana operasional menjelaskan bagaimana usaha akan dijalankan dalam kegiatan sehari-hari. Informasi yang disampaikan meliputi proses produksi, alur pelayanan, lokasi usaha, teknologi yang digunakan, kapasitas produksi, pemasok bahan baku, hingga pengendalian mutu. Bagian ini menunjukkan bahwa penyusun telah mempertimbangkan aspek teknis pelaksanaan usaha sehingga kegiatan operasional dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

7. Rencana Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Tidak ada bisnis yang dapat berkembang hanya mengandalkan satu orang. Oleh karena itu, *business plan* perlu menjelaskan struktur organisasi, pembagian tugas, kompetensi yang dibutuhkan, sistem rekrutmen, hingga strategi pengembangan sumber daya manusia. Informasi tersebut memberikan keyakinan kepada investor bahwa perusahaan memiliki tim yang mampu menjalankan strategi bisnis yang telah direncanakan.

8. Rencana Keuangan

Bagian keuangan merupakan salah satu komponen yang paling banyak diperhatikan oleh investor maupun lembaga pembiayaan. Di dalamnya dijelaskan kebutuhan modal, sumber pendanaan, proyeksi pendapatan, estimasi biaya, laporan laba rugi, arus kas, serta proyeksi neraca. Selain menunjukkan prospek keuntungan, analisis keuangan juga memberikan gambaran mengenai kemampuan usaha dalam memenuhi kewajiban finansialnya pada masa mendatang (Brigham & Houston, 2022).

9. Analisis Risiko

Setiap bisnis mengandung ketidakpastian. Oleh karena itu, penyusun *business plan* perlu mengidentifikasi berbagai risiko yang mungkin muncul, baik risiko pasar, operasional, keuangan, hukum, maupun teknologi. Selanjutnya dijelaskan strategi mitigasi yang akan dilakukan apabila risiko tersebut benar-benar terjadi.

Keberadaan analisis risiko menunjukkan bahwa penyusun memiliki kesiapan menghadapi perubahan lingkungan bisnis sehingga usaha tidak hanya berfokus pada peluang, tetapi juga mempertimbangkan berbagai kemungkinan hambatan.

10. Lampiran

Lampiran berfungsi melengkapi informasi yang telah disampaikan pada bagian utama. Dokumen yang biasanya disertakan antara lain hasil survei pasar, foto produk, izin usaha, sertifikat, data pendukung, CV pendiri, hingga dokumen legal lainnya. Walaupun berada di bagian akhir, lampiran sering kali menjadi sumber informasi tambahan yang memperkuat kredibilitas keseluruhan *business plan*.

Contoh Kontekstual

Seorang mahasiswa merencanakan usaha keripik pisang dengan merek lokal yang dipasarkan melalui media sosial. Apabila ia hanya menjelaskan bahwa produknya memiliki rasa yang enak, calon investor akan kesulitan menilai prospek usahanya. Namun, ketika mahasiswa tersebut menyusun *business plan* secara lengkap mulai dari analisis pasar mahasiswa dan wisatawan, strategi pemasaran digital, kebutuhan mesin produksi, struktur organisasi sederhana, proyeksi penjualan selama tiga tahun, hingga strategi menghadapi fluktuasi harga bahan baku maka investor akan memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kelayakan usaha tersebut. Contoh ini menunjukkan bahwa struktur *business plan* bukan sekadar format penulisan, melainkan alat untuk mengomunikasikan ide bisnis secara profesional dan meyakinkan.

Dengan memahami struktur *business plan*, mahasiswa akan lebih mudah menyusun dokumen perencanaan bisnis yang sistematis, lengkap, dan sesuai dengan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Namun, mengetahui struktur saja belum cukup. Setiap bagian harus disusun dengan memperhatikan kualitas informasi, kejelasan analisis, dan keterkaitan antarbagian agar *business plan* benar-benar dapat menjadi pedoman dalam menjalankan usaha. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas lebih mendalam mengenai teknik dan langkah-langkah penyusunan *business plan* yang efektif sehingga setiap komponen dapat disusun secara logis, realistis, dan mampu menggambarkan prospek usaha secara meyakinkan.

B. Analisis Pasar

Salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan sebuah *business plan* adalah kualitas analisis pasar yang disusun. Tidak sedikit usaha yang gagal bukan karena produknya berkualitas rendah, tetapi karena produk tersebut ditawarkan kepada pasar yang tidak tepat atau tidak mampu menjawab kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, sebelum memutuskan untuk memproduksi barang atau menawarkan jasa, seorang wirausahawan harus memahami terlebih dahulu siapa calon konsumennya, bagaimana karakteristik pasar yang akan dilayani, bagaimana tingkat persaingan yang dihadapi, serta bagaimana strategi untuk memenangkan pasar tersebut.

Dalam konteks *business plan*, analisis pasar merupakan proses mengumpulkan, mengolah, dan menginterpretasikan informasi mengenai kondisi pasar untuk menilai peluang usaha serta merumuskan strategi pemasaran yang tepat. Analisis pasar membantu pelaku usaha mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan karena setiap strategi yang dirancang didasarkan pada data dan informasi yang relevan, bukan sekadar asumsi atau intuisi. Menurut Kotler et al. (2022), pemahaman terhadap pasar menjadi landasan dalam menciptakan nilai (*customer value*) dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Sementara itu, Hisrich et al. (2020) menjelaskan bahwa analisis pasar merupakan bagian penting dalam *business plan* karena menunjukkan bahwa peluang bisnis telah dievaluasi secara objektif berdasarkan kondisi lingkungan usaha.

Dengan demikian, analisis pasar tidak hanya bertujuan mengetahui besarnya permintaan terhadap suatu produk, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan strategi pemasaran, kapasitas produksi, kebutuhan investasi, hingga proyeksi penjualan.

1. Tujuan Analisis Pasar

Sebelum melakukan analisis pasar, mahasiswa perlu memahami tujuan dari kegiatan tersebut. Secara umum, analisis pasar bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai peluang usaha sekaligus mengidentifikasi tantangan yang mungkin dihadapi perusahaan. Informasi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan strategi bisnis yang lebih realistis dan terukur.

Tujuan utama analisis pasar antara lain:

a. Mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen.
b. Menentukan segmen pasar yang paling potensial.
c. Mengetahui ukuran dan potensi pertumbuhan pasar.
d. Mengidentifikasi pesaing beserta keunggulan dan kelemahannya.
e. Menentukan strategi pemasaran yang efektif.
f. Menjadi dasar penyusunan proyeksi penjualan dalam *business plan*.

Apabila analisis pasar dilakukan secara komprehensif, maka keputusan bisnis yang diambil akan memiliki tingkat risiko yang lebih rendah dibandingkan keputusan yang hanya didasarkan pada perkiraan.

2. Komponen Analisis Pasar

Dalam penyusunan *business plan*, analisis pasar umumnya mencakup beberapa komponen utama sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 12.2.

Tabel 12. 2 Komponen Utama Kajian Pasar dalam *Business Plan*

No.	Komponen	Tujuan Analisis
1	Identifikasi kebutuhan pelanggan	Mengetahui masalah dan kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh produk atau jasa.
2	Segmentasi pasar	Mengelompokkan konsumen berdasarkan karakteristik tertentu.
3	Target pasar	Menentukan kelompok pelanggan yang menjadi sasaran utama usaha.
4	Analisis pesaing	Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari pesaing.
5	Ukuran dan potensi pasar	Mengestimasi jumlah konsumen dan peluang pertumbuhan pasar.
6	Strategi pemasaran	Menentukan pendekatan pemasaran untuk memenangkan persaingan.

Sumber: Diadaptasi dari Kotler et al. (2022); Scarborough & Cornwall (2019).

Tabel 12.2 menunjukkan bahwa analisis pasar bukan sekadar menghitung jumlah calon pembeli, tetapi merupakan proses yang komprehensif untuk memahami lingkungan pemasaran secara menyeluruh. Setiap komponen saling berkaitan dan menjadi dasar dalam penyusunan strategi bisnis yang efektif. Untuk memperjelas hubungan antarkomponen tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 12. 2 Tahapan Kajian Pasar dalam Business Plan

Gambar 12.2 menunjukkan bahwa analisis pasar merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Hasil dari setiap tahapan menjadi masukan bagi tahapan berikutnya sehingga keputusan pemasaran yang dihasilkan bersifat sistematis dan berbasis data.

3. Identifikasi Kebutuhan Konsumen

Langkah pertama dalam analisis pasar adalah memahami kebutuhan konsumen. Kebutuhan merupakan keadaan ketika seseorang merasa terdapat kesenjangan antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi yang dimiliki. Ketika kebutuhan tersebut dapat dipenuhi melalui suatu produk atau jasa, maka akan muncul permintaan pasar (*market demand*).

Mahasiswa perlu memahami bahwa konsumen tidak membeli produk semata-mata karena bentuk fisiknya, melainkan karena manfaat yang diperoleh. Sebagai contoh, seseorang membeli termos bukan hanya karena bentuknya menarik, tetapi karena ingin menjaga suhu minuman tetap hangat. Dengan demikian, pelaku usaha harus mampu mengidentifikasi manfaat utama yang dicari

konsumen. Informasi mengenai kebutuhan pelanggan dapat diperoleh melalui berbagai metode, antara lain:

a. Survei pelanggan.
b. Wawancara mendalam.
c. Diskusi kelompok (*focus group discussion*).
d. Observasi perilaku konsumen.
e. Analisis ulasan pelanggan di media sosial atau marketplace.
f. Analisis tren pencarian digital.

Pada era digital, data perilaku konsumen dapat diperoleh dengan lebih mudah melalui berbagai platform digital. Informasi tersebut dapat dimanfaatkan untuk memahami perubahan preferensi konsumen secara lebih cepat dibandingkan metode konvensional.

4. Segmentasi Pasar dan Target Pasar

Pasar terdiri atas konsumen yang memiliki kebutuhan dan karakteristik yang beragam. Oleh karena itu, perusahaan tidak mungkin melayani seluruh pasar dengan pendekatan yang sama. Kotler et al. (2022) menjelaskan bahwa segmentasi pasar merupakan proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang memiliki karakteristik, kebutuhan, atau perilaku yang relatif homogen. Segmentasi pasar umumnya dilakukan berdasarkan beberapa kriteria sebagaimana disajikan pada Tabel 12.3.

Tabel 12. 3 Dasar Segmentasi Pasar

Dasar Segmentasi	Contoh Variabel
Geografis	Negara, provinsi, kota, iklim, kepadatan penduduk
Demografis	Usia, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan, pekerjaan
Psikografis	Gaya hidup, nilai, kepribadian, minat
Perilaku	Frekuensi pembelian, manfaat yang dicari, loyalitas, tingkat penggunaan

Sumber: Diadaptasi dari Kotler et al. (2022).

Setelah pasar dibagi menjadi beberapa segmen, langkah berikutnya adalah memilih segmen yang paling potensial sebagai target pasar (*target market*). Pemilihan target mempertimbangkan ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, daya beli, tingkat persaingan, serta kesesuaian dengan kemampuan perusahaan. Sebagai contoh, sebuah usaha kopi kekinian dapat memilih mahasiswa sebagai target utama karena memiliki kebutuhan akan tempat belajar, harga yang terjangkau, serta intensitas penggunaan media sosial yang tinggi. Dengan target yang jelas, perusahaan dapat menyusun strategi pemasaran yang lebih efektif.

5. Analisis Pesaing

Selain memahami konsumen, perusahaan juga harus memahami pesaing yang berada pada pasar yang sama. Analisis pesaing bertujuan mengetahui posisi perusahaan dibandingkan dengan kompetitor sehingga dapat dirumuskan strategi diferensiasi yang tepat. Beberapa aspek yang biasanya dianalisis meliputi:

a. Jenis produk yang ditawarkan.
b. Harga produk.
c. Kualitas pelayanan.
d. Saluran distribusi.
e. Strategi promosi.
f. Pangsa pasar.
g. Keunggulan kompetitif.

Michael Porter (1980) menjelaskan bahwa intensitas persaingan industri dipengaruhi oleh lima kekuatan (*Five Forces*), yaitu persaingan antarperusahaan, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan pemasok, dan kekuatan pembeli. Kerangka tersebut masih banyak digunakan sebagai alat analisis dalam penyusunan *business plan* karena mampu memberikan gambaran mengenai tingkat daya tarik suatu industri.

Studi Kasus

Seorang mahasiswa merancang usaha makanan sehat dengan konsep *healthy lunch box*. Berdasarkan hasil survei terhadap 250 mahasiswa dan karyawan muda, diperoleh informasi bahwa sebagian besar responden menginginkan makanan sehat dengan

harga di bawah Rp35.000 dan layanan pemesanan secara daring. Selanjutnya, mahasiswa melakukan observasi terhadap lima pesaing utama dan menemukan bahwa sebagian besar pesaing belum menyediakan informasi kandungan gizi secara lengkap.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, mahasiswa memutuskan untuk menawarkan menu dengan informasi kalori, kandungan protein, dan serat pada setiap kemasan serta menyediakan layanan pemesanan melalui aplikasi digital. Keputusan tersebut merupakan hasil dari analisis pasar yang mampu mengidentifikasi kebutuhan konsumen sekaligus menemukan celah diferensiasi dibandingkan pesaing.

6. Analisis Ukuran dan Potensi Pasar

Setelah mengetahui siapa konsumennya dan bagaimana kondisi persaingan, langkah berikutnya adalah mengukur besarnya peluang pasar. Ukuran pasar menunjukkan jumlah konsumen potensial yang dapat dilayani, sedangkan potensi pasar menggambarkan kemungkinan pertumbuhan permintaan pada masa mendatang. Beberapa indikator yang dapat digunakan antara lain:

a. Jumlah pelanggan potensial.
b. Tingkat pertumbuhan industri.
c. Nilai transaksi pasar.
d. Frekuensi pembelian.
e. Tingkat konsumsi rata-rata.
f. Tren perkembangan permintaan.

Sumber informasi dapat berasal dari laporan pemerintah, Badan Pusat Statistik (BPS), kementerian terkait, asosiasi industri, lembaga riset pasar, maupun hasil survei perusahaan sendiri. Data tersebut akan digunakan dalam penyusunan proyeksi penjualan yang realistis pada bagian rencana keuangan.

7. Perumusan Strategi Pemasaran

Tahap akhir analisis pasar adalah merumuskan strategi pemasaran berdasarkan seluruh informasi yang telah diperoleh. Strategi pemasaran menjelaskan bagaimana perusahaan akan menarik

pelanggan, mempertahankan pelanggan lama, serta meningkatkan nilai penjualan.

Strategi tersebut umumnya disusun berdasarkan konsep bauran pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*). Pada perkembangan selanjutnya, konsep tersebut diperluas menjadi 7P dengan menambahkan unsur *people*, *process*, dan *physical evidence*, khususnya pada bisnis jasa (Kotler et al., 2022).

Strategi pemasaran yang baik harus konsisten dengan hasil analisis pasar. Sebagai contoh, apabila target pasar adalah Generasi Z, maka strategi promosi melalui media sosial, *influencer marketing*, dan konten video pendek akan lebih efektif dibandingkan promosi melalui media cetak.

Dengan demikian, analisis pasar menjadi fondasi utama dalam penyusunan *business plan*. Melalui analisis yang sistematis, perusahaan dapat memahami karakteristik konsumennya, mengidentifikasi peluang pasar, mengenali kekuatan pesaing, serta merancang strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis. Informasi tersebut selanjutnya akan menjadi dasar dalam menyusun aspek operasional dan proyeksi bisnis secara lebih rinci. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai penyusunan proyeksi keuangan sebagai bagian penting dalam *business plan*, sehingga seluruh rencana bisnis tidak hanya layak dari sisi pasar, tetapi juga layak secara finansial.

C. Strategi Bisnis

Setelah peluang pasar berhasil diidentifikasi melalui analisis pasar, langkah berikutnya dalam penyusunan *business plan* adalah merumuskan strategi bisnis. Banyak usaha memiliki produk yang berkualitas dan peluang pasar yang menjanjikan, tetapi gagal berkembang karena tidak memiliki strategi yang jelas untuk menghadapi persaingan. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki strategi bisnis yang tepat mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal, membangun keunggulan kompetitif, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, strategi bisnis menjadi salah satu bagian penting dalam *business plan* karena menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks *business plan*, strategi bisnis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai keunggulan bersaing serta menciptakan nilai bagi pelanggan secara berkelanjutan. Strategi bisnis tidak hanya menjelaskan apa yang akan dilakukan perusahaan, tetapi juga bagaimana perusahaan melakukannya, mengapa strategi tersebut dipilih, dan bagaimana strategi tersebut dapat menghasilkan keunggulan dibandingkan pesaing. Menurut Wheelen et al. (2018), strategi bisnis merupakan rencana terpadu yang menghubungkan tujuan organisasi dengan berbagai kebijakan dan tindakan operasional sehingga seluruh sumber daya perusahaan diarahkan untuk mencapai sasaran yang sama. Sementara itu, Porter (1985) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu memilih strategi yang berbeda atau melaksanakan aktivitas bisnis dengan cara yang lebih baik dibandingkan pesaing.

Dengan demikian, strategi bisnis dalam *business plan* harus mampu menunjukkan bahwa perusahaan memiliki arah pengembangan usaha yang jelas, realistis, dan didukung oleh analisis yang memadai.

1. Tujuan Penyusunan Strategi Bisnis

Strategi bisnis disusun bukan sekadar untuk memenuhi kelengkapan dokumen *business plan*, tetapi untuk memberikan arah yang jelas dalam menjalankan usaha. Strategi yang baik membantu perusahaan mengambil keputusan secara konsisten meskipun menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Secara umum, tujuan penyusunan strategi bisnis meliputi:

a. Menentukan arah dan prioritas pengembangan usaha.
b. Menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing.
c. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya perusahaan.
d. Mengurangi risiko dalam pengambilan keputusan bisnis.
e. Menjadi pedoman dalam penyusunan rencana operasional dan keuangan.
f. Meningkatkan kepercayaan investor, mitra bisnis, dan lembaga pembiayaan.

Strategi bisnis yang disusun secara sistematis akan membantu seluruh anggota organisasi memahami tujuan perusahaan serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapainya.

2. Komponen Strategi Bisnis dalam *Business Plan*

Dalam sebuah *business plan*, strategi bisnis umumnya terdiri atas beberapa komponen utama yang saling berkaitan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 12.4.

Tabel 12. 4 Komponen Strategi Bisnis dalam *Business Plan*

No.	Komponen	Tujuan
1	Visi dan misi usaha	Menentukan arah dan tujuan jangka panjang perusahaan.
2	Tujuan strategis	Menetapkan sasaran yang ingin dicapai dalam periode tertentu.
3	Keunggulan kompetitif	Menjelaskan faktor pembeda dibandingkan pesaing.
4	Strategi pemasaran	Menentukan cara memperoleh dan mempertahankan pelanggan.
5	Strategi operasional	Menjelaskan pendekatan dalam menghasilkan produk atau jasa secara efisien.
6	Strategi sumber daya manusia	Mengembangkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja.
7	Strategi keuangan	Mengelola pendanaan, investasi, dan pertumbuhan usaha.
8	Strategi pengembangan usaha	Menentukan arah ekspansi dan inovasi bisnis di masa depan.

Sumber: Diadaptasi dari Wheelen et al. (2018); David et al. (2020).

Tabel 12.4 memperlihatkan bahwa strategi bisnis tidak hanya berfokus pada pemasaran, tetapi mencakup seluruh fungsi utama perusahaan. Dengan demikian, setiap keputusan yang diambil dalam *business plan* harus saling mendukung untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk memahami hubungan antarkomponen strategi bisnis, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 12. 3 Hubungan Antarkomponen Strategi Bisnis

Gambar 12.3 menunjukkan bahwa visi dan misi menjadi dasar dalam penyusunan seluruh strategi perusahaan. Setiap strategi fungsional harus mendukung pencapaian tujuan strategis sehingga seluruh aktivitas perusahaan bergerak ke arah yang sama.

3. Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Strategis

Perumusan strategi bisnis diawali dengan penyusunan visi dan misi perusahaan. Visi merupakan gambaran mengenai kondisi ideal yang ingin dicapai perusahaan pada masa depan, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan perusahaan serta cara yang akan ditempuh untuk mewujudkan visi tersebut (David et al., 2020).

Sebagai contoh, sebuah usaha pengolahan kopi lokal dapat memiliki visi menjadi produsen kopi spesialti yang dikenal di pasar nasional. Untuk mendukung visi tersebut, perusahaan menetapkan misi menghasilkan produk berkualitas tinggi, memberdayakan petani lokal, mengembangkan inovasi produk, dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Berdasarkan visi dan misi tersebut, perusahaan kemudian menetapkan tujuan strategis yang bersifat spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (*SMART goals*). Misalnya, meningkatkan penjualan sebesar 20% dalam satu tahun atau membuka dua cabang baru dalam tiga tahun.

4. Menentukan Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing. Nilai tersebut dapat berupa harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih baik, pelayanan yang lebih cepat, inovasi produk, maupun pengalaman pelanggan yang lebih memuaskan (Porter, 1985). Porter (1985) mengemukakan tiga strategi generik (*generic strategies*) yang banyak digunakan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif, yaitu:

a. Kepemimpinan biaya (*cost leadership*), yaitu menghasilkan produk dengan biaya lebih rendah sehingga mampu menawarkan harga yang lebih kompetitif.
b. Diferensiasi (*differentiation*), yaitu menciptakan produk atau jasa yang memiliki karakteristik unik sehingga berbeda dari pesaing.
c. Fokus (*focus strategy*), yaitu melayani segmen pasar tertentu secara lebih spesifik dibandingkan pesaing.

Pemilihan strategi tersebut harus disesuaikan dengan karakteristik pasar, sumber daya perusahaan, serta posisi persaingan yang dihadapi. Sebagai contoh, usaha batik lokal dapat memilih strategi diferensiasi dengan mengembangkan motif khas daerah, menggunakan pewarna alami, dan menyediakan layanan *custom design*. Sementara itu, usaha makanan cepat saji skala kecil dapat menerapkan strategi fokus dengan melayani kebutuhan mahasiswa di sekitar kampus melalui layanan pesan antar yang cepat dan harga yang terjangkau.

5. Strategi Fungsional dalam Business Plan

Selain menentukan arah perusahaan secara umum, *business plan* juga harus menjelaskan strategi pada setiap fungsi utama organisasi.

a. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menjelaskan bagaimana perusahaan menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, serta membangun loyalitas pelanggan. Strategi ini harus selaras dengan hasil analisis pasar yang telah dilakukan sebelumnya.

Sebagai contoh, perusahaan yang menyasar Generasi Z dapat memanfaatkan pemasaran digital melalui media sosial, *content marketing*, *live streaming commerce*, dan kolaborasi dengan *influencer*. Sebaliknya, perusahaan yang menyasar pasar korporasi lebih efektif menggunakan pendekatan pemasaran relasional (*relationship marketing*) dan penjualan langsung.

b. Strategi Operasional

Strategi operasional berkaitan dengan bagaimana perusahaan menghasilkan produk atau jasa secara efektif dan efisien. Pembahasan mencakup proses produksi, teknologi yang digunakan, pengelolaan persediaan, pengendalian kualitas, hingga sistem distribusi. Perusahaan yang mampu menjalankan proses operasional secara efisien akan memiliki biaya produksi yang lebih rendah dan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

c. Strategi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, *business plan* perlu menjelaskan strategi rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, sistem penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan kepada karyawan. Strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada produk, tetapi juga memperhatikan pengembangan kompetensi sumber daya manusianya.

d. Strategi Keuangan

Strategi keuangan menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh modal, mengelola arus kas, melakukan investasi, serta menjaga kesehatan keuangan perusahaan. Strategi ini harus mendukung pertumbuhan usaha tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan risiko keuangan. Investor umumnya memberikan perhatian besar terhadap strategi keuangan karena bagian ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola dana yang diperoleh.

e. Strategi Pengembangan Usaha

Setiap perusahaan harus memiliki rencana pengembangan jangka panjang agar mampu bertahan dalam persaingan. Strategi pengembangan dapat dilakukan melalui inovasi produk, perluasan pasar, pembukaan cabang baru, kerja sama strategis, transformasi

digital, maupun diversifikasi usaha. Strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki orientasi pertumbuhan (*growth orientation*) dan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Studi Kasus

Seorang mahasiswa menyusun *business plan* untuk usaha produk perawatan kulit (*skincare*) berbahan alami. Berdasarkan hasil analisis pasar, diketahui bahwa konsumen muda semakin memperhatikan keamanan bahan kosmetik dan keberlanjutan lingkungan.

Berdasarkan kondisi tersebut, mahasiswa merumuskan strategi diferensiasi dengan menggunakan bahan baku organik bersertifikat, kemasan yang dapat didaur ulang, serta layanan konsultasi kulit secara daring. Selain itu, strategi pemasaran difokuskan pada edukasi melalui media sosial dan kerja sama dengan *beauty influencer*. Untuk mendukung pertumbuhan usaha, perusahaan juga merencanakan pengembangan produk baru setiap enam bulan berdasarkan umpan balik pelanggan.

Kasus tersebut menunjukkan bahwa strategi bisnis tidak disusun secara terpisah, melainkan merupakan hasil integrasi antara analisis pasar, kemampuan internal perusahaan, serta tujuan jangka panjang yang ingin dicapai.

4. Evaluasi Strategi Bisnis

Strategi bisnis yang telah disusun tidak bersifat statis. Perubahan teknologi, perilaku konsumen, regulasi pemerintah, maupun kondisi ekonomi dapat memengaruhi efektivitas strategi yang telah dirancang. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan masih relevan dengan kondisi lingkungan bisnis.

Evaluasi dapat dilakukan melalui pengukuran indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI), seperti pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, tingkat kepuasan pelanggan, produktivitas, laba perusahaan, dan tingkat retensi pelanggan. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar dalam melakukan perbaikan strategi sehingga perusahaan mampu mempertahankan daya saingnya dalam jangka panjang.

Dengan memahami konsep strategi bisnis, mahasiswa akan mampu menyusun *business plan* yang tidak hanya

menggambarkan kondisi usaha saat ini, tetapi juga menunjukkan arah pengembangan perusahaan di masa depan. Strategi bisnis menjadi jembatan yang menghubungkan hasil analisis pasar dengan pelaksanaan operasional serta pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai penyusunan proyeksi keuangan sebagai alat untuk menilai kelayakan finansial dari strategi bisnis yang telah dirancang.

D. Rencana Operasional

Setelah strategi bisnis dirumuskan, langkah berikutnya dalam penyusunan *business plan* adalah menyusun rencana operasional. Strategi bisnis menjelaskan apa yang ingin dicapai perusahaan, sedangkan rencana operasional menjelaskan bagaimana strategi tersebut akan dilaksanakan dalam kegiatan sehari-hari. Dengan kata lain, rencana operasional merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan implementasi di lapangan. Sebuah strategi pemasaran yang baik, misalnya, tidak akan menghasilkan kepuasan pelanggan apabila perusahaan tidak memiliki kemampuan operasional untuk memproduksi, mendistribusikan, atau memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan pasar.

Dalam praktik bisnis, banyak usaha mengalami kendala bukan karena kurangnya permintaan, tetapi karena lemahnya sistem operasional. Keterlambatan produksi, kekurangan bahan baku, rendahnya kualitas produk, pengelolaan persediaan yang kurang efektif, hingga distribusi yang tidak tepat waktu merupakan contoh permasalahan operasional yang dapat mengurangi daya saing perusahaan. Oleh karena itu, rencana operasional menjadi bagian penting dalam *business plan* karena menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk menjalankan usahanya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (Heizer et al., 2023).

Secara umum, rencana operasional merupakan uraian mengenai proses pelaksanaan kegiatan bisnis yang mencakup pengadaan sumber daya, proses produksi atau penyediaan jasa, pengelolaan fasilitas, pengendalian mutu, distribusi, hingga evaluasi kinerja operasional. Menurut Stevenson (2021), manajemen operasional berfokus pada perancangan, pengelolaan, dan perbaikan sistem yang menghasilkan barang maupun jasa sehingga mampu memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Dengan demikian, penyusunan rencana operasional dalam *business plan* bertujuan memberikan keyakinan kepada investor

maupun pihak lain bahwa perusahaan mampu melaksanakan seluruh aktivitas bisnis secara konsisten.

