

KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

Prof. Dr. Slamet Ahmadi, MM

KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi penerjemahan dan pengadaptasian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta yang meliputi penerbitan, penggandaan dalam segala bentuknya, dan pendistribusian Ciptaan untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada poin kedua di atas yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

Prof Dr. Slamet Ahmadi., MM



Kepemimpinan Kewirausahaan

Copyright © 2025

Penulis:

Prof Dr. Slamet Ahmadi, MM

Editor:

Dr. Susanti Widhiastuti, SE., MM

Setting Layout:

Nita Purnama

Desain Sampul:

Firman Saefulloh

ISBN: 978-634-257-246-7

IKAPI: 435/JBA/2022

Ukuran: 15,5 cm x 23 cm; xiii + 297 hlm

Cetakan Pertama, Desember 2025

Hak cipta dilindungi Undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penerbit

Penerbit:

CV. Mega Press Nusantara

Alamat Redaksi:

Komplek Perumahan Janatipark III, Cluster Copernicus Blok D-07, Cibeusi, Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

0812-1208-8836

www.megapress.co.id

penerbitmegapress@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusunan buku ajar yang berjudul *Kepemimpinan Kewirausahaan* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun dengan tujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai pentingnya peran kepemimpinan dalam konteks kewirausahaan yang dinamis dan penuh tantangan. Kepemimpinan kewirausahaan merupakan gabungan antara kemampuan memimpin dan keterampilan berwirausaha yang sangat penting dalam menciptakan dan mengelola usaha secara efektif. Dalam dunia usaha yang terus berkembang, seorang wirausahawan dituntut tidak hanya mampu menciptakan ide bisnis, tetapi juga harus memiliki visi yang kuat, mampu membangun tim, mengambil keputusan strategis, serta beradaptasi terhadap perubahan.

Buku ini terdiri dari beberapa bab yang disusun secara sistematis. Bab pertama membahas pengenalan kepemimpinan kewirausahaan sebagai fondasi awal. Selanjutnya, bab-bab berikutnya membahas berbagai aspek penting seperti perumusan visi dan misi, pengembangan keterampilan kepemimpinan, inovasi dan kreativitas, pembangunan tim yang tangguh, serta strategi pemasaran dan *branding*. Buku ini juga membahas aspek manajemen keuangan, hukum dan regulasi, etika, tanggung jawab sosial, hingga pentingnya membangun jejaring (*networking*) dan kolaborasi dalam kewirausahaan. Selain itu, pembahasan mengenai resiliensi dalam menghadapi kegagalan, penyusunan *business plan* yang efektif, serta pemahaman terhadap tren dan masa depan kewirausahaan diharapkan dapat memberikan perspektif baru bagi para pembaca. Kemampuan berpikir kritis juga menjadi sorotan penting yang disampaikan dalam bagian akhir buku ini, guna membekali pembaca dengan keterampilan berpikir yang analitis dan solutif.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun dari para pembaca guna penyempurnaan pada

edisi berikutnya. Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif dan bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Jakarta, 12 November 2025

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| PERTEMUAN 1: PENGENALAN KEPEMIMPINAN | |
| KEWIRAUSAHAAN | 1 |
| A. Konsep Kepemimpinan Kewirausahaan..... | 1 |
| B. Model Kepemimpinan Kewirausahaan | 3 |
| C. Karakteristik Pemimpin Wirausaha | 6 |
| D. Manfaat Kepemimpinan Kewirausahaan | 12 |
| E. Mengatasi Tantangan Kepemimpinan Kewirausahaan..... | 14 |
| F. Kewirausahaan Berkelanjutan (<i>Sustainability</i>) | 15 |
| G. Kepemimpinan Kewirausahaan dalam Krisis | 17 |
| H. Soal dan Studi Kasus | 18 |
| PERTEMUAN 2: MEMBANGUN VISI DAN MISI WIRAUSAHA | 21 |
| A. Visi dan Misi Wirausaha | 21 |
| B. Komunikasi Visi dan Misi kepada Tim..... | 23 |
| C. Tujuan dan Visi dan Misi | 24 |
| D. Perbedaan Visi dan Misi | 25 |
| E. Langkah Pengembangan Visi dan Misi | 27 |
| F. Contoh Visi dan Misi..... | 29 |
| G. Soal dan Studi Kasus | 31 |
| PERTEMUAN 3: MENGASAH <i>SKILLSET</i> PEMIMPIN | |
| WIRAUSAHA..... | 37 |
| A. Keterampilan dan Strategi Utama dalam Mengasah <i>Skillset</i> Pemimpin Wirausaha | 37 |
| B. Tujuan Mengasah <i>Skillset</i> Pemimpin Wirausaha | 41 |

| | |
|--|-----------|
| C. Fungsi Mengasah <i>Skillset</i> Pemimpin Wirausaha | 42 |
| D. Mengembangkan Kecerdasan Emosional..... | 44 |
| E. Kemampuan Komunikasi Dan Presentasi | 47 |
| F. Negosiasi dan <i>Problem Solving</i> | 48 |
| G. Pengambilan Keputusan dan Manajemen Risiko..... | 50 |
| H. Soal dan Studi Kasus | 53 |
| PERTEMUAN 4: INOVASI DAN KREATIVITAS DALAM | |
| KEWIRAUSAHAAN | 56 |
| A. Teknik dan Strategi untuk Menghasilkan Ide-ide Inovatif..... | 56 |
| B. Membangun Budaya Inovasi dalam Tim | 60 |
| C. Mengubah Ide Menjadi Produk atau Layanan yang Sukses.... | 62 |
| D. Peran dan Tujuan Inovasi dalam Kewirausahaan | 65 |
| E. Kreativitas dalam Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan..... | 67 |
| F. Mengelola Inovasi dan Kreativitas | 69 |
| G. Soal dan Studi Kasus | 70 |
| PERTEMUAN 5: MEMBANGUN TIM WIRAUSAHA YANG | |
| TANGGUH..... | 73 |
| A. Rekrutmen dan Seleksi Anggota Tim yang Tepat | 73 |
| B. Membangun Budaya Tim yang Solid dan Kolaboratif | 75 |
| C. Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Tim | 79 |
| D. Pengembangan dan Pelatihan Profesional | 80 |
| E. Mengakui dan Menghargai Prestasi..... | 83 |
| F. Memastikan Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja..... | 84 |
| G. Meningkatkan Ketahanan dan Adaptabilitas Tim Wirausaha | 86 |
| H. Adaptabilitas Tim Wirausaha..... | 87 |
| I. Soal dan Studi Kasus | 89 |

| | |
|---|------------|
| PERTEMUAN 6: STRATEGI PEMASARAN DAN <i>BRANDING</i> | |
| UNTUK WIRAUSAHA..... | 93 |
| A. Riset dan Target Pasar | 93 |
| B. Perbedaan <i>Marketing</i> dan <i>Branding</i> | 97 |
| C. Membangun <i>Brand</i> yang Kuat dan Unik | 100 |
| D. Strategi Pemasaran Digital dan <i>Offline</i> | 104 |
| E. Membangun Kesadaran Merek..... | 106 |
| F. Indikator Kinerja Utama (KPI) untuk Pemasaran | 109 |
| G. Evaluasi dan Perbaiki Strategi Pemasaran | 112 |
| H. Soal dan Studi Kasus | 113 |
| PERTEMUAN 7: MANAJEMEN KEUANGAN UNTUK | |
| WIRAUSAHA..... | 116 |
| A. Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Keuangan..... | 116 |
| B. Perencanaan Keuangan Jangka Pendek dan Jangka Panjang untuk Wirausaha | 118 |
| C. Analisis Risiko dan Pengelolaan Risiko Keuangan | 121 |
| D. Pengelolaan Arus Kas dan Pembiayaan Bisnis..... | 122 |
| E. Menyusun Anggaran dan Proyeksi Keuangan..... | 126 |
| F. Mengelola Keuangan Bisnis dengan Efektif | 128 |
| G. Analisis Investasi..... | 131 |
| H. Strategi Pengembangan Bisnis | 134 |
| I. Soal dan Studi Kasus | 136 |
| PERTEMUAN 8: HUKUM DAN REGULASI UNTUK | |
| WIRAUSAHA..... | 139 |
| A. Bentuk Badan Usaha dan Izin Usaha..... | 139 |
| B. Hak dan Perlindungan Kekayaan Intelektual | 144 |
| C. Perpajakan dan Regulasi Terkait..... | 147 |
| D. Pembentukan Struktur Bisnis..... | 149 |
| E. Hukum Kontrak dan Ketenagakerjaan | 153 |

| | |
|---|------------|
| F. Risiko Hukum dan Penyelesaian Sengketa | 157 |
| G. Soal dan Studi Kasus | 160 |
| PERTEMUAN 9: ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL | |
| WIRUSAHA | 162 |
| A. Prinsip Etika dalam Bisnis | 162 |
| B. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Wirusaha | 165 |
| C. Membangun Bisnis yang Berkelanjutan dan Beretika | 168 |
| D. Konsep Kewirausahaan Sosial | 170 |
| E. Etika dalam Kewirausahaan Global | 174 |
| F. Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Pengambilan Keputusan Bisnis | 179 |
| G. Soal dan Studi Kasus | 180 |
| PERTEMUAN 10: <i>NETWORKING</i> DAN KOLABORASI DALAM | |
| KEWIRUSAHAAN | 183 |
| A. Konsep <i>Networking</i> dan Kolaborasi | 183 |
| B. Membangun Jaringan yang berdampak | 185 |
| C. Kolaborasi dengan Wirausahawan dan Organisasi Lain | 188 |
| D. Mengoptimalkan <i>Platform Online</i> untuk <i>Networking</i> | 192 |
| E. Strategi Kolaborasi | 193 |
| F. Komunikasi Efektif dalam Kolaborasi | 195 |
| G. Mengukur Dampak Jaringan dan Kolaborasi | 199 |
| H. Soal dan Studi Kasus | 201 |
| PERTEMUAN 11: RESILIENSI DAN BAGAIMANA WIRUSAHA | |
| MENGHADAPI KEGAGALAN | 204 |
| A. Memahami Kegagalan dalam Kewirausahaan | 204 |
| B. Mengidentifikasi dan Mengatasi Hambatan dalam Bisnis | 207 |
| C. Belajar dari Kegagalan dan Bangkit Kembali | 209 |
| D. Meningkatkan Ketahanan Mental dan <i>Perseverance</i> | 211 |
| E. Membangun Jaringan Pendukung | 213 |

| | |
|--|------------|
| F. Beradaptasi dengan Perubahan Pasar..... | 214 |
| G. Ketahanan Finansial dan Manajemen Risiko | 216 |
| H. Soal dan Studi Kasus | 218 |
| PERTEMUAN 12: MENYUSUN <i>BUSINESS PLAN</i> YANG | |
| EFEKTIF | 221 |
| A. Menyusun <i>Business Plan</i> yang Efektif | 221 |
| B. Memahami Tujuan Rencana Bisnis..... | 222 |
| C. Elemen-elemen Penting dalam <i>Business plan</i> | 224 |
| D. Mempresentasikan <i>Business Plan</i> kepada Investor..... | 225 |
| E. Strategi Pemasaran..... | 227 |
| F. Membangun Tim Manajemen..... | 229 |
| G. Evaluasi dan Pembaruan <i>Business Plan</i> | 230 |
| H. Soal dan Studi Kasus | 231 |
| PERTEMUAN 13: TREN DAN MASA DEPAN | |
| KEWIRAUSAHAAN | 234 |
| A. Tren dan Masa Depan Kewirausahaan..... | 234 |
| B. Tren Teknologi dan Industri yang Disruptif | 236 |
| C. Peluang dan Tantangan dalam Dunia Wirausaha | 239 |
| D. Mempersiapkan Diri untuk Masa Depan Kewirausahaan.... | 241 |
| E. Perubahan Perilaku Konsumen dan Tren Pasar | 242 |
| F. Globalisasi dan Peluang Internasional | 244 |
| G. Implikasi Tren bagi Kewirausahaan di Indonesia | 244 |
| H. Soal & Studi Kasus..... | 245 |
| PERTEMUAN 14: BERPIKIR KRITIS (<i>CRITICAL THINKING</i>) | 248 |
| A. Pengenalan Berpikir Kritis (<i>Critical Thinking</i>) | 248 |
| B. Elemen-elemen Berpikir Kritis (<i>Critical Thinking</i>) | 250 |
| C. Teknik Meningkatkan Kemampuan Berpikir Kritis..... | 253 |
| D. Hambatan dalam Berpikir Kritis..... | 256 |
| E. Contoh Berpikir Kritis | 258 |

| | |
|-------------------------------|------------|
| F. Soal dan Studi Kasus | 259 |
| DAFTAR PUSTAKA | 262 |
| RIWAYAT PENULIS | 297 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------------|--|-----|
| Gambar 1 | Karakteristik Kepemimpinan Kewirausahaan yang Efektif | 9 |
| Gambar 2 | Hal yang didapatkan dari mengembangkan kecerdasan emosional | 46 |
| Gambar 3 | Teknik Scamper..... | 58 |
| Gambar 4 | Pentingnya Ide bagi Bisnis..... | 59 |
| Gambar 5 | 7 Tips Mengenai Cara Menciptakan Budaya Inovasi di Organisasi | 61 |
| Gambar 6 | Proses Mengubah Ide Menjadi Produk' | 63 |
| Gambar 7 | 5 Hubungan antara Kreativitas dan Semangat Kewirausahaan..... | 66 |
| Gambar 8 | Langkah Mengatasi Masalah secara Kreatif | 68 |
| Gambar 9 | Strategi Membangun Budaya Tim yang Hebat..... | 76 |
| Gambar 10 | 7 Tahapan untuk Membangun Brand yang Kuat..... | 102 |
| Gambar 11 | Cara Meningkatkan Kesadaran Merk..... | 108 |
| Gambar 12 | Jenis-jenis Badan Usaha | 140 |
| Gambar 13 | Contoh Bentuk Struktur Bisnis | 149 |
| Gambar 14 | Langkah-langkah yang Diperlukan untuk Mendaftarkan PT (Perseroan Terbatas) di Indonesia..... | 152 |
| Gambar 15 | Jenis Kontrak Karyawan di Indonesia..... | 155 |
| Gambar 16 | Risiko Hukum bagi Pengusaha..... | 157 |
| Gambar 17 | Metode penyelesaian Sengketa..... | 158 |
| Gambar 18 | 12 Prinsip Etika dalam Bisnis..... | 163 |
| Gambar 19 | Tiga Langkah Perusahaan untuk Mengadopsi Program Tanggung Jawab Lingkungan | 167 |
| Gambar 20 | Perbedaan sifat kepribadian antara wirausahawan tradisional dan wirausahawan | 172 |
| Gambar 21 | Perimbangan dan Tantangan Etika yang Mungkin dihadapi oleh Perusahaan Multinasional dan Pengusaha Global | 175 |
| Gambar 22 | Alasan Mengapa Wirausahawan Membutuhkan Kolaborator | 188 |

| | | |
|------------------|--|-----|
| Gambar 23 | Manfaat dari Kolaborasi untuk Wirausahawan | 190 |
| Gambar 24 | Strategi untuk Membangun Keterampilan Berkomunikasi dalam Tim/Kolaborator | 197 |
| Gambar 25 | Penyebab Kegagalan Bisnis | 206 |
| Gambar 26 | Cara Bangkit dari Kegagalan dalam Bisnis..... | 210 |
| Gambar 27 | Hal yang dapat dipersiapkan untuk masa depan kewirausahaan..... | 242 |
| Gambar 28 | Alasan Mengapa Berpikir Kritis Penting..... | 249 |
| Gambar 29 | Elemen-elemen Berpikir Kritis | 252 |
| Gambar 30 | 5 Tips Meningkatkan Kemampuan Berpikir Kritis.. | 255 |
| Gambar 31 | Hambatan Umum dalam Berpikir Kritis | 257 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|----------------|---|-----|
| Tabel 1 | Model Kepemimpinan Kewirausahaan | 4 |
| Tabel 2 | Karakteristik Pemimpin Wirausaha | 6 |
| Tabel 3 | Manfaat Kepemimpinan Kewirausahaan | 13 |
| Tabel 4 | Keterampilan Utama Pemimpin Wirausaha..... | 38 |
| Tabel 5 | Faktor yang menjadi Pertimbangan | 150 |
| Tabel 6 | Perbandingan Jenis Kontrak Kerja di Indonesia..... | 156 |
| Tabel 7 | Strategi untuk Mempromosikan Perilaku Etis dalam Usaha Kewirausahaan | 177 |
| Tabel 8 | Tren Utama dan Wawasan tentang Masa Depan Kewirausahaan..... | 235 |
| Tabel 9 | Teknologi Disruptif Utama dan Tren Industri yang Perlu Diperhatikan..... | 238 |

1

PERTEMUAN 1: PENGENALAN KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN



A. Konsep Kepemimpinan Kewirausahaan

Kepemimpinan kewirausahaan merupakan kemampuan untuk mengenali peluang, menganalisis kemungkinan timbulnya risiko, serta menggerakkan sumber daya untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Seorang pemimpin kewirausahaan tidak hanya bertanggung jawab dalam mengelola operasional bisnis, namun juga harus mampu berpikir kreatif dan mengambil keputusan strategis dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian. Konsep kepemimpinan kewirausahaan, termasuk karakteristik, peran, serta penerapannya dalam membangun organisasi yang inovatif dan responsif terhadap perubahan pasar.

Beberapa pengertian kepemimpinan kewirausahaan menurut ahli:

1. Pauceanu et al. (2021) mengemukakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan merupakan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang secara integratif memadukan karakteristik inti dari kewirausahaan seperti inovasi, keberanian mengambil risiko, dan orientasi terhadap peluang dengan kompetensi kepemimpinan yang mencakup kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, serta membangun sinergi dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini

menekankan pentingnya memobilisasi, mengoordinasikan, dan mengoptimalkan kinerja karyawan agar selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan kewirausahaan tidak hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga pada penciptaan lingkungan yang mendorong kreativitas, ketangkasan organisasi, dan pencapaian tujuan secara berkelanjutan.

2. Dinar et al. (2020) menjelaskan bahwa wirausaha merupakan individu yang berperan sebagai agen perubahan dalam sistem ekonomi. Peran tersebut diwujudkan melalui kemampuan mereka menciptakan dinamika baru dalam aktivitas ekonomi, baik dengan memperkenalkan barang dan jasa inovatif, membangun serta mengembangkan organisasi baru, maupun menghasilkan bahan atau produk baru yang memiliki nilai jual. Dengan demikian, wirausaha tidak hanya menjalankan fungsi bisnis semata, tetapi juga mendorong transformasi struktur ekonomi melalui proses inovasi, penciptaan peluang, dan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan.
3. Mutia E (2023), kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai proses mempengaruhi atau mengarahkan orang lain, tetapi juga sebagai suatu nilai fundamental yang berfungsi menghasilkan orientasi moral berupa kebenaran serta mendorong terbangunnya tatanan nilai yang menghasilkan kebermanfaatan bersama. Dalam pandangan tersebut, kepemimpinan diposisikan sebagai landasan etik yang mampu membimbing individu maupun organisasi menuju keputusan dan tindakan yang membawa manfaat luas bagi berbagai pemangku kepentingan.

Berdasarkan konsep diatas, dapat dijelaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kewirausahaan menunjukkan bahwa kedua konsep tersebut memiliki kontribusi yang saling melengkapi dalam mendorong perubahan dan penciptaan nilai dalam organisasi maupun dalam sistem ekonomi yang lebih luas. Kepemimpinan berfungsi sebagai landasan normatif yang membimbing dalam proses pengambilan keputusan menuju kebenaran serta kebermanfaatan bersama sehingga menjadi pijakan etik bagi perilaku manajerial.

Sementara itu, kewirausahaan menempatkan individu sebagai agen inovasi yang mampu menggagas produk, jasa, atau organisasi baru yang berpotensi mengubah tatanan ekonomi yang ada. Integrasi kedua dimensi ini tercermin dalam konsep kepemimpinan kewirausahaan, yaitu gaya kepemimpinan yang menyatukan karakteristik inovatif dan orientasi peluang dengan kemampuan mempengaruhi dan mengoordinasikan sumber daya manusia secara efektif.

Dengan demikian, kepemimpinan kewirausahaan menjadi instrumen strategis yang memungkinkan organisasi beradaptasi, mengambil peluang, memperkuat kapasitas inovasi, dan mencapai tujuan secara berkelanjutan. Konsep ini menegaskan bahwa kapabilitas pemimpin dalam mengelola inovasi sekaligus mengharmonisasikan kinerja kolektif merupakan determinan penting keberhasilan organisasi modern.

B. Model Kepemimpinan Kewirausahaan

Setelah memahami konsep dasar kepemimpinan kewirausahaan yang berfokus pada sinergi antara kemampuan memimpin dan orientasi kewirausahaan, langkah berikutnya adalah menelaah berbagai model kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan dalam lingkungan kewirausahaan. Beberapa model tersebut telah dikemukakan dalam literatur, antara lain oleh Baldonado (2019) dan Hawley (2021), Musaigwa dan Kalitanyi (2023):

Tabel 1
Model Kepemimpinan Kewirausahaan

| Model | Fokus Utama | Kelebihan | Keterbatasan |
|------------------|---------------------------|--------------------------------|---|
| Transformasional | Inspirasi dan motivasi | Meningkatkan komitmen tim | Butuh waktu untuk membangun kepercayaan |
| Transaksional | Imbal dan hasil | Efisien untuk jangka pendek | Kurang inovatif |
| Digital | Adopsi teknologi | Responsif terhadap era digital | Memerlukan literasi tinggi |
| Adaptif | Fleksibilitas & perubahan | Meningkatkan daya tanggap | Rentan terhadap ambiguitas |
| Servant | Kepentingan tim & empati | Meningkatkan loyalitas | Kadang kurang tegas |

1. *Transformational Leadership*: Kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi dan motivasi tim untuk mencapai lebih dari yang mereka kira mungkin. Pemimpin ini secara aktif terlibat dalam pengembangan visi menjadi kenyataan dengan membangun komitmen yang kuat dari tim.
2. *Transactional Leadership*:
 - a. Kepemimpinan transaksional, pemimpin memberi imbalan kepada pengikut atas pencapaian suatu tujuan tertentu. Aspek utama kepemimpinan ini yaitu untuk menetapkan standar kinerja dan mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil.
 - b. Kelebihan dan Kekurangan: Sementara model ini dapat meningkatkan efisiensi, model ini masih kurang efektif dalam merangsang hal baru dan adaptasi dalam situasi yang berubah cepat.

3. *Digital Leadership*:

- a. Kepemimpinan *digital leadership* didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan tim dan organisasi melalui proses transformasi digital. Pemimpin digital harus mengadopsi strategi baru yang sesuai dengan perubahan teknologi dan pasar.
- b. Pemimpin ini umumnya memiliki beberapa karakteristik utama, antara lain: kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru dan keterampilan komunikasi dalam lingkup digital.

4. *Adaptive Leadership*:

- a. Kepemimpinan *adaptive leadership* relevan dengan dinamika perubahan organisasi yang cepat. Kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya respons akan adanya tantangan kompleks yang tidak dapat dijawab oleh pendekatan manajerial tradisional.
- b. Melibatkan empat aspek utama, yaitu: antisipasi, artikulasi, adaptasi, dan akuntabilitas yang merupakan kunci dalam mengatasi situasi tak terduga.

5. *Servant leadership*:

- a. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi. Mereka fokus pada pengembangan individu, empati, dan pembudayaan hubungan baik dengan pengikut,
- b. Pendekatan ini dapat menghasilkan loyalitas tinggi dan komitmen dari anggota tim, serta budaya organisasi yang inklusif dan suportif.

Model-model kepemimpinan tersebut dapat diimplementasikan secara simultan sesuai kebutuhan dan karakteristik organisasi. Misalnya, Gojek mengombinasikan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan digital untuk mengembangkan ekosistem bisnis berbasis teknologi.

Contoh lainnya adalah Tokopedia yang menerapkan pendekatan *adaptive leadership*, yakni dengan menyesuaikan strategi bisnis ketika menghadapi tantangan logistik dan infrastruktur *e-commerce* nasional melalui kolaborasi dengan penyedia layanan logistik domestik serta penguatan inklusivitas bagi UMKM, selanjutnya Traveloka mengintegrasikan gaya kepemimpinan transaksional dengan elemen transformasional untuk membangun sistem operasi dan kinerja yang berorientasi pada pencapaian target, sekaligus menjaga efisiensi operasional dan mendorong inovasi berkelanjutan.

C. Karakteristik Pemimpin Wirausaha

Karakteristik kepemimpinan kewirausahaan menggambarkan himpunan kemampuan strategis yang memungkinkan pemimpin mengendalikan arah organisasi dalam lingkungan yang berubah cepat, penuh ketidakpastian, dan kaya peluang. Kajian literatur terbaru menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan ini sangat dipengaruhi oleh kapasitas pemimpin untuk memadukan orientasi inovatif, respons adaptif terhadap dinamika eksternal, serta pengambilan keputusan yang akurat. Tabel berikut menyajikan ringkasan karakteristik utama yang secara konsisten muncul dalam berbagai studi terkini.

Tabel 2
Karakteristik Pemimpin Wirausaha

| No. | Karakteristik | Definisi Akademik (Ringkas & Mutakhir) | Sumber |
|-----|---------------|--|------------------------------------|
| 1 | Visioner | Kemampuan pemimpin membangun arah masa depan yang jelas dan strategis untuk menggerakkan inovasi dan pertumbuhan organisasi. | Baldonado (2019); Hawley (2021) |

| No. | Karakteristik | Definisi Akademik (Ringkas & Mutakhir) | Sumber |
|-----|--|--|--|
| 2 | Inovatif | Kapasitas menciptakan dan menerapkan ide baru guna meningkatkan nilai organisasi di tengah perubahan pasar yang cepat. | Musaigwa & Kalitanyi (2023); Jena (2020) |
| 3 | Proaktif | Sikap pemimpin yang secara aktif mengantisipasi peluang dan tantangan sebelum muncul sebagai masalah nyata. | Newman et al. (2020); Ferreira et al. (2021) |
| 4 | <i>Tolerance for Risk</i> | Kemampuan mengambil keputusan dalam ketidakpastian dengan mempertimbangkan risiko terukur untuk mendukung kelangsungan bisnis. | Ndofirepi (2020); Coad et al. (2022) |
| 5 | <i>Adaptability / Adaptive Agility</i> | Kemampuan menyesuaikan strategi, perilaku, dan proses organisasi sejalan dengan dinamika internal maupun eksternal. | Uhl-Bien & Arena (2018); Bäcklander (2020) |
| 6 | <i>Opportunity Orientation</i> | Kemampuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memanfaatkan peluang | Obschonka & Audretsch (2020); |

| No. | Karakteristik | Definisi Akademik (Ringkas & Mutakhir) | Sumber |
|-----|---|--|--|
| | | sebagai sumber keunggulan kompetitif. | Baluku et al. (2018) |
| 7 | <i>Inspirational & Influential Leadership</i> | Kapasitas memotivasi, menggerakkan, dan menguatkan komitmen anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. | Zaman et al. (2020); Lee et al. (2022) |
| 8 | <i>Resilience</i> | Kemampuan pemimpin untuk bangkit dari kegagalan, menahan tekanan, dan mempertahankan performa di lingkungan dinamis. | Hartmann et al. (2020); Panagiotou et al. (2023) |
| 9 | <i>Strategic & Rapid Decision-Making</i> | Kemampuan membuat keputusan cepat, tepat, dan berbasis analisis dalam kondisi persaingan tinggi. | Leitch & Volery (2021); Adegbile et al. (2022) |
| 10 | <i>Learning Agility / Continuous Learning Orientation</i> | Kemampuan untuk terus belajar, mengolah pengalaman, dan beradaptasi dengan informasi baru untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan. | Wang et al. (2022); Caceres-Cruz et al. (2021) |

Karakteristik kepemimpinan kewirausahaan yang efektif dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1

Karakteristik Kepemimpinan Kewirausahaan yang Efektif

Kepemimpinan kewirausahaan merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan inovasi, keberanian mengambil risiko, kemampuan beradaptasi, serta pemberdayaan anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi. Sejumlah penelitian telah mengidentifikasi karakteristik utama yang membedakan pemimpin wirausaha dari bentuk kepemimpinan lainnya. Pada penjelasan dibawah ini menguraikan karakteristik tersebut secara sistematis berdasarkan temuan para ahli yaitu:

1. Membangun Kepercayaan (*build trust*): Zaman et al. (2020) menegaskan bahwa membangun kepercayaan merupakan fondasi utama kepemimpinan kewirausahaan. *Build trust* merujuk pada kemampuan pemimpin menciptakan rasa saling percaya antara dirinya dan anggota tim. Kepercayaan menjadi dasar bagi kola-

borasi, komunikasi yang terbuka, serta komitmen jangka panjang. Dalam konteks kewirausahaan, pemimpin yang mampu membangun kepercayaan cenderung lebih efektif dalam memobilisasi sumber daya dan menggerakkan tim untuk menghadapi tantangan bisnis.

2. Menggunakan Keterampilan Komunikasi yang Efektif (*use effective communication skills*): Menurut Lee, Park, dan Kim (2022), pemimpin wirausaha harus menguasai *effective communication skills*, yaitu kemampuan menyampaikan ide, tujuan, dan strategi secara jelas, persuasif, dan inspiratif. Komunikasi yang efektif tidak hanya meningkatkan pemahaman tim, tetapi juga memperkuat motivasi dan keterlibatan anggota dalam mencapai target organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan berkomunikasi secara adaptif menjadi elemen penting untuk menjaga kohesi tim.
3. Mengupayakan Pengembangan Diri (*seek self-improvement*): Wang, Liu, dan Long (2022) menekankan bahwa pemimpin wirausaha memiliki komitmen yang kuat terhadap pengembangan diri berkelanjutan. *Self-improvement* mencakup proses belajar terus-menerus, peningkatan kapasitas pribadi, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Pemimpin dengan orientasi pengembangan diri menunjukkan pola pikir berkembang (*growth mindset*) yang menjadi prasyarat kesuksesan dalam dunia kewirausahaan yang penuh ketidakpastian.
4. Menguasai Keterampilan Teknis (*possess technical skills*): Leitch dan Volery (2021) menunjukkan bahwa penguasaan keterampilan teknis merupakan karakteristik krusial dalam kepemimpinan kewirausahaan. *Technical skills* meliputi pemahaman terhadap operasi bisnis, teknologi, proses kerja, serta aspek teknis lain yang mendukung pengambilan keputusan strategis. Pemimpin yang memiliki kemampuan teknis mampu mengidentifikasi solusi secara tepat dan mengambil keputusan berbasis data, sehingga risiko kesalahan dapat diminimalkan.

5. Mengambil Risiko Terukur (*take calculated risk*): Menurut Ndofirepi (2020), kemampuan mengambil risiko terukur (*calculated risk-taking*) merupakan ciri khas pemimpin wirausaha. Ketika berhadapan dengan ketidakpastian, pemimpin harus mampu menilai peluang, mempertimbangkan konsekuensi, dan memutuskan langkah yang paling potensial bagi pertumbuhan bisnis. Risiko yang diambil bukan bersifat spekulatif, melainkan melalui analisis matang dan orientasi pada penciptaan nilai.
6. Terlibat Aktif dalam Pengambilan Keputusan (*actively engage in decision making*) : Adegbile et al. (2022) menjelaskan bahwa pemimpin wirausaha memiliki kecenderungan untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan penting. *Active engagement in decision making* mencakup kemampuan mengambil keputusan secara cepat, strategis, dan bertanggung jawab. Dalam kondisi perubahan pasar yang cepat, keterlibatan aktif pemimpin menjadi faktor penting untuk memastikan organisasi tetap responsif dan kompetitif.
7. Memahami Pasar yang Dinamis (*deep understanding of dynamic markets*): Ferreira et al. (2021) menekankan bahwa pemimpin wirausaha harus memiliki pemahaman mendalam terkait dinamika pasar, preferensi konsumen, perkembangan teknologi, dan perilaku kompetitor. *Dynamic market understanding* memungkinkan pemimpin mengidentifikasi tren, memprediksi perubahan, dan menyusun strategi inovatif yang relevan. Pemahaman ini juga menjadi dasar bagi adaptasi bisnis dalam lingkungan yang terus berubah.
8. Menciptakan Tim yang Terlibat (*create an engaged team*): Menurut Baldonado (2019), pemimpin wirausaha bertanggung jawab menciptakan lingkungan kerja yang mampu membangun *team engagement*. Hal ini mencakup kemampuan memotivasi anggota tim, mendorong kolaborasi, serta membangun rasa memiliki terhadap tujuan organisasi. Tim yang terlibat dan termotivasi akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, kreativitas yang lebih kuat, serta komitmen yang lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan.

9. Menjadi Teladan (*be a role model*): Leitch dan Volery (2021) menambahkan bahwa pemimpin wirausaha harus mampu menjadi teladan bagi timnya. *Being a role model* berarti menunjukkan integritas, etos kerja tinggi, kedisiplinan, serta perilaku etis dalam setiap tindakan. Pemimpin yang menjadi teladan memperkuat budaya organisasi yang positif dan meningkatkan kredibilitasnya di mata anggota tim.
10. Bertanggung Jawab atas Tindakan (*accept responsibility for actions*): Menurut Newman, Obschonka, dan Schwarz (2020), pemimpin wirausaha menunjukkan karakter kedewasaan dan profesionalisme melalui kemampuan menerima tanggung jawab atas keputusan dan hasil yang dicapai organisasi. *Accepting responsibility* mencakup kesediaan mengakui kesalahan, melakukan evaluasi, serta memperbaiki strategi secara konstruktif. Sikap ini membantu menciptakan budaya organisasi yang akuntabel dan transparan.

Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan kewirausahaan mencerminkan perpaduan antara kemampuan interpersonal, teknis, strategis, dan etis yang memungkinkan pemimpin menavigasi organisasi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis. Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan, berkomunikasi secara efektif, mengembangkan diri, menguasai keterampilan teknis, mengambil risiko terukur, terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, memahami pasar dinamis, membangun tim yang terlibat, menjadi teladan, serta bertanggung jawab atas tindakan, akan lebih mampu menciptakan nilai, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang bagi organisasi.

D. Manfaat Kepemimpinan Kewirausahaan

Kepemimpinan wirausaha menawarkan berbagai manfaat yang dapat mendorong kesuksesan dan pertumbuhan bagi individu dan organisasi. Dengan menerapkan pola pikir kewirausahaan, para pemimpin dapat meningkatkan kreativitas, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan untuk meraih peluang baru (Schaltegger et al.,

2020). Berikut adalah beberapa manfaat dalam kepemimpinan wira-usaha (Schaltegger et al., 2020):

Tabel 3
Manfaat Kepemimpinan Kewirausahaan

| | |
|--|--|
| Meningkatkan kreativitas | Dengan menerapkan pola pikir kewirausahaan, pemimpin dapat menginspirasi tim mereka untuk mencari solusi kreatif terhadap masalah dan mengembangkan ide-ide baru yang dapat membedakan organisasi dari pesaingnya. |
| Kemampuan beradaptasi | Kepemimpinan wirausaha mempromosikan fleksibilitas dan ketangkasan, memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar atau tantangan yang tidak terduga. |
| Meraih peluang baru | Pola pikir ini membantu organisasi untuk tumbuh dan berkembang, memasuki pasar baru, dan menciptakan aliran pendapatan baru. |
| Mendorong pertumbuhan baru dan profesional | Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan sering kali mendorong anggota tim melakukan inisiatif, belajar dari kegagalan, dan terus berkembang secara profesional. |

E. Mengatasi Tantangan Kepemimpinan Kewirausahaan

Terdapat beberapa tantangan dalam kepemimpinan kewirausahaan, diantaranya yaitu (Çağa et al., 2024; Chaskar & Upadhyay, 2023):

1. Mengelola Ketidakpastian:
 - a. Tantangan: Pemimpin harus memiliki keterampilan menganalisis situasi ambigu dan membuat keputusan tepat dalam menghadapi ketidakpastian pasar.
 - b. Strategi: Pemimpin harus mengembangkan kemampuan untuk membaca tren pasar dan potensi risiko bisnis; membangun rencana kontingensi untuk berbagai skenario potensi; serta beradaptasi dengan cepat.
2. Konflik dan Resolusi:
 - a. Tantangan: Konflik dapat muncul baik dari dalam organisasi (antar anggota tim) maupun dari luar (dengan mitra atau pesaing) yang dapat menghambat produktivitas.
 - b. Strategi: Pemimpin harus mendorong komunikasi terbuka dan jujur untuk mengurangi potensi konflik; memiliki keterampilan mediasi yang kuat untuk menyelesaikan konflik secara efektif; dan menjaga hubungan kerja yang harmonis.
3. Transformasi Digital dan Implikasi Etis dari Penggunaan Teknologi:
 - a. Tantangan: Transformasi digital mendatangkan tantangan baru, seperti masalah etika dalam penggunaan data dan teknologi oleh perusahaan.
 - b. Strategi: Pemimpin menyusun dan melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan *awareness* etika di kalangan pegawai, termasuk penggunaan data dan privasi pelanggan dan mengembangkan kebijakan dan praktik terbaik untuk penggunaan teknologi.

4. Kepemimpinan dalam Krisis:

- a. Tantangan: Krisis bisa datang dalam berbagai bentuk, mulai dari kegagalan produk hingga bencana alam. Krisis menuntut pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas dan membimbing tim melewati masa sulit.
- b. Strategi: Pemimpin harus mengembangkan rencana respons krisis, memastikan komunikasi yang transparan dengan semua eksekutif, serta berfokus pada kesejahteraan pegawai.

F. Kewirausahaan Berkelanjutan (*Sustainability*)

Menurut Agustina et al. (2022), kewirausahaan berkelanjutan (*sustainable entrepreneurship*) dapat dipahami sebagai kemampuan suatu usaha untuk bertahan dan terus tumbuh dalam jangka waktu yang panjang. Keberlanjutan tersebut tercermin dari konsistensi pelaku usaha dalam mempertahankan nilai-nilai inti kewirausahaan, membangun budaya organisasi yang kuat, serta menjaga stabilitas keuntungan yang bahkan cenderung meningkat seiring waktu. Dengan demikian, kewirausahaan berkelanjutan tidak hanya berfokus pada kemampuan usaha untuk tetap eksis, tetapi juga pada kemampuan pengusaha menjaga identitas, prinsip, dan tata kelola yang mendukung pertumbuhan jangka panjang.

Selanjutnya, MAN Puteri (2022) menambahkan bahwa keberlanjutan dalam kewirausahaan mengandung dimensi sosial dan lingkungan yang tidak dapat dipisahkan. Suatu usaha dianggap menjalankan *sustainable entrepreneurship* apabila kegiatan operasionalnya dirancang untuk terus berlangsung dalam jangka panjang sambil memperhatikan dampak sosial serta kontribusi terhadap kelestarian lingkungan. Perspektif ini menekankan bahwa *entrepreneur* tidak hanya mengejar profit, tetapi juga mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan praktik ramah lingkungan dalam setiap keputusan bisnis.

Secara keseluruhan, kedua pandangan tersebut menegaskan bahwa *kewirausahaan berkelanjutan* merupakan proses kewirausahaan yang mengombinasikan ketahanan usaha jangka panjang, stabilitas ekonomi, konsistensi nilai-nilai organisasi, serta komitmen

terhadap keberlanjutan sosial dan lingkungan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang wirausaha tidak hanya diukur dari profitabilitas semata, melainkan dari kemampuannya mempertahankan usaha yang bernilai, bertanggung jawab, dan bermanfaat bagi lingkungan sekitar.

Strobl et al. (2023) menjelaskan bahwa kewirausahaan berkelanjutan dipengaruhi oleh sejumlah dimensi kunci yang saling melengkapi.

1. Pemberdayaan ekonomi. Pemberdayaan ekonomi menjadi aspek fundamental yang mencakup kemampuan aktivitas kewirausahaan dalam menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat lokal, serta memastikan bahwa proses bisnis termasuk rantai pasokannya mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berorientasi jangka panjang. Dengan demikian, wirausaha berkelanjutan tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga memainkan peran aktif dalam memajukan kapasitas ekonomi komunitas.
2. Dimensi tanggung jawab sosial menekankan komitmen wirausaha untuk berkontribusi pada perbaikan kondisi sosial melalui pengurangan kesenjangan, penyediaan dukungan bagi pendidikan, serta peningkatan kualitas kesehatan masyarakat. Perspektif ini menggarisbawahi bahwa kewirausahaan berkelanjutan memerlukan perhatian pada kesejahteraan sosial secara menyeluruh.
3. keberlanjutan lingkungan menjadi komponen penting yang mencakup pengelolaan limbah secara bertanggung jawab, peningkatan efisiensi energi, serta penerapan praktik bisnis hijau (*green business*). Dimensi ini menegaskan bahwa wirausaha berkelanjutan harus mempertimbangkan dampak ekologis dari setiap keputusan bisnis.
4. Tantangan sosial digambarkan sebagai isu yang perlu direspons secara strategis oleh para wirausaha. Mengatasi berbagai permasalahan sosial seperti ketidaksetaraan, keterbatasan akses pendidikan dan layanan kesehatan, serta pemberdayaan kelompok marginal merupakan bagian integral dari kewirausahaan ber-

kelanjutan. Hal ini menandakan bahwa aktivitas kewirausahaan tidak hanya menawarkan nilai ekonomi, tetapi juga solusi inovatif terhadap berbagai persoalan sosial yang dihadapi masyarakat.

Secara keseluruhan, pandangan Strobl et al. (2023) menunjukkan bahwa kewirausahaan berkelanjutan adalah proses multidimensional yang menyatukan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam satu kerangka pengembangan usaha yang bertanggung jawab dan berorientasi masa depan.

G. Kepemimpinan Kewirausahaan dalam Krisis

Agustina et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki peran strategis ketika organisasi menghadapi kondisi krisis, karena pemimpin wirausaha dituntut untuk menunjukkan ketangguhan, kemampuan adaptasi, serta ketepatan dalam mengambil keputusan pada situasi penuh ketidakpastian. Sejalan dengan itu, Strobl et al. (2023) menambahkan bahwa efektivitas kepemimpinan kewirausahaan dalam konteks krisis tercermin melalui dua komponen utama, yakni manajemen krisis serta strategi pemulihan dan pertumbuhan.

1. Aspek manajemen krisis. Kepemimpinan kewirausahaan ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk secara cepat mengidentifikasi risiko, menilai potensi ancaman, dan menentukan langkah mitigasi yang tepat. Kompetensi ini juga mencakup kejelasan dalam mengkomunikasikan rencana tindakan kepada para pemangku kepentingan, sehingga seluruh elemen organisasi dapat bergerak secara terkoordinasi dalam menghadapi tekanan krisis.
2. Aspek pemulihan dan pertumbuhan. Aspek ini menekankan bahwa kepemimpinan kewirausahaan tidak berhenti pada upaya meredam dampak krisis, tetapi juga mencakup penyusunan strategi untuk memperkuat kembali daya saing usaha. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan efisiensi operasional, reposisi pasar, serta pemanfaatan peluang baru yang muncul sebagai konsekuensi perubahan lingkungan bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan kewirausahaan yang efektif dalam periode krisis bukan sekadar berfokus pada kelangsungan jangka pendek, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menavigasi organisasi menuju fase pemulihan dan pertumbuhan yang lebih berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kewirausahaan menjadi instrumen penting untuk memastikan stabilitas, adaptasi, dan transformasi organisasi di tengah tantangan eksternal yang tidak terduga.

H. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus mengenai pengenalan kepemimpinan kewirausahaan:

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan kewirausahaan menurut para ahli
2. Bagaimana peran pemimpin kewirausahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham?
3. Jelaskan perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan transaksional
4. Bagaimana kepemimpinan adaptif relevan dalam menghadapi perubahan organisasi?
5. Jelaskan konsep *servant leadership* dalam konteks kewirausahaan
6. Bagaimana kecerdasan emosional (EQ) memengaruhi efektivitas kepemimpinan wirausaha?
7. Jelaskan lima dimensi kepemimpinan wirausaha.
8. Bagaimana pemimpin wirausaha membangun kepercayaan dalam tim?
9. Jelaskan manfaat penerapan kepemimpinan kewirausahaan bagi organisasi
10. Bagaimana kepemimpinan kewirausahaan mendukung inovasi di era digital?

11. Jelaskan tantangan utama dalam kepemimpinan kewirausahaan
12. Bagaimana pemimpin wirausaha menghadapi konflik di organisasi?
13. Jelaskan peran kepemimpinan kewirausahaan dalam menghadapi krisis
14. Bagaimana kepemimpinan kewirausahaan berkontribusi pada keberlanjutan bisnis?
15. Jelaskan hubungan antara kewirausahaan berkelanjutan dan tanggung jawab sosial
16. Bagaimana pemimpin wirausaha mengembangkan kemampuan beradaptasi timnya?
17. Jelaskan pentingnya pengambilan risiko terukur bagi pemimpin wirausaha
18. Bagaimana pemimpin wirausaha dapat menjadi panutan bagi timnya?
19. Jelaskan kontribusi kepemimpinan kewirausahaan terhadap pertumbuhan profesional anggota tim
20. Bagaimana kepemimpinan kewirausahaan dapat membantu organisasi menghadapi perubahan global?

Studi Kasus

1. Seorang CEO startup teknologi menghadapi konflik antara tim pemasaran dan tim pengembang karena perbedaan prioritas produk. Pertanyaan: Bagaimana pemimpin kewirausahaan sebaiknya menyelesaikan konflik tersebut?
2. Sebuah UMKM menghadapi ketidakpastian ekonomi akibat perubahan kebijakan ekspor. Pertanyaan: Jelaskan langkah-langkah kepemimpinan adaptif yang dapat dilakukan pemilik usaha!
3. Perusahaan rintisan menghadapi krisis reputasi karena produk yang cacat di pasar. Pertanyaan: Bagaimana pemimpin kewirausahaan dapat memulihkan kepercayaan publik?

4. Pemimpin perusahaan ingin memperluas pasar ke wilayah baru, namun tim merasa ragu. Pertanyaan: Jelaskan strategi kepemimpinan transformasional yang tepat!
5. Sebuah organisasi sosial ingin bertransformasi menjadi bisnis berkelanjutan dengan tetap menjaga nilai sosialnya. Pertanyaan: Bagaimana kepemimpinan kewirausahaan berperan dalam transisi ini?

2

PERTEMUAN 2: MEMBANGUN VISI DAN MISI WIRAUSAHA



A. Visi dan Misi Wirausaha

Visi dan misi merupakan landasan strategis yang memberikan arah serta pedoman bagi sebuah organisasi atau usaha dalam mencapai target jangka panjangnya. Visi berfungsi sebagai gambaran menyeluruh mengenai kondisi ideal yang ingin diwujudkan di masa depan, sedangkan misi menguraikan pendekatan, aktivitas, dan langkah operasional yang ditempuh untuk mencapai visi tersebut. Dengan demikian, visi dan misi menjadi elemen pemersatu yang mengarahkan organisasi, sekaligus menjadi referensi dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan (Ingenhoff & Fuhrer, 2010; Castro & Lohmann, 2014).

Pernyataan visi yang dirumuskan secara jelas dan terukur mampu merepresentasikan aspirasi organisasi serta kondisi masa depan yang diharapkan, sehingga berfungsi sebagai penuntun strategis yang konsisten dan memperkuat proses penentuan arah kebijakan (Kantabutra & Avery, 2010)

Pernyataan misi berfungsi untuk mengarahkan perhatian berbagai pemangku kepentingan dan memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik terkait pencapaian tujuan

jangka panjang maupun citra yang ditampilkan kepada calon pelanggan (Ahmed, 2016; Alshameri & Green, 2020). Dalam perspektif kepemimpinan kewirausahaan, visi dapat mencerminkan aspirasi untuk menjadi pemimpin dalam pengembangan produk inovatif di suatu industri. Sementara itu, misi dapat menekankan penyediaan produk inovatif yang berkualitas tinggi dan relevan dengan kebutuhan pelanggan yang terus berubah, yang diwujudkan melalui komitmen terhadap kemajuan teknologi serta pendekatan kreatif dalam pemecahan masalah (Nguyen et al., 2021).

Perumusan visi dan misi kewirausahaan bukan sekadar menyusun pernyataan yang inspiratif, tetapi juga memastikan bahwa keduanya memiliki landasan strategis yang jelas. Visi dan misi harus mampu menggambarkan arah jangka panjang usaha, nilai yang dijunjung, dan posisi yang ingin dicapai dalam persaingan bisnis. Oleh karena itu, diperlukan pemikiran yang cermat serta pemahaman yang baik mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Beberapa aspek utama yang perlu diperhatikan agar visi dan misi menjadi efektif dan relevan bagi perkembangan usaha menurut (Dimitrijević et al., 2023; Pratama et al., 2023) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Pemahaman Mendalam terhadap Bisnis dan Industri:** Wirausaha perlu memiliki pengetahuan komprehensif mengenai karakteristik bisnis dan dinamika industrinya. Pemahaman ini mencakup analisis pasar, perkembangan tren industri, preferensi dan ekspektasi pelanggan, serta posisi kompetitif produk atau jasa yang ditawarkan.
2. **Identifikasi Nilai-nilai Inti dan Tujuan Usaha:** Nilai-nilai inti harus merepresentasikan etika, budaya organisasi, dan prinsip-prinsip yang ingin ditanamkan dalam perusahaan. Selain itu, tujuan usaha yang jelas, terukur, dan terdefinisi dengan baik akan memudahkan penetapan arah strategis dan pengembangan usaha.
3. **Perumusan Visi dan Misi yang Inspiratif sekaligus Realistis:** Visi dan misi perlu disusun sedemikian rupa sehingga mampu memberikan inspirasi bagi seluruh pemangku kepentingan. Namun,

rumusan tersebut juga harus tetap realistis, relevan, dan dapat diwujudkan sesuai kapasitas organisasi.

4. **Komunikasi dan Implementasi Visi serta Misi secara Efektif:** Penyampaian visi dan misi secara jelas dan konsisten sangat penting agar setiap anggota organisasi memahami peran masing-masing dalam mewujudkan tujuan tersebut. Tanpa komunikasi yang efektif, visi dan misi tidak akan memberikan dampak strategis yang signifikan.

B. Komunikasi Visi dan Misi kepada Tim

Komunikasi yang efektif tentang visi dan misi sangat penting untuk memastikan bahwa semua anggota tim selaras dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap anggota tim dapat berkontribusi terhadap tujuan menyeluruh sesuai visi dan misi (Nguyen et al., 2021). Beberapa langkah strategis diperlukan agar visi dan misi dapat dikomunikasikan secara efektif kepada tim (Nguyen et al., 2021), antara lain:

1. **Kejelasan dan Keringkasan:** Visi dan misi perlu disampaikan secara jelas, terstruktur, dan mudah dipahami sehingga setiap anggota tim dapat menangkap maksud serta arah yang hendak dicapai organisasi.
2. **Mengaitkan dengan Nilai-nilai Organisasi:** Penting untuk menunjukkan keterkaitan antara visi dan misi dengan nilai-nilai yang dianut oleh tim maupun organisasi. Kesesuaian ini dapat menumbuhkan rasa tujuan bersama dan meningkatkan motivasi anggota tim.
3. **Memberikan Ruang untuk Umpan Balik:** Anggota tim perlu diberi kesempatan untuk memberikan masukan atau mengajukan pertanyaan terkait visi dan misi. Langkah ini membantu mengurangi potensi kesalahpahaman dan memastikan terciptanya pemahaman yang seragam.