1. Tujuan Penyusunan Rencana Operasional

Rencana operasional tidak hanya berfungsi sebagai panduan pelaksanaan kegiatan usaha, tetapi juga sebagai alat untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya perusahaan. Dengan adanya rencana operasional yang jelas, setiap bagian dalam organisasi memahami tugas, tanggung jawab, serta target yang harus dicapai. Secara umum, tujuan penyusunan rencana operasional meliputi:

a. Menjelaskan proses pelaksanaan kegiatan bisnis secara sistematis.
b. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.
c. Menjamin kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.
d. Mengendalikan biaya operasional agar tetap efisien.
e. Memastikan kegiatan operasional berjalan sesuai dengan strategi bisnis.
f. Menjadi dasar dalam penyusunan kebutuhan investasi dan proyeksi keuangan.

Rencana operasional yang baik akan membantu perusahaan mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas, serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

2. Komponen Rencana Operasional

Dalam *business plan*, rencana operasional umumnya mencakup beberapa komponen utama sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 12.5.

Tabel 12. 5 Komponen Rencana Operasional dalam *Business Plan*

No.	Komponen	Uraian
1	Lokasi usaha	Menjelaskan lokasi kegiatan bisnis beserta pertimbangan pemilihannya.
2	Fasilitas dan peralatan	Menguraikan kebutuhan gedung, mesin, peralatan, dan teknologi yang digunakan.

3	Proses operasional	Menjelaskan tahapan produksi barang atau penyediaan jasa.
4	Pengadaan bahan baku	Menjelaskan sumber pemasok, sistem pembelian, dan pengendalian persediaan.
5	Pengendalian kualitas	Menjelaskan prosedur menjaga mutu produk atau jasa.
6	Distribusi	Menjelaskan mekanisme penyaluran produk kepada pelanggan.
7	Kapasitas produksi	Menggambarkan kemampuan perusahaan menghasilkan produk atau melayani pelanggan dalam periode tertentu.
8	Evaluasi operasional	Menjelaskan indikator yang digunakan untuk menilai efektivitas kegiatan operasional.

Sumber: Diadaptasi dari Heizer et al. (2023); Stevenson (2021).

Tabel 12.5 menunjukkan bahwa rencana operasional tidak hanya membahas proses produksi, tetapi juga mencakup seluruh aktivitas yang mendukung kelancaran kegiatan usaha. Seluruh komponen tersebut harus saling terintegrasi agar tujuan operasional dapat tercapai. Untuk memahami hubungan antarkomponen tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 11. 7 Alur Umum Rencana Operasional

Gambar 12.4 menunjukkan bahwa kegiatan operasional merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Hasil evaluasi terhadap produk maupun layanan akan menjadi masukan untuk memperbaiki proses operasional pada periode berikutnya sehingga tercipta perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

3. Penentuan Lokasi Usaha

Salah satu keputusan penting dalam rencana operasional adalah menentukan lokasi usaha. Pemilihan lokasi memengaruhi biaya operasional, kemudahan distribusi, akses terhadap pelanggan, ketersediaan tenaga kerja, maupun hubungan dengan pemasok. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan lokasi usaha antara lain:

a. Kedekatan dengan pasar sasaran.
b. Kemudahan akses transportasi.
c. Ketersediaan bahan baku.
d. Biaya sewa atau investasi lahan.
e. Ketersediaan tenaga kerja.
f. Infrastruktur pendukung, seperti listrik, air, dan jaringan internet.
g. Ketentuan perizinan dan tata ruang wilayah.

Sebagai contoh, usaha kuliner lebih efektif berlokasi di kawasan dengan tingkat mobilitas masyarakat yang tinggi, sedangkan industri pengolahan hasil pertanian lebih tepat didirikan di dekat sentra produksi bahan baku untuk mengurangi biaya transportasi.

4. Perencanaan Proses Operasional

Proses operasional menjelaskan tahapan kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan produk atau memberikan layanan kepada pelanggan. Pada perusahaan manufaktur, proses operasional dimulai dari penerimaan bahan baku hingga produk siap dipasarkan. Sementara itu, pada perusahaan jasa, proses operasional lebih menitikberatkan pada penyampaian layanan kepada pelanggan.

Penyusunan proses operasional sebaiknya memperhatikan prinsip efisiensi, efektivitas, keselamatan kerja, serta kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, setiap tahapan proses perlu dirancang secara jelas agar tidak terjadi pemborosan waktu, tenaga, maupun biaya. Sebagai contoh, usaha roti skala kecil dapat menyusun alur operasional sebagai berikut:

a. Pembelian bahan baku.
b. Pemeriksaan kualitas bahan.
c. Penimbangan dan pencampuran adonan.
d. Fermentasi.
e. Pembentukan adonan.
f. Pemanggangan.
g. Pendinginan.
h. Pengemasan.
i. Distribusi kepada konsumen.

Alur tersebut membantu pemilik usaha mengendalikan kualitas sekaligus mempermudah pelatihan bagi karyawan baru.

5. Pengelolaan Persediaan dan Bahan Baku

Persediaan (*inventory*) merupakan bahan baku, barang dalam proses, maupun barang jadi yang disimpan untuk mendukung kelancaran kegiatan operasional. Pengelolaan persediaan yang baik akan mengurangi risiko kekurangan stok maupun penumpukan barang yang dapat meningkatkan biaya penyimpanan. Dalam *business plan*, perusahaan perlu menjelaskan:

a. Jenis bahan baku utama.
b. Pemasok utama dan alternatif.
c. Frekuensi pembelian.
d. Sistem penyimpanan.
e. Estimasi kebutuhan persediaan.
f. Strategi menghadapi keterlambatan pasokan.

Pada era digital, banyak perusahaan telah memanfaatkan sistem informasi persediaan yang memungkinkan pemantauan stok secara *real time*. Sistem tersebut membantu perusahaan mengambil keputusan pembelian secara lebih cepat dan akurat.

6. Pengendalian Kualitas

Kualitas produk maupun jasa merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki sistem pengendalian kualitas (*quality control*) yang mampu memastikan bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pengendalian kualitas dapat dilakukan pada setiap tahapan proses operasional, mulai dari pemeriksaan bahan baku, pengawasan proses produksi, pemeriksaan produk akhir, hingga evaluasi umpan balik pelanggan. Menurut Heizer et al. (2023), kualitas yang konsisten akan meningkatkan kepercayaan pelanggan sekaligus memperkuat daya saing perusahaan.

Sebagai contoh, usaha minuman herbal dapat menerapkan pemeriksaan kualitas terhadap bahan baku, kadar kebersihan alat produksi, ketepatan komposisi bahan, serta kondisi kemasan sebelum produk dipasarkan.

7. Distribusi Produk atau Jasa

Distribusi merupakan proses penyaluran produk dari perusahaan kepada pelanggan. Sistem distribusi yang tepat akan meningkatkan kepuasan pelanggan karena produk diterima dalam kondisi baik dan tepat waktu. Pemilihan saluran distribusi bergantung pada karakteristik produk, target pasar, dan cakupan wilayah pemasaran. Beberapa alternatif distribusi yang umum digunakan meliputi:

a. Penjualan langsung kepada konsumen.
b. Melalui distributor atau agen.
c. Melalui toko ritel.
d. Melalui marketplace.
e. Melalui platform e-commerce perusahaan.
f. Melalui layanan pengiriman daring.

Dalam beberapa jenis usaha, perusahaan juga menerapkan sistem *omnichannel*, yaitu mengintegrasikan berbagai saluran distribusi agar pelanggan dapat memperoleh produk melalui berbagai media secara lebih mudah.

8. Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan produk atau melayani pelanggan dalam periode tertentu. Informasi mengenai kapasitas produksi diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan mampu memenuhi permintaan pasar yang telah diproyeksikan. Dalam *business plan*, kapasitas produksi biasanya dijelaskan berdasarkan:

a. Jumlah produk yang dapat dihasilkan per hari atau per bulan.
b. Jumlah tenaga kerja yang tersedia.
c. Kapasitas mesin dan peralatan.
d. Jam operasional perusahaan.
e. Tingkat utilisasi fasilitas produksi.

Perhitungan kapasitas yang realistis akan membantu perusahaan menghindari kelebihan maupun kekurangan produksi.

Studi Kasus

Sebuah kelompok mahasiswa menyusun *business plan* untuk usaha minuman kopi berbasis *mobile coffee cart*. Berdasarkan hasil analisis pasar, diperkirakan rata-rata penjualan mencapai 120 gelas per hari. Untuk mendukung target tersebut, kelompok mahasiswa menyusun rencana operasional sebagai berikut:

a. Memilih lokasi di kawasan kampus dan pusat kegiatan masyarakat.
b. Menggunakan mesin kopi berkapasitas 150 gelas per hari.
c. Menjalin kerja sama dengan pemasok biji kopi lokal.
d. Menyusun standar operasional prosedur (SOP) penyajian minuman selama maksimal tiga menit per pesanan.
e. Melakukan pemeriksaan kualitas bahan baku setiap pagi.

f. Menggunakan aplikasi kasir digital untuk mencatat penjualan dan persediaan.

Melalui rencana operasional tersebut, investor dapat menilai bahwa usaha tidak hanya memiliki peluang pasar yang baik, tetapi juga memiliki kesiapan dalam menjalankan kegiatan bisnis secara efektif.

9. Evaluasi Kinerja Operasional

Rencana operasional yang telah disusun perlu dievaluasi secara berkala agar perusahaan dapat mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan kegiatan usaha. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan. Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam evaluasi operasional meliputi:

a. Tingkat produktivitas.
b. Efisiensi biaya operasional.
c. Persentase produk cacat.
d. Ketepatan waktu pengiriman.
e. Tingkat kepuasan pelanggan.
f. Tingkat pemanfaatan kapasitas produksi.

Hasil evaluasi menjadi dasar bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan proses, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat kualitas produk dan layanan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip perbaikan berkelanjutan yang menjadi salah satu karakteristik organisasi yang kompetitif.

Dengan demikian, rencana operasional merupakan bagian penting dalam *business plan* karena menjelaskan bagaimana strategi bisnis akan diwujudkan dalam aktivitas sehari-hari. Melalui perencanaan operasional yang sistematis, perusahaan dapat mengelola sumber daya secara efektif, menjaga kualitas produk, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan meningkatkan efisiensi kegiatan usaha. Seluruh informasi tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan rencana keuangan, karena setiap aktivitas operasional akan memengaruhi kebutuhan investasi, biaya, maupun proyeksi pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas mengenai penyusunan

proyeksi keuangan sebagai bagian akhir yang menentukan kelayakan finansial suatu *business plan*.

E. Proyeksi Keuangan

Setelah seluruh aspek bisnis, mulai dari analisis pasar, strategi bisnis, hingga rencana operasional disusun, tahap berikutnya dalam penyusunan *business plan* adalah menyusun proyeksi keuangan. Bagi investor, lembaga perbankan, maupun calon mitra usaha, bagian ini sering menjadi salah satu fokus utama karena menunjukkan apakah suatu ide bisnis layak dijalankan dari sisi finansial. Sebuah usaha dapat memiliki produk yang inovatif dan strategi pemasaran yang menarik, tetapi apabila tidak mampu menghasilkan keuntungan atau menjaga arus kas yang sehat, maka keberlanjutan usaha akan sulit dipertahankan.

Proyeksi keuangan merupakan estimasi mengenai kondisi keuangan perusahaan pada periode tertentu berdasarkan berbagai asumsi yang realistis. Berbeda dengan laporan keuangan historis yang menggambarkan kondisi yang telah terjadi, proyeksi keuangan bersifat prediktif karena memperkirakan pendapatan, biaya, laba, arus kas, dan posisi keuangan pada masa mendatang. Menurut Brigham dan Houston (2022), proyeksi keuangan merupakan alat penting dalam proses perencanaan karena membantu perusahaan mengevaluasi kebutuhan modal, kemampuan menghasilkan laba, serta risiko keuangan yang mungkin dihadapi. Sementara itu, Hisrich et al. (2020) menjelaskan bahwa proyeksi keuangan dalam *business plan* berfungsi menunjukkan bahwa rencana bisnis didukung oleh analisis finansial yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan demikian, proyeksi keuangan bukan sekadar perhitungan angka, melainkan hasil integrasi dari seluruh analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya. Semakin baik kualitas analisis pasar, strategi bisnis, dan rencana operasional, semakin realistis pula proyeksi keuangan yang dihasilkan.

1. Tujuan Penyusunan Proyeksi Keuangan

Penyusunan proyeksi keuangan memiliki beberapa tujuan penting, baik bagi pemilik usaha maupun pihak eksternal yang berkepentingan terhadap usaha tersebut. Secara umum, tujuan penyusunan proyeksi keuangan meliputi:

a. Mengestimasi kebutuhan modal awal dan modal kerja.
b. Memperkirakan pendapatan, biaya, dan laba usaha.
c. Menilai kemampuan usaha dalam menghasilkan arus kas yang positif.
d. Mengukur kelayakan finansial suatu rencana bisnis.
e. Menjadi dasar pengambilan keputusan investasi dan pendanaan.
f. Menjadi pedoman dalam pengendalian keuangan setelah usaha berjalan.

Melalui proyeksi keuangan, pelaku usaha dapat mengetahui apakah usaha yang direncanakan memiliki prospek keuntungan yang memadai atau memerlukan penyesuaian terhadap strategi bisnis yang telah disusun.

2. Komponen Proyeksi Keuangan

Dalam *business plan*, proyeksi keuangan umumnya terdiri atas beberapa komponen utama sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 12.6.

Tabel 12. 6 Komponen Proyeksi Keuangan dalam *Business Plan*

No.	Komponen	Fungsi
1	Estimasi kebutuhan investasi	Menghitung kebutuhan modal awal untuk memulai usaha.
2	Proyeksi penjualan	Memperkirakan pendapatan berdasarkan hasil analisis pasar.
3	Proyeksi biaya operasional	Mengestimasi seluruh biaya tetap dan biaya variabel.

4	Proyeksi laporan laba rugi	Menghitung estimasi keuntungan atau kerugian usaha.
5	Proyeksi arus kas (*cash flow*)	Memperkirakan penerimaan dan pengeluaran kas selama periode tertentu.
6	Proyeksi neraca	Menggambarkan posisi aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan.
7	Analisis kelayakan investasi	Menilai kelayakan usaha melalui indikator keuangan.

Sumber: Diadaptasi dari Brigham & Houston (2022); Hisrich et al. (2020).

Tabel 12.6 menunjukkan bahwa proyeksi keuangan merupakan rangkaian analisis yang saling berkaitan. Seluruh komponen harus disusun secara konsisten agar menghasilkan gambaran keuangan yang realistis dan dapat dipercaya. Untuk memahami hubungan antarbagian tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 12. 4 Tahapan Penyusunan Proyeksi Keuangan

Gambar 12.5 menunjukkan bahwa penyusunan proyeksi keuangan dimulai dari estimasi penjualan yang diperoleh melalui analisis pasar. Selanjutnya, estimasi tersebut digunakan untuk menghitung biaya, laba, arus kas, hingga menilai kelayakan investasi secara keseluruhan.

3. Estimasi Kebutuhan Investasi

Langkah pertama dalam penyusunan proyeksi keuangan adalah menghitung kebutuhan investasi awal. Investasi awal merupakan seluruh dana yang diperlukan sebelum usaha mulai beroperasi. Perhitungan ini mencakup pengadaan aset tetap maupun modal kerja awal. Komponen investasi awal umumnya meliputi:

a. Pembelian tanah atau sewa bangunan.
b. Renovasi tempat usaha.
c. Pembelian mesin dan peralatan.
d. Kendaraan operasional.
e. Perangkat teknologi informasi.
f. Perizinan usaha.
g. Modal kerja awal, seperti pembelian bahan baku dan biaya operasional beberapa bulan pertama.

Perhitungan kebutuhan investasi harus dilakukan secara realistis berdasarkan harga pasar agar tidak terjadi kekurangan modal pada saat usaha mulai dijalankan.

4. Proyeksi Penjualan

Proyeksi penjualan merupakan dasar utama dalam penyusunan seluruh laporan keuangan proforma. Estimasi penjualan harus didasarkan pada hasil analisis pasar, kapasitas produksi, strategi pemasaran, serta kondisi persaingan, bukan sekadar harapan atau target yang terlalu optimistis. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun proyeksi penjualan antara lain:

a. Jumlah pelanggan potensial.
b. Frekuensi pembelian.
c. Harga jual produk.
d. Kapasitas produksi.
e. Tren pertumbuhan pasar.
f. Musim atau pola permintaan.

Sebagai contoh, apabila sebuah usaha minuman diperkirakan mampu menjual rata-rata 150 gelas per hari dengan harga Rp20.000 per gelas dan beroperasi selama 26 hari dalam satu bulan, maka estimasi penjualan bulanan dapat dihitung sebagai berikut:

Penjualan Bulanan = 150 × Rp20.000 × 26 = Rp78.000.000

Perhitungan sederhana tersebut kemudian disesuaikan dengan asumsi pertumbuhan penjualan pada periode berikutnya.

5. Estimasi Biaya Operasional

Setelah proyeksi penjualan disusun, langkah berikutnya adalah memperkirakan biaya yang diperlukan untuk menjalankan usaha. Biaya operasional umumnya dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*).

Tabel 12. 7 Contoh Pengelompokan Biaya Operasional

Jenis Biaya	Contoh
Biaya Tetap	Sewa bangunan, gaji tetap, penyusutan peralatan, asuransi, biaya administrasi
Biaya Variabel	Bahan baku, kemasan, listrik produksi, komisi penjualan, biaya distribusi

Sumber: Diadaptasi dari Brigham & Houston (2022).

Pengelompokan biaya tersebut membantu perusahaan dalam menghitung titik impas (*break-even point*) serta mengevaluasi efisiensi operasional.

6. Proyeksi Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi proforma menunjukkan estimasi kinerja perusahaan selama periode tertentu. Laporan ini memberikan informasi mengenai kemampuan usaha dalam menghasilkan laba berdasarkan estimasi pendapatan dan biaya yang telah disusun. Komponen utama laporan laba rugi meliputi:

a. Penjualan.
b. Harga pokok penjualan.
c. Laba kotor.

d. Beban operasional.
e. Laba operasional.
f. Beban bunga (jika ada).
g. Pajak.
h. Laba bersih.

Investor biasanya menggunakan laporan ini untuk menilai tingkat profitabilitas usaha yang direncanakan.

7. Proyeksi Arus Kas

Arus kas (*cash flow*) merupakan laporan yang menunjukkan aliran kas masuk dan kas keluar selama periode tertentu. Berbeda dengan laba rugi yang menggunakan konsep akrual, laporan arus kas hanya mencatat transaksi yang benar-benar melibatkan penerimaan atau pengeluaran kas. Proyeksi arus kas sangat penting karena perusahaan dapat mengalami keuntungan secara akuntansi, tetapi tetap menghadapi kesulitan apabila tidak memiliki kas yang cukup untuk membayar kewajiban jangka pendek.

Dalam *business plan*, arus kas umumnya dibagi menjadi:

a. Arus kas dari aktivitas operasional.
b. Arus kas dari aktivitas investasi.
c. Arus kas dari aktivitas pendanaan.

Menurut Fraser dan Ormiston (2022), pengelolaan arus kas yang baik merupakan salah satu indikator utama kesehatan keuangan perusahaan karena menunjukkan kemampuan usaha memenuhi kewajiban finansial secara tepat waktu.

8. Proyeksi Neraca

Selain laporan laba rugi dan arus kas, *business plan* juga perlu menyajikan neraca proforma. Neraca menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada akhir periode yang meliputi aset, kewajiban, dan ekuitas. Melalui neraca, investor dapat mengetahui struktur permodalan perusahaan, tingkat likuiditas, serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang.

9. Analisis Kelayakan Investasi

Tahap akhir dalam proyeksi keuangan adalah melakukan analisis kelayakan investasi. Analisis ini bertujuan menilai apakah usaha yang direncanakan layak dijalankan berdasarkan berbagai indikator keuangan. Beberapa indikator yang umum digunakan antara lain:

a. *Break-Even Point* (BEP), yaitu kondisi ketika total pendapatan sama dengan total biaya sehingga perusahaan belum memperoleh laba maupun mengalami kerugian.

b. *Payback Period* (PP), yaitu waktu yang diperlukan untuk mengembalikan investasi awal.

c. *Net Present Value* (NPV), yaitu selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan nilai sekarang dari investasi awal. Apabila NPV bernilai positif, proyek dinilai layak.

d. *Internal Rate of Return* (IRR), yaitu tingkat pengembalian investasi yang dibandingkan dengan biaya modal (cost of capital). Apabila IRR lebih tinggi daripada biaya modal, investasi dinilai menguntungkan.

e. *Profitability Index* (PI), yaitu rasio antara nilai sekarang arus kas masuk dengan investasi awal. Nilai PI lebih besar dari satu menunjukkan bahwa investasi layak dijalankan (Brigham & Houston, 2022).

Pemilihan metode analisis disesuaikan dengan skala usaha, kompleksitas investasi, serta kebutuhan pengambilan keputusan.

Studi Kasus

Seorang mahasiswa menyusun *business plan* untuk usaha minuman herbal dengan kebutuhan investasi awal sebesar Rp120.000.000. Berdasarkan hasil analisis pasar, diperkirakan penjualan tahun pertama mencapai Rp420.000.000 dengan estimasi laba bersih sebesar Rp84.000.000. Selanjutnya, mahasiswa menyusun proyeksi arus kas selama lima tahun dan menghitung indikator kelayakan investasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa usaha diperkirakan mencapai titik impas pada tahun kedua, memiliki *Payback Period* selama 2,8 tahun, serta menghasilkan NPV positif pada tingkat diskonto yang digunakan. Berdasarkan hasil tersebut, usaha dinilai layak untuk dijalankan dan memiliki prospek pengembangan yang baik.

Contoh tersebut menunjukkan bahwa keputusan investasi tidak hanya didasarkan pada besarnya laba yang diperkirakan, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan usaha menghasilkan arus kas serta mengembalikan investasi dalam jangka waktu yang wajar.

Dengan demikian, proyeksi keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari *business plan* karena memberikan gambaran mengenai kelayakan finansial suatu usaha. Penyusunan proyeksi keuangan yang didasarkan pada asumsi yang realistis dan analisis yang sistematis akan meningkatkan kredibilitas *business plan* di hadapan investor, lembaga pembiayaan, maupun mitra bisnis. Selain menjadi alat untuk memperoleh pendanaan, proyeksi keuangan juga berfungsi sebagai pedoman dalam mengelola kinerja keuangan perusahaan setelah usaha mulai beroperasi.

Ringkasan

Bab ini membahas penyusunan *business plan* sebagai dokumen perencanaan yang mengintegrasikan seluruh aspek penting dalam pengembangan suatu usaha. *Business plan* tidak hanya berfungsi sebagai pedoman operasional bagi pelaku usaha, tetapi juga sebagai sarana komunikasi kepada investor, lembaga keuangan, dan mitra bisnis mengenai kelayakan serta prospek usaha yang akan dijalankan.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari dalam bab ini meliputi:

1. **Struktur Business Plan** merupakan kerangka sistematis yang menyusun seluruh informasi penting mengenai usaha, mulai dari identitas usaha, ringkasan eksekutif, profil perusahaan, analisis pasar, strategi bisnis, rencana operasional, proyeksi keuangan, analisis risiko, hingga dokumen pendukung. Struktur yang baik menghasilkan dokumen yang runtut, mudah dipahami, dan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai rencana usaha.
2. **Analisis Pasar** menjadi dasar dalam penyusunan business plan karena memberikan informasi mengenai kebutuhan pelanggan, segmentasi pasar, target pasar, kondisi persaingan, potensi pasar, serta strategi pemasaran yang akan diterapkan. Analisis pasar yang didasarkan pada data dan

informasi yang akurat membantu perusahaan mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan bisnis.

3. **Strategi Bisnis** menjelaskan arah pengembangan usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi tersebut mencakup perumusan visi dan misi, penetapan tujuan strategis, pembangunan keunggulan kompetitif, serta strategi pada berbagai fungsi perusahaan, seperti pemasaran, operasional, sumber daya manusia, keuangan, dan pengembangan usaha. Seluruh strategi harus saling mendukung agar perusahaan mampu bersaing secara berkelanjutan.
4. **Rencana Operasional** menjelaskan bagaimana strategi bisnis diwujudkan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Pembahasan meliputi pemilihan lokasi usaha, proses produksi atau penyediaan jasa, pengelolaan bahan baku dan persediaan, pengendalian kualitas, distribusi, kapasitas produksi, serta evaluasi kinerja operasional. Perencanaan operasional yang baik memastikan bahwa kegiatan usaha dapat berjalan secara efektif, efisien, dan konsisten.
5. **Proyeksi Keuangan** merupakan estimasi kondisi keuangan perusahaan pada masa mendatang berdasarkan asumsi yang realistis. Penyusunan proyeksi keuangan meliputi estimasi kebutuhan investasi, proyeksi penjualan, estimasi biaya operasional, laporan laba rugi proforma, arus kas, neraca proforma, serta analisis kelayakan investasi menggunakan berbagai indikator keuangan. Proyeksi keuangan memberikan gambaran mengenai kemampuan usaha dalam menghasilkan keuntungan dan mempertahankan keberlanjutan finansial.

Secara keseluruhan, setiap bagian dalam *business plan* saling berkaitan dan membentuk suatu dokumen yang utuh. Struktur *business plan* menjadi kerangka penyajian informasi, analisis pasar memberikan dasar dalam memahami peluang usaha, strategi bisnis menentukan arah pengembangan perusahaan, rencana operasional menjelaskan pelaksanaan kegiatan usaha, sedangkan proyeksi keuangan menunjukkan kelayakan finansial dari seluruh rencana yang telah disusun. Integrasi kelima aspek tersebut menghasilkan *business plan* yang komprehensif, realistis, dan dapat digunakan sebagai pedoman dalam memulai, mengembangkan, maupun mengevaluasi suatu usaha.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian *business plan* dan uraikan manfaatnya bagi seorang wirausahawan maupun calon investor.
2. Mengapa struktur *business plan* harus disusun secara sistematis? Jelaskan fungsi masing-masing komponen utama dalam *business plan*.
3. Mengapa analisis pasar menjadi dasar dalam penyusunan *business plan*? Jelaskan hubungan antara analisis pasar dengan strategi pemasaran yang akan diterapkan.
4. Jelaskan tiga strategi generik menurut Porter dan berikan contoh penerapannya pada usaha skala kecil atau menengah.
5. Mengapa rencana operasional harus disusun secara rinci dalam *business plan*? Jelaskan komponen-komponen utama yang perlu diperhatikan.
6. Jelaskan perbedaan antara biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*) beserta contohnya dalam suatu usaha.
7. Mengapa proyeksi keuangan tidak boleh disusun berdasarkan perkiraan yang terlalu optimistis? Jelaskan dasar penyusunan proyeksi keuangan yang baik.
8. Jelaskan tujuan penyusunan laporan laba rugi proforma, arus kas proforma, dan neraca proforma dalam *business plan*.
9. Apa yang dimaksud dengan *Break-Even Point (BEP)*, *Payback Period (PP)*, *Net Present Value (NPV)*, dan *Internal Rate of Return (IRR)*? Jelaskan fungsi masing-masing indikator dalam menilai kelayakan investasi.
10. Jelaskan keterkaitan antara analisis pasar, strategi bisnis, rencana operasional, dan proyeksi keuangan dalam membentuk *business plan* yang komprehensif.

B. Studi Kasus atau Analisis

Studi Kasus

Sekelompok mahasiswa berencana mendirikan usaha minuman sehat berbahan dasar buah lokal dengan merek **FreshLife**. Berdasarkan hasil survei, terdapat peningkatan minat masyarakat terhadap minuman sehat, terutama di kalangan mahasiswa dan pekerja muda. Produk akan dipasarkan melalui gerai kecil di sekitar kampus serta aplikasi layanan pesan antar.