4. Kepemimpinan melalui Keteladanan: Pemimpin harus menunjukkan komitmen terhadap visi dan misi melalui tindakan nyata. Perilaku pemimpin yang sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi akan memperkuat kredibilitas dan meningkatkan kepercayaan tim.

C. Tujuan dan Visi dan Misi

Visi dan misi memegang peranan krusial sebagai dasar dalam menentukan arah dan strategi kewirausahaan. Secara umum, pernyataan visi dan misi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat yang dapat mendukung perkembangan dan keberlanjutan usaha (Seridana, 2024; Syafitri et al., 2023) antara lain:

1. Memberikan Arah & Fokus:
 - a. Visi menggambarkan kondisi masa depan yang diharapkan oleh organisasi.
 - b. Misi merumuskan langkah-langkah operasional yang diperlukan untuk merealisasikan visi tersebut.
 - c. Kedua pernyataan ini berfungsi menjaga konsistensi arah dan memastikan organisasi tetap bergerak sesuai tujuan strategisnya.
2. Sumber Motivasi & Inspirasi:
 - a. Visi dan misi berfungsi menginspirasi pemimpin, anggota tim, serta pemangku kepentingan untuk memberikan kontribusi yang berarti.
 - b. Pernyataan tersebut menumbuhkan rasa tujuan bersama yang dapat memperkuat komitmen dan keterlibatan seluruh pihak dalam mencapai sasaran organisasi
3. Alat Diferensiasi dan Identitas Organisasi:
 - a. Visi dan misi mempertegas nilai-nilai unik yang membedakan organisasi dari para kompetitornya.

- b. Pernyataan ini juga membentuk citra, karakter, dan posisi usaha di mata pelanggan serta publik.
- 4. Meningkatkan Komitmen dan Orientasi pada Pelanggan:
 - a. Visi dan misi membantu organisasi menjaga fokus pada pencapaian kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama.
 - b. Keduanya dapat mendorong terbentuknya loyalitas, rasa percaya, serta budaya kerja yang solid dalam organisasi.

D. Perbedaan Visi dan Misi

Meskipun visi dan misi sering dipresentasikan secara bersamaan dalam konteks perencanaan strategis, keduanya sebenarnya memiliki fungsi dan titik fokus yang berbeda. Visi memuat gambaran aspiratif mengenai kondisi ideal yang ingin dicapai organisasi pada masa depan. Pernyataan ini bersifat jangka panjang, memberikan arah inspiratif, dan menjadi sumber motivasi bagi seluruh pemangku kepentingan. Di sisi lain, misi menjelaskan langkah-langkah utama, pendekatan operasional, serta aktivitas yang akan dilakukan organisasi untuk merealisasikan visi tersebut. Misi lebih konkret dan berorientasi pada pelaksanaan tugas sehari-hari, sehingga menunjukkan bagaimana organisasi menjalankan perannya.

Pemahaman yang tepat mengenai perbedaan visi dan misi sangat penting agar organisasi dapat menyusun strategi yang lebih terarah, konsisten, dan mudah dipahami oleh seluruh anggota. Dengan demikian, visi dan misi dapat saling melengkapi dalam membangun dasar strategis bagi pertumbuhan dan keberhasilan usaha. Perbedaan visi dan misi menurut pendapat (Nasrullah & Sulaiman, 2024; Rafiudin et al., 2024):

- 1. Visi:
 - a. Pandangan jangka panjang: Bersifat aspiratif dan inspiratif, memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang.

- b. Fokus pada masa depan: Umumnya berfokus pada masa depan dan tidak terikat oleh jadwal tertentu atau hasil yang terukur.
- c. Luas dan menyeluruh: Sering kali bersifat luas dan menyeluruh, menangkap esensi dari tujuan dan arah organisasi

2. Misi:

- a. Tujuan saat ini: Hal ini menjelaskan apa yang dilakukan organisasi, untuk siapa, dan bagaimana organisasi melakukannya.
- b. Fokus pada masa kini: Memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang selaras dengan tujuan organisasi.
- c. Spesifik dan berorientasi pada tindakan: Sering kali lebih spesifik dan berorientasi pada tindakan daripada pernyataan, yang menguraikan tujuan utama dan area fokus organisasi.

Berdasarkan uraian mengenai karakteristik visi dan misi, dapat ditegaskan bahwa kedua pernyataan strategis tersebut memiliki peran yang saling melengkapi namun berfungsi pada level yang berbeda. Visi berperan sebagai gambaran ideal jangka panjang yang bersifat aspiratif, memberikan inspirasi, serta mengarahkan organisasi menuju masa depan yang diinginkan. Pernyataan visi bersifat luas, menyeluruh, dan tidak dibatasi oleh kerangka waktu tertentu, sehingga menjadi sumber motivasi dan arah strategis bagi seluruh pemangku kepentingan.

Sebaliknya, misi memfokuskan diri pada tujuan operasional saat ini dengan menjelaskan apa yang dilakukan organisasi, siapa yang dilayani, dan bagaimana aktivitas tersebut dijalankan. Misi memberikan kerangka kerja yang konkret dalam pengambilan keputusan, pengalokasian sumber daya, serta pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Dengan sifatnya yang lebih spesifik dan berorientasi pada tindakan, misi menjadi pedoman utama dalam menjalankan strategi organisasi secara konsisten.

Oleh karena itu, penulis menegaskan bahwa visi dan misi harus dipahami sebagai dua komponen strategis yang berbeda namun saling menguatkan. Visi memberikan arah jangka panjang, sementara misi menerjemahkan arah tersebut ke dalam tindakan nyata. Keduanya menjadi fondasi penting bagi pemimpin wirausaha dalam membangun organisasi yang berorientasi masa depan sekaligus efektif dalam kinerja operasionalnya.

E. Langkah Pengembangan Visi dan Misi

Pengembangan visi dan misi merupakan proses penting yang membantu organisasi menentukan arah jangka panjang dan cara mencapainya. Dalam kewirausahaan, langkah ini tidak hanya bertujuan merumuskan pernyataan strategi, tetapi juga memastikan bahwa visi dan misi tersebut sesuai dengan kondisi internal, peluang eksternal, serta nilai-nilai yang ingin dijunjung oleh perusahaan.

Melalui tahapan yang terstruktur, visi dan misi dapat dirumuskan secara lebih jelas, relevan, dan mudah diterapkan, sehingga keduanya mampu menjadi pedoman strategis bagi seluruh pemangku kepentingan. langkah-langkah utama yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan visi dan misi secara efektif (Fullan, 2023; Robiah et al., 2024), antara lain:

1. **Melibatkan Pemangku Kepentingan:** Mengumpulkan masukan dari berbagai pemangku kepentingan merupakan langkah penting agar visi dan misi yang dirumuskan mampu mencerminkan kebutuhan, aspirasi, serta ekspektasi mereka.
2. **Meninjau Nilai-nilai Organisasi:** Nilai-nilai dasar organisasi harus menjadi fondasi perumusan visi dan misi, karena nilai tersebut berfungsi sebagai pedoman dalam perilaku, budaya kerja, dan pengambilan keputusan.
3. **Menganalisis Lingkungan Eksternal:** Pemahaman terhadap faktor-faktor eksternal membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan tantangan yang berpotensi memengaruhi keberhasilan dalam mencapai visi dan misi.

4. Memastikan Konsistensi dan Keselarasan: Visi dan misi perlu diselaraskan dengan nilai organisasi serta strategi besar yang ingin dicapai, sehingga keduanya dapat memberikan arah yang konsisten dan terintegrasi.
5. Mengumpulkan Tanggapan dan Masukan: Mendapatkan umpan balik dari pemangku kepentingan berguna untuk menyempurnakan perumusan visi dan misi, sekaligus memastikan keduanya dipahami secara jelas dan diterima oleh seluruh pihak.
6. Finalisasi dan Penyebarluasan: Setelah rumusan akhir ditetapkan, visi dan misi harus disampaikan secara efektif kepada seluruh pemangku kepentingan agar dipahami dan diinternalisasi bersama.
7. Integrasi dalam Strategi dan Operasional: Visi dan misi perlu diterapkan dalam strategi organisasi dan kegiatan operasional sehari-hari, sehingga mampu memandu tindakan dan keputusan secara konsisten.
8. Melakukan Peninjauan dan Pembaruan: Visi dan misi sebaiknya dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa keduanya tetap relevan dan sesuai dengan dinamika lingkungan bisnis maupun perkembangan organisasi.

Setelah melalui proses pengembangan visi dan misi, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa penyusunan pernyataan strategis ini tidak terlepas dari potensi kesalahan. Beberapa kekeliruan umum sering terjadi dan dapat mengurangi efektivitas visi dan misi dalam mengarahkan organisasi. Mengidentifikasi kesalahan-kesalahan tersebut menjadi langkah penting agar organisasi dapat menghindari hambatan yang berpotensi melemahkan kejelasan arah, konsistensi strategi, maupun keterlibatan pemangku kepentingan.

Dengan memahami berbagai kesalahan yang lazim terjadi, organisasi dapat merumuskan visi dan misi secara lebih tepat, relevan, dan fungsional, sehingga keduanya benar-benar mampu menjadi fondasi strategis yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

Beberapa kesalahan (Hasina & Satyadharma, 2023; Seridana, 2024) antara lain:

1. Terlalu Umum: Pernyataan visi misi yang terlalu umum dapat menyebabkan ketidakpahaman di kalangan anggota organisasi mengenai arah dan tujuan yang dituju. Contoh, visi yang menyatakan “menjadi perusahaan terbaik” tanpa adanya penjelasan dari apa yang dimaksud dengan ‘terbaik’ dan dalam konteks apa.
2. Tidak Realistis: Hal ini dapat menciptakan kekecewaan di kalangan karyawan dan pemangku kepentingan ketika tujuan tersebut tidak terpenuhi. Seperti, “menjadi pemimpin pasar dalam waktu satu tahun” tanpa analisis terhadap sumber daya dan dinamika pasar bisa menyebabkan frustrasi dalam implementasi.
3. Tidak Konsisten: Ketika misi tidak konsisten dengan praktik nyata, maka bisa merusak kepercayaan pemangku kepentingan dan karyawan terhadap visi organisasi. Misal, sebuah institusi pendidikan memiliki misi untuk “mendukung pengembangan berkelanjutan”, tetapi operasionalnya dapat merugikan lingkungan, hal ini dapat merusak reputasi institusi tersebut.
4. Terlalu Panjang dan Tidak Fokus: Idealnya, pernyataan tersebut harus singkat, jelas, dan fokus pada inti dari tujuan yang ingin dicapai. Kesulitan memahami misi atau visi yang rumit dapat mengakibatkan kurangnya perhatian dan partisipasi dari anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.

F. Contoh Visi dan Misi

1. Indofood:
 - a. Visi: Menjadi perusahaan sosial pangan terpadu
 - b. Misi:
 - 1) Menyediakan solusi berkelanjutan untuk kebutuhan pangan
 - 2) Meningkatkan secara terus-menerus sumber daya manusia, proses, dan teknologi kami

- 3) Berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan lingkungan secara berkelanjutan
 - 4) Meningkatkan nilai-nilai pemangku kepentingan secara berkelanjutan
- c. Nilai-nilai: “Dengan disiplin sebagai landasan gaya hidup kami; Kami menjalankan bisnis dengan integritas; Kami memperlakukan pemangku kepentingan dengan hormat; dan bersama-sama kami bersatu untuk mengejar keunggulan dan inovasi berkelanjutan.”
2. BCA (*Bank Central Asia*):
- a. Visi: Bank pilihan utama andalan masyarakat yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia.
 - b. Misi:
 - 1) Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.
 - 2) Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
 - 3) Meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholder* BCA.
 - c. Nilai-nilai:
 - 1) Fokus Pada Nasabah: Perhatian/kepedulian yang diikuti dengan usaha memberikan layanan untuk memenuhi harapan dan/atau kebutuhan nasabah secara spesifik.
 - 2) Integritas: Sikap yang teguh dalam menjunjung tinggi kejujuran dan keterbukaan, yang diikuti dengan tindakan konsisten dan konsekuen pada peran/ tugas dalam berbagai situasi dan kondisi untuk membangun kepercayaan nasabah.
 - 3) Kerja sama Tim: Interaksi dan sinergi yang didasari atas pemahaman diri sendiri dan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

- 4) Berusaha Mencapai Yang Terbaik: Usaha berkelanjutan untuk mencapai yang terbaik guna memberikan nilai tambah bagi nasabah.
3. Honda:
 - a. Visi: AHM ingin menjadi pemimpin pasar sepeda motor di Indonesia dan menjadi pemain kelas dunia, dengan mewujudkan impian konsumen, menciptakan kegembiraan bagi konsumen dan berkontribusi kepada masyarakat Indonesia.
 - b. Misi: Menciptakan solusi mobilitas bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan terbaik.
 4. Bank Mandiri:
 - a. Visi: Menjadi partner finansial pilihan utama Anda
 - b. Misi: Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan *simple* yang menjadi bagian hidup nasabah
 - c. Nilai-nilai:
 - 1) Amanah: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
 - 2) Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
 - 3) Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan.
 - 4) Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
 - 5) Adaptif: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
 - 6) Kolaboratif: Membangun kerja sama yang sinergis.

G. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus mengenai membangun visi dan misi:

1. Bagaimana visi berperan dalam memberikan arah bagi sebuah usaha?

2. Jelaskan perbedaan utama antara visi dan misi!
3. Bagaimana komunikasi visi dan misi yang efektif dapat meningkatkan motivasi tim?
4. Jelaskan pentingnya menghubungkan visi dan misi dengan nilai-nilai organisasi!
5. Bagaimana peran umpan balik dalam mengembangkan visi dan misi?
6. Jelaskan manfaat utama dari visi dan misi bagi wirausahawan!
7. Bagaimana visi dan misi dapat menjadi alat diferensiasi bagi perusahaan?
8. Jelaskan langkah awal dalam pengembangan visi dan misi yang efektif!
9. Bagaimana analisis lingkungan eksternal membantu dalam membentuk visi dan misi?
10. Jelaskan mengapa visi dan misi perlu ditinjau secara berkala!
11. Bagaimana visi dan misi dapat menjadi sumber inspirasi bagi karyawan?
12. Jelaskan bagaimana visi dan misi dapat mempengaruhi strategi organisasi!
13. Bagaimana visi dan misi berkontribusi pada kepuasan pelanggan?
14. Jelaskan hubungan antara visi dan inovasi dalam kewirausahaan!
15. Bagaimana pemimpin dapat menunjukkan komitmen terhadap visi dan misi?
16. Jelaskan mengapa keselarasan visi dan misi penting dalam organisasi!
17. Bagaimana visi dan misi membantu dalam membangun citra merek?

18. Jelaskan fungsi visi dan misi dalam pengambilan keputusan strategis!
19. Bagaimana organisasi dapat memastikan visi dan misi tetap relevan dengan perubahan zaman?
20. Jelaskan peran visi dan misi dalam membangun budaya kerja yang solid!

Studi Kasus

1. Studi Kasus 1 – Gojek: Membangun Visi “Satu Aplikasi untuk Semua”
 - a. Latar Belakang: Gojek lahir pada tahun 2010 sebagai layanan pemesanan ojek berbasis *call center*, lalu berkembang menjadi *super-app* dengan berbagai layanan seperti GoFood, GoPay, dan GoSend.
 - b. Visi: “Meningkatkan kesejahteraan pekerja di sektor informal melalui inovasi teknologi.”
 - c. Misi: “Menciptakan solusi transportasi, logistik, dan pembayaran digital yang cepat, aman, dan mudah diakses.”
 - d. Analisis: Visi dan misi Gojek berakar pada pemberdayaan masyarakat dan teknologi digital. Visi yang sederhana namun kuat ini menuntun perusahaan untuk fokus pada inovasi sosial berbasis teknologi. Gojek juga membuktikan bahwa bisnis yang berorientasi sosial dapat tumbuh menjadi perusahaan teknologi besar dengan valuasi tinggi.
 - e. Pertanyaan Diskusi: Bagaimana Gojek mengintegrasikan nilai sosial dalam visinya tanpa mengabaikan profitabilitas?
2. Studi Kasus 2 – Tokopedia: Visi yang Mendorong UMKM Go-Digital
 - a. Latar Belakang: Tokopedia didirikan pada 2009 dengan misi membantu pelaku UMKM Indonesia menjual produknya secara daring. Kini menjadi salah satu *e-commerce* terbesar di Asia Tenggara.

- b. Visi: “Mewujudkan pemerataan ekonomi secara digital.”
 - c. Misi: “Membangun ekosistem digital yang memungkinkan siapa pun untuk memulai dan mengembangkan bisnisnya dengan mudah.”
 - d. Analisis: Tokopedia berhasil mengaitkan visi jangka panjang dengan nilai nasionalisme ekonomi. Misinya jelas dan dapat diukur: membangun platform digital yang memberdayakan UMKM. Melalui pelatihan dan fitur seperti *Tokopedia Seller Academy*, perusahaan memperkuat komitmen terhadap misinya.
 - e. Pertanyaan Diskusi: Apa strategi yang dilakukan Tokopedia untuk menjaga agar visi “pemerataan ekonomi digital” tetap relevan di tengah persaingan *e-commerce* global?
3. Studi Kasus 3 – Kopi Kenangan: Visi Lokal dengan Cita Rasa Global
- a. Latar Belakang: Kopi Kenangan berdiri pada 2017 dengan ide sederhana: menyediakan kopi berkualitas dengan harga terjangkau bagi masyarakat urban. Kini telah memiliki ribuan gerai di seluruh Indonesia dan ekspansi ke luar negeri.
 - b. Visi: “Menjadi merek kopi global kebanggaan Indonesia.”
 - c. Misi: “Menyajikan kopi berkualitas tinggi dengan cita rasa lokal, pelayanan cepat, dan pengalaman pelanggan yang menyenangkan.”
 - d. Analisis: Kopi Kenangan membangun identitas merek yang kuat melalui visi nasionalis dan inovasi model bisnis.
 - e. Visi dan misinya mendorong diferensiasi produk lokal di pasar global. Keberhasilan mereka juga memperlihatkan bahwa *branding experience* dapat menjadi kekuatan strategis yang bersumber dari visi yang jelas.
 - f. Pertanyaan Diskusi: Bagaimana Kopi Kenangan menjaga keseimbangan antara ekspansi cepat dan kualitas produk agar sesuai dengan visinya?

4. Studi Kasus 4 – Wardah Cosmetics: Visi Berbasis Nilai dan Etika
 - a. Latar Belakang: Wardah merupakan merek kosmetik lokal yang menonjolkan nilai-nilai halal dan etika bisnis. Didirikan oleh Nurhayati Subakat, Wardah kini menjadi merek kosmetik terbesar di Indonesia.
 - b. Visi: “Menjadi merek kosmetik halal terdepan yang menginspirasi dan memperkuat perempuan.”
 - c. Misi: “Menghadirkan produk berkualitas tinggi yang aman, halal, dan terjangkau, dengan semangat pemberdayaan perempuan Indonesia.”
 - d. Analisis: Wardah menunjukkan bagaimana nilai spiritual dan moral dapat diintegrasikan ke dalam strategi bisnis. Visi dan misinya menjadi pedoman dalam inovasi produk, pemasaran, hingga tanggung jawab sosial (CSR).
 - e. Pertanyaan Diskusi: Apa hubungan antara nilai etika dan keberlanjutan bisnis Wardah dalam konteks persaingan industri kosmetik?
5. Studi Kasus 5 – Es Teh Indonesia: Konsistensi dalam Visi dan Ekspansi Cepat
 - a. Latar Belakang: Didirikan pada 2018, Es Teh Indonesia berkembang sangat cepat dengan konsep *franchise modern* dan strategi digital *marketing* yang kuat.
 - b. Visi: “Menjadi *brand* minuman nomor satu kebanggaan Indonesia.”
 - c. Misi: “Menyajikan minuman teh berkualitas, menciptakan peluang usaha bagi masyarakat, dan mengangkat potensi produk lokal ke tingkat nasional.”
 - d. Analisis: Perusahaan ini memperlihatkan bagaimana visi sederhana tapi fokus dapat mendorong pertumbuhan eksponensial. Melalui inovasi rasa, kolaborasi dengan UMKM, dan sistem kemitraan yang kuat, Es Teh Indonesia berhasil membangun jaringan bisnis yang inklusif.

- e. Pertanyaan Diskusi: Bagaimana Es Teh Indonesia memastikan ekspansi cepat tetap selaras dengan visi dan kualitas layanan?

3

PERTEMUAN 3: MENGASAH *SKILLSET* PEMIMPIN WIRAUSAHA



A. Keterampilan dan Strategi Utama dalam Mengasah *Skillset* Pemimpin Wirausaha

Kepemimpinan wirausaha merujuk pada seperangkat kemampuan yang menggabungkan elemen-elemen kepemimpinan dan kewirausahaan untuk mendorong kreativitas, inovasi, serta keberhasilan organisasi. Renko et al. (2013) menekankan bahwa pemimpin wirausaha memainkan peran sebagai teladan dalam perilaku kewirausahaan, mendorong tim untuk meniru perilaku inovatif, dan menciptakan nilai baru bagi organisasi. Mehmood et al. (2021) menambahkan bahwa pemimpin wirausaha memerlukan keterampilan konseptual, kompetensi teknis dalam bisnis, serta kemampuan kewirausahaan, karena seluruh aspek tersebut berkontribusi pada peningkatan kreativitas tim dan proses berbagi pengetahuan.

Bagheri dan Harrison (2020) juga menegaskan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki sifat multidimensional yang mencakup keterampilan, kompetensi, pola perilaku, dan peran yang semuanya penting untuk mengukur konstruk ini secara komprehensif. Lebih jauh, Khalil et al. (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan wirausaha memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha kecil dan menengah (UKM). Mereka menyoroti peran orientasi kewi-

rausahaan, kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif dalam mendorong keberhasilan bisnis.

Leitch et al. (2012) turut menguraikan bahwa kepemimpinan wirausaha berkembang melalui proses sosial yang dipengaruhi oleh modal manusia, modal sosial, serta lingkungan kelembagaan yang membentuk karakter dan efektivitas seorang pemimpin wirausaha. Berdasarkan literatur diatas dapat dibuatkan tabel ketrampilan sebagai berikut:

Tabel 4
Keterampilan Utama Pemimpin Wirausaha

| Aspek/Keterampilan | Keterangan | Sumber Literatur |
|-------------------------------------|---|-----------------------|
| Keterampilan Kepemimpinan Wirausaha | Kemampuan memimpin sambil menunjukkan perilaku kewirausahaan seperti keberanian mengambil risiko, inovasi, dan penciptaan nilai baru. Pemimpin bertindak sebagai role model yang menginspirasi anggota tim. | Renko et al. (2013) |
| Keterampilan Konseptual | Kemampuan memahami situasi kompleks, menyusun strategi, dan menghubungkan berbagai elemen bisnis secara holistik. Berperan penting dalam meningkatkan kreativitas dan pemecahan masalah. | Mehmood et al. (2021) |

| Aspek/Keterampilan | Keterangan | Sumber Literatur |
|--|--|---------------------------|
| Keterampilan Teknis Bisnis | Penguasaan operasional bisnis, proses kerja, teknologi, dan keterampilan teknis yang mendukung fungsi manajerial dan inovasi organisasi. | Mehmood et al. (2021) |
| Keterampilan Kewirausahaan (<i>Entrepreneurial Competence</i>) | Kemampuan mengenali peluang, menciptakan ide baru, mengembangkan inovasi, dan mengelola ketidakpastian dalam bisnis. | Bagheri & Harrison (2020) |
| Perilaku dan Peran Kewirausahaan | Pemimpin bertindak sebagai inovator, katalis perubahan, pembangun jaringan, serta penggerak strategi kewirausahaan dalam organisasi. | Bagheri & Harrison (2020) |
| Orientasi Kewirausahaan | Sikap proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko yang mendorong organisasi menciptakan keunggulan kompetitif. | Khalil et al. (2022) |
| Kreativitas dan Kolaborasi Tim | Kemampuan pemimpin mengembangkan kreativitas tim, mendorong pemikiran baru, dan menciptakan lingkungan berbagi pengetahuan. | Khalil et al. (2022) |

| Aspek/Keterampilan | Keterangan | Sumber Literatur |
|--|--|----------------------|
| Keterampilan Dinamis (<i>Dynamic Capabilities</i>) | Kapabilitas untuk beradaptasi, merespons perubahan lingkungan, dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan pasar. | Khalil et al. (2022) |
| Modal Manusia (<i>Human Capital</i>) | Pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi pribadi yang membentuk kapasitas seorang pemimpin wirausaha. | Leitch et al. (2012) |
| Modal Sosial (<i>Social Capital</i>) | Relasi, jaringan sosial, dan dukungan eksternal yang membantu pemimpin mengakses informasi, sumber daya, dan peluang bisnis. | Leitch et al. (2012) |
| Modal Kelembagaan (<i>Institutional Capital</i>) | Dukungan kelembagaan seperti regulasi, norma, dan sistem yang memengaruhi perkembangan kepemimpinan wirausaha. | Leitch et al. (2012) |

Berdasarkan Model konseptual Keterampilan Utama Pemimpin Wirausaha menunjukkan bahwa kepemimpinan wirausaha merupakan konstruk multidimensi yang dibangun dari enam kelompok keterampilan utama:

1. Keterampilan inti (konseptual, teknis, kompetensi kewirausahaan)
2. Kreativitas & kolaborasi tim

3. Kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*)
4. Modal pribadi (*human capital*)
5. Keunggulan kompetitif
6. Dukungan eksternal & kelembagaan (*social & institutional capital*)

Setiap dimensi saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain sehingga menghasilkan pemimpin wirausaha yang mampu berinovasi, beradaptasi, dan mendorong keberhasilan organisasi.

B. Tujuan Mengasah *Skillset* Pemimpin Wirausaha

Dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas lingkungan bisnis modern, pemimpin wirausaha dituntut memiliki seperangkat keahlian yang komprehensif dan adaptif. Pengembangan keahlian tersebut bukan hanya bertujuan memperkuat kemampuan individu dalam memimpin, tetapi juga untuk memastikan bahwa pemimpin mampu merespons perubahan, mengelola ketidakpastian, serta memanfaatkan peluang secara efektif.

Sejalan dengan pandangan Alazmi et al. (2020) dan Fahrurrozi et al. (2023), peningkatan kompetensi pemimpin wirausaha mencakup berbagai aspek kognitif, sosial, emosional, dan strategis yang diperlukan untuk mendorong kinerja organisasi dan keberlanjutan usaha.

Tujuan utama (Alazmi et al., 2020; Fahrurrozi et al., 2023) adalah:

1. Konsep: Alazmi et al. (2020):
 - a. Meningkatkan kemampuan berpikir kritis untuk memecahkan masalah serta memperkuat kualitas pengambilan keputusan.
 - b. Mengembangkan keterampilan komunikasi dan negosiasi yang efektif untuk membangun hubungan kerja yang produktif.

- c. Menumbuhkan kemampuan berpikir kreatif dan inovatif sebagai dasar pengembangan ide-ide baru.
 - d. Mengasah karakter kepemimpinan transformasional agar mampu menginspirasi dan memberdayakan anggota tim.
 - e. Memperkuat kemampuan dalam mengelola risiko dan menghadapi ketidakpastian secara lebih percaya diri dan adaptif.
2. Konsep Fahrurrozi et al. (2023):
- a. Meningkatkan kemampuan dalam mengenali peluang bisnis baru dan mengembangkan strategi untuk memanfaatkannya.
 - b. Mengembangkan kompetensi pengelolaan sumber daya manusia agar lebih efektif dan berorientasi pada kinerja.
 - c. Memperkuat keterampilan membangun jaringan dan kolaborasi sebagai bagian dari strategi pengembangan usaha.
 - d. Mengembangkan kecerdasan emosional serta kemampuan memotivasi tim untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja kelompok.
 - e. Meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak terduga.

C. Fungsi Mengasah *Skillset* Pemimpin Wirausaha

Mengembangkan *skillset* pemimpin wirausaha memiliki fungsi strategis dalam memperkuat kapabilitas yang diperlukan untuk memimpin secara efektif di tengah persaingan bisnis modern. Kompetensi personal mencakup karakteristik seperti ketangkasan berpikir, kemampuan mengambil keputusan yang etis, serta kepekaan dalam memahami konteks organisasi. Sementara itu, kompetensi fungsional merujuk pada keterampilan teknis dan manajerial, termasuk penguasaan aspek keuangan, pemasaran, teknologi, hingga pengelolaan sumber daya manusia (Dabić et al., 2021; Bagheri & Pihie, 2013).

Kombinasi berbagai kompetensi tersebut memungkinkan pemimpin wirausaha untuk memberi arah, memengaruhi, dan menginspirasi anggota tim dalam menghadapi hambatan maupun peluang (Ahmed & Harrison, 2021). Harrison et al. (2017) menegaskan bahwa pemimpin wirausaha perlu memadukan kemampuan kepemimpinan dan wawasan kewirausahaan agar mampu bersaing secara unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Selaras dengan itu, Leavy (2018) menekankan bahwa kepemimpinan wirausaha menuntut penguasaan manajemen strategis, baik dalam mengelola talenta maupun sumber daya keuangan, sebagai bagian dari upaya menciptakan nilai dan mencapai keberlanjutan usaha. Berdasarkan literatur diatas, terdapat beberapa fungsi penting dari pengembangan keterampilan pemimpin wirausaha, yaitu (Dabić et al., 2021; Ahmed & Harrison, 2021):

1. Memperkuat Kompetensi Personal Pemimpin Wirausaha: Pengembangan keterampilan membantu pemimpin meningkatkan kualitas intra personal, seperti ketangkasan intelektual, kepekaan situasional, kemampuan berpikir kritis, dan pengambilan keputusan yang etis. Kompetensi personal ini menjadi fondasi untuk memimpin secara efektif dalam beragam konteks bisnis.
2. Meningkatkan Penguasaan Kompetensi Fungsional dan Teknis: Mengasah *skillset* memungkinkan pemimpin mengembangkan kemampuan manajerial dan teknis yang lebih kuat, termasuk dalam bidang keuangan, pemasaran, manajemen operasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Kompetensi ini penting untuk menjalankan fungsi bisnis secara efektif dan menjaga kinerja organisasi.
3. Memampukan Pemimpin untuk Menginspirasi dan Menggerakkan Tim: Kompetensi yang matang memungkinkan pemimpin memengaruhi, menginspirasi, dan memberdayakan anggota tim. Pemimpin wirausaha yang kompeten dapat menciptakan visi yang jelas, memberikan motivasi, serta membangun lingkungan kerja yang kolaboratif.

4. Meningkatkan Kapasitas untuk Menavigasi Tantangan dan Ketidakpastian: *Skillset* yang kuat membantu pemimpin menghadapi dinamika pasar, mengelola risiko, serta merespons perubahan bisnis secara efektif. Keahlian ini sangat penting dalam konteks yang penuh ketidakpastian dan kompetisi tinggi, khususnya bagi organisasi yang berorientasi pertumbuhan.
5. Memfasilitasi Perpaduan Kemampuan Kepemimpinan dan Kewirausahaan: Literatur menekankan pentingnya integrasi antara kemampuan memimpin dan kompetensi wirausaha. Pemimpin yang menguasai keduanya mampu menciptakan inovasi, menjalankan strategi bisnis secara visioner, serta memanfaatkan peluang pertumbuhan.
6. Mendukung Penguasaan Manajemen Strategis Sumber Daya: Pengembangan keahlian turut berfungsi memperkuat kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya strategis, terutama talenta dan keuangan. Kedua aspek ini merupakan faktor kunci dalam keberlanjutan bisnis dan penciptaan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan para pemimpin wirausaha adalah tentang mempersiapkan mereka untuk memimpin dengan visi, ketahanan, dan kemampuan beradaptasi, mendorong kemajuan, dan pertumbuhan dalam organisasi mereka.

D. Mengembangkan Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan salah satu kompetensi inti yang semakin diakui perannya dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan wirausaha. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, kemampuan seorang pemimpin untuk memahami, mengelola, dan mengekspresikan emosi dengan tepat menjadi faktor yang menentukan kualitas interaksi, pengambilan keputusan, serta kemampuan membangun hubungan kerja yang konstruktif.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kecerdasan emosional tidak hanya berfungsi sebagai dasar pembentukan kepemimpinan yang empati dan inspiratif, tetapi juga sebagai modal penting dalam menghadapi tekanan dan kompleksitas organisasi modern (Inegbedion et al., 2020; Hoang et al., 2022; Fahrurrozi et al., 2023).

Oleh karena itu, pengembangan kecerdasan emosional menjadi langkah strategis dalam membentuk pemimpin wirausaha yang adaptif, kolaboratif, dan mampu menggerakkan tim menuju kinerja yang optimal. Bagian ini menguraikan berbagai langkah praktis dan konseptual yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kecerdasan emosional pemimpin sebagai fondasi dalam membangun kepemimpinan kewirausahaan yang efektif.

Langkah untuk mengembangkan kecerdasan emosional (Inegbedion et al., 2020; Hoang et al., 2022; Fahrurrozi et al., 2023):

1. Kesadaran Diri: Kesadaran diri merupakan kemampuan pemimpin untuk mengenali kondisi yang memicu munculnya emosi tertentu dan memahami bagaimana respons emosional tersebut dapat memengaruhi cara mereka mengambil keputusan. Dengan tingkat kesadaran yang baik, pemimpin lebih mampu mengontrol arah respons dalam berbagai situasi.
2. Pengaturan Emosi: Pengaturan emosi mencakup kemampuan menjaga ketenangan dan kejernihan berpikir ketika menghadapi tekanan atau ketidakpastian. Hal ini juga melibatkan kemampuan untuk bangkit kembali secara cepat dari sebuah kekecewaan atau hambatan, sehingga pemimpin tetap stabil dan efektif dalam bertindak.
3. Motivasi Diri: Motivasi diri merujuk pada pemanfaatan emosi positif untuk menggerakkan diri sendiri maupun orang lain. Pemimpin dengan motivasi diri yang baik mampu menetapkan tujuan yang menantang dan menunjukkan komitmen tinggi untuk mencapainya, sekaligus menjaga semangat dalam prosesnya.
4. Empati: Empati adalah kemampuan memahami perasaan, perspektif, dan pengalaman orang lain. Melalui empati, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih kuat, mengambil keputusan

an yang lebih inklusif, dan menciptakan komunikasi yang lebih efektif dengan anggota tim.

5. Keterampilan Sosial: Keterampilan sosial mencerminkan kemampuan pemimpin dalam menjalin interaksi yang positif, membangun jaringan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif. Kemampuan ini menjadi kunci dalam membangun kerja sama dan memelihara dinamika tim yang sehat.

Manfaat yang diperoleh dengan mengembangkan kecerdasan emosional (aiche.org, Bello, 2018):



Gambar 2

Hal yang didapatkan dari mengembangkan kecerdasan emosional

Gambar tersebut mengilustrasikan bagaimana kecerdasan emosional dapat memberikan dampak positif pada berbagai aspek dalam organisasi dan kehidupan, antara lain:

1. Peningkatan Kinerja Tim (*Increased Team Performance*): Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja tim.
2. Peningkatan Kemampuan Kepemimpinan (*Increased Leadership Ability*): Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan.

3. Peningkatan Pengambilan Keputusan (*Improve Decision Making*): Kecerdasan emosional dapat membantu dalam membuat keputusan yang lebih baik dan lebih bijak.
4. Penurunan Stres Pekerjaan (*Decreased Occupational Stress*): Kecerdasan emosional dapat mengarah pada pengurangan stres terkait pekerjaan.
5. Peningkatan Kesejahteraan Pribadi (*Increased Personal Well-being*): Kecerdasan emosional dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan personal.
6. Penurunan Turnover Karyawan (*Reduced Staff Turnove*): Dengan kecerdasan emosional yang kuat, perputaran karyawan dapat dikurangi dalam organisasi

E. Kemampuan Komunikasi Dan Presentasi

Kepemimpinan wirausaha mencakup serangkaian keterampilan dan perilaku untuk menumbuhkan kreativitas, menginspirasi kepercayaan diri, dan mendorong kesuksesan bisnis. Keterampilan komunikasi dan presentasi yang efektif merupakan komponen integral dari kepemimpinan wirausaha, seperti yang disoroti oleh (Harrison et al., 2017). Kemampuan untuk mengartikulasikan visi yang menarik dan terlibat dengan para pemangku kepentingan sangat penting untuk membangkitkan kepercayaan diri dan memobilisasi dukungan (Harrison et al., 2017). Cara mengasah keterampilan kemampuan komunikasi dan presentasi (Nguyen et al., 2021):

1. Mengartikulasikan Visi dan Tujuan: Pemimpin wirausaha harus mampu mengartikulasikan visi dan tujuan mereka dengan jelas untuk memastikan bahwa semua anggota tim selaras dan bergerak ke arah yang sama.
2. Menginspirasi dan Memotivasi Tim: Pemimpin dengan kemampuan komunikasi dan presentasi yang kuat dapat menginspirasi dan memotivasi tim mereka dengan lebih efektif.
3. Bernegosiasi dengan Pemangku Kepentingan: Keterampilan komunikasi yang efektif sangat penting untuk bernegosiasi dengan

para pemangku kepentingan, termasuk investor, mitra, pemasok, dan pelanggan, untuk mendapatkan persyaratan yang menguntungkan dan membangun hubungan yang kuat.

4. Mempresentasikan Ide kepada Investor dan Pelanggan: Keterampilan presentasi yang kuat sangat penting untuk memberikan kesan positif, menyampaikan proposisi nilai secara efektif, dan mengamankan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk bisnis.
5. Memfasilitasi Kolaborasi dan Kerja Sama Tim: Dengan membina komunikasi yang terbuka dan efektif, para pemimpin dapat mendorong pertukaran ide, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, dan memastikan bahwa anggota tim bekerja sama secara efisien untuk mencapai tujuan bersama.
6. Beradaptasi dengan Umpan Balik: Keterampilan komunikasi memungkinkan para pemimpin untuk mendengarkan umpan balik secara aktif dari anggota tim, pemangku kepentingan, dan pelanggan, serta menggunakan informasi ini untuk membuat keputusan yang tepat dan perbaikan yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa keterampilan komunikasi dan presentasi merupakan dasar dari kepemimpinan wirausaha, yang memungkinkan para pemimpin untuk mengartikulasikan visi mereka, menginspirasi, mendorong kreativitas tim, memfasilitasi kolaborasi, dan bernegosiasi secara efektif dengan para pemangku kepentingan.

F. Negosiasi dan *Problem Solving*

Keterampilan negosiasi dan pemecahan masalah merupakan dua kompetensi inti yang sangat menentukan efektivitas kepemimpinan wirausaha. Dalam konteks bisnis yang dinamis, pemimpin dituntut mampu berinteraksi secara strategis, memahami kebutuhan pihak lain, dan merumuskan solusi yang tepat dalam menghadapi berbagai tantangan. Sejalan dengan pandangan Supriatna (2021), O'Shea (2021), dan Fahrurrozi et al. (2023), pengembangan kemam-

puan ini tidak dapat terjadi secara instan, tetapi memerlukan pendekatan yang terstruktur dan berkelanjutan.

Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, komunikasi efektif, teknik negosiasi yang tepat, serta kemampuan berpikir kritis merupakan aspek fundamental yang perlu ditingkatkan untuk mendukung proses negosiasi dan pemecahan masalah secara optimal. Oleh karena itu, bagian ini menguraikan beberapa strategi utama yang dapat digunakan oleh pemimpin wirausaha untuk mengasah kompetensi tersebut secara sistematis dan berorientasi pada hasil (Fahrurrozi et al., 2023, Supriatna, 2021, O'Shea, 2021) adalah:

1. Mengembangkan Kecerdasan Emosional: Pemimpin perlu membangun kemampuan mengenali, mengelola, dan mengekspresikan emosi secara tepat, sekaligus memahami reaksi emosional orang lain. Keterampilan ini meningkatkan sensitivitas interpersonal yang menjadi dasar negosiasi efektif.
2. Mengoptimalkan Komunikasi Efektif: Komunikasi yang jelas, persuasif, dan berorientasi pada solusi sangat penting dalam proses negosiasi. Hal ini mencakup *active listening*, pengungkapan gagasan secara terstruktur, serta kemampuan menyampaikan argumen secara profesional.
3. Meningkatkan Kemampuan Berpikir Kritis dan Analitis: Pemimpin perlu mampu menganalisis permasalahan secara mendalam, menilai berbagai alternatif, dan menentukan solusi terbaik. Pendekatan sistematis ini membantu pemimpin merespons tantangan kompleks secara lebih terukur dan tepat.
4. Mengembangkan Fleksibilitas dan Adaptabilitas dalam Pengambilan Keputusan: Dalam negosiasi maupun pemecahan masalah, pemimpin perlu menyesuaikan strategi ketika situasi berubah. Kemampuan beradaptasi memungkinkan pemimpin tetap efektif di bawah kondisi yang dinamis dan penuh ketidakpastian.
5. Membangun Kolaborasi dan Kemampuan Kerja Tim: Proses negosiasi dan pemecahan masalah sering melibatkan berbagai pihak. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan kolaboratif, mem-

bangun hubungan positif, dan mengajak tim berkontribusi dalam proses penyelesaian masalah.

Berdasarkan berbagai kajian, pengembangan keterampilan negosiasi dan pemecahan masalah merupakan aspek esensial dalam membentuk efektivitas kepemimpinan wirausaha. Strategi-strategi yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa kemampuan tersebut tidak berkembang secara spontan, melainkan melalui proses pembelajaran yang sistematis dan terarah. Penguatan kecerdasan emosional memungkinkan pemimpin mengelola dinamika interpersonal dengan lebih empatik dan adaptif, sedangkan komunikasi efektif menjadi landasan bagi interaksi yang persuasif dan konstruktif.

Di sisi lain, berpikir kritis dan analitis memberikan kerangka pemikiran yang logis untuk mengevaluasi berbagai alternatif keputusan, sementara fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi membantu pemimpin tetap responsif terhadap situasi yang terus berubah.

Selain itu, kolaborasi dan kemampuan membangun hubungan sosial memperkaya proses negosiasi dan pemecahan masalah melalui dukungan perspektif yang lebih luas. Dengan demikian, pengembangan lima strategi tersebut secara bersama-sama berperan signifikan dalam menyiapkan pemimpin wirausaha yang mampu menghadapi tantangan kompleks serta menciptakan solusi yang inovatif dan berorientasi pada hasil. Pendekatan komprehensif ini menegaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya bertumpu pada keahlian teknis, tetapi juga pada kecakapan emosional, sosial, dan kognitif yang terintegrasi dengan baik.

G. Pengambilan Keputusan dan Manajemen Risiko

Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah dan penuh ketidakpastian, pemimpin wirausaha dituntut memiliki kemampuan mengambil keputusan yang tepat dan mengelola risiko secara efektif. Proses pengambilan keputusan tidak lagi dapat dilakukan secara intuitif semata, tetapi membutuhkan ketajaman analitis, kemampuan memahami konteks strategis, serta kecakapan dalam membaca

potensi peluang dan ancaman. Sejalan dengan pandangan Alazmi et al. (2020), Sherkat et al. (2022), dan Fahrurrozi et al. (2023), pengelolaan risiko dan proses pengambilan keputusan yang berkualitas merupakan fondasi kepemimpinan wirausaha yang adaptif dan visioner.

Prinsip-prinsip ini tidak hanya memberikan pedoman bagi pemimpin untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi, tetapi juga membantu mereka menavigasi kompleksitas bisnis dengan lebih percaya diri. Dengan memahami dan menerapkan prinsip dasar seperti penggunaan data, pemikiran strategis, penilaian risiko, dan pembelajaran dari pengalaman, pemimpin wirausaha dapat meningkatkan kapasitas mereka dalam menghadapi tantangan serta memanfaatkan peluang secara berkelanjutan. Prinsip utama yang dapat dijadikan rujukan dalam memperkuat kualitas pengambilan keputusan dan manajemen risiko dalam konteks kepemimpinan wirausaha

Prinsip-prinsip kepemimpinan wirausaha dalam pengambilan keputusan dan manajemen resiko (Alazmi et al., 2020; Sherkat et al., 2022; Fahrurrozi et al., 2023) adalah:

1. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Pemimpin wirausaha perlu memanfaatkan informasi yang akurat sebagai dasar dalam memilih langkah strategis. Hal ini meliputi penggunaan riset pasar, analisis keuangan, serta umpan balik pelanggan untuk memastikan keputusan yang diambil lebih tepat dan berorientasi pada kebutuhan nyata organisasi.
2. Penerapan Pemikiran Strategis: Seorang pemimpin harus mampu mempertimbangkan dampak jangka panjang ketika mengambil keputusan. Pemikiran strategis memastikan setiap pilihan selaras dengan visi, arah bisnis, dan tujuan jangka panjang perusahaan, sehingga tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini tetapi juga memperkuat posisi usaha di masa depan.
3. Penilaian Risiko secara Komprehensif: Pengelolaan risiko yang efektif menuntut pemimpin untuk mengidentifikasi potensi risiko, menganalisis dampaknya, serta merancang strategi mitigasi. Dengan melakukan penilaian yang menyeluruh, pemimpin dapat

lebih siap menghadapi tantangan dan menurunkan kemungkinan kerugian.

4. Pemanfaatan Kerangka Kerja Pengambilan Keputusan: Penggunaan alat analisis seperti analisis biaya–manfaat atau SWOT membantu pemimpin mengevaluasi berbagai alternatif keputusan secara objektif. Kerangka kerja ini memberikan struktur berpikir yang jelas dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih terinformasi.
5. Fleksibilitas dalam Menyesuaikan Keputusan: Pemimpin dituntut untuk bersikap adaptif, terutama ketika muncul informasi baru atau perubahan kondisi. Kemampuan untuk meninjau kembali keputusan dan melakukan penyesuaian merupakan bentuk ketangkasan yang penting dalam dinamika bisnis.
6. Pembelajaran dari Pengalaman dan Kegagalan: Analisis terhadap keputusan-keputusan terdahulu membantu pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan strategi yang telah diterapkan. Dengan menarik pelajaran dari kegagalan, pemimpin dapat meningkatkan kualitas keputusan di masa mendatang dan memperkuat daya saing usaha.

Berdasarkan penjelasan diatas, menunjukkan bahwa pemimpin wirausaha perlu menerapkan prinsip-prinsip pengambilan keputusan dan manajemen risiko secara terarah agar mampu menghadapi tantangan bisnis yang kompleks. Keputusan yang didasarkan pada data, didukung pemikiran strategis, serta disertai penilaian risiko yang matang akan membantu pemimpin memilih langkah yang lebih tepat.

Penggunaan kerangka kerja pengambilan keputusan memberi struktur yang jelas, sementara fleksibilitas memungkinkan penyesuaian ketika kondisi berubah. Selain itu, kemampuan belajar dari pengalaman termasuk dari kegagalan menjadi bagian penting dalam membangun ketangguhan dan meningkatkan kualitas keputusan ke depan. Secara keseluruhan, penerapan prinsip-prinsip tersebut membantu pemimpin wirausaha membuat keputusan yang lebih objektif, adaptif, dan berorientasi pada keberhasilan jangka panjang

H. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus tentang mengasah *skillset* pemimpin wirausaha:

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan wirausaha!
2. Bagaimana cara pemimpin wirausaha menginspirasi timnya?
3. Jelaskan tujuan utama mengasah *skillset* pemimpin wirausaha!
4. Bagaimana pengaruh pengembangan keterampilan komunikasi terhadap efektivitas kepemimpinan wirausaha?
5. Jelaskan peran keseimbangan kehidupan-kerja dalam menarik talenta terbaik!
6. Bagaimana pemimpin wirausaha dapat mengembangkan kecerdasan emosional?
7. Jelaskan fungsi utama dari mengasah *skillset* pemimpin wirausaha!
8. Bagaimana kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja organisasi?
9. Jelaskan kaitan antara kemampuan presentasi dan keberhasilan wirausaha!
10. Bagaimana cara pemimpin wirausaha meningkatkan kemampuan negosiasi?
11. Jelaskan pentingnya pengambilan keputusan berbasis data dalam kewirausahaan!
12. Bagaimana seorang pemimpin wirausaha belajar dari kegagalan?
13. Jelaskan hubungan antara kecerdasan emosional dan negosiasi efektif!
14. Bagaimana pemimpin wirausaha membangun tim yang produktif?
15. Jelaskan bagaimana kemampuan berpikir strategis memengaruhi keberhasilan bisnis!

16. Bagaimana pemimpin wirausaha dapat mengelola stres kerja?
17. Jelaskan pentingnya pembelajaran berkelanjutan bagi pemimpin wirausaha!
18. Bagaimana strategi komunikasi dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan?
19. Jelaskan hubungan antara manajemen risiko dan pengambilan keputusan!
20. Bagaimana peran empati dalam memimpin tim kewirausahaan?

Studi Kasus

1. Kasus 1: Transformasi Digital di Perusahaan Ritel:

Andi memimpin perusahaan ritel tradisional yang menghadapi penurunan penjualan karena kompetisi *e-commerce*.

Pertanyaan:

- a. Bagaimana Andi mengkomunikasikan urgensi perubahan kepada karyawan?
- b. Langkah strategis apa yang perlu diambil untuk menerapkan transformasi digital?
- c. Bagaimana Andi mengelola resistensi karyawan terhadap perubahan?

2. Kasus 2: Startup Makanan Sehat:

Tati membuka usaha makanan sehat. Pertanyaan:

- a. Keterampilan kepemimpinan apa yang perlu Tati kuasai agar usahanya berkembang?
- b. Bagaimana Tati dapat memanfaatkan kecerdasan emosional dalam memimpin timnya?

3. Kasus 3: Usaha Laundry Wati:

Wati mendirikan usaha laundry di Surabaya. Pertanyaan:

- a. Strategi kepemimpinan apa yang dapat diterapkan Wati agar mampu bersaing?
- b. Bagaimana kemampuan komunikasi membantu Wati dalam mempertahankan pelanggan?

4. Kasus 4: Negosiasi Investor Startup:

Rian berusaha menarik investor untuk startup aplikasinya. Pertanyaan:

- a. Bagaimana keterampilan presentasi memengaruhi keputusan investor?
- b. Apa strategi negosiasi yang bisa dilakukan agar kedua pihak mencapai *win-win solution*?

5. Kasus 5: Manajemen Risiko di Bisnis Kreatif:

Mira menjalankan bisnis desain yang menghadapi ketidakpastian pasar. Pertanyaan:

- a. Bagaimana Mira menerapkan manajemen risiko dalam pengambilan keputusan bisnisnya?
- b. Langkah apa yang bisa dilakukan untuk menjaga fleksibilitas dan inovasi di tengah ketidakpastian?

4

PERTEMUAN 4: INOVASI DAN KREATIVITAS DALAM KEWIRAUSAHAAN



A. Teknik dan Strategi untuk Menghasilkan Ide-ide Inovatif

Dalam dunia kewirausahaan yang dinamis dan kompetitif, kemampuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Ide-ide segar dan kreatif dapat menjadi kunci untuk membedakan suatu bisnis dari pesaing, menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan. Untuk menjadi agen perubahan dalam organisasi, wirausahawan perlu menguasai teknik. Dengan menguasai teknik *brainstorming* yang terarah, pemanfaatan teknologi untuk memperluas wawasan, hingga pengembangan mindset untuk mendorong berpikir di luar kebiasaan dan strategi kewirausahaan pada umumnya.

Teknik yang dapat digunakan untuk menghasilkan ide inovatif antara lain sebagai berikut (Hara, 2023; Khomenko et al., 2020; Sarumi & Ogunjimi, 2022).

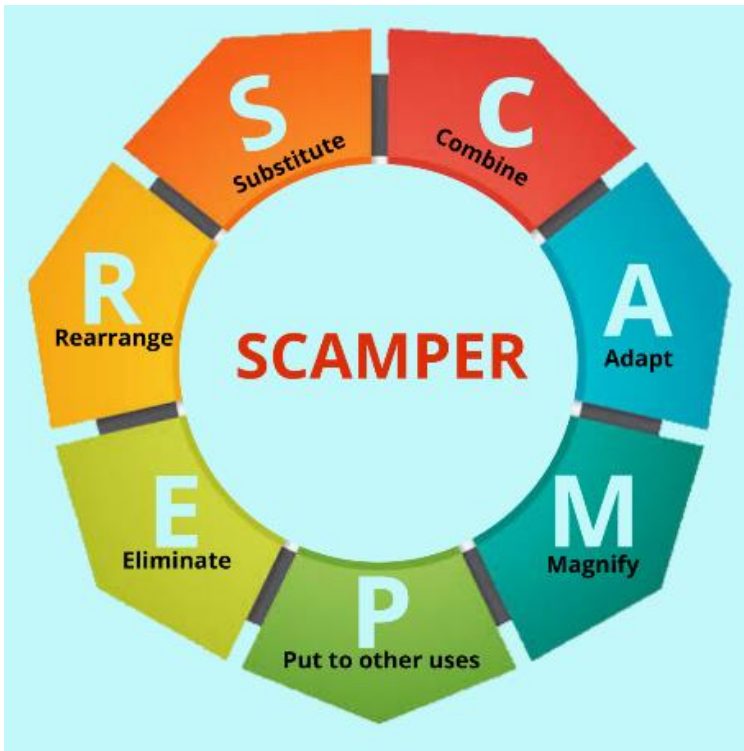
1. Teknik *brainstorming*: Teknik yang digunakan untuk menghasilkan ide-ide kreatif dalam jumlah besar dengan cepat. Dalam sesi *brainstorming*, peserta didorong untuk menyampaikan ide-ide

solusi inovatif untuk suatu masalah. Tujuan untuk memanfaatkan potensi kreatif kelompok dengan cara yang terstruktur.

2. Teknik *brainwriting*: Teknik variasi dari *brainstorming* di mana peserta menuliskan ide-ide mereka secara individu terlebih dahulu, sebelum mendiskusikannya dalam kelompok. Setiap peserta menuliskan ide di lembaran kertas atau secara digital, kemudian dikumpulkan dan dibagikan kepada anggota kelompok lainnya untuk dikembangkan lebih lanjut. Teknik ini meminimalisir dominasi oleh beberapa individu dan memastikan bahwa semua suara peserta dipertimbangkan.
3. Teknik *brain-netting*: Teknik *brainstorming* yang dilakukan secara *online*, memungkinkan peserta dari berbagai lokasi untuk berkolaborasi dalam menghasilkan ide. Menggunakan platform digital seperti forum, alat kolaborasi *online*, atau perangkat lunak khusus, peserta dapat mengajukan, mendiskusikan, dan mengembangkan ide secara bersamaan. Teknik ini sangat berguna untuk tim yang tersebar secara geografis dan memungkinkan pengumpulan ide yang lebih luas dan beragam.

Berikut adalah beberapa teknik dan strategi lain yang dapat membantu menghasilkan ide-ide inovatif yang kreatif dan strategis dalam kewirausahaan. (Qiu et al., 2023):

1. Mengemukakan pendapat: Teknik klasik di mana sekelompok orang berkumpul untuk menghasilkan ide tanpa penilaian. Dengan kata lain, pada tahap ini kuantitas lebih diprioritaskan daripada kualitas.
2. Peta pikiran: Teknik ini menggunakan diagram visual untuk mengemukakan pendapat dan mengatur ide. Mulailah dengan konsep utama dan bercabang menjadi ide-ide yang terkait, buatlah peta visual yang menghubungkannya.
3. *Scamper*: Teknik ini meminta untuk Mengganti, Menggabungkan, Mengadaptasi, Memodifikasi, Memanfaatkan, Menghilangkan, atau Menyusun Ulang elemen-elemen dari ide yang sudah ada untuk menghasilkan ide baru.



Gambar 3
Teknik Scamper

Gambar di atas menggambarkan teknik "*Scamper*", sebagai metode pemecahan masalah dalam berpikir kreatif dan inovatif (Expert, n.d.). Scamper menggambarkan:

1. S - Substitusi (*Substitute*): Mempertimbangkan komponen, bahan, atau orang apa yang dapat disubstitusi untuk memecahkan masalah.
2. C - Kombinasi (*Combine*): Mengombinasikan ide, konsep, atau elemen untuk menciptakan solusi baru.
3. A - Adaptasi (*Adapt*): Menyesuaikan atau memodifikasi ide atau proses yang ada agar sesuai dengan situasi saat ini.
4. M - Perbesar/Modifikasi (*Magnify/Modify*): Meningkatkan atau menurunkan skala, waktu, atau parameter lain untuk menghasilkan perspektif baru.

5. P - Terapkan untuk Kegunaan Lain (*Put to other uses*): Memperhatikan bagaimana masalah atau solusi dapat diterapkan dalam konteks yang berbeda.
6. E - Eliminasi (*Eliminate*): Menghilangkan atau menyederhanakan komponen untuk mengefisienkan solusi.
7. R - Susun Ulang/Balik (*Rearrange/Reverse*): Menata ulang urutan atau arah elemen yang terlibat.

Dengan menjelajahi berbagai pendekatan tersebut, individu dan tim dapat merangsang kreativitas mereka dan menemukan solusi inovatif untuk tantangan yang dihadapi, karena gagasan atau ide sangat dibutuhkan dalam sebuah bisnis (Jain, 2023).



Gambar 4
Pentingnya Ide bagi Bisnis

Gambar ini menjelaskan tentang pentingnya ideasi (*ideation*) bagi bisnis. Berikut penjelasan dari masing-masing komponen dalam gambar:

1. Mendorong Inovasi (*driving innovation*): Ide untuk dapat menggerakkan dan memicu inovasi dalam suatu bisnis.

2. Pemecahan Masalah (*problem-solving*): Proses ide yang memungkinkan perusahaan untuk menemukan solusi-solusi kreatif bagi masalah-masalah yang dihadapi.
3. Beradaptasi dengan Perubahan Kebutuhan Pelanggan (*adapting to changing customer needs*): Ide untuk membantu perusahaan mengidentifikasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pelanggan.
4. Memupuk Budaya Inovasi (*fostering a culture of innovation*): Budaya ide yang kuat untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi berkelanjutan.
5. Keunggulan Kompetitif (*competitive advantage*): Kemampuan berinovasi melalui ideasi memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan.
6. Mempersiapkan Masa Depan Bisnis (*future-proofing the business*): Ide untuk membantu menyiapkan bisnis untuk menghadapi tantangan dan peluang pada masa mendatang.
7. Keterlibatan dan Retensi Karyawan (*employee engagement and retention*): Proses ide yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan.
8. Perbaikan Berkelanjutan (*continuous improvement*): Ide untuk mendorong perbaikan dan peningkatan yang terus-menerus dalam organisasi

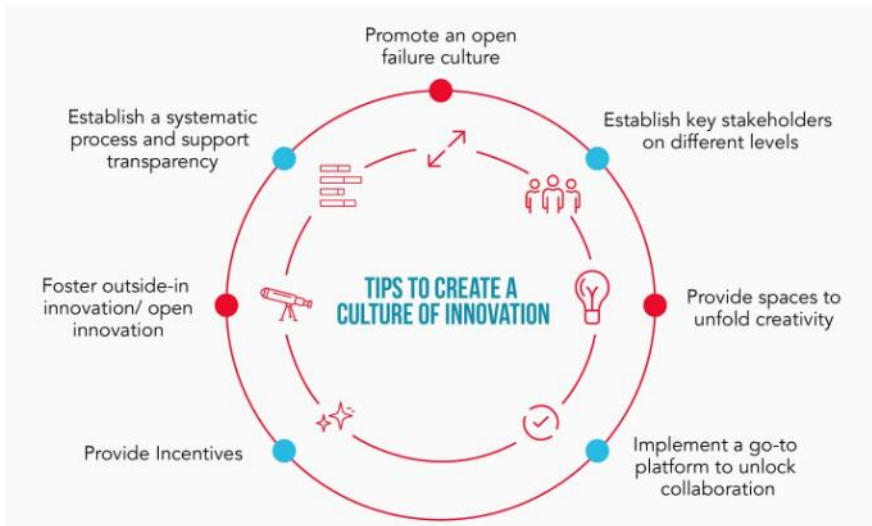
B. Membangun Budaya Inovasi dalam Tim

Terdapat beberapa pendapat tentang budaya inovasi dalam tim yaitu:

1. Grailey dkk. (2021) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan kreativitas yang dapat dilakukan dengan mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan rasa aman bagi anggota tim untuk menyuarakan pemikiran mereka.

2. Kadam et al. (2020) menyatakan bahwa pemimpin visioner, yang dapat menginspirasi tim dan memberikan ruang untuk eksperimentasi, akan sangat membantu tumbuhnya inovasi.
3. Antonio et al. (2022) menekankan bahwa membangun budaya inovasi juga memerlukan struktur dan proses yang jelas.

Membangun budaya inovasi dalam tim melibatkan pengembangan lingkungan yang mendorong kreativitas, pengambilan risiko, dan pembelajaran berkelanjutan. Berikut adalah beberapa strategi yang dikutip dari (impactmybiz.com):



Gambar 5

7 Tips Mengenai Cara Menciptakan Budaya Inovasi di Organisasi

Berikut adalah penjelasan detail atas komponen-komponen kunci dalam gambar tersebut:

1. Memupuk budaya kegagalan terbuka (*Promote an open failure culture*): Memupuk budaya di mana kegagalan dilihat sebagai peluang untuk belajar, bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari.
2. Tetapkan pemangku kepentingan kunci di berbagai tingkatan (*Establish key stakeholders on different levels*): Melibatkan pemangku kepentingan kunci di berbagai tingkatan organisasi agar mendukung dan terlibat dalam upaya inovasi.

3. Sediakan ruang untuk mengungkapkan kreativitas (*Provide spaces to unfold creativity*): Menyediakan ruang dan lingkungan kerja yang mendukung kreatifitas, seperti area kolaborasi, ruang berpikir terbuka, dan fasilitas yang memicu ide-ide baru.
4. Terapkan platform yang dapat dimanfaatkan untuk membuka kolaborasi (*Implement a go-to platform to unlock collaboration*): Mengadopsi platform atau sistem yang memfasilitasi kolaborasi antara tim, berbagi pengetahuan, dan koordinasi.
5. Tetapkan proses sistematis dan dukung transparansi (*Establish a systematic process and support transparency*): Membangun proses sistematis untuk mengelola, mendukung, dan meningkatkan transparansi dalam inisiatif.
6. Pelihara inovasi terbuka (*Foster outside-in innovation/open innovation*): Mendorong kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti mitra, pelanggan, atau komunitas, untuk memperkaya sumber ide.
7. Berikan Insentif (*Provide Incentives*): Memberikan insentif dan penghargaan yang sesuai untuk mendorong partisipasi dan kontribusi.

C. Mengubah Ide Menjadi Produk atau Layanan yang Sukses

Mengubah ide menjadi produk atau layanan yang sukses melibatkan pendekatan multifaset yang mencakup pemahaman kebutuhan pasar, mengembangkan produk atau layanan yang layak, dan secara efektif membawanya ke pasar. Mengubah proses ide menjadi produk (www.decipherzone.com, Nehra) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6
Proses Mengubah Ide Menjadi Produk'

Gambar ini menyajikan delapan langkah utama untuk mengubah ide menjadi produk. Berikut penjelasan rinci untuk setiap langkah:

1. Mendokumentasikan ide secara menyeluruh (*idea documentation*): Mendokumentasikan ide secara menyeluruh, termasuk konsep, fitur, dan rincian lainnya.
2. Melakukan analisis tren pasar (*research market trends*): Melakukan penelitian mendalam untuk memahami tren pasar, kebutuhan pelanggan, dan kompetisi yang ada.
3. Membuat prototipe (*creating prototype*): Membuat prototipe atau versi awal produk untuk menguji dan mengembangkan ide tersebut.
4. Mengajukan permohonan paten (*applying for patent*): Mengajukan permohonan paten untuk melindungi ide dan konsep produk yang unik.
5. Menyusun rencana bisnis (*prepare business plan*): Menyusun rencana bisnis yang komprehensif untuk mendukung peluncuran produk.
6. Merekrut tim pengembang (*hire developers*): Merekrut tim pengembang yang sesuai untuk membangun produk berdasarkan ide dan rencana yang telah ditetapkan.
7. Meluncurkan *Minimum Viable Product* (*launch an mvp*): Meluncurkan *Minimum Viable Product* (MVP) sebagai versi awal produk untuk mendapatkan umpan balik dari pengguna.
8. Melakukan strategi pemasaran (*market the product*): Melakukan strategi pemasaran yang efektif untuk mempromosikan dan mendistribusikan produk ke pasar.

Langkah-langkah tersebut memberikan panduan sistematis bagi seorang pengusaha atau inovator untuk mengubah ide menjadi produk yang sukses di pasar dan penting untuk menumbuhkan budaya kewirausahaan, mendorong kreativitas, keberanian mengambil risiko, dan ketekunan. Pengusaha harus siap menghadapi tantangan dan kemunduran, menggunakannya sebagai peluang untuk belajar dan berkembang.

D. Peran dan Tujuan Inovasi dalam Kewirausahaan

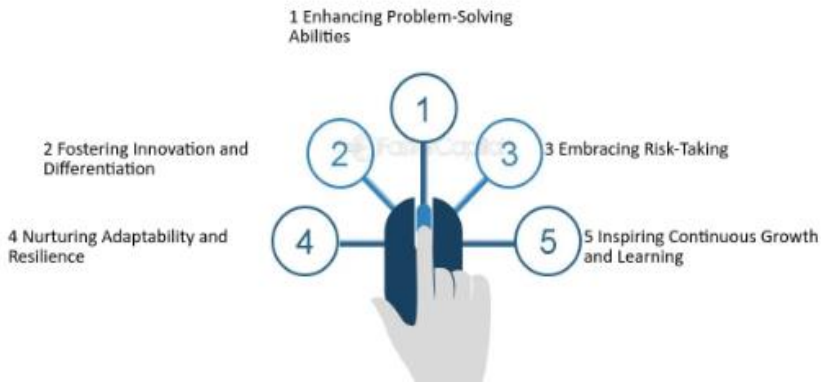
Inovasi dan kreativitas berperan penting dalam mendorong pertumbuhan, daya saing, serta kemampuan beradaptasi di lingkungan bisnis yang dinamis. Tujuan inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan antara lain (Pisoni et al., 2020; Real Academia Española, 2022; Qiu et al., 2023) yaitu:

1. **Mendorong Pertumbuhan dan Keunggulan Kompetitif:** Dengan mengembangkan produk, layanan, atau proses baru, perusahaan dapat membedakan diri mereka dari pesaing, merebut pasar baru, dan meningkatkan pangsa pasar mereka.
2. **Menanggapi Kebutuhan dan Tren Pasar:** Inovasi dan kreativitas memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi dan merespons perubahan ini secara efektif, memastikan mereka tetap relevan dan dapat memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.
3. **Meningkatkan Efisiensi dan Mengurangi Biaya:** Melalui pemecahan masalah yang kreatif dan teknologi inovatif, perusahaan dapat merampingkan operasi, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya.
4. **Meningkatkan Pengalaman Pelanggan:** Perusahaan menggunakan kreativitas untuk merancang interaksi pelanggan yang lebih menarik, nyaman, dan dipersonalisasi, yang dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan.
5. **Menumbuhkan Budaya Perbaikan Berkesinambungan:** Dengan menanamkan kreativitas ke dalam nilai-nilai inti mereka, perusahaan memupuk lingkungan di mana peningkatan berkelanjutan adalah norma yang dapat mendorong karyawan untuk berpikir secara berbeda dan mencari peluang baru untuk pertumbuhan dan peningkatan.

Kreativitas menjadi katalisator kewirausahaan karena dari kreativitas terlahir ide baru, solusi unik, serta cara pandang berbeda untuk menghadapi tantangan. Pengusaha kreatif lebih cenderung terlibat dalam praktik-praktik inovatif, yang mengarah pada pertumbuhan dan daya saing perusahaan (Hidayatulloh & Ashoumi,

2022). Hubungan antara kreativitas dan inovasi (www.fastercapital.com) dapat digambarkan sebagai berikut:

The Relationship between Creativity and Entrepreneurial Spirit



Gambar 7

1 Hubungan antara Kreativitas dan Semangat Kewirausahaan

Gambar ini menjelaskan hubungan antara kreativitas dan semangat kewirausahaan (*entrepreneurial spirit*). Terdapat 5 elemen utama yang menggambarkan hubungan ini, yaitu:

1. Meningkatkan Kemampuan Pemecahan Masalah: Kreativitas memungkinkan individu untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah secara inovatif, yang penting bagi seorang *entrepreneur*.
2. Mendorong Inovasi dan Diferensiasi: Kreativitas mendorong pengembangan produk, layanan, atau model bisnis yang unik dan berbeda dari pesaing.
3. Mendukung Pengambilan Risiko: Semangat kewirausahaan membutuhkan keberanian untuk mengambil risiko dan keluar dari zona nyaman.
4. Menumbuhkan Adaptabilitas dan Ketahanan: Kreativitas membantu individu beradaptasi dengan perubahan dan bangkit dari kegagalan.

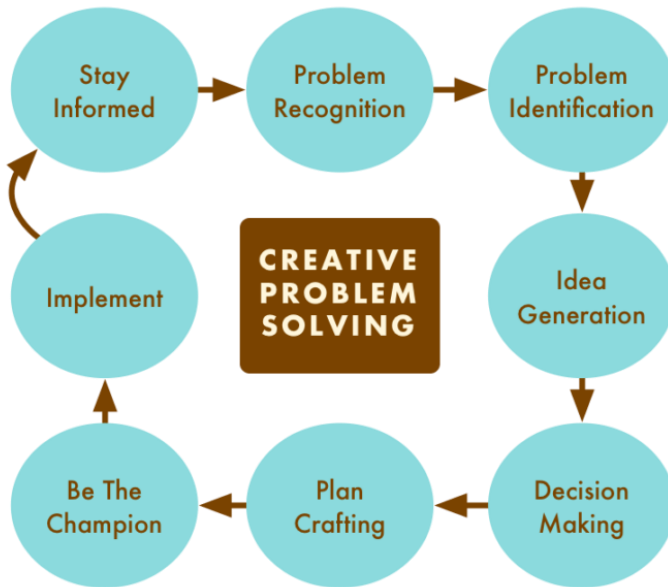
5. Menginspirasi Pertumbuhan dan Pembelajaran Berkelanjutan: Kreativitas mendorong pembelajaran terus-menerus dan penemuan cara-cara baru untuk berkembang.

E. Kreativitas dalam Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Pemecahan masalah secara kreatif diakui sebagai keterampilan yang sangat penting dalam berbagai situasi, termasuk tempat kerja, akademis, dan kehidupan sehari-hari (Lin et al., 2021). Dalam dunia pendidikan, menumbuhkan kreativitas dan kemampuan pemecahan masalah di kalangan siswa sangat penting untuk masa depan mereka (Septimawati et al., 2022).

Indikator keterampilan berpikir kreatif dalam pemecahan masalah meliputi kreativitas dalam menemukan fakta, menemukan masalah, menemukan ide, dan menemukan solusi (Elma et al., 2022). Pemecahan masalah yang kreatif memerlukan pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan yang ada untuk menghasilkan solusi yang inovatif (Simarmata et al., 2023).

Berikut adalah langkah-langkah memecahkan masalah dan pengambilan keputusan secara kreatif (<https://idea-sandbox.com/>):



Gambar 8
Langkah Mengatasi Masalah secara Kreatif

Gambar tersebut menunjukkan proses pemecahan masalah secara kreatif. Terdapat delapan langkah yang saling terkait dalam siklus ini, yaitu:

1. Tetap Terinformasi (*stay informed*): Memastikan diri tetap terinformasi mengenai permasalahan yang ada.
2. Pengenalan Masalah (*problem recognition*): Mengidentifikasi dan mengenali masalah yang perlu diselesaikan.
3. Identifikasi Masalah (*problem identification*): Menganalisis dan menentukan inti permasalahan yang harus ditangani.
4. Generasi Ide (*idea generation*): Menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif untuk memecahkan masalah.

5. Menyusun Rencana (*plan crafting*): Merencanakan langkah-langkah implementasi solusi yang telah dirumuskan.
6. Pengambilan Keputusan (*decision making*): Membuat keputusan terkait solusi terbaik yang akan dijalankan.
7. Implementasi (*implement*): Melaksanakan rencana dan menerapkan solusi yang telah dipilih.
8. Menjadi Juara (*be the champion*): Bertindak sebagai pelopor dan pendukung utama dalam menyelesaikan masalah.

Dalam siklus ini, setiap langkah saling terkait dan dapat diulang jika diperlukan. Hal ini menggambarkan pendekatan pemecahan masalah yang sistematis dan kreatif. Kreativitas adalah keterampilan yang berharga bagi para wirausahawan yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi masalah, menghasilkan solusi inovatif, membuat keputusan yang tepat, beradaptasi dengan perubahan dalam usaha mereka.

F. Mengelola Inovasi dan Kreativitas

Mengelola inovasi dan kreativitas melibatkan pengembangan lingkungan yang mendorong munculnya ide, mendukung pengambilan risiko, dan memfasilitasi implementasi ide-ide baru. Strategi utama mengelola inovasi dan kreativitas (Qiu et al., 2023) meliputi:

1. Mendorong Komunikasi Terbuka: Menciptakan budaya di mana anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide dan pendapat dapat menghasilkan banyak solusi kreatif.
2. Memupuk Keberagaman dan Inklusi: Tim yang beragam membawa berbagai perspektif, pengalaman, dan keterampilan, yang secara signifikan dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi.
3. Menyediakan Dukungan dan Sumber Daya: Supaya inovasi dapat berkembang, organisasi harus menyediakan sumber daya yang diperlukan, termasuk waktu, dana, dan fasilitas.

4. Mendorong Pengambilan Risiko dan Toleransi terhadap Kegagalan: Budaya yang menoleransi pengambilan risiko dan memandang kegagalan sebagai kesempatan belajar sangat penting untuk inovasi.
5. Pembelajaran dan Pengembangan Berkelanjutan: Memberikan kesempatan untuk pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesional dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi.

G. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus inovasi dan kreativitas dalam kewirausahaan:

1. Bagaimana peran teknik *brainstorming* dalam menghasilkan ide-ide inovatif di perusahaan?
2. Jelaskan bagaimana perbedaan teknik *brainwriting* berbeda dari *brainstorming*.
3. Bagaimana teknik 6-3-5 dapat membantu memperkaya ide inovatif dalam tim kewirausahaan?
4. Jelaskan bagaimana SCAMPER dapat menjadi alat berpikir kreatif bagi wirausaha.
5. Bagaimana ideasi dapat berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan?
6. Jelaskan bagaimana budaya inovasi dapat dibangun di dalam tim kerja.
7. Bagaimana peran pemimpin visioner dalam menumbuhkan budaya inovasi menurut Kadam et al. (2020)?
8. Jelaskan bagaimana kegagalan dapat menjadi bagian dari proses inovasi.
9. Bagaimana proses mengubah ide menjadi produk?
10. Jelaskan mengapa riset pasar penting dalam tahap awal pengembangan ide.

11. Bagaimana kreativitas dapat meningkatkan kemampuan pemecahan masalah bagi wirausaha?
12. Jelaskan bagaimana keterlibatan karyawan mempengaruhi keberhasilan inovasi.
13. Bagaimana hubungan antara kreativitas dan semangat kewirausahaan?
14. Jelaskan langkah-langkah dalam proses pemecahan masalah kreatif.
15. Bagaimana komunikasi terbuka mendukung pengelolaan inovasi dalam organisasi?
16. Jelaskan bagaimana keberagaman dan inklusi meningkatkan kreativitas tim.
17. Bagaimana organisasi dapat mendukung kreativitas karyawan melalui sumber daya dan fasilitas?
18. Jelaskan bagaimana inovasi dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.
19. Bagaimana toleransi terhadap kegagalan dapat menjadi strategi manajemen inovasi yang efektif?
20. Jelaskan bagaimana pembelajaran berkelanjutan berperan dalam mempertahankan inovasi.

Studi Kasus

1. Kasus 1: Sebuah startup kuliner menghadapi stagnasi penjualan. Mereka membentuk tim lintas fungsi untuk mencari ide baru. Pertanyaan: Bagaimana penerapan teknik *brainstorming* dan SCAMPER dapat membantu tim menghasilkan inovasi produk kuliner baru?
2. Kasus 2: PT Arunika Batik ingin memperluas pasar global dengan desain modern. Pertanyaan: Jelaskan bagaimana riset pasar dan adaptasi kreatif dapat membantu perusahaan menciptakan produk batik inovatif tanpa kehilangan nilai tradisionalnya.

3. Kasus 3: Sebuah perusahaan *e-commerce* ingin membangun budaya inovasi tetapi karyawan takut gagal. Pertanyaan: Bagaimana strategi kepemimpinan dan sistem insentif dapat digunakan untuk menumbuhkan keberanian berinovasi?
4. Kasus 4: Tim pengembang aplikasi pendidikan sedang merancang fitur baru berbasis AI. Pertanyaan: Jelaskan bagaimana pendekatan *design thinking* dapat membantu memahami kebutuhan pengguna dan menghasilkan solusi yang efektif.
5. Kasus 5: UMKM lokal ingin meluncurkan produk baru dengan sumber daya terbatas. Pertanyaan: Bagaimana strategi *Minimum Viable Product (MVP)* dan pemasaran digital dapat membantu menguji ide pasar secara efisien sebelum peluncuran besar?

5

PERTEMUAN 5: MEMBANGUN TIM WIRAUSAHA YANG TANGGUH



A. Rekrutmen dan Seleksi Anggota Tim yang Tepat

Pembentukan tim yang kompeten merupakan fondasi utama bagi keberhasilan sebuah usaha, terutama dalam konteks kewirausahaan yang menuntut adaptasi cepat, inovasi berkelanjutan, dan efektivitas kolaborasi. Seorang pemimpin wirausaha tidak hanya bertanggung jawab merumuskan visi dan misi organisasi, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu yang direkrut memiliki keterampilan, pengalaman, serta karakteristik yang selaras dengan arah strategis perusahaan.

Oleh karena itu, proses membangun tim tidak dapat dilakukan secara sembarangan; diperlukan serangkaian langkah sistematis mulai dari mengidentifikasi kebutuhan organisasi, merancang strategi rekrutmen, hingga melakukan seleksi yang mampu menghasilkan kandidat paling sesuai dengan tujuan bisnis (Putra et al., 2023; Smith & Johnson, 2022)

Terdapat beberapa langkah kunci yang harus diperhatikan oleh pemimpin wirausaha dalam merekrut dan memilih anggota tim:

1. **Identifikasi Kebutuhan Organisasi:** Langkah awal melibatkan analisis mendalam terhadap kebutuhan perusahaan, termasuk kompetensi yang dibutuhkan, peran yang harus diisi, dan tujuan strategis yang ingin dicapai. Pemimpin harus menetapkan deskripsi pekerjaan, kualifikasi minimum, dan karakteristik ideal kandidat.
2. **Penyusunan Strategi Rekrutmen:** Setelah kebutuhan teridentifikasi, pemimpin perlu menentukan metode rekrutmen yang tepat, seperti pengumuman lowongan, perekrutan melalui jaringan profesional, kolaborasi dengan universitas, atau penggunaan platform rekrutmen digital. Strategi ini harus mampu menarik kandidat yang relevan dan berkualitas.
3. **Penyaringan Awal Kandidat:** Tahap ini mencakup evaluasi awal terhadap dokumen kandidat seperti CV, portofolio, dan surat lamaran. Pemimpin melakukan pengecekan kesesuaian antara pengalaman, keterampilan, dan persyaratan posisi yang ditawarkan.
4. **Wawancara dan Penilaian Kompetensi:** Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman kerja, pola pikir, kemampuan interpersonal, dan kesesuaian nilai kandidat dengan budaya organisasi. Selain itu, dapat dilakukan tes kompetensi teknis, psikometrik, atau simulasi kerja untuk mendapatkan gambaran yang lebih objektif.
5. **Evaluasi Karakter dan Integritas:** Pemimpin wirausaha perlu memastikan bahwa calon anggota tim tidak hanya memiliki kemampuan, tetapi juga karakter dan etika yang selaras dengan visi perusahaan. Referensi dari tempat kerja sebelumnya dan pemeriksaan latar belakang dapat menjadi pertimbangan tambahan.
6. **Seleksi Akhir dan Pengambilan Keputusan:** Pada tahap ini, kandidat dibandingkan berdasarkan kompetensi, karakter, dan potensi kontribusinya terhadap perusahaan. Pemimpin memilih individu yang paling tepat dan membuat penawaran kerja dengan mempertimbangkan kesesuaian jangka panjang.

7. *Onboarding* dan Integrasi Tim: Setelah kandidat menerima penawaran, proses *onboarding* dilakukan untuk memperkenalkan budaya, struktur organisasi, dan tugas-tugas utama. Tahap ini penting untuk memastikan adaptasi yang cepat dan efektif.

Berdasarkan langkah-langkah utama di atas, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi merupakan elemen strategis dalam pengembangan organisasi kewirausahaan. Keberhasilan usaha tidak hanya bergantung pada ide bisnis atau produk yang ditawarkan, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang menopang operasional perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin wirausaha perlu mengelola proses rekrutmen secara sistematis, dimulai dari identifikasi kebutuhan organisasi, penyusunan strategi rekrutmen yang tepat, hingga seleksi kandidat secara objektif dan terukur.

Tahap identifikasi kebutuhan memastikan bahwa kompetensi dan karakteristik kandidat sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Selanjutnya, strategi rekrutmen harus mampu menarik pelamar yang potensial melalui berbagai saluran formal maupun informal. Setelah itu, penyaringan awal dan proses wawancara berfungsi untuk menilai kemampuan teknis, kesesuaian budaya kerja, integritas, serta potensi kontribusi setiap kandidat. Tahap *onboarding* kemudian berperan membantu anggota baru beradaptasi dan berkontribusi lebih cepat.

Secara keseluruhan, keberhasilan pemimpin dalam mengelola rekrutmen menunjukkan kemampuan mereka membangun aset manusia yang berkualitas. Pendekatan seleksi yang terencana dan berbasis kompetensi akan memperkuat keunggulan kompetitif organisasi, meningkatkan efektivitas tim, serta mendukung keberlanjutan usaha di tengah perubahan lingkungan bisnis.

B. Membangun Budaya Tim yang Solid dan Kolaboratif

Budaya tim yang kuat merupakan elemen penting dalam organisasi kewirausahaan, karena memengaruhi efektivitas kerja, komunikasi, dan pencapaian tujuan bersama. Salah satu aspek penting dalam membangun budaya tersebut adalah penerapan rekrutmen yang

inklusif. Seperti dijelaskan oleh Coleman et al. (2021), rekrutmen inklusif memberikan kesempatan bagi individu dari berbagai latar belakang untuk bergabung, sehingga memperkaya perspektif dan kemampuan tim.

Pendekatan ini membuka peluang untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, serta kualitas pengambilan keputusan dalam tim. Namun demikian, rekrutmen inklusif juga dapat menimbulkan tantangan, seperti munculnya perbedaan cara pandang dan dinamika kerja yang lebih kompleks. Karena itu, pemimpin perlu memastikan bahwa keragaman tersebut dikelola secara positif melalui nilai-nilai kerja sama, komunikasi terbuka, dan pemahaman bersama. Secara keseluruhan, mengintegrasikan rekrutmen inklusif ke dalam budaya organisasi membantu menciptakan tim yang lebih solid, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan, sehingga mendukung peningkatan kinerja jangka panjang perusahaan.

Strategi untuk membangun budaya tim yang hebat (www.globalleadershipfoundation.com) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9
Strategi Membangun Budaya Tim yang Hebat
(Bourgault & Goforth, 2021)

Gambar tersebut menunjukkan elemen-elemen penting dalam membangun budaya tim yang hebat. Secara visual, elemen-elemen tersebut digambarkan dalam bentuk lingkaran-lingkaran yang saling terhubung. Beberapa elemen kunci yang terlihat antara lain:

1. Menyepakati Nilai, Praktik, dan Perilaku (*Agreeing Values, Practices and Behaviours*): Membangun budaya tim dimulai dari kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai inti, pola kerja, dan standar perilaku yang harus dijunjung tinggi oleh seluruh anggota. Kesepahaman ini menjadi pedoman etis sekaligus operasional dalam setiap aktivitas tim.
2. Menciptakan Visi dan Arah Bersama (*Creating a Shared Team Vision and Direction*): Tim yang efektif memerlukan visi kolektif yang jelas, yang disusun dan disepakati bersama. Visi ini memberikan arah strategis, memfokuskan energi, dan menyelaraskan kontribusi individu terhadap tujuan yang lebih besar.
3. Membangun Identitas Tim (*Building Team Identity*): Identitas tim yang kuat membantu menciptakan rasa memiliki, meningkatkan kohesi, dan memperkuat komitmen anggota terhadap tujuan bersama. Identitas ini dapat terbentuk melalui nilai, simbol, rutinitas, dan narasi yang memperkuat keunikan tim.
4. Menetapkan Tujuan dan Memfasilitasi Pencapaian Hasil (*Setting Goals and Facilitating for Results*): Kejelasan tujuan merupakan prasyarat bagi kinerja tim. Pemimpin dan anggota tim perlu merumuskan tujuan yang spesifik dan terukur serta memastikan adanya dukungan, mekanisme kerja, dan sumber daya untuk mencapai hasil yang optimal.
5. Memperkuat Kapabilitas Tim (*Strengthening Team Capabilities*): Budaya tim yang kuat bergantung pada upaya pengembangan kapasitas kolektif melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi. Proses ini memastikan bahwa tim mampu merespons dinamika dan tuntutan pekerjaan secara adaptif.
6. Menghargai dan Memanfaatkan Keberagaman (*Appreciating and Using Team Differences*): Setiap anggota membawa pengalaman, perspektif, dan keahlian yang berbeda. Mengelola keberagaman

secara positif memungkinkan tim menghasilkan inovasi, pemecahan masalah yang lebih kreatif, serta keputusan yang lebih komprehensif.

7. Mendorong Pencapaian Hasil dan Mengkritisi Proses (*Driving for Results and Challenging the Process*): Tim yang produktif tidak hanya fokus pada pencapaian hasil, tetapi juga berani mengevaluasi dan memperbaiki proses kerja. Sikap kritis dan orientasi pada hasil mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.
8. Menjelajahi Kemungkinan dan Perspektif Baru (*Exploring Possibilities and Perspectives*): Budaya tim yang inovatif dibangun melalui dorongan untuk berpikir kreatif, mengeksplorasi alternatif, dan mempertimbangkan beragam perspektif. Praktik ini memperkuat kemampuan tim menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.
9. Mengembangkan Akuntabilitas Bersama (*Being Mutually Accountable*): Akuntabilitas bersama merupakan elemen kunci dalam kinerja tim. Setiap anggota bertanggung jawab terhadap tugasnya sekaligus berkomitmen mendukung keberhasilan kolektif. Hal ini menciptakan rasa saling percaya dan disiplin kolaboratif.

Berdasarkan sembilan dimensi utama di atas, menunjukkan bahwa pembentukan budaya tim yang solid dan kolaboratif merupakan proses strategis yang melibatkan keselarasan nilai, kejelasan arah, serta penguatan identitas dan kapabilitas kolektif. Tim yang efektif tidak hanya beroperasi berdasarkan tujuan bersama, tetapi juga mengembangkan pola interaksi yang menghargai keberagaman, mendorong kreativitas, serta menjunjung tinggi akuntabilitas bersama. Selain itu, praktik refleksi terhadap proses kerja dan keberanian untuk menantang cara-cara lama menjadi bagian penting dalam memaksimalkan kinerja tim.

Keseluruhan elemen tersebut menunjukkan bahwa budaya tim yang kuat tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui upaya terarah dari pemimpin dan anggota tim untuk membangun lingkungan yang inklusif, adaptif, dan berorientasi hasil. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi kewirausahaan dapat menciptakan

takan tim yang lebih kohesif, inovatif, dan mampu bertahan dalam dinamika perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

C. Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Tim

Upaya meningkatkan kinerja serta motivasi tim merupakan proses yang terus berlangsung dan memerlukan strategi yang terencana. Dalam konteks organisasi kewirausahaan, pemimpin perlu menerapkan berbagai pendekatan untuk memperkuat efektivitas kerja dan komitmen anggota tim. Mengacu pada Abraham et al. (2017) dan Gupta & Iyer (2023), terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan, yaitu:

1. Memberikan Umpan Balik Berkualitas: Pemimpin perlu menyampaikan umpan balik secara rutin dan terarah agar anggota tim memahami pencapaian mereka dan aspek yang perlu diperbaiki. Umpan balik yang objektif dan membangun berperan meningkatkan motivasi dan kinerja.
2. Mendorong Pengembangan Kapasitas Secara Berkelanjutan: Penyediaan pelatihan, lokakarya, dan kesempatan belajar memungkinkan anggota tim meningkatkan keterampilan mereka. Investasi ini mendukung produktivitas dan kesiapan menghadapi tantangan baru.
3. Mengapresiasi Kontribusi Anggota Tim: Pengakuan formal maupun informal terhadap pencapaian individu dapat memperkuat komitmen dan meningkatkan semangat kerja. Rasa dihargai menjadi pendorong penting bagi peningkatan kinerja.
4. Membangun Komunikasi yang Efektif dan Transparan: Komunikasi terbuka membantu menyamakan persepsi, mengurangi konflik, dan mempercepat penyelesaian masalah. Dialog dua arah juga membuat anggota tim merasa dilibatkan dalam proses kerja.

5. Memberikan Pendelegasian yang Memberdayakan: Memberi ruang bagi anggota tim untuk mengambil keputusan meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan kepercayaan diri, yang pada akhirnya mendukung kinerja tim secara keseluruhan.
6. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif dan Inklusif: Lingkungan kerja yang aman, suportif, dan menghargai keberagaman memungkinkan anggota tim bekerja secara optimal dan menjaga suasana kerja yang harmonis.
7. Menetapkan Sasaran yang Jelas dan Dapat Dicapai: Tujuan yang terukur dan realistis membantu tim memahami prioritas kerja. Kejelasan arah meningkatkan fokus dan motivasi dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dan motivasi tim merupakan tanggung jawab strategis yang harus dijalankan secara konsisten oleh pemimpin kewirausahaan. Berbagai strategi seperti pemberian umpan balik yang jelas, pengembangan kompetensi berkelanjutan, penghargaan terhadap kontribusi, serta komunikasi yang terbuka menjadi langkah penting untuk membangun tim yang produktif dan berkomitmen. Pelimpahan tugas yang tepat, penciptaan lingkungan kerja yang positif, dan penetapan tujuan yang terukur semakin memperkuat keterlibatan serta disiplin kerja anggota tim.

Secara keseluruhan, keberhasilan implementasi strategi tersebut menunjukkan kemampuan pemimpin dalam membentuk tim yang solid dan berkinerja tinggi. Pendekatan yang tegas, terstruktur, dan berorientasi pada hasil akan meningkatkan daya saing organisasi dan memastikan keberlanjutan kinerja di tengah dinamika bisnis yang semakin menuntut.

D. Pengembangan dan Pelatihan Profesional

Pengembangan profesional dan pelatihan manajemen konflik merupakan elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong peningkatan kinerja tim. Berbagai studi menunjukkan bahwa pelatihan manajemen konflik dapat memperbaiki iklim kerja, mengurangi tingkat stres, meningkatkan keper-

cayaan diri individu dalam menangani konflik, dan membantu mereka mengidentifikasi aspek-aspek positif dari proses penyelesaiannya. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan manajemen konflik, di mana komitmen tim dan komitmen organisasi saling mendukung dalam upaya mencapai resolusi yang efektif.

Mengintegrasikan pelatihan tentang resolusi konflik dan negosiasi dalam program pengembangan profesional, secara signifikan dapat meningkatkan kemampuan kolaborasi, memperbaiki efektivitas komunikasi, serta memperkuat keterampilan penyelesaian konflik di antara anggota tim (Gatesman-Ammer, 2021; Barr et al., 2020; Nurhamzah et al., 2022).

Berikut ini adalah beberapa aspek penting dalam merancang program pengembangan profesional dan pelatihan manajemen konflik, terdapat sejumlah aspek penting yang perlu diperhatikan agar pelatihan benar-benar efektif dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

1. **Identifikasi Kebutuhan Pelatihan:** Organisasi harus terlebih dahulu memetakan kebutuhan kompetensi, termasuk memahami keterbatasan keterampilan, masalah komunikasi, serta pola konflik yang muncul. Langkah ini memastikan pelatihan relevan dan tepat sasaran.
2. **Penguatan Kompetensi Manajemen Konflik:** Pelatihan perlu difokuskan pada peningkatan kemampuan menghadapi konflik, seperti keterampilan negosiasi, komunikasi empati, dan teknik penyelesaian konflik. Kompetensi ini terbukti membantu mengurangi stres dan meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam situasi konflik.
3. **Keselarasan dengan Komitmen Organisasi:** Manajemen konflik yang efektif memerlukan dukungan struktural. Program pelatihan harus sejalan dengan nilai, budaya, dan komitmen organisasi agar komitmen tim dan organisasi bergerak secara harmonis dalam menyelesaikan konflik.

4. Desain Pelatihan yang Partisipatif: Metode pelatihan sebaiknya melibatkan aktivitas interaktif seperti simulasi, studi kasus, dan permainan peran agar peserta dapat mempraktikkan langsung konsep yang dipelajari.
5. Pengembangan Komunikasi Tim: Pelatihan resolusi konflik perlu menekankan peningkatan komunikasi antaranggota tim, termasuk keterampilan mendengar aktif, menyampaikan umpan balik, dan berkomunikasi secara efektif.
6. Evaluasi Dampak Pelatihan: Setiap program perlu disertai evaluasi untuk menilai tingkat keberhasilan pelatihan, baik melalui survei, observasi perilaku, maupun analisis perubahan dinamika kerja setelah pelatihan.
7. Penyesuaian dengan Konteks Organisasi: Materi pelatihan harus selaras dengan budaya kerja, struktur organisasi, dan karakteristik tim, karena pelatihan yang tidak kontekstual cenderung kurang efektif.
8. Dukungan Pemimpin: Kepemimpinan yang memberikan teladan dalam penyelesaian konflik sangat penting. Tanpa keterlibatan aktif pemimpin, pelatihan sulit menghasilkan perubahan perilaku yang berkelanjutan.
9. Kontinuitas Pengembangan: Pelatihan harus dianggap sebagai proses jangka panjang. Program lanjutan seperti mentoring dan pembelajaran berkelanjutan diperlukan agar peningkatan kompetensi tetap terjaga.

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan profesional dan pelatihan manajemen konflik sangat bergantung pada perencanaan yang matang dan terarah. Organisasi harus memastikan bahwa setiap aspek mulai dari analisis kebutuhan, desain pelatihan, keselarasan dengan budaya organisasi, hingga evaluasi dampak diperhatikan secara serius agar pelatihan benar-benar efektif dan relevan. Tanpa pendekatan yang sistematis dan dukungan kepemimpinan yang kuat, program pelatihan tidak akan mampu menghasilkan perubahan perilaku maupun peningkatan kompetensi yang berkelanjutan.

Dengan merancang pelatihan yang kontekstual, interaktif, dan berorientasi pada peningkatan kemampuan komunikasi serta penyelesaian konflik, organisasi dapat membangun tim yang lebih kolaboratif, adaptif, dan siap menghadapi tantangan kerja. Oleh karena itu, pemimpin perlu melihat pengembangan profesional sebagai investasi strategis yang berperan langsung dalam memperkuat kualitas sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

E. Mengakui dan Menghargai Prestasi

Program penghargaan yang nyata telah terbukti memiliki banyak tujuan di luar produktivitas, termasuk membangun budaya pengakuan, insentif kinerja, dan pengembangan karyawan (Fiolleau et al., 2023). Dengan menerapkan program penghargaan yang beragam, organisasi dapat memperkuat perilaku positif, mendorong kerja sama tim, dan mendukung pertumbuhan individu dan tim. Menominasikan anggota tim dalam kegiatan, mengakui kontribusi mereka, dan memberikan otonomi dalam pekerjaan mereka adalah cara yang efektif untuk meningkatkan efikasi diri dan kepercayaan dalam tim.

Menurut Abraham et al. (2017) dan Gupta & Iyer (2023), terdapat sejumlah strategi efektif yang dapat diterapkan untuk mengakui dan menghargai pencapaian anggota tim sehingga tercipta budaya kerja yang positif dan memotivasi, yaitu:

1. Pengakuan yang spesifik dan tepat waktu: Apresiasi yang diberikan segera setelah prestasi dicapai membantu memperkuat motivasi dan mendorong perilaku positif.
2. Pengakuan di ruang publik: Merayakan keberhasilan dalam forum organisasi, seperti rapat tim, dapat meningkatkan semangat dan rasa kebersamaan.
3. Peluang untuk berkembang: Menyediakan kesempatan pengembangan profesional sebagai bentuk penghargaan yang mendukung tujuan karier jangka panjang anggota tim dan mendorong pencapaian yang lebih tinggi.

4. Penghargaan kreatif dan bermakna: Memberikan bentuk apresiasi yang relevan dan personal, seperti cuti tambahan atau hadiah khusus, dapat meningkatkan motivasi secara signifikan.
5. Apresiasi antar rekan kerja: Mendorong budaya saling menghargai antar anggota tim dapat memperkuat kerja sama dan membangun rasa saling menghormati.
6. Umpan balik yang konsisten: Memberikan umpan balik positif maupun konstruktif secara rutin membantu anggota tim berkembang dan meningkatkan kualitas kerja mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan, strategi pengakuan dan penghargaan memainkan peran penting dalam membangun budaya tim yang positif dan memotivasi anggota untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Berbagai pendekatan mulai dari memberikan pengakuan yang spesifik dan tepat waktu, merayakan pencapaian secara publik, menyediakan peluang pengembangan, hingga menawarkan bentuk penghargaan yang kreatif dan bermakna dapat memperkuat rasa dihargai dan meningkatkan komitmen anggota tim.

Selain itu, budaya saling mengapresiasi antar rekan kerja dan pemberian umpan balik yang konsisten turut menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut secara terencana, pemimpin dapat membangun tim yang lebih termotivasi, kohesif, dan siap menghadapi tantangan organisasi.

F. Memastikan Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja

Keberagaman dan inklusi merupakan aspek penting dalam membentuk organisasi yang inovatif, adaptif, dan berdaya saing tinggi. Lingkungan kerja yang inklusif tidak hanya menciptakan rasa saling menghormati, tetapi juga meningkatkan efektivitas kolaborasi dan kualitas keputusan. Dalam konteks kewirausahaan, memastikan keberagaman berarti membuka peluang bagi individu dengan latar belakang dan perspektif yang berbeda untuk berkontribusi secara optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tim yang beragam

mampu menghasilkan ide lebih kreatif dan responsif terhadap dinamika perubahan.

Untuk mewujudkan kondisi tersebut, pemimpin perlu menerapkan sejumlah strategi yang mendukung keberagaman dan memperkuat inklusi di tempat kerja. Lu et al. (2020) dan Mai et al. (2023) menawarkan beberapa pendekatan yang dapat dijadikan dasar dalam merancang kebijakan dan praktik terkait keberagaman dan inklusi. Menurut Lu et al. (2020) dan Mai et al. (2023), terdapat sejumlah strategi yang dapat diterapkan untuk memperkuat keberagaman dan inklusi di tempat kerja, antara lain:

1. Menerapkan kebijakan dan prosedur rekrutmen yang inklusif, sehingga peluang kerja terbuka bagi individu dari berbagai latar belakang.
2. Menyelenggarakan pelatihan dan program pengembangan guna meningkatkan pemahaman dan kesadaran karyawan terkait isu keberagaman dan inklusi.
3. Mendorong partisipasi karyawan yang beragam dalam proses pengambilan keputusan dan posisi kepemimpinan, sehingga perspektif yang lebih luas dapat terwakili.
4. Membuka saluran komunikasi dua arah untuk memberikan ruang bagi karyawan menyampaikan aspirasi, gagasan, dan pengalaman mereka.
5. Mengadakan perayaan atau kegiatan bertema budaya dan keberagaman, sebagai bentuk penghargaan terhadap berbagai identitas dan nilai yang ada dalam organisasi.
6. Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala untuk menilai sejauh mana upaya keberagaman dan inklusi telah berjalan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, menunjukkan bahwa keberagaman dan inklusi merupakan fondasi penting bagi organisasi modern yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, dan berkeadilan. Berbagai strategi mulai dari penerapan rekrutmen yang inklusif, penyediaan pelatihan peningkatan kesadaran, pelibat-

an karyawan beragam dalam kepemimpinan, hingga pembangunan saluran komunikasi terbuka mendorong terciptanya budaya kerja yang menghargai perbedaan dan memfasilitasi kolaborasi yang lebih efektif.

Perayaan identitas budaya dan evaluasi berkala terhadap implementasi keberagaman juga membantu memastikan bahwa upaya yang dilakukan tidak hanya bersifat simbolis, tetapi benar-benar berdampak pada praktik organisasi.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut secara konsisten, organisasi dapat memperkuat rasa memiliki, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menciptakan tim yang lebih kreatif serta responsif terhadap tantangan. Hal ini pada akhirnya memberikan kontribusi signifikan terhadap keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

G. Meningkatkan Ketahanan dan Adaptabilitas Tim Wirausaha

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, tim wirausaha perlu memiliki kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika pasar, perubahan teknologi, dan kondisi ekonomi. Ketahanan (*resilience*) tidak hanya mencerminkan kekuatan mental individu, tetapi juga kemampuan untuk bangkit setelah menghadapi *pressure* atau kegagalan. Ketahanan tim pada dasarnya mencakup tiga dimensi utama (Dutt et al., 2022; Hartmann et al., 2020), yakni:

1. Ketahanan Emosional (*Emotional Resilience*): Dimensi ini mencerminkan kemampuan anggota tim dalam mengelola emosi dan menghadapi tekanan psikologis. Dalam lingkungan kewirausahaan yang penuh ketidakpastian, tim dengan ketahanan emosional yang kuat cenderung lebih stabil, mampu mengendalikan stres, dan tetap produktif meskipun berada dalam situasi menantang.
2. Ketahanan Kognitif (*Cognitive Resilience*): Fokus utamanya terletak pada kemampuan berpikir kritis, fleksibel, dan adaptif ketika berhadapan dengan persoalan kompleks. Tim dengan ketahanan kognitif yang baik mampu menilai situasi secara objektif,

mempertimbangkan berbagai alternatif, dan menemukan pendekatan baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan masalah.