Hasil survei menunjukkan bahwa konsumen menginginkan harga yang terjangkau, kualitas bahan yang segar, dan pelayanan yang cepat. Di sisi lain, telah terdapat beberapa pesaing yang menawarkan produk serupa. Kelompok mahasiswa memiliki modal awal sebesar Rp150.000.000 yang akan digunakan untuk membeli peralatan produksi, menyewa lokasi usaha, dan memenuhi kebutuhan modal kerja selama tiga bulan pertama.

Sebelum mengajukan proposal kepada calon investor, kelompok tersebut harus menyusun *business plan* yang mampu meyakinkan bahwa usaha yang direncanakan layak untuk dijalankan.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasikan komponen analisis pasar yang harus disusun berdasarkan kasus tersebut.
2. Rumuskan strategi bisnis yang tepat agar usaha memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing.
3. Jelaskan rencana operasional yang perlu dipersiapkan agar kegiatan usaha dapat berjalan secara efektif.
4. Sebutkan komponen utama yang harus dimasukkan dalam proyeksi keuangan usaha tersebut.
5. Menurut Anda, informasi apa yang paling penting untuk meyakinkan calon investor agar bersedia mendanai usaha tersebut? Berikan alasan yang logis.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek Penyusunan Business Plan

Kerjakan proyek berikut secara berkelompok (3–5 mahasiswa).

Pilih satu ide usaha yang realistis, kemudian susun sebuah *business plan* sederhana yang memuat komponen berikut.

1. Halaman judul.
2. Ringkasan eksekutif.
3. Profil usaha.
4. Analisis pasar.
5. Strategi bisnis.
6. Rencana operasional.
7. Proyeksi keuangan sederhana yang meliputi:
    a. Kebutuhan investasi awal;
    b. Estimasi penjualan;
    c. Estimasi biaya operasional;
    d. Proyeksi laba rugi sederhana;
    e. Estimasi arus kas tahun pertama.
8. Analisis risiko beserta strategi mitigasinya.
9. Kesimpulan mengenai kelayakan usaha.

Setelah *business plan* selesai disusun, presentasikan hasilnya di depan kelas selama 10–15 menit. Setiap kelompok harus mampu menjelaskan alasan penyusunan setiap bagian dan menjawab pertanyaan dari dosen maupun kelompok lain.

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari bab ini, bagian mana dalam penyusunan *business plan* yang menurut Anda paling menantang? Jelaskan alasan Anda dan bagaimana cara mengatasinya.
2. Menurut Anda, bagaimana perkembangan teknologi digital, *artificial intelligence* (AI), *big data*, dan media sosial dapat

membantu penyusunan *business plan* yang lebih akurat dan adaptif terhadap perubahan pasar?

3. Apabila Anda akan memulai usaha setelah lulus, bagaimana Anda akan memanfaatkan *business plan* sebagai pedoman dalam mengambil keputusan bisnis dan mengembangkan usaha secara berkelanjutan?

BAB 13
STRATEGI PRESENTASI PROPOSAL BISNIS DAN *BUSINESS PITCHING*

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep, tujuan, dan fungsi presentasi proposal bisnis serta *business pitching* dalam proses pengembangan dan pengajuan usaha.
2. **Menyusun** materi presentasi proposal bisnis dan business pitching secara sistematis, logis, dan persuasif sesuai dengan karakteristik audiens dan tujuan presentasi.
3. **Menerapkan** teknik komunikasi, penyampaian pesan, penggunaan media presentasi, serta bahasa verbal dan nonverbal yang efektif dalam presentasi proposal bisnis.
4. **Melakukan** presentasi proposal bisnis dan business pitching secara profesional dengan menunjukkan kemampuan komunikasi, argumentasi, dan penguasaan materi.
5. **Mengevaluasi** kualitas presentasi proposal bisnis dan business pitching berdasarkan aspek isi, teknik penyampaian, visualisasi, serta kemampuan menjawab pertanyaan dan masukan dari audiens.

Pendahuluan

Memiliki ide bisnis yang inovatif, produk yang berkualitas, serta perencanaan usaha yang matang belum tentu mampu membawa sebuah usaha memperoleh dukungan dari investor, lembaga keuangan, mitra bisnis, maupun calon pelanggan. Dalam praktiknya, banyak pelaku usaha mengalami kesulitan bukan karena kualitas ide yang dimiliki, tetapi karena tidak mampu mengomunikasikan nilai dan potensi bisnisnya secara meyakinkan.

Di era digital yang ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, kemampuan menyampaikan gagasan secara efektif menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh setiap calon wirausahawan. Presentasi proposal bisnis dan business pitching tidak lagi dipandang sebagai keterampilan pelengkap, melainkan sebagai bagian strategis dalam membangun kepercayaan, menarik dukungan, serta membuka peluang kerja sama bisnis.

Pada bab-bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari berbagai aspek penting dalam membangun sebuah usaha, mulai dari memahami konsep kewirausahaan, mengembangkan kreativitas dan inovasi, mengidentifikasi peluang usaha, menganalisis lingkungan bisnis, menyusun model bisnis, merancang strategi pemasaran, mengelola operasional, merencanakan keuangan, mengelola risiko, memahami aspek legalitas, hingga menyusun business plan secara komprehensif. Seluruh materi tersebut menjadi fondasi yang sangat penting dalam menghasilkan sebuah proposal bisnis yang layak. Namun, sebuah business plan yang baik akan memberikan manfaat yang lebih besar apabila mampu dipresentasikan secara menarik, sistematis, dan persuasif kepada berbagai pihak yang berkepentingan.

Dalam dunia usaha, kesempatan untuk mempresentasikan ide bisnis sering kali berlangsung dalam waktu yang terbatas. Seorang calon investor, misalnya, hanya membutuhkan beberapa menit pertama untuk menentukan apakah sebuah ide bisnis layak didengarkan lebih lanjut. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu memiliki kemampuan memilih informasi yang paling penting, menyusunnya secara logis, serta menyampaikannya dengan penuh percaya diri dan didukung media presentasi yang efektif. Selain penguasaan materi, keberhasilan presentasi juga dipengaruhi oleh kemampuan berkomunikasi, membangun hubungan dengan audiens, menjawab pertanyaan secara profesional, serta menunjukkan keyakinan terhadap bisnis yang ditawarkan.

Melalui bab ini, mahasiswa akan mempelajari berbagai aspek yang berkaitan dengan presentasi proposal bisnis dan business pitching, mulai dari tujuan dan manfaatnya, penyusunan materi presentasi, teknik komunikasi yang efektif, penggunaan media presentasi, strategi melakukan pitching kepada calon investor atau mitra bisnis, hingga cara menghadapi sesi tanya jawab dan evaluasi presentasi. Pembahasan tersebut diharapkan dapat membekali mahasiswa dengan kompetensi yang tidak hanya berguna dalam lingkungan akademik, tetapi juga dalam berbagai situasi profesional

ketika harus mempromosikan ide, produk, maupun peluang usaha kepada berbagai pemangku kepentingan.

Setelah memahami materi pada bab ini, mahasiswa diharapkan mampu mengintegrasikan seluruh pengetahuan yang telah diperoleh pada bab-bab sebelumnya ke dalam sebuah presentasi bisnis yang profesional, menarik, dan meyakinkan. Kemampuan tersebut menjadi tahap akhir dalam proses pembelajaran kewirausahaan sebelum memasuki praktik nyata sebagai wirausahawan, baik dalam mengikuti kompetisi business plan, mencari pendanaan usaha, membangun kemitraan strategis, maupun mengembangkan usaha secara berkelanjutan.

A. Teknik Presentasi Bisnis

Presentasi bisnis merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan dalam mengomunikasikan ide, rencana, maupun peluang usaha kepada berbagai pihak, seperti investor, lembaga pembiayaan, calon mitra, pelanggan, maupun pemangku kepentingan lainnya. Sebuah presentasi yang baik tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mampu membangun kepercayaan, memengaruhi cara berpikir audiens, serta mendorong mereka untuk mengambil keputusan yang diharapkan. Oleh karena itu, keberhasilan sebuah presentasi bisnis tidak hanya ditentukan oleh kualitas isi proposal, tetapi juga oleh kemampuan presenter dalam menyampaikan pesan secara jelas, sistematis, dan meyakinkan (Gallo, 2014).

Dalam praktik bisnis modern, presentasi sering menjadi titik penentu keberhasilan suatu peluang usaha. Tidak sedikit ide bisnis yang memperoleh pendanaan karena dipresentasikan secara efektif, sementara ide yang sebenarnya baik justru gagal memperoleh dukungan karena penyampaiannya kurang meyakinkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan presentasi merupakan perpaduan antara penguasaan materi, keterampilan komunikasi, serta kemampuan membangun hubungan dengan audiens (Reynolds, 2019).

1. Hakikat Presentasi Bisnis

Presentasi bisnis adalah proses menyampaikan informasi, gagasan, atau usulan bisnis kepada audiens secara terstruktur dengan tujuan memberikan pemahaman, membangun keyakinan, serta memengaruhi pengambilan keputusan. Berbeda dengan

presentasi akademik yang lebih berorientasi pada penyampaian informasi, presentasi bisnis memiliki orientasi yang lebih persuasif karena presenter diharapkan mampu meyakinkan audiens mengenai manfaat dan potensi suatu bisnis (Kotler et al., 2022). Dalam konteks kewirausahaan, presentasi bisnis memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

a. Menjelaskan ide atau konsep bisnis secara sistematis.
b. Meyakinkan calon investor mengenai kelayakan usaha.
c. Menarik minat calon pelanggan atau mitra bisnis.
d. Memperoleh dukungan sumber daya maupun pendanaan.
e. Membangun citra profesional pelaku usaha.

Dengan demikian, presentasi bisnis bukan sekadar aktivitas berbicara di depan audiens, tetapi merupakan proses komunikasi strategis yang bertujuan menghasilkan tindakan nyata dari pihak yang mendengarkan.

2. Karakteristik Presentasi Bisnis yang Efektif

Presentasi bisnis yang efektif memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari presentasi biasa. Karakteristik tersebut dirangkum pada Tabel 13.1.

Tabel 13. 1 Karakteristik Presentasi Bisnis yang Efektif

Karakteristik	Penjelasan
Terstruktur	Materi disusun secara runtut mulai dari pembukaan, pembahasan utama, hingga penutup.
Berorientasi audiens	Isi presentasi disesuaikan dengan kebutuhan, latar belakang, dan kepentingan audiens.
Berbasis data	Menggunakan fakta, data, hasil riset, dan informasi yang dapat dipercaya.
Persuasif	Mampu membangun keyakinan serta memengaruhi keputusan audiens.
Singkat dan fokus	Menyampaikan informasi penting tanpa penjelasan yang berlebihan.

Didukung media visual	Menggunakan slide, grafik, diagram, atau ilustrasi yang memperjelas informasi.
Interaktif	Memberikan kesempatan kepada audiens untuk bertanya atau berdiskusi.
Profesional	Menunjukkan etika, sikap percaya diri, serta kemampuan komunikasi yang baik.

Karakteristik tersebut saling melengkapi sehingga menghasilkan presentasi yang informatif sekaligus menarik. Presentasi yang terlalu banyak memuat informasi tanpa memperhatikan kebutuhan audiens akan sulit dipahami, sedangkan presentasi yang menarik tetapi tidak didukung data yang kuat akan kehilangan kredibilitas.

3. Tahapan Mempersiapkan Presentasi Bisnis

Keberhasilan presentasi sangat ditentukan oleh kualitas persiapan. Semakin matang persiapan yang dilakukan, semakin besar peluang presenter menyampaikan materi secara lancar dan meyakinkan. Secara umum, persiapan presentasi bisnis meliputi beberapa tahapan. Sebelum mempelajari tahapan tersebut, perhatikan alur persiapan presentasi bisnis pada ilustrasi berikut.

Gambar 13. 1 Tahapan Persiapan Presentasi Bisnis

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 13.1, persiapan presentasi merupakan proses yang sistematis. Setiap tahapan memiliki peran penting dalam menghasilkan penyampaian yang efektif.

a. Menentukan tujuan presentasi

Presenter perlu memahami tujuan utama presentasi sejak awal. Tujuan tersebut dapat berupa memperoleh investasi, menawarkan kerja sama, memperkenalkan produk baru, atau menjelaskan proposal bisnis. Tujuan yang jelas akan membantu menentukan informasi yang perlu disampaikan.

b. Menganalisis karakteristik audiens

Audiens memiliki kebutuhan informasi yang berbeda-beda. Investor biasanya lebih tertarik pada potensi keuntungan, tingkat risiko, serta prospek pertumbuhan usaha. Sebaliknya, calon pelanggan lebih memperhatikan manfaat produk, kualitas layanan, dan nilai tambah yang ditawarkan. Oleh sebab itu, materi presentasi perlu disesuaikan dengan karakteristik audiens (Reynolds, 2019).

c. Menyusun materi secara sistematis

Materi presentasi sebaiknya disusun dalam urutan yang logis sehingga mudah dipahami. Umumnya, presentasi bisnis diawali dengan permasalahan yang ingin diselesaikan, dilanjutkan dengan solusi yang ditawarkan, peluang pasar, model bisnis, strategi pemasaran, proyeksi keuangan, hingga ajakan kepada audiens untuk memberikan dukungan.

d. Menyiapkan media presentasi

Media visual berfungsi memperjelas pesan yang disampaikan. Penggunaan slide yang sederhana, grafik yang informatif, gambar yang relevan, dan warna yang konsisten akan membantu audiens memahami materi dengan lebih cepat. Sebaliknya, slide yang penuh tulisan justru dapat mengurangi perhatian audiens (Duarte, 2012).

e. Melakukan latihan

Latihan memungkinkan presenter memperbaiki intonasi, bahasa tubuh, pengaturan waktu, serta kelancaran penyampaian materi. Latihan juga membantu meningkatkan rasa percaya diri sehingga presenter lebih siap menghadapi berbagai pertanyaan dari audiens.

4. Teknik Penyampaian Presentasi yang Efektif

Selain mempersiapkan materi, presenter juga harus menguasai teknik penyampaian. Teknik ini berkaitan dengan cara berbicara, sikap tubuh, serta interaksi dengan audiens. Beberapa teknik penyampaian yang perlu diperhatikan meliputi:

a. **Membuka presentasi dengan menarik.** Pembukaan dapat dilakukan melalui fakta, data, pertanyaan, ilustrasi singkat, atau permasalahan nyata sehingga mampu menarik perhatian audiens sejak awal.

b. **Berbicara dengan jelas dan terstruktur.** Gunakan kalimat yang sederhana, mudah dipahami, serta hindari penggunaan istilah teknis secara berlebihan tanpa penjelasan.

c. **Menggunakan bahasa tubuh yang positif.** Kontak mata, ekspresi wajah, gerakan tangan yang wajar, serta posisi tubuh yang terbuka dapat meningkatkan kepercayaan audiens terhadap presenter.

d. **Mengatur intonasi dan kecepatan berbicara.** Penyampaian yang terlalu cepat membuat audiens sulit mengikuti materi, sedangkan penyampaian yang terlalu lambat dapat menurunkan perhatian mereka.

e. **Melibatkan audiens.** Presenter dapat mengajukan pertanyaan, memberikan kesempatan berdiskusi, atau menghubungkan materi dengan pengalaman audiens agar komunikasi berlangsung dua arah.

f. **Menutup presentasi dengan kuat.** Penutupan sebaiknya merangkum poin utama sekaligus menyampaikan ajakan yang jelas sesuai tujuan presentasi, misalnya mengundang investasi, kerja sama, atau tindak lanjut lainnya.

5. Kesalahan yang Sering Terjadi dalam Presentasi Bisnis

Meskipun telah mempersiapkan materi dengan baik, masih banyak presenter melakukan kesalahan yang dapat mengurangi efektivitas presentasi. Beberapa kesalahan yang umum terjadi disajikan pada Tabel 13.2.

Tabel 13. 2 Kesalahan Umum dalam Presentasi Bisnis

Kesalahan	Dampak
Membaca slide secara terus-menerus	Audiens kehilangan minat dan presenter terlihat kurang menguasai materi.
Terlalu banyak teks pada slide	Informasi sulit dipahami dalam waktu singkat.
Tidak memahami kebutuhan audiens	Presentasi menjadi kurang relevan.
Penyampaian monoton	Konsentrasi audiens mudah menurun.
Tidak menguasai waktu	Materi penting tidak sempat disampaikan.
Tidak siap menjawab pertanyaan	Menurunkan kredibilitas presenter.

Kesalahan-kesalahan tersebut sebenarnya dapat diminimalkan melalui persiapan yang matang, latihan yang memadai, serta evaluasi terhadap penampilan presentasi sebelum disampaikan kepada audiens.

Studi Kasus

Presentasi Dua Wirausahawan Muda

Dua mahasiswa mengikuti kompetisi proposal bisnis. Keduanya memiliki ide usaha yang sama menarik dan didukung analisis pasar yang baik. Mahasiswa pertama menampilkan slide yang penuh teks dan lebih banyak membaca isi presentasi. Ia juga kurang mampu menjawab pertanyaan juri secara meyakinkan. Sebaliknya, mahasiswa kedua menggunakan slide yang sederhana, memanfaatkan grafik untuk menjelaskan data, berbicara dengan percaya diri, menjaga kontak mata dengan audiens, serta memberikan jawaban yang logis terhadap setiap pertanyaan.

Meskipun kualitas proposal kedua peserta relatif setara, dewan juri memberikan nilai lebih tinggi kepada mahasiswa kedua karena mampu menyampaikan ide bisnis secara jelas, sistematis, dan persuasif. Kasus ini menunjukkan bahwa keberhasilan presentasi bisnis tidak hanya ditentukan oleh kualitas dokumen

proposal, tetapi juga oleh kemampuan presenter dalam mengomunikasikan isi proposal tersebut secara profesional.

Melalui pembahasan pada subbab ini, mahasiswa telah memahami pentingnya teknik presentasi bisnis sebagai fondasi dalam menyampaikan proposal usaha secara efektif. Pada subbab berikutnya, pembahasan akan diarahkan pada **teknik business pitching**, yaitu pendekatan presentasi yang lebih singkat, padat, dan persuasif untuk menarik perhatian investor, mitra usaha, maupun pihak-pihak strategis lainnya dalam waktu yang terbatas.

B. Storytelling Bisnis

Keberhasilan sebuah presentasi bisnis tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan data, akurasi analisis, atau kualitas media presentasi, tetapi juga oleh kemampuan presenter membangun hubungan emosional dengan audiens. Investor, calon pelanggan, maupun mitra bisnis umumnya tidak hanya mempertimbangkan angka-angka dalam proposal, tetapi juga ingin memahami mengapa sebuah bisnis layak didukung dan bagaimana bisnis tersebut dapat memberikan nilai bagi masyarakat. Salah satu pendekatan yang terbukti efektif untuk membangun keterhubungan tersebut adalah **storytelling bisnis**. Melalui storytelling, informasi yang kompleks dapat disampaikan dalam bentuk cerita yang mudah dipahami, menarik, dan lebih mudah diingat oleh audiens (Denning, 2011).

Dalam dunia kewirausahaan, storytelling bukan berarti menceritakan kisah fiksi atau sekadar memberikan hiburan. Storytelling bisnis adalah teknik komunikasi yang menyusun fakta, data, pengalaman, serta visi bisnis ke dalam alur cerita yang logis sehingga mampu menjelaskan masalah, solusi, dan manfaat usaha secara lebih persuasif. Cerita yang baik membantu audiens memahami alasan keberadaan suatu bisnis sekaligus membangun kepercayaan terhadap orang yang menyampaikannya (Simmons, 2007).

1. Konsep Storytelling Bisnis

Storytelling bisnis merupakan proses menyampaikan pesan bisnis melalui rangkaian cerita yang memiliki struktur, tokoh, konflik, solusi, dan hasil yang ingin dicapai. Pendekatan ini memanfaatkan kecenderungan manusia yang secara alami lebih mudah memahami dan mengingat informasi dalam bentuk narasi

dibandingkan daftar fakta atau angka yang disampaikan secara terpisah (Heath & Heath, 2007).

Dalam presentasi proposal bisnis, storytelling berfungsi untuk menjelaskan mengapa suatu masalah perlu diselesaikan, bagaimana solusi yang ditawarkan mampu memberikan manfaat, serta mengapa bisnis tersebut memiliki peluang untuk berkembang. Dengan demikian, cerita bukan menggantikan data, tetapi menjadi "jembatan" yang membuat data lebih bermakna bagi audiens.

Sebagai contoh, seorang wirausahawan yang menawarkan aplikasi pengelolaan sampah dapat memulai presentasi dengan menceritakan pengalaman masyarakat yang kesulitan memilah sampah rumah tangga. Setelah audiens memahami permasalahan tersebut, presenter kemudian menunjukkan bagaimana aplikasi yang dikembangkan mampu membantu masyarakat sekaligus meningkatkan nilai ekonomi dari sampah yang diolah. Penyampaian seperti ini biasanya lebih menarik dibandingkan langsung menampilkan spesifikasi aplikasi atau proyeksi keuntungan.

2. Manfaat Storytelling dalam Presentasi Bisnis

Penggunaan storytelling memberikan berbagai manfaat dalam proses komunikasi bisnis. Manfaat tersebut tidak hanya dirasakan oleh presenter, tetapi juga oleh audiens yang menerima informasi. Tabel 13.3 merangkum beberapa manfaat utama storytelling bisnis.

Tabel 13. 3 Manfaat Storytelling dalam Presentasi Bisnis

Manfaat	Penjelasan
Menarik perhatian audiens	Cerita mampu membangkitkan rasa ingin tahu sejak awal presentasi.
Mempermudah pemahaman	Konsep yang kompleks menjadi lebih mudah dipahami melalui ilustrasi nyata.
Membangun hubungan emosional	Audiens lebih mudah merasakan relevansi dan manfaat bisnis yang ditawarkan.
Meningkatkan daya ingat	Informasi yang disampaikan dalam bentuk cerita lebih mudah diingat dibandingkan fakta yang berdiri sendiri.

Meningkatkan kredibilitas	Pengalaman nyata dan kisah autentik memperkuat kepercayaan terhadap presenter.
Mendukung persuasi	Cerita membantu mengarahkan audiens untuk memahami alasan mengapa bisnis layak didukung.

Manfaat tersebut menjadikan storytelling sebagai salah satu strategi komunikasi yang banyak digunakan dalam presentasi kepada investor (*investor pitching*), peluncuran produk (*product launching*), kampanye pemasaran, maupun komunikasi perusahaan kepada pelanggan (Denning, 2011).

3. Unsur-Unsur Storytelling Bisnis

Agar storytelling mampu memberikan dampak yang optimal, sebuah cerita perlu memiliki unsur-unsur yang saling berkaitan. Sebelum mempelajari unsur-unsur tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 13. 2 Struktur Dasar Storytelling Bisnis

Sebagaimana terlihat pada Gambar 13.2, storytelling bisnis memiliki alur yang sistematis sehingga audiens dapat mengikuti cerita dengan mudah. Unsur-unsur tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Tokoh (*Character*)

Setiap cerita membutuhkan tokoh utama. Dalam konteks bisnis, tokoh tersebut umumnya adalah pelanggan, pengguna produk, pelaku UMKM, atau kelompok masyarakat yang mengalami suatu permasalahan. Tokoh harus relevan dengan target pasar sehingga audiens dapat memahami situasi yang dihadapi.

b. Permasalahan (*Problem*)

Cerita perlu menggambarkan masalah nyata yang dialami oleh tokoh. Permasalahan tersebut harus cukup penting sehingga audiens memahami mengapa solusi baru diperlukan. Semakin nyata dan dekat dengan kehidupan sehari-hari, semakin mudah audiens merasakan urgensi bisnis yang ditawarkan.

c. Solusi (*Solution*)

Setelah masalah dipahami, presenter menjelaskan bagaimana produk atau jasa yang ditawarkan mampu menyelesaikan permasalahan tersebut. Pada tahap ini, solusi disampaikan secara jelas dengan menonjolkan keunggulan dibandingkan alternatif yang telah ada.

d. Dampak atau Nilai Tambah (*Impact*)

Audiens perlu mengetahui manfaat yang diperoleh apabila solusi tersebut diterapkan. Dampak dapat berupa penghematan biaya, peningkatan produktivitas, kemudahan penggunaan, peningkatan pendapatan, maupun manfaat sosial dan lingkungan.

e. Ajakan Bertindak (*Call to Action*)

Bagian akhir cerita berisi ajakan yang jelas kepada audiens, misalnya mengundang investor untuk berinvestasi, mengajak pelanggan menggunakan produk, atau menawarkan kerja sama strategis. Tanpa ajakan yang jelas, cerita yang menarik sekalipun belum tentu menghasilkan tindakan yang diharapkan.

4. Prinsip-Prinsip Storytelling yang Efektif

Tidak semua cerita mampu menghasilkan presentasi yang meyakinkan. Oleh karena itu, presenter perlu memperhatikan beberapa prinsip penting dalam menyusun storytelling bisnis.

a. Autentik

Cerita sebaiknya berdasarkan pengalaman nyata, hasil observasi, atau kondisi pasar yang benar-benar terjadi. Cerita yang dibuat secara berlebihan atau tidak sesuai fakta dapat mengurangi kredibilitas presenter.

b. Relevan

Cerita harus berkaitan langsung dengan tujuan presentasi dan kebutuhan audiens. Hindari cerita yang menarik tetapi tidak memiliki hubungan dengan produk atau bisnis yang sedang dipresentasikan.

c. Ringkas

Dalam presentasi bisnis, waktu biasanya terbatas. Oleh sebab itu, cerita harus disampaikan secara singkat namun tetap memiliki alur yang jelas.

d. Berbasis Fakta

Meskipun menggunakan pendekatan naratif, storytelling tetap harus didukung oleh data, hasil riset, atau bukti empiris sehingga pesan yang disampaikan tetap memiliki dasar yang kuat (Heath & Heath, 2007).

e. Memiliki Alur yang Logis

Cerita perlu memiliki hubungan sebab-akibat yang jelas sehingga audiens dapat mengikuti alur berpikir presenter tanpa mengalami kebingungan.

5. Membangun Storytelling dalam Business Pitching

Dalam praktik business pitching, storytelling biasanya digunakan pada bagian awal presentasi untuk menarik perhatian audiens. Setelah perhatian berhasil diperoleh, presenter melanjutkan dengan penjelasan mengenai model bisnis, ukuran pasar, strategi pemasaran, keunggulan kompetitif, hingga proyeksi keuangan.

Sebagai ilustrasi, seorang wirausahawan yang mengembangkan platform pemasaran hasil pertanian dapat memulai presentasinya dengan menceritakan pengalaman seorang petani yang kesulitan menjual hasil panen karena keterbatasan akses pasar. Setelah audiens memahami kondisi tersebut, presenter menjelaskan bagaimana platform digital yang

dikembangkan mampu mempertemukan petani dengan pembeli secara langsung sehingga harga menjadi lebih kompetitif dan distribusi lebih efisien. Selanjutnya, data mengenai potensi pasar, jumlah pengguna, serta proyeksi pertumbuhan usaha digunakan untuk memperkuat cerita tersebut.

Pendekatan seperti ini menunjukkan bahwa storytelling dan data bukanlah dua hal yang saling menggantikan, melainkan saling melengkapi. Cerita membangun perhatian dan keterhubungan emosional, sedangkan data memperkuat keyakinan audiens terhadap kelayakan bisnis.

Studi Kasus

Membangun Cerita untuk Produk Ramah Lingkungan

Sebuah kelompok mahasiswa mengembangkan usaha produksi sedotan berbahan bambu sebagai alternatif pengganti sedotan plastik sekali pakai. Pada awalnya mereka langsung mempresentasikan spesifikasi produk, kapasitas produksi, dan harga jual. Presentasi tersebut dinilai kurang menarik karena audiens belum memahami alasan pentingnya produk tersebut.

Pada kesempatan berikutnya, kelompok tersebut mengubah pendekatan presentasi. Mereka membuka presentasi dengan kisah mengenai meningkatnya limbah plastik yang mencemari sungai dan laut, kemudian menampilkan pengalaman seorang pelaku usaha kuliner yang ingin mengurangi penggunaan plastik tetapi kesulitan memperoleh alternatif yang ramah lingkungan. Setelah itu, mereka memperkenalkan sedotan bambu sebagai solusi, dilanjutkan dengan data mengenai potensi pasar, biaya produksi, dan keuntungan usaha.