3. **Ketahanan Sosial (*Social Resilience*):** Dimensi ini merujuk pada kekuatan hubungan interpersonal serta dukungan sosial yang tersedia baik di dalam tim maupun dari organisasi yang lebih luas. Tim yang memiliki keterikatan sosial yang positif dan saling mendukung akan lebih mampu bertahan dan bangkit kembali ketika menghadapi kesulitan atau perubahan drastis.

Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa Ketahanan tim merupakan kemampuan bersama yang memungkinkan suatu kelompok tetap bekerja efektif meskipun menghadapi tekanan, ketidakpastian, maupun perubahan kondisi yang cepat. Ketiga dimensinya ketahanan emosional, kognitif, dan sosial berperan saling melengkapi dalam membangun kekuatan tim secara menyeluruh. Ketahanan emosional menjaga stabilitas psikologis anggota tim, ketahanan kognitif memungkinkan tim berpikir fleksibel dan menemukan solusi inovatif, sementara ketahanan sosial memperkuat dukungan interpersonal serta rasa kebersamaan.

Secara keseluruhan, tim dengan tingkat ketahanan tinggi mampu beradaptasi lebih baik, mempertahankan performa di situasi menantang, dan pulih lebih cepat dari kegagalan. Dalam lingkungan kewirausahaan, ketahanan tim menjadi aset strategis yang meningkatkan peluang keberhasilan dan keberlanjutan usaha di tengah dinamika dan kompleksitas pasar.

H. Adaptabilitas Tim Wirausaha

Strategi yang dapat diterapkan untuk memfasilitasi adaptabilitas tim wirausaha. Adaptabilitas tim merupakan kemampuan kolektif untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat, tepat, dan efektif. Dalam konteks kewirausahaan, kemampuan ini menjadi krusial karena dinamika pasar, perkembangan teknologi, serta perubahan preferensi pelanggan berlangsung sangat cepat dan tidak terduga. Oleh karena itu, tim wirausaha perlu membangun kapasitas

adaptif yang kuat agar dapat mempertahankan daya saing dan kinerja optimal.

Sejalan dengan pandangan Han et al. (2025), Konradt et al. (2021), serta Linhardt dan Salas (2023), terdapat sejumlah strategi yang dapat diterapkan untuk memfasilitasi adaptabilitas tim. Strategi-strategi tersebut tidak hanya membantu tim merespons perubahan secara reaktif, tetapi juga mendorong kesiapan proaktif dalam menghadapi tantangan dan peluang baru. Dengan penerapan strategi adaptif yang terencana, tim wirausaha dapat meningkatkan efektivitas kerja, meminimalkan risiko, dan memastikan keberlanjutan usaha dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang.

1. Mengembangkan Ketangkasan Kognitif dan Perilaku: Tim wirausaha perlu membangun fleksibilitas dalam cara berpikir dan bertindak. Ketangkasan kognitif (*cognitive agility*) memungkinkan anggota tim untuk mengevaluasi situasi baru secara cepat, mengubah pendekatan, serta menghasilkan solusi alternatif. Sementara itu, ketangkasan perilaku (*behavioral agility*) membantu tim menyesuaikan pola kerja, metode kolaborasi, dan strategi penyelesaian masalah. Kombinasi keduanya meningkatkan kapasitas tim untuk beradaptasi dalam kondisi yang tidak pasti.
2. Meningkatkan Keterampilan Komunikasi Adaptif: Adaptabilitas sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif. Tim yang memiliki pola komunikasi terbuka, jelas, dan responsif lebih mampu melakukan penyesuaian cepat ketika menghadapi perubahan. Komunikasi adaptif mencakup kemampuan untuk mengklarifikasi informasi, menghindari miskomunikasi, serta menyesuaikan gaya berkomunikasi dengan kebutuhan situasi. Hal ini memperkuat koordinasi dan meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan.
3. Membangun Pembelajaran Berkelanjutan dalam Tim: Budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) memastikan bahwa anggota tim selalu mengembangkan kompetensi baru yang relevan. Pelatihan, refleksi kinerja, dan evaluasi rutin membantu tim mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menyesuaikan strategi kerja secara proaktif. Pembelajaran berke-

lanjutan juga mendorong inovasi dan pemikiran kreatif, yang merupakan elemen penting dalam menghadapi perubahan pasar.

4. **Memperkuat Mekanisme Kolaborasi dan Koordinasi:** Adaptabilitas tim bergantung pada kemampuan untuk berkolaborasi secara efektif. Mekanisme kolaborasi yang kuat, seperti pembagian peran yang jelas, sistem koordinasi yang terpadu, dan praktik kerja berbasis kepercayaan, membantu tim menyesuaikan diri dengan cepat. Struktur kolaborasi yang solid memungkinkan anggota tim untuk saling mendukung, berbagi informasi, dan merespons perubahan secara kolektif.
5. **Mengelola Tekanan dan Mempromosikan Ketahanan Tim:** Lingkungan wirausaha sering dikaitkan dengan tekanan tinggi. Oleh karena itu, membangun ketahanan psikologis (*team resilience*) merupakan strategi penting. Ketahanan tim membantu anggota tetap fokus, stabil, dan produktif meskipun menghadapi tantangan. Praktik manajemen stres, dukungan emosional, serta penetapan tujuan realistis dapat memperkuat kapasitas tim dalam menghadapi ketidakpastian.

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa adaptabilitas merupakan kemampuan penting yang memungkinkan tim wirausaha merespons perubahan dengan cepat dan tetap bekerja secara efektif. Tim yang adaptif mampu menyesuaikan strategi, memperbaiki cara kerja, serta memanfaatkan peluang baru di tengah dinamika pasar. Melalui penguatan koordinasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kepemimpinan yang responsif, adaptabilitas dapat ditingkatkan secara konsisten. Secara keseluruhan, adaptabilitas menjadi faktor strategis yang memastikan ketahanan dan keberlanjutan usaha.

I. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan beberapa soal dan studi kasus mengenai materi membangun wirausaha yang tangguh:

1. Bagaimana langkah-langkah dalam proses rekrutmen dan seleksi anggota tim yang tepat?

2. Jelaskan mengapa proses rekrutmen yang inklusif penting dalam membangun tim wirausaha yang tangguh!
3. Bagaimana budaya tim yang solid dapat mempengaruhi kinerja wirausaha?
4. Jelaskan peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya tim yang kolaboratif!
5. Bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja dan motivasi tim wirausaha?
6. Jelaskan pentingnya menetapkan peran dan tanggung jawab dalam tim wirausaha!
7. Bagaimana pelatihan manajemen konflik dapat membantu kinerja tim wirausaha?
8. Jelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan manajemen konflik yang efektif!
9. Bagaimana peran program pengembangan profesional dalam keberhasilan organisasi wirausaha?
10. Jelaskan manfaat penggunaan berbagai metode pelatihan dalam pengembangan profesional!
11. Bagaimana pengakuan prestasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja tim?
12. Jelaskan bentuk-bentuk penghargaan yang efektif untuk meningkatkan motivasi tim!
13. Bagaimana penerapan keberagaman dan inklusi dapat memperkuat inovasi dalam tim wirausaha?
14. Jelaskan manfaat utama dari lingkungan kerja yang inklusif!
15. Bagaimana cara mengukur efektivitas keberagaman dan inklusi di tempat kerja?
16. Jelaskan hubungan antara budaya tim dan keberlanjutan organisasi wirausaha!
17. Bagaimana tim wirausaha dapat membangun rasa saling percaya?

18. Jelaskan strategi untuk mengintegrasikan anggota baru ke dalam tim wirausaha!
19. Bagaimana tim wirausaha dapat menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi?
20. Jelaskan bagaimana pengakuan dari rekan kerja dapat memperkuat budaya tim!

Studi Kasus

1. Studi Kasus 1:
 - a. Situasi: Rani baru membentuk startup edukasi digital. Ia menyadari timnya kurang motivasi setelah gagal meluncurkan produk.
 - b. Pertanyaan: Bagaimana Rani dapat membangkitkan motivasi timnya dengan strategi yang efektif sesuai prinsip dalam bab ini?
2. Studi Kasus 2:
 - a. Situasi: Sebuah tim wirausaha teknologi memiliki konflik antara divisi pemasaran dan pengembangan produk.
 - b. Pertanyaan: Bagaimana pendekatan manajemen konflik dapat diterapkan untuk menjaga kolaborasi tim?
3. Studi Kasus 3:
 - a. Situasi: Startup kuliner milik Dimas merekrut anggota dari berbagai latar belakang budaya.
 - b. Pertanyaan: Apa strategi yang dapat dilakukan Dimas untuk memastikan keberagaman tersebut menjadi kekuatan tim?
4. Studi Kasus 4:
 - a. Situasi: Tim wirausaha sosial kesulitan mempertahankan anggota yang berbakat karena tidak ada sistem penghargaan.
 - b. Pertanyaan: Bagaimana solusi berbasis pengakuan dan penghargaan dapat membantu tim ini?

5. Studi Kasus 5:

- a. Situasi: Tim Alex berhasil meluncurkan merek pakaian berkelanjutan dengan anggota yang beragam dan saling melengkapi.
- b. Pertanyaan: Apa pelajaran utama dari strategi Alex dalam membangun tim wirausaha yang tangguh?

6

PERTEMUAN 6: STRATEGI PEMASARAN DAN *BRANDING* UNTUK WIRAUSAHA



A. Riset dan Target Pasar

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan terus mengalami perubahan, pemahaman yang komprehensif mengenai preferensi, perilaku, dan kebutuhan pelanggan menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan perusahaan. Untuk mencapai tingkat pemahaman tersebut, organisasi memerlukan riset pasar yang dilakukan secara sistematis dan metodologis. Riset pasar bukan hanya sekadar alat untuk mengumpulkan data, tetapi merupakan komponen strategis yang mendukung proses pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) dan membantu perusahaan menavigasi dinamika pasar dengan lebih akurat.

Umaashankar dan Shanmugam (2020) menjelaskan bahwa riset pasar memiliki kontribusi fundamental dalam menggali karakteristik pelanggan secara mendalam, mencakup dimensi psikografis, demografis, sikap, serta preferensi terkait produk dan layanan. Informasi tersebut memberikan gambaran menyeluruh mengenai motif konsumsi dan pola perilaku pelanggan, sehingga perusahaan dapat memahami apa yang mendorong keputusan pembelian dan bagaimana pelanggan menilai proposisi nilai yang ditawarkan. De-

ngan demikian, riset pasar menjadi dasar analitis bagi perusahaan dalam merancang produk, layanan, dan strategi yang lebih relevan.

Selanjutnya, hasil riset pasar memainkan peran sentral dalam proses penetapan target pasar. Penetapan target pasar melibatkan pemilihan kelompok pelanggan yang paling potensial untuk dilayani berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan daya tarik pasar. Temuan riset pasar membantu perusahaan menentukan segmen mana yang paling menguntungkan, bagaimana merumuskan proposisi nilai yang sesuai, dan strategi apa yang perlu diadopsi untuk mencapai segmentasi tersebut secara efektif. Proses ini memastikan bahwa sumber daya perusahaan diarahkan kepada segmen yang memberikan peluang terbesar untuk pertumbuhan dan keberlanjutan.

Pandangan ini diperkuat oleh Jiménez-Zarco et al. (2021), yang menekankan bahwa integrasi riset pasar dengan strategi penetapan target pasar memungkinkan perusahaan menciptakan penawaran yang lebih personal, meningkatkan kualitas hubungan perusahaan-pelanggan, dan menghasilkan keunggulan diferensiasi dalam persaingan. Melalui pemahaman mendalam terhadap *insight* pelanggan, perusahaan dapat mengembangkan proposisi nilai yang lebih kuat dan strategi pemasaran yang selaras dengan karakteristik segmen yang dipilih.

Dalam konteks persaingan modern, kemampuan perusahaan untuk menggabungkan temuan riset pasar dan penetapan target pasar menjadi instrumen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Data yang diperoleh dari riset tidak hanya meningkatkan akurasi segmentasi dan *targeting*, tetapi juga memperkuat efektivitas keputusan manajerial secara keseluruhan. Oleh karena itu, riset pasar berkontribusi langsung terhadap penciptaan nilai (*value creation*), efektivitas strategi pemasaran, dan keberlanjutan bisnis melalui pemahaman mendalam terhadap konsumen dan sasaran pasar yang ingin dituju perusahaan.

Beberapa Kunci dalam Proses Riset Pasar (Jiménez-Zarco et al., 2021)

1. **Analisis Pasar:** Analisis pasar mencakup proses menilai secara menyeluruh ukuran, potensi pertumbuhan, dan prospek pasar yang tersedia. Tahap ini juga melibatkan identifikasi tren utama, peluang strategis, serta tantangan yang dapat memengaruhi struktur dan dinamika pasar. Selain itu, perusahaan perlu memahami pangsa pasar, posisi kompetitif, dan intensitas persaingan guna menentukan strategi yang paling tepat untuk memasuki atau mempertahankan posisi dalam pasar tersebut.
2. **Analisis Pelanggan:** Dimensi pelanggan berfokus pada upaya memahami karakteristik konsumen dari aspek demografis, psiko-grafis, hingga perilaku pembelian. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan, preferensi, serta pola konsumsi pelanggan secara lebih mendalam. Evaluasi terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan juga menjadi komponen penting, karena informasi tersebut memberikan gambaran mengenai efektivitas strategi pemasaran dan hubungan perusahaan dengan konsumennya.
3. **Analisis Produk:** Analisis produk dilakukan dengan menilai berbagai atribut produk seperti fitur, kualitas, harga, dan strategi *positioning* di pasar. Tahap ini membantu perusahaan mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan serta kelemahan produk yang perlu diperbaiki. Pemahaman terhadap tren industri yang berkembang turut mendukung upaya perusahaan dalam menyesuaikan inovasi produk berdasarkan perubahan kebutuhan dan preferensi pasar.
4. **Analisis Distribusi dan Promosi:** Pada aspek distribusi dan promosi, perusahaan mengevaluasi efektivitas saluran distribusi yang digunakan untuk menjangkau pelanggan. Analisis ini juga mencakup identifikasi peluang untuk memperluas cakupan dan meningkatkan visibilitas produk di pasar. Selain itu, perusahaan menganalisis strategi promosi dan komunikasi pemasaran yang paling efektif guna membangun kesadaran merek dan memengaruhi keputusan pembelian pelanggan.

Sedangkan penentuan target pasar menurut Kotler dan Armstrong (2018), melibatkan tiga langkah utama. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. *Market Segmentation* (Segmentasi Pasar): Pada tahap ini, perusahaan membagi pasar yang luas dan heterogen menjadi kelompok-kelompok konsumen yang lebih kecil, homogen, dan memiliki karakteristik yang sama. Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan variabel demografis, geografis, psikografis, maupun perilaku. Tujuan utama segmentasi adalah mengidentifikasi struktur pasar secara lebih terperinci sehingga perusahaan memahami perbedaan kebutuhan, keinginan, serta respons konsumen.
2. *Market Targeting* (Menentukan Pasar Sasaran): Setelah segmen-segmen pasar teridentifikasi, perusahaan kemudian mengevaluasi daya tarik setiap segmen berdasarkan ukuran, pertumbuhan, profitabilitas, serta tingkat persaingan di dalamnya. Tahap ini juga mencakup pemilihan satu atau lebih segmen pasar untuk dilayani. Pemilihan pasar sasaran harus selaras dengan kemampuan, sumber daya, serta tujuan strategis perusahaan.
3. *Market Positioning* (Menetapkan *Positioning* Pasar): Langkah terakhir adalah merancang strategi *positioning* yang efektif untuk membangun citra atau persepsi tertentu dalam benak konsumen sasaran. *Positioning* menekankan bagaimana perusahaan ingin produknya dipersepsikan dibandingkan dengan pesaing. Proses ini melibatkan penentuan proposisi nilai yang membedakan produk dari kompetitor, sehingga konsumen memahami keunikan dan manfaat spesifik yang ditawarkan perusahaan.

Strategi pemasaran modern mengalami transformasi signifikan seiring perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi digital, dan meningkatnya intensitas persaingan bisnis. Pendekatan pemasaran tidak lagi hanya berfokus pada produk atau promosi semata, tetapi bergeser menuju upaya menciptakan pengalaman pelanggan yang holistik dan bermakna. Orientasi ini menempatkan pelanggan sebagai pusat seluruh aktivitas pemasaran, sehingga setiap

strategi yang dirumuskan harus selaras dengan kebutuhan, ekspektasi, dan perjalanan pengalaman pelanggan yang dinamis.

Salah satu elemen kunci dalam pemasaran modern adalah konsep *customer experience journey*, yang menekankan pentingnya memahami serta mengelola seluruh titik sentuh (touchpoints) antara pelanggan dan merek. Pendekatan ini memandang interaksi pelanggan sebagai rangkaian pengalaman yang membentuk persepsi, kepuasan, dan loyalitas. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat, strategi pemasaran berbasis pengalaman pelanggan telah terbukti memberikan dampak positif terhadap keunggulan kompetitif dan nilai perusahaan (Fayvishenko et al., 2021).

Selain itu, kemajuan teknologi dan pemanfaatan data telah menjadi fondasi penting dalam pemasaran modern. Teknologi digital memungkinkan perusahaan menganalisis perilaku pelanggan secara lebih mendalam, memahami preferensi mereka, serta memprediksi kebutuhan di masa depan. Melalui pendekatan pemasaran berbasis data (*data-driven marketing*), perusahaan dapat merancang strategi yang lebih personal, relevan, dan responsif. Integrasi data dan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pemasaran, tetapi juga memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui pengalaman yang konsisten dan bernilai tinggi.

Secara keseluruhan, strategi pemasaran modern ditandai oleh orientasi pelanggan yang kuat, pemanfaatan teknologi digital, serta fokus pada pembentukan pengalaman pelanggan yang unggul. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan beradaptasi lebih cepat dengan dinamika pasar dan menciptakan nilai yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

B. Perbedaan *Marketing* dan *Branding*

Meskipun *marketing* dan *branding* merupakan dua konsep yang berbeda, keduanya memiliki hubungan yang sangat erat dan bersifat saling melengkapi. Dalam perspektif strategis, *branding* berperan sebagai fondasi identitas dan nilai perusahaan, sedangkan *marketing* menjadi alat taktis yang digunakan untuk mengkomuni-

kasikan nilai-nilai tersebut kepada pasar. Keduanya harus selaras agar organisasi mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perbedaan *marketing* dan *branding* (Shahid et al., 2022):

1. *Branding* sebagai Landasan Strategis, *Marketing* sebagai Implementasinya: *Branding* mendefinisikan *siapa* perusahaan dan *apa* yang diwakilinya. Nilai, kepribadian, dan janji merek (*brand promise*) yang tertanam dalam *branding* menjadi acuan utama bagi seluruh aktivitas pemasaran. *Marketing* kemudian berfungsi untuk menyampaikan identitas merek tersebut melalui berbagai saluran komunikasi. Dengan kata lain, *branding* menciptakan arah strategis sedangkan *marketing* mengeksekusi arah tersebut melalui kampanye, promosi, dan interaksi pasar.
2. *Marketing* Menguatkan dan Memperluas Makna Merek: Kegiatan pemasaran yang konsisten baik melalui periklanan, promosi digital, maupun manajemen hubungan pelanggan berkontribusi pada penguatan citra merek. *Marketing* memperluas jangkauan dan eksposur merek, sehingga pesan dan identitas yang dibangun dalam *branding* dapat diterima secara lebih luas oleh target pasar. Tanpa dukungan marketing, *branding* tidak akan memiliki daya jangkau maksimal; sebaliknya, tanpa identitas merek yang kuat, aktivitas pemasaran cenderung tidak efektif.
3. *Branding* Menciptakan Loyalitas, *Marketing* Mendorong Aksi Konsumen: *Branding* berperan penting dalam menciptakan hubungan emosional yang mendalam antara pelanggan dan merek. Ketika konsumen merasa terikat dengan nilai dan kepribadian merek, loyalitas jangka panjang dapat terbentuk. Sementara itu, *marketing* berfungsi untuk mendorong tindakan konsumen yang lebih spesifik, seperti pembelian, pendaftaran layanan, atau partisipasi dalam program tertentu. Dengan demikian, *branding* membangun komitmen, sedangkan *marketing* memicu konversi.
4. Integrasi *Branding* dan *Marketing* Menciptakan Konsistensi Pesan: Konsistensi merupakan elemen penting dalam membangun persepsi yang kuat di benak konsumen. Integrasi yang baik antara *branding* dan *marketing* memastikan bahwa setiap pesan

yang disampaikan baik melalui iklan, media sosial, layanan pelanggan, maupun desain produk selaras dengan identitas merek. Konsistensi ini membantu meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperkuat posisi merek di pasar.

5. *Branding Menentukan Positioning, Marketing Mengkomunikasikannya*: *Branding* menetapkan bagaimana perusahaan ingin dipersepsikan oleh konsumen (*brand positioning*), misalnya sebagai produk premium, inovatif, ramah lingkungan, atau terjangkau. *Marketing* kemudian berperan untuk mengkomunikasikan *positioning* tersebut melalui strategi konten, pesan promosi, harga, dan pengalaman pelanggan. Tanpa *marketing*, *positioning* tidak akan tersampaikan; tanpa *positioning*, *marketing* menjadi tidak terarah.
6. Hubungan Sinergis untuk Keunggulan Kompetitif Jangka Panjang: Ketika *branding* dan *marketing* bekerja secara terintegrasi, perusahaan dapat menciptakan proposisi nilai yang kuat sekaligus mengkomunikasikannya secara efektif. Integrasi ini tidak hanya meningkatkan penjualan dalam jangka pendek, tetapi juga membangun ekuitas merek (*brand equity*) yang menjadi kekuatan kompetitif jangka panjang. Dengan ekuitas merek yang kuat, perusahaan memiliki kemampuan lebih baik dalam menghadapi perubahan pasar, mempertahankan pelanggan, dan menambah nilai bagi pemangku kepentingan.

Berdasarkan penjelasan diatas, menunjukkan bahwa *Branding* memberikan identitas dan arah strategis bagi perusahaan, sementara *marketing* menjadi mekanisme implementasi yang membawa identitas tersebut ke dalam pengalaman nyata pelanggan. Hubungan keduanya bersifat komplementer: *branding* menciptakan makna, *marketing* menciptakan aksi. Keduanya harus diintegrasikan secara konsisten agar organisasi mampu mencapai keberlanjutan, membangun ekuitas merek yang kokoh, serta mempertahankan posisi kompetitif di pasar yang dinamis.

C. Membangun *Brand* yang Kuat dan Unik

Membangun *brand* yang kuat dan unik merupakan elemen strategis dalam pengelolaan pemasaran modern, terutama ketika pasar semakin kompetitif dan konsumen semakin kritis dalam mengevaluasi nilai merek. *Brand* yang kuat tidak hanya mencerminkan kualitas produk, tetapi juga menciptakan asosiasi emosional, kepercayaan, dan loyalitas jangka panjang pada konsumen. Loyalitas merek sendiri menjadi indikator fundamental keberhasilan strategi *branding*, karena menunjukkan preferensi konsumen yang konsisten meskipun terdapat banyak alternatif di pasar (Afandi & Marsasi, 2023).

Dalam membangun kekuatan merek, perusahaan harus mampu merumuskan strategi *brand positioning* yang jelas dan membedakan dirinya dari pesaing. *Positioning* yang efektif membantu perusahaan menanamkan persepsi tertentu dalam benak konsumen, sehingga merek dipandang memiliki keunggulan yang sulit ditiru. Menurut Kraujalienė dan Kromalcas (2022), *positioning* yang kuat tidak hanya meningkatkan daya saing, tetapi juga memperkuat manfaat pemasaran lainnya seperti diferensiasi dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Selain *positioning*, sebuah *brand* juga harus ditopang oleh strategi *brand building* organisasi yang konsisten. Wei (2022) menegaskan bahwa pembangunan merek merupakan proses strategis yang melibatkan penciptaan identitas, nilai, dan pesan merek yang terpadu di seluruh aktivitas organisasi. Dengan demikian, *brand* tidak hanya dipandang sebagai simbol eksternal, tetapi sebagai representasi budaya, perilaku, dan komitmen organisasi.

Keunikan merek (*perceived brand uniqueness*) menjadi faktor penting dalam proses ini. (Kim et al., 2021) menunjukkan bahwa persepsi konsumen terhadap keunikan suatu merek memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap mereka, termasuk intensi untuk melakukan pembelian ulang. Ketika konsumen menilai suatu merek memiliki karakteristik yang khas, mereka cenderung membangun keterikatan psikologis yang lebih kuat, yang pada akhirnya memperkuat ekuitas merek secara keseluruhan.

Dalam konteks perkembangan industri saat ini, strategi membangun *brand* yang kuat juga tidak dapat dilepaskan dari transformasi digital serta meningkatnya kesadaran lingkungan. Organisasi di berbagai sektor mulai menerapkan sub-branding berbasis keberlanjutan (*eco-friendly sub-branding*) sebagai bentuk respons terhadap tuntutan pasar yang semakin mengutamakan nilai etis dan keberlanjutan. Pendekatan ini tidak hanya memperluas portofolio *brand*, tetapi juga menciptakan diferensiasi baru yang relevan dengan segmen konsumen modern.

Secara keseluruhan, membangun *brand* yang kuat dan unik memerlukan integrasi antara kejelasan *positioning*, konsistensi pembangunan *brand* organisasi, dan pemahaman mendalam mengenai persepsi konsumen. Ketika ketiga aspek ini dikelola secara strategis, perusahaan dapat menciptakan identitas merek yang tidak hanya kompetitif tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

Menurut Shahid et al. (2022), upaya membangun *brand* tidak hanya berfokus pada penciptaan citra visual, tetapi juga pada penguatan nilai, pesan, dan pengalaman yang diberikan kepada pelanggan tetapi mencakup serangkaian proses terintegrasi yang dirancang untuk menciptakan identitas merek yang jelas, konsisten, dan mudah dikenali oleh konsumen. Dengan demikian, strategi *brand* yang efektif mampu meningkatkan diferensiasi, memperkuat kepercayaan konsumen, dan mendorong loyalitas jangka panjang. Strategi tersebut antara lain:

1. Ciptakan pengalaman multi-indra: Libatkan semua indera konsumen di dalam toko melalui desain toko yang menarik, musik, aroma, dan sentuhan produk untuk meningkatkan keterikatan emosional dan loyalitas merek.
2. Fokus pada pengalaman merek: Tawarkan pengalaman merek yang unik dan berkesan secara emosional bagi konsumen, melampaui atribut fisik produk, untuk membangun loyalitas merek yang lebih kuat.
3. Perkuat keterikatan emosional: Bangun koneksi emosional yang dalam antara konsumen dan merek melalui pemasaran sensorik dan pengalaman merek yang luar biasa.

4. Manfaatkan citra toko: Pastikan citra toko yang positif untuk memperkuat hubungan antara isyarat pemasaran sensorik, pengalaman merek, dan keterikatan emosional, sehingga meningkatkan loyalitas merek.
5. Pahami audiens: Lakukan riset untuk memahami preferensi dan perilaku konsumen target, dan sesuaikan strategi pemasaran sensorik dengan kebutuhan budaya dan individu.
6. Kumpulkan umpan balik dan beradaptasi: Secara kontinu kumpulkan umpan balik dari konsumen dan adaptasi strategi Anda sejalan dengan perubahan perilaku dan ekspektasi mereka.
7. Investasi dalam pelatihan: Pastikan staf terlatih dengan baik untuk memberikan layanan pelanggan istimewa dan memahami pentingnya isyarat sensorik dalam menciptakan pengalaman merek yang berkesan

Sedangkan Cara membangun *brand* yang kuat (Muzammil Sethar, LinkedIn.com, 2022):



Gambar 10
7 Tahapan untuk Membangun Brand yang Kuat

1. Temukan/Kembangkan Tujuan Merek Anda (*Discover/Develop Your Brand Purpose*): Memahami tujuan dan alasan keberadaan merek. Apa yang ingin dicapai dan sampaikan kepada pelanggan?
2. Kenali Para Pesaing Anda (*Know Your Competitors*): Mengetahui siapa pesaing dan apa yang mereka tawarkan. Pemahaman ini akan membantu Anda membedakan merek
3. Tentukan audiens utama dan sekunder (*Determine Your Primary and Secondary Target Audiences*): Mengidentifikasi audiens utama dan tambahan yang ingin diraih. Hal ini akan memandu strategi pemasaran yang digunakan.
4. Bangun Strategi Merek Anda (*Build Out Your Brand Strategy*): Mengembangkan strategi merek yang komprehensif, mencakup *positioning*, nilai, kepribadian, dan lainnya.
5. Kembangkan Narasi/Cerita Merek yang Menarik (*Develop a Compelling Brand Narrative/Story*): Menciptakan cerita yang menarik dan autentik tentang merek untuk menarik audiens.
6. Ciptakan Identitas Merek (*Create a Brand Identity*): Membangun elemen-elemen visual dan gaya merek yang konsisten, seperti logo, warna, font, dll.
7. Hidupi Merek Anda (*Live the Brand*): Menghidupi dan mengaplikasikan *brand* dalam setiap aspek bisnis, mulai dari produk hingga layanan

Berdasarkan penjelasan tersebut, menunjukkan bahwa untuk membangun referensi merek yang kuat dan unik, penting untuk selalu fokus pada membangun loyalitas merek, menerapkan strategi pemasaran merek yang efektif, menumbuhkan kepercayaan, menekankan keunikan dan pengalaman merek, meningkatkan transformasi digital, dan memasukkan pertimbangan lingkungan ke dalam strategi *branding*.

D. Strategi Pemasaran Digital dan *Offline*

Perkembangan teknologi digital mendorong organisasi untuk mengombinasikan pemasaran digital dan pemasaran *offline* guna mencapai efektivitas komunikasi yang lebih tinggi. Integrasi kedua pendekatan ini memungkinkan perusahaan menjangkau audiens yang lebih luas sekaligus mempertahankan kedekatan dan keaslian interaksi dengan konsumen. Casais (2023) menekankan bahwa penerapan teknik pemasaran digital dalam praktik pemasaran sosial dapat memperkuat upaya perubahan perilaku karena media digital mampu menyebarkan pesan secara cepat, terukur, dan berulang. Pendekatan ini memperluas cakupan kampanye serta meningkatkan kemungkinan keberhasilan intervensi.

Sementara itu, strategi pemasaran *offline* tetap memiliki peran penting terutama dalam membangun hubungan emosional dan kepercayaan melalui interaksi tatap muka. Kontak langsung memberikan pengalaman nyata yang sering kali tidak dapat digantikan oleh saluran digital. Hal ini menjadikan pemasaran *offline* relevan untuk konteks yang membutuhkan kedalaman relasi dan personalisasi pesan (Sorasit & Charpavang, 2022). Dengan demikian, pemasaran *offline* berfungsi sebagai fondasi yang memperkuat persepsi konsumen terhadap kredibilitas dan komitmen organisasi.

Dalam praktik industri, efektivitas pemasaran meningkat ketika organisasi mampu mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut secara harmonis. Menurut Daniswara dan Furinto (2021), penggabungan saluran digital—seperti situs web dan media sosial—dengan aktivitas luring—seperti kunjungan lapangan, toko fisik, atau acara tatap muka—berkontribusi pada visibilitas merek yang lebih kuat dan pengalaman pelanggan yang lebih konsisten. Pendekatan omni-channel ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan konsumen, tetapi juga membantu perusahaan mempertahankan daya saing dalam pasar yang semakin kompetitif.

Secara keseluruhan, strategi pemasaran digital dan *offline* harus dipandang sebagai dua pendekatan komplementer. Pemasaran digital memperluas jangkauan dan efisiensi komunikasi, sedangkan pemasaran *offline* memperdalam hubungan dan kepercayaan.

Integrasi keduanya memberikan kerangka strategis yang lebih utuh untuk membangun merek, mempengaruhi perilaku, dan menciptakan pengalaman pelanggan yang berkesinambungan.

Perusahaan *online* yang berekspansi ke pasar *offline* dapat mengambil manfaat dari pemodelan strategi ekspansi *offline* untuk mengoptimalkan penetrasi pasar mereka (Xu et al., 2021). Strategi pemasaran untuk membangun merek yang kuat, diantaranya yaitu:

1. Strategi Pemasaran Digital:

- a. Memanfaatkan media sosial untuk bercerita tentang merek dan membangun hubungan emosional dengan audiens.
- b. Bermitra dengan *influencer* yang selaras dengan nilai-nilai merek untuk menjangkau audiens yang lebih luas.
- c. Menciptakan konten yang berharga dan relevan yang memposisikan merek sebagai pemimpin dalam industri.
- d. Mengoptimalkan situs web dan konten untuk mesin pencari, serta menggunakan pemasaran berbayar untuk mengarahkan lalu lintas ke situs web.

2. Strategi Pemasaran *Offline*:

- a. Menciptakan pengalaman berbelanja yang berkesan di dalam toko, melibatkan indera pelanggan dan menumbuhkan hubungan emosional.
- b. Memanfaatkan toko *pop-up* untuk menghasilkan kegembiraan dan menawarkan pengalaman berbelanja yang unik.
- c. Memberikan layanan pelanggan yang dipersonalisasi dan berkualitas tinggi untuk menumbuhkan keterikatan emosional.
- d. Berpartisipasi atau mensponsori acara dan kegiatan amal setempat untuk meningkatkan visibilitas merek dan memperkuat hubungan dengan komunitas.

Contoh:

1. Kopi Kenangan yang sukses dalam membangun merek lokal melalui strategi digital yang efektif. Perusahaan ini memanfaatkan kekuatan *social media* dan *storytelling* yang menonjolkan kedekatan dengan pelanggan, gaya hidup, serta harga terjangkau dengan kualitas premium. Serta kolaborasi dengan *influencer* dan penggunaan aplikasi pemesanan *online* seperti GoFood dan GrabFood juga menjadi kunci dalam perluasan jangkauan pasar sekaligus menjaga hubungan personal dengan pelanggan.
2. Erigo yang merupakan merek *fashion* lokal yang berhasil menembus pasar internasional dengan memanfaatkan strategi *omnichannel marketing*. Selain aktif di *social media* dan *marketplace*, Erigo juga menggabungkan promosi digital dalam kegiatan *offline* seperti partisipasi dalam ajang NYFW, yang memperkuat citra profesional dan daya saing global. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi pengalaman digital dan tatap muka dapat meningkatkan *brand awareness* dan kepercayaan konsumen.

Dengan mengombinasikan strategi pemasaran digital dan *offline* yang berfokus pada pengalaman, hubungan emosional, dan keterlibatan, perusahaan dapat membangun merek yang kuat dan loyal.

E. Membangun Kesadaran Merek

Kesadaran merek merupakan elemen fundamental dalam strategi pemasaran karena menjadi tahap awal pembentukan ekuitas merek yang kuat. Tingkat kesadaran merek yang tinggi membantu perusahaan membedakan diri dari pesaing, meningkatkan pengenalan konsumen, serta mendorong terbentuknya preferensi dan loyalitas jangka panjang. Dengan demikian, *brand awareness* menjadi dasar yang mengarahkan konsumen untuk mengingat, mengenali, dan akhirnya memilih suatu merek dibandingkan yang lain (Eji, 2024).

Oleh karena itu, strategi pemasaran yang efektif untuk membangun kesadaran merek dan meningkatkan ekuitas merek perlu mempertimbangkan berbagai aspek. Terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk membangun kesadaran merek, diantaranya yaitu (Eji, 2024):

1. *Kampanye Pemasaran Terintegrasi*: Pendekatan pemasaran terintegrasi yang menggabungkan berbagai saluran seperti media sosial, konten digital, dan iklan *online* mampu memperkuat paparan merek. Konsistensi pesan lintas platform memudahkan konsumen mengenali identitas merek dan meningkatkan ingatan mereka terhadap pesan yang disampaikan.
2. *Optimalisasi Media Sosial*: Media sosial merupakan sarana efektif untuk meningkatkan *brand awareness* karena memungkinkan interaksi langsung antara merek dan konsumen. Konten yang menarik, interaktif, dan relevan dapat menciptakan keterlibatan yang tinggi, sekaligus memperluas jangkauan merek secara organik.
3. *Penggunaan Influencer*: Kolaborasi dengan *influencer* membantu meningkatkan eksposur merek melalui kredibilitas dan kedekatan mereka dengan audiens. Ketika *influencer* menyampaikan pesan yang autentik, hubungan emosional antara konsumen dan merek dapat terbentuk, yang pada akhirnya mendorong loyalitas.
4. *Event dan Sponsorship*: Kegiatan *event* dan *sponsorship* memberi kesempatan kepada merek untuk berinteraksi langsung dengan audiens target. Melalui pengalaman yang positif dan berkesan, konsumen lebih mudah mengingat merek dan menghubungkannya dengan nilai tertentu. Strategi ini efektif dalam menciptakan asosiasi merek yang kuat.

Cara lain untuk meningkatkan kesadaran merek (www.deskera.com) dapat dilihat pada gambar 11. dibawah ini:



Gambar 11
Cara Meningkatkan Kesadaran Merk

Gambar tersebut menjelaskan Konsep "*Brand*" yang merepresentasikan elemen-elemen penting dalam membangun sebuah merek yang kuat. Berikut penjelasan masing-masing elemen yang terdapat dalam gambar:

1. Hidupkan kembali minat yang mulai pudar (*Revive waning interest*): Meningkatkan kembali minat dan ketertarikan konsumen terhadap merek.
2. Tarik lebih banyak (*Attract more*): Menarik lebih banyak konsumen untuk terlibat dengan merek.
3. Jual lebih banyak (*Sell more*): Meningkatkan penjualan atau perolehan pendapatan melalui merek.
4. Tempat-tempat pemasaran (*Market places*): Menciptakan pasar dan saluran distribusi yang tepat untuk mempromosikan merek.
5. Kembangkan Elemen Merek (*Proliferate Brand Elements*): Memperluas dan mengembangkan elemen-elemen merek seperti logo, slogan, desain, dll.
6. Kepercayaan (*Trust*): Membangun kepercayaan konsumen terhadap merek.

7. Masuk ke Budaya Pop (*Infiltrate Pop Culture*): Mengintegrasikan merek ke dalam budaya populer agar lebih dikenal.
8. Mobilitas (*Mobility*): Menjaga fleksibilitas dan kemampuan adaptasi merek terhadap perubahan pasar

Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa pendekatan komprehensif untuk membangun kesadaran merek melibatkan penggunaan perpaduan strategi pemasaran digital dan tradisional, dengan fokus pada mempertahankan identitas merek yang kuat, memanfaatkan platform media sosial, dan mengeksplorasi *platform* inovatif.

F. Indikator Kinerja Utama (KPI) untuk Pemasaran

Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators/KPI*) merupakan ukuran kuantitatif yang digunakan untuk menilai sejauh mana aktivitas pemasaran berkontribusi pada pencapaian sasaran organisasi. KPI memungkinkan perusahaan memantau efektivitas strategi, menilai efisiensi kampanye, serta memastikan setiap aktivitas pemasaran mendukung pertumbuhan bisnis.

Dalam praktiknya, KPI pemasaran dapat mencakup beberapa dimensi penting, seperti indikator berbasis pelanggan (misalnya tingkat akuisisi dan retensi), indikator digital (seperti tingkat konversi dan keterlibatan media sosial), indikator penjualan (termasuk pertumbuhan pendapatan dan prospek berkualitas), serta indikator kinerja merek (misalnya kesadaran dan preferensi merek). Penggunaan KPI yang tepat membantu organisasi membuat keputusan berbasis data dan mengarahkan perbaikan strategi pemasaran secara berkelanjutan (Kotler & Keller, 2018).

Dalam konteks pemasaran modern, KPI dapat dikelompokkan ke dalam beberapa dimensi utama, meliputi:

1. KPI Berbasis Pelanggan (*Customer Metrics*)

KPI ini berfokus pada perilaku, pengalaman, dan nilai pelanggan. Indikator yang termasuk dalam kategori ini antara lain:

- a. *Customer Acquisition*: jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh dalam periode tertentu.
- b. *Customer Retention Rate*: tingkat keberhasilan mempertahankan pelanggan yang sudah ada.
- c. *Customer Lifetime Value (CLV)*: estimasi nilai finansial pelanggan sepanjang hubungan mereka dengan perusahaan.
- d. *Customer Satisfaction (CSAT)* dan *Net Promoter Score (NPS)*: indikator persepsi dan loyalitas pelanggan.

KPI pelanggan sangat penting karena pelanggan merupakan pusat strategi pemasaran dan menjadi penentu keberlanjutan pendapatan.

2. KPI Berbasis *Digital Marketing*

Dengan meningkatnya penggunaan kanal digital, organisasi memerlukan indikator yang dapat mengukur efektivitas pemasaran berbasis teknologi. Beberapa indikator utama meliputi:

- a. *Website Traffic* dan *Unique Visitors*: jumlah pengunjung sebagai ukuran visibilitas *online*.
- b. *Conversion Rate*: persentase pengunjung yang melakukan tindakan yang diinginkan (pembelian, pendaftaran, unduhan).
- c. *Engagement Rate* di media sosial: interaksi seperti *likes*, *comments*, *shares*.
- d. *Cost Per Click (CPC)* dan *Cost Per Acquisition (CPA)*: efisiensi biaya kampanye digital.

KPI ini memberikan gambaran mengenai kinerja pemasaran digital secara real time dan membantu pengambilan keputusan berbasis data.

3. KPI Berbasis Penjualan (*Sales Metrics*)

KPI penjualan menilai sejauh mana aktivitas pemasaran berkontribusi terhadap pendapatan dan pertumbuhan bisnis. Indikatornya meliputi:

- a. *Revenue Growth*: tingkat pertumbuhan pendapatan dari periode ke periode.
- b. *Sales Volume*: jumlah produk atau layanan yang terjual.
- c. *Marketing Qualified Leads* (MQL) dan *Sales Qualified Leads* (SQL): efektivitas funnel pemasaran dalam menghasilkan prospek yang layak.
- d. *Return on Marketing Investment* (ROMI): tingkat pengembalian investasi dari aktivitas pemasaran.

KPI ini menghubungkan aktivitas pemasaran dengan hasil finansial yang terukur sehingga membantu organisasi menilai efisiensi strategi yang diterapkan.

4. KPI Berbasis *Brand Performance*

Dimensi ini mengukur kekuatan, persepsi, dan posisi merek di pasar. Indikatornya antara lain:

- a. *Brand Awareness*: sejauh mana merek dikenal oleh target pasar.
- b. *Brand Preference*: tingkat preferensi konsumen terhadap merek dibandingkan pesaing.
- c. *Brand Equity Index*: nilai keseluruhan merek berdasarkan persepsi konsumen, loyalitas, dan diferensiasi.

KPI *brand* sangat penting dalam jangka panjang karena membangun merek merupakan investasi strategis bagi organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa pemilihan KPI harus disesuaikan dengan tujuan pemasaran, karakteristik industri, serta strategi yang diadopsi oleh perusahaan. KPI yang terukur, relevan, dan konsisten akan memberikan dasar evaluasi yang kuat bagi organisasi untuk memperbaiki strategi, mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif, dan memastikan keberlanjutan kinerja pemasaran.

G. Evaluasi dan Perbaikan Strategi Pemasaran

Evaluasi serta penyempurnaan strategi pemasaran merupakan Langkah penting bagi perusahaan yang berupaya mempertahankan dan meningkatkan daya saing di tengah perubahan pasar yang cepat. Proses evaluasi ini dapat dilakukan secara bertahap dengan menganalisis efektivitas program pemasaran yang berjalan, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, serta menyesuaikan strategi berdasarkan temuan analitis dan kondisi pasar terkini. Pendekatan evaluatif yang sistematis memungkinkan perusahaan memahami kinerja kampanye, mengukur dampak berbagai aktivitas pemasaran, dan merumuskan langkah perbaikan yang lebih tepat sasaran (Jagani et al.,2024)

Menurut Jagani et al. (2024), proses evaluasi strategi pemasaran umumnya dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

1. Mengukur Kinerja Strategi yang Sedang Berjalan: Tahap pertama adalah menilai efektivitas kegiatan pemasaran yang sedang diterapkan. Pengukuran ini mencakup pencapaian KPI, analisis data kampanye, respons konsumen, serta kinerja penjualan. Tujuannya adalah memahami apakah strategi yang diterapkan telah menghasilkan *output* sesuai target.
2. Mengidentifikasi Kesenjangan dan Permasalahan: Setelah kinerja dianalisis, perusahaan perlu mengidentifikasi aspek yang belum optimal. Kesenjangan antara hasil aktual dan target dapat menunjukkan masalah dalam implementasi, alokasi sumber daya, pesan komunikasi, atau kondisi pasar yang berubah.

3. Menganalisis Faktor Penyebab: Tahap ini menekankan pencarian akar penyebab (*root cause analysis*). Evaluasi dilakukan untuk menentukan apakah hambatan berasal dari strategi, perilaku konsumen, persaingan, atau faktor eksternal lain. Analisis mendalam penting agar perbaikan strategi benar-benar tepat sasaran.
4. Merumuskan Alternatif Perbaikan Strategi: Berdasarkan temuan evaluasi, perusahaan kemudian mengembangkan beberapa opsi perbaikan. Alternatif tersebut dapat berupa penyesuaian bauran pemasaran, optimalisasi saluran digital, inovasi pesan komunikasi, atau penetapan ulang segmen pasar.
5. Mengimplementasikan Perbaikan dan Melakukan Pemantauan Ulang: Tahap akhir adalah menerapkan strategi perbaikan yang telah disetujui dan melakukan pemantauan berkala. Evaluasi berkelanjutan dilakukan untuk memastikan bahwa strategi baru memberikan peningkatan kinerja yang terukur.

Berdasarkan penjelasan diatas, menunjukkan bahwa Evaluasi dianggap sebagai proses siklus yang terus berulang (*continuous improvement loop*), sehingga perusahaan dapat tetap adaptif terhadap dinamika pasar dan perubahan perilaku konsumen.

H. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus mengenai materi strategi pemasaran dan *branding* untuk wirausaha:

1. Jelaskan mengapa riset pasar penting bagi wirausaha!
2. Bagaimana langkah-langkah menentukan target pasar yang efektif?
3. Jelaskan perbedaan utama antara *marketing* dan *branding*!
4. Bagaimana hubungan antara *branding* dan loyalitas pelanggan?
5. Jelaskan strategi utama membangun *brand* yang kuat!
6. Bagaimana wirausaha dapat membedakan dirinya dari pesaing?

7. Jelaskan manfaat integrasi strategi pemasaran digital dan *offline*!
8. Bagaimana peran *influencer* dalam strategi *branding* modern?
9. Jelaskan perbedaan orientasi waktu antara *marketing* dan *branding*!
10. Bagaimana riset pasar membantu menentukan strategi promosi?
11. Jelaskan arti penting ekuitas merek bagi wirausaha!
12. Bagaimana pemasaran digital membantu meningkatkan *brand awareness*?
13. Jelaskan fungsi KPI dalam mengukur kinerja pemasaran!
14. Bagaimana strategi *offline* dapat memperkuat hubungan pelanggan?
15. Jelaskan hubungan antara pengalaman merek dan loyalitas pelanggan!
16. Bagaimana teknologi digital mengubah lanskap pemasaran wirausaha?
17. Jelaskan pentingnya kesadaran merek bagi bisnis baru!
18. Bagaimana strategi konten dapat mendukung *branding*?
19. Jelaskan peran umpan balik konsumen dalam *branding*!
20. Bagaimana wirausaha dapat memanfaatkan KPI untuk peningkatan kinerja?

Studi Kasus

1. Studi Kasus 1 – Segmentasi Pasar:

Seorang wirausaha kopi lokal ingin menargetkan segmen anak muda perkotaan. Bagaimana langkah segmentasi, *targeting*, dan *positioning* yang dapat ia lakukan agar mereknya dikenal?

2. Studi Kasus 2 – *Branding* UMKM:

Sebuah UMKM kuliner ingin memperbarui logo dan kemasan agar terlihat modern. Strategi *branding* apa yang dapat dilakukan agar tidak kehilangan pelanggan lama?

3. Studi Kasus 3 – Pemasaran Digital:

Sebuah toko busana kecil mulai aktif di Instagram. Jelaskan strategi konten dan kolaborasi *influencer* yang dapat meningkatkan kesadaran merek mereka.

4. Studi Kasus 4 – Pemasaran *Offline*:

Sebuah toko sepatu membuka *booth* di pusat perbelanjaan lokal. Bagaimana cara mereka mengintegrasikan pengalaman *offline* dan *online* untuk memperkuat *brand awareness*?

5. Studi Kasus 5 – Evaluasi KPI:

Sebuah bisnis *online* mengalami peningkatan pengunjung situs, tetapi penjualan stagnan. KPI apa yang harus diperhatikan dan strategi apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan konversi?

7

PERTEMUAN 7: MANAJEMEN KEUANGAN UNTUK WIRAUSAHA



A. Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah bidang yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya keuangan suatu organisasi atau individu. Ini mencakup berbagai aktivitas, termasuk perencanaan keuangan, penganggaran, pengelolaan risiko, investasi, dan pengendalian keuangan. Tujuan utama dari manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham atau pemilik melalui pengelolaan yang efektif dan efisien dari sumber daya keuangan.

Manajemen keuangan dalam konteks kewirausahaan merupakan disiplin strategis yang berfokus pada bagaimana seorang pemilik usaha merencanakan, mengalokasikan, dan mengendalikan sumber daya keuangannya untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis. Pada tingkat konseptual, manajemen keuangan tidak hanya membahas pencatatan arus dana, tetapi juga bagaimana keputusan finansial dapat menciptakan nilai (*value creation*) bagi pemilik usaha dan pemangku kepentingan.

Dalam dunia usaha, terutama UMKM dan startup, manajemen keuangan berfungsi sebagai fondasi bagi pengambilan keputusan yang rasional. Aktivitas inti dalam manajemen keuangan meliputi perencanaan dan proyeksi keuangan, penyusunan anggaran, penge-

lolaan likuiditas dan modal kerja, evaluasi struktur pendanaan, manajemen risiko, hingga perencanaan investasi yang mendukung ekspansi usaha. Wirausaha yang mampu mengelola fungsi-fungsi tersebut secara sistematis akan lebih adaptif terhadap dinamika pasar dan perubahan lingkungan eksternal. Ruang lingkup manajemen keuangan bagi wirausaha mencakup tiga keputusan utama:

1. Keputusan Investasi, yaitu menentukan aset atau proyek yang layak dibiayai untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing usaha.
2. Keputusan Pendanaan, yang mencakup pemilihan sumber pembiayaan, baik melalui modal sendiri, pinjaman, maupun alternatif seperti *crowdfunding* dan *fintech lending*.
3. Keputusan Pengelolaan Aset & Modal Kerja, yang fokus pada bagaimana menjaga likuiditas usaha agar tetap mampu menjalankan operasional harian secara efisien.