Perubahan cara penyampaian tersebut membuat audiens lebih memahami latar belakang bisnis, melihat manfaat produk secara nyata, serta memberikan penilaian yang lebih baik terhadap proposal yang dipresentasikan. Studi kasus ini menunjukkan bahwa storytelling yang didukung oleh data mampu meningkatkan efektivitas komunikasi bisnis.

Storytelling merupakan salah satu teknik yang memperkuat kualitas presentasi proposal bisnis karena mampu menghubungkan fakta dengan pengalaman yang bermakna bagi audiens. Setelah memahami cara membangun cerita yang efektif, mahasiswa selanjutnya akan mempelajari **business pitching**, yaitu teknik

menyampaikan inti proposal bisnis secara singkat, terstruktur, dan persuasif dalam waktu yang terbatas kepada investor, mitra usaha, maupun pemangku kepentingan lainnya.

C. Business Pitch

Dalam dunia kewirausahaan modern, kesempatan untuk memperoleh investasi, menjalin kemitraan, atau memperluas jaringan bisnis sering kali ditentukan oleh kemampuan seorang wirausahawan menyampaikan ide usahanya dalam waktu yang sangat terbatas. Investor, inkubator bisnis, lembaga pembiayaan, maupun calon mitra umumnya menerima banyak proposal setiap hari sehingga mereka hanya memiliki waktu beberapa menit untuk menilai apakah suatu ide bisnis layak dipertimbangkan lebih lanjut. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu memiliki kemampuan **business pitch**, yaitu teknik menyampaikan inti gagasan bisnis secara singkat, padat, jelas, dan persuasif agar mampu menarik perhatian serta membangun ketertarikan audiens (Kawasaki, 2015).

Business pitch bukan sekadar versi singkat dari proposal bisnis, melainkan bentuk komunikasi strategis yang berfokus pada penyampaian nilai utama (*value proposition*) sebuah usaha. Dalam business pitch, presenter tidak harus menjelaskan seluruh isi business plan secara rinci, tetapi memilih informasi yang paling penting sehingga audiens dapat memahami permasalahan yang dihadapi, solusi yang ditawarkan, peluang pasar, serta alasan mengapa bisnis tersebut layak mendapatkan dukungan.

1. Pengertian dan Tujuan *Business Pitch*

Business pitch adalah penyampaian ringkas mengenai ide atau peluang bisnis kepada pihak yang memiliki kepentingan terhadap pengembangan usaha, seperti investor, lembaga pendanaan, calon mitra, maupun pelanggan potensial. Penyampaian dilakukan secara terstruktur dalam waktu yang relatif singkat dengan tujuan memperoleh perhatian, membangun kepercayaan, dan mendorong audiens untuk melakukan tindak lanjut, seperti meminta informasi lebih lengkap, mengadakan pertemuan lanjutan, atau memberikan pendanaan (Kawasaki, 2015).

Dalam praktiknya, business pitch memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

a. Memperkenalkan ide bisnis secara singkat dan menarik.
b. Menunjukkan nilai tambah atau keunggulan usaha dibandingkan pesaing.
c. Meyakinkan investor atau mitra mengenai potensi pertumbuhan bisnis.
d. Mengkomunikasikan peluang pasar dan prospek keuntungan.
e. Mendorong audiens untuk memberikan respons atau tindakan lanjutan.

Business pitch tidak bertujuan menjelaskan seluruh aspek bisnis secara mendetail. Sebaliknya, business pitch bertujuan membangkitkan rasa ingin tahu sehingga audiens tertarik untuk mempelajari proposal bisnis secara lebih mendalam.

2. Karakteristik Business Pitch yang Efektif

Business pitch yang baik memiliki karakteristik yang membedakannya dari presentasi bisnis biasa. Karakteristik tersebut disajikan pada Tabel 13.4.

Tabel 13. 4 Karakteristik Business Pitch yang Efektif

Karakteristik	Penjelasan
Singkat	Disampaikan dalam waktu terbatas, umumnya 3–10 menit sesuai kebutuhan.
Fokus	Menjelaskan inti bisnis tanpa memuat informasi yang tidak relevan.
Persuasif	Membangun ketertarikan dan keyakinan audiens terhadap peluang bisnis.
Berorientasi solusi	Menunjukkan bagaimana bisnis menyelesaikan masalah pelanggan.
Didukung data	Menggunakan fakta, angka, dan informasi yang memperkuat argumentasi.
Mudah dipahami	Menggunakan bahasa yang sederhana dan sistematis.

Berorientasi tindakan	Mengarahkan audiens pada keputusan atau tindak lanjut tertentu.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa business pitch merupakan perpaduan antara kemampuan komunikasi, penguasaan materi, dan strategi persuasi. Penyampaian yang terlalu panjang justru berisiko mengurangi fokus audiens terhadap pesan utama yang ingin disampaikan.

3. Struktur Business Pitch

Agar penyampaian berlangsung sistematis, business pitch umumnya mengikuti struktur tertentu. Struktur ini membantu presenter mengatur alur berpikir sekaligus memudahkan audiens memahami informasi yang disampaikan. Sebelum mempelajari setiap komponennya, perhatikan struktur umum business pitch pada ilustrasi berikut.

Gambar 13. 3 Struktur Umum Business Pitch

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 13.3, setiap bagian memiliki fungsi tertentu dalam membangun keyakinan audiens.

a. Pembukaan (*Hook*)

Pembukaan bertujuan menarik perhatian audiens sejak beberapa detik pertama. Presenter dapat menggunakan fakta menarik, pertanyaan, data singkat, maupun cerita yang relevan dengan masalah yang akan dibahas.

b. Permasalahan (*Problem*)

Setelah perhatian audiens diperoleh, presenter menjelaskan masalah nyata yang dihadapi pelanggan atau pasar. Penjelasan masalah harus spesifik dan didukung fakta sehingga audiens memahami urgensi solusi yang ditawarkan.

c. Solusi (*Solution*)

Pada tahap ini, presenter menjelaskan produk atau layanan yang menjadi solusi atas permasalahan tersebut. Penjelasan difokuskan pada manfaat utama yang diterima pelanggan, bukan hanya fitur produk.

d. Nilai Unik (*Unique Value Proposition*)

Unique Value Proposition merupakan keunggulan utama yang membedakan suatu produk atau jasa dari para pesaing. Nilai ini menjawab pertanyaan mengapa pelanggan atau investor harus memilih bisnis tersebut dibandingkan alternatif lain (Osterwalder et al., 2014).

e. Peluang Pasar (*Market Opportunity*)

Presenter menunjukkan besarnya potensi pasar melalui data mengenai jumlah pelanggan potensial, tren industri, maupun peluang pertumbuhan. Penyampaian data ini membantu meningkatkan kepercayaan audiens terhadap prospek bisnis.

f. Model Bisnis (*Business Model*)

Bagian ini menjelaskan bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan. Penjelasan dapat mencakup sumber pendapatan, strategi penjualan, maupun mekanisme penciptaan nilai bagi pelanggan.

g. Tim dan Keunggulan

Investor tidak hanya menilai ide bisnis, tetapi juga kualitas tim yang menjalankan usaha. Oleh karena itu, presenter perlu menjelaskan kompetensi, pengalaman, serta peran anggota tim yang mendukung keberhasilan bisnis.

h. Penutup dan Ajakan Bertindak (*Call to Action*)

Bagian akhir berisi kesimpulan singkat sekaligus ajakan yang jelas, misalnya permohonan investasi, kerja sama strategis, atau kesempatan untuk melakukan diskusi lebih lanjut.

4. Jenis-Jenis Business Pitch

Dalam praktik kewirausahaan, terdapat beberapa bentuk business pitch yang disesuaikan dengan situasi dan tujuan presentasi.

Tabel 13. 5 Jenis-Jenis Business Pitch

Jenis Pitch	Karakteristik	Situasi Penggunaan
Elevator Pitch	Sangat singkat (30–60 detik).	Perkenalan awal kepada investor atau mitra.
Investor Pitch	Menjelaskan peluang investasi dan proyeksi bisnis.	Kompetisi bisnis, inkubator, atau pertemuan investasi.
Sales Pitch	Berfokus pada manfaat produk bagi pelanggan.	Penjualan produk atau layanan.
Partnership Pitch	Menawarkan peluang kerja sama strategis.	Negosiasi dengan distributor, pemasok, atau mitra usaha.
Competition Pitch	Mengikuti format yang ditentukan penyelenggara lomba.	Kompetisi business plan atau kewirausahaan.

Setiap jenis pitch memiliki fokus yang berbeda. Oleh sebab itu, presenter perlu memahami siapa audiens yang akan dihadapi agar materi yang disampaikan benar-benar relevan.

5. Faktor Keberhasilan Business Pitch

Keberhasilan business pitch dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berkaitan dengan isi materi maupun kemampuan presenter. Beberapa faktor penting tersebut antara lain:

a. Penguasaan materi, sehingga presenter mampu menjelaskan setiap bagian proposal secara meyakinkan.

b. Pemahaman terhadap audiens, sehingga penyampaian dapat disesuaikan dengan kebutuhan investor, pelanggan, atau mitra bisnis.

c. Penggunaan data yang kredibel, seperti hasil riset pasar, proyeksi keuangan, dan analisis industri.

d. Komunikasi yang efektif, meliputi artikulasi yang jelas, intonasi yang tepat, bahasa tubuh yang positif, dan kemampuan menjaga kontak mata.

e. Pengelolaan waktu, agar seluruh poin penting dapat disampaikan sesuai durasi yang tersedia.

f. Kemampuan menjawab pertanyaan, karena sesi tanya jawab sering menjadi bagian penting dalam penilaian investor terhadap kualitas bisnis dan kompetensi tim.

6. Kesalahan yang Harus Dihindari dalam Business Pitch

Selain memahami teknik yang benar, seorang presenter juga perlu menghindari beberapa kesalahan yang sering terjadi ketika melakukan business pitch. Kesalahan yang umum dijumpai antara lain:

a. Terlalu banyak menjelaskan latar belakang sehingga waktu habis sebelum memasuki inti bisnis.

b. Menampilkan terlalu banyak informasi pada setiap slide.

c. Menggunakan istilah teknis tanpa memberikan penjelasan yang memadai.

d. Menyampaikan klaim tanpa didukung data yang dapat dipercaya.

e. Tidak mampu menjelaskan model bisnis secara sederhana.

f. Mengabaikan kebutuhan dan perspektif investor.

g. Tidak menyampaikan permintaan atau tujuan presentasi secara jelas pada bagian penutup.

Kesalahan tersebut dapat mengurangi efektivitas penyampaian, meskipun ide bisnis yang dimiliki sebenarnya memiliki potensi yang besar.

Studi Kasus

Business Pitch pada Kompetisi Startup Mahasiswa

Sebuah tim mahasiswa mengikuti kompetisi startup tingkat nasional dengan menawarkan platform digital yang menghubungkan petani lokal dengan konsumen di wilayah perkotaan. Pada tahap awal, mereka menjelaskan terlalu banyak fitur aplikasi sehingga waktu presentasi hampir habis sebelum membahas peluang pasar dan model bisnis.

Setelah memperoleh masukan dari mentor, tim tersebut memperbaiki struktur business pitch. Presentasi dibuka dengan data mengenai tingginya kehilangan hasil panen akibat rantai distribusi yang panjang. Selanjutnya mereka menjelaskan solusi berupa platform digital, menunjukkan ukuran pasar, menjelaskan model pendapatan berbasis komisi transaksi, memperkenalkan tim pengembang, serta menutup presentasi dengan kebutuhan investasi untuk memperluas jangkauan layanan.

Perubahan tersebut membuat presentasi menjadi lebih fokus dan mudah dipahami. Investor dapat melihat hubungan yang jelas antara masalah, solusi, peluang pasar, dan potensi keuntungan. Pada akhirnya, tim tersebut berhasil lolos ke tahap pendanaan lanjutan. Studi kasus ini menunjukkan bahwa business pitch yang efektif bukan hanya menyampaikan ide bisnis, tetapi juga menyusun informasi sesuai dengan cara berpikir audiens sehingga mampu membangun kepercayaan dan mendorong keputusan investasi.

Setelah memahami konsep, struktur, dan teknik penyusunan business pitch, mahasiswa telah memiliki bekal untuk menyampaikan proposal bisnis secara lebih efektif kepada berbagai pemangku kepentingan. Pada subbab berikutnya, pembahasan akan difokuskan pada **strategi menghadapi sesi tanya jawab dan evaluasi presentasi**, sebagai bagian penting dalam menunjukkan penguasaan materi, kemampuan berpikir kritis, serta profesionalisme seorang calon wirausahawan.

D. Komunikasi Kepada Investor

Keberhasilan memperoleh investasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas ide bisnis atau kelengkapan business plan, tetapi juga oleh kemampuan wirausahawan membangun komunikasi yang efektif dengan investor. Dalam praktiknya, investor tidak sekadar menilai produk atau jasa yang ditawarkan, melainkan juga menilai kompetensi pendiri usaha (*founder*), kredibilitas tim, potensi pertumbuhan bisnis, serta kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko dan menciptakan keuntungan jangka panjang (Blank & Dorf, 2020). Oleh karena itu, komunikasi kepada investor merupakan proses strategis yang bertujuan membangun kepercayaan sekaligus menunjukkan bahwa bisnis memiliki prospek yang layak untuk didukung.

Komunikasi kepada investor tidak berhenti pada saat business pitch berlangsung. Hubungan dengan investor dimulai sejak tahap perkenalan, berlanjut pada proses presentasi, negosiasi, *due diligence* (proses pemeriksaan menyeluruh terhadap kondisi bisnis), hingga kerja sama setelah investasi diberikan. Dengan demikian, komunikasi yang baik harus dibangun secara konsisten, profesional, dan transparan agar tercipta hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

1. Memahami Perspektif Investor

Sebelum menyampaikan proposal bisnis, seorang wirausahawan perlu memahami cara berpikir investor. Kesalahan yang sering terjadi adalah presenter terlalu fokus menjelaskan keunggulan produk, tetapi kurang memperhatikan informasi yang sebenarnya ingin diketahui oleh investor. Secara umum, investor akan mengevaluasi beberapa aspek utama sebelum mengambil keputusan investasi. Aspek tersebut disajikan pada Tabel 13.6.

Tabel 13. 6 Aspek yang Menjadi Perhatian Investor

Aspek Penilaian	Penjelasan
Permasalahan pasar	Seberapa penting masalah yang ingin diselesaikan oleh bisnis.
Solusi yang ditawarkan	Tingkat keunikan dan efektivitas solusi dibandingkan pesaing.

Ukuran pasar	Potensi jumlah pelanggan dan peluang pertumbuhan pasar.
Model bisnis	Cara perusahaan menghasilkan pendapatan dan memperoleh keuntungan.
Tim pendiri	Kompetensi, pengalaman, komitmen, dan kemampuan menjalankan bisnis.
Kondisi keuangan	Proyeksi pendapatan, biaya, arus kas, dan kebutuhan investasi.
Risiko usaha	Risiko pasar, operasional, teknologi, regulasi, maupun persaingan.
Potensi pertumbuhan	Peluang ekspansi usaha dan peningkatan nilai perusahaan.

Tabel 13.6 menunjukkan bahwa investor menilai bisnis secara menyeluruh. Mereka tidak hanya mempertimbangkan ide yang menarik, tetapi juga melihat apakah ide tersebut dapat diwujudkan menjadi bisnis yang berkelanjutan dan memberikan imbal hasil yang memadai.

2. Prinsip Komunikasi yang Efektif kepada Investor

Komunikasi yang efektif bertujuan membangun kepercayaan (*trust*) antara wirausahawan dan investor. Menurut Cialdini (2021), kepercayaan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi proses persuasi dan pengambilan keputusan. Dalam konteks investasi, kepercayaan dibangun melalui penyampaian informasi yang jujur, konsisten, serta didukung oleh data yang dapat dipertanggungjawabkan. Beberapa prinsip komunikasi kepada investor meliputi:

a. Bersikap jujur dan transparan

Presenter harus menyampaikan kondisi bisnis sebagaimana adanya, termasuk peluang maupun tantangan yang dihadapi. Menyembunyikan kelemahan atau memberikan proyeksi yang tidak realistis dapat menurunkan kredibilitas ketika investor melakukan proses verifikasi.

b. Berorientasi pada solusi

Investor lebih tertarik pada kemampuan perusahaan menyelesaikan permasalahan dibandingkan sekadar menjelaskan fitur produk. Oleh sebab itu, setiap penjelasan sebaiknya menunjukkan bagaimana solusi yang ditawarkan mampu memberikan nilai bagi pelanggan.

c. Menggunakan data yang kredibel

Argumentasi akan lebih meyakinkan apabila didukung oleh hasil riset pasar, data industri, laporan keuangan, maupun bukti validasi pelanggan (*customer validation*). Penggunaan data membantu mengurangi persepsi bahwa proposal hanya didasarkan pada asumsi (Ries, 2011).

d. Menunjukkan kompetensi tim

Investor sering menyampaikan bahwa mereka berinvestasi pada tim, bukan hanya pada ide bisnis. Oleh karena itu, presenter perlu menjelaskan pengalaman, keahlian, dan komitmen tim dalam mengembangkan usaha.

e. Menyampaikan informasi secara ringkas

Komunikasi kepada investor harus fokus pada informasi yang memiliki nilai strategis. Penjelasan yang terlalu panjang atau tidak relevan dapat mengurangi perhatian audiens terhadap pesan utama.

3. Tahapan Komunikasi dengan Investor

Komunikasi kepada investor berlangsung melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Sebelum mempelajari setiap tahap, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 13. 4 Tahapan Komunikasi kepada Investor

Sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 13.4, komunikasi kepada investor merupakan proses yang berkelanjutan.

a. Persiapan informasi bisnis

Pada tahap awal, perusahaan menyiapkan berbagai informasi penting seperti profil usaha, business plan, *pitch deck*, laporan keuangan, analisis pasar, serta dokumen legalitas usaha.

b. Kontak awal

Tahap ini bertujuan memperkenalkan perusahaan kepada calon investor melalui berbagai media, seperti forum bisnis, inkubator, pameran kewirausahaan, jaringan profesional, maupun platform investasi.

c. Presentasi dan diskusi

Business pitch menjadi kesempatan utama untuk menjelaskan peluang bisnis sekaligus membangun ketertarikan investor. Setelah presentasi selesai, biasanya dilanjutkan dengan sesi diskusi yang membahas model bisnis, strategi pemasaran, kebutuhan pendanaan, maupun risiko usaha.

d. Due diligence

Due diligence merupakan proses pemeriksaan menyeluruh terhadap kondisi perusahaan sebelum keputusan investasi diambil.

Investor akan memverifikasi berbagai informasi yang telah disampaikan, termasuk legalitas usaha, kondisi keuangan, kontrak bisnis, kepemilikan aset, hingga validitas data pasar.

e. Hubungan pasca investasi

Komunikasi tidak berhenti setelah dana investasi diterima. Wirausahawan perlu memberikan laporan perkembangan usaha secara berkala, mendiskusikan strategi perusahaan, serta menjaga hubungan profesional dengan investor agar tercipta kerja sama yang berkelanjutan.

4. Strategi Menjawab Pertanyaan Investor

Sesi tanya jawab sering menjadi bagian yang paling menentukan dalam proses presentasi bisnis. Pada tahap ini, investor ingin mengetahui sejauh mana presenter memahami bisnis yang dijalankan serta mampu mengambil keputusan dalam berbagai kondisi. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

a. Mendengarkan pertanyaan hingga selesai sebelum memberikan jawaban.
b. Menjawab secara langsung dan tidak berputar-putar.
c. Menggunakan data atau bukti untuk mendukung setiap jawaban.
d. Mengakui apabila terdapat informasi yang belum tersedia, kemudian menjelaskan rencana untuk melengkapinya.
e. Tetap bersikap tenang dan profesional meskipun memperoleh pertanyaan yang kritis.

Kemampuan menjawab pertanyaan secara logis menunjukkan bahwa presenter memahami bisnis secara menyeluruh dan siap menghadapi tantangan dalam menjalankan usaha.

5. Kesalahan yang Harus Dihindari dalam Komunikasi kepada Investor

Beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam komunikasi kepada investor antara lain:

Tabel 13. 7 Kesalahan Umum dalam Komunikasi kepada Investor

Kesalahan	Dampak
Memberikan proyeksi yang terlalu optimistis tanpa dasar	Menurunkan kepercayaan investor.
Tidak memahami kondisi pasar	Investor meragukan kelayakan bisnis.
Terlalu fokus pada produk	Peluang pasar dan model bisnis kurang tergambarkan.
Menghindari pertanyaan sulit	Menimbulkan kesan tidak menguasai bisnis.
Menyampaikan informasi yang tidak konsisten	Menurunkan kredibilitas perusahaan.
Bersikap defensif terhadap kritik	Mengurangi peluang membangun hubungan profesional.

Kesalahan tersebut dapat diminimalkan melalui persiapan yang matang, latihan presentasi, penguasaan data, serta keterbukaan terhadap masukan dari berbagai pihak.

Studi Kasus

Komunikasi Efektif dalam Mencari Pendanaan Startup

Sebuah startup yang bergerak di bidang teknologi pendidikan (*edutech*) mengajukan proposal investasi kepada sebuah perusahaan modal ventura. Pada presentasi pertama, pendiri startup lebih banyak menjelaskan fitur aplikasi dan teknologi yang digunakan. Investor memberikan tanggapan bahwa presentasi tersebut belum mampu menunjukkan alasan mengapa bisnis layak memperoleh investasi.

Setelah melakukan evaluasi, tim startup mengubah strategi komunikasinya. Mereka memulai presentasi dengan menjelaskan permasalahan rendahnya akses pelatihan berkualitas bagi pelaku UMKM, kemudian menunjukkan ukuran pasar, pertumbuhan pengguna aplikasi, tingkat retensi pelanggan, model pendapatan berbasis langganan, serta strategi ekspansi nasional. Ketika

investor menanyakan risiko bisnis, tim menjawab secara terbuka dengan menjelaskan langkah-langkah mitigasi yang telah disiapkan.

Pendekatan komunikasi yang lebih terstruktur, transparan, dan didukung oleh data tersebut meningkatkan kepercayaan investor. Meskipun proses investasi masih memerlukan tahapan verifikasi, startup berhasil memperoleh kesempatan untuk mengikuti proses *due diligence* dan negosiasi pendanaan. Studi kasus ini menunjukkan bahwa komunikasi kepada investor tidak hanya bertujuan menyampaikan informasi, tetapi juga membangun keyakinan bahwa perusahaan dikelola oleh tim yang kompeten, jujur, dan siap berkembang.

Melalui pembahasan pada subbab ini, mahasiswa telah memahami pentingnya membangun komunikasi yang efektif dengan investor sebagai bagian dari proses memperoleh pendanaan dan mengembangkan usaha. Pada subbab berikutnya, pembahasan akan diarahkan pada **teknik menghadapi sesi tanya jawab dan evaluasi presentasi bisnis**, sehingga mahasiswa mampu mempertahankan argumentasi, merespons masukan secara profesional, dan meningkatkan kualitas presentasi proposal bisnis secara keseluruhan.

E. Evaluasi Proposal

Penyusunan proposal bisnis dan penyampaian business pitch merupakan tahapan penting dalam proses pengembangan usaha. Namun, keberhasilan proses tersebut tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyusun dokumen atau melakukan presentasi, melainkan juga oleh kemampuan melakukan evaluasi terhadap proposal yang telah disusun. Evaluasi proposal merupakan proses sistematis untuk menilai kualitas isi, kelengkapan, konsistensi, serta kelayakan suatu proposal bisnis berdasarkan kriteria tertentu sebelum proposal diajukan kepada investor, lembaga pembiayaan, mitra usaha, maupun penyelenggara kompetisi kewirausahaan (Barringer & Ireland, 2019).

Dalam praktik bisnis, evaluasi proposal berfungsi sebagai mekanisme pengendalian mutu (*quality control*) yang membantu mengidentifikasi kelemahan sejak dini sehingga dapat dilakukan perbaikan sebelum proposal dipublikasikan. Banyak proposal bisnis yang memiliki ide menarik, tetapi gagal memperoleh pendanaan karena terdapat kelemahan pada analisis pasar, model bisnis,

proyeksi keuangan, maupun kualitas penyajian. Oleh sebab itu, evaluasi proposal harus dipandang sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses penyusunan business plan.

1. Tujuan Evaluasi Proposal Bisnis

Evaluasi proposal dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh informasi yang disampaikan telah memenuhi kebutuhan calon investor maupun pihak yang akan melakukan penilaian. Selain itu, evaluasi juga bertujuan meningkatkan kualitas dokumen sehingga mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai potensi usaha. Secara umum, tujuan evaluasi proposal bisnis meliputi:

a. Menilai kelengkapan isi proposal sesuai dengan tujuan penyusunannya.
b. Memastikan konsistensi antara analisis, strategi, dan proyeksi bisnis.
c. Mengidentifikasi kelemahan, risiko, maupun informasi yang masih perlu diperbaiki.
d. Meningkatkan kredibilitas proposal melalui penyajian data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.
e. Meningkatkan peluang proposal memperoleh persetujuan, investasi, atau dukungan dari pihak yang berkepentingan.

Evaluasi yang dilakukan secara menyeluruh akan membantu penyusun proposal menghasilkan dokumen yang lebih berkualitas, profesional, dan sesuai dengan harapan audiens.

2. Aspek-Aspek yang Dievaluasi

Evaluasi proposal tidak hanya berfokus pada tampilan dokumen, tetapi juga mencakup substansi bisnis yang dijelaskan di dalamnya. Aspek-aspek tersebut dirangkum pada Tabel 13.8.

Tabel 13. 8 Aspek Evaluasi Proposal Bisnis

Aspek	Fokus Evaluasi
Ide bisnis	Tingkat inovasi, relevansi, dan nilai tambah yang ditawarkan.
Analisis pasar	Kejelasan target pasar, ukuran pasar, tren, dan analisis pesaing.
Model bisnis	Konsistensi penciptaan nilai, sumber pendapatan, dan strategi operasional.
Strategi pemasaran	Kesesuaian strategi dengan karakteristik pasar sasaran.
Proyeksi keuangan	Kewajaran asumsi, estimasi biaya, pendapatan, laba, dan arus kas.
Analisis risiko	Identifikasi risiko serta strategi mitigasinya.
Legalitas usaha	Kelengkapan aspek hukum, perizinan, dan hak kekayaan intelektual.
Penyajian proposal	Sistematika penulisan, bahasa, visualisasi, dan profesionalisme dokumen.

Melalui evaluasi terhadap aspek-aspek tersebut, penyusun proposal dapat mengetahui apakah terdapat bagian yang belum sinkron, kurang didukung data, atau masih memerlukan penyempurnaan sebelum proposal dipresentasikan.

3. Tahapan Evaluasi Proposal

Evaluasi proposal dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Setiap tahapan membantu memastikan bahwa proposal telah memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Perhatikan alur evaluasi proposal pada ilustrasi berikut.

Gambar 13. 5 Tahapan Evaluasi Proposal Bisnis

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 13.5, evaluasi proposal merupakan proses yang berulang (*iterative process*). Setelah memperoleh masukan, penyusun proposal melakukan revisi, kemudian mengevaluasi kembali hingga diperoleh dokumen yang benar-benar siap dipresentasikan. Tahapan evaluasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Pemeriksaan kelengkapan dokumen

Tahap pertama bertujuan memastikan bahwa seluruh bagian proposal telah disusun sesuai format yang ditentukan. Pemeriksaan mencakup halaman identitas, ringkasan eksekutif, analisis pasar, strategi bisnis, aspek operasional, proyeksi keuangan, serta lampiran pendukung.

b. Evaluasi substansi proposal

Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap kualitas isi proposal. Evaluator menilai apakah hubungan antara masalah, solusi, peluang pasar, strategi pemasaran, dan model bisnis telah disusun secara logis dan konsisten.

c. Verifikasi data

Seluruh data yang digunakan perlu diperiksa kembali sumber, keakuratan, dan relevansinya. Data pasar, harga, biaya operasional, maupun proyeksi keuangan sebaiknya berasal dari

sumber yang terpercaya sehingga meningkatkan kredibilitas proposal (Kotler et al., 2022).

d. Penilaian kelayakan usaha

Evaluasi juga mencakup penilaian terhadap potensi keuntungan, risiko usaha, kemampuan tim, keberlanjutan bisnis, dan peluang pertumbuhan di masa mendatang.

e. Revisi dan penyempurnaan

Masukan yang diperoleh dari dosen, mentor bisnis, praktisi, maupun calon investor digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki proposal. Tahap revisi menjadi bagian penting dalam menghasilkan proposal yang semakin matang.

f. Finalisasi proposal

Tahap akhir dilakukan setelah seluruh perbaikan selesai. Proposal diperiksa kembali dari sisi substansi, bahasa, tata letak, serta konsistensi data sebelum dipublikasikan atau dipresentasikan.

4. Instrumen Evaluasi Proposal

Agar proses evaluasi berlangsung objektif, evaluator biasanya menggunakan instrumen penilaian atau rubrik evaluasi. Rubrik membantu memastikan bahwa setiap proposal dinilai berdasarkan kriteria yang sama sehingga hasil evaluasi menjadi lebih konsisten. Contoh komponen yang umum digunakan dalam rubrik evaluasi proposal bisnis disajikan pada Tabel 13.9.

Tabel 13. 9 Contoh Rubrik Evaluasi Proposal Bisnis

Komponen Penilaian	Indikator
Kejelasan ide bisnis	Ide inovatif, relevan, dan memiliki nilai tambah.
Analisis pasar	Target pasar jelas, didukung data, dan analisis pesaing memadai.
Model bisnis	Sumber pendapatan dan strategi operasional dijelaskan secara logis.

Kelayakan keuangan	Proyeksi realistis dan didukung asumsi yang dapat dipertanggungjawabkan.
Penyajian proposal	Bahasa, sistematika, tata letak, dan visualisasi profesional.
Potensi pengembangan	Memiliki peluang pertumbuhan dan keberlanjutan usaha.

Rubrik seperti pada Tabel 13.9 banyak digunakan dalam kompetisi business plan, inkubator bisnis, program pendanaan startup, maupun penilaian proposal kewirausahaan di perguruan tinggi. Penggunaan rubrik membantu evaluator memberikan penilaian secara lebih objektif dan transparan.

5. Pemanfaatan Umpan Balik (*Feedback*)

Salah satu hasil penting dari proses evaluasi adalah diperolehnya umpan balik (*feedback*). Umpan balik merupakan informasi mengenai kelebihan, kelemahan, serta rekomendasi perbaikan terhadap proposal bisnis. Menurut Hattie dan Timperley (2007), umpan balik yang efektif berfungsi membantu individu memahami posisi kinerjanya saat ini sekaligus menentukan langkah perbaikan pada tahap berikutnya. Dalam konteks proposal bisnis, umpan balik dapat berasal dari dosen, mentor, praktisi bisnis, investor, pelanggan potensial, maupun rekan satu tim. Agar memberikan manfaat maksimal, umpan balik sebaiknya:

a. Diterima dengan sikap terbuka dan profesional
b. Dianalisis berdasarkan tingkat kepentingannya
c. Dibandingkan dengan tujuan proposal yang ingin dicapai
d. Diterapkan melalui revisi yang terencana dan terukur.

Kemampuan memanfaatkan umpan balik menunjukkan bahwa seorang wirausahawan memiliki sikap adaptif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), yang merupakan salah satu karakter penting dalam dunia kewirausahaan modern.

6. Kesalahan yang Sering Ditemukan dalam Evaluasi Proposal

Hasil evaluasi proposal sering menunjukkan beberapa kelemahan yang berulang, antara lain:

a. Analisis pasar tidak didukung oleh data yang memadai.
b. Proyeksi keuangan terlalu optimistis tanpa asumsi yang jelas.
c. Model bisnis belum menunjukkan mekanisme penciptaan pendapatan secara meyakinkan.
d. Analisis risiko masih bersifat umum dan belum disertai strategi mitigasi.
e. Bahasa proposal kurang efektif dan mengandung kesalahan penulisan.
f. Tampilan proposal kurang menarik sehingga mengurangi kenyamanan pembaca.
g. Tidak terdapat keterkaitan yang kuat antara tujuan usaha, strategi, dan rencana implementasi.

Dengan mengenali berbagai kelemahan tersebut, penyusun proposal dapat melakukan penyempurnaan sebelum proposal diajukan kepada pihak yang akan melakukan penilaian.

Studi Kasus

Evaluasi Proposal pada Kompetisi Business Plan

Sekelompok mahasiswa mengajukan proposal usaha pengolahan limbah organik menjadi pupuk kompos dalam sebuah kompetisi business plan. Sebelum presentasi final, mentor meminta mereka melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proposal menggunakan rubrik penilaian. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa ide bisnis cukup inovatif, namun analisis pasar belum didukung data yang memadai dan proyeksi penjualan masih menggunakan asumsi yang terlalu optimistis.

Berdasarkan masukan tersebut, tim melakukan survei tambahan kepada calon pelanggan, memperbarui analisis pasar menggunakan data resmi, menyesuaikan estimasi penjualan dengan kapasitas produksi, serta menambahkan strategi mitigasi risiko apabila permintaan pasar lebih rendah dari perkiraan. Mereka

juga memperbaiki tampilan proposal dengan menyederhanakan tabel, memperjelas grafik, dan memperbaiki tata bahasa.

Ketika proposal dipresentasikan kembali, dewan juri memberikan penilaian yang jauh lebih baik karena proposal dinilai realistis, konsisten, dan didukung oleh data yang dapat dipertanggungjawabkan. Studi kasus ini menunjukkan bahwa evaluasi proposal bukan sekadar mencari kesalahan, tetapi merupakan proses penyempurnaan yang meningkatkan kualitas dokumen, memperkuat argumentasi bisnis, serta memperbesar peluang memperoleh dukungan dari investor maupun pihak lain yang berkepentingan.

Ringkasan

Bab ini membahas keterampilan yang diperlukan untuk mengomunikasikan proposal bisnis secara profesional melalui presentasi bisnis dan *business pitching*. Setelah menyusun *business plan*, seorang wirausahawan perlu mampu menyampaikan ide bisnis secara jelas, sistematis, dan persuasif agar memperoleh dukungan dari investor, mitra usaha, lembaga pembiayaan, maupun pemangku kepentingan lainnya. Pokok-pokok penting yang telah dipelajari dalam bab ini meliputi:

1. **Teknik presentasi bisnis** merupakan dasar dalam menyampaikan proposal bisnis secara efektif. Presentasi yang baik memerlukan persiapan yang matang, penyusunan materi yang sistematis, penggunaan media presentasi yang tepat, penguasaan teknik komunikasi verbal dan nonverbal, serta kemampuan membangun interaksi dengan audiens.
2. **Storytelling bisnis** merupakan pendekatan komunikasi yang menyampaikan ide usaha melalui alur cerita yang logis dan relevan. Storytelling membantu audiens memahami permasalahan yang dihadapi pelanggan, solusi yang ditawarkan, manfaat yang dihasilkan, serta alasan mengapa suatu bisnis layak untuk didukung. Cerita yang efektif harus autentik, relevan, ringkas, dan didukung oleh data yang kredibel.
3. **Business pitch** merupakan bentuk presentasi singkat yang berfokus pada penyampaian nilai utama suatu bisnis dalam waktu yang terbatas. Struktur business pitch umumnya mencakup pembukaan yang menarik, penjelasan

permasalahan, solusi, nilai unik, peluang pasar, model bisnis, kompetensi tim, dan ajakan bertindak (*call to action*). Keberhasilan business pitch dipengaruhi oleh kemampuan menyampaikan informasi yang tepat secara persuasif dan didukung oleh data yang valid.

4. **Komunikasi kepada investor** tidak hanya berlangsung pada saat presentasi, tetapi juga mencakup proses membangun hubungan profesional sejak tahap perkenalan, presentasi, diskusi, *due diligence*, hingga kerja sama setelah investasi diperoleh. Komunikasi yang efektif harus berlandaskan pada kejujuran, transparansi, penguasaan materi, pemahaman terhadap kebutuhan investor, serta kemampuan menjawab pertanyaan secara logis dan profesional.
5. **Evaluasi proposal bisnis** merupakan proses menilai kualitas proposal sebelum diajukan kepada investor atau pihak lain. Evaluasi dilakukan terhadap berbagai aspek, seperti ide bisnis, analisis pasar, model bisnis, strategi pemasaran, proyeksi keuangan, analisis risiko, legalitas usaha, dan kualitas penyajian dokumen. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk melakukan revisi dan penyempurnaan sehingga proposal menjadi lebih realistis, konsisten, dan layak dipresentasikan.
6. Seluruh materi dalam bab ini saling berkaitan sebagai satu kesatuan proses komunikasi bisnis. Proposal bisnis yang berkualitas perlu didukung oleh kemampuan presentasi yang efektif, storytelling yang menarik, business pitch yang persuasif, komunikasi yang profesional dengan investor, serta evaluasi yang berkelanjutan agar peluang memperoleh dukungan dan keberhasilan usaha semakin besar.

Melalui penguasaan seluruh materi pada bab ini, mahasiswa diharapkan mampu menyajikan proposal bisnis secara profesional, meyakinkan berbagai pemangku kepentingan, serta meningkatkan kesiapan untuk mengikuti kompetisi business plan, memperoleh pendanaan, membangun kemitraan strategis, dan mengembangkan usaha secara berkelanjutan.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian presentasi bisnis dan mengapa kemampuan presentasi menjadi kompetensi penting bagi seorang wirausahawan.
2. Uraikan karakteristik presentasi bisnis yang efektif beserta alasan mengapa setiap karakteristik tersebut penting dalam proses komunikasi bisnis.
3. Jelaskan tahapan utama dalam mempersiapkan presentasi bisnis sebelum disampaikan kepada audiens.
4. Apa yang dimaksud dengan *storytelling* bisnis? Jelaskan manfaat penggunaan *storytelling* dalam presentasi proposal bisnis.
5. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur utama yang membentuk *storytelling* bisnis yang efektif.
6. Jelaskan pengertian *business pitch* serta perbedaannya dengan presentasi proposal bisnis secara lengkap.
7. Uraikan struktur umum *business pitch* mulai dari pembukaan hingga *call to action*.
8. Mengapa pemahaman terhadap kebutuhan investor sangat penting dalam menyusun komunikasi bisnis? Jelaskan disertai contoh.
9. Sebutkan prinsip-prinsip komunikasi yang efektif kepada investor dan jelaskan penerapannya dalam proses pencarian pendanaan usaha.
10. Jelaskan tujuan evaluasi proposal bisnis serta aspek-aspek utama yang perlu dievaluasi sebelum proposal dipresentasikan.

B. Studi Kasus atau Analisis

Studi Kasus

Sekelompok mahasiswa mengembangkan usaha minuman herbal berbasis bahan alami yang ditujukan bagi masyarakat perkotaan yang memiliki gaya hidup sehat. Mereka telah menyusun *business plan* yang cukup lengkap dan mengikuti kompetisi proposal bisnis tingkat nasional.

Pada saat presentasi, kelompok tersebut menggunakan slide yang berisi banyak teks, kurang mampu menjelaskan nilai keunikan produknya, serta tidak memanfaatkan *storytelling* untuk menjelaskan permasalahan konsumen. Ketika dewan juri menanyakan ukuran pasar, strategi memperoleh pelanggan, dan alasan proyeksi penjualan yang tinggi, tim memberikan jawaban yang kurang didukung oleh data sehingga investor meragukan kelayakan usahanya. Setelah kompetisi selesai, mereka memperoleh berbagai masukan agar memperbaiki proposal maupun teknik presentasinya sebelum mencari pendanaan kepada investor.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasi minimal lima kelemahan yang terdapat pada presentasi maupun proposal bisnis kelompok tersebut.
2. Jelaskan bagaimana penggunaan *storytelling* dapat meningkatkan kualitas presentasi pada kasus di atas.
3. Susunlah kerangka *business pitch* yang lebih efektif untuk usaha tersebut dengan mengacu pada struktur yang telah dipelajari dalam bab ini.
4. Informasi apa saja yang seharusnya dipersiapkan agar komunikasi kepada investor menjadi lebih meyakinkan?
5. Jika Anda menjadi mentor tim tersebut, rekomendasi perbaikan apa yang akan Anda berikan terhadap proposal bisnis dan teknik presentasinya? Jelaskan alasan Anda.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Simulasi Presentasi Proposal Bisnis (*Business Pitch Simulation*)

Lakukan kegiatan berikut secara berkelompok (3–5 mahasiswa).

1. Pilih atau gunakan proposal bisnis yang telah disusun pada bab sebelumnya.
2. Susun *pitch deck* presentasi yang terdiri atas 8–10 slide dengan memuat:
    a. Permasalahan yang dihadapi pelanggan
    b. Solusi yang ditawarkan
    c. Nilai unik (*unique value proposition*)
    d. Target pasar
    e. Model bisnis
    f. Strategi pemasaran
    g. Proyeksi keuangan singkat
    h. Kebutuhan investasi atau bentuk dukungan yang diharapkan.
3. Awali presentasi dengan *storytelling* yang relevan dengan permasalahan pelanggan.
4. Laksanakan *business pitch* selama 5–7 menit di depan kelas.
5. Lakukan sesi tanya jawab selama 5 menit dengan dosen atau kelompok lain yang berperan sebagai investor.
6. Setelah presentasi selesai, lakukan evaluasi terhadap:
    a. Kualitas penyampaian presentasi
    b. Efektivitas storytelling
    c. Kemampuan menjawab pertanyaan
    d. Kualitas media presentasi
    e. Kesesuaian isi proposal dengan presentasi.
7. Tuliskan refleksi kelompok mengenai kelebihan, kelemahan, serta rencana perbaikan presentasi berdasarkan umpan balik yang diperoleh.

D. Pertanyaan Reflektif

1. Menurut Anda, bagaimana perkembangan teknologi digital, seperti konferensi daring dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), memengaruhi cara wirausahawan mempersiapkan dan menyampaikan presentasi bisnis kepada investor?
2. Jika suatu saat Anda harus menawarkan ide bisnis kepada investor dalam waktu hanya tiga menit, aspek apa yang akan paling Anda prioritaskan agar mampu membangun kepercayaan dan ketertarikan investor? Jelaskan alasan Anda.
3. Setelah mempelajari bab ini, keterampilan apa yang perlu Anda tingkatkan agar mampu melakukan presentasi proposal bisnis dan *business pitching* secara lebih profesional? Jelaskan langkah-langkah yang akan Anda lakukan untuk mengembangkan keterampilan tersebut.

BAB 14
PENGEMBANGAN DAN SCALING UP BUSINESS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. **Menjelaskan** konsep pengembangan usaha (*business development*) dan *scaling up business* serta faktor-faktor yang memengaruhi pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.
2. **Menganalisis** strategi pengembangan usaha melalui inovasi, diversifikasi, ekspansi pasar, dan penguatan model bisnis sesuai dengan karakteristik dan tahap pertumbuhan perusahaan.
3. **Mengevaluasi** berbagai alternatif strategi *scaling up business*, termasuk pengembangan kapasitas operasional, sumber daya manusia, teknologi, kemitraan, dan pendanaan untuk mendukung pertumbuhan usaha.
4. **Menyusun** rencana pengembangan dan *scaling up business* yang mempertimbangkan aspek peluang, risiko, efisiensi operasional, serta keberlanjutan usaha.
5. **Mengambil keputusan** mengenai strategi pengembangan dan *scaling up business* berdasarkan hasil analisis lingkungan bisnis, potensi pasar, dan kesiapan organisasi.

Pendahuluan

Banyak usaha yang berhasil memulai bisnis dengan produk yang menarik dan mampu memperoleh pelanggan pada tahap awal, tetapi tidak semuanya dapat berkembang menjadi usaha yang lebih besar dan berkelanjutan. Tidak sedikit usaha mikro, kecil, maupun rintisan (*startup*) yang mengalami stagnasi ketika permintaan pasar meningkat, menghadapi keterbatasan modal, sumber daya manusia, kapasitas produksi, maupun kemampuan manajerial. Di

sisi lain, perkembangan teknologi digital, perdagangan elektronik (*e-commerce*), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), serta semakin terbukanya akses pasar nasional dan global telah menciptakan peluang yang sangat besar bagi pelaku usaha untuk memperluas skala bisnisnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan membangun usaha bukanlah tujuan akhir, melainkan awal dari tantangan baru untuk mengembangkan bisnis secara terencana dan berkelanjutan.

Pada bab-bab sebelumnya, mahasiswa telah mempelajari berbagai aspek penting dalam membangun sebuah usaha, mulai dari memahami konsep kewirausahaan, mengidentifikasi peluang usaha, menganalisis lingkungan bisnis, menyusun strategi pemasaran, mengelola operasional dan sumber daya manusia, merencanakan keuangan, mengelola risiko, menyusun *business plan*, hingga mempresentasikan proposal bisnis kepada calon investor atau mitra usaha. Seluruh kompetensi tersebut merupakan fondasi yang sangat penting sebelum seorang wirausahawan memasuki tahap pengembangan usaha. Setelah sebuah bisnis berhasil dijalankan dan memperoleh validasi dari pasar, langkah berikutnya adalah merancang strategi agar usaha dapat tumbuh secara sehat, meningkatkan daya saing, serta mampu menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan, pemilik usaha, dan masyarakat.

Bab ini mengajak mahasiswa untuk memahami bahwa pertumbuhan usaha tidak hanya diukur dari peningkatan omzet atau jumlah pelanggan, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam memperkuat sistem bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, mengembangkan inovasi, memperluas jaringan pemasaran, membangun kemitraan strategis, serta memanfaatkan teknologi sebagai pendorong pertumbuhan. Mahasiswa juga akan mempelajari bagaimana berbagai keputusan strategis perlu dipersiapkan secara matang agar proses pengembangan usaha tidak justru menimbulkan risiko yang dapat menghambat keberlanjutan bisnis.

Secara umum, pembahasan dalam bab ini mencakup konsep pengembangan usaha dan *scaling up business*, strategi pertumbuhan melalui inovasi dan diversifikasi, perluasan pasar, penguatan kapasitas organisasi dan operasional, pemanfaatan teknologi digital, pengembangan kemitraan, alternatif pendanaan untuk ekspansi, serta penyusunan strategi pertumbuhan yang berkelanjutan. Berbagai contoh kasus dan ilustrasi praktis akan

membantu mahasiswa memahami bagaimana teori dapat diterapkan dalam berbagai jenis usaha, baik usaha mikro, kecil, menengah, maupun perusahaan rintisan yang sedang berkembang.

Pemahaman mengenai pengembangan dan *scaling up business* menjadi bekal penting bagi mahasiswa untuk menghadapi tantangan dunia usaha yang semakin dinamis. Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan tidak hanya mampu merancang pendirian sebuah usaha, tetapi juga memiliki wawasan strategis dalam mengembangkan bisnis agar mampu bertahan, tumbuh, dan bersaing secara berkelanjutan. Kompetensi tersebut akan menjadi landasan yang kuat untuk mempelajari materi pada bab berikutnya mengenai evaluasi kinerja usaha, strategi mempertahankan keberlanjutan bisnis, serta pengembangan usaha pada tahap yang lebih matang.

A. Strategi Pertumbuhan Usaha

Setiap wirausahawan pada dasarnya mengharapkan usahanya tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang dari waktu ke waktu. Pertumbuhan usaha merupakan indikator bahwa produk atau jasa yang ditawarkan mampu diterima oleh pasar, perusahaan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, serta mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Namun demikian, pertumbuhan tidak selalu terjadi secara otomatis. Banyak usaha mengalami peningkatan penjualan pada awal berdiri, tetapi kemudian mengalami stagnasi karena tidak memiliki strategi pertumbuhan yang jelas. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu memahami bahwa pertumbuhan usaha merupakan hasil dari serangkaian keputusan strategis yang dirancang secara sistematis dan dilaksanakan secara konsisten (David et al., 2020).

Strategi pertumbuhan usaha (*business growth strategy*) adalah serangkaian kebijakan dan tindakan yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas perusahaan dalam menciptakan nilai ekonomi melalui peningkatan penjualan, pangsa pasar, laba, aset, maupun daya saing perusahaan secara berkelanjutan (Barney & Hesterly, 2021). Strategi ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan ukuran perusahaan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sulit ditiru oleh pesaing (Porter, 1985).

Bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), strategi pertumbuhan memiliki arti yang sangat penting karena menjadi jembatan antara usaha yang masih berskala kecil menuju usaha yang lebih profesional. Pertumbuhan yang tidak direncanakan sering kali menimbulkan berbagai masalah, seperti ketidakmampuan memenuhi permintaan pelanggan, menurunnya kualitas produk, lemahnya pengendalian keuangan, hingga konflik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sebaliknya, pertumbuhan yang dirancang secara sistematis memungkinkan perusahaan meningkatkan kapasitas produksi, memperluas pasar, memperbaiki sistem manajemen, serta meningkatkan keberlanjutan usaha (OECD, 2023).

1. Pentingnya Strategi Pertumbuhan Usaha

Pertumbuhan usaha bukan sekadar meningkatkan omzet atau memperbanyak pelanggan. Pertumbuhan harus mampu menciptakan organisasi yang semakin kuat dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan yang terus berkembang umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan, meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jaringan bisnis, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan.

Secara umum, strategi pertumbuhan usaha memberikan beberapa manfaat berikut.

Tabel 14. 1 Manfaat Strategi Pertumbuhan Usaha

No.	Manfaat	Penjelasan
1	Meningkatkan daya saing	Perusahaan mampu menghadapi persaingan melalui peningkatan kualitas, inovasi, dan efisiensi.
2	Memperluas pangsa pasar	Produk dapat menjangkau konsumen baru pada wilayah atau segmen yang berbeda.
3	Meningkatkan keuntungan	Skala usaha yang lebih besar memungkinkan peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya.
4	Memperkuat keberlanjutan usaha	Organisasi lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan risiko eksternal.

5	Menciptakan nilai tambah	Perusahaan mampu memberikan manfaat yang lebih besar bagi pelanggan, investor, maupun masyarakat.

Tabel 14.1 menunjukkan bahwa pertumbuhan usaha tidak hanya memberikan manfaat ekonomi bagi pemilik usaha, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan jangka panjang. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan perlu dipandang sebagai investasi masa depan perusahaan, bukan sekadar upaya mengejar peningkatan penjualan dalam jangka pendek.

2. Tahapan Pertumbuhan Usaha

Pertumbuhan usaha biasanya berlangsung secara bertahap. Setiap tahap memiliki karakteristik, tantangan, dan kebutuhan manajemen yang berbeda. Menurut Churchill dan Lewis (1983), perkembangan usaha kecil berlangsung melalui beberapa fase yang menunjukkan tingkat kematangan organisasi.

Untuk memahami perkembangan tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 14. 1 Tahapan Pertumbuhan Usaha

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 14.1, pada tahap awal perusahaan berfokus memperoleh pelanggan dan memastikan produk diterima pasar. Setelah mampu bertahan, perusahaan mulai memperkuat sistem operasional dan

menghasilkan keuntungan yang stabil. Tahap berikutnya ditandai oleh upaya memperluas usaha melalui investasi, penambahan kapasitas produksi, maupun pembukaan pasar baru. Pada tahap kematangan, perusahaan telah memiliki sistem organisasi yang lebih profesional sehingga mampu mengelola pertumbuhan secara berkelanjutan.

Pemahaman terhadap tahapan pertumbuhan ini penting karena strategi yang sesuai untuk perusahaan rintisan tentu berbeda dengan strategi perusahaan yang telah mapan. Kesalahan memilih strategi sering menjadi penyebab utama kegagalan dalam mengembangkan usaha.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pertumbuhan Usaha

Pertumbuhan usaha dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Faktor internal merupakan aspek yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan bisnis yang memerlukan kemampuan adaptasi.

Tabel 14. 2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pertumbuhan Usaha

Faktor	Uraian
Kepemimpinan	Kemampuan pemilik atau manajemen dalam menetapkan visi, mengambil keputusan, dan mengelola perubahan.
Inovasi	Pengembangan produk, proses, layanan, maupun model bisnis yang memberikan nilai tambah.
Sumber daya manusia	Kompetensi, produktivitas, kreativitas, dan komitmen karyawan.
Keuangan	Ketersediaan modal kerja, kemampuan memperoleh investasi, dan pengelolaan arus kas.
Teknologi	Pemanfaatan teknologi informasi, otomatisasi, dan digitalisasi proses bisnis.
Kondisi pasar	Perubahan kebutuhan pelanggan, persaingan, tren industri, dan kondisi ekonomi.
Regulasi	Kebijakan pemerintah, perizinan, perpajakan, serta perlindungan konsumen.

Faktor-faktor tersebut saling berkaitan sehingga pertumbuhan usaha tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu variabel. Sebagai contoh, perusahaan mungkin memiliki produk yang inovatif, tetapi tanpa dukungan modal yang memadai atau sistem operasional yang baik, perusahaan akan kesulitan memenuhi permintaan pasar. Sebaliknya, perusahaan dengan sumber daya yang besar tetapi kurang inovatif juga berpotensi kehilangan daya saing ketika terjadi perubahan preferensi konsumen (Hisrich et al., 2020).

4. Alternatif Strategi Pertumbuhan Usaha

Dalam praktik bisnis, terdapat berbagai alternatif strategi yang dapat dipilih sesuai kondisi perusahaan. Salah satu kerangka yang banyak digunakan adalah Matriks Ansoff (*Ansoff Matrix*), yang mengelompokkan strategi pertumbuhan berdasarkan kombinasi produk dan pasar (Ansoff, 1957).

Untuk mempermudah pemahaman, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 14. 2 Matriks Ansoff sebagai Alternatif Strategi Pertumbuhan

Berdasarkan Matriks Ansoff, strategi pertumbuhan dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. **Penetrasi pasar (*market penetration*)** merupakan strategi meningkatkan penjualan produk yang sudah ada pada pasar yang sudah dilayani. Strategi ini dilakukan melalui peningkatan promosi, perbaikan layanan pelanggan, program loyalitas, atau penyesuaian harga.

2. **Pengembangan pasar (*market development*)** dilakukan dengan memperluas wilayah pemasaran atau memasuki segmen konsumen baru tanpa mengubah produk utama. Contohnya adalah UMKM lokal yang mulai memasarkan produknya melalui *marketplace* nasional atau ekspor.
3. **Pengembangan produk (*product development*)** dilakukan dengan menciptakan produk baru atau menyempurnakan produk yang telah ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah.
4. **Diversifikasi (*diversification*)** merupakan strategi memasuki bisnis baru melalui produk baru pada pasar baru. Strategi ini memiliki tingkat risiko paling tinggi karena perusahaan menghadapi tantangan pada dua aspek sekaligus.

Pemilihan strategi harus mempertimbangkan kemampuan organisasi, kondisi pasar, sumber daya yang dimiliki, serta tingkat risiko yang dapat ditanggung perusahaan. Tidak semua perusahaan harus melakukan diversifikasi; dalam banyak kasus, memperkuat penetrasi pasar justru memberikan hasil yang lebih optimal.

5. Contoh Penerapan Strategi Pertumbuhan Usaha

Sebagai ilustrasi, sebuah UMKM penghasil kopi kemasan awalnya hanya menjual produknya melalui toko fisik di daerah setempat. Setelah permintaan meningkat, pemilik usaha mulai memanfaatkan platform *e-commerce*, media sosial, dan layanan pengiriman nasional. Langkah tersebut merupakan bentuk pengembangan pasar karena produk yang sama dipasarkan kepada wilayah yang lebih luas.

Beberapa waktu kemudian, perusahaan mengembangkan varian kopi siap minum (*ready-to-drink*) untuk menjangkau konsumen muda yang menginginkan produk praktis. Langkah ini merupakan strategi pengembangan produk. Ketika kapasitas produksi semakin meningkat, perusahaan menjalin kemitraan dengan petani kopi lokal serta menginvestasikan mesin pengemasan otomatis agar mampu memenuhi permintaan pasar secara konsisten. Contoh tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan usaha merupakan proses bertahap yang memerlukan kombinasi berbagai strategi, bukan hanya satu tindakan tertentu.