Tujuan strategis dari manajemen keuangan dalam wirausaha bukan sekadar memastikan kelancaran arus kas, tetapi juga memaksimalkan nilai dan keberlanjutan bisnis. Melalui tata kelola finansial yang tepat, wirausaha dapat menciptakan usaha yang lebih stabil, mampu menyerap risiko, dan memiliki fleksibilitas untuk menangkap peluang pertumbuhan baru. Dengan demikian, manajemen keuangan menjadi elemen kunci yang menghubungkan inovasi, strategi bisnis, dan kinerja jangka panjang

Tanklevska & Miroshnichenko (2019) menjelaskan lebih lanjut tentang konsep manajemen keuangan sebagai fondasi dari stabilitas ekonomi Perusahaan yang meliputi berbagai aspek pengelolaan keuangan seperti:

1. Perencanaan dan penganggaran keuangan: Meliputi perencanaan penggunaan dana untuk berbagai proyek dan investasi demi mencapai tujuan keuangan perusahaan.
2. Pengambilan keputusan investasi: Mencakup evaluasi dan pemilihan investasi yang tepat untuk mengoptimalkan sumber daya keuangan.

3. Manajemen risiko keuangan: Pengelolaan berbagai risiko keuangan yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan keuangan perusahaan.
4. Manajemen kas: Mengatur arus kas masuk dan keluar perusahaan secara efisien untuk menjaga likuiditas.
5. Pelaporan keuangan: Penyusunan laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban dan transparansi pengelolaan keuangan.

B. Perencanaan Keuangan Jangka Pendek dan Jangka Panjang untuk Wirausaha

Perencanaan keuangan dibagi menjadi dua kategori utama: perencanaan keuangan jangka pendek dan perencanaan keuangan jangka panjang.

1. Konsep Perencanaan Keuangan Jangka Pendek

Perencanaan keuangan jangka pendek adalah proses pengaturan keuangan yang berfokus pada kebutuhan operasional dalam periode waktu kurang dari satu tahun. Dalam konteks kewirausahaan, perencanaan ini berfungsi untuk menjaga likuiditas usaha serta memastikan bahwa bisnis mampu memenuhi seluruh kewajiban finansial yang jatuh tempo dalam jangka waktu dekat. Pengelolaan yang baik pada tahap ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan keberlangsungan aktivitas harian dan stabilitas keuangan perusahaan.

Bagi pelaku usaha, perencanaan jangka pendek mencakup pengawasan intensif terhadap arus kas, pengendalian pengeluaran operasional, serta optimalisasi modal kerja untuk mendukung kelancaran siklus operasi. Selain menjadi instrumen pengendalian keuangan, proses ini juga memberi pemilik usaha kemampuan untuk merespons perubahan kondisi keuangan secara cepat dan tepat. Karakteristik Perencanaan Keuangan Jangka Pendek:

- a. Horizon waktu kurang dari 1 tahun: Perencanaan ini mencakup rentang harian hingga tahunan dengan tujuan memastikan kecukupan kas untuk menjalankan operasi dan memenuhi kewajiban jangka pendek, seperti pembayaran pemasok, gaji karyawan, dan utang lancar lainnya.
- b. Fokus pada likuiditas dan operasional lancar: Tujuan utama perencanaan jangka pendek adalah menjaga ketersediaan kas agar aktivitas bisnis dapat berlangsung tanpa hambatan. Pengusaha perlu mengelola pola arus kas masuk dan keluar secara cermat serta menjaga efisiensi biaya untuk mencegah kekurangan likuiditas.
- c. Diwujudkan melalui anggaran dan pengelolaan modal kerja: Implementasi perencanaan ini dapat berupa:
 - 1) Penyusunan anggaran operasional bulanan, yang mencakup proyeksi pendapatan dan biaya rutin.
 - 2) Pengelolaan arus kas, melalui pemantauan saldo kas, percepatan penerimaan, serta pengendalian pengeluaran.
 - 3) Pengaturan modal kerja, termasuk manajemen persediaan, piutang, dan utang, guna menjaga efisiensi siklus operasi.

Secara keseluruhan, perencanaan keuangan jangka pendek menjadi fondasi penting bagi wirausaha dalam mempertahankan stabilitas operasional. Selain memastikan kecukupan kas, perencanaan yang efektif membantu bisnis meningkatkan efisiensi, ketahanan, dan kapasitas adaptasi terhadap perubahan yang bersifat jangka pendek.

2. Konsep Perencanaan Keuangan Jangka Panjang

Perencanaan keuangan jangka panjang merupakan proses strategis yang berorientasi pada penetapan arah perkembangan dan sasaran keuangan usaha dalam rentang waktu lebih dari satu tahun. Bagi wirausaha, perencanaan ini tidak hanya berperan sebagai panduan dalam mengalokasikan sumber daya finan-

sial, tetapi juga sebagai mekanisme penting untuk memastikan kemampuan bisnis bertumbuh secara berkesinambungan sekaligus tetap tangguh menghadapi ketidakpastian lingkungan usaha.

Dalam konteks kewirausahaan, perencanaan keuangan jangka panjang mencakup penyusunan analisis kebutuhan modal, proyeksi pendapatan dan biaya, serta perumusan strategi pendanaan yang memungkinkan perusahaan memperbesar kapasitas operasional, memasuki pasar baru, dan mengembangkan inovasi. Pendekatan ini menjadi fundamental karena wirausaha beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan penuh volatilitas, sehingga diperlukan arah keuangan yang visioner untuk meredam risiko dan mengoptimalkan peluang pertumbuhan. Karakteristik Perencanaan Keuangan Jangka Panjang:

- a. Jangka waktu lebih dari 1 tahun: Perencanaan keuangan jangka panjang mencakup horizon yang biasanya 3–5 tahun, bahkan lebih untuk bisnis dengan kebutuhan investasi besar. Rentang waktu ini memungkinkan pemilik usaha melakukan proyeksi strategis serta mengevaluasi kebutuhan modal yang berhubungan dengan ekspansi usaha, diversifikasi produk, atau penetrasi pasar baru.
- b. Fokus pada pertumbuhan dan keberlanjutan usaha: Tujuan utama perencanaan jangka panjang adalah mencapai sasaran keuangan yang bersifat strategis, seperti akumulasi modal untuk investasi aset tetap, peningkatan kapasitas produksi, atau pengembangan lini bisnis baru. Dengan demikian, perencanaan ini membantu wirausaha merumuskan *roadmap* yang mendukung keberlanjutan dan daya saing usaha dalam jangka panjang
- c. Implementasi dalam bentuk program dan rencana strategis: Contoh konkret perencanaan jangka panjang antara lain:
 - 1) Rencana investasi jangka panjang, seperti pembelian mesin, pembangunan fasilitas produksi, atau digitalisasi proses bisnis.

- 2) Strategi pembiayaan jangka panjang, misalnya melalui penerbitan obligasi, pinjaman bank jangka panjang, atau kerja sama dengan investor strategis.
- 3) Perencanaan keuangan pribadi pemilik usaha, termasuk perencanaan pensiun, pengelolaan portofolio aset, dan strategi transfer kekayaan untuk memastikan keberlanjutan usaha keluarga.

Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan keuangan jangka panjang bagi wirausaha berfungsi sebagai landasan strategis yang memastikan perusahaan tetap tumbuh, adaptif, dan resilin dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Perencanaan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target finansial, tetapi juga memperkuat struktur keuangan perusahaan untuk mendukung inovasi dan keberlanjutan jangka panjang.

C. Analisis Risiko dan Pengelolaan Risiko Keuangan

Manajemen risiko merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan menuntut komitmen jangka panjang dari seluruh pihak dalam organisasi maupun jaringan bisnis. Dalam perspektif kewirausahaan, pendekatan ini menjadi semakin penting karena wirausaha beroperasi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat. Manajemen risiko keuangan bertujuan untuk merancang dan menerapkan strategi pengendalian yang proporsional sehingga risiko dapat dihindari, dikurangi, atau dialihkan, memungkinkan usaha menjaga stabilitas finansialnya secara lebih efektif (Tao et al., 2014).

Analisis dan manajemen risiko keuangan mencakup serangkaian aktivitas yang meliputi identifikasi risiko, penilaian tingkat probabilitas serta dampaknya, dan penentuan prioritas penanganan risiko. Proses ini kemudian dilanjutkan dengan pemanfaatan sumber daya secara efisien untuk meminimalkan potensi kerugian, mengawasi perkembangan risiko, dan mengendalikan konsekuensi dari ke-

jadian yang tidak diinginkan, sekaligus memanfaatkan peluang yang muncul (Sartika et al., 2017).

Dalam konteks kewirausahaan, penerapan manajemen risiko keuangan menjadi bagian integral dari tata kelola bisnis, karena setiap keputusan terkait investasi, pendanaan, dan operasional mengandung unsur risiko. Oleh karena itu, proses implementasinya memerlukan rangkaian langkah sistematis yang meliputi:

1. Identifikasi Risiko Keuangan, seperti fluktuasi arus kas, risiko piutang tidak tertagih, ketidakstabilan harga bahan baku, atau ketergantungan pada sumber pendanaan tertentu.
2. Evaluasi dan Pengukuran Risiko, untuk menentukan tingkat urgensi serta dampak potensial terhadap kesehatan keuangan usaha.
3. Perumusan Strategi Pengelolaan, termasuk strategi mitigasi, diversifikasi, penetapan batas risiko, dan perencanaan kontingen-si.
4. Implementasi dan Pemantauan, memastikan strategi berjalan efektif dan risiko tetap dalam batas yang dapat diterima.

Dengan demikian, penerapan manajemen risiko keuangan dalam kewirausahaan tidak hanya melindungi usaha dari potensi kerugian, tetapi juga meningkatkan ketahanan, memfasilitasi pengambilan keputusan strategis, dan memperkuat kemampuan usaha dalam memanfaatkan peluang pertumbuhan yang muncul di tengah ketidakpastian.

D. Pengelolaan Arus Kas dan Pembiayaan Bisnis

Pengelolaan arus kas dan pembiayaan bisnis merupakan dua pilar penting dalam manajemen keuangan yang harus dipahami secara mendalam oleh seorang pemimpin wirausaha. Kedua aspek ini tidak hanya memastikan kelancaran operasional sehari-hari, tetapi juga menentukan kapasitas organisasi untuk berkembang, berinovasi, dan mempertahankan daya saing jangka panjang. Dalam konteks kepemimpinan kewirausahaan, penguasaan terhadap manajemen

arus kas dan strategi pembiayaan mencerminkan kemampuan pemimpin dalam menjaga stabilitas usaha sekaligus mendukung agenda pertumbuhan.

1. Pengelolaan Arus Kas dalam Kepemimpinan Kewirausahaan

Pengelolaan arus kas merupakan proses sistematis untuk memantau, mengendalikan, dan mengoptimalkan aliran masuk serta keluarnya dana dalam organisasi. Bagi pemimpin wirausaha, kemampuan ini sangat krusial karena likuiditas yang memadai menjadi fondasi keberlanjutan operasional dan perlindungan terhadap risiko keuangan. Pengelolaan arus kas yang efektif membantu perusahaan menghindari kekurangan kas, meminimalkan gangguan operasional, dan menciptakan ruang untuk merespons peluang bisnis secara cepat.

Dalam organisasi kewirausahaan yang umumnya beroperasi dalam kondisi pasar yang berubah cepat, pemimpin dituntut mampu mengidentifikasi potensi hambatan arus kas sejak dini, melakukan proyeksi kebutuhan dana, serta mengalokasikan sumber daya secara efisien. Manuj dan Mentzer (2008) menegaskan bahwa pengendalian risiko keuangan, termasuk pengelolaan arus kas, merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan komitmen strategis dari seluruh bagian organisasi. Oleh karena itu, pemimpin wirausaha perlu menginternalisasi disiplin keuangan dalam seluruh proses pengambilan keputusan agar perusahaan tetap tangguh, khususnya pada periode ketidakpastian atau tekanan pasar.

2. Pembiayaan Bisnis sebagai Kapabilitas Strategis Pemimpin Wirausaha

Selain pengelolaan arus kas, pembiayaan bisnis merupakan aspek strategis yang menentukan kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan memperluas kapasitas usaha. Keputusan pembiayaan tidak sekadar memilih sumber dana, tetapi juga merancang struktur pembiayaan yang selaras dengan tujuan strategis organisasi. Pemimpin wirausaha harus mampu mengevaluasi opsi pembiayaan internal maupun eksternal berdasarkan risiko,

biaya modal, fleksibilitas, dan implikasinya terhadap struktur kepemilikan serta keberlanjutan usaha.

Kemampuan pemimpin dalam memadukan strategi pembiayaan dengan kebutuhan bisnis menjadi semakin penting di era kompetisi yang dinamis. Pembiayaan yang tepat memungkinkan perusahaan memperkuat modal kerja, berinvestasi pada teknologi, meningkatkan kapasitas produksi, dan mendorong inovasi.

Sartika et al. (2017) menekankan bahwa proses identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko keuangan merupakan bagian integral dari keputusan pembiayaan yang efektif. Dengan demikian, pembiayaan yang dikelola secara sistematis dan berorientasi jangka panjang tidak hanya memperkuat posisi keuangan perusahaan, tetapi juga meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

3. Integrasi Arus Kas dan Pembiayaan dalam Kepemimpinan Kewirausahaan

Dalam praktik kepemimpinan kewirausahaan, pengelolaan arus kas dan pembiayaan tidak dapat dipisahkan. Keduanya berfungsi sebagai sistem yang saling melengkapi: arus kas yang sehat memperkuat kemampuan pembiayaan, sementara pembiayaan yang tepat meningkatkan kapasitas perusahaan untuk menciptakan arus kas yang stabil di masa depan. Pemimpin wirausaha yang efektif mampu mengintegrasikan kedua aspek ini ke dalam strategi bisnis secara menyeluruh.

Integrasi tersebut mencerminkan kemampuan pemimpin dalam melihat hubungan antara likuiditas, risiko keuangan, dan peluang pertumbuhan. Keseimbangan antara pengendalian kas dan pembiayaan strategis menjadi dasar bagi pencapaian keberlanjutan usaha. Dengan pemahaman yang kuat terhadap kedua fungsi keuangan ini, pemimpin wirausaha dapat menciptakan organisasi yang adaptif, kompetitif, dan mampu bertahan menghadapi dinamika pasar yang kompleks.

Berdasarkan penjelasan tersebut menegaskan bahwa pengelolaan arus kas dan pembiayaan bisnis merupakan dua aspek krusial yang menentukan stabilitas dan kemampuan tumbuhnya suatu usaha. Pemimpin wirausaha perlu mengelola arus kas secara disiplin untuk menjaga likuiditas sekaligus mengambil keputusan pembiayaan yang strategis agar perusahaan dapat berinvestasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Integrasi kedua aspek ini mencerminkan kepemimpinan yang visioner dan mampu memastikan keberlanjutan serta daya saing organisasi secara jangka panjang.

Sartika et al., (2017) dan Raissa et al., (2022) menjelaskan tentang pengelolaan arus kas dan pembiayaan bisnis sebagai berikut:

1. **Memantau Arus Kas Secara Teratur:** Pengusaha harus mengawasi arus kas mereka dengan secara teratur menyiapkan dan meninjau laporan arus kas.
2. **Mempertahankan Cadangan Kas yang Memadai:** Membangun cadangan kas dapat memberikan penyangga keuangan untuk pengeluaran tak terduga atau penurunan bisnis.
3. **Meningkatkan Piutang:** Strategi seperti menawarkan diskon untuk pembayaran lebih awal, melakukan pemeriksaan kredit pada klien baru, dan menindaklanjuti pembayaran yang tertunda dapat membantu mempercepat arus kas masuk.
4. **Mengelola Hutang:** Meskipun penting untuk memenuhi kewajiban kepada pemasok dan kreditor, pengusaha juga harus memanfaatkan persyaratan kredit yang ditawarkan oleh pemasok.
5. **Peramalan dan Perencanaan:** Peramalan arus kas yang akurat memungkinkan pengusaha untuk mengantisipasi kekurangan dan kelebihan kas.
6. **Mengendalikan Biaya:** Menjaga biaya tetap terkendali sangat penting untuk arus kas yang positif. Meninjau dan memotong biaya yang tidak perlu secara teratur dapat membebaskan uang tunai yang dapat digunakan untuk area bisnis yang lebih penting.

7. Menggunakan Pembiayaan dengan Bijak: Terkadang, mendapatkan pembiayaan eksternal, seperti jalur kredit, dapat diperlukan untuk mengelola arus kas.

E. Menyusun Anggaran dan Proyeksi Keuangan

Mempersiapkan anggaran dan proyeksi keuangan secara efektif merupakan proses strategis yang melibatkan analisis menyeluruh terhadap berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Dalam konteks kepemimpinan kewirausahaan, kemampuan menyusun anggaran bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan kapasitas pemimpin dalam mengarahkan sumber daya keuangan agar selaras dengan tujuan pertumbuhan dan keberlanjutan usaha.

Laitinen et al. (2016) menegaskan bahwa penganggaran interaktif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pendekatan ini menekankan keterlibatan aktif berbagai divisi dalam proses penyusunan anggaran, sehingga memungkinkan penyesuaian tujuan, prioritas, dan strategi keuangan secara lebih komprehensif. Melalui interaksi tersebut, pemimpin wirausaha dapat memperoleh informasi yang lebih akurat, mendorong kolaborasi lintas fungsi, serta menciptakan kesadaran bersama mengenai arah dan target keuangan organisasi.

Selain meningkatkan akurasi perencanaan, penganggaran interaktif juga memperkuat komitmen organisasi terhadap pencapaian hasil yang telah ditetapkan. Strategi ini memungkinkan terjadinya dialog konstruktif antara pemimpin dan tim, sehingga proses evaluasi serta penyesuaian anggaran dapat dilakukan secara lebih responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis yang berubah cepat (Manuj & Mentzer, 2008). Dengan demikian, penganggaran yang bersifat partisipatif menjadi instrumen penting dalam mendukung efektivitas kepemimpinan kewirausahaan.

Menurut Sartika et al. (2017) dan Poyoh et al. (2017), penyusunan anggaran yang baik harus mencakup proses identifikasi kebutuhan, penilaian risiko, analisis sumber daya, serta proyeksi kinerja

keuangan secara komprehensif. Selain itu, Saputra (2020) dan Raissa et al. (2023) menekankan pentingnya evaluasi dan revisi anggaran secara berkelanjutan agar rencana keuangan tetap adaptif terhadap perubahan. Berikut langkah-langkah sistematis dalam menyusun anggaran:

1. Mengidentifikasi Tujuan dan Prioritas Keuangan: Langkah awal adalah menetapkan tujuan keuangan organisasi dalam periode anggaran, seperti target pendapatan, efisiensi biaya, atau rencana investasi tertentu. Penetapan prioritas membantu pemimpin menentukan fokus dan arah dari seluruh kegiatan operasional.
2. Mengumpulkan Informasi dan Data Historis: Sebelum menyusun anggaran, diperlukan pengumpulan informasi terkait pendapatan, biaya, aktivitas operasional, tren pasar, serta kapasitas produksi. Data historis digunakan sebagai dasar untuk membuat proyeksi yang lebih realistis (Sartika et al., 2017).
3. Menganalisis Kondisi Internal dan Eksternal: Analisis dilakukan terhadap faktor internal (modal kerja, kapasitas sumber daya, efisiensi operasional) dan eksternal (permintaan pasar, inflasi, persaingan, dan regulasi). Poyoh et al. (2017) menekankan bahwa pemahaman konteks eksternal sangat penting untuk membuat estimasi yang akurat.
4. Menyusun Proyeksi Pendapatan: Pemimpin menetapkan estimasi pendapatan berdasarkan tren penjualan, rencana pemasaran, kondisi pasar, dan asumsi lain yang relevan. Proyeksi pendapatan merupakan komponen utama yang menentukan batas kemampuan pembiayaan perusahaan.
5. Mengestimasi Biaya dan Beban Operasional: Setelah pendapatan diproyeksikan, langkah berikutnya adalah memperkirakan seluruh biaya yang diperlukan, seperti biaya produksi, pemasaran, administrasi, dan investasi aset. Perhitungan dilakukan secara rinci untuk menghindari *under-budgeting* maupun *over-budgeting* (Saputra, 2020).

6. Menyusun Anggaran Induk (*Master Budget*): Anggaran dari berbagai divisi digabungkan menjadi anggaran induk, yang mencakup anggaran operasional, anggaran kas, anggaran modal, dan laporan keuangan proyeksi. Raissa et al. (2023) menegaskan bahwa konsistensi antarbagian sangat penting untuk menghasilkan rencana keuangan yang terintegrasi.
7. Melakukan *Review* dan Validasi: Anggaran yang disusun perlu ditinjau kembali untuk memastikan kesesuaiannya dengan kapasitas nyata organisasi. Validasi dilakukan melalui diskusi lintas departemen agar setiap bagian memahami peran dan kontribusinya.
8. Mengesahkan dan Mengimplementasikan Anggaran: Setelah anggaran disetujui oleh pimpinan, anggaran dijadikan pedoman pelaksanaan operasional dan pengambilan keputusan selama periode tertentu.
9. *Monitoring* dan Pengendalian Anggaran: Pemantauan berkala diperlukan untuk membandingkan realisasi dengan rencana. Ketidakesesuaian menjadi dasar untuk tindakan korektif. Sartika et al. (2017) menegaskan bahwa pengendalian anggaran adalah bagian integral untuk memastikan efektivitas implementasi.
10. Evaluasi dan Revisi Berkala: Karena dinamika bisnis terus berubah, evaluasi berkala harus dilakukan. Jika terjadi perubahan signifikan dalam asumsi atau kondisi bisnis, revisi anggaran diperlukan agar rencana tetap relevan dan adaptif (Raissa et al., 2023).

F. Mengelola Keuangan Bisnis dengan Efektif

Mengelola keuangan bisnis dengan efektif adalah esensi dari kesuksesan dan keberlanjutan sebuah perusahaan. Konsep ini mencakup berbagai aspek dari perencanaan, pengendalian, hingga pelaporan keuangan yang dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki likuiditas yang cukup, mengelola risiko dengan baik, dan mencapai tujuan keuangannya. Berikut adalah konsep utama dalam mengelola keuangan bisnis dengan efektif:

1. **Perencanaan Keuangan:** Perencanaan keuangan adalah langkah awal dalam manajemen keuangan yang melibatkan penetapan tujuan keuangan jangka pendek dan jangka panjang serta strategi untuk mencapainya.
 - a. **Anggaran:** Membuat anggaran yang terperinci untuk berbagai aspek operasi bisnis, seperti penjualan, produksi, pemasaran, dan administrasi.
 - b. **Proyeksi Keuangan:** Menyusun proyeksi arus kas, laporan laba rugi, dan neraca untuk beberapa periode mendatang.
 - c. **Analisis Skenario:** Mempersiapkan skenario terbaik, terburuk, dan yang paling mungkin terjadi untuk memahami dampak potensial pada keuangan perusahaan
2. **Pengendalian Keuangan:** Pengendalian keuangan melibatkan pemantauan dan pengelolaan arus kas, pengeluaran, dan pendapatan untuk memastikan bahwa bisnis tetap berada pada jalur yang benar.
 - a. **Manajemen Arus Kas:** Memastikan bahwa perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendek, termasuk pembayaran gaji, utang, dan biaya operasional.
 - b. **Pengendalian Biaya:** Melakukan pemantauan rutin terhadap pengeluaran untuk memastikan efisiensi dan mengidentifikasi area untuk penghematan biaya.
 - c. **Manajemen Piutang dan Utang:** Menetapkan kebijakan yang efektif untuk pengumpulan piutang dan pengelolaan utang agar tidak terjadi masalah likuiditas.
3. **Pelaporan Keuangan:** Pelaporan keuangan adalah proses penyusunan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu untuk kepentingan internal dan eksternal.
 - a. **Laporan Keuangan:** Menyusun laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas secara berkala untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kesehatan keuangan perusahaan.

- b. Analisis Keuangan: Melakukan analisis rasio keuangan (seperti rasio likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas) untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan.
 - c. Kepatuhan: Memastikan bahwa laporan keuangan mematuhi standar akuntansi yang berlaku dan peraturan perundang-undangan
4. Manajemen Risiko Keuangan: Manajemen risiko keuangan melibatkan identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko yang dapat mempengaruhi keuangan perusahaan.
- a. Diversifikasi Pendapatan: Mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendapatan dengan mengembangkan aliran pendapatan yang beragam.
 - b. *Hedging*: Menggunakan instrumen keuangan seperti kontrak berjangka dan opsi untuk melindungi perusahaan dari fluktuasi harga dan kurs.
 - c. Asuransi: Mengasuransikan aset-aset penting untuk melindungi perusahaan dari kerugian yang tidak terduga.
5. Penggunaan Teknologi: Pemanfaatan teknologi dalam manajemen keuangan dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi.
- a. Sistem Manajemen Keuangan: Menggunakan perangkat lunak keuangan untuk mengotomatisasi dan menyederhanakan proses akuntansi dan pelaporan.
 - b. *Data Analytics*: Memanfaatkan analitik data untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang kinerja keuangan dan membuat keputusan yang lebih baik.
 - c. *Fintech*: Mengadopsi solusi teknologi finansial untuk pembayaran, penagihan, dan pembiayaan yang lebih efisien.
6. Strategi Investasi dan Pembiayaan:
- a. Mengelola investasi dan pembiayaan dengan bijak untuk mendukung pertumbuhan dan ekspansi bisnis.
 - b. Evaluasi Investasi: Melakukan analisis biaya-manfaat dan risiko sebelum melakukan investasi.

- c. **Pembiayaan:** Memilih sumber pembiayaan yang optimal, baik dari ekuitas, utang, atau kombinasi keduanya, dengan mempertimbangkan biaya modal dan struktur modal yang optimal.
- d. **Pengelolaan Aset:** Mengelola aset perusahaan untuk memaksimalkan pengembalian dan memastikan bahwa aset digunakan secara efektif

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan bisnis dengan efektif merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan perhatian secara detail, pemahaman yang mendalam tentang kondisi pasar dan situasi internal perusahaan, serta kemampuan untuk membuat keputusan berdasarkan data yang akurat.

G. Analisis Investasi

Analisis investasi adalah proses evaluasi dan penilaian terhadap potensi keuntungan dan risiko dari suatu investasi. Tujuan utama dari analisis investasi adalah untuk memastikan bahwa dana yang diinvestasikan memberikan pengembalian yang optimal dengan tingkat risiko yang dapat diterima. Berikut adalah konsep-konsep utama dalam analisis investasi:

1. **Penentuan Tujuan Investasi:** Sebelum melakukan analisis investasi, penting untuk menetapkan tujuan investasi yang jelas. Tujuan ini bisa berupa:
 - a. **Pertumbuhan Modal:** Mencari peningkatan nilai investasi dalam jangka panjang.
 - b. **Penghasilan Tetap:** Menghasilkan aliran pendapatan yang stabil melalui dividen atau bunga.
 - c. **Keamanan Modal:** Melindungi nilai pokok investasi dari kerugian.

- d. Likuiditas: Memastikan kemampuan untuk mengubah investasi menjadi kas dengan cepat tanpa kehilangan nilai yang signifikan.
2. Identifikasi Peluang Investasi: Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi opsi investasi yang tersedia. Ini bisa mencakup berbagai instrumen, seperti:
- a. Saham: Kepemilikan ekuitas di perusahaan yang diperdagangkan di bursa.
 - b. Obligasi: Surat utang yang diterbitkan oleh pemerintah atau perusahaan.
 - c. Real Estat: Investasi dalam properti fisik atau real estat komersial.
 - d. Reksa Dana/ETF: Portofolio terdiversifikasi yang dikelola secara profesional.
 - e. Komoditas: Investasi dalam aset fisik seperti emas, minyak, atau bahan mentah lainnya.
3. Pengumpulan Data dan Informasi: Mengumpulkan data yang relevan tentang peluang investasi adalah langkah penting. Data ini dapat mencakup:
- a. Laporan Keuangan: Neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas dari perusahaan yang dipertimbangkan.
 - b. Analisis Pasar: Tren pasar, kondisi ekonomi, dan faktor makroekonomi.
 - c. Analisis Industri: Kinerja dan prospek industri tempat perusahaan beroperasi.
 - d. Berita dan Peristiwa: Informasi terbaru yang dapat mempengaruhi kinerja investasi.
4. Analisis Kuantitatif: Analisis kuantitatif melibatkan penggunaan data numerik untuk menilai potensi investasi. Ini bisa meliputi:
- a. Rasio Keuangan: Penggunaan rasio seperti *Price-to-Earnings* (P/E), *Return on Equity* (ROE), *Debt-to-Equity* (D/E), dan

- Current Ratio* untuk mengevaluasi kesehatan keuangan perusahaan.
- b. Analisis Tren: Mengamati tren historis harga saham atau kinerja obligasi.
 - c. Model Penilaian: Menggunakan model penilaian seperti *Discounted Cash Flow* (DCF) untuk menentukan nilai intrinsik aset
5. Analisis Kualitatif: Analisis kualitatif melibatkan penilaian faktor non-numerik yang dapat mempengaruhi investasi, seperti:
- a. Manajemen Perusahaan: Kualitas dan pengalaman tim manajemen.
 - b. Keunggulan Kompetitif: Posisi perusahaan dalam industri dan keunggulan kompetitifnya.
 - c. Tata Kelola Perusahaan: Struktur tata kelola dan praktik perusahaan.
 - d. R&D: Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk baru.
6. Penilaian Risiko: Mengevaluasi risiko yang terkait dengan investasi adalah bagian penting dari analisis investasi. Risiko ini bisa mencakup:
- a. Risiko Pasar: Fluktuasi harga pasar yang dapat mempengaruhi nilai investasi.
 - b. Risiko Kredit: Kemampuan penerbit obligasi untuk memenuhi kewajiban pembayaran.
 - c. Risiko Likuiditas: Kemampuan untuk menjual investasi tanpa kehilangan nilai yang signifikan.
 - d. Risiko Operasional: Risiko yang terkait dengan operasional perusahaan, seperti risiko manajemen atau teknologi.

7. Pengambilan Keputusan: Berdasarkan analisis yang dilakukan, investor dapat membuat keputusan untuk:
 - a. Membeli: Jika investasi diperkirakan akan memberikan pengembalian yang baik dengan risiko yang dapat diterima.
 - b. Menahan: Jika investasi yang ada diharapkan akan terus memberikan pengembalian yang baik.
 - c. Menjual: Jika investasi dianggap terlalu berisiko atau tidak lagi memberikan pengembalian yang diharapkan.
8. Pemantauan dan Evaluasi: Setelah keputusan investasi dibuat, penting untuk secara rutin memantau kinerja investasi dan melakukan evaluasi ulang. Ini termasuk: Pemantauan Kinerja: Melacak kinerja investasi dibandingkan dengan tujuan dan tolok ukur yang ditetapkan.

H. Strategi Pengembangan Bisnis

Perencanaan pertumbuhan bisnis merupakan proses strategis yang memetakan arah ekspansi organisasi serta langkah-langkah yang diperlukan untuk memperluas operasi dan meningkatkan pangsa pasar secara berkelanjutan. Dalam konteks kepemimpinan kewirausahaan, strategi pengembangan bisnis tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kapasitas produksi atau penambahan lini usaha, tetapi juga mencerminkan kemampuan pemimpin dalam membaca peluang, mengelola sumber daya, serta memitigasi risiko yang muncul dari dinamika persaingan.

Menurut Sartika et al. (2017) dan Raissa et al. (2023), perencanaan pertumbuhan yang efektif harus mempertimbangkan kondisi internal perusahaan, tren industri, serta perubahan preferensi konsumen. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin wirausaha menyusun strategi yang adaptif, terukur, dan selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, strategi pengembangan bisnis berfungsi sebagai pedoman utama bagi perusahaan dalam menentukan arah ekspansi yang tepat dan memastikan keberlanjutan pertumbuhan.

Lima langkah strategis yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengembangkan bisnis yaitu:

1. Mengidentifikasi Peluang Pertumbuhan: Langkah pertama adalah menganalisis perubahan pasar, kebutuhan konsumen, dan tren industri untuk menemukan peluang ekspansi yang potensial. Identifikasi peluang juga melibatkan evaluasi keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Menilai Kapasitas Internal dan Sumber Daya: Pemimpin perlu menilai kemampuan organisasi, termasuk sumber daya manusia, modal, teknologi, dan proses operasional, untuk memastikan kesiapan perusahaan dalam menjalankan strategi pertumbuhan.
3. Menentukan Strategi Pengembangan yang Tepat: Strategi dapat berupa penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi, atau ekspansi geografis. Pemilihan strategi disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan karakteristik pasar sasaran.
4. Menyusun Rencana Implementasi: Rencana implementasi mencakup penetapan tujuan terukur, *timeline*, kebutuhan pembiayaan, dan pihak yang bertanggung jawab. Perencanaan ini berfungsi sebagai panduan operasional bagi seluruh bagian perusahaan.
5. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Berkala: Pemantauan kinerja dilakukan untuk memastikan strategi berjalan sesuai rencana. Jika terjadi perubahan kondisi internal atau eksternal, penyesuaian strategi perlu dilakukan agar perusahaan tetap adaptif dan kompetitif.

Berdasarkan penjelasan diatas, menunjukkan bahwa strategi pengembangan bisnis merupakan fondasi penting bagi perusahaan yang ingin mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan memperluas keunggulan kompetitifnya. Melalui identifikasi peluang, penilaian kapasitas internal, pemilihan strategi yang tepat, penyusunan rencana implementasi, serta evaluasi berkala, pemimpin wirausaha dapat merancang arah ekspansi yang terukur dan adaptif. Dengan perencanaan yang sistematis, perusahaan mampu mengoptimalkan sumber daya, merespons perubahan pasar, dan memperkuat posisi bisnis dalam jangka panjang.

I. Soal dan Studi Kasus

Soal dan studi kasus mengenai materi manajemen keuangan untuk wirausaha:

1. Bagaimana peran manajemen keuangan dalam menunjang keberlanjutan usaha wirausaha?
2. Jelaskan ruang lingkup utama manajemen keuangan dalam bisnis wirausaha!
3. Bagaimana perbedaan antara perencanaan keuangan jangka pendek dan jangka panjang?
4. Jelaskan mengapa likuiditas penting bagi wirausaha!
5. Bagaimana langkah-langkah dalam manajemen risiko keuangan?
6. Jelaskan perbedaan antara penghindaran risiko dan pengurangan risiko dalam manajemen keuangan!
7. Bagaimana cara pengusaha mengelola arus kas agar bisnis tetap berjalan stabil?
8. Jelaskan pentingnya penganggaran dalam manajemen keuangan usaha kecil!
9. Bagaimana konsep penganggaran interaktif dapat meningkatkan kinerja perusahaan?
10. Jelaskan peran laporan keuangan dalam pengambilan keputusan manajerial!
11. Bagaimana wirausaha dapat menentukan sumber pembiayaan yang tepat untuk bisnisnya?
12. Jelaskan konsep manajemen modal kerja dan tujuannya!
13. Bagaimana wirausaha dapat menggunakan rasio keuangan untuk menilai kinerja bisnisnya?
14. Jelaskan pentingnya diversifikasi dalam manajemen risiko keuangan!
15. Bagaimana cara perusahaan memantau efektivitas strategi manajemen risiko?

16. Jelaskan bagaimana teknologi dapat meningkatkan efisiensi manajemen keuangan!
17. Bagaimana langkah-langkah menyusun proyeksi keuangan yang realistis?
18. Jelaskan hubungan antara analisis investasi dan pengambilan keputusan bisnis!
19. Bagaimana strategi pengembangan bisnis dapat mendukung pertumbuhan usaha wirausaha?
20. Jelaskan konsep analisis fundamental dan teknikal dalam evaluasi investasi!

Studi Kasus

1. Studi Kasus 1 – Arus Kas Tersendat: Seorang pengusaha katering mengalami keterlambatan pembayaran dari pelanggan besar, menyebabkan gangguan kas untuk operasional harian. Pertanyaan:
 - a. Bagaimana cara pengusaha tersebut menjaga arus kas tetap positif?
 - b. Strategi apa yang dapat digunakan untuk mempercepat penerimaan kas?
 - c. Sumber pembiayaan jangka pendek apa yang bisa digunakan sementara?
2. Studi Kasus 2 – Rencana Ekspansi: UMKM “Rasa Nusantara” ingin membuka cabang baru di kota lain. Pertanyaan:
 - a. Risiko keuangan apa yang mungkin timbul dari ekspansi tersebut?
 - b. Bagaimana analisis investasi dapat membantu menentukan kelayakan ekspansi?
 - c. Sumber pembiayaan apa yang paling tepat digunakan?

3. Studi Kasus 3 – Kenaikan Biaya Produksi: Perusahaan konveksi mengalami kenaikan harga bahan baku secara tiba-tiba. Pertanyaan:
 - a. Bagaimana perusahaan dapat mengendalikan biaya operasionalnya?
 - b. Strategi pengendalian keuangan apa yang perlu diterapkan?
 - c. Apa peran anggaran dalam menghadapi kondisi tersebut?
4. Studi Kasus 4 – Inovasi Produk Baru: Startup lokal ingin meluncurkan produk digital baru namun memiliki keterbatasan modal. Pertanyaan:
 - a. Bagaimana strategi pembiayaan yang bisa diambil?
 - b. Bagaimana wirausaha menilai risiko dan potensi keuntungan dari investasi tersebut?
 - c. Apa indikator utama keberhasilan investasi yang perlu dipantau?
5. Studi Kasus 5 – Ketergantungan pada Satu Klien: Perusahaan desain grafis bergantung pada satu klien besar yang menyumbang 80% pendapatan. Pertanyaan:
 - a. Apa risiko utama dari kondisi tersebut?
 - b. Bagaimana strategi diversifikasi pendapatan dapat diterapkan?
 - c. Langkah keuangan apa yang perlu disiapkan jika klien utama berhenti bekerja sama?

8

PERTEMUAN 8: HUKUM DAN REGULASI UNTUK WIRAUSAHA

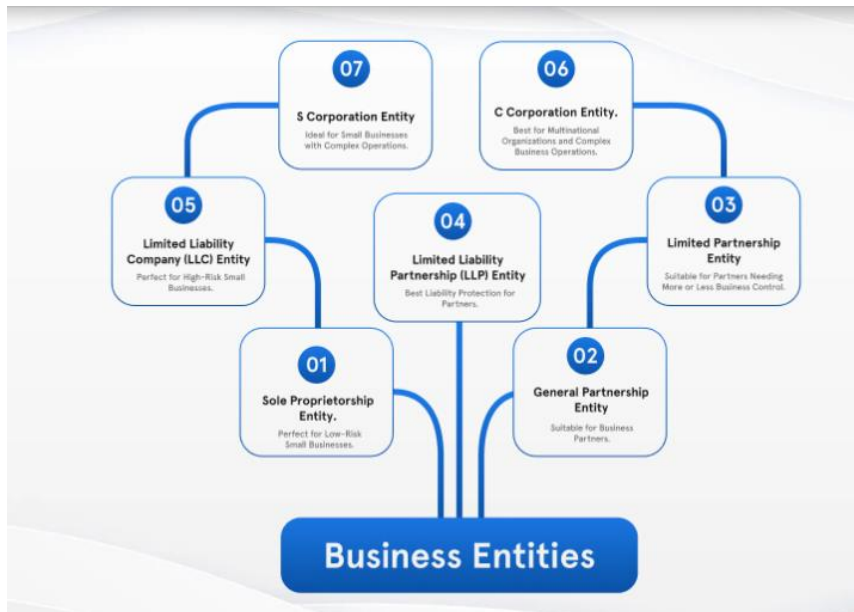


A. Bentuk Badan Usaha dan Izin Usaha

Dalam menganalisis struktur bisnis serta prosedur perolehan izin usaha, para pengusaha perlu memahami berbagai pilihan strategis yang dapat dimanfaatkan. Beragam bentuk kerja sama seperti aliansi strategis maupun usaha patungan lazim ditemukan dalam praktik bisnis dan berpengaruh terhadap aktivitas operasional serta posisi kompetitif perusahaan di pasar (Butigan & Benić, 2016). Peluang kemitraan ini, beserta integrasi antar-organisasi, berkontribusi pada penentuan tujuan bisnis dan pada akhirnya memengaruhi struktur serta fungsi organisasi secara keseluruhan. Proses memperoleh izin usaha merupakan tahapan penting dalam pendirian maupun pengembangan bisnis, sehingga wajib dikelola secara tepat dan sesuai ketentuan (Mardikaningsih & Arifin, 2021).

Kepatuhan terhadap regulasi mengharuskan pelaku usaha untuk mengurus berbagai lisensi dan izin, terutama izin berbasis tingkat risiko (Hariyanto, 2022). Selain itu, keterlibatan organisasi dalam aktivitas yang memiliki tanggung jawab sosial turut berperan dalam membangun citra positif serta hubungan yang konstruktif dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Jakunskiene &

Kazlauskienė, 2022). Ada tujuh jenis organisasi (Luenendonk, www.founderjar.com, 2023).



Gambar 12
Jenis-jenis Badan Usaha

1. Usaha Perseorangan (*sole proprietorship*): Merupakan bentuk usaha yang dimiliki dan dijalankan oleh satu individu. Pada struktur ini, pemilik bertanggung jawab penuh atas seluruh kewajiban dan utang usaha. Model usaha ini relatif mudah didirikan karena memerlukan persyaratan administratif yang sangat sederhana. Seluruh keuntungan maupun kerugian usaha harus dilaporkan dalam laporan pajak pribadi pemilik.
2. Kemitraan (*partnership*): Merupakan bentuk usaha yang dimiliki oleh dua orang atau lebih yang berbagi keuntungan, kerugian, serta wewenang dalam pengambilan keputusan. Setiap mitra berkewajiban melaporkan bagian pendapatannya masing-masing dalam laporan pajak pribadi. Hak, kewajiban, serta mekanisme pembagian keuntungan dan kerugian biasanya diatur dalam perjanjian kemitraan.

3. Perseroan Terbatas (*limited liability company/LLC*): Struktur ini merupakan bentuk hibrida yang memadukan karakteristik ke-mitraan dan korporasi. Pemilik—disebut sebagai anggota—memiliki tanggung jawab yang terbatas sehingga aset pribadi mereka terlindungi. LLC memiliki fleksibilitas tinggi dalam pengelolaan, dapat dijalankan langsung oleh anggota atau oleh manajer yang ditunjuk. Pendapatan dapat dikenakan pajak di tingkat anggota atau di tingkat perusahaan, bergantung pada ketentuan yang berlaku.
4. Korporasi (*corporation*): Merupakan badan hukum yang berdiri terpisah dari pemiliknya (pemegang saham). Pemegang saham memiliki tanggung jawab yang terbatas, sehingga aset pribadi mereka tidak terpengaruh oleh kewajiban perusahaan. Korporasi umumnya menghadapi fenomena “pajak ganda,” yaitu laba dikenakan pajak di tingkat perusahaan, dan kemudian dividen yang diterima pemegang saham kembali dikenakan pajak. Pembentukan korporasi membutuhkan pemenuhan berbagai persyaratan formal, seperti penyusunan anggaran dasar, pembentukan dewan direksi, serta penyelenggaraan rapat pemegang saham.
5. Korporasi S (*S Corporation*): Merupakan bentuk perusahaan khusus di mana keuntungan, kerugian, serta komponen pajak lainnya dialirkan langsung kepada pemegang saham, sehingga dapat menghindari pajak ganda yang terjadi pada korporasi biasa. Struktur ini tidak membagikan laba kepada para pemilik sebagai dividen, serta berhak memperoleh sejumlah manfaat pajak. Selain itu, perusahaan ini dapat menerima sumbangan yang dapat dikurangkan dari pajak.
6. Organisasi Nirlaba (*Nonprofit Organization*): Didirikan untuk mencapai tujuan sosial seperti kegiatan amal, pendidikan, agama, atau tujuan lain yang memenuhi syarat bebas pajak. Organisasi ini tidak membagikan keuntungan kepada pemilik atau pemegang saham. Sebagai entitas nirlaba, organisasi berhak menerima donasi yang dapat dikurangkan dari pajak, namun harus mematuhi struktur tata kelola tertentu serta persyaratan regulasi yang ketat.

7. Koperasi (*Cooperation*): Merupakan organisasi bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh para anggotanya yang menggunakan produk atau layanan koperasi tersebut. Keuntungan yang diperoleh dibagikan berdasarkan besarnya transaksi yang dilakukan masing-masing anggota, bukan berdasarkan kepemilikan modal. Tujuan utama koperasi bukan memaksimalkan laba, melainkan memberikan manfaat ekonomi yang adil dan berkelanjutan bagi seluruh anggotanya.

Berikut merupakan beberapa bentuk badan usaha yang ada di Indonesia (Rosyda, 2021):

1. Koperasi: Bentuk badan usaha yang berlandaskan prinsip kekeluargaan dan gotong royong yang bertujuan untuk kepentingan anggota. Dalam koperasi, para anggota memiliki sekaligus mengelola usaha tersebut dengan tujuan memenuhi kebutuhan dan kepentingan ekonomi mereka secara kolektif.
2. BUMN (Badan Usaha Milik Negara): Badan Usaha Milik Negara merupakan entitas bisnis yang seluruh atau sebagian besar kepemilikannya berada di bawah pemerintah. BUMN memiliki peran penting dalam menyediakan layanan publik, menopang perekonomian nasional, dan menjalankan aktivitas komersial yang strategis. Bentuk-bentuk utama BUMN meliputi:
 - a. Perjan (Perusahaan Jawatan): Perjan adalah BUMN yang pendanaannya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Karena berorientasi pada pelayanan publik, tujuan utama Perjan bukan mencari keuntungan, melainkan memberikan layanan dan pengabdian yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Model ini menekankan pelayanan yang efisien dan aksesibel bagi publik.
 - b. Persero (Perusahaan Perseroan): Persero merupakan badan usaha berbentuk perseroan terbatas yang menjalankan kegiatan komersial untuk menghasilkan laba. Negara memiliki kepemilikan saham minimal 51% atau bahkan seluruhnya. Karakteristik utama Persero adalah orientasinya pada profitabilitas dengan tetap mengikuti prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

- c. Perum (Perusahaan Umum): Perum adalah badan usaha yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara, dan bertujuan menyediakan barang atau jasa demi kepentingan umum. Meskipun berorientasi pada pelayanan, Perum tetap harus memperhatikan aspek efisiensi, kualitas layanan, serta prinsip profesionalisme dalam pengelolaan bisnis.
3. BUMS (Badan Usaha Milik Swasta): Badan Usaha Milik Swasta merupakan entitas bisnis yang dimiliki, dikelola, dan dijalankan oleh pihak swasta, baik perseorangan maupun kelompok. Beberapa bentuk umum BUMS di Indonesia meliputi:
- a. *Commanditaire Vennootschap* (CV): CV adalah bentuk kemitraan yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang memiliki peran berbeda dalam struktur usaha. Dalam CV terdapat:
 - 1) Sekutu aktif, yaitu pihak yang bertanggung jawab menjalankan dan mengelola kegiatan usaha serta memiliki kewenangan membuat perjanjian dengan pihak eksternal.
 - 2) Sekutu pasif, yaitu pihak yang menyertakan modal tetapi tidak terlibat dalam pengelolaan operasional sehari-hari.
 - b. Perusahaan Perseorangan (PO): Perusahaan perseorangan merupakan bentuk usaha yang dimiliki oleh satu individu. Umumnya berskala kecil, PO memberi pemilik kendali penuh atas operasi bisnis sekaligus menanggung semua risiko dan kewajiban secara pribadi.
 - c. Firma (Fa): Firma adalah jenis persekutuan yang dibentuk oleh dua orang atau lebih untuk menjalankan kegiatan usaha bersama. Semua mitra berbagi tanggung jawab, risiko, dan keuntungan yang muncul dari operasi bisnis. Masing-masing mitra memiliki kewenangan bertindak atas nama firma.
 - d. Perseroan Terbatas (PT): Perseroan Terbatas merupakan badan usaha berbadan hukum, di mana modal perusahaan terbagi ke dalam bentuk saham. Kepemilikan ditentukan oleh jumlah saham yang dimiliki masing-masing individu. Struktur ini memberikan batasan tanggung jawab kepada

para pemegang saham hanya sebatas modal yang ditanamkan.

- e. *Joint Venture*: *Joint venture* adalah bentuk kerja sama antara dua atau lebih perusahaan yang berasal dari negara berbeda untuk membentuk satu entitas usaha baru. Tujuannya menggabungkan kekuatan ekonomi dan sumber daya masing-masing pihak. Perusahaan hasil kerja sama ini biasanya dikelola oleh dewan direksi yang dipilih oleh para pemegang saham dari kedua belah pihak.

Persyaratan izin usaha bervariasi tergantung pada lokasi, industri, dan aktivitas bisnis. Vasić & Bulatović (2023) menyatakan bahwa pebisnis perlu mendaftar ke pemerintah negara bagian atau pemerintah daerah untuk mendapatkan NIB dan lisensi usaha. Contoh Lokal: Pengusaha muda di Bandung membuka bisnis *fashion digital* melalui *e-commerce*. Ia mendaftarkan usahanya sebagai PT guna meningkatkan kredibilitas di mata investor dan mitra logistik. Setelah memperoleh NIB melalui sistem *Online Single Submission*, kemudian mendaftar ke Dinas Koperasi dan UMKM guna mendapatkan pelatihan manajemen keuangan digital.

B. Hak dan Perlindungan Kekayaan Intelektual

Sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Hak Kekayaan Intelektual (HaKI) memberikan perlindungan hukum kepada individu atas karya cipta yang mereka hasilkan (Fauzi et al., 2022). Sri Rejeki Hartono (2001) menjelaskan bahwa hak kekayaan intelektual merupakan jenis hak yang memiliki karakteristik khusus dan berbeda dari hak lainnya, karena diberikan oleh negara melalui mekanisme hukum yang telah ditetapkan. Dalam praktik bisnis, berbagai perjanjian komersial sangat bergantung pada perlindungan HKI untuk menjaga hak atas merek dan sistem usaha yang dimiliki perusahaan (Rachman & Hendrawan, 2021).

Pada konteks perdagangan internasional dan intelijen bisnis, manajemen HKI menjadi elemen strategis yang diperlukan bagi perusahaan untuk melindungi aset intelektual dan mempertahankan

daya saing di tingkat global (Shaikha & Singhal, 2019). Lebih jauh, penegakan HKI telah menjadi aspek krusial dalam kebijakan perdagangan dunia dan perjanjian investasi, menegaskan semakin besarnya peran HKI dalam kegiatan bisnis modern (Upreti, 2016). Vasić & Bulatović (2023) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah aspek penting Hak Kekayaan Intelektual (HKI) yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kontrak bisnis. Aspek-aspek tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. **Perlindungan Hak Kekayaan Intelektual:** Perlindungan HKI mencakup berbagai mekanisme seperti pendaftaran paten, merek dagang, ataupun hak cipta. Selain itu, perlindungan juga dapat diwujudkan melalui kontrak, misalnya perjanjian kerahasiaan dan perjanjian lisensi. Perusahaan juga perlu menetapkan kebijakan dan prosedur internal untuk menjaga kerahasiaan informasi bisnis yang bernilai ekonomi.
2. **Integrasi Kekayaan Intelektual dalam Kontrak:** Dalam penyusunan kontrak, penting untuk menentukan kepemilikan atas HKI, termasuk HKI yang mungkin dihasilkan selama kerja sama berlangsung. Kontrak juga harus mengatur tata cara penggunaan HKI serta menetapkan status atau perlakuan terhadap HKI setelah masa kontrak berakhir.
3. **Perjanjian Lisensi:** Perjanjian lisensi memberikan hak kepada pihak penerima lisensi untuk memanfaatkan HKI milik pemberi lisensi. Dokumen ini biasanya menetapkan ruang lingkup penggunaan, ketentuan royalti, serta persyaratan lain yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak.
4. **Perjanjian Kerahasiaan (*Non-Disclosure Agreement* (NDA)):** NDA berfungsi untuk melindungi informasi rahasia yang dipertukarkan di antara pihak-pihak yang bekerja sama. Melalui perjanjian ini, penerima informasi dilarang mengungkapkan atau menggunakan informasi tersebut untuk tujuan yang tidak disetujui.