Dalam praktiknya, perusahaan yang berhasil tumbuh umumnya memiliki kemampuan untuk mengevaluasi kondisi internal, membaca perubahan lingkungan eksternal, serta memilih strategi yang sesuai dengan tahap perkembangan usahanya. Oleh karena itu, pertumbuhan usaha tidak hanya bergantung pada besarnya modal, tetapi juga pada kualitas perencanaan, kemampuan inovasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan strategis.

Pembahasan mengenai strategi pertumbuhan usaha memberikan landasan bagi mahasiswa untuk memahami bahwa setiap tahap perkembangan bisnis memerlukan pendekatan yang berbeda. Setelah memahami berbagai strategi pertumbuhan yang dapat dipilih perusahaan, pembahasan pada subbab berikutnya akan mengulas bagaimana inovasi dan diversifikasi usaha menjadi salah satu pendorong utama dalam mempercepat pertumbuhan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin dinamis.

B. Digitalisasi Bisnis

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara perusahaan menjalankan aktivitas bisnis. Jika pada masa lalu sebagian besar proses bisnis dilakukan secara manual dan bergantung pada interaksi tatap muka, saat ini berbagai aktivitas dapat dilakukan secara digital, mulai dari pemasaran, transaksi penjualan, pelayanan pelanggan, pengelolaan keuangan, hingga pengambilan keputusan berbasis data. Digitalisasi telah menjadi salah satu faktor utama yang mendorong pertumbuhan usaha karena mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, serta memperkuat daya saing perusahaan di era ekonomi digital (Westerman et al., 2014).

Bagi pelaku usaha, khususnya usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), digitalisasi bukan lagi sekadar pilihan, tetapi telah menjadi kebutuhan. Perubahan perilaku konsumen yang semakin mengandalkan internet untuk mencari informasi, membandingkan produk, melakukan transaksi, hingga memberikan ulasan menjadikan pemanfaatan teknologi digital sebagai bagian penting dalam strategi pengembangan usaha. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan transformasi digital cenderung lebih cepat merespons perubahan pasar dibandingkan perusahaan yang masih mengandalkan sistem konvensional (OECD, 2021).

1. Konsep Digitalisasi Bisnis

Digitalisasi bisnis (*business digitalization*) adalah proses pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas berbagai aktivitas bisnis sehingga mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan maupun organisasi (Verhoef et al., 2021). Digitalisasi tidak hanya berarti menggunakan komputer atau internet, tetapi juga mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis agar organisasi mampu bekerja secara lebih cepat, akurat, fleksibel, dan berbasis data.

Mahasiswa perlu membedakan antara **digitisasi** (*digitization*) dan **digitalisasi** (*digitalization*). Digitisasi merupakan proses mengubah informasi analog menjadi format digital, misalnya mengubah dokumen kertas menjadi file elektronik. Sementara itu, digitalisasi merupakan pemanfaatan teknologi digital untuk memperbaiki proses bisnis secara menyeluruh. Dengan demikian, digitalisasi memiliki cakupan yang lebih luas karena menyentuh aspek strategi, proses kerja, model bisnis, hingga pengalaman pelanggan (Brennen & Kreiss, 2016).

Dalam konteks pengembangan usaha, digitalisasi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif. Sebagai contoh, penggunaan aplikasi pencatatan keuangan digital memungkinkan pemilik usaha memantau arus kas secara *real time*, sedangkan penggunaan sistem manajemen persediaan (*inventory management system*) membantu perusahaan mengurangi kesalahan pencatatan stok.

2. Ruang Lingkup Digitalisasi Bisnis

Digitalisasi dapat diterapkan hampir pada seluruh fungsi bisnis. Semakin terintegrasi penerapannya, semakin besar peluang perusahaan memperoleh manfaat dari transformasi digital.

Tabel 14. 3 Ruang Lingkup Digitalisasi dalam Aktivitas Bisnis

Bidang Bisnis	Bentuk Digitalisasi	Manfaat
Pemasaran	Media sosial, *digital advertising*, optimasi mesin pencari (SEO), *content marketing*	Memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan.
Penjualan	*E-commerce*, *marketplace*, aplikasi pemesanan	Mempermudah transaksi dan memperluas akses pasar.

Operasional	Sistem inventori, otomatisasi produksi, pemantauan digital	Meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahan operasional.
Keuangan	Pembayaran digital, aplikasi akuntansi, *dashboard* keuangan	Mempercepat pencatatan dan meningkatkan akurasi laporan keuangan.
Pelayanan pelanggan	*Chatbot*, *customer relationship management* (CRM), layanan pelanggan digital	Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
Pengambilan keputusan	Analitik data (*business analytics*) dan *dashboard* manajemen	Mendukung keputusan yang lebih cepat dan berbasis data.

Tabel 14.3 menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan pemasaran melalui media sosial atau penjualan secara daring. Penerapan teknologi digital mencakup hampir seluruh aktivitas perusahaan sehingga mampu meningkatkan efisiensi organisasi secara menyeluruh. Untuk memahami hubungan antarfungsi bisnis yang terdigitalisasi, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 14. 3 Integrasi Digitalisasi pada Berbagai Fungsi Bisnis

Gambar 14.3 memperlihatkan bahwa digitalisasi merupakan suatu sistem yang saling terintegrasi. Informasi yang diperoleh dari aktivitas pemasaran dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan pelanggan, sementara data penjualan dapat dimanfaatkan dalam perencanaan produksi maupun pengelolaan persediaan. Integrasi tersebut memungkinkan perusahaan mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat berdasarkan data yang tersedia.

3. Manfaat Digitalisasi bagi Pengembangan Usaha

Penerapan digitalisasi memberikan berbagai manfaat yang berkontribusi terhadap pertumbuhan usaha. Manfaat tersebut tidak hanya dirasakan oleh perusahaan besar, tetapi juga oleh UMKM yang mulai memanfaatkan teknologi digital secara bertahap. Beberapa manfaat utama digitalisasi bisnis antara lain sebagai berikut.

a. **Meningkatkan efisiensi operasional.** Berbagai proses administrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual dapat diselesaikan secara otomatis sehingga menghemat waktu dan biaya operasional.

b. **Memperluas jangkauan pasar.** Melalui media sosial, *marketplace*, dan toko daring, perusahaan dapat menjangkau konsumen di berbagai daerah bahkan pasar internasional tanpa harus membuka cabang fisik.

c. **Meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan.** Sistem digital memungkinkan perusahaan memberikan respons yang lebih cepat terhadap pertanyaan, keluhan, maupun permintaan pelanggan.

d. **Mendukung pengambilan keputusan berbasis data.** Data transaksi, perilaku pelanggan, dan tren penjualan dapat dianalisis untuk membantu manajemen menentukan strategi bisnis yang lebih tepat (Laudon & Laudon, 2022).

e. **Meningkatkan daya saing perusahaan.** Perusahaan yang memanfaatkan teknologi digital umumnya lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lebih mudah melakukan inovasi dibandingkan perusahaan yang masih menggunakan sistem konvensional.

Sebagai contoh, sebuah usaha kuliner yang awalnya hanya melayani pembelian langsung mulai bekerja sama dengan platform

layanan pesan antar makanan, menggunakan pembayaran digital, serta memanfaatkan media sosial untuk promosi. Dalam waktu relatif singkat, usaha tersebut mampu meningkatkan jumlah pelanggan tanpa harus membuka gerai baru. Contoh ini menunjukkan bahwa digitalisasi dapat menjadi strategi pertumbuhan yang efektif apabila diterapkan sesuai kebutuhan perusahaan.

4. Tantangan dalam Implementasi Digitalisasi Bisnis

Meskipun menawarkan banyak manfaat, penerapan digitalisasi juga menghadapi berbagai tantangan yang perlu dipahami oleh pelaku usaha. Tantangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga menyangkut aspek manusia, organisasi, dan lingkungan bisnis.

Tabel 14. 4 Tantangan Digitalisasi Bisnis dan Strategi Mengatasinya

Tantangan	Dampak	Strategi Mengatasi
Keterbatasan kompetensi digital	Pemanfaatan teknologi tidak optimal	Pelatihan dan peningkatan literasi digital bagi pemilik usaha dan karyawan.
Keterbatasan investasi	Implementasi teknologi berjalan lambat	Mengadopsi teknologi secara bertahap sesuai prioritas bisnis.
Resistensi terhadap perubahan	Penolakan terhadap sistem baru	Melakukan sosialisasi dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan.
Keamanan data	Risiko kebocoran informasi dan serangan siber	Menerapkan sistem keamanan informasi, pencadangan data, dan autentikasi yang memadai.
Integrasi sistem	Data antarbagian tidak sinkron	Memilih aplikasi yang saling terintegrasi dan sesuai kebutuhan perusahaan.

Tabel 14.4 menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan kemampuan perusahaan mengelola perubahan. Oleh karena itu, transformasi digital perlu dipandang sebagai proses yang berkelanjutan, bukan proyek jangka pendek.

5. Tahapan Implementasi Digitalisasi Bisnis

Digitalisasi yang berhasil umumnya dilakukan secara bertahap agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan proses kerja. Pendekatan bertahap juga membantu perusahaan mengurangi risiko kegagalan implementasi. Perhatikan alur implementasi digitalisasi berikut.

Gambar 14. 4 Tahapan Implementasi Digitalisasi Bisnis

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 14.4, implementasi digitalisasi diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan perusahaan sehingga teknologi yang dipilih benar-benar mendukung tujuan bisnis. Setelah sistem diterapkan, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa teknologi yang digunakan memberikan manfaat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *continuous improvement*, yaitu upaya melakukan penyempurnaan proses secara terus-menerus agar organisasi semakin efektif dan adaptif terhadap perubahan (Slack et al., 2022).

Studi Kasus

UMKM Batik Bertransformasi Melalui Digitalisasi

Sebuah UMKM batik di Yogyakarta selama bertahun-tahun hanya mengandalkan penjualan melalui galeri fisik dan pameran. Penjualan mengalami penurunan ketika jumlah wisatawan berkurang. Untuk mengatasi kondisi tersebut, pemilik usaha mulai membangun katalog digital, membuka toko pada beberapa

marketplace, menggunakan media sosial sebagai sarana promosi, serta menerapkan sistem pembayaran digital dan aplikasi pencatatan keuangan.

Dalam waktu satu tahun, jumlah pelanggan meningkat karena produk dapat dijangkau oleh konsumen dari berbagai daerah. Selain itu, pemilik usaha memperoleh informasi mengenai produk yang paling diminati sehingga dapat merencanakan produksi secara lebih efisien. Transformasi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi bukan sekadar penggunaan teknologi, melainkan perubahan cara perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan melalui proses bisnis yang lebih efektif, efisien, dan berbasis data.

Melalui pembahasan mengenai digitalisasi bisnis, mahasiswa diharapkan memahami bahwa teknologi merupakan salah satu penggerak utama pertumbuhan usaha pada era ekonomi digital. Namun, pertumbuhan yang berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi, melainkan juga oleh kemampuan perusahaan membangun jejaring, kolaborasi, dan kemitraan strategis. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas berbagai bentuk kemitraan dan kolaborasi bisnis yang dapat mempercepat pengembangan serta *scaling up business*.

C. Jejaring Bisnis

Pertumbuhan usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, kecukupan modal, atau kemampuan perusahaan memanfaatkan teknologi digital. Dalam dunia bisnis modern, keberhasilan suatu perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh kemampuannya membangun hubungan dengan berbagai pihak yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hubungan tersebut dikenal sebagai **jejaring bisnis** (*business networking*), yaitu keterhubungan perusahaan dengan individu, organisasi, komunitas, lembaga, maupun mitra strategis yang dapat memberikan manfaat bersama dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Barringer, 2015).

Banyak perusahaan besar saat ini tumbuh bukan karena bekerja sendiri, melainkan karena mampu membangun ekosistem bisnis yang saling mendukung. Demikian pula bagi UMKM, jejaring bisnis membuka peluang untuk memperoleh informasi pasar, memperluas saluran distribusi, meningkatkan kompetensi, memperoleh akses pembiayaan, hingga menjalin kolaborasi dalam pengembangan produk. Oleh karena itu, membangun jejaring bisnis

merupakan salah satu strategi penting dalam proses *scaling up business* karena memungkinkan perusahaan memperoleh sumber daya yang tidak selalu dimiliki secara internal (Hisrich et al., 2020).

1. Konsep Jejaring Bisnis

Jejaring bisnis adalah hubungan yang dibangun secara sengaja antara perusahaan dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk menciptakan nilai tambah melalui pertukaran informasi, sumber daya, pengalaman, maupun peluang kerja sama (Tidd & Bessant, 2021). Hubungan tersebut tidak selalu berbentuk kontrak bisnis formal, tetapi dapat berkembang melalui komunikasi, kepercayaan, reputasi, dan interaksi yang berlangsung secara berkelanjutan.

Dalam konteks kewirausahaan, jejaring bisnis memiliki peran yang sangat penting karena seorang wirausahawan umumnya memiliki keterbatasan sumber daya pada tahap awal pengembangan usaha. Melalui jejaring yang kuat, keterbatasan tersebut dapat diatasi dengan memanfaatkan hubungan yang saling menguntungkan. Misalnya, pelaku usaha dapat memperoleh informasi mengenai tren pasar dari asosiasi bisnis, memperoleh pelatihan dari lembaga pemerintah, memperoleh akses pembiayaan dari lembaga keuangan, atau menemukan mitra distribusi melalui komunitas wirausaha.

Perlu dipahami bahwa jejaring bisnis berbeda dengan sekadar memiliki banyak relasi. Jejaring yang efektif dibangun atas dasar **kepercayaan (trust)**, **komitmen**, **komunikasi yang terbuka**, dan **manfaat bersama (mutual benefit)**. Semakin tinggi tingkat kepercayaan antaranggota jejaring, semakin besar peluang terciptanya kerja sama yang produktif dan berkelanjutan (Kotler et al., 2022).

2. Jenis-Jenis Jejaring Bisnis

Jejaring bisnis dapat dibangun dengan berbagai pihak sesuai kebutuhan dan tujuan pengembangan usaha. Semakin luas dan berkualitas jejaring yang dimiliki perusahaan, semakin besar peluang memperoleh dukungan dalam menghadapi persaingan bisnis.

Tabel 14. 5 Jejaring Bisnis dan Manfaatnya

Jenis Jejaring	Mitra yang Terlibat	Manfaat bagi Perusahaan
Jejaring pemasok (*supplier network*)	Pemasok bahan baku dan peralatan	Menjamin kelancaran pasokan, kualitas, dan efisiensi biaya.
Jejaring pelanggan (*customer network*)	Pelanggan individu maupun organisasi	Meningkatkan loyalitas, memperoleh masukan, dan memperluas promosi dari mulut ke mulut.
Jejaring distribusi	Distributor, agen, reseller, dan mitra logistik	Memperluas jangkauan pasar dan mempercepat distribusi produk.
Jejaring keuangan	Bank, koperasi, modal ventura, investor	Memperoleh akses pembiayaan dan pendampingan usaha.
Jejaring pemerintah	Kementerian, dinas, BUMN, lembaga pembina UMKM	Memperoleh pelatihan, sertifikasi, fasilitasi promosi, dan program pengembangan usaha.
Jejaring akademik	Perguruan tinggi, lembaga penelitian	Mendukung inovasi, riset produk, dan pengembangan teknologi.
Jejaring komunitas dan asosiasi	Komunitas wirausaha, asosiasi profesi, kamar dagang	Memperluas relasi, berbagi pengalaman, dan memperoleh peluang kolaborasi.

Tabel 14.5 menunjukkan bahwa jejaring bisnis tidak hanya berkaitan dengan aktivitas penjualan, tetapi juga mencakup seluruh ekosistem yang mendukung pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, seorang wirausahawan perlu mengidentifikasi pihak-pihak yang dapat menjadi mitra strategis sesuai dengan kebutuhan dan tahap perkembangan usahanya.

3. Peran Jejaring Bisnis dalam Pengembangan dan *Scaling Up Business*

Ketika perusahaan memasuki fase pertumbuhan, kebutuhan terhadap sumber daya akan semakin meningkat. Perusahaan membutuhkan tambahan modal, kapasitas produksi yang lebih besar, akses pasar yang lebih luas, sumber daya manusia yang kompeten, serta dukungan teknologi. Tidak semua kebutuhan tersebut dapat dipenuhi secara mandiri. Di sinilah jejaring bisnis memainkan peran yang sangat penting.

Untuk memahami hubungan tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 14. 5 Ekosistem Jejaring Bisnis dalam Mendukung Pertumbuhan Usaha

Gambar 14.5 memperlihatkan bahwa perusahaan berada di tengah suatu ekosistem yang saling terhubung. Semakin kuat hubungan perusahaan dengan berbagai pemangku kepentingan, semakin besar peluang memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan usaha. Oleh karena itu, membangun jejaring bisnis tidak boleh dipandang sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Beberapa peran penting jejaring bisnis dalam proses *scaling up business* antara lain sebagai berikut.

a. Mempercepat akses terhadap informasi pasar. Melalui jejaring bisnis, perusahaan dapat mengetahui perubahan kebutuhan konsumen, perkembangan teknologi, serta peluang usaha baru lebih cepat dibandingkan pesaing.

b. Memperluas peluang kolaborasi. Jejaring membuka kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan kerja sama dalam pemasaran, penelitian dan pengembangan produk, distribusi, maupun pengadaan bahan baku.

c. Meningkatkan kredibilitas perusahaan. Kemitraan dengan lembaga atau organisasi yang memiliki reputasi baik dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan maupun investor terhadap perusahaan.

d. Mempermudah akses terhadap sumber pembiayaan. Hubungan yang baik dengan lembaga keuangan dan investor meningkatkan peluang perusahaan memperoleh modal untuk ekspansi usaha.

e. Mendorong inovasi. Pertukaran pengetahuan (knowledge sharing) dengan mitra bisnis, akademisi, maupun komunitas memungkinkan perusahaan menghasilkan ide-ide baru yang meningkatkan daya saing (Tidd & Bessant, 2021).

4. Strategi Membangun Jejaring Bisnis yang Efektif

Membangun jejaring bisnis memerlukan perencanaan dan komitmen jangka panjang. Hubungan yang baik tidak dapat dibangun hanya melalui pertemuan sesaat, tetapi memerlukan komunikasi yang berkesinambungan serta kemampuan menciptakan manfaat bagi semua pihak. Berikut beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha.

Tabel 14. 6 Strategi Membangun Jejaring Bisnis

Strategi	Bentuk Implementasi
Mengikuti komunitas bisnis	Aktif dalam asosiasi profesi, komunitas UMKM, dan organisasi kewirausahaan.
Memanfaatkan platform digital	Mengembangkan jejaring melalui media sosial profesional, webinar, forum daring, dan platform kolaborasi bisnis.
Menjalin komunikasi yang berkelanjutan	Menjaga hubungan dengan mitra melalui komunikasi yang rutin, terbuka, dan saling menghargai.
Memberikan nilai tambah	Menawarkan solusi, berbagi informasi, atau memberikan dukungan kepada mitra sehingga hubungan bersifat timbal balik.
Menjaga integritas dan reputasi	Memenuhi komitmen, menjaga kualitas produk, dan menerapkan etika bisnis dalam setiap kerja sama.

Tabel 14.6 menunjukkan bahwa keberhasilan membangun jejaring bisnis tidak hanya ditentukan oleh banyaknya relasi yang dimiliki, tetapi juga oleh kualitas hubungan yang dibangun. Reputasi yang baik akan meningkatkan kepercayaan sehingga membuka peluang kerja sama yang lebih luas pada masa mendatang.

5. Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Membangun Jejaring Bisnis

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara perusahaan membangun dan memelihara jejaring bisnis. Jika sebelumnya hubungan bisnis lebih banyak dibangun melalui pertemuan langsung, saat ini komunikasi dapat dilakukan secara lebih cepat melalui berbagai platform digital.

Media sosial profesional, aplikasi konferensi video, *marketplace* bisnis (*business-to-business/B2B marketplace*), forum kewirausahaan, hingga komunitas digital memungkinkan perusahaan menjalin hubungan dengan mitra dari berbagai daerah bahkan berbagai negara. Teknologi juga mempermudah perusahaan berbagi informasi, melakukan negosiasi, mengelola proyek kolaboratif, dan membangun komunitas pelanggan secara berkelanjutan.

Namun demikian, penggunaan teknologi digital tidak menghilangkan pentingnya hubungan interpersonal. Kepercayaan tetap menjadi fondasi utama dalam membangun jejaring bisnis. Oleh karena itu, komunikasi digital perlu didukung oleh profesionalisme, transparansi, dan komitmen dalam memenuhi setiap kesepakatan yang telah dibuat.

Studi Kasus

Kolaborasi UMKM Makanan Tradisional dalam Memperluas Pasar

Sekelompok pelaku UMKM makanan tradisional di Jawa Tengah membentuk komunitas bisnis untuk meningkatkan daya saing produk mereka. Melalui komunitas tersebut, mereka melakukan pembelian bahan baku secara bersama sehingga memperoleh harga yang lebih kompetitif. Selain itu, mereka mengikuti pameran secara kolektif, berbagi informasi mengenai peluang pasar, dan bekerja sama dengan perguruan tinggi dalam pengembangan desain kemasan serta sertifikasi produk.

Kolaborasi tersebut menghasilkan berbagai manfaat, antara lain peningkatan efisiensi biaya produksi, bertambahnya jaringan distribusi, serta meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk yang dipasarkan. Kasus ini menunjukkan bahwa jejaring bisnis tidak hanya menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi persaingan dan mempercepat proses pengembangan usaha.

Pembahasan mengenai jejaring bisnis menunjukkan bahwa keberhasilan *scaling up business* tidak hanya bergantung pada kemampuan internal perusahaan, tetapi juga pada kualitas hubungan yang dibangun dengan berbagai pemangku kepentingan. Setelah memahami pentingnya jejaring bisnis sebagai sumber daya strategis, pada subbab berikutnya akan dibahas berbagai alternatif pendanaan yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mendukung ekspansi dan pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

D. Inovasi Berkelanjutan

Perusahaan yang mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang umumnya memiliki satu karakteristik yang sama, yaitu kemampuan untuk terus berinovasi. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, perkembangan teknologi, perubahan preferensi konsumen, serta meningkatnya persaingan membuat perusahaan tidak dapat mengandalkan produk atau strategi yang sama dalam waktu yang lama. Inovasi menjadi faktor yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai baru, mempertahankan keunggulan kompetitif, serta merespons perubahan lingkungan secara adaptif (Drucker, 1985).

Namun demikian, inovasi tidak cukup dilakukan sekali ketika perusahaan didirikan. Untuk mendukung proses *scaling up business*, perusahaan memerlukan **inovasi berkelanjutan** (*continuous innovation*), yaitu kemampuan organisasi menghasilkan, mengembangkan, menerapkan, dan menyempurnakan inovasi secara terus-menerus sebagai bagian dari budaya perusahaan. Dengan demikian, inovasi bukan lagi dipandang sebagai proyek sesaat, tetapi menjadi proses yang melekat dalam seluruh aktivitas organisasi (Tidd & Bessant, 2021).

1. Konsep Inovasi Berkelanjutan

Inovasi adalah proses menciptakan atau mengembangkan ide, produk, layanan, proses, maupun model bisnis yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan organisasi (OECD & Eurostat, 2018). Sementara itu, inovasi berkelanjutan merupakan upaya sistematis untuk menghasilkan pembaruan secara terus-menerus agar perusahaan mampu mempertahankan relevansi dan daya saingnya dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Perlu dipahami bahwa inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu yang benar-benar baru. Dalam banyak kasus, inovasi dapat berupa penyempurnaan terhadap produk yang telah ada, peningkatan kualitas layanan, perbaikan proses produksi, penerapan teknologi baru, maupun pengembangan model bisnis yang lebih efektif. Oleh karena itu, inovasi dapat dilakukan oleh perusahaan dalam berbagai skala, termasuk UMKM dengan sumber daya yang terbatas.

Sebagai contoh, sebuah usaha makanan tradisional tidak harus menciptakan jenis makanan baru untuk disebut inovatif. Perusahaan dapat melakukan inovasi melalui penggunaan kemasan ramah lingkungan, penyediaan layanan pemesanan digital, pengembangan ukuran produk yang lebih praktis, atau penerapan sistem pembayaran nontunai. Inovasi-inovasi tersebut mampu meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan meskipun produk utamanya tetap sama.

2. Jenis-Jenis Inovasi dalam Pengembangan Usaha

Dalam praktik bisnis, inovasi dapat dilakukan pada berbagai aspek perusahaan. Pemahaman mengenai jenis-jenis inovasi membantu pelaku usaha menentukan area yang perlu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tabel 14. 7 Jenis-Jenis Inovasi dalam Pengembangan Usaha

Jenis Inovasi	Deskripsi	Contoh Penerapan
Inovasi produk	Pengembangan atau penyempurnaan barang maupun jasa	Menambahkan varian produk, meningkatkan kualitas, atau memperbaiki desain kemasan.
Inovasi proses	Perbaikan cara menghasilkan atau mendistribusikan produk	Otomatisasi produksi, digitalisasi pencatatan stok, atau penggunaan mesin yang lebih efisien.
Inovasi pemasaran	Pembaruan strategi pemasaran dan komunikasi	Pemanfaatan media sosial, pemasaran digital, program loyalitas pelanggan, atau *live commerce*.
Inovasi model bisnis	Perubahan cara perusahaan menciptakan dan memperoleh nilai ekonomi	Sistem berlangganan (*subscription*), *franchise*, *dropshipping*, atau layanan berbasis aplikasi.
Inovasi organisasi	Perbaikan struktur, budaya kerja, dan sistem manajemen	Penerapan kerja kolaboratif, sistem manajemen mutu, atau pengembangan budaya inovasi.

Tabel 14.7 menunjukkan bahwa inovasi memiliki cakupan yang luas dan tidak terbatas pada pengembangan produk. Banyak perusahaan justru memperoleh keunggulan kompetitif melalui inovasi proses, pemasaran, atau model bisnis yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu melihat inovasi sebagai aktivitas yang melibatkan seluruh fungsi organisasi.

3. Siklus Inovasi Berkelanjutan

Inovasi yang berhasil umumnya tidak muncul secara kebetulan, tetapi melalui proses yang terstruktur. Perusahaan perlu memiliki mekanisme untuk mengidentifikasi peluang, mengembangkan ide, menguji kelayakan, menerapkan inovasi, dan melakukan evaluasi agar proses tersebut dapat berlangsung secara berkesinambungan.

Untuk memahami proses tersebut, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 14. 6 Siklus Inovasi Berkelanjutan dalam Pengembangan Usaha

Sebagaimana terlihat pada Gambar 14.6, proses inovasi dimulai dari kemampuan perusahaan mengamati perubahan lingkungan, kebutuhan pelanggan, maupun perkembangan teknologi. Informasi tersebut kemudian diolah menjadi berbagai alternatif solusi yang diuji sebelum diterapkan. Setelah inovasi diimplementasikan, perusahaan melakukan evaluasi untuk mengetahui efektivitasnya dan menjadikannya dasar bagi inovasi berikutnya. Siklus tersebut mencerminkan prinsip *continuous improvement*, yaitu upaya penyempurnaan yang dilakukan secara berkesinambungan agar organisasi terus berkembang (Slack et al., 2022).

4. Faktor-Faktor yang Mendukung Inovasi Berkelanjutan

Keberhasilan inovasi tidak hanya bergantung pada kreativitas individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Perusahaan perlu menciptakan kondisi yang mendorong munculnya ide-ide baru sekaligus mendukung implementasinya.

Tabel 14. 8 Faktor Pendukung Inovasi Berkelanjutan

Faktor	Peran dalam Inovasi
Kepemimpinan	Mendorong budaya inovatif, memberikan arah, dan mendukung pengambilan risiko yang terukur.
Budaya organisasi	Menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide baru dan pembelajaran.
Kompetensi sumber daya manusia	Menghasilkan kreativitas, kemampuan analisis, dan penyelesaian masalah.
Teknologi	Mempermudah eksplorasi ide, pengembangan produk, dan efisiensi proses.
Kolaborasi	Mempercepat pertukaran pengetahuan dengan pelanggan, pemasok, perguruan tinggi, maupun komunitas.
Informasi pasar	Menjadi dasar dalam memahami kebutuhan pelanggan dan perubahan tren industri.

Tabel 14.8 memperlihatkan bahwa inovasi merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang saling mendukung. Kepemimpinan yang visioner tanpa budaya organisasi yang terbuka akan sulit menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Sebaliknya, karyawan yang kreatif memerlukan dukungan sistem, teknologi, dan sumber daya agar ide-idenya dapat diwujudkan menjadi nilai nyata bagi perusahaan.

5. Strategi Membangun Budaya Inovasi

Agar inovasi menjadi bagian dari identitas organisasi, perusahaan perlu membangun budaya inovasi (*innovation culture*). Budaya inovasi adalah seperangkat nilai, kebiasaan, dan perilaku yang mendorong seluruh anggota organisasi untuk terus belajar, bereksperimen, serta mencari cara baru dalam menciptakan nilai (Schein & Schein, 2021). Beberapa strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk membangun budaya inovasi antara lain sebagai berikut.

a. **Mendorong pembelajaran berkelanjutan**, melalui pelatihan, seminar, lokakarya, maupun pembelajaran mandiri sehingga karyawan terus memperbarui kompetensinya.

b. **Memberikan ruang untuk menyampaikan ide**, misalnya melalui forum inovasi, kotak saran digital, atau diskusi rutin lintas fungsi.

c. **Menghargai kreativitas dan inisiatif**, baik melalui penghargaan formal maupun pengakuan atas kontribusi individu dan tim.

d. **Mendorong kolaborasi lintas fungsi**, sehingga berbagai perspektif dapat dipadukan dalam menghasilkan solusi yang lebih inovatif.

e. **Mengelola risiko secara bijaksana**, yaitu memberikan kesempatan melakukan eksperimen dalam batas risiko yang dapat diterima sehingga kegagalan menjadi sarana pembelajaran, bukan sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya.

Budaya inovasi yang kuat akan membuat perusahaan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Inovasi tidak lagi bergantung pada satu individu, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota organisasi.

6. Inovasi Berkelanjutan dan Keunggulan Kompetitif

Inovasi yang dilakukan secara konsisten akan menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), yaitu kemampuan perusahaan menciptakan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing (Porter, 1985). Keunggulan tersebut dapat berupa kualitas produk yang lebih tinggi, biaya produksi yang lebih efisien, pelayanan pelanggan yang lebih baik, maupun pengalaman pelanggan yang lebih unggul. Untuk memahami hubungan antara inovasi dan daya saing perusahaan, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 14. 7 Hubungan Inovasi Berkelanjutan dengan Pertumbuhan Usaha

Gambar 14.7 menunjukkan bahwa inovasi berkelanjutan merupakan salah satu pendorong utama pertumbuhan perusahaan. Inovasi menghasilkan peningkatan kualitas produk maupun layanan yang berdampak pada kepuasan pelanggan. Kepuasan tersebut mendorong loyalitas pelanggan, memperkuat posisi perusahaan di pasar, dan akhirnya mendukung proses *scaling up business*. Dengan demikian, inovasi tidak hanya menghasilkan produk baru, tetapi juga memperkuat keberlanjutan organisasi melalui penciptaan nilai yang terus berkembang.

Studi Kasus

Inovasi Berkelanjutan pada UMKM Minuman Herbal

Sebuah UMKM yang memproduksi minuman herbal awalnya hanya menawarkan produk dalam bentuk serbuk dengan kemasan sederhana. Berdasarkan masukan pelanggan dan hasil pemantauan tren pasar, perusahaan secara bertahap melakukan berbagai inovasi, antara lain memperbaiki desain kemasan, menghadirkan varian rasa baru, menyediakan produk siap minum, memanfaatkan pemasaran digital, serta menggunakan bahan kemasan yang lebih ramah lingkungan. Selain itu, perusahaan menerapkan sistem produksi yang lebih efisien melalui penggunaan peralatan semiotomatis.

Serangkaian inovasi tersebut tidak dilakukan sekaligus, tetapi berlangsung secara bertahap dan berkesinambungan. Hasilnya, perusahaan mampu memperluas pangsa pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan memperkuat citra merek sebagai produsen minuman herbal yang inovatif. Kasus ini menunjukkan bahwa inovasi berkelanjutan merupakan proses pembelajaran yang terus berkembang seiring perubahan kebutuhan pelanggan dan dinamika lingkungan bisnis.

Pembahasan mengenai inovasi berkelanjutan menegaskan bahwa kemampuan perusahaan untuk terus menciptakan nilai baru merupakan salah satu fondasi utama dalam pengembangan dan *scaling up business*. Namun, agar pertumbuhan usaha dapat berlangsung secara optimal, perusahaan juga memerlukan strategi untuk mengukur keberhasilan proses pengembangannya. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya akan dibahas indikator dan evaluasi keberhasilan *scaling up business* sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan usaha secara berkelanjutan.

E. Roadmap Entrepreneur

Membangun dan mengembangkan usaha merupakan proses jangka panjang yang memerlukan arah, tahapan, dan target yang jelas. Banyak usaha gagal berkembang bukan karena produk yang kurang baik, tetapi karena pemilik usaha tidak memiliki rencana pengembangan yang terstruktur. Keputusan bisnis sering kali diambil secara reaktif tanpa mempertimbangkan kondisi perusahaan, perubahan lingkungan, maupun tujuan jangka panjang. Akibatnya, pertumbuhan usaha berjalan tidak konsisten dan sulit dikendalikan.

Untuk mengatasi kondisi tersebut, seorang wirausahawan perlu menyusun **roadmap entrepreneur**, yaitu peta jalan yang menggambarkan arah, tahapan, sasaran, strategi, dan indikator pencapaian dalam proses pengembangan usaha. Roadmap menjadi pedoman bagi wirausahawan dalam menentukan prioritas, mengalokasikan sumber daya, serta mengevaluasi kemajuan usaha secara berkala. Dengan adanya roadmap, setiap keputusan bisnis dapat diambil secara lebih sistematis dan selaras dengan visi jangka panjang perusahaan (Blank & Dorf, 2020).

Pada bab-bab sebelumnya telah dibahas bagaimana mengidentifikasi peluang usaha, menyusun model bisnis,

merancang strategi pemasaran, mengelola operasional, mengembangkan sumber daya manusia, mengelola keuangan, membangun jejaring bisnis, hingga menciptakan inovasi berkelanjutan. Seluruh kompetensi tersebut merupakan fondasi dalam menyusun roadmap entrepreneur. Dengan kata lain, roadmap bukanlah dokumen yang berdiri sendiri, melainkan integrasi dari seluruh strategi yang telah dirancang sejak awal pendirian usaha.

1. Pengertian Roadmap Entrepreneur

Roadmap entrepreneur adalah dokumen atau kerangka perencanaan strategis yang menggambarkan tahapan perkembangan usaha dari kondisi saat ini menuju tujuan yang ingin dicapai dalam periode tertentu. Roadmap memuat sasaran, strategi, program kerja, kebutuhan sumber daya, indikator keberhasilan, serta waktu pelaksanaan sehingga menjadi panduan dalam proses pengembangan dan *scaling up business* (Hisrich et al., 2020).

Berbeda dengan *business plan* yang umumnya disusun sebelum usaha dijalankan, roadmap entrepreneur bersifat dinamis dan dapat diperbarui sesuai perkembangan perusahaan. Roadmap membantu perusahaan menjaga konsistensi arah pertumbuhan sekaligus memberikan fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi apabila terjadi perubahan lingkungan bisnis.

Dalam praktiknya, roadmap entrepreneur menjadi alat komunikasi yang penting bagi berbagai pemangku kepentingan, seperti investor, mitra bisnis, lembaga keuangan, maupun karyawan. Melalui roadmap, seluruh pihak dapat memahami tujuan perusahaan, tahapan yang akan dilalui, serta kontribusi masing-masing dalam mendukung pencapaian target.

2. Komponen Utama Roadmap Entrepreneur

Penyusunan roadmap entrepreneur harus dilakukan secara sistematis agar dapat digunakan sebagai pedoman operasional. Meskipun setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda, terdapat beberapa komponen utama yang umumnya terdapat dalam sebuah roadmap.

Tabel 14. 9 Komponen Roadmap Entrepreneur

Komponen	Uraian
Visi dan misi	Menjelaskan arah jangka panjang dan tujuan utama perusahaan.
Analisis kondisi awal	Mengidentifikasi posisi perusahaan, kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan.
Sasaran strategis	Menentukan target yang ingin dicapai dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.
Program pengembangan	Menjelaskan kegiatan utama yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran.
Sumber daya	Mengidentifikasi kebutuhan modal, SDM, teknologi, dan kemitraan.
Indikator kinerja	Menentukan ukuran keberhasilan setiap tahap pengembangan.
Jadwal pelaksanaan	Menetapkan waktu implementasi dan evaluasi setiap program.

Tabel 14.9 menunjukkan bahwa roadmap entrepreneur tidak hanya berisi daftar kegiatan, tetapi juga menghubungkan tujuan strategis dengan langkah-langkah operasional yang harus dilaksanakan. Dengan demikian, roadmap berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan sekaligus alat evaluasi terhadap kemajuan perusahaan.

3. Tahapan Penyusunan Roadmap Entrepreneur

Roadmap yang efektif disusun melalui proses yang sistematis agar mampu menggambarkan kondisi perusahaan secara realistis sekaligus memberikan arah pengembangan yang jelas. Untuk memahami tahapan penyusunannya, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 14. 8 Tahapan Penyusunan Roadmap Entrepreneur

Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 14.8, penyusunan roadmap dimulai dengan merumuskan visi dan tujuan perusahaan sebagai arah utama pengembangan usaha. Selanjutnya dilakukan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal agar strategi yang dirancang sesuai dengan kemampuan perusahaan dan peluang yang tersedia. Setelah sasaran strategis ditetapkan, perusahaan menyusun program kerja, mengalokasikan sumber daya, menentukan indikator keberhasilan, kemudian melaksanakan serta mengevaluasi seluruh program secara berkala. Evaluasi menjadi bagian penting karena roadmap bersifat dinamis dan perlu disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis.

4. Roadmap Berdasarkan Tahap Pertumbuhan Usaha

Setiap fase perkembangan perusahaan memerlukan fokus pengelolaan yang berbeda. Oleh karena itu, roadmap entrepreneur perlu disusun sesuai dengan tahap pertumbuhan usaha sehingga strategi yang dipilih benar-benar relevan dengan kebutuhan perusahaan.

Tabel 14. 10 Contoh Roadmap Berdasarkan Tahap Pertumbuhan Usaha

Tahap Usaha	Fokus Utama	Target yang Diharapkan
Perintisan (*Start-up*)	Validasi produk, memperoleh pelanggan awal, membangun model bisnis	Produk diterima pasar dan menghasilkan penjualan awal.
Pertumbuhan (*Growth*)	Meningkatkan kapasitas produksi, memperluas pasar, membangun sistem manajemen	Penjualan meningkat dan proses bisnis semakin efisien.
Ekspansi (*Expansion*)	Membuka pasar baru, memperluas jejaring, mengembangkan inovasi	Pangsa pasar bertambah dan skala usaha meningkat.
Kematangan (*Maturity*)	Efisiensi, diversifikasi, penguatan tata kelola	Pertumbuhan berkelanjutan dan daya saing tetap terjaga.

Tabel 14.10 menunjukkan bahwa fokus roadmap berubah seiring perkembangan perusahaan. Pada tahap awal, perusahaan lebih menekankan pencarian pelanggan dan validasi produk. Ketika memasuki tahap pertumbuhan, perhatian beralih pada peningkatan kapasitas dan penguatan sistem. Selanjutnya, perusahaan mulai melakukan ekspansi pasar dan inovasi, kemudian memasuki tahap kematangan dengan fokus pada efisiensi, tata kelola, dan keberlanjutan.

5. Indikator Keberhasilan Roadmap Entrepreneur

Roadmap yang baik harus disertai indikator yang dapat diukur sehingga perusahaan dapat mengevaluasi efektivitas implementasinya. Indikator tersebut dikenal sebagai **Key Performance Indicators (KPI)**, yaitu ukuran kuantitatif maupun kualitatif yang digunakan untuk menilai tingkat pencapaian tujuan organisasi (Kaplan & Norton, 2004).

Beberapa indikator yang umum digunakan dalam roadmap entrepreneur antara lain sebagai berikut.

Tabel 14. 11 Contoh Indikator Keberhasilan Roadmap Entrepreneur

Aspek	Contoh Indikator
Penjualan	Pertumbuhan omzet, jumlah transaksi, nilai rata-rata pembelian pelanggan.
Pelanggan	Jumlah pelanggan baru, tingkat retensi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan.
Operasional	Produktivitas, efisiensi biaya, waktu penyelesaian proses, tingkat cacat produk.
Keuangan	Laba bersih, arus kas, pengembalian investasi (*return on investment*), rasio likuiditas.
Inovasi	Jumlah produk baru, tingkat adopsi inovasi, peningkatan kualitas produk.
SDM	Produktivitas karyawan, tingkat pelatihan, tingkat retensi tenaga kerja.

Tabel 14.11 memperlihatkan bahwa keberhasilan roadmap tidak hanya diukur dari peningkatan penjualan, tetapi juga dari berbagai aspek yang mencerminkan kesehatan organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, indikator yang dipilih harus sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dan dievaluasi secara berkala.

6. Contoh Sederhana Roadmap Entrepreneur

Sebagai ilustrasi, seorang mahasiswa mendirikan usaha makanan sehat berbasis produk lokal. Pada tahun pertama, fokus roadmap adalah menyempurnakan produk, memperoleh pelanggan tetap, dan membangun identitas merek melalui pemasaran digital. Pada tahun kedua, perusahaan mulai memperluas distribusi melalui *marketplace* dan menjalin kerja sama dengan kafe serta pusat kebugaran.

Memasuki tahun ketiga, perusahaan mengembangkan kapasitas produksi, merekrut tenaga kerja tambahan, menerapkan sistem pencatatan digital, dan mengurus sertifikasi produk. Pada tahun keempat dan kelima, perusahaan mulai memperluas pasar ke luar daerah, meluncurkan produk baru, membangun kemitraan

dengan distributor, serta mencari pendanaan untuk mempercepat ekspansi usaha. Roadmap tersebut memberikan arah yang jelas sehingga setiap langkah pengembangan dilakukan secara bertahap, terukur, dan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai roadmap entrepreneur, perhatikan ilustrasi berikut.

Gambar 14. 9 Contoh Timeline Roadmap Entrepreneur Lima Tahun

Gambar 14.9 menunjukkan bahwa pengembangan usaha sebaiknya dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan organisasi. Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, namun seluruhnya saling berkaitan dalam mendukung pencapaian visi perusahaan. Pendekatan bertahap tersebut membantu perusahaan mengurangi risiko, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta memastikan bahwa pertumbuhan usaha berlangsung secara terencana dan berkelanjutan.

Studi Kasus

Roadmap Pengembangan UMKM Kerajinan Bambu

Sebuah UMKM yang memproduksi kerajinan bambu menyusun roadmap pengembangan usaha selama lima tahun. Pada tahap awal, perusahaan berfokus pada peningkatan kualitas produk dan pemasaran melalui media sosial. Setelah penjualan meningkat, perusahaan mengembangkan jaringan pemasok bahan baku, menerapkan sistem pencatatan keuangan digital, dan mengikuti pelatihan desain produk. Pada tahap berikutnya, perusahaan

memperoleh sertifikasi produk, memperluas pasar melalui pameran nasional, serta menjalin kerja sama dengan distributor untuk memasuki pasar ekspor.

Seluruh tahapan tersebut disertai indikator yang jelas, seperti pertumbuhan omzet, peningkatan jumlah pelanggan, penambahan kapasitas produksi, dan jumlah mitra bisnis yang berhasil dijalin. Dengan adanya roadmap, perusahaan mampu mengarahkan seluruh sumber daya pada tujuan yang sama sehingga proses *scaling up business* berlangsung secara lebih terukur dan berkelanjutan.

Pembahasan mengenai roadmap entrepreneur melengkapi rangkaian materi pada bab ini dengan menunjukkan bahwa pertumbuhan usaha memerlukan perencanaan yang sistematis, implementasi yang konsisten, serta evaluasi yang berkelanjutan. Melalui roadmap yang jelas, seorang wirausahawan dapat mengintegrasikan strategi pertumbuhan, digitalisasi, jejaring bisnis, dan inovasi berkelanjutan ke dalam satu arah pengembangan yang mampu membawa perusahaan menuju skala usaha yang lebih besar dan berdaya saing tinggi.

Ringkasan

Bab ini membahas berbagai strategi yang diperlukan untuk mengembangkan usaha dan meningkatkan skala bisnis (*scaling up business*) secara terencana, berkelanjutan, dan berdaya saing. Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memahami bahwa keberhasilan seorang wirausahawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mendirikan usaha, tetapi juga oleh kemampuannya mengelola pertumbuhan bisnis secara sistematis.

Pokok-pokok penting yang telah dipelajari dalam bab ini meliputi:

1. **Strategi pertumbuhan usaha** merupakan dasar dalam proses pengembangan bisnis. Pertumbuhan usaha harus direncanakan sesuai dengan tahap perkembangan perusahaan, kondisi pasar, kemampuan organisasi, dan sumber daya yang dimiliki agar dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
2. **Digitalisasi bisnis** menjadi salah satu faktor utama yang mendorong percepatan pertumbuhan usaha. Pemanfaatan teknologi digital pada fungsi pemasaran, penjualan, operasional, keuangan, pelayanan pelanggan, dan

pengambilan keputusan mampu meningkatkan efisiensi, memperluas pasar, serta memperkuat daya saing perusahaan.

3. **Jejaring bisnis** merupakan aset strategis yang mendukung pengembangan usaha melalui kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti pemasok, pelanggan, investor, lembaga keuangan, pemerintah, perguruan tinggi, komunitas bisnis, dan mitra lainnya. Jejaring yang dibangun atas dasar kepercayaan dan manfaat bersama dapat mempercepat proses *scaling up business*.
4. **Inovasi berkelanjutan** merupakan kemampuan perusahaan untuk terus menghasilkan penyempurnaan produk, proses, pemasaran, model bisnis, maupun organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Budaya inovasi yang konsisten menjadi salah satu kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.
5. **Roadmap entrepreneur** berfungsi sebagai peta jalan yang mengintegrasikan visi, sasaran, strategi, program kerja, kebutuhan sumber daya, indikator kinerja, dan tahapan implementasi dalam proses pengembangan usaha. Roadmap membantu wirausahawan menjalankan pertumbuhan bisnis secara bertahap, terukur, dan selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Secara keseluruhan, materi pada bab ini menunjukkan bahwa pengembangan dan *scaling up business* merupakan proses yang membutuhkan sinergi antara strategi pertumbuhan, pemanfaatan teknologi digital, penguatan jejaring bisnis, inovasi yang berkesinambungan, serta perencanaan yang matang melalui roadmap entrepreneur. Kelima aspek tersebut saling melengkapi dan membentuk fondasi bagi perusahaan untuk tumbuh secara sehat, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Evaluasi

A. Pertanyaan Pemahaman Konsep

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara jelas dan sistematis.

1. Jelaskan pengertian strategi pertumbuhan usaha dan mengapa strategi tersebut penting dalam proses *scaling up business*.
2. Uraikan tahapan pertumbuhan usaha serta karakteristik utama pada setiap tahap.
3. Jelaskan empat alternatif strategi pertumbuhan berdasarkan Matriks Ansoff beserta contoh penerapannya.
4. Mengapa digitalisasi bisnis menjadi faktor penting dalam pengembangan usaha pada era ekonomi digital? Berikan penjelasan disertai contoh.
5. Jelaskan perbedaan antara digitisasi (*digitization*) dan digitalisasi (*digitalization*) dalam konteks pengembangan bisnis.
6. Uraikan manfaat jejaring bisnis bagi perusahaan yang sedang melakukan ekspansi usaha.
7. Jelaskan faktor-faktor yang mendukung keberhasilan inovasi berkelanjutan dalam suatu perusahaan.
8. Mengapa budaya inovasi menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan daya saing perusahaan?
9. Jelaskan pengertian roadmap entrepreneur serta komponen-komponen utama yang harus terdapat di dalamnya.
10. Mengapa indikator kinerja (*Key Performance Indicators/KPI*) diperlukan dalam pelaksanaan roadmap entrepreneur?

B. Studi Kasus atau Analisis

Studi Kasus

"Rasa Nusantara" merupakan sebuah UMKM yang memproduksi makanan ringan khas daerah. Selama lima tahun pertama, perusahaan berhasil memperoleh pelanggan tetap di wilayah lokal. Namun, pertumbuhan penjualan mulai melambat karena semakin banyak pesaing yang menawarkan produk serupa. Perusahaan masih mengandalkan pemasaran konvensional, pencatatan keuangan dilakukan secara manual, dan kapasitas produksi terbatas. Di sisi lain, beberapa pelanggan mulai meminta pemesanan secara daring dan menginginkan variasi produk yang lebih beragam. Pemilik usaha juga memperoleh tawaran kerja sama dari sebuah distributor regional yang mampu memperluas pemasaran ke beberapa provinsi.

Sebagai konsultan bisnis, Anda diminta memberikan rekomendasi strategi agar perusahaan dapat melakukan *scaling up business* secara berkelanjutan.

Pertanyaan Analisis

1. Identifikasi permasalahan utama yang dihadapi oleh UMKM "Rasa Nusantara".
2. Strategi pertumbuhan usaha apa yang paling sesuai diterapkan pada kondisi tersebut? Jelaskan alasan Anda.
3. Jelaskan bentuk digitalisasi bisnis yang perlu diprioritaskan oleh perusahaan beserta manfaat yang akan diperoleh.
4. Pihak-pihak apa saja yang perlu menjadi bagian dari jejaring bisnis perusahaan untuk mendukung proses ekspansi? Berikan alasan.
5. Berikan minimal tiga bentuk inovasi berkelanjutan yang dapat dilakukan perusahaan agar mampu meningkatkan daya saingnya.
6. Susun garis besar roadmap entrepreneur selama tiga tahun yang memuat sasaran utama pada setiap tahun pengembangan usaha.

C. Latihan Praktik atau Proyek Sederhana

Proyek: Menyusun Roadmap Pengembangan dan *Scaling Up Business*

Kerjakan proyek secara individu atau kelompok (3–5 mahasiswa).

Pilih satu usaha yang telah berjalan, baik usaha milik sendiri, keluarga, teman, maupun UMKM di lingkungan sekitar. Selanjutnya, susun roadmap pengembangan usaha dengan ketentuan sebagai berikut.

1. Jelaskan profil singkat usaha yang dipilih.
2. Analisis kondisi usaha saat ini menggunakan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan.
3. Tentukan visi pengembangan usaha selama tiga sampai lima tahun.
4. Susun target pengembangan usaha untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.
5. Rancang strategi pertumbuhan usaha yang akan diterapkan.
6. Jelaskan rencana digitalisasi yang akan dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing.
7. Identifikasi jejaring bisnis atau mitra strategis yang diperlukan dalam mendukung pengembangan usaha.
8. Rancang minimal tiga program inovasi berkelanjutan yang akan dilaksanakan.
9. Susun roadmap pengembangan usaha dalam bentuk tabel atau *timeline* yang memuat:
    a. Tahapan kegiatan
    b. Waktu pelaksanaan
    c. Target yang ingin dicapai
    d. Indikator keberhasilan (KPI)
10. Presentasikan hasil roadmap di depan kelas dan diskusikan peluang serta tantangan implementasinya.

D. Pertanyaan Reflektif

1. Setelah mempelajari bab ini, aspek apa yang menurut Anda paling menentukan keberhasilan suatu usaha untuk berkembang dari skala kecil menjadi usaha yang lebih besar? Jelaskan alasan Anda.
2. Menurut Anda, bagaimana perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan ekonomi digital akan memengaruhi strategi pengembangan usaha dalam lima hingga sepuluh tahun mendatang?
3. Jika Anda berencana menjadi seorang wirausahawan setelah lulus, strategi apa yang akan Anda prioritaskan untuk mengembangkan usaha Anda agar mampu tumbuh secara berkelanjutan? Jelaskan berdasarkan konsep-konsep yang telah dipelajari pada bab ini.

GLOSARIUM

A

Analisis Beban Kerja (ABK)

Metode untuk menghitung kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan volume pekerjaan, waktu penyelesaian, dan standar beban kerja.

Analisis Lingkungan Bisnis

Proses mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal serta eksternal yang memengaruhi keberhasilan suatu usaha.

Artificial Intelligence (AI)

Teknologi yang memungkinkan sistem komputer meniru kemampuan manusia dalam belajar, menganalisis data, mengenali pola, dan mengambil keputusan untuk mendukung berbagai aktivitas bisnis.

B

Business Analytics

Proses mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data bisnis untuk menghasilkan informasi yang mendukung pengambilan keputusan.

Business Model Canvas (BMC)

Kerangka visual yang terdiri atas sembilan elemen utama untuk merancang, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis.

Business Pitching

Kegiatan mempresentasikan ide atau proposal bisnis secara singkat, menarik, dan persuasif kepada calon investor, mitra, atau pemangku kepentingan.

Business Plan

Dokumen yang memuat rencana usaha secara komprehensif, meliputi aspek pemasaran, operasional, organisasi, keuangan, dan strategi pengembangan bisnis.

C

Competitive Advantage (Keunggulan Kompetitif)

Kemampuan perusahaan menciptakan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing sehingga mampu mempertahankan posisi di pasar.

Content Marketing

Strategi pemasaran melalui penyajian konten yang bernilai, relevan, dan konsisten untuk menarik serta mempertahankan pelanggan.

Customer Relationship Management (CRM)

Pendekatan dan sistem yang digunakan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas.

D

Design Thinking

Pendekatan sistematis dalam memecahkan masalah yang berpusat pada kebutuhan pengguna melalui empati, kreativitas, dan eksperimen.

Digital Advertising

Kegiatan promosi produk atau jasa melalui media digital seperti mesin pencari, media sosial, situs web, dan aplikasi.

Digitalisasi (Digitalization)

Pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah, menyederhanakan, atau meningkatkan proses bisnis sehingga menjadi lebih efektif dan efisien.

Digitisasi (Digitization)

Proses mengubah informasi dari bentuk analog menjadi format digital tanpa mengubah proses bisnis secara keseluruhan.

Diversifikasi
Strategi pertumbuhan usaha melalui pengembangan produk baru pada pasar baru untuk memperluas peluang bisnis.

Dropshipping
Model bisnis di mana penjual menerima pesanan pelanggan tanpa

menyimpan stok barang, sedangkan pengiriman dilakukan langsung oleh pemasok.

E

E-commerce
Kegiatan jual beli barang atau jasa yang dilakukan melalui jaringan internet.

Entrepreneur
Individu yang mampu mengenali peluang, menciptakan nilai tambah, mengelola sumber daya, serta berani mengambil risiko dalam membangun dan mengembangkan usaha.

Entrepreneurial Mindset

Pola pikir yang mendorong seseorang untuk berpikir kreatif, inovatif, adaptif, serta mampu melihat peluang dan menyelesaikan masalah.

Etika Bisnis

Prinsip moral dan nilai yang menjadi pedoman dalam menjalankan kegiatan usaha secara jujur, adil, bertanggung jawab, dan berintegritas.

F

Franchise (Waralaba)

Sistem kerja sama usaha di mana pemilik merek memberikan hak kepada pihak lain untuk menjalankan bisnis menggunakan merek, sistem, dan standar operasional tertentu.

H

Hak Kekayaan Intelektual (HKI) Hak yang diberikan kepada seseorang atau badan hukum atas hasil karya intelektual yang memiliki nilai ekonomi dan mendapat perlindungan hukum.

I

Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators/KPI)

Ukuran yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi atau individu dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Inovasi
Proses menciptakan atau menyempurnakan produk, jasa, proses, model bisnis, atau metode kerja sehingga memberikan nilai tambah.

Inovasi Berkelanjutan (Continuous Innovation)

Upaya sistematis untuk menghasilkan dan menyempurnakan inovasi secara terus-menerus guna mempertahankan daya saing perusahaan.