Berikut adalah definisi dan contoh jenis kekayaan intelektual:

1. Hak Cipta (*copyright*): Merupakan hak eksklusif yang diberikan kepada pencipta atas karya orisinal di bidang ilmu pengetahuan, seni, atau sastra. Contoh karya yang dilindungi meliputi buku, artikel, musik, film, perangkat lunak, hingga desain grafis.
2. Paten (*patent*): Merupakan perlindungan eksklusif dari pemerintah terhadap suatu penemuan yang memenuhi unsur kebaruan. Contoh paten mencakup produk teknologi, mesin, metode produksi, proses kimia, atau formula tertentu.
3. Merek Dagang (*trademark*): Merupakan tanda yang berfungsi mengidentifikasi asal suatu produk atau jasa. Contoh merek dagang antara lain logo, nama dagang, simbol perusahaan, atau kombinasi kata yang membedakan produk di pasar.
4. Rahasia Dagang (*trade secret*): Informasi berharga yang memiliki nilai ekonomi karena bersifat rahasia dan tidak diketahui publik. Contohnya meliputi formula khusus, metode operasional, proses produksi, atau strategi bisnis yang dijaga kerahasiaannya.
5. Desain Industri (*industrial design*): Merupakan kreasi yang berkaitan dengan bentuk, konfigurasi, komposisi garis, warna, atau gabungan unsur visual lain dalam dua atau tiga dimensi. Contoh desain industri adalah desain produk, desain kemasan, atau rancangan interior.

Perlindungan ini membantu mencegah penggunaan yang tidak sah atau pelanggaran hak cipta, memastikan bahwa pencipta atau penemu dapat mengontrol penggunaan kreasi mereka dan berpotensi menerima kompensasi untuk pekerjaan mereka (Vasić & Bulatović, 2023).

Contoh Kontekstual Lokal: Sebuah pelaku UMKM kuliner di DIY membuat logo dan slogan unik untuk produknya. Namun, logo tersebut kemudian digunakan oleh akun media sosial lain tanpa izin. Setelah mengajukan pendaftaran merek dagang di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI), pelaku UMKM tersebut berhak menuntut pelanggaran hak cipta atas penggunaan logo tersebut.

Kasus ini menekankan pentingnya pendaftaran HaKI bagi UMKM digital di era media sosial, di mana plagiarisme visual sering terjadi.

C. Perpajakan dan Regulasi Terkait

Pemahaman yang baik mengenai regulasi dan prosedur perpajakan menjadi sangat penting bagi para pelaku usaha, mengingat ketentuan pajak kerap bersifat kompleks dan mengalami perubahan dari waktu ke waktu (Mangafić dkk, 2019). Mardiasmo (2016) menjelaskan bahwa pajak merupakan salah satu sumber penerimaan utama bagi negara, namun pada saat yang sama dipandang sebagai beban bagi pelaku usaha karena dapat mengurangi laba yang diperoleh.

Selain itu, pengaruh perpajakan terhadap produktivitas perusahaan dan pertumbuhan ekonomi menegaskan pentingnya kepatuhan pajak serta perlunya pengambilan keputusan strategis terkait kewajiban perpajakan (Gemmell et al., 2018). Berikut ini adalah pandangan yang berkaitan dengan perpajakan (Directive EU, 2019; Vasić & Bulatović, 2023):

1. **Kewajiban Pajak:** Kewajiban perpajakan suatu bisnis ditentukan oleh bentuk badan usahanya, baik usaha perseorangan, kemitraan, maupun korporasi serta lokasi operasionalnya. Oleh karena itu, pemahaman yang tepat mengenai tanggung jawab pajak sangat penting agar pelaku usaha dapat menghindari sanksi dan penalti yang mungkin timbul akibat ketidakpatuhan.
2. **Kewajiban Regulasi:** Aspek regulasi mencakup kewajiban memperoleh berbagai izin dan lisensi usaha, mematuhi ketentuan ketenagakerjaan, mengikuti standar perlindungan lingkungan, serta memastikan hak-hak konsumen terlindungi. Kewajiban ini bervariasi tergantung pada sektor industri, wilayah operasional, dan skala bisnis.
3. **Digitalisasi dan Kepatuhan:** Proses digitalisasi telah mengubah cara bisnis melakukan pendaftaran dan memenuhi persyaratan regulasi. Akses elektronik terhadap pendaftaran, pelaporan, dan

pencatatan mempermudah bisnis dalam memenuhi ketentuan perpajakan dan aturan lainnya secara lebih efisien.

4. **Keamanan dan Privasi Data:** Perusahaan wajib mematuhi regulasi terkait perlindungan data dan privasi, khususnya ketika menangani informasi sensitif milik pelanggan atau karyawan. Kepatuhan ini menjadi semakin penting seiring meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam operasi bisnis.
5. **Pemantauan dan Adaptasi Berkelanjutan:** Mengikuti perkembangan hukum dan regulasi terbaru merupakan kebutuhan penting bagi bisnis, karena perubahan kebijakan dapat berdampak langsung pada operasional. Digitalisasi informasi hukum membantu perusahaan untuk terus memonitor pembaruan regulasi secara lebih efektif.

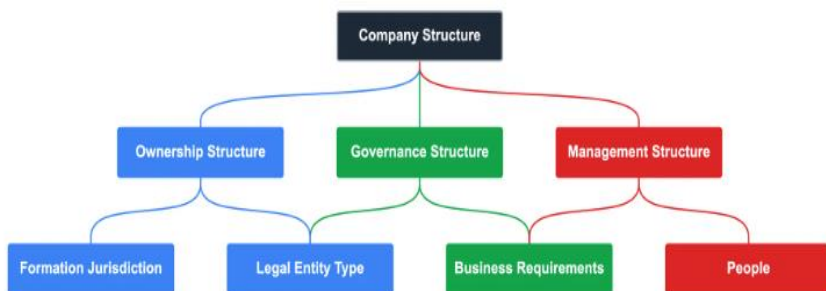
Sistem *Self-Assesment* yang diperkenalkan pada tahun 1983 memberikan kewenangan kepada wajib pajak untuk menghitung, membayar, dan melaporkan sendiri kewajiban perpajakannya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan (Hardika et al. 2022). Selain itu, hubungan antara tanggung jawab sosial perusahaan dan tingkat agresivitas pajak di Indonesia menunjukkan bahwa praktik bisnis yang etis turut dikaitkan dengan perilaku kepatuhan pajak (Pratama & Widarjo, 2022). Berikut adalah beberapa jenis pajak bisnis yang umum:

1. **Pajak Penghasilan Badan (*corporate income tax*):** Pajak atas penghasilan yang diperoleh perusahaan.
2. **Pajak Pertambahan Nilai (*value added tax/VAT*):** Pajak atas setiap penambahan nilai barang atau jasa dalam proses produksi dan distribusi.
3. **Pajak Penjualan (*sales tax*):** Pajak atas penjualan barang dan jasa.
4. **Pajak Kekayaan (*property tax*):** Pajak atas kepemilikan properti, seperti tanah dan bangunan.
5. **Pajak Gaji/Upah (*payroll tax*):** Pajak atas gaji atau upah yang dibayarkan kepada karyawan, termasuk pajak jaminan sosial dan pajak penghasilan karyawan.

6. Pajak Impor/Ekspor (*import/export tax*): Pajak yang dikenakan atas barang yang diimpor atau diekspor.

D. Pembentukan Struktur Bisnis

Penentuan struktur bisnis merupakan aspek fundamental yang perlu dipertimbangkan oleh pengusaha maupun investor, karena struktur tersebut menjadi landasan bagi kepatuhan hukum, efektivitas operasional, serta peluang pertumbuhan jangka panjang. Pemilihan bentuk struktur bisnis juga memengaruhi aspek tanggung jawab hukum, beban perpajakan, dan kemampuan perusahaan dalam menarik investasi. Berikut adalah gambaran umum mengenai elemen struktur bisnis/perusahaan sebagaimana dijelaskan oleh Lexchart.com:



Gambar 13
Contoh Bentuk Struktur Bisnis

1. Struktur kepemilikan (*ownership structure*): Merujuk pada yurisdiksi tempat perusahaan dibentuk serta jenis badan hukum yang digunakan. Struktur ini menentukan status legal perusahaan dan berpengaruh pada hak, kewajiban, serta perlindungan hukum bagi pemiliknya.
2. Struktur tata kelola (*governance structure*): Mencakup aturan, prosedur, dan kebijakan yang mengatur pengelolaan serta operasional perusahaan. Struktur tata kelola memastikan perusaha-

an beroperasi secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

3. Struktur manajemen (*management structure*): Berkaitan dengan individu maupun tim yang bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi manajerial dan operasional perusahaan. Struktur ini mencakup peran, tanggung jawab, serta hierarki pengambilan keputusan di dalam organisasi.

Ketika memilih struktur bisnis, terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan, seperti (Mirković et al., 2020; Goforth, 2021):

Tabel 5
Faktor yang menjadi Pertimbangan

| Pertimbangan | Kepemilikan Perseorangan | Kemitraan | Korporasi | Perseroan Terbatas (LLC) |
|---|--|--|---|--|
| Tanggung Jawab Hukum | Pemilik bertanggung jawab secara pribadi atas utang dan kewajiban bisnis | Mitra bertanggung jawab secara pribadi atas utang dan kewajiban bisnis | Pemegang saham terlindungi dari tanggung jawab pribadi | Pemilik terlindungi dari tanggung jawab pribadi |
| Perpajakan | Pajak <i>pass-through</i> , tidak ada pajak ganda | Pajak <i>pass-through</i> , tidak ada pajak ganda | Pajak ganda, dikenakan pada tingkat perusahaan dan pemegang saham | Pajak <i>pass-through</i> , tidak ada pajak ganda |
| Biaya dan Kompleksitas Pembentukan dan Pemeliharaan | Paling sederhana dan murah | Lebih sederhana daripada korporasi atau LLC | Lebih kompleks dan mahal daripada kepemilikan perseorangan | Lebih kompleks daripada kepemilikan perseorangan, tetapi |

| Pertimbangan | Kepemilikan Perseorangan | Kemitraan | Korporasi | Perseroan Terbatas (LLC) |
|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| | | | atau kemitraan | lebih sederhana daripada korporasi |
| Fleksibilitas dan Kontrol Operasional | Pemilik memiliki kontrol penuh | Mitra-mitra memiliki kendali bersama | Struktur lebih kaku dengan dewan direksi dan pejabat perusahaan | Pemilik memiliki kontrol penuh |
| Peluang Pendanaan dan Investasi | Terbatas | Terbatas | Dapat menerbitkan saham untuk menarik investor | Struktur fleksibel dapat menarik investor tertentu |
| Kebutuhan dan Skalabilitas Masa Depan | Lebih terbatas | Lebih terbatas | Lebih banyak peluang untuk ekspansi dan menarik investasi | Lebih banyak peluang untuk ekspansi dan menarik investasi |
| Persyaratan Peraturan | Lebih sederhana | Lebih sederhana | Lebih kompleks | Lebih kompleks daripada kepemilikan perseorangan, tetapi lebih sederhana daripada korporasi |

| Pertimbangan | Kepemilikan Perseorangan | Kemitraan | Korporasi | Perseroan Terbatas (LLC) |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| Persepsi dan Kredibilitas Publik | Mungkin kurang kredibel dibandingkan dengan bentuk bisnis lainnya | Mungkin kurang kredibel dibandingkan dengan bentuk bisnis lainnya | Dapat memberikan persepsi kredibilitas dan stabilitas | Dapat memberikan persepsi kredibilitas dan stabilitas |

Setiap bentuk struktur bisnis memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda, sehingga pemilihannya perlu disesuaikan dengan kebutuhan, tujuan, serta kondisi spesifik perusahaan dan pemiliknya. Proses pendaftaran badan usaha juga melibatkan sejumlah tahapan yang dapat bervariasi berdasarkan lokasi usaha dan jenis struktur bisnis yang dipilih.



Gambar 14

Langkah-langkah yang Diperlukan untuk Mendaftarkan PT (Perseroan Terbatas) di Indonesia

Gambar sebelumnya menunjukkan tahapan pendaftaran Perseroan Terbatas (PT) di Indonesia sebagaimana dijelaskan oleh Lets-moveindonesia.com. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Pengajuan Nama Perusahaan melalui Notaris: Nama perusahaan harus diajukan kepada notaris dan wajib terdiri dari tiga kata sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Penyusunan Akta Pendirian: Notaris kemudian menyiapkan dan menyusun rancangan Akta Pendirian sebagai dokumen legal dasar pembentukan PT.
3. Pengesahan oleh Kementerian Hukum dan HAM: Setelah dokumen lengkap, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menerbitkan Surat Keputusan Pengesahan badan hukum perusahaan.
4. Penerbitan NPWP Perusahaan: Perusahaan wajib memperoleh Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) sebagai identitas perpajakan dan syarat untuk menjalankan aktivitas bisnis.
5. Penerbitan Nomor Induk Berusaha (NIB): Melalui sistem yang telah ditentukan, perusahaan mendapatkan NIB sebagai identitas legal yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan usaha.
6. Perolehan Izin Usaha melalui OSS: Izin usaha diterbitkan melalui sistem *Online Single Submission* (OSS), yang menyederhanakan proses perizinan secara terintegrasi.
7. Memperoleh Izin Komersial (Jika Diperlukan): Untuk kegiatan usaha tertentu, perusahaan mungkin harus mengurus izin komersial tambahan sesuai ketentuan sektor usaha terkait.

E. Hukum Kontrak dan Ketenagakerjaan

Hukum kontrak memegang peranan penting dalam mengatur hubungan antara pemberi kerja dan karyawan. Melalui hukum kontrak, para pihak terikat dalam suatu perjanjian yang menegaskan kewajiban masing-masing, sehingga tercipta mekanisme koordinasi yang bersifat bilateral (Lopes, 2017). Berbagai ketentuan khusus, termasuk regulasi mengenai kontrak kerja berjangka, memberikan

perlindungan hukum bagi pekerja agar hak-haknya tetap terjamin (Asuan, 2019).

Secara lebih luas, fungsi utama hukum kontrak termasuk hukum ketenagakerjaan adalah memberikan perlindungan bagi individu yang telah menempatkan kepentingan dan investasinya dalam suatu perjanjian hukum (MacLeod, 2007). Dalam konteks hubungan kerja, pemahaman mengenai teori pemutusan hubungan kerja dalam kerangka hukum kontrak umum menjadi sangat penting, karena hal tersebut menentukan hak, kewajiban, serta penyelesaian sengketa antara pekerja dan pemberi kerja (Cabrelli & Zahn, 2013).

Pembentukan kontrak dan keabsahannya merupakan elemen mendasar dalam hukum bisnis, karena memastikan bahwa perjanjian antara pihak-pihak yang terlibat memiliki kekuatan mengikat dan dapat ditegakkan melalui mekanisme hukum. Pembentukan suatu kontrak umumnya mencakup beberapa unsur utama (Mirković et al., 2020; Goforth, 2021):

1. Penawaran: Salah satu pihak mengajukan syarat-syarat perjanjian kepada pihak lainnya sebagai dasar pembentukan hubungan kontraktual.
2. Penerimaan: Pihak yang menerima penawaran menyetujui syarat-syarat tersebut secara penuh tanpa melakukan perubahan.
3. Pertimbangan (*consideration*): Terdapat pertukaran nilai antara para pihak, yang dapat berupa barang, jasa, uang, atau bentuk manfaat lainnya.
4. Kapasitas Hukum: Para pihak yang membuat kontrak harus memiliki kemampuan hukum untuk mengikatkan diri dalam perjanjian, misalnya usia yang cukup dan tidak berada di bawah pengampunan.
5. Legalitas: Isi atau tujuan kontrak harus berkaitan dengan hal yang sah menurut hukum.

Agar suatu kontrak memiliki kekuatan mengikat, seluruh unsur dasar tersebut harus terpenuhi. Selain itu, kontrak wajib dirumuskan secara jelas dan tidak boleh dipengaruhi oleh kondisi yang

dapat membatalkan perjanjian, seperti adanya penipuan, tekanan atau paksaan, penyalahgunaan pengaruh, maupun kekeliruan dalam memahami substansi kontrak.

| EMPLOYMENT CONTRACTS IN INDONESIA | | |
|--|--|-------------------------------------|
| | INDEFINITE EMPLOYMENT CONTRACT (PKWTT) | DEFINITE EMPLOYMENT CONTRACT (PKWT) |
| Contract period | Indefinite | Fixed (max 5 years total) |
| Foreigners can have the contract | ✗ | ✓ |
| Probation period allowed | ✓ | ✗ |
| Compensation upon end of contract period | ✗ | ✓ |



info@mamsolutions.net | +6281283492928 | www.mamsolutions.net

Gambar 15
Jenis Kontrak Karyawan di Indonesia

Gambar sebelumnya merangkum berbagai jenis kontrak kerja yang berlaku di Indonesia beserta karakteristik utamanya. Berikut poin-poin penting yang perlu dipahami menurut (mamsolutions.net):

1. Masa Berlaku Kontrak: Kontrak kerja di Indonesia terdiri atas dua bentuk utama, yaitu Kontrak Kerja Waktu Tidak Tertentu (kontrak permanen) dan Kontrak Kerja Waktu Tertentu, yang memiliki batas maksimum masa kerja selama lima tahun.
2. Ketentuan bagi Tenaga Kerja Asing: Tenaga kerja asing tidak diperbolehkan menggunakan kontrak kerja dengan status tidak terbatas. Namun, mereka dapat dipekerjakan melalui kontrak kerja berjangka (*fixed-term contract*).
3. Masa Percobaan Kerja: Kontrak kerja tidak terbatas memungkinkan pemberi kerja menetapkan masa percobaan. Sebaliknya, kontrak kerja waktu tertentu tidak memperbolehkan adanya masa percobaan.

4. Ketentuan Kompensasi: Pada kontrak kerja waktu tidak tertentu, perusahaan tidak berkewajiban memberikan kompensasi khusus di akhir kontrak. Sebaliknya, kontrak kerja waktu tertentu mengharuskan pemberian kompensasi pada saat perjanjian berakhir.

Tabel 6
Perbandingan Jenis Kontrak Kerja di Indonesia

| Aspek | Kontrak Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) | Kontrak Waktu Tertentu (PKWT) |
|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Status Kontrak | Permanen | Berjangka (maksimal 5 tahun) |
| Masa Percobaan | Diperbolehkan | Tidak diperbolehkan |
| Kompensasi Akhir Kontrak | Tidak wajib | Wajib diberikan saat kontrak berakhir |
| Tenaga Kerja Asing | Tidak diperbolehkan | Diperbolehkan |
| Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) | Mengikuti aturan PHK tetap | Mengikuti masa berakhirnya kontrak |
| Perpanjangan / Pembaruan | Tidak relevan | Dapat diperpanjang sesuai ketentuan |

Hukum ketenagakerjaan memiliki fungsi utama untuk membangun hubungan kerja yang adil dan seimbang antara seluruh pihak yang terlibat dalam proses ketenagakerjaan (Rahmitasari & Hoesin, 2023). Di Indonesia, kerangka hukum ketenagakerjaan berlandaskan nilai-nilai Pancasila, yang menjadi fondasi normatif dalam mengelola hubungan antara pengusaha dan pekerja (Agus, 2023). Perlindungan hukum terhadap pekerja menjadi sangat penting untuk memastikan keamanan mereka dari berbagai risiko, baik sosial, ekonomi, maupun teknis (Nuriskia & Nugroho, 2022).

Selain itu, berbagai pembaruan regulasi ketenagakerjaan terus diupayakan, terutama sebagai respons terhadap dinamika pandemi. Reformasi tersebut mencakup perubahan dalam sistem pengupahan, peninjauan kembali mekanisme pemberian pesangon, hingga penghapusan beberapa bentuk kerja alih daya (Pratama, 2021).

F. Risiko Hukum dan Penyelesaian Sengketa

Bisnis internasional kerap dihadapkan pada berbagai risiko hukum, seperti sengketa kontrak, pelanggaran hak kekayaan intelektual, hingga persoalan kepatuhan terhadap regulasi di berbagai yurisdiksi (Pratama & Widarjo, 2022).



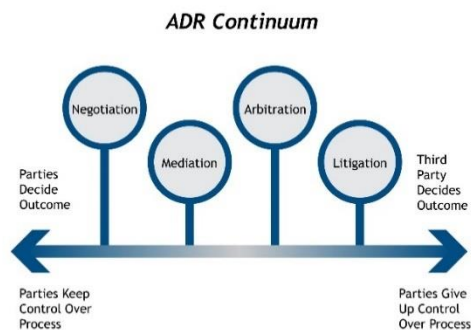
Gambar 16

Risiko Hukum bagi Pengusaha

Sumber: (Lavery & Little, 2019)

Gambar sebelumnya menggambarkan beragam bentuk risiko hukum yang mungkin dihadapi para pengusaha (Lavery & Little, 2019). Secara umum, risiko-risiko tersebut mencakup:

1. Kekayaan Intelektual (*intellectual property*): Risiko yang muncul terkait perlindungan hak atas paten, hak cipta, merek dagang, dan rahasia dagang. Pelanggaran terhadap HKI dapat berakibat pada gugatan hukum dan kerugian bisnis yang signifikan.
2. Kontrak (*contracts*): Kategori ini mencakup berbagai persoalan hukum seputar penyusunan, penafsiran, dan penegakan kontrak. Kesalahan dalam merumuskan klausul kontrak dapat menimbulkan sengketa dan ketidakpastian hukum bagi pelaku usaha.
3. Ketenagakerjaan (*employment*): Risiko yang berhubungan dengan hubungan kerja, seperti proses perekrutan, pemutusan hubungan kerja, pemenuhan peraturan ketenagakerjaan, serta penyelesaian perselisihan antara pekerja dan pemberi kerja.
4. Antimonopoli (*antitrust*): Risiko terkait pelanggaran terhadap hukum persaingan usaha yang bertujuan mencegah praktik monopoli, kartel, atau penyalahgunaan posisi dominan di pasar.
5. Penipuan (*fraud*): Risiko yang berkaitan dengan tindakan curang, seperti penipuan keuangan, kejahatan siber, serta pelanggaran terhadap hak-hak konsumen.



Gambar 17
Metode penyelesaian Sengketa
Sumber: Roman Law Firm

Metode penyelesaian sengketa merupakan mekanisme yang digunakan untuk menyelesaikan konflik antara dua pihak atau lebih. Gambar sebelumnya memperlihatkan beberapa model penyelesaian sengketa yang lazim digunakan (Ardianto et al., 2017; Putrianika, 2020; Roman Law Firm, 2025):

1. Litigasi: Proses penyelesaian sengketa melalui pengadilan, di mana hakim memberikan keputusan yang bersifat mengikat berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.
2. Arbitrase: Penyelesaian sengketa yang diserahkan kepada arbiter atau panel arbiter. Arbitrase umumnya lebih cepat, lebih fleksibel, dan sering dipilih untuk menjaga kerahasiaan informasi bisnis.
3. Mediasi: Proses non-litigasi yang melibatkan mediator netral untuk membantu pihak-pihak mencapai kesepakatan bersama. Fokus mediasi adalah menemukan solusi yang dapat diterima semua pihak, bukan menentukan pihak yang bersalah.
4. Negosiasi: Proses langsung antara pihak bersengketa tanpa melibatkan pihak ketiga. Negosiasi bersifat informal dan memberikan keleluasaan bagi pihak-pihak untuk mengendalikan hasil akhir.

Setiap metode memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing. Pemilihannya sangat bergantung pada sifat sengketa, hubungan antar pihak, dan tujuan penyelesaian yang ingin dicapai.

Contoh Kontekstual di Indonesia: Dua startup teknologi di Jakarta terlibat sengketa terkait penggunaan algoritma kecerdasan buatan (AI) yang dianggap memiliki kesamaan kode. Untuk menjaga kerahasiaan teknologi dan proses bisnis, para pihak memilih penyelesaian melalui arbitrase di Badan Arbitrase Nasional Indonesia (BANI). Kasus ini menunjukkan bagaimana wirausaha digital di Indonesia menghadapi tantangan hukum baru terkait perlindungan teknologi dan kekayaan intelektual.

G. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus mengenai materi hukum dan regulasi untuk wirausaha:

1. Bagaimana bentuk-bentuk badan usaha mempengaruhi tanggung jawab hukum dan perpajakan pengusaha?
2. Jelaskan perbedaan antara Perseroan Terbatas (PT) dan *Commanditaire Vennootschap* (CV).
3. Bagaimana proses pendaftaran PT di Indonesia dilakukan?
4. Jelaskan perbedaan mendasar antara korporasi dan organisasi nirlaba.
5. Bagaimana hak kekayaan intelektual melindungi ide dan inovasi bisnis wirausaha?
6. Jelaskan perbedaan antara hak cipta dan paten.
7. Bagaimana peran perjanjian lisensi dalam perlindungan kekayaan intelektual?
8. Jelaskan fungsi hukum kontrak dalam hubungan ketenagakerjaan.
9. Bagaimana elemen dasar yang diperlukan dalam pembentukan kontrak bisnis?
10. Jelaskan pentingnya memahami hukum ketenagakerjaan bagi pengusaha.
11. Bagaimana prinsip Pancasila tercermin dalam hukum ketenagakerjaan Indonesia?
12. Jelaskan jenis-jenis kontrak kerja yang berlaku di Indonesia.
13. Bagaimana kewajiban pajak berbeda antar bentuk badan usaha?
14. Jelaskan fungsi sistem OSS dalam pengurusan izin usaha.
15. Bagaimana digitalisasi berperan dalam meningkatkan kepatuhan hukum dan perpajakan?
16. Jelaskan risiko hukum utama yang dihadapi pengusaha dalam bisnis internasional.

17. Bagaimana metode mediasi dapat membantu penyelesaian sengketa bisnis?
18. Jelaskan kelebihan dan kekurangan metode litigasi dibandingkan mediasi.
19. Bagaimana hubungan antara CSR dan kepatuhan pajak perusahaan di Indonesia?
20. Jelaskan mengapa pemantauan perubahan regulasi penting bagi keberlanjutan usaha.
21. Bagaimana peran pemerintah daerah dalam mendukung kepatuhan izin usaha UMKM di era digital?
22. Jelaskan bagaimana pelanggaran hak cipta di media sosial dapat berdampak terhadap reputasi dan keberlanjutan bisnis UMKM!

Studi Kasus

1. Kasus: Seorang wirausaha membuka usaha kopi tanpa memiliki izin NIB dan izin usaha OSS. Pertanyaan: Jelaskan risiko hukum yang dapat timbul dan bagaimana langkah penyelesaiannya?
2. Kasus: Sebuah startup teknologi meniru logo perusahaan lain untuk aplikasinya. Pertanyaan: Jenis pelanggaran apa yang terjadi dan bagaimana penyelesaiannya?
2. Kasus: Perusahaan fashion mengganti desain logo tanpa memperbarui pendaftaran merek. Pertanyaan: Apa dampaknya terhadap perlindungan hukum merek tersebut?
3. Kasus: Karyawan mengundurkan diri sebelum masa kontrak berakhir karena tekanan kerja. Pertanyaan: Bagaimana penyelesaian kontrak kerja dalam situasi ini?
4. Kasus: Dua perusahaan lokal bersengketa karena kesepakatan bagi hasil dalam proyek patungan (*joint venture*). Pertanyaan: Metode penyelesaian sengketa apa yang paling tepat digunakan?

9

PERTEMUAN 9: ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL WIRAUSAHA



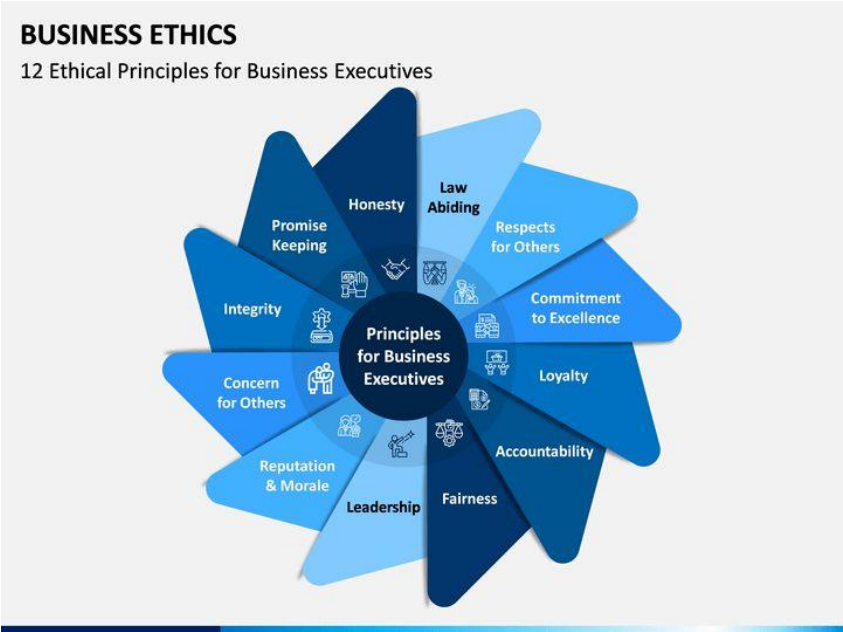
A. Prinsip Etika dalam Bisnis

Pada awalnya, konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) dipahami sebagai aktivitas sosial yang diwujudkan melalui donasi atau dukungan terhadap lembaga swadaya masyarakat serta kegiatan amal. Namun, seiring perkembangan waktu, CSR telah berevolusi menjadi suatu model manajemen yang lebih menyeluruh dan strategis (García -Jurado et al., 2021).

Dalam pendekatan CSR modern, perusahaan tidak lagi berfokus semata-mata pada peningkatan keuntungan bagi pemegang saham, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan yang terkait dengan kegiatan bisnisnya. Perubahan paradigma ini mencerminkan keterkaitan yang semakin kuat antara dunia usaha dan masyarakat, serta menegaskan bahwa keberlanjutan bisnis dipengaruhi oleh kontribusi positif perusahaan terhadap lingkungan sosialnya (Garcia-Juardo et al., 2018).

Dengan mengintegrasikan etika ke dalam praktik bisnis, perusahaan dapat memperkuat kepercayaan dari konsumen, investor, dan masyarakat luas. Kepercayaan tersebut menjadi landasan yang

penting untuk memperoleh legitimasi serta mencapai keberhasilan jangka panjang. Prinsip-prinsip etika dalam bisnis sebagaimana dijelaskan oleh Kulshreshth (LinkedIn, 2023) digambarkan dalam Gambar 18 berikut.



Gambar 18
12 Prinsip Etika dalam Bisnis

Terdapat dua belas prinsip etika bisnis yang menjadi pedoman bagi para eksekutif dalam menjalankan organisasi. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai landasan moral dan profesional dalam pengambilan keputusan, membangun kepercayaan, serta menjaga keberlanjutan perusahaan. Prinsip tersebut meliputi:

1. **Integritas:** Bertindak secara jujur dan konsisten dengan nilai moral dan etika.
2. **Menepati janji:** Menjalankan komitmen dan memenuhi kewajiban yang telah disepakati.
3. **Kesetiaan:** Menunjukkan dukungan dan dedikasi kepada organisasi maupun rekan kerja.

4. Akuntabilitas: Bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil.
5. Keadilan: Memperlakukan semua pihak secara setara, objektif, dan tidak diskriminatif.
6. Kepemimpinan: Memberikan arahan, inspirasi, serta teladan moral dalam organisasi.
7. Reputasi dan moral: Menjaga nama baik perusahaan serta meningkatkan semangat kerja pegawai.
8. Menghormati orang lain: Menghargai martabat, hak-hak, serta perbedaan individu.
9. Kepatuhan terhadap Hukum: Mengikuti seluruh regulasi yang berlaku dalam menjalankan usaha.
10. Komitmen terhadap keunggulan: Berupaya mencapai dan mempertahankan standar kinerja terbaik.
11. Perhatian terhadap orang lain: Memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan pihak lain yang terdampak oleh aktivitas bisnis.
12. Kejujuran: Bersikap transparan dan jujur dalam seluruh interaksi serta komunikasi.

Kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tersebut memungkinkan organisasi untuk membangun kepercayaan publik, mencapai keberhasilan jangka panjang, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat. Beberapa contoh penerapan etika bisnis di perusahaan besar maupun usaha lokal dapat dilihat sebagai berikut:

1. Batik Trusmi Cirebon: Keadilan dan Penghormatan terhadap Orang Lain: Sebagai UMKM yang memberdayakan ratusan pengrajin lokal, Batik Trusmi menjalankan praktik upah yang adil dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Hal ini mencerminkan penerapan prinsip keadilan (*fairness*) dan penghormatan terhadap orang lain (*respect for others*), sekaligus melestarikan budaya lokal.

2. Unilever Indonesia: Kepatuhan Hukum dan Keberlanjutan: Unilever menerapkan standar etika tinggi melalui *Code of Business Principles*. Perusahaan ini konsisten mematuhi regulasi lingkungan serta mengimplementasikan *Sustainable Living Plan* untuk menekan emisi karbon dan konsumsi air. Prinsip kepatuhan hukum (*law abiding*) dan komitmen terhadap keunggulan (*commitment to excellence*) menjadi elemen penting dalam budaya korporasinya.
3. Danone, AQUA: Akuntabilitas dan Tanggung Jawab Lingkungan: Sebagai produsen air mineral, Danone-AQUA menjalankan program *Plastic Reborn* untuk mendukung daur ulang dan pengurangan limbah plastik. Inisiatif ini menunjukkan akuntabilitas dan kepemimpinan etis, serta memperkuat kesadaran publik mengenai pentingnya ekonomi sirkuler.

B. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Wirausaha

Para pengusaha semakin dipandang sebagai agen perubahan yang mampu mengembangkan model bisnis yang tidak hanya layak secara ekonomi tetapi juga memberikan manfaat sosial. Pendekatan ini memiliki keterkaitan dengan *konsep Corporate Social Responsibility* (CSR), namun lebih menekankan pada penciptaan solusi inovatif dan berkelanjutan untuk berbagai tantangan sosial dan lingkungan (Garcia-Juardo et al., 2021).

Pergeseran ini muncul sebagai respons terhadap isu-isu global seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan menurunnya ketersediaan sumber daya alam. Dalam konteks ini, wirausahawan sosial memainkan peran penting dengan merancang model bisnis berkelanjutan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan sosial yang belum terpenuhi. Upaya tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap keberlanjutan sosial dan lingkungan (Garcia-Juardo et al., 2021).

Tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam kewirausahaan memiliki peranan sentral dalam membentuk perilaku bisnis dan dampaknya terhadap masyarakat maupun lingkungan. Dengan

mengintegrasikan pertimbangan lingkungan serta merespons tuntutan para pemangku kepentingan, perusahaan dapat mencapai keseimbangan antara keberhasilan ekonomi dan tanggung jawab ekologis, sekaligus menunjukkan komitmen terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan dan beretika.

Selain itu, terdapat konsep Ekosistem Dukungan Kewirausahaan atau *Entrepreneurial Support Ecosystem (ESE)* yang mencakup jaringan, lembaga, dan infrastruktur yang mendukung aktivitas kewirausahaan di suatu wilayah. Ekosistem ini berperan penting dalam memperkuat kapasitas wirausaha untuk menjalankan usaha yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

Beberapa elemen utama dalam *Entrepreneurial Support Ecosystem (ESE)* mencakup berbagai faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan dan keberlanjutan aktivitas kewirausahaan (Díaz-Casero et al., 2011; Hara, 2023):

1. Akses terhadap Modal atau Pendanaan (*access to capital*): mencakup tersedianya beragam sumber pembiayaan bagi wirausahawan, seperti modal ventura, pinjaman perbankan, hibah, serta skema pendanaan lainnya yang memungkinkan pengembangan usaha.
2. Dukungan kebijakan (*policy support*): Berupa regulasi, kebijakan pemerintah, serta insentif yang mendorong terciptanya lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan inovasi kewirausahaan.
3. Infrastruktur (*infrastructure*): Meliputi sarana dan prasarana fisik maupun digital, seperti akses transportasi, konektivitas internet, ruang kerja bersama (*coworking space*), dan fasilitas lain yang mendukung aktivitas bisnis.
4. Layanan pendukung (*support services*): Termasuk penyediaan layanan konsultasi, pelatihan, pendampingan (*mentoring*), serta jejaring profesional yang membantu wirausahawan mengembangkan kapasitas dan keterampilan.

5. Budaya kewirausahaan (*entrepreneurial culture*): Mengacu pada nilai-nilai, norma sosial, dan persepsi masyarakat yang mendorong munculnya semangat berwirausaha, keberanian mengambil risiko, dan inovasi.



Gambar 19

Tiga Langkah Perusahaan untuk Mengadopsi Program Tanggung Jawab Lingkungan

Harvard *Business School Online* (<https://online.hbs.edu/>) menjelaskan bahwa terdapat tiga langkah utama yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengadopsi program tanggung jawab lingkungan. Gambar 19 mengilustrasikan langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

1. Mengurangi Praktik yang Merusak Lingkungan (*Reduce Harmful Practices*): Organisasi perlu meminimalkan aktivitas yang berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan, misalnya dengan mengurangi limbah, polusi, atau penggunaan material berbahaya.

2. Mengatur dan Mengoptimalkan Konsumsi Energi (*Regulate Energy Consumption*): Perusahaan dapat menerapkan kebijakan efisiensi energi melalui penggunaan teknologi hemat energi, pemantauan penggunaan listrik, atau peralihan ke energi terbarukan.
3. Mengimbangi Dampak Lingkungan yang Tidak Terhindarkan (*Offset Negative Environmental Impact*): Inisiatif ini mencakup upaya kompensasi, seperti penanaman pohon, pembelian karbon kredit, atau partisipasi dalam program restorasi lingkungan untuk menyeimbangkan emisi atau kerusakan yang tidak dapat dihindari.

UMKM memiliki peran strategis sebagai penggerak perekonomian daerah, khususnya dalam menciptakan lapangan kerja dan menurunkan tingkat kemiskinan. Dengan peran yang signifikan tersebut, UMKM tidak hanya dituntut mengejar keuntungan, tetapi juga berkontribusi secara positif terhadap lingkungan sosial dan ekologis tempat mereka beroperasi.

Hubungan antara praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan kinerja UMKM menjadi semakin jelas, di mana CSR berfungsi sebagai pendorong inovasi dan pembentukan keunggulan kompetitif (Bahta et al., 2020; NURHIDAYAH & Ni'am, 2022). UMKM yang terlibat aktif dalam kegiatan tanggung jawab sosial cenderung menunjukkan kinerja finansial yang lebih stabil serta kemampuan pembaharuan bisnis yang lebih tinggi.

Selain itu, penerapan CSR di sektor UMKM sering kali membangun citra dan reputasi perusahaan yang positif di mata konsumen. Reputasi korporat yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan, sehingga memperkuat keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (Le, 2022).

C. Membangun Bisnis yang Berkelanjutan dan Beretika

Untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan diperlukan prinsip-prinsip keberlanjutan, etika, dan tanggung jawab sosial. Model bisnis berkelanjutan memberikan kerangka kerja yang memung-

kinkan perusahaan menyelaraskan tujuan ekonomi, lingkungan, dan sosial, sehingga menciptakan pendekatan bisnis yang menyeluruh (Nosratabadi dkk, 2019). Keberlanjutan bisnis yang berlandaskan pada prinsip-prinsip keberlanjutan dan etika menekankan pentingnya perilaku etis sebagai dasar dari praktik bisnis yang baik (Gho-niyah & Amilahaq, 2020).

Mengintegrasikan etika ke dalam operasi bisnis tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap standar etika, tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang dan dampak sosial yang positif. Etika organisasi memainkan peran penting dalam mendorong tujuan pembangunan berkelanjutan dan mendorong praktik bisnis yang etis (Wesarat et al., 2017).

Pendekatan ini selaras dengan konsep tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan keberlanjutan yang lebih luas, yang telah berevolusi menjadi model manajemen yang komprehensif yang memperhatikan kepentingan berbagai pemangku kepentingan, termasuk lingkungan, karyawan, masyarakat, dan pemegang saham (Garcia-Jurado et al., 2021).

Dalam membangun bisnis yang berkelanjutan, pelaku usaha perlu menerapkan berbagai strategi yang dapat memperkuat ketahanan, daya saing, dan kemampuan adaptasi usaha. Literatur terbaru menegaskan bahwa keberlanjutan bisnis tidak hanya bergantung pada aspek finansial, tetapi juga pada kemampuan mengelola inovasi, teknologi, kemitraan, dan lingkungan kebijakan yang mendukung (Urban & Dlamini, 2020; Wang, 2024). Oleh karena itu, pemahaman terhadap strategi inti berikut menjadi penting bagi UMKM maupun perusahaan yang ingin tumbuh secara berkelanjutan.

1. Akses Permodalan: Mengembangkan sumber pembiayaan yang beragam, seperti pinjaman bank, *crowdfunding*, maupun investasi ventura. Memperluas alternatif pendanaan membantu UMKM meningkatkan kapasitas usaha dan ketahanan finansial.
2. Kemitraan Strategis: Menjalin kerja sama dengan pemerintah, lembaga pendidikan, maupun perusahaan besar untuk memperkuat jaringan bisnis. Kolaborasi strategis membuka peluang inovasi produk serta akses ke pasar yang lebih luas.

3. **Adopsi Teknologi:** Mengintegrasikan teknologi digital dalam pemasaran, operasi, dan layanan untuk meningkatkan efisiensi. Digitalisasi menjadi alat penting untuk merespons perubahan pasar dengan cepat dan memperluas basis pelanggan.
4. **Pendidikan dan Pelatihan Keterampilan:** Memberikan pelatihan berkelanjutan kepada pemilik dan karyawan dalam aspek manajemen, pemasaran, serta inovasi. Penguatan kapasitas SDM membantu menciptakan daya saing jangka panjang.
5. **Membangun Budaya Inovasi:** Mendorong kreativitas internal dengan memberi ruang pada ide-ide baru dari seluruh bagian organisasi. Inovasi yang konsisten memperkuat posisi kompetitif dan relevansi produk di pasar.
6. **Advokasi Kebijakan dan Regulasi:** Pelaku usaha perlu terlibat dalam forum atau asosiasi bisnis untuk menyuarakan kebutuhan sektor usaha. Partisipasi ini berkontribusi dalam menciptakan lingkungan regulasi yang lebih mendukung pertumbuhan bisnis.

D. Konsep Kewirausahaan Sosial

Kewirausahaan sosial merupakan pendekatan kewirausahaan yang memadukan orientasi sosial dan ekonomi dalam satu model bisnis. Pendekatan ini menekankan penggunaan inovasi dan strategi bisnis untuk menjawab berbagai persoalan sosial secara berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan misi sosial dalam aktivitas komersial, wirausaha sosial dapat menciptakan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat dan lingkungan, sekaligus mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (Wang et al, 2022).

Kewirausahaan sosial ini merupakan model bisnis yang menggabungkan tujuan sosial dan ekonomi yang tidak hanya pada keuntungan, tetapi juga pada penciptaan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan dengan ciri-ciri utama kewirausahaan sosial seperti:

1. Memiliki Misi Sosial yang Jelas: Kewirausahaan sosial menetapkan tujuan sosial sebagai prioritas utama, tidak hanya mengejar profit ekonomi. Setiap aktivitas bisnis diarahkan untuk memberikan kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat.
2. Mengutamakan Inovasi untuk Menyelesaikan Masalah Sosial: Wirausaha sosial menggunakan pendekatan kreatif dan inovatif untuk menghadirkan solusi bagi berbagai persoalan sosial. Inovasi menjadi elemen kunci dalam menciptakan perubahan sosial yang berkelanjutan.
3. Berorientasi pada Keberlanjutan Jangka Panjang: Keberlanjutan baik secara finansial maupun sosial menjadi sasaran utama. Model bisnis dirancang untuk menjaga keberlangsungan misi sosial melalui pengelolaan sumber daya yang efektif.
4. Mengedepankan Dampak Sosial daripada Keuntungan: Keuntungan tetap diperlukan untuk mempertahankan operasional, namun dampak sosial menjadi ukuran keberhasilan yang lebih utama. Fokus ini membedakannya dari wirausaha komersial tradisional.
5. Melibatkan Kolaborasi dengan Pemangku Kepentingan: Kewirausahaan sosial sering bekerja sama dengan komunitas, pemerintah, organisasi nonprofit, dan sektor swasta. Kolaborasi memperluas jangkauan dampak serta memperkuat kapasitas dalam menjalankan misi sosial.



Gambar 20

Perbedaan sifat kepribadian antara wirausahawan tradisional dan wirausahawan

Perbandingan antara wirausahawan tradisional dan wirausahawan sosial menunjukkan bahwa keduanya memiliki ciri kepribadian, motivasi, dan tujuan yang berbeda. Gambar di atas menggambarkan perbedaan mendasar mengenai orientasi, pola pikir, serta tingkat kreativitas dan kesadaran sosial yang memengaruhi cara mereka menjalankan usaha (robin-bell.com). Pemahaman terhadap kedua profil ini penting untuk menjelaskan bagaimana orientasi nilai baik finansial maupun sosial mempengaruhi strategi bisnis dan pengambilan keputusan seorang wirausahawan:

1. Pengusaha Tradisional:

- a. Definisi: Individu yang secara aktif menciptakan hal baru untuk membangun nilai ekonomi berdasarkan peluang yang mereka identifikasi di pasar.
- b. Motivasi: Berorientasi terutama pada keuntungan finansial.
- c. Tujuan Utama: Menghasilkan profit bagi diri sendiri atau memegang saham.
- d. Kreativitas: Tingkat kreativitas relatif lebih rendah dibandingkan wirausahawan sosial.
- e. Kepentingan Pribadi: Memiliki orientasi kepentingan pribadi yang lebih kuat.
- f. Kesadaran Sosial: Cenderung memiliki kesadaran sosial yang lebih rendah.
- g. Pengambilan Risiko: Lebih berani mengambil risiko dalam mengembangkan usaha.
- h. Dorongan dan Tekad: Menunjukkan tingkat dorongan dan tekad yang lebih tinggi.

2. Pengusaha Sosial:

- a. Definisi: Individu yang berupaya memaksimalkan nilai atau dampak sosial melalui aktivitas bisnis atau organisasi non-profit untuk menyelesaikan permasalahan sosial.
- b. Motivasi: Berfokus pada pencapaian manfaat sosial daripada keuntungan ekonomi.

- c. Tujuan Utama: Mendorong perubahan sosial yang positif dan berkelanjutan.
- d. Kreativitas: Sangat inovatif dan kreatif dalam menciptakan solusi untuk masalah sosial.
- e. Kepentingan Pribadi: Menunjukkan tingkat kepentingan pribadi yang lebih rendah.
- f. Kesadaran Sosial: Memiliki kesadaran sosial yang lebih tinggi.
- g. Pengambilan Risiko: Lebih berhati-hati dalam mengambil risiko dibandingkan pengusaha tradisional.
- h. Dorongan dan Tekad: Tingkat dorongan relatif lebih rendah, tetapi tetap fokus pada tujuan sosial.

Kewirausahaan sosial memiliki hubungan erat dengan prinsip keberlanjutan dan praktik bisnis yang etis. Wirausahawan sosial cenderung memprioritaskan aspek lingkungan, keadilan sosial, serta kesejahteraan komunitas dalam model bisnis mereka (Tien et al., 2020). Dengan menerapkan pendekatan *triple bottom line: people, planet, dan profit* wirausaha sosial bertujuan menciptakan dampak sosial jangka panjang sambil menjaga keberlanjutan finansial (Ilahi et al., 2022). Pendekatan holistik ini memastikan bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya diukur dari aspek ekonomi, tetapi juga kontribusi terhadap masyarakat dan lingkungan.

E. Etika dalam Kewirausahaan Global

Etika dalam kewirausahaan global semakin menjadi perhatian utama seiring dengan meluasnya operasi bisnis lintas negara. Dalam lingkungan yang ditandai oleh keberagaman budaya, norma, dan regulasi, wirausahawan dituntut untuk menyeimbangkan prinsip-prinsip etika universal dengan sensitivitas terhadap nilai-nilai lokal. Camilleri (2022) menegaskan bahwa perilaku etis memiliki peran krusial karena tindakan wirausahawan dapat memberikan dampak signifikan pada berbagai pemangku kepentingan.

Oleh karena itu, pengusaha global perlu menjunjung nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial, sembari tetap menghargai perbedaan budaya. Pendekatan etis yang seimbang memungkinkan konsistensi nilai perusahaan sekaligus memelihara kredibilitas di pasar internasional.



Gambar 21

Perimbangan dan Tantangan Etika yang Mungkin dihadapi oleh
Perusahaan Multinasional dan Pengusaha Global
(Schmidt, 2017, prezi.com)

Gambar 21 menyajikan delapan aspek penting yang menggambarkan dinamika etika dalam operasi bisnis internasional (Schmidt, 2017). Komponen-komponen tersebut menggambarkan berbagai tantangan etis yang harus diperhatikan oleh perusahaan multinasional dan wirausahawan global.

1. **Introduksi (*Introduction*):** Menjadi landasan bagi kerangka etika dalam bisnis global. Menegaskan pentingnya pemahaman prinsip etika di lingkungan internasional.
2. **Dilema Moral (*Moral Dilemmas*):** Mewakili situasi kompleks yang memerlukan pertimbangan etis dalam pengambilan keputusan. Perusahaan sering dihadapkan pada pilihan sulit antara keuntungan bisnis dan nilai moral.

3. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*): Berkaitan dengan praktik ketenagakerjaan yang adil, nondiskriminatif, dan menghormati hak pekerja. Mengatasi isu seperti upah layak, kondisi kerja, dan keberagaman budaya dalam tenaga kerja global.
4. Keuangan (*Finance*): Mengacu pada penerapan prinsip keuangan yang etis dalam transaksi internasional. Termasuk transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap standar akuntansi lintas negara.
5. Korupsi (*Corruption*): Menyoroti tantangan berupa suap, gratifikasi, dan praktik tidak etis lainnya di berbagai pasar global. Perusahaan perlu memiliki kebijakan anti-korupsi yang tegas untuk menjaga integritas operasional.
6. Tenaga Kerja Anak (*Child Labor*): Mengidentifikasi kekhawatiran etis terkait eksploitasi anak dalam rantai pasok global. Mendorong perusahaan untuk menerapkan audit ketenagakerjaan dan memastikan pemasok mematuhi standar hak anak.
7. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*): Mencakup inisiatif keberlanjutan, pemberdayaan masyarakat, dan kepedulian terhadap dampak sosial perusahaan. Perusahaan global dituntut untuk berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan, bukan hanya menghasilkan keuntungan.
8. Rangkuman (*summary*): Menyimpulkan prinsip-prinsip etika yang perlu diterapkan secara konsisten dalam seluruh operasi internasional. Menjadi pedoman dalam merancang kebijakan etika perusahaan global secara menyeluruh.

Berikut ini adalah beberapa strategi untuk mempromosikan perilaku etis dalam usaha kewirausahaan (Simha & Carey, 2022; Engelen et al., 2021):

Tabel 7
Strategi untuk Mempromosikan Perilaku Etis dalam Usaha Kewirausahaan

| Strategi | Keterangan |
|--|---|
| Membangun Budaya Etis yang Kuat | Kembangkan kode etik yang jelas dan pastikan kode etik tersebut dikomunikasikan dan diterapkan di seluruh organisasi. |
| Menerapkan Kepemimpinan yang Etis | Pastikan bahwa tim kepemimpinan memberikan teladan perilaku etis dan menjaga akuntabilitas karyawan. |
| Memberikan Pelatihan dan Pendidikan Etis | Tawarkan pelatihan dan lokakarya rutin tentang pengambilan keputusan etis dan praktik terbaik. |
| Mendorong Komunikasi Terbuka dan Umpan Balik | Menumbuhkan budaya di mana karyawan merasa nyaman menyampaikan masalah etika. |
| Selaraskan Insentif dan Penghargaan dengan Perilaku Etis | Memastikan bahwa sistem manajemen kinerja memberikan insentif dan penghargaan terhadap perilaku etis. |

Dalam kewirausahaan global, dilema etika sering muncul ketika perusahaan beroperasi di lingkungan dengan standar hukum, budaya, dan praktik pasar yang berbeda. Situasi ini menuntut

pengusaha untuk menyeimbangkan kepentingan bisnis dengan tanggung jawab moral. Sejumlah studi menunjukkan bahwa dilema etika ini dapat menimbulkan konsekuensi sosial, lingkungan, dan ekonomi yang signifikan apabila tidak dikelola dengan baik (Bosse et al., 2022; Ratten, 2023). Berikut ini contoh dilema etika Global dalam Kewirausahaan:

1. Pemanfaatan Tenaga Kerja Murah di Negara Berkembang: Banyak perusahaan multinasional memindahkan produksi ke negara berkembang untuk menekan biaya. Praktik ini sering mengarah pada pelanggaran hak asasi manusia, seperti kondisi kerja yang tidak aman dan upah di bawah standar.
2. Pengelolaan Data Konsumen Lintas Negara: Penggunaan data pelanggan dari berbagai negara sering kali tidak diimbangi dengan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data lokal. Hal ini menimbulkan isu etika karena berpotensi merugikan konsumen dan melanggar privasi mereka.
3. Korupsi dan Suap dalam Negosiasi Internasional: Dalam beberapa negara, proses negosiasi bisnis rentan terhadap praktik suap atau gratifikasi. Tindakan ini menciptakan ketidakadilan, merusak transparansi, dan merugikan pemangku kepentingan lainnya.
4. Eksploitasi Sumber Daya Alam di Negara Berkembang: Perusahaan yang beroperasi di negara kaya sumber daya sering mengeksploitasi mineral, hutan, atau energi tanpa memedulikan dampak lingkungan. Akibatnya terjadi kerusakan ekosistem dan hilangnya mata pencaharian masyarakat lokal.
5. Ketimpangan Gender dan Diskriminasi Budaya: Di banyak negara berkembang, perempuan menghadapi hambatan dalam akses terhadap modal, peluang bisnis, dan posisi kepemimpinan. Diskriminasi berbasis gender dan budaya menjadi tantangan serius yang menghambat pertumbuhan kewirausahaan inklusif.

F. Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Integrasi nilai-nilai etika dalam pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) semakin diakui sebagai elemen penting dalam membangun reputasi perusahaan dan menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks CSR, setiap keputusan bisnis harus mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat, lingkungan, serta kesejahteraan ekonomi (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

Dengan demikian, etika berfungsi sebagai kompas yang memandu manajer dan karyawan dalam mengevaluasi tindakan mereka. Perusahaan yang menyelaraskan strategi bisnis dengan nilai etika dan CSR terbukti mampu meningkatkan loyalitas pelanggan, memperkuat motivasi karyawan, dan menciptakan keterikatan emosional di dalam organisasi (Lee & Hoe, 2022; Rodrigo et al., 2019).

Hal ini menunjukkan bahwa CSR yang diterapkan secara autentik dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Berikut merupakan langkah pengambilan keputusan etis menurut (Burkholder et al., 2020):

1. Mengidentifikasi Masalah Etika: Langkah awal adalah mengenali situasi yang mengandung dilema moral. Diperlukan pemahaman mengenai potensi dampak negatif terhadap individu, kelompok, atau masyarakat jika keputusan tertentu diambil.
2. Mengumpulkan Informasi Relevan: Melibatkan pengumpulan data terkait pihak yang terlibat, regulasi yang berlaku, serta nilai budaya dan etika yang memengaruhi situasi. Keterbukaan informasi penting untuk memastikan seluruh fakta dan perspektif dipertimbangkan.
3. Mengevaluasi Alternatif Keputusan: Analisis dilakukan terhadap setiap opsi yang tersedia, termasuk dampak yang mungkin muncul. Alternatif keputusan harus dievaluasi berdasarkan kesesuaiannya dengan prinsip etika dan nilai perusahaan.

4. Memilih dan Mengimplementasikan Keputusan: Keputusan dipilih berdasarkan evaluasi yang objektif dan konsisten dengan nilai etika yang dijunjung perusahaan. Implementasi harus dilakukan secara bertanggung jawab dan transparan.
5. Meninjau Dampak dan Pembelajaran: Peninjauan dilakukan untuk memahami konsekuensi keputusan yang telah diambil. Hasil peninjauan menjadi dasar pembelajaran bagi pengambilan keputusan etis di masa mendatang.

Contoh Kasus Dilema Etika dalam Keputusan Bisnis

Sebuah perusahaan makanan cepat saji dihadapkan pada dilema etika ketika harus memilih antara dua sumber bahan baku:

1. Bahan impor dengan harga lebih rendah namun memiliki potensi risiko terhadap kesehatan konsumen, atau
2. Bahan baku lokal yang lebih mahal tetapi terjamin keamanannya dan sekaligus mendukung kesejahteraan petani lokal.

Dalam situasi ini, keputusan etis yang paling tepat adalah memilih bahan baku lokal. Meskipun biaya produksi menjadi lebih tinggi, pilihan tersebut memberikan manfaat jangka panjang bagi kesehatan konsumen, keberlanjutan lingkungan, serta citra dan reputasi perusahaan secara keseluruhan. Keputusan ini mencerminkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan praktik bisnis yang beretika.

G. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus tentang etika dan tanggung jawab sosial wirausaha:

1. Bagaimana prinsip etika bisnis dapat memengaruhi reputasi dan keberlanjutan perusahaan?
2. Jelaskan mengapa integritas menjadi fondasi utama dalam etika bisnis.
3. Bagaimana tanggung jawab sosial wirausaha dapat meningkatkan legitimasi perusahaan di mata publik?

4. Jelaskan peran prinsip akuntabilitas dalam membangun budaya etika organisasi.
5. Bagaimana konsep CSR berevolusi dari kegiatan filantropi menjadi model manajemen strategis?
6. Jelaskan hubungan antara tanggung jawab lingkungan dan keberlanjutan usaha.
7. Bagaimana wirausaha sosial dapat menjadi agen perubahan sosial?
8. Jelaskan arti penting budaya kewirausahaan dalam ekosistem tanggung jawab sosial wirausaha.
9. Bagaimana langkah-langkah praktis untuk merangkul tanggung jawab lingkungan dalam bisnis?
10. Jelaskan perbedaan motivasi antara wirausahawan tradisional dan sosial.
11. Bagaimana strategi membangun bisnis berkelanjutan dapat mendukung kesejahteraan masyarakat?
12. Jelaskan kaitan antara etika dan keberlanjutan dalam kewirausahaan global.
13. Bagaimana penerapan kepemimpinan etis dapat meningkatkan moral karyawan?
14. Jelaskan makna keadilan dalam konteks etika bisnis global.
15. Bagaimana pelatihan etika dapat membantu mengurangi dilema moral dalam organisasi?
16. Jelaskan dampak korupsi terhadap citra dan keberlanjutan bisnis global.
17. Bagaimana wirausahawan dapat menyeimbangkan kepentingan profit dengan tanggung jawab sosial?
18. Jelaskan pentingnya transparansi organisasi dalam penerapan etika bisnis.
19. Bagaimana etika global membantu pengusaha menghadapi perbedaan budaya internasional?

20. Jelaskan alasan mengapa keberlanjutan sosial dan lingkungan menjadi tanggung jawab moral pengusaha modern.

Studi Kasus

1. Kasus: Sebuah perusahaan *start-up* teknologi melakukan dumping limbah elektronik ke sungai untuk menghemat biaya produksi. Pertanyaan: Bagaimana seharusnya perusahaan tersebut menegakkan etika bisnisnya?
2. Kasus: Seorang wirausahawan sosial mengembangkan aplikasi pendidikan gratis bagi anak-anak desa, namun menghadapi kesulitan keuangan. Pertanyaan: Jelaskan bagaimana konsep keberlanjutan dapat diterapkan agar program tetap berjalan.
3. Kasus: Sebuah perusahaan multinasional dituduh menggunakan tenaga kerja anak di salah satu negara berkembang. Pertanyaan: Bagaimana perusahaan dapat memulihkan reputasinya secara etis?
4. Kasus: Pengusaha lokal menolak menggunakan bahan ramah lingkungan karena biaya produksi meningkat. Pertanyaan: Jelaskan bagaimana pendekatan etis dapat mengubah pandangan tersebut.
5. Kasus: Seorang CEO berjanji akan menyalurkan dana CSR untuk masyarakat sekitar, namun ternyata digunakan untuk kepentingan pribadi. Pertanyaan: Bagaimana konsep akuntabilitas dapat diterapkan dalam kasus ini?

10

PERTEMUAN 10: *NETWORKING* DAN KOLABORASI DALAM KEWIRAUSAHAAN



A. Konsep *Networking* dan Kolaborasi

Jejaring (*networking*) dan kolaborasi merupakan komponen sentral dalam kewirausahaan modern, karena keduanya memiliki peran signifikan dalam mendukung keberhasilan dan pertumbuhan usaha. Jejaring mencerminkan hubungan yang dibangun antar pelaku bisnis, investor, mentor, dan pemangku kepentingan lainnya untuk saling bertukar pengetahuan, sumber daya, dan dukungan. Sementara itu, kolaborasi merujuk pada kerja sama formal maupun informal yang memungkinkan wirausahawan memanfaatkan kekuatan kolektif dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama. Berbagai penelitian, seperti Twum et al., (2021) dan Joensuu-Salo dkk. (2020), menegaskan pentingnya jejaring dan kolaborasi dalam meningkatkan kapasitas kewirausahaan dan memperluas peluang bisnis.

Gherardi (2022) menunjukkan bagaimana jaringan berperan dalam pembangunan lokal dan penguatan kegiatan ekonomi regional, sedangkan Rosyda (2023) menyoroti kontribusi jejaring dalam mendukung strategi keberlanjutan, khususnya di kawasan lintas batas. Secara keseluruhan, jejaring dan kolaborasi tidak hanya menjadi

sarana pertukaran sumber daya dan informasi, tetapi juga pendorong utama inovasi dan keberlanjutan wirausaha. Terdapat beberapa alasan mengapa jaringan (*networking*) dan kolaborasi sangat penting dalam kewirausahaan, yaitu:

1. Akses terhadap Sumber Daya: Jaringan memberikan peluang bagi wirausahawan untuk memperoleh modal, pengetahuan, dan keahlian yang mungkin tidak tersedia dalam organisasi mereka sendiri. Kolaborasi memungkinkan terbukanya akses terhadap sumber daya tambahan yang dimiliki mitra kerja.
2. Pertukaran Pengetahuan dan Pembelajaran: Jejaring memfasilitasi berbagi informasi, pengalaman, dan praktik terbaik antar pelaku usaha. Kolaborasi antar organisasi memungkinkan pembelajaran kolektif yang memperkuat kemampuan inovasi.
3. Dukungan dan Umpan Balik: Jejaring memberikan dukungan emosional, motivasi, serta masukan konstruktif bagi wirausahawan. Melalui kolaborasi, pelaku usaha dapat memperoleh perspektif baru yang membantu peningkatan kualitas keputusan.
4. Menciptakan Peluang Baru: Jejaring membuka akses terhadap peluang bisnis baru, termasuk proyek, kemitraan strategis, dan ekspansi pasar. Kolaborasi dapat melahirkan inovasi melalui pengembangan produk atau layanan baru.
5. Meningkatkan Kredibilitas dan Legitimasi: Keikutsertaan dalam jejaring profesional dan kolaborasi bisnis meningkatkan kredibilitas di mata investor, pelanggan, maupun mitra potensial. Legitimasi yang lebih kuat membantu membangun kepercayaan dalam ekosistem kewirausahaan.
6. Memperkuat Pertumbuhan dan Skala Usaha: Jaringan dan kolaborasi memberikan peluang ekspansi melalui akses pasar yang lebih luas dan kemampuan untuk mengembangkan skala operasi. Hal ini mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, jejaring dan kolaborasi merupakan strategi penting yang memungkinkan wirausahawan menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mencapai keberhasilan jangka

panjang. Melalui hubungan yang kuat, kemitraan yang saling menguntungkan, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, wirausahawan dapat mengakses sumber daya, keahlian, dan peluang yang diperlukan untuk mendorong inovasi, pertumbuhan, dan keberlanjutan usaha.

B. Membangun Jaringan yang berdampak

Membangun jaringan yang efektif tidak hanya bertumpu pada interaksi sosial semata, tetapi juga memerlukan pemahaman mendalam mengenai dinamika penghargaan, posisi individu dalam jaringan, serta bagaimana pengaruh sosial terbentuk. Pengetahuan ini penting bagi wirausahawan agar mereka mampu mengelola hubungan strategis yang memberikan manfaat timbal balik dan memperkuat keberlanjutan jaringan.

Liu dkk. (2022) menjelaskan bahwa efektivitas suatu jaringan dipengaruhi oleh sentralitas atau posisi strategis para anggota di dalamnya. Studi tersebut menemukan bahwa posisi rekan sejawat yang mendapatkan penghargaan serta tingkat ketergantungan pengamat terhadap individu dalam jaringan dapat memoderasi bagaimana besaran imbalan memengaruhi ekspektasi terhadap penghargaan berikutnya. Dengan kata lain, hubungan yang lebih dekat dan posisi strategis dalam jaringan dapat memperkuat persepsi nilai imbalan yang diberikan.

Oleh karena itu, dalam membangun jaringan yang berdampak, wirausahawan perlu memperhatikan:

1. Kedekatan hubungan antaranggota,
2. Peran strategis yang dimainkan setiap individu, dan
3. Bagaimana penghargaan didistribusikan untuk memaksimalkan nilai sosial dalam jaringan.

Pemahaman ini memungkinkan terciptanya jaringan yang lebih kuat, saling menguntungkan, serta mampu memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan dukungan secara lebih efektif. Wang & Burghardt (2019) menegaskan analisis jaringan merupakan pende-

katan yang sangat kuat untuk memahami struktur dan dinamika sistem kompleks. Dengan mengungkap pola hubungan yang tidak tampak secara kasatmata, analisis jaringan membantu organisasi:

1. Memperoleh wawasan mendalam tentang interaksi antar aktor,
2. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan,
3. Mengoptimalkan efisiensi proses, dan
4. Meningkatkan kinerja di berbagai konteks, baik sosial, ekonomi, maupun ilmiah.

Pemahaman yang mendalam mengenai struktur jaringan dan dinamika penghargaan menjadi landasan penting dalam membangun hubungan profesional yang strategis. Hal ini memungkinkan wirausahawan menciptakan jejaring yang tidak hanya bermanfaat secara jangka pendek, tetapi juga memperkuat keberlanjutan usaha. Berdasarkan penjelasan tersebut, terdapat dua prinsip utama yang dapat diterapkan untuk membangun jaringan yang bernilai tinggi dan berdampak, meliputi (Chong et al., 2020; Kazanskaia, 2025).

1. Fokus pada Hubungan, Bukan Sekadar Transaksi:
 - a. Prinsip: Membangun jejaring yang efektif memerlukan fondasi hubungan yang tulus, berorientasi jangka panjang, dan bukan semata-mata bersifat transaksional. Hubungan yang terbentuk atas dasar kepercayaan dan kepentingan bersama cenderung lebih tahan lama serta memberikan manfaat strategis yang lebih besar bagi perkembangan usaha di masa mendatang.
 - b. Strategi:
 - 1) Keterlibatan Berkelanjutan: Berinteraksi secara konsisten dengan rekan jejaring, tidak hanya ketika membutuhkan dukungan. Keterlibatan ini memperkuat rasa kebersamaan dan menunjukkan komitmen yang tulus.
 - 2) Tindakan Kepedulian: Menunjukkan itikad baik melalui tindakan kecil seperti membagikan informasi penting atau peluang tanpa mengharapkan imbalan langsung. Si-

kap ini mampu membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan.

- 3) Kesediaan Membantu: Memberikan bantuan secara sukarela kepada rekan jejaring untuk membangun hubungan timbal balik yang kuat. Jaringan yang bertumpu pada kepercayaan lebih berpotensi menciptakan kolaborasi jangka panjang.

2. Memperkuat Sentralitas dalam Jaringan:

- a. Prinsip: Menempatkan diri sebagai *central connector* yaitu pihak yang mampu menghubungkan berbagai anggota jaringan dan menyediakan informasi yang bernilai dapat meningkatkan pengaruh dan posisi strategis individu dalam jejaring. Sentralitas ini memungkinkan terciptanya nilai tambah bagi seluruh anggota jaringan.
- b. Strategi:
 - 1) Berbagi Informasi: Secara proaktif menyampaikan wawasan, peluang, atau informasi strategis kepada anggota jaringan. Praktik ini memperkuat reputasi individu sebagai sumber pengetahuan yang kredibel.
 - 2) Menghubungkan Anggota: Menginisiasi pertemuan atau memperkenalkan individu yang berpotensi saling melengkapi sehingga tercipta peluang kolaborasi baru. Langkah ini membantu memperluas jejaring dan meningkatkan sinergi.
 - 3) Berperan sebagai Narasumber: Menjadi mentor atau penasihat yang dapat diandalkan oleh anggota jaringan. Peran ini tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga memperkaya kualitas jejaring secara keseluruhan.

C. Kolaborasi dengan Wirausahawan dan Organisasi Lain

Kolaborasi antara wirausahawan dan berbagai organisasi merupakan elemen fundamental bagi keberhasilan kewirausahaan berkelanjutan. Kolaborasi tidak hanya memperluas jaringan dan sumber daya, tetapi juga memperkuat proses penciptaan pengetahuan yang menjadi landasan inovasi. Literatur kewirausahaan menegaskan bahwa kemitraan dengan aktor eksternal baik sesama wirausahawan maupun organisasi lain dapat mempercepat proses pembelajaran dan mendorong pembaruan berkelanjutan dalam ekosistem bisnis modern (Gherardi, 2022; Joensuu-Salo et al., 2020).

Dalam kerangka *open innovation*, kolaborasi memberi peluang bagi wirausahawan untuk mengakses ide baru, memanfaatkan keterampilan lintas organisasi, serta mempercepat pengembangan produk dan layanan. Melalui sinergi kolaboratif ini, setiap pihak memperoleh manfaat melalui pembagian pengetahuan, efisiensi biaya, dan perluasan pasar (Gherardi, 2022; Joensuu-Salo et al., 2020).

Kewirausahaan pada dasarnya bukan aktivitas yang dapat dijalankan secara individual. Untuk mencapai keberhasilan, seorang wirausahawan perlu membangun lingkungan yang mendukung, yang terdiri atas individu dan organisasi yang memiliki keahlian yang saling melengkapi. Oleh karena itu, kolaborasi strategis menjadi katalisator penting yang memungkinkan wirausahawan memperkuat daya saing, meningkatkan kreativitas, dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan.



Gambar 22

Alasan Mengapa Wirausahawan Membutuhkan Kolaborator

Kolaborasi memberikan berbagai keuntungan strategis bagi wirausahawan karena memungkinkan terciptanya sinergi yang tidak dapat diperoleh ketika bekerja secara individual. Setiap kolaborator membawa nilai tambah tertentu yang memperkuat kapasitas kewirausahaan dalam inovasi, penyelesaian masalah, dan pengembangan usaha. Adapun manfaat utama kolaborasi bagi wirausahawan dapat dijelaskan sebagai berikut (<https://fastercapital.com/>):

1. Kolaborator membawa keterampilan dan pengetahuan yang saling melengkapi: Kolaborator sering kali memiliki kompetensi, pengalaman, atau keahlian teknis yang tidak dimiliki oleh wirausahawan. Kombinasi keahlian ini menciptakan tim yang lebih komprehensif, sehingga meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan, inovasi produk, dan perencanaan strategis. Dengan demikian, kolaborasi memperkuat kemampuan adaptif dan daya saing wirausahawan dalam menghadapi dinamika pasar.
2. Kolaborator menawarkan umpan balik yang berharga: Perspektif eksternal dari kolaborator memungkinkan munculnya kritik konstruktif dan ide alternatif yang tidak terpikirkan sebelumnya. Umpan balik ini membantu wirausahawan mengevaluasi kelemahan, memperbaiki strategi, dan mengidentifikasi peluang baru. Keberagaman sudut pandang dalam kolaborasi menjadi katalisator bagi kualitas keputusan yang lebih baik.
3. Kolaborator membantu menjaga motivasi: Kolaborasi menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Kehadiran mitra yang memiliki visi dan tujuan bersama dapat meningkatkan motivasi, komitmen, serta ketahanan mental wirausahawan. Interaksi yang intensif dengan kolaborator juga menjaga fokus dan semangat dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari.
4. Kolaborator dapat menyediakan dukungan keuangan: Selain memberikan keahlian, kolaborator juga dapat berperan sebagai sumber pembiayaan. Mereka dapat menyediakan pendanaan langsung, menarik investor lain, atau membuka akses terhadap sumber daya finansial yang lebih luas. Dukungan ini sangat pen-

ting terutama bagi usaha baru yang membutuhkan modal awal atau pembiayaan untuk ekspansi.

5. Kolaborator dapat membantu memperluas jaringan: Melalui hubungan, koneksi, dan jejaring profesional yang dimiliki kolaborator, wirausahawan dapat memperluas akses terhadap peluang baru, mitra bisnis potensial, pemasok, maupun pelanggan. Jaringan yang lebih luas tidak hanya meningkatkan eksposur bisnis, tetapi juga memperkuat legitimasi dan kredibilitas wirausahawan di mata pemangku kepentingan.



Gambar 23

Manfaat dari Kolaborasi untuk Wirausahawan

Gambar 23 menggambarkan berbagai manfaat strategis yang diperoleh wirausahawan melalui proses kolaborasi. Kolaborasi bukan sekadar bekerja bersama, tetapi merupakan mekanisme pengembangan kapasitas yang memungkinkan wirausahawan memperkuat kreativitas, meningkatkan efisiensi, dan memperluas peluang pertumbuhan usaha. Adapun penjelasan manfaat tersebut adalah sebagai berikut (fastercapital.com):

1. Mendapatkan ide dan perspektif baru (*Get new ideas and perspectives*): Berkolaborasi dengan individu atau organisasi lain membuka ruang bagi munculnya gagasan-gagasan segar dan su-

dut pandang alternatif yang mungkin tidak terpikirkan oleh wirausahawan secara mandiri. Pertukaran perspektif ini mendorong inovasi dan menghasilkan solusi kreatif untuk menghadapi tantangan bisnis.

2. Menjaga motivasi (*Stay motivated*): Interaksi dengan tim atau mitra kolaborasi membantu menjaga tingkat motivasi wirausahawan. Dukungan sosial dan energi positif yang tercipta dari kerja bersama dapat meningkatkan semangat, fokus, dan komitmen dalam menjalankan usaha.
3. Meningkatkan keteraturan dan organisasi (*Stay organized*): Kolaborasi sering kali menghadirkan sistem kerja yang lebih terstruktur melalui pembagian peran yang jelas, penerapan prosedur operasional yang lebih efektif, serta peningkatan akuntabilitas. Hal ini membantu wirausahawan menjalankan operasional bisnis dengan lebih rapi dan efisien.
4. Menghemat waktu (*Save time*): Melalui pembagian tugas yang proporsional, kolaborasi memungkinkan proses kerja menjadi lebih cepat dan terkoordinasi. Beban kerja yang dibagi secara efektif mempercepat penyelesaian proyek serta mengurangi tekanan pada wirausahawan.
5. Mengurangi biaya (*Save money*): Penggunaan sumber daya secara bersama, negosiasi kolektif, dan peningkatan efisiensi operasional dapat menghasilkan penghematan biaya yang signifikan. Kolaborasi memungkinkan wirausahawan memanfaatkan aset dan kapasitas mitra untuk mengoptimalkan alokasi anggaran.
6. Meningkatkan keterampilan (*Improve your skills*): Dengan bekerja bersama individu yang memiliki keahlian berbeda atau lebih maju, wirausahawan dapat memperluas pengetahuan, mempelajari teknik baru, dan mengembangkan keterampilan profesional yang relevan bagi pertumbuhan usaha.
7. Membangun koneksi baru (*Make new connections*): Setiap kolaborator membawa jaringannya sendiri. Hal ini membuka peluang bagi wirausahawan untuk memperluas jejaring profesional,

mendapatkan akses ke pasar baru, mitra potensial, investor, maupun peluang bisnis lainnya.

8. Mendapatkan umpan balik yang konstruktif (*Get feedback*): Kolaborator dapat memberikan evaluasi objektif dan wawasan kritis terhadap ide, strategi, atau produk yang dikembangkan. Umpan balik ini membantu wirausahawan melakukan perbaikan berkelanjutan dan mengambil keputusan yang lebih tepat.

D. Mengoptimalkan *Platform Online* untuk *Networking*

Pemanfaatan platform *online* untuk berjejaring memerlukan strategi yang terstruktur agar mampu menciptakan nilai tambah dan memperkuat interaksi antar pengguna. Optimalisasi ini mencakup proses presentasi diri, peningkatan efek jaringan (*network effects*), dan penciptaan lingkungan digital yang mendukung kolaborasi. Kerangka kerja yang ditawarkan oleh Sanchita (2023) memberikan pendekatan sistematis untuk mengevaluasi potensi keberhasilan sebuah platform dalam memperkuat efek jaringan melalui konfigurasi ulang nilai, manajemen identitas digital, dan dinamika interaksi pengguna.

Selain itu, integrasi strategi periklanan dan penetapan harga yang mempertimbangkan eksternalitas jaringan, sebagaimana dijelaskan oleh (Shen et al., 2022), dapat meningkatkan respons pengguna dan memaksimalkan manfaat jaringan. Optimalisasi sumber daya pembelajaran digital melalui pengelolaan jaringan juga terbukti meningkatkan efektivitas penggunaan platform daring (Rymer et al., 2021).

Dalam konteks pengoptimalan platform *online* untuk berjejaring (Zhang et al., 2020) mengidentifikasi dua strategi utama berikut:

1. Meningkatkan Kehadiran Sosial (*Enhancing Social Presence*): Fokus utama adalah memperkuat persepsi kedekatan antar pengguna sehingga mereka merasa terhubung secara emosional dengan platform. Kehadiran sosial yang kuat dapat mempengaruhi minat dan keputusan pembelian konsumen secara positif. Strategi ini bertujuan menciptakan pengalaman interaksi yang lebih

hangat, personal, dan autentik, sehingga meningkatkan keterlibatan pengguna.

2. Memanfaatkan Efek Jaringan (*Leveraging Network Effects*): Efek jaringan muncul ketika nilai suatu platform meningkat seiring bertambahnya jumlah pengguna. Memaksimalkan efek jaringan dapat meningkatkan arus lintas pengguna, keterlibatan, dan loyalitas. Penguatan efek jaringan membantu mendorong pertumbuhan bisnis karena semakin banyak pengguna yang saling berinteraksi, semakin besar nilai platform tersebut.

Secara keseluruhan, strategi-strategi ini menunjukkan bahwa keberhasilan platform *online* dalam mendukung aktivitas jejaring sangat bergantung pada kemampuan untuk mengintegrasikan presentasi diri yang efektif, desain interaksi sosial yang kuat, proses kolaboratif berbasis teknologi, serta optimalisasi jaringan secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengusaha dapat menciptakan ruang jejaring digital yang menarik, dinamis, dan efektif untuk mendukung pertumbuhan bisnis dan kolaborasi profesional.

E. Strategi Kolaborasi

Strategi kolaborasi memainkan peran penting dalam berbagai konteks, mulai dari ekosistem pembaruan digital, pendidikan tinggi, hingga pemanfaatan platform daring. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya meningkatkan efektivitas proses, tetapi juga memperkuat inovasi dan kinerja organisasi. Liu et al. (2022) menekankan bahwa strategi kolaboratif antar pemangku kepentingan berkontribusi signifikan terhadap efektivitas pengurangan risiko dalam ekosistem inovasi digital.

Dalam ranah pendidikan tinggi, Borg et al. (2021) menemukan bahwa karakteristik kepribadian khususnya ekstrasversi dan introversi mempengaruhi bagaimana individu memanfaatkan dan menilai platform kolaboratif daring. Tarun (2019) menyoroti efektivitas metode kolaborasi daring yang disesuaikan, dengan menawarkan pendekatan evaluasi alternatif untuk menilai keberhasilan kolaborasi digital. Sementara itu, Zuo et al. (2023) mengidentifikasi peran

kognisi dan interaksi sebagai faktor mediasi utama yang membentuk dinamika kolaboratif dalam kelompok daring terbuka.

Dalam konteks kewirausahaan, membangun kemitraan dengan wirausahawan atau organisasi lain dapat menjadi pendorong pertumbuhan strategis. Pryor et al. (2021) mengembangkan sebuah peta jalan (*roadmap*) yang dapat digunakan wirausahawan dalam mendekati potensi mitra kolaborasi secara terstruktur sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Kebutuhan dan Keterampilan yang Diperlukan: Melakukan evaluasi mendalam terhadap kebutuhan bisnis secara internal, termasuk keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Menentukan celah kompetensi atau keterbatasan tim yang dapat diisi oleh kolaborator potensial.
2. Melakukan Pemetaan Kolaborator Potensial: Menggunakan jaringan profesional, asosiasi industri, dan platform daring untuk menemukan calon mitra yang relevan. Mempertimbangkan kesesuaian latar belakang, kompetensi, nilai organisasi, serta sumber daya yang dapat mereka kontribusikan.
3. Membangun Hubungan dan *Networking*: Memanfaatkan forum jejaring, konferensi, dan kegiatan industri sebagai sarana memperluas koneksi. Melakukan pertemuan awal untuk membangun hubungan, memahami perspektif, dan mengevaluasi potensi kolaborasi.
4. Mengevaluasi Kecocokan dan Sinergi: Mendiskusikan visi, nilai, serta peluang kolaborasi guna menilai keselarasan tujuan. Memastikan keberadaan sinergi yang kuat antara pihak-pihak yang akan bekerja sama.
5. Melakukan Negosiasi Keterlibatan dan Kesepakatan: Membahas peran masing-masing pihak, tanggung jawab, dan kontribusi sumber daya. Menyepakati struktur kemitraan, mekanisme pembagian manfaat, serta proses pengambilan keputusan yang adil dan transparan.

6. Mengimplementasikan dan Memantau Kolaborasi: Menerapkan rencana kolaborasi secara efektif dengan komitmen untuk saling mendukung. Memantau perkembangan, mengatasi kendala, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan keberlanjutan kerja sama.

F. Komunikasi Efektif dalam Kolaborasi

Komunikasi yang efektif merupakan fondasi dari kolaborasi yang berhasil dalam berbagai konteks organisasi dan kewirausahaan. Bammer (2020) menegaskan bahwa kualitas komunikasi sangat menentukan keberhasilan upaya kolaboratif, terutama ketika kerja sama melibatkan berbagai pihak dengan latar belakang dan kepentingan berbeda. Penelitian Gharaveis et al. (2017) menunjukkan bahwa interaksi tatap muka memberikan keuntungan signifikan karena mampu meningkatkan koordinasi tim, memperkuat kejelasan komunikasi, serta menciptakan lingkungan kolaboratif yang lebih aman dan responsif, misalnya dalam konteks unit gawat darurat.

Selanjutnya, Hoelscher (2019) memperkuat pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga berperan penting dalam membangun identitas kolektif yang menjadi prasyarat bagi kolaborasi yang efektif dan berkelanjutan.

Meskipun interaksi tatap muka menawarkan kedalaman hubungan interpersonal dan memperkuat dinamika kolaboratif, kolaborasi daring memberikan keuntungan signifikan melalui akses simultan terhadap dokumen dan informasi yang sama bagi seluruh anggota tim. Keunggulan ini memungkinkan efisiensi kerja, fleksibilitas partisipasi, serta mendukung pola kerja digital yang semakin berkembang.

Dalam konteks kepemimpinan kewirausahaan, pembangunan strategi komunikasi yang sistematis menjadi faktor yang menentukan efektivitas manajemen. Berikut adalah beberapa bentuk komunikasi strategis yang relevan bagi pemimpin dalam dunia kewira-

sahaan dan manajemen bisnis (Hermansyah et al., 2025; Kusbandono et al., 2024):

1. **Komunikasi Efektif:** Pemimpin perlu menyampaikan pesan secara jelas dan terstruktur agar anggota tim memahami tujuan serta peran masing-masing. Kejelasan komunikasi terbukti meningkatkan sinergi dan mencegah miskomunikasi yang menghambat kinerja tim.
2. **Komunikasi Transparan:** Transparansi membantu membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian dalam organisasi. Keterbukaan mengenai kondisi, perubahan strategi, maupun tantangan membuat anggota tim merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
3. **Komunikasi Empatis:** Pendekatan empati memungkinkan pemimpin memahami kebutuhan dan perspektif anggota tim. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, kolaborasi, dan komitmen terhadap organisasi.
4. **Komunikasi Inspiratif:** Pemimpin yang mampu menyampaikan visi secara inspiratif dapat membangkitkan motivasi internal serta memicu kreativitas dan inovasi tim.
5. **Komunikasi Adaptif:** Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut pemimpin menyesuaikan gaya komunikasi sesuai audiens dan konteks. Komunikasi yang fleksibel memungkinkan pesan diterima lebih efektif.
6. **Komunikasi Multiarah:** Model komunikasi yang mengalir dari pemimpin ke bawahan, bawahan ke pemimpin, dan antar unit organisasi menciptakan budaya inklusif serta mendorong inovasi. Pola ini meningkatkan keterlibatan karyawan dan menurunkan *turnover*.



Gambar 24

Strategi untuk Membangun Keterampilan Berkomunikasi dalam Tim/Kolaborator

Gambar 24 memperlihatkan berbagai strategi yang dapat diterapkan untuk memperkuat keterampilan komunikasi dalam tim atau di antara para kolaborator. Strategi-strategi ini menekankan pentingnya membangun komunikasi yang efektif, terbuka, dan berorientasi pada kerja sama demi menciptakan dinamika tim yang sehat dan produktif (<https://asana.com/>). pemahaman dan penerapan strategi berikut dapat meningkatkan kualitas interaksi, memperkuat hubungan profesional, serta mempercepat pencapaian tujuan organisasi:

1. Menyelesaikan Konflik Secara Proaktif (*Resolve conflicts quickly*): Penanganan konflik secara cepat dan tepat merupakan langkah penting dalam menjaga lingkungan kerja yang positif. Tim perlu memiliki mekanisme yang jelas untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan ketidaksepakatan sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Penyelesaian konflik yang efektif juga memperkuat rasa saling percaya dan mendukung kolaborasi jangka panjang.
2. Mendorong Partisipasi Aktif (*Encourage engagement*): Lingkungan yang inklusif memungkinkan seluruh anggota tim merasa aman untuk menyampaikan ide, pandangan, maupun masukan mereka. Partisipasi aktif ini menjadi landasan bagi komunikasi yang terbuka dan membantu tim memanfaatkan keberagaman perspektif dalam proses pengambilan keputusan.
3. Memfasilitasi Komunikasi *Bottom-Up* (*Promote bottom-up communication*): Mendorong anggota tim untuk menyampaikan pandangan dan umpan balik ke arah pimpinan, bukan hanya menerima instruksi *top-down*, dapat meningkatkan aliran informasi dan menghasilkan solusi yang lebih kaya. Pendekatan komunikasi dua arah ini memperkuat keterlibatan tim dan mengurangi jarak hierarkis dalam organisasi.
4. Menegakkan Transparansi (*Strive for transparency*): Transparansi mengenai tujuan, keputusan, serta alasan di balik setiap kebijakan membantu membangun kepercayaan dan menyelaraskan persepsi anggota tim terhadap arah organisasi. Ketika informasi disampaikan secara terbuka, tim dapat bekerja dengan landasan pemahaman yang sama.
5. Menjadwalkan Pertemuan Empat Mata (*Schedule one-on-one meetings*): Pertemuan individual secara berkala memberikan ruang aman bagi anggota tim untuk menyampaikan aspirasi, tantangan, atau umpan balik secara lebih pribadi. Interaksi ini memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota tim serta membantu mengidentifikasi masalah sebelum menjadi hambatan yang lebih besar.

6. Memberikan Umpan Balik Konsisten (*Provide consistent feedback*): Pemberian umpan balik yang rutin dan konstruktif baik berupa apresiasi maupun saran perbaikan membantu anggota tim memahami performa mereka dan mengarahkan pengembangan diri. Umpan balik yang konsisten menciptakan budaya belajar berkelanjutan dan mendukung peningkatan kualitas kerja individu maupun tim.

G. Mengukur Dampak Jaringan dan Kolaborasi

Dalam mengevaluasi efektivitas jaringan dan kolaborasi, terdapat sejumlah metrik utama yang dapat digunakan untuk memahami bagaimana hubungan antar-aktor berkontribusi terhadap pertukaran informasi, sumber daya, dan koordinasi. Metrik-metrik berikut memberikan gambaran menyeluruh mengenai struktur dan kualitas jaringan (Hogg & Otondo, 2023, P. 45-69):

1. Ukuran Jaringan (*Network Size*): Menggambarkan total jumlah aktor atau anggota dalam suatu jaringan kolaboratif. Semakin besar ukuran jaringan, semakin luas peluang terjadinya interaksi, pertukaran informasi, dan kerja sama strategis.
2. Kepadatan Jaringan (*Network Density*): Mengukur tingkat keterhubungan antara anggota jaringan. Jaringan dengan kepadatan tinggi menunjukkan adanya interaksi intensif dan hubungan yang lebih erat di antara anggotanya.
3. Sentralitas (*Centrality*): Mengidentifikasi aktor-aktor yang menempati posisi pusat dalam jaringan berdasarkan jumlah dan kekuatan koneksi. Anggota dengan sentralitas tinggi berfungsi sebagai penghubung utama yang memfasilitasi distribusi informasi dan koordinasi antar kelompok.
4. Jarak Rata-rata (*Average Path Length*): Menunjukkan rata-rata jumlah langkah yang diperlukan untuk menghubungkan satu anggota dengan anggota lainnya. Jaringan dengan jarak rata-rata lebih pendek memudahkan penyebaran informasi dan mempercepat akses terhadap sumber daya.

5. Koefisien Klasterisasi (*Clustering Coefficient*): Mengukur tingkat keterhubungan anggota jaringan dalam bentuk kelompok atau *cluster*. Nilai klasterisasi yang tinggi menunjukkan adanya sub-kelompok yang memiliki hubungan kuat dan saling terintegrasi.
6. Kepentingan Relasional (*Relational Significance*): Menilai seberapa penting suatu hubungan atau koneksi antar-anggota dalam mendukung fungsi jaringan secara keseluruhan. Hubungan dengan tingkat kepentingan relasional tinggi biasanya menjadi kunci dalam aliran informasi, koordinasi, atau pengambilan keputusan.

Walaupun jejaring dan kolaborasi menawarkan banyak keuntungan strategis bagi wirausahawan, proses implementasinya tidak terlepas dari berbagai tantangan dan isu etika yang perlu dipertimbangkan secara serius. Beberapa kendala utama yang sering muncul dalam praktik kolaboratif antara lain (Al-Ma'aitah, 2024; Bastos et al., 2023):

1. Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya: Banyak organisasi memiliki kapasitas sumber daya yang terbatas sehingga sulit memenuhi tuntutan dan komitmen kolaboratif. Kondisi ini dapat mengurangi efektivitas kerja sama dan memunculkan ketidakpuasan di antara mitra yang terlibat.
2. Perbedaan Tujuan dan Nilai Antar Mitra: Ketidaksejajaran visi, tujuan, atau nilai organisasi dapat menimbulkan kebingungan dan ketegangan dalam hubungan kerja sama. *Misalignment* ini berpotensi menghambat keberlanjutan kolaborasi dan melemahkan kepercayaan antar pihak.
3. Ketidakjelasan Peran dan Tanggung Jawab: Ketika peran dan tanggung jawab tidak didefinisikan dengan jelas, proses kolaborasi menjadi tidak efisien. Situasi ini dapat menyebabkan duplikasi pekerjaan, saling menunggu, atau keterlambatan dalam penyelesaian tugas.
4. Risiko Kebocoran Informasi atau Strategi Bisnis: Kolaborasi sering melibatkan pertukaran informasi sensitif. Tanpa sistem keamanan dan kerahasiaan yang memadai, terdapat risiko kebo-

coran data atau strategi bisnis yang dapat merugikan salah satu atau seluruh pihak.

5. Ketergantungan Berlebihan pada Satu Mitra: Mengandalkan satu pihak secara berlebihan dalam kolaborasi dapat menimbulkan risiko signifikan, terutama jika mitra tersebut menghadapi masalah reputasi, operasional, atau hukum. Dampaknya dapat menjalar dan mengganggu stabilitas seluruh jaringan kolaboratif seluruh jaringan kolaboratif.

H. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus mengenai *networking* dan kolaborasi dalam kewirausahaan:

1. Bagaimana peran *networking* dalam mendukung pertumbuhan kewirausahaan?
2. Jelaskan mengapa kolaborasi penting dalam dunia kewirausahaan!
3. Bagaimana jejaring sosial dapat mempercepat inovasi bisnis?
4. Jelaskan hubungan antara kolaborasi dan keberlanjutan usaha!
5. Bagaimana prinsip “fokus pada hubungan, bukan transaksi” diterapkan dalam membangun jaringan bisnis?
6. Jelaskan peran sentralitas dalam jaringan kewirausahaan!
7. Bagaimana kolaborator dapat membantu wirausahawan meningkatkan motivasi?
8. Jelaskan bagaimana platform *online* mendukung kegiatan *networking* modern!
9. Bagaimana efek jaringan (*network effect*) dapat meningkatkan loyalitas pelanggan?
10. Jelaskan strategi untuk mengoptimalkan kehadiran sosial dalam jaringan *online*!
11. Bagaimana kolaborasi dengan organisasi lain dapat mempercepat pertumbuhan usaha?

12. Jelaskan tahapan memulai kemitraan strategis dengan organisasi lain!
13. Bagaimana komunikasi efektif berperan dalam kolaborasi tim kewirausahaan?
14. Jelaskan pentingnya komunikasi empatis dalam kerja tim wirausaha!
15. Bagaimana pengukuran kepadatan jaringan dapat membantu evaluasi kolaborasi bisnis?
16. Jelaskan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas jaringan kewirausahaan!
17. Bagaimana wirausahawan dapat memanfaatkan *feedback* dari kolaborator untuk pengembangan bisnis?
18. Jelaskan cara kolaborasi membantu efisiensi waktu dan biaya dalam bisnis!
19. Bagaimana komunikasi transparan berkontribusi terhadap kolaborasi yang sukses?
20. Jelaskan hubungan antara jejaring kuat dan kredibilitas wirausahawan!

Studi Kasus

1. Kasus: Seorang wirausahawan muda membangun startup kuliner berbasis aplikasi, namun kesulitan memperluas jaringan pelanggan.
Pertanyaan: Bagaimana strategi *networking* digital yang dapat ia gunakan untuk memperluas pasar?
2. Kasus: Dua pelaku UMKM lokal berencana bekerja sama untuk memasarkan produk mereka di marketplace.
Pertanyaan: Jelaskan langkah-langkah kolaborasi yang perlu dilakukan agar kemitraan mereka efektif!
3. Kasus: Sebuah komunitas wirausaha digital memiliki banyak anggota, tetapi interaksi antaranggota rendah.

Pertanyaan: Bagaimana cara meningkatkan kepadatan jaringan dalam komunitas tersebut?

4. Kasus: Seorang wirausahawan gagal menjalin kolaborasi karena miskomunikasi dengan mitranya.

Pertanyaan: Jelaskan strategi komunikasi apa yang seharusnya diterapkan!

5. Kasus: Sebuah startup teknologi ingin mengukur efektivitas jaringannya setelah dua tahun beroperasi.

Pertanyaan: Indikator apa yang perlu digunakan dan mengapa penting?

11

PERTEMUAN 11: RESILIENSI DAN BAGAIMANA WIRAUSAHA MENGHADAPI KEGAGALAN



A. Memahami Kegagalan dalam Kewirausahaan

Pemahaman yang tepat mengenai kegagalan merupakan aspek fundamental dalam membentuk ketangguhan dan ketahanan seorang wirausahawan. Kegagalan tidak hanya menjadi hambatan, tetapi juga sumber pembelajaran yang berharga. Dengan sikap yang tegas dan reflektif, seorang wirausahawan dapat menjadikan kegagalan sebagai motivasi untuk terus belajar, berkembang, dan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Dalam banyak penelitian, kegagalan dipandang sebagai proses pembelajaran yang memungkinkan wirausahawan memperbaiki kemampuan serta meningkatkan kualitas usaha mereka (Yao et al., 2021).

Selain itu, ketakutan terhadap kegagalan dapat berfungsi ganda: sebagai penghambat maupun pendorong perilaku wirausaha. Ketakutan tersebut dapat memengaruhi tingkat keberanian, kreativitas, serta motivasi wirausahawan dalam mengambil risiko (Cacciotti et al., 2015; Engel et al., 2019). Beberapa prinsip untuk memahami kegagalan dalam kewirausahaan:

1. Melakukan Analisis Penyebab Kegagalan: Setelah kegagalan terjadi, wirausahawan perlu melakukan evaluasi secara komprehensif untuk mengidentifikasi sumber masalah. Penyebabnya bisa berasal dari ketidaktepatan strategi, kelemahan dalam manajemen, kurangnya pengawasan keuangan, atau faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Pemahaman mendalam atas akar masalah ini menjadi dasar bagi perbaikan dan pengambilan keputusan yang lebih baik di masa depan.
2. Menerima Kegagalan sebagai Bagian dari Proses Alamiah: Kewirausahaan pada hakikatnya melibatkan risiko dan ketidakpastian. Oleh karena itu, kegagalan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanan bisnis. Penerimaan terhadap kenyataan ini membantu wirausahawan mengelola frustrasi dan menjaga keseimbangan emosional ketika menghadapi keterpurukan.

Singh et al., (2015) menegaskan bahwa ketahanan, kemampuan beradaptasi, dan pola pikir pertumbuhan merupakan tiga fondasi utama yang memungkinkan wirausahawan bangkit dari kegagalan dan mengubah kemunduran menjadi peluang baru. Ketiga kompetensi ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Ketahanan (*Resilience*): Ketahanan merujuk pada kemampuan seseorang untuk bangkit kembali setelah mengalami kemunduran. Wirausahawan yang memiliki ketahanan mental mampu tetap optimis, tekun, dan tidak mudah menyerah. Mereka dapat menghadapi tantangan dengan kepala dingin serta menemukan cara untuk pulih dan melanjutkan perjalanan bisnis.
2. Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*): Wirausahawan yang adaptif dapat menyesuaikan diri secara cepat dengan perubahan pasar, teknologi, dan dinamika lingkungan bisnis. Mereka bersedia mencoba pendekatan baru, melakukan penyesuaian strategi, dan belajar dari situasi yang terus berubah untuk tetap relevan dan kompetitif.
3. Pola Pikir Pertumbuhan (*Growth Mindset*): Pola pikir pertumbuhan mencerminkan keyakinan bahwa kemampuan dapat terus dikembangkan melalui upaya dan pembelajaran. Wirausahawan dengan *mindset* ini tidak memandang kegagalan sebagai ti-

tik akhir, tetapi sebagai peluang untuk belajar dan memperbaiki diri. Mereka terus mencari solusi kreatif dan berusaha meningkatkan kapasitas diri meskipun menghadapi berbagai tantangan.



Gambar 25
Penyebab Kegagalan Bisnis

Gambar 25 yang dikembangkan oleh Deane (2025, Investopedia.com) menggambarkan enam faktor utama yang sering menyebabkan sebuah bisnis mengalami kegagalan. Grafik tersebut merangkum alasan-alasan umum dalam bentuk ikon visual untuk memudahkan pemahaman. Keenam penyebab kegagalan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tidak Memenuhi Kebutuhan Pasar (*Not satisfying a need*): Bisnis gagal ketika produk atau layanan yang ditawarkan tidak menjawab kebutuhan nyata atau tidak memiliki nilai yang relevan bagi pelanggan. Ketidaksesuaian ini membuat bisnis sulit bersaing dan menarik minat pasar.
2. Rencana Bisnis yang Lemah (*Bad business plan*): Kegagalan juga dapat terjadi akibat perencanaan bisnis yang tidak matang, seperti strategi yang tidak realistis, analisis pasar yang kurang te-

pat, atau eksekusi yang tidak konsisten. Tanpa perencanaan yang kokoh, bisnis sulit mencapai tujuan jangka panjang.

3. Kekurangan Pembiayaan (*Lack of financing*): Modal yang tidak mencukupi untuk operasional maupun pengembangan usaha menjadi salah satu penyebab kegagalan paling umum. Tanpa dukungan finansial yang memadai, bisnis tidak dapat bertahan menghadapi risiko dan kebutuhan ekspansi.
4. Lokasi Usaha yang Tidak Tepat (*Bad location*): Lokasi yang tidak strategis dapat menghambat akses pelanggan, meningkatkan biaya operasional, atau mengurangi visibilitas bisnis, sehingga berdampak negatif pada penjualan dan pertumbuhan usaha.
5. Ketidakmampuan Beradaptasi (*Inflexibility*): Ketidakfleksibelan dalam menghadapi perubahan pasar, teknologi, dan preferensi konsumen membuat bisnis tertinggal dari pesaing. Agilitas dan adaptasi merupakan kunci untuk mempertahankan relevansi di tengah dinamika pasar.
6. Ekspansi yang Terlalu Cepat (*Rapid expansion*): Pertumbuhan yang terlalu cepat tanpa perencanaan dan sumber daya yang memadai dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam operasional. Ketidaksiapan ini dapat melemahkan stabilitas keuangan dan struktur organisasi.

Memahami berbagai penyebab kegagalan bukan hanya membantu wirausahawan menghindari kesalahan serupa, tetapi juga memberikan peluang untuk refleksi dan perbaikan. Dengan melihat kegagalan sebagai proses pembelajaran, individu maupun organisasi dapat memperoleh wawasan berharga, melakukan penyesuaian yang diperlukan, dan meningkatkan peluang keberhasilan di masa depan.

B. Mengidentifikasi dan Mengatasi Hambatan dalam Bisnis

Memetakan dan mengatasi berbagai hambatan dalam bisnis memerlukan pendekatan yang bersifat multifaset. Proses ini tidak hanya menyentuh aspek teknis dan strategis pengembangan usaha,

tetapi juga mencakup dimensi psikologis kewirausahaan, khususnya terkait rasa takut gagal. Ketakutan akan kegagalan dapat berfungsi sebagai mediator yang menjembatani antara hambatan yang dirasakan dan keputusan untuk memulai aktivitas kewirausahaan (Frese & Gielnik, 2023). Penelitian eksperimental menunjukkan bahwa intervensi untuk mengurangi rasa takut gagal berpotensi memengaruhi intensi dan aktivitas kewirausahaan tahap awal (Kirtley, 2020).

Di sisi lain, kemampuan memperoleh dan mengelola sumber daya, termasuk melalui strategi *financial bootstrapping*, berperan penting dalam mengatasi kendala modal dan keterbatasan sumber daya pada bisnis skala kecil (Zhu et al., 2021). Dengan kata lain, keberhasilan wirausaha bukan hanya ditentukan oleh peluang pasar, tetapi juga oleh kemampuan mengelola hambatan secara sistematis. Frese & Gielnik (2023) mengusulkan suatu pendekatan terstruktur untuk mengatasi hambatan dalam bisnis, yang dapat diringkas ke dalam beberapa langkah berikut:

1. **Identifikasi Masalah:** Langkah awal yang krusial adalah mendefinisikan secara jelas hambatan atau masalah yang sedang dihadapi. Proses ini mencakup penggalian informasi secara mendalam untuk menemukan akar penyebab, bukan hanya gejala permukaannya.
2. **Analisis Situasi:** Setelah masalah teridentifikasi, informasi yang relevan perlu dikumpulkan dan dianalisis. Pada tahap ini, faktor internal (misalnya struktur organisasi, kapasitas tim, kondisi keuangan) dan faktor eksternal (misalnya kondisi pasar, regulasi, persaingan) perlu dipertimbangkan secara menyeluruh untuk memahami konteks hambatan.
3. **Penetapan Tujuan:** Berikutnya, wirausahawan perlu merumuskan tujuan yang spesifik, terukur, realistis, dan memiliki batas waktu yang jelas (*time-bound*). Tujuan ini menjadi arah utama dalam merancang solusi dan mengarahkan upaya perbaikan.
4. **Pengembangan Rencana Tindakan:** Pada tahap ini disusun rencana aksi secara terperinci, meliputi langkah-langkah yang akan diambil, penanggung jawab, sumber daya yang diperlukan, serta

jadwal pelaksanaan. Rencana yang baik berfungsi sebagai peta jalan dalam mengatasi hambatan.

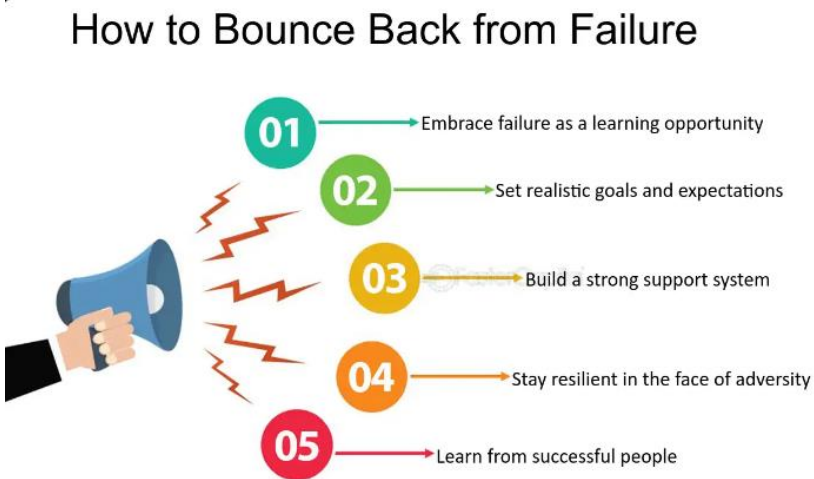
5. Implementasi Rencana: Rencana tindakan kemudian dijalankan secara sistematis dan terkoordinasi. Selama pelaksanaan, penting untuk memantau perkembangan, mengidentifikasi kendala baru yang mungkin muncul, dan melakukan penyesuaian bila diperlukan agar tetap sejalan dengan tujuan awal.
6. Evaluasi dan Umpan Balik: Tahap akhir adalah mengevaluasi efektivitas langkah-langkah yang telah dilaksanakan. Wirausahawan perlu menilai sejauh mana hambatan telah teratasi, apa saja pembelajaran yang diperoleh, dan bagaimana temuan tersebut dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan di masa mendatang.

Dengan menerapkan rangkaian langkah tersebut, wirausahawan dapat menggunakan pendekatan yang terstruktur dan komprehensif dalam menghadapi hambatan bisnis. Pendekatan ini tidak hanya membantu mengidentifikasi dan merumuskan solusi yang tepat, tetapi juga memastikan bahwa implementasi berjalan efektif serta menghasilkan pembelajaran berkelanjutan bagi pengembangan usaha.

C. Belajar dari Kegagalan dan Bangkit Kembali

Setelah memahami makna kegagalan serta faktor-faktor yang melatarbelakanginya, langkah berikutnya adalah menelaah bagaimana wirausahawan dapat memanfaatkan pengalaman tersebut sebagai landasan untuk bangkit dan memperkuat strategi bisnisnya. Pengusaha yang menginterpretasikan kegagalan sebagai sumber pembelajaran dan menunjukkan kesiapan untuk bangkit kembali melalui penyesuaian strategi memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keberhasilan jangka panjang (Bilal et al., 2022). Proses siklus ini memungkinkan wirausahawan untuk terus menyempurnakan model bisnis mereka berdasarkan umpan balik yang diterima, sekaligus menilai kelayakan peluang usaha melalui interaksi berkelanjutan dengan pelanggan (Frese, 2021).

Selain itu, dukungan dari mentor dan jaringan sosial memegang peran signifikan dalam membantu pengusaha mengelola kegagalan serta menghadapi berbagai tantangan. Para mentor memberikan panduan strategis, umpan balik kritis, dan dorongan emosional yang sangat diperlukan. Dukungan ini memungkinkan wirausahawan untuk merefleksikan pengalaman secara objektif, mengidentifikasi area perbaikan, dan mengembangkan pendekatan baru menuju keberhasilan (Caliendo et al., 2019; Hernawati et al., 2020). Dengan demikian, kemampuan untuk belajar dari kegagalan merupakan pilar penting dalam membangun ketahanan kewirausahaan.



Gambar 26
Cara Bangkit dari Kegagalan dalam Bisnis

Gambar 26 menggambarkan lima strategi utama untuk pulih dari kegagalan, ditampilkan melalui ilustrasi seseorang yang bangkit dari kemunduran (sumber: <https://fastercapital.com/>). Strategi tersebut mencakup:

1. Terima kegagalan sebagai kesempatan belajar (*Embrace failure as a learning opportunity*): Melihat kegagalan sebagai peluang untuk tumbuh, mengevaluasi diri, dan mengembangkan pendekatan baru, bukan sebagai hasil akhir yang negatif.

2. Tetapkan tujuan dan harapan yang realistis (*Set realistic goals and expectations*): Menyusun tujuan yang terukur dan dapat dicapai agar wirausahawan tidak terbebani oleh target yang terlalu ambisius dan tidak realistis.
3. Bangun sistem pendukung yang kuat (*Build a strong support system*): Mengembangkan jejaring mentor, rekan bisnis, dan sumber daya lain yang dapat memberikan arahan dan dukungan selama situasi penuh tantangan.
4. Tetap tangguh dalam menghadapi kesulitan (*Stay resilient in the face of adversity*): Menumbuhkan tekad, ketekunan, dan keberanian untuk terus maju meskipun menghadapi hambatan yang signifikan.
5. Belajar dari orang-orang sukses (*Learn from successful people*): Mencari inspirasi dan wawasan dari individu yang pernah mengalami kegagalan serupa dan berhasil melewatinya dengan strategi yang efektif.

Dengan memandang kegagalan sebagai sarana pembelajaran dan menghadapi kemunduran dengan ketangguhan serta kemampuan beradaptasi, wirausahawan dapat bangkit kembali dengan lebih kuat. Berdasarkan penjelasan tersebut, jelas bahwa kemampuan untuk belajar dari kegagalan dan pulih secara efektif memerlukan kombinasi ketahanan (*resilience*), kemampuan beradaptasi, pola pikir berkembang (*growth mindset*), dukungan bimbingan, kesadaran diri, dan kecerdasan emosional. Pendekatan menyeluruh ini menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan bisnis dalam jangka panjang.

D. Meningkatkan Ketahanan Mental dan *Perseverance*

Setelah memahami urgensi pembelajaran dari kegagalan, wirausahawan juga perlu memperkuat kesiapan psikologis melalui pengembangan ketahanan mental dan ketekunan. Salah satu cara untuk membangun fondasi psikologis tersebut adalah dengan menumbuhkan orientasi penguasaan kesalahan dan semangat yang harmonis.

Orientasi penguasaan kesalahan berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang membantu wirausahawan mengelola emosi negatif yang muncul akibat hambatan atau kegagalan. Dengan orientasi ini, individu mampu melihat kesalahan sebagai peluang refleksi dan peningkatan diri, bukan sebagai ancaman. Pendekatan tersebut mendorong proses pembelajaran berkelanjutan dan meningkatkan kemampuan untuk bertahan dalam situasi penuh tekanan.

Selain menekan dampak emosional yang merugikan, orientasi ini juga memperkuat kapasitas kognitif serta motivasi internal untuk menganalisis sumber permasalahan dan mengembangkan solusi baru. Dengan demikian, wirausahawan menjadi lebih mampu mengintegrasikan pengalaman sulit sebagai bagian dari proses pertumbuhan profesional dan personal. Temuan dari Stroe et al. (2020) serta Gorgievski & Stephan (2016) menegaskan bahwa orientasi penguasaan kesalahan berperan penting dalam meningkatkan ketahanan mental, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan wirausahawan untuk bertahan dan berkembang di tengah dinamika bisnis yang menantang.

Dalam upaya memperkuat ketangguhan mental, wirausahawan perlu mengembangkan seperangkat strategi psikologis yang terbukti mampu meningkatkan kemampuan adaptasi dan daya tahan terhadap tekanan. Untuk memperkuat ketangguhan mental, wirausahawan dapat menerapkan tiga strategi psikologis utama (Jansen & Atteveldt, 2023; Wu et al., 2025; Kim & Karr, 2023):

1. Mengembangkan Pola Pikir Pertumbuhan: *Growth mindset* membantu wirausahawan melihat kemampuan sebagai sesuatu yang dapat ditingkatkan melalui usaha dan pembelajaran. Pendekatan ini menurunkan kecemasan, memperbaiki regulasi emosi, serta mendorong individu memandang tantangan sebagai peluang.
2. Memperkuat Ketahanan Mental: Ketahanan mental memungkinkan individu tetap stabil menghadapi tekanan. Hal ini dapat diperkuat melalui dukungan lingkungan dan strategi *coping* adaptif seperti *cognitive reappraisal*, yang membantu menafsirkan ulang situasi sulit secara lebih positif.

3. Membangun Ketahanan: Ketahanan tercermin dari kemampuan bangkit setelah kemunduran. Strategi utamanya mencakup pemanfaatan dukungan sosial, peningkatan keterampilan interpersonal, serta penerimaan bahwa kegagalan adalah bagian dari proses belajar dan pertumbuhan.

E. Membangun Jaringan Pendukung

Membangun jaringan pendukung merupakan elemen fundamental bagi wirausahawan untuk menghadapi dinamika dan tantangan dalam pengelolaan bisnis. Jaringan pendukung tidak hanya menyediakan ruang untuk memperoleh bimbingan dan umpan balik, tetapi juga menjadi sumber dorongan moral ketika wirausahawan menghadapi ketidakpastian atau tekanan dalam perjalanan kewirausahaan. Melalui hubungan yang kuat dengan mentor, rekan kerja, pakar industri, serta organisasi komunitas, wirausahawan dapat mengakses sumber daya berharga, memperoleh pengetahuan baru, dan membuka peluang yang memperkuat pertumbuhan bisnis (Aprianingsih, 2022; Albats et al., 2021).

Program bimbingan (*mentoring*) terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan kewirausahaan. Melalui peran mentor yang menyediakan nasihat, keahlian teknis, dan dukungan emosional wirausahawan dapat mengembangkan keterampilan inti, memperluas jejaring profesional, dan belajar mengatasi hambatan operasional serta strategis. Selain itu, ekosistem komunitas seperti inkubator, akselerator, dan jaringan kewirausahaan memberikan akses penting terhadap pendanaan, fasilitas, dan peluang kolaborasi yang mempercepat pertumbuhan usaha.

Dalam konteks membangun jaringan pendukung, wirausahawan dapat mengimplementasikan beberapa langkah strategis berikut (Frese & Gielnik, 2023):

1. Memanfaatkan Mentor dan Penasihat: Menggandeng mentor berpengalaman memberikan panduan strategis, perspektif baru, serta akses terhadap jejaring profesional yang lebih luas. Mentor

dapat membantu mengidentifikasi risiko, memperbaiki strategi bisnis, serta mempercepat proses pembelajaran wirausahawan.

2. Membangun Jaringan dengan Rekan Sejawat dan Sesama Pengusaha: Berjejaring dengan sesama pelaku usaha menciptakan peluang berbagi praktik terbaik, bertukar pengalaman, dan membangun kolaborasi strategis. Interaksi ini meningkatkan kreativitas, kemampuan memecahkan masalah, serta membuka peluang kerja sama di masa depan.
3. Mencari Dukungan Emosional dari Teman dan Keluarga: Dukungan emosional berperan sebagai penyangga psikologis yang membantu wirausahawan menghadapi tekanan, ketidakpastian, dan kegagalan. Fondasi dukungan pribadi yang kuat membantu menjaga motivasi dan kesehatan mental selama proses membangun bisnis.

Secara keseluruhan, membangun jaringan pendukung yang kuat merupakan investasi penting dalam keberhasilan kewirausahaan. Jaringan ini tidak hanya menyediakan sumber daya profesional, tetapi juga memperkuat ketahanan psikologis dan kemampuan adaptif wirausahawan. Dengan memanfaatkan bimbingan mentor, kolaborasi sejawat, dan dukungan komunitas, wirausahawan dapat memanfaatkan pengetahuan kolektif untuk menghadapi tantangan dan mencapai keberhasilan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

F. Beradaptasi dengan Perubahan Pasar

Beradaptasi dengan perubahan pasar membutuhkan serangkaian langkah strategis yang dilakukan secara berulang, mencakup eksekusi ide, pemantauan hasil, serta pengumpulan umpan balik. Melalui proses ini, wirausahawan dapat menentukan waktu dan bentuk penyesuaian strategis termasuk *pivot* sebagai respons terhadap tantangan, peluang, maupun masukan pelanggan.

Pendekatan ini selaras dengan kerangka *lean startup*, yang menekankan siklus membangun produk minimum layak, menguji dampaknya, belajar dari respons pelanggan, lalu memutuskan untuk me-

lanjutkan atau mengubah arah. Dengan terus bereksperimen, merumuskan ulang ide bisnis, dan melakukan modifikasi berdasarkan interaksi pasar, wirausahawan dapat menyesuaikan strategi mereka secara efektif untuk tetap relevan dan kompetitif (Kirtley, 2020).

Beradaptasi dengan perubahan pasar merupakan kemampuan bagi wirausahawan yang melibatkan beberapa tindakan utama seperti (Kirtley, 2020; Marvel et al., 2020):

1. Memantau tren pasar dan aktivitas pesaing: Pengusaha perlu terus mengikuti perkembangan dalam lingkungan pasar yang lebih luas, termasuk tren terkini dan langkah kompetitor. Pemantauan berkelanjutan ini membantu mengidentifikasi perubahan preferensi konsumen, inovasi teknologi, serta strategi kompetitif yang dapat memengaruhi bisnis.
2. Bersikap adaptif dan menerima perubahan: Pengusaha harus siap meninjau kembali asumsi dasar yang mereka pegang dan menyesuaikan keyakinan berdasarkan informasi baru. Sikap ini dapat mendorong penyesuaian atau bahkan penggantian tujuan yang sebelumnya ditetapkan.
3. Menyesuaikan strategi bisnis ketika diperlukan: Perubahan strategi umumnya tidak dilakukan secara drastis, tetapi melalui serangkaian penyesuaian bertahap yang memungkinkan peluang bisnis tumbuh dan berkembang. Proses ini bersifat siklik, meliputi penerapan ide, pemantauan hasil, dan pembelajaran dari umpan balik pelanggan.

Dalam era ekonomi digital, kemampuan beradaptasi melalui transformasi teknologi menjadi kebutuhan utama bagi wirausahawan. Pemanfaatan platform *e-commerce* kini menjadi bagian integral dari strategi bisnis karena memungkinkan perluasan jangkauan pasar sekaligus peningkatan efisiensi operasional, sebagaimana dijelaskan oleh (Bangsawan, 2023; Zurnali & Wahjono, 2024). Selain itu, analisis data pelanggan berperan penting dalam memahami perilaku konsumen dan menyesuaikan penawaran produk atau layanan agar selaras dengan kebutuhan pasar (Yuangga, 2023).

Wirausahawan yang responsif terhadap perkembangan digital dan mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam strategi bisnis mereka memiliki peluang lebih besar untuk menjaga relevansi dan ketahanan usaha dalam jangka panjang (Susanto et al., 2023). Dengan demikian, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar menuntut wirausahawan untuk secara konsisten memantau tren industri dan pesaing, bersikap fleksibel terhadap dinamika lingkungan eksternal, serta siap melakukan penyesuaian strategi berdasarkan umpan balik dan informasi yang diperoleh.

G. Ketahanan Finansial dan Manajemen Risiko

Ketahanan finansial dan manajemen risiko yang efektif merupakan elemen kunci bagi bisnis untuk menghadapi ketidakpastian dan menjaga keberlanjutan kinerja keuangan dalam lingkungan pasar yang dinamis. Ketahanan organisasi terbukti berpengaruh terhadap hasil keuangan, menunjukkan bahwa strategi ketahanan merupakan bagian integral dari pencapaian kinerja yang stabil. Balugani et al. (2020) menegaskan bahwa pengintegrasian indikator ketahanan dan keberlanjutan mampu meningkatkan kinerja finansial perusahaan, sehingga praktik keberlanjutan berkontribusi langsung pada penguatan ketahanan keuangan.

Dalam konteks ini, Bolton et al. (2009) menggarisbawahi pentingnya pendekatan terintegrasi untuk memperkuat ketahanan finansial melalui langkah-langkah berikut:

1. Mempertimbangkan keputusan investasi, pembiayaan, dan manajemen risiko secara terpadu, karena ketiga aspek tersebut saling memengaruhi dan tidak seharusnya dikelola secara terpisah.
2. Menyelaraskan kebijakan investasi, pembiayaan, dan manajemen risiko agar saling mendukung demi menciptakan struktur keuangan yang kuat.
3. Mengembangkan model analitis untuk memahami bagaimana interaksi antar-keputusan tersebut berdampak pada kinerja keuangan jangka panjang.

4. Menerapkan manajemen risiko secara komprehensif mulai dari identifikasi, pengukuran, hingga pengendalian risiko untuk memperkuat stabilitas keuangan.

Secara keseluruhan, penerapan pendekatan komprehensif dan terintegrasi memungkinkan organisasi meningkatkan ketahanan finansial, mengelola risiko secara efektif, dan membangun keberlanjutan bisnis jangka panjang. Pemahaman terhadap kerentanan, pemanfaatan teknologi manajemen keuangan, serta kemampuan mengatasi risiko kredit menjadi fondasi penting dalam menciptakan stabilitas keuangan perusahaan.

Contoh-contoh berikut menggambarkan penerapan nyata ketahanan finansial dan manajemen risiko dalam berbagai jenis usaha. Seluruh ilustrasi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan kas, diversifikasi pendanaan, mitigasi risiko pasar, dan pemanfaatan teknologi dapat memperkuat stabilitas bisnis, terutama pada kondisi penuh ketidakpastian.

1. Manajemen Risiko Likuiditas pada UMKM saat Pandemi: UMKM yang mampu menjaga arus kas stabil selama COVID-19 umumnya menunda ekspansi, mengalihkan operasi ke kanal digital, dan mengoptimalkan pengeluaran. Upaya ini mencerminkan penerapan prinsip ketahanan finansial berbasis pengendalian likuiditas.
2. Cadangan Kas Darurat dan Adaptasi pada Usaha Kuliner: Contohnya, Warung Nasi Ibu Wati tetap bertahan karena memiliki cadangan kas tiga bulan, menyesuaikan biaya bahan baku, dan beralih ke layanan daring melalui GrabFood/ShopeeFood. Langkah ini menunjukkan mitigasi risiko likuiditas dan respons adaptif terhadap perubahan permintaan.
3. Diversifikasi Pendanaan pada Startup Fesyen: *Startup* Ethnica.id menjaga ketahanan finansial dengan tidak bergantung pada satu investor, tetapi memanfaatkan *crowdfunding* melalui Kitabisa.com. Diversifikasi ini membantu menjaga kelangsungan produksi ketika terjadi keterlambatan pembayaran dari mitra ritel.

4. Mitigasi Risiko Pendapatan melalui Model Berlangganan: Sebuah lembaga kursus bahasa asing mengurangi risiko fluktuasi permintaan dengan menerapkan kelas *hybrid* dan model langganan *online*. Strategi ini memastikan pendapatan bulanan stabil meskipun jumlah peserta tatap muka menurun.
5. Integrasi Teknologi untuk Mitigasi Risiko di Sektor Pertanian: UMKM GreenGrow menggunakan aplikasi AgriSmart untuk menganalisis risiko iklim dan harga pasar. Data historis membantu menentukan waktu tanam dan panen optimal, sehingga mengurangi kerugian akibat cuaca ekstrem contoh nyata integrasi ketahanan finansial dan teknologi.
6. Manajemen Risiko Nilai Tukar pada Perusahaan Manufaktur: Perusahaan manufaktur suku cadang menerapkan *hedging* guna melindungi biaya impor dari fluktuasi kurs. Strategi ini menjaga stabilitas biaya bahan baku dan mempertahankan margin keuntungan.

H. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus mengenai materi mengatasi tantangan dan kegagalan dalam kewirausahaan

1. Bagaimana wirausahawan sebaiknya memandang kegagalan dalam menjalankan bisnisnya?
2. Jelaskan mengapa ketahanan (*resilience*) penting dalam menghadapi kegagalan wirausaha!
3. Bagaimana peran pola pikir pertumbuhan (*growth mindset*) dalam membantu wirausahawan belajar dari kegagalan?
4. Jelaskan langkah-langkah utama dalam mengatasi hambatan bisnis menurut pendekatan Frese & Gielnik (2023)!
5. Bagaimana ketakutan terhadap kegagalan bisa menjadi hambatan bagi calon wirausaha?
6. Jelaskan enam penyebab utama kegagalan bisnis menurut Deane (2024)!

7. Bagaimana strategi seorang wirausaha untuk belajar dari kegagalan agar bisa bangkit kembali?
8. Jelaskan bagaimana peran mentor dapat membantu wirausaha bangkit dari kegagalan!
9. Bagaimana cara wirausaha meningkatkan ketahanan mental dalam menghadapi tekanan bisnis?
10. Jelaskan perbedaan antara ketahanan (*resilience*) dan kemampuan beradaptasi (*adaptability*)!
11. Bagaimana pengusaha dapat menggunakan pendekatan Lean Startup untuk beradaptasi dengan perubahan pasar?
12. Jelaskan mengapa fleksibilitas penting bagi keberlanjutan usaha!
13. Bagaimana strategi meningkatkan ketahanan finansial dalam menghadapi risiko bisnis?
14. Jelaskan bagaimana orientasi penguasaan kesalahan dapat memperkuat ketahanan mental!
15. Bagaimana wirausaha dapat membangun jaringan pendukung yang efektif?
16. Jelaskan peran inkubator dan akselerator dalam memperkuat resiliensi wirausaha!
17. Bagaimana seorang wirausaha dapat mengidentifikasi hambatan utama dalam bisnisnya?
18. Jelaskan hubungan antara ketahanan organisasi dan kinerja keuangan perusahaan!
19. Bagaimana manajemen risiko membantu menciptakan keberlanjutan bisnis?
20. Jelaskan bagaimana seorang wirausaha dapat mengubah kegagalan menjadi peluang bisnis baru!

Studi Kasus

1. Kasus: Seorang pengusaha kuliner gagal karena lokasi usahanya sepi dan kurang strategis.

Pertanyaan: Bagaimana langkah strategis yang bisa dilakukan untuk memperbaiki kondisi tersebut?

2. Kasus: Start-up teknologi mengalami penurunan pengguna karena kurang inovasi.

Pertanyaan: Jelaskan bagaimana pendekatan Lean Startup dapat membantu memperbaiki situasi ini!

3. Kasus: Seorang pengusaha tekstil kehilangan banyak pelanggan akibat krisis ekonomi.

Pertanyaan: Bagaimana cara meningkatkan ketahanan finansial agar bisnis tetap bertahan?

4. Kasus: Pengusaha muda mengalami stres berat setelah kegagalan proyek pertama.

Pertanyaan: Bagaimana ia dapat membangun kembali ketahanan mentalnya?

5. Kasus: Sebuah usaha kecil tidak mampu mengikuti perubahan perilaku konsumen digital.

Pertanyaan: Jelaskan langkah adaptasi yang bisa dilakukan agar bisnis tetap relevan

12

PERTEMUAN 12: MENYUSUN *BUSINESS PLAN* YANG EFEKTIF



A. Menyusun *Business Plan* yang Efektif

Sebelum memulai usaha, pengusaha harus merancang rencana bisnis yang mencakup ruang lingkup kegiatan, jenis produk atau layanan, keuntungan yang diharapkan, persaingan, dan elemen penting lainnya. Rencana bisnis harus disusun dengan orientasi jangka panjang, menghindari penjabaran berlebihan, serta mencantumkan risiko-risiko utama yang berpotensi memengaruhi operasional.

Selain itu, rencana bisnis perlu menggambarkan kapasitas dan koordinasi tim untuk menunjukkan kemampuan kolaborasi. Secara keseluruhan, rencana bisnis berfungsi sebagai peta jalan strategis yang membantu memandu arah perkembangan usaha, mengantisipasi hambatan, serta mempertahankan fokus dan motivasi dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut terdapat 7 komponen untuk menyusun *business plan* yang efektif, meliputi (Jordan Jireh; Nicky Bryant Anggi; Hartono, 2023):

1. Riset Pasar (*Market research*): Menganalisis pasar, target pelanggan, dan lanskap persaingan.

2. Sumber Daya Pribadi (*Personal research*): Mengidentifikasi dan memanfaatkan keterampilan, keahlian, dan aset wirausahawan sendiri.
3. Model Bisnis (*Business model*): Mendefinisikan proposisi nilai organisasi, aliran pendapatan, dan model operasional.
4. Perencanaan Pemasaran (*Marketing planning*): Mengembangkan strategi untuk mempromosikan dan menjual produk atau layanan bisnis.
5. Analisis Tren (*Trend analysis*): Memantau tren industri dan mengadaptasi rencana bisnis yang sesuai.
6. Strategi Pengembangan (*Development strategy*): Menguraikan pertumbuhan jangka panjang dan rencana ekspansi bisnis.
7. Membangun Tim (*Team building*): Membentuk tim yang cakap dan kohesif untuk melaksanakan rencana bisnis.
8. Tujuan Jangka Panjang (*Long term goals*): Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk dicapai oleh bisnis dari waktu ke waktu.

B. Memahami Tujuan Rencana Bisnis

Rencana bisnis membantu pengusaha memahami, mendorong, dan memprediksi perubahan dalam lingkungan bisnis, memandu proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi keputusan bisnis (Borba, 2022), selain itu rencana bisnis juga berperan penting dalam menarik investor dengan menyajikan gambaran umum peluang bisnis, seperti analisis pasar, proyeksi keuangan, dan strategi pertumbuhan. Investor menggunakan rencana bisnis untuk menilai kelayakan dan potensi peluang investasi, seperti potensi pasar, keunggulan kompetitif, dan prospek pertumbuhan bisnis tersebut (Siahaan et al., 2022).

Berikut ini manfaat yang diperoleh dari penyusunan rencana bisnis (Abdullah, 2020):

1. Panduan Pengambilan Keputusan Bisnis:
 - a. Mengintegrasikan indikator ketahanan dan keberlanjutan ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis.
 - b. Menyelaraskan tujuan keuangan dengan tujuan keberlanjutan organisasi.
 - c. Mengembangkan indikator untuk mengukur tingkat ketahanan dan keberlanjutan.
2. Menarik Investor:
 - a. Mengimplementasikan praktik keberlanjutan yang dapat meningkatkan ketahanan keuangan jangka panjang.
 - b. Mengalokasikan sumber daya untuk menjalankan praktik keberlanjutan secara efektif.
 - c. Memantau dan mengevaluasi dampak praktik keberlanjutan terhadap kinerja keuangan.
3. Manajemen Risiko:
 - a. Membangun proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko yang komprehensif.
 - b. Memperkuat kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai jenis risiko, seperti risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, dan risiko operasional.
 - c. Memastikan stabilitas sistem keuangan dan ketahanan sektor keuangan secara keseluruhan.
4. Alokasi Sumber Daya:
 - a. Menyelaraskan keputusan investasi, pembiayaan, dan manajemen risiko agar saling mendukung.
 - b. Mengembangkan model yang dapat membantu memahami interaksi antara keputusan investasi, pembiayaan, dan manajemen risiko.
 - c. Menerapkan praktik manajemen risiko yang komprehensif untuk mendukung stabilitas keuangan jangka panjang.

5. Pemantauan dan Evaluasi:

- a. Memantau dan mengevaluasi dampak dari praktik keberlanjutan terhadap kinerja keuangan.
- b. Mengukur tingkat ketahanan dan keberlanjutan organisasi menggunakan indikator yang telah dikembangkan.
- c. Menilai efektivitas penerapan praktik manajemen risiko dan ketahanan keuangan

Dalam konteks bisnis modern, rencana bisnis tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas usaha. Pentingnya aspek keberlanjutan diperkuat oleh (Kimuli et al., 2022) yang menunjukkan bahwa penerapan praktik kewirausahaan berkelanjutan dan upaya untuk dikenal sebagai bisnis ramah lingkungan dapat meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar.

Selain itu *green business model* juga bagian penting dari praktik bisnis berkelanjutan. (Qiu et al., 2019) menegaskan bahwa industri manufaktur perlu memilih produk yang sejalan dengan batasan dan karakteristik bisnis mereka dalam menerapkan *green business model* dengan efektif, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

C. Elemen-elemen Penting dalam *Business plan*

Abdullah (2020) menyatakan bahwa pengembangan strategi dan proyeksi bisnis dapat dilakukan secara sistematis melalui empat tahapan utama, yaitu analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian. Selain itu berikut ini merupakan beberapa elemen penting dalam penyusunan *business plan* menurut para ahli (Supeni & Wijayantini, 2023; Games, 2021):

1. Analisis Lingkungan:

- a. Analisis internal (kekuatan & kelemahan) dan eksternal (peluang & ancaman).

- b. Pada tahap ini, perkiraan permintaan pasar, menjadi komponen penting, karena kemampuan memprediksi permintaan secara akurat merupakan elemen fundamental dalam perencanaan bisnis.
- 2. Perumusan Strategi:
 - a. Meliputi penetapan visi, misi, tujuan strategis jangka pendek dan panjang, serta pilihan strategi bisnis.
 - b. Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan sebagai alat untuk mendeskripsikan elemen seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, aliran pendapatan, dan aktivitas bisnis.
- 3. Implementasi Strategi:
 - a. Berfokus pada rencana aksi, alokasi sumber daya, struktur, dan budaya organisasi.
 - b. Selain itu, tahap ini juga mencakup penentuan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi pasar.
- 4. Evaluasi dan Pengendalian Strategi:
 - a. Meliputi pemantauan kinerja, pemberian umpan balik, dan pengembangan berkelanjutan.
 - b. Komponen utama *business plan* juga termasuk gambaran bidang usaha, deskripsi pasar, rencana pemasaran, dan penilaian risiko.

D. Mempresentasikan *Business Plan* kepada Investor

Mempresentasikan rencana bisnis kepada investor dapat membantu wirausahawan dalam usaha mereka untuk mendapatkan pendanaan sebanyak mungkin untuk usaha kewirausahaan mereka. Chen dkk. (2009) membuktikan bahwa motivasi dan kesiapan wirausahawan berpengaruh terhadap keputusan investor saat pendanaan. Selain itu, menurut Wu dkk. (2018) model presentasi video lebih efisien dalam membujuk investor dan memberikan presentasi yang lebih meyakinkan pada ide bisnis. Selanjutnya, Miron-Shatz dkk. (2014) menyoroti peran panel modal ventura dalam memberikan

umpan balik tentang ide bisnis, rencana usaha, dan teknik presentasi.

Mempresentasikan ide di hadapan investor memungkinkan wirausahawan untuk menyempurnakan pendekatan serta meningkatkan rencana bisnis mereka. Lebih lanjut, Polcz (2021) menggarisbawahi pentingnya keterampilan komunikasi, terutama dalam presentasi, sebagai salah satu faktor yang memengaruhi keputusan investor. Elemen-elemen yang diperlukan untuk memberikan informasi dalam presentasi meliputi:

1. Pentingnya Rencana Bisnis: Menyoroti alasan mengapa rencana bisnis sangat penting, seperti memperoleh pendanaan, menarik investor, dan merencanakan masa depan.
- b. Isi Rencana Bisnis: Merinci komponen-komponen rencana bisnis, yang meliputi:
 - 1) Ringkasan Eksekutif
 - 2) Rencana Operasional
 - 3) Identifikasi Mitra dan Tim Manajemen
 - 4) Data Riset Pasar
 - 5) Analisis Kompetitif
 - 6) Proyeksi Keuangan
- c. Deskripsi Produk: Memperkenalkan produk atau layanan yang ditawarkan.
- d. Target Pasar: Menjelaskan target pasar yang dituju, misalnya perusahaan otomotif, perusahaan asuransi, penyedia layanan rental mobil, dan individu.
- e. Model Bisnis: Menjelaskan cara bisnis menghasilkan pendapatan dan pola penjualan kepada pelanggan atau perusahaan.
- f. Aspek Utama dari Rencana Bisnis untuk Produk Baru: Meliputi struktur biaya, kebutuhan pembiayaan, proses produksi, saluran distribusi, mitra utama, analisis pesaing, perlindungan hukum, dan bentuk badan usaha.

Dalam praktik modern, wirausahawan memanfaatkan *pitch deck* sebagai alat bantu visual untuk menyampaikan rencana bisnis secara ringkas dan menarik kepada calon investor, berikut merupakan 10 *slide pitch deck* oleh Guy Kawasaki:

1. Masalah yang ingin diselesaikan: Mencakup permasalahan nyata di pasar atau kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi.
2. Solusi atau produk: Menampilkan solusi yang ditawarkan dan bagaimana solusi tersebut menjawab masalah yang telah diidentifikasi.
3. Model bisnis: Menguraikan cara perusahaan menghasilkan pendapatan, termasuk sumber utama dan strategi monetisasi.
4. Peta pasar dan pesaing: Menyajikan analisis pasar, ukuran peluang usaha, serta posisi perusahaan dibanding pesaing.
5. Keunggulan kompetitif: Menjelaskan faktor pembeda bisnis, seperti teknologi, harga, atau kualitas pelayanan.
6. Strategi pemasaran: Menjabarkan strategi menjangkau pelanggan, promosi, distribusi, dan komunikasi merek.
7. Tim manajemen: Memperkenalkan anggota tim inti beserta pengalaman dan peran strategis mereka.
8. Proyeksi keuangan: Menyajikan estimasi pendapatan, laba, dan arus kas 3-5 tahun ke depan dengan asumsi realistis.
9. Permintaan pendanaan dan alokasi dana: Menjelaskan jumlah pendanaan yang dibutuhkan dan rencana penggunaannya.
10. Penutup: Menyampaikan kesimpulan yang menegaskan potensi bisnis dan langkah konkret lanjutan, seperti pertemuan lanjutan atau peluang kolaborasi.

E. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran tidak perlu terlalu rinci, melainkan cukup memberikan gambaran umum mengenai pendekatan pemasaran yang akan digunakan. Maulana dkk. (2020) menyatakan bahwa

Matriks TOWS dapat digunakan sebagai alat pengembangan strategi alternatif dalam perencanaan pemasaran, menyoroti nilai pendekatan inovatif dalam perumusan strategi.

Selain itu, Ponomarenko (2022) mempelajari pengembangan strategi manajemen risiko pemasaran yang berguna untuk meningkatkan efektivitas inisiatif pemasaran, dengan menekankan pentingnya penilaian risiko dalam pengembangan strategi. Berikut ini adalah langkah-langkah penting untuk membantu untuk menyusun strategi pemasaran yang unggul (Coursera, 2024):

1. Analisis Pasar dan Konsumen:
 - a. Memahami karakteristik dan preferensi target konsumen
 - b. Mengidentifikasi tren, peluang, dan tantangan pasar
 - c. Melakukan analisis kompetitor untuk mengetahui posisi relatif perusahaan
2. Pengembangan Strategi Bauran Pemasaran (4P):
 - a. Produk: Menetapkan portofolio produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan
 - b. Harga: Menetapkan harga yang menguntungkan dan menghasilkan profitabilitas
 - c. Distribusi: Pemilihan saluran distribusi yang efektif untuk menjangkau target pasar
 - d. Promosi: Merancang kampanye pemasaran yang menarik dan efektif
3. Alokasi Sumber Daya dan Anggaran Pemasaran:
 - a. Mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan
 - b. Penyusunan anggaran pemasaran sesuai dengan kebijakan dan tujuan
4. Pelaksanaan, Pemantauan, dan Penyesuaian:
 - a. Melaksanakan strategi pemasaran secara efektif

- b. Memantau dan mengevaluasi kinerja pemasaran secara berkala
- c. Melakukan penyesuaian strategi berdasarkan umpan balik dan sesuai dengan perubahan pasar

F. Membangun Tim Manajemen

Membentuk tim manajemen yang berkualitas dan berpengalaman merupakan faktor kunci keberhasilan bisnis apa pun. Berikut merupakan beberapa alasan mengapa membentuk tim manajemen yang berkualitas dan berpengalaman penting (Masoud & Khateeb, 2020):

1. Kepemimpinan yang Efektif:
 - a. Tim manajemen yang berpengalaman dapat memberikan arahan strategis yang jelas dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
 - b. Kepemimpinan yang kuat dari manajemen senior sangat penting untuk keberhasilan organisasi.
2. Pengambilan Keputusan yang Tepat:
 - a. Tim manajemen yang memiliki pengalaman luas dapat membuat keputusan yang lebih baik dan bijaksana dalam menghadapi tantangan bisnis.
 - b. Pengambilan keputusan yang tepat waktu dan efektif sangat penting untuk menjaga keunggulan kompetitif perusahaan.
3. Pengelolaan Sumber Daya:
 - a. Tim manajemen yang berpengalaman dapat mengoptimalkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya (keuangan, SDM, teknologi) secara efisien.
 - b. Pengelolaan sumber daya yang efektif mendukung pencapaian target organisasi.

4. Membangun Kepercayaan Pemangku Kepentingan:

- a. Tim manajemen yang kredibel dapat membangun kepercayaan dari pelanggan, investor, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya.
- b. Kepercayaan dari pemangku kepentingan penting untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

Selain kompetensi teknis, keragaman dan gaya kepemimpinan dalam tim juga sangat memengaruhi efektivitas manajemen. Tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang, pengalaman, dan pandangan beragam cenderung lebih mampu menghasilkan solusi kreatif yang efektif. (Jones et al., 2020) menegaskan bahwa keberagaman budaya dapat mendorong pembaharuan dengan memberdayakan tim untuk berpikir kreatif serta memberikan pendekatan yang lebih holistik terhadap masalah kompleks.

G. Evaluasi dan Pembaruan *Business Plan*

Evaluasi rencana bisnis dilakukan untuk memastikan bahwa rencana tersebut tetap relevan dan efektif, berikut merupakan langkah-langkah utama dalam pembaruan rencana bisnis (Kimuli et al., 2022; Mwansa & Serumaga-Zake, 2023):

1. Analisis Kinerja Aktual: Dilakukan untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam rencana bisnis sebelumnya. Analisis ini membantu mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian khusus dan perbaikan.
2. Penilaian Faktor Eksternal: Mencakup analisis terhadap lingkungan makro dan mikro yang dapat memengaruhi bisnis, seperti kondisi pasar, persaingan, dan faktor ekonomi lainnya.
3. Penyempurnaan Strategi: Setelah memperoleh wawasan dari analisis kinerja dan penilaian faktor eksternal, langkah selanjutnya adalah menyempurnakan strategi bisnis, yang meliputi penyesuaian posisi pasar, strategi pemasaran, dan pembaharuan produk.

4. Penguatan Aspek Keberlanjutan: Dalam pembaruan rencana bisnis, meningkatkan fokus pada aspek keberlanjutan menjadi penting. Hal ini tidak hanya membantu memenuhi tuntutan konsumen modern tetapi juga menjaga kelangsungan bisnis dalam jangka panjang.
5. Pelaporan dan Komunikasi: Mencakup penyampaian informasi mengenai tujuan baru, strategi yang telah disempurnakan, dan indikator kinerja yang diperbarui. Komunikasi yang baik dapat memperkuat keterlibatan karyawan dan mitra dalam mengimplementasikan rencana yang baru.

H. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan beberapa soal dan studi kasus mengenai materi menyusun *business plan* yang efektif:

1. Bagaimana peran *business plan* dalam membantu pengusaha mempersiapkan diri sebelum memulai usaha?
2. Jelaskan komponen utama yang harus ada dalam *business plan* yang efektif.
3. Bagaimana riset pasar dapat membantu dalam penyusunan *business plan* yang efektif?
4. Jelaskan tujuan utama dari penyusunan *business plan* bagi investor.
5. Bagaimana peran analisis lingkungan dalam perumusan strategi bisnis?
6. Jelaskan manfaat *business plan* dalam pengambilan keputusan bisnis.
7. Bagaimana cara menyelaraskan tujuan keuangan dengan keberlanjutan organisasi dalam *business plan*?
8. Jelaskan hubungan antara *business plan* dan manajemen risiko.
9. Bagaimana pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) membantu dalam menyusun *business plan*?

10. Jelaskan tahapan dalam proses pengembangan strategi bisnis.
11. Bagaimana cara menyusun strategi pemasaran yang efektif dalam *business plan*?
12. Jelaskan mengapa presentasi *business plan* kepada investor memerlukan keterampilan komunikasi yang baik.
13. Bagaimana peran semangat dan kesiapan wirausahawan dalam presentasi rencana bisnis?
14. Jelaskan elemen penting yang perlu disampaikan dalam presentasi *business plan* kepada investor.
15. Bagaimana strategi pengembangan dapat membantu bisnis bertahan dalam jangka panjang?
16. Jelaskan hubungan antara membangun tim manajemen yang kuat dan keberhasilan implementasi *business plan*.
17. Bagaimana *business plan* dapat digunakan sebagai alat evaluasi dan pengendalian kinerja bisnis?
18. Jelaskan pentingnya memasukkan analisis tren dalam rencana bisnis.
19. Bagaimana pendekatan manajemen risiko pemasaran dapat meningkatkan efektivitas strategi pemasaran?
20. Jelaskan peran *business plan* sebagai alat komunikasi organisasi.

Studi Kasus

1. Kasus: Sebuah startup teknologi ingin menarik investor namun belum memiliki rencana bisnis yang jelas. Pertanyaan: Jelaskan langkah-langkah apa yang perlu dilakukan perusahaan tersebut untuk menyusun *business plan* yang menarik bagi investor.
2. Kasus: Perusahaan kuliner lokal mengalami kesulitan memperluas pasar karena tidak memahami tren konsumen. Pertanyaan: Bagaimana analisis tren dapat membantu perusahaan memperbaiki *business plan*-nya?

3. Kasus: Sebuah UMKM fashion ingin memperluas usaha ke pasar *online*. Pertanyaan: Jelaskan bagaimana Business Model Canvas (BMC) dapat membantu UMKM tersebut menyusun strategi ekspansi.
4. Kasus: Seorang wirausahawan baru berhasil membuat produk inovatif tetapi kesulitan mempresentasikan ide ke investor. Pertanyaan: Bagaimana cara meningkatkan efektivitas presentasi *business plan*-nya?
5. Kasus: Tim manajemen dalam sebuah perusahaan sering tidak kompak dalam mengambil keputusan strategis. Pertanyaan: Jelaskan bagaimana pembentukan tim manajemen yang efektif dapat memperbaiki implementasi *business plan*

13

PERTEMUAN 13: TREN DAN MASA DEPAN KEWIRAUSAHAAN



A. Tren dan Masa Depan Kewirausahaan

Kewirausahaan berperan strategis dalam ekonomi global yang terus berubah. Untuk menavigasi perubahan tersebut, wirausahaan, akademisi, dan pembuat kebijakan wajib memahami tren dan perkembangan terbaru dalam kewirausahaan. Kewirausahaan tidak hanya berfungsi sebagai roda ekonomi dan penciptaan lapangan kerja, tetapi juga sebagai pendorong daya saing serta keunggulan kompetitif suatu negara atau wilayah. Tren yang memadumadankan motivasi dan pengembangan berguna untuk mendorong kewirausahaan masa depan, yang dipengaruhi berbagai faktor, meliputi (Dana et al., 2022):

Tabel 8

Tren Utama dan Wawasan tentang Masa Depan Kewirausahaan

| Tren | Deskripsi |
|--|---|
| Teknologi | Tren seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, <i>blockchain</i> , dan <i>Internet of Things</i> membentuk kembali industri dan menciptakan peluang bagi para wirausahawan. |
| <i>E-commerce</i> dan Transformasi Digital | Munculnya <i>e-commerce</i> dan transformasi digital mengubah cara bisnis beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan secara global. |
| Kerja Jarak Jauh dan Kolaborasi Virtual | Tren ini kemungkinan akan terus berlanjut, memungkinkan para wirausahawan untuk membangun tim dan mengakses talenta dari seluruh dunia. |
| Keberlanjutan dan Dampak Sosial | Konsumen, investor, dan regulator semakin menuntut bisnis untuk bertanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial, sehingga menciptakan peluang bagi wirausahawan. |
| Keragaman dan Inklusi | Perusahaan yang dipimpin oleh tim yang beragam akan lebih inovatif dan berkinerja lebih baik, menciptakan peluang bagi wirausahawan dari berbagai latar belakang. |
| Ekonomi pertunjukan dan pekerja lepas | Ekonomi pertunjukan dan pekerja lepas sedang naik daun, menawarkan fleksibilitas dan otonomi kepada para wirausahawan dalam cara mereka bekerja. |
| Kesehatan dan Kebugaran | Para wirausahawan memanfaatkan tren ini dengan menawarkan solusi inovatif di berbagai bidang seperti kebugaran, nutrisi, dan kesehatan mental. |

| Tren | Deskripsi |
|--|---|
| Personalisasi dan Pengalaman Pelanggan | Para pengusaha memanfaatkan data dan teknologi untuk memberikan produk dan layanan yang disesuaikan, meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan. |
| Lingkungan Regulasi | Lingkungan regulasi dapat berdampak signifikan terhadap kewirausahaan. Pengusaha harus selalu mendapatkan informasi tentang perubahan peraturan dan menyesuaikan bisnis mereka. |
| Globalisasi | Akses ke pasar dan sumber daya global dapat mendorong pertumbuhan, tetapi pengusaha juga harus menavigasi kompleksitas budaya, peraturan, dan logistik. |

B. Tren Teknologi dan Industri yang Disruptif

Teknologi disruptif menciptakan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan, organisasi yang dapat beradaptasi dengan baik akan memperoleh keuntungan kompetitif dari tren teknologi. Tren teknologi dan teknologi disruptif seperti kecerdasan buatan, digitalisasi, dan *Internet of Things* sedang mengubah lanskap berbagai sektor industri, menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi organisasi dan individu untuk beradaptasi.

1. Kecerdasan Buatan (AI):

- a. AI sedang dimanfaatkan dalam berbagai industri guna meningkatkan efisiensi, otomatisasi, dan pengambilan keputusan.
- b. Peluang: AI dapat membantu organisasi dalam membuat keputusan yang lebih cepat dan akurat, meningkatkan produktivitas, dan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik.

- c. Tantangan: Implementasi AI membutuhkan investasi yang signifikan, keahlian khusus, dan pertimbangan etika terkait dengan dampaknya pada tenaga kerja.
2. Digitalisasi:
- a. Digitalisasi mengubah model bisnis, proses, dan interaksi pelanggan di berbagai sektor industri.
 - b. Peluang: Memungkinkan organisasi untuk menjangkau pasar global, mengumpulkan dan menganalisis data pelanggan secara *real-time*, serta meningkatkan efisiensi operasional.
 - c. Tantangan: Transisi menuju model bisnis digital membutuhkan investasi yang besar, restrukturisasi organisasi, dan pengembangan kompetensi digital di kalangan karyawan.
3. *Internet of Things (IoT)*:
- a. IoT memungkinkan konektivitas dan pengumpulan data dari berbagai perangkat dan sistem di seluruh rantai nilai industri.
 - b. Peluang: IoT dapat meningkatkan pemantauan, optimasi, dan perawatan aset, serta memungkinkan layanan berbasis data yang inovatif.
 - c. Tantangan: Implementasi IoT membutuhkan infrastruktur teknologi yang kompleks, keamanan data yang ketat, dan integrasi dengan sistem *legacy*.

Berikut ini adalah beberapa teknologi disruptif utama dan tren industri yang perlu diperhatikan (Accenture, 2023; McKinsey, 2023):

Tabel 9
Teknologi Disruptif Utama dan Tren Industri yang Perlu
Diperhatikan

| Kecenderungan | Keterangan |
|---|---|
| <i>E-commerce</i> dan Transformasi Digital | Meningkatnya <i>e-commerce</i> dan transformasi digital secara mendasar mengubah cara bisnis beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan secara global. |
| Pekerjaan Jarak Jauh dan Kolaborasi Virtual | Pergeseran ke arah model kerja jarak jauh dan hibrid kemungkinan akan terus berlanjut, sehingga memungkinkan wirausahawan membangun tim yang terdistribusi dan mengakses sumber daya manusia berbakat global. |
| Keberlanjutan dan Dampak Sosial | Konsumen, investor, dan regulator semakin menuntut dunia usaha untuk memprioritaskan tanggung jawab lingkungan dan sosial, sehingga memberikan jalan baru bagi kewirausahaan di bidang-bidang tersebut. |
| Keberagaman dan Inklusi | Penelitian menunjukkan bahwa tim kepemimpinan yang beragam mendorong kinerja bisnis yang lebih besar, menciptakan peluang bagi wirausahawan