Intellectual Property (IP)

Istilah internasional yang merujuk pada hak kekayaan intelektual atas hasil karya cipta, invensi, maupun identitas bisnis.

Inventory Management System

Sistem yang digunakan untuk mengelola persediaan barang agar jumlah stok sesuai dengan kebutuhan operasional.

J

Jejaring Bisnis (Business Networking)

Hubungan kerja sama antara perusahaan dengan berbagai pihak yang bertujuan menciptakan manfaat bersama melalui pertukaran informasi, sumber daya, maupun peluang bisnis.

L

Lean Startup

Pendekatan pengembangan usaha yang menekankan validasi ide bisnis secara cepat melalui eksperimen, umpan balik pelanggan, dan penyempurnaan berkelanjutan.

Live Commerce

Metode penjualan produk secara langsung melalui siaran video daring yang memungkinkan interaksi antara penjual dan calon pembeli secara waktu nyata.

M

Market Development (Pengembangan Pasar)

Strategi pertumbuhan dengan memperluas pemasaran produk yang sudah ada ke wilayah atau segmen pelanggan baru.

Market Penetration (Penetrasi Pasar)

Strategi meningkatkan penjualan produk yang telah ada pada pasar yang sudah dilayani melalui berbagai aktivitas pemasaran.

Marketplace
Platform digital yang mempertemukan penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi barang atau jasa.

Model Bisnis

Gambaran mengenai cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dari kegiatan usahanya.

O

Omzet
Total nilai penjualan barang atau jasa yang diperoleh perusahaan dalam periode tertentu sebelum dikurangi biaya.

P

Pangsa Pasar (Market Share)

Persentase penguasaan penjualan suatu perusahaan dibandingkan dengan total penjualan dalam suatu pasar.

Pemasaran Digital (Digital Marketing)

Kegiatan pemasaran yang memanfaatkan teknologi digital dan internet untuk menjangkau, menarik, dan mempertahankan pelanggan.

Perencanaan Strategis (Strategic Planning)

Proses menetapkan tujuan jangka panjang serta strategi yang diperlukan untuk mencapainya.

Product Development (Pengembangan Produk)

Strategi menciptakan atau menyempurnakan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Prototype
Model awal suatu produk yang dibuat untuk diuji, dievaluasi, dan disempurnakan sebelum diproduksi secara luas.

R

Ready-to-Drink (RTD)

Produk minuman yang telah siap dikonsumsi tanpa memerlukan proses pengolahan tambahan.

Reseller
Pihak yang membeli produk dari produsen atau distributor untuk dijual kembali kepada konsumen.

Return on Investment (ROI)

Rasio yang menunjukkan tingkat keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan jumlah investasi yang dikeluarkan.

Roadmap Entrepreneur

Peta jalan strategis yang menggambarkan tahapan, target, strategi, dan indikator dalam proses pengembangan usaha.

S

Scaling Up Business

Proses meningkatkan kapasitas, jangkauan, dan nilai usaha secara terencana sehingga perusahaan mampu tumbuh secara berkelanjutan.

Search Engine Optimization (SEO)

Teknik mengoptimalkan situs web agar memperoleh peringkat yang lebih baik pada hasil pencarian mesin pencari.

Social Entrepreneurship

Pendekatan kewirausahaan yang bertujuan menciptakan dampak sosial positif sekaligus menjaga keberlanjutan usaha.

Stakeholder
Individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki kepentingan atau dipengaruhi oleh aktivitas dan keputusan perusahaan.

Startup
Perusahaan rintisan yang umumnya berorientasi pada inovasi dan memiliki potensi pertumbuhan yang cepat.

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

Metode analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengembangan usaha.

Subscription
Model bisnis yang memberikan akses terhadap produk atau layanan melalui pembayaran secara berkala.

Supply Chain (Rantai Pasok)

Rangkaian aktivitas yang menghubungkan pemasok, produsen, distributor, hingga konsumen dalam proses penyediaan produk.

Sustainability (Keberlanjutan)

Prinsip pengelolaan usaha yang menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan agar perusahaan mampu bertahan dalam jangka panjang.

T

Target Pasar (Target Market)

Kelompok konsumen yang menjadi sasaran utama pemasaran suatu produk atau jasa.

Transformasi Digital (Digital Transformation)

Perubahan menyeluruh pada strategi, budaya, proses, dan model bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan nilai organisasi.

U

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Kelompok usaha produktif yang diklasifikasikan berdasarkan kriteria modal, aset, atau omzet sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di Indonesia.

V

Value Proposition (Proposisi Nilai)

Manfaat utama atau keunggulan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan sehingga produk atau jasanya dipilih dibandingkan alternatif lainnya.

Venture Capital (Modal Ventura)

Lembaga pembiayaan yang menanamkan modal pada perusahaan yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi dengan mekanisme penyertaan modal.

W

Work Breakdown Structure (WBS)

Metode penguraian pekerjaan ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil untuk memudahkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proyek.

INDEKS

A

Analisis Beban Kerja (ABK)
Bab: 8 – Pengelolaan Operasional dan Sumber Daya Manusia
Subbab: Perencanaan sumber daya manusia
Konteks: Analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja.

Analisis Lingkungan Bisnis
Bab: 5 – Analisis Lingkungan Bisnis
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 5
Konteks: Analisis faktor internal dan eksternal sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis.

Analisis SWOT
Lihat: SWOT

Ansoff Matrix (Matriks Ansoff)
Bab: 14 – Pengembangan dan Scaling Up Business
Subbab: 14.1 Strategi Pertumbuhan Usaha
Konteks: Alternatif strategi pertumbuhan usaha.

Artificial Intelligence (AI)
Bab: 7, 14
Subbab: Strategi pemasaran digital; Digitalisasi bisnis
Konteks: Pemanfaatan AI dalam pemasaran dan pengembangan bisnis.

B

Benchmarking
Bab: 7, 10
Subbab: Pengembangan produk; Evaluasi keberlanjutan usaha
Konteks: Perbandingan kinerja dengan praktik terbaik.

Bisnis Berkelanjutan
Lihat: Sustainability

Business Model Canvas (BMC)
Bab: 6

Subbab: Seluruh pembahasan Bab 6
Konteks: Perancangan model bisnis menggunakan sembilan blok bangunan.

Business Pitching
Bab: 13
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 13
Konteks: Teknik presentasi proposal bisnis kepada investor atau mitra.

Business Plan
Bab: 12
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 12
Konteks: Penyusunan rencana bisnis secara komprehensif.

C

Competitive Advantage
Bab: 5, 7, 14
Subbab: Analisis lingkungan; Strategi pemasaran; Inovasi berkelanjutan
Konteks: Keunggulan bersaing perusahaan.

Content Marketing
Bab: 7
Subbab: Strategi pemasaran digital
Konteks: Pemasaran berbasis konten.

Customer Relationship Management (CRM)
Bab: 7
Subbab: Manajemen hubungan pelanggan
Konteks: Pengelolaan hubungan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas.

D

Decision Making
Bab: 5, 10
Subbab: Analisis lingkungan; Manajemen risiko
Konteks: Pengambilan keputusan berbasis analisis.

Design Thinking
Bab: 3
Subbab: Kreativitas dan inovasi
Konteks: Pendekatan pengembangan solusi inovatif.

Digital Marketing
Lihat: Pemasaran Digital

Digitalisasi Bisnis
Bab: 14
Subbab: 14.2 Digitalisasi Bisnis
Konteks: Transformasi proses bisnis melalui teknologi digital.

Digitisasi
Bab: 14
Subbab: 14.2 Digitalisasi Bisnis
Konteks: Konversi informasi analog menjadi digital.

Diversifikasi
Bab: 14
Subbab: 14.1 Strategi Pertumbuhan Usaha
Konteks: Strategi pertumbuhan menuju pasar dan produk baru.

E

E-commerce
Bab: 7, 14
Subbab: Pemasaran digital; Digitalisasi bisnis
Konteks: Perdagangan melalui media elektronik.

Entrepreneur
Bab: 1, 2
Subbab: Konsep dasar; Karakter entrepreneur
Konteks: Pelaku usaha yang menciptakan nilai tambah.

Entrepreneurial Mindset
Bab: 2
Subbab: Mindset entrepreneur
Konteks: Pola pikir kewirausahaan.

Etika Bisnis
Bab: 2, 11
Subbab: Etika entrepreneur; Legalitas usaha dan etika bisnis
Konteks: Prinsip moral dalam menjalankan usaha.

F

Franchise (Waralaba)
Bab: 6

Subbab: Alternatif model bisnis
Konteks: Sistem pengembangan usaha berbasis lisensi.

H

Hak Kekayaan Intelektual (HKI)
Bab: 11
Subbab: Seluruh pembahasan HKI
Konteks: Perlindungan hukum terhadap karya intelektual.

I

Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators/KPI)
Bab: 14
Subbab: 14.5 Roadmap Entrepreneur
Konteks: Pengukuran keberhasilan implementasi roadmap.

Inovasi
Bab: 3, 14
Subbab: Kreativitas dan inovasi; Inovasi berkelanjutan
Konteks: Penciptaan nilai tambah melalui pembaruan.

Inovasi Berkelanjutan
Bab: 14
Subbab: 14.4 Inovasi Berkelanjutan
Konteks: Inovasi yang dilakukan secara terus-menerus.

J

Jejaring Bisnis (Business Networking)
Bab: 14
Subbab: 14.3 Jejaring Bisnis
Konteks: Kemitraan strategis dalam pengembangan usaha.

K

Karakter Entrepreneur
Bab: 2
Subbab: Karakter dan kompetensi entrepreneur
Konteks: Nilai dan sikap yang mendukung keberhasilan usaha.

Kewirausahaan
Bab: 1
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 1
Konteks: Konsep dasar kewirausahaan.

L

Lean Startup
Bab: 3
Subbab: Pengembangan ide bisnis
Konteks: Pendekatan validasi ide usaha.

Legalitas Usaha
Bab: 11
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 11
Konteks: Aspek hukum pendirian dan operasional usaha.

M

Manajemen Keuangan
Bab: 9
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 9
Konteks: Pengelolaan keuangan usaha.

Manajemen Operasional
Bab: 8
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 8
Konteks: Pengelolaan proses operasi perusahaan.

Manajemen Risiko
Bab: 10
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 10
Konteks: Identifikasi, analisis, dan pengendalian risiko.

Matriks Ansoff
Lihat: Ansoff Matrix (Matriks Ansoff)

Mindset Entrepreneur
Lihat: Entrepreneurial Mindset

Model Bisnis
Bab: 6
Subbab: Konsep model bisnis
Konteks: Cara organisasi menciptakan dan menangkap nilai.

P

Pemasaran Digital
Bab: 7

Subbab: Strategi pemasaran digital
Konteks: Pemanfaatan media digital dalam pemasaran.

Pengembangan Produk
Bab: 7
Subbab: Pengembangan produk
Konteks: Strategi inovasi produk.

Perencanaan Bisnis
Lihat: Business Plan

Porter's Five Forces
Bab: 5
Subbab: Analisis lingkungan eksternal
Konteks: Analisis intensitas persaingan industri.

Proposal Bisnis
Bab: 12, 13
Subbab: Penyusunan business plan; Presentasi proposal bisnis
Konteks: Dokumen dan presentasi rencana usaha.

R

Roadmap Entrepreneur
Bab: 14
Subbab: 14.5 Roadmap Entrepreneur
Konteks: Tahapan strategis pengembangan usaha.

Return on Investment (ROI)
Bab: 9
Subbab: Analisis kelayakan usaha
Konteks: Rasio pengembalian investasi.

S

Scaling Up Business
Bab: 14
Subbab: Seluruh pembahasan Bab 14
Konteks: Strategi peningkatan kapasitas dan pertumbuhan usaha.

Search Engine Optimization (SEO)
Bab: 7
Subbab: Strategi pemasaran digital
Konteks: Optimasi mesin pencari.

Segmentasi Pasar
Bab: 7
Subbab: Analisis pasar
Konteks: Pengelompokan konsumen.

SMART Goals
Bab: 12
Subbab: Penyusunan tujuan bisnis
Konteks: Perumusan tujuan yang terukur.

Social Entrepreneurship
Bab: 1
Subbab: Ruang lingkup kewirausahaan
Konteks: Kewirausahaan berbasis dampak sosial.

Stakeholder
Bab: 5, 10, 14
Subbab: Lingkungan bisnis; Keberlanjutan usaha; Jejaring bisnis
Konteks: Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap bisnis.

Startup
Bab: 1, 3
Subbab: Bentuk usaha modern; Pengembangan ide bisnis
Konteks: Perusahaan rintisan.

Strategi Pertumbuhan Usaha
Bab: 14
Subbab: 14.1 Strategi Pertumbuhan Usaha
Konteks: Alternatif strategi ekspansi bisnis.

Sustainability
Bab: 10, 14
Subbab: Keberlanjutan usaha; Inovasi berkelanjutan
Konteks: Keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

SWOT
Bab: 4, 5
Subbab: Analisis peluang usaha; Analisis lingkungan bisnis
Konteks: Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

T

Target Pasar
Bab: 4, 7

Subbab: Analisis peluang; Strategi pemasaran
Konteks: Penentuan kelompok konsumen sasaran.

Transformasi Digital
Bab: 14
Subbab: Digitalisasi bisnis
Konteks: Perubahan organisasi melalui teknologi digital.

U

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)
Bab: 1, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Subbab: Berbagai studi kasus dan penerapan konsep
Konteks: Penerapan kewirausahaan pada skala usaha mikro, kecil, dan menengah.

V

Value Proposition
Bab: 6
Subbab: Business Model Canvas
Konteks: Nilai utama yang ditawarkan kepada pelanggan.

Venture Capital (Modal Ventura)
Bab: 9
Subbab: Sumber pendanaan usaha
Konteks: Alternatif pembiayaan berbasis penyertaan modal.

W

Work Breakdown Structure (WBS)
Bab: 12
Subbab: Perencanaan implementasi business plan
Konteks: Penguraian pekerjaan dalam penyusunan rencana bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Westview Press. (Cambridge University Press)

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113–124.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management (16th ed.). Kogan Page.

Badan Pusat Statistik. (2020). Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 2020. Badan Pusat Statistik.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (6th ed.). Pearson.

Barringer, B. R. (2015). Preparing effective business plans: An entrepreneurial approach (2nd ed.). Pearson.

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). Entrepreneurship: Successfully launching new ventures (6th ed.). Pearson.

Blank, S., & Dorf, B. (2020). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company (2nd ed.). Wiley.

Blank, S., & Dorf, B. (2020). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company (2nd ed.). K&S Ranch.

Blank, S., & Dorf, B. (2020). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. John Wiley & Sons.

Blank, S., & Dorf, B. (2020). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company (Revised ed.). K&S Ranch.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. American Marketing Association.

Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. B. Jensen, R. T. Craig, J. D. Pooley, & E. W. Rothenbuhler (Eds.), The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). Financial management: Theory and practice (16th ed.). Cengage Learning.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). Fundamentals of financial management (16th ed.). Cengage Learning. (cengage.com)

Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. HarperBusiness. (Open Library)

Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. HarperBusiness.

Buzan, T. (2018). The mind map book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life (Revised ed.). BBC Active.

Camp, R. C. (1989). Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. ASQC Quality Press.

Cantillon, R. (1931). Essai sur la nature du commerce en général (H. Higgs, Trans. & Ed.). Macmillan & Co. for the Royal Economic Society. (Karya asli diterbitkan tahun 1755). (Google Books)

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. Business &

Society, 60(6), 1258–1278. https://doi.org/10.1177/00076503211001765

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (8th ed.). Pearson.

Chopra, S., & Meindl, P. (2022). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (8th ed.). Pearson.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. Harvard Business Review, 61(3), 30–50.

Cialdini, R. B. (2021). Influence: The psychology of persuasion (Rev. ed.). Harper Business.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance. COSO.

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (5th ed.). Oxford University Press.

Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2022). The leadership experience (8th ed.). Cengage Learning.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson.

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. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of

behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

Denning, S. (2011). The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative (2nd ed.). Jossey-Bass.

Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2021). Strategic management: Creating competitive advantages (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Harper & Row. (Google Books)

Duarte, N. (2012). HBR guide to persuasive presentations. Harvard Business Review Press.

Dweck, C. S. (2006). Mindset: The new psychology of success. Random House.

Eberle, B. (1996). SCAMPER: Games for imagination development. Prufrock Press.

Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. Harvard Business Review, 97(3), 106–116.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.

Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. New Society Publishers.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2022). Business ethics: Ethical decision making and cases (13th ed.). Cengage Learning.

Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Hochstein, B., & Hair, J. F. (2022). Marketing strategy: Text and cases (8th ed.). Cengage.

Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2022). Understanding financial statements (12th ed.). Pearson.

Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. Business Expert Press.

Fuady, M. (2020). Pengantar hukum bisnis: Menata bisnis modern di era global (6th ed.). PT Citra Aditya Bakti.

Gallo, C. (2014). Talk like TED: The 9 public-speaking secrets of the world's top minds. St. Martin's Press.

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). Managerial accounting (17th ed.). McGraw-Hill Education.

Garvin, D. A. (1988). Managing quality: The strategic and competitive edge. Free Press.

Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2022). Principles of managerial finance (16th ed.). Pearson.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality (9th ed.). Pearson.

Guilford, J. P. (1967). The nature of human intelligence. McGraw-Hill.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. The Journal of International Social Research, 10(51), 994–1006.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. The Journal of International Social Research, 10(51), 994–1006. https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. Review of Educational Research, 77(1), 81–112. https://doi.org/10.3102/003465430298487

Heath, C., & Heath, D. (2007). Made to stick: Why some ideas survive and others die. Random House.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). Operations management (14th ed.). Pearson.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). Operations management: Sustainability and supply chain management (15th ed.). Pearson.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53–62.

Hillson, D. (2017). The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk (2nd ed.). Kogan Page.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). Entrepreneurship (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Hopkin, P. (2021). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (6th ed.). Kogan Page.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). Cost accounting: A managerial emphasis (17th ed.). Pearson.

Ikatan Akuntan Indonesia. (2022). Standar Akuntansi Keuangan Entitas Privat (SAK EP). Ikatan Akuntan Indonesia.

International Accounting Standards Board. (2018). Conceptual Framework for Financial Reporting. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/ (IFRS Foundation)

International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010—Guidance on social responsibility. https://www.iso.org/standard/42546.html

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 quality management systems—Requirements. https://www.iso.org/standard/62085.html

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. https://www.iso.org/standard/65694.html

Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2021). Operations and supply chain management (16th ed.). McGraw-Hill Education.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). Exploring strategy: Text and cases (12th ed.). Pearson.

Juran, J. M. (1999). Juran's quality handbook (5th ed.). McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.

Kasmir. (2021). Analisis laporan keuangan (Edisi revisi). PT RajaGrafindo Persada.

Kawasaki, G. (2015). The art of the start 2.0: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything. Portfolio/Penguin.

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2023). Intermediate accounting (18th ed.). John Wiley & Sons.

Komite Nasional Kebijakan Governance. (2021). Pedoman umum governansi korporat Indonesia (PUG-KI) 2021. Komite Nasional Kebijakan Governance.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of marketing (18th Global ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th Global ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). Marketing management (16th ed.). Pearson. (WorldCat)

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). Marketing management (16th Global ed.). Pearson.

Kuratko, D. F. (2020). Entrepreneurship: Theory, process, practice (11th ed.). Cengage Learning.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). Management information systems: Managing the digital firm (17th ed.). Pearson.

Malhotra, N. K. (2020). Marketing research: An applied orientation (7th ed., Global ed.). Pearson.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2021). Human resource management (16th ed.). Cengage Learning.

McCarthy, E. J. (1964). Basic marketing: A managerial approach. Richard D. Irwin.

McClelland, D. C. (1961). The achieving society. D. Van Nostrand Company.

Metrick, A., & Yasuda, A. (2021). Venture capital and the finance of innovation (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 41(6), 1029–1055. https://doi.org/10.1111/etap.12254 (DOI)

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.

Organisation for Economic Co-operation and Development, & Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). The digital transformation of SMEs. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). G20/OECD principles of corporate governance. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). SME and entrepreneurship outlook 2023. OECD Publishing.

Osborn, A. F. (1953). Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking (Rev. ed.). Charles Scribner's Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Statistik dan perkembangan industri financial technology lending di Indonesia. Otoritas Jasa Keuangan.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Pemerintah Republik Indonesia. (1992). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 116.

Pemerintah Republik Indonesia. (2000a). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 242.

Pemerintah Republik Indonesia. (2000b). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2000 tentang Desain Industri. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 243.

Pemerintah Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70.

Pemerintah Republik Indonesia. (2007). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106.

Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 266.

Pemerintah Republik Indonesia. (2016a). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2016 tentang Paten. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 176.

Pemerintah Republik Indonesia. (2016b). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2016 tentang Merek dan Indikasi Geografis. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 252.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 15.

Pemerintah Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41.

Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (Eds.). (2011). Design thinking: Understand–improve–apply. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13757-0

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Pulizzi, J. (2014). Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less. McGraw-Hill Education.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. Journal of Small Business Management, 53(1), 54–74. https://doi.org/10.1111/jsbm.12086

Reynolds, G. (2019). Presentation Zen: Simple ideas on presentation design and delivery (3rd ed.). New Riders.

Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The battle for your mind (20th anniversary ed.). McGraw-Hill.

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business. (DOI)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational behavior (19th Global ed.). Pearson.

Robinson, K. (2011). Out of our minds: Learning to be creative (2nd ed.). Capstone.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D., Lim, J., & Tan, R. (2022). Fundamentals of corporate finance (13th Asia Global ed.). McGraw-Hill Education.

Say, J.-B. (1971). A treatise on political economy; or, The production, distribution, and consumption of wealth (C. R. Prinsep, Trans.). Augustus M. Kelley. (Karya asli diterbitkan tahun 1803).

Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2019). Essentials of entrepreneurship and small business management (9th ed.). Pearson.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. Business Strategy and the Environment, 20(4), 222–237. https://doi.org/10.1002/bse.682

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). Consumer behavior (12th ed.). Pearson.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (R. Opie, Trans.). Harvard University Press. (Karya asli diterbitkan tahun 1911).

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (R. Opie, Trans.). Harvard University Press. (Original work published 1911)

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 137–163. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x

Simmons, A. (2007). Whoever tells the best story wins: How to use your own stories to communicate with power and impact (2nd ed.). AMACOM.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations management (10th ed.). Pearson.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations management (10th ed.). Pearson.

Solomon, M. R. (2020). Consumer behavior: Buying, having, and being (13th ed.). Pearson.

Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. Dalam R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of creativity (pp. 3–15). Cambridge University Press.

Stevenson, W. J. (2021). Operations management (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Stevenson, W. J. (2021). Operations management (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Tidd, J., & Bessant, J. (2021). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (7th ed.). Wiley.

Torrance, E. P. (1974). Torrance tests of creative thinking: Norms-technical manual. Personnel Press.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (8th ed.). John Wiley & Sons.

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability (15th ed.). Pearson.

World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford University Press.

World Intellectual Property Organization. (2023). What is intellectual property? https://www.wipo.int/about-ip/en/

Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. International Journal of Business and Management, 7(24), 52–66. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52

Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2020). Essentials of entrepreneurship and small business management (9th ed.). Pearson.

BIODATA PENULIS

Dr. Evi Rosalina Widyayanti, S.E., M.M.

Evi Rosalina Widyayanti, lahir di Madiun Jawa Timur pada bulan April 1974. Penulis menempuh pendidikan dasar SD di Grabag Magelang Jawa Tengah, SMP di Pematang Siantar Sumatera Utara, dan SMA di Temanggung Jawa Tengah. Selanjutnya penulis menyelesaikan Pendidikan sarjana (S1) fakultas Ekonomi di Universitas Islam Indonesia, Kemudian melanjutkan Pascasarjana (S2) di Magister Manajeme UGM dan berhasil menyelesaikan Program Doktor (S3) juga di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Saat ini penulis adalah seorang akademisi/dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta dan menduduki jabatan sebagai Direktur Widya Wiwaha Training Center. Selain itu penulis juga aktif sebagai trainer dibidang manajemen, dan bisnis coach bersertifikat yang senang berbagi ilmu sebagai narasumber berbagai kegiatan di Masyarakat. Selain sebagai akademisi/dosen, penulis adalah seorang pelaku usaha yang bergerak di bidang kerajinan fesyen batik di kota Yogyakarta dengan brand Batik Namburan, yang menguatkan dirinya sebagai pengampu mata kuliah KEWIRAUSAHAAN, selain teori penulis memilihi latar belakang sebagai praktisi yang dapat memberikan inspirasi dan membagikan pengalaman kepada mahasiswa.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: evi@stieww.ac.id

BIODATA PENULIS

Dr. Rinaldi, S.T., M.B.A.

Dr. Rinaldi, S.T., M.B.A., lahir di Tarusan, Kabupaten Pesisir Selatan, Sumatera Barat, pada 16 Juni 1979. Saat ini merupakan dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cokroaminoto Yogyakarta. Pendidikan sarjana diselesaikan pada Jurusan Teknik Kimia Universitas Ahmad Dahlan, kemudian melanjutkan pendidikan magister pada Program Master of Business Administration (MBA) Universitas Gadjah Mada. Pendidikan doktor diselesaikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam aktivitas akademiknya, penulis aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Bidang minat dan keahlian yang ditekuni mencakup manajemen, pemasaran, kewirausahaan serta kepenulisan ilmiah. Penulis juga aktif menulis artikel ilmiah, buku ajar, dan karya akademik lainnya yang dipublikasikan pada jurnal nasional maupun prosiding ilmiah

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail:

rinaldi.tanjung15@gmail.com

BIODATA PENULIS

Insiatiningsih, S.E., M.Si.

Insiatiningsih, lahir di Sleman Yogyakarta pada bulan Juni 1969. Penulis menempuh pendidikan dasar SD di SD Muh. Gendol III Tempel Sleman Yogyakarta, SMP di SMP N I Sleman Yogyakarta, dan SMA di SMA N I Sleman Yogyakarta. Selanjutnya penulis menyelesaikan Pendidikan sarjana (S1) fakultas Ekonomi di Universitas Islam Indonesia, kemudian melajutkan Pascasarjana (S2) di Magister Sains UGM Yogyakarta. Saat ini penulis adalah seorang akademisi/dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta. Sebelum berkarir di STIE Widya Wiwaha penulis juga pernah berkarir mengajar di Universitas Stikubank Semarang, dan STIE Kerjasama Yogyakarta. Selain sebagai dosen, juga sebagai Trainer bidang Manajemen, Narasumber berbagai kegiatan baik di Pemerintah maupun Masyarakat. Penulis juga pernah menduduki jabatan sebagai Konsultan Manager sebuah perusahaan Konsultan Ide dan Pengembangan Bisnis, yang berpengalaman dalam menangani penyakit-penyakit usaha/bisnis, mendiagnosis penyakit bisnis, pembenahan dan pembuatan sistem manajemen bisnis, pembuatan konsep bisnis, training sistem manajemen bisnis untuk UMKM (mulai dari Sistem Operasional, Marketing, SDM, Administrasi dan Keuangan, Manajemen Umum), serta training-training lain yang dibutuhkan oleh Perusahaan pada umumnya. Berpengalaman sebagai Trainer Provider yang memberikan training kepada BUMN, Lembaga Public, Perbankan dll, selain itu juga memberikan training-training praktis untuk karyawan-karyawan garda depan dalam sebuah unit bisnis seperti bisnis kuliner, salon, butik, rumah kopi dan resto, guest house dan bisnis jasa lainnya. Selain itu pernah sebagai

Financial Planner dan berkarir sebagai Agency Leader di salah satu perusahaan jasa keuangan internasional yaitu PT. Sun Life Financial Indonesia.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: insia@stieww.ac.id

DAPATKAN BUKU INI MELALUI WEBSITE DAN E-COMMERCE CIPTA MEDIA PUBLISHING

Website:
https://ciptamediapublishing.id/
Produk:
https://ciptamediapublishing.id/product/dasar-dasar-kewirausahaan-teori-dan-praktik/
Shopee:
Cipta media publishing
(https://shopee.co.id/centralbukuonline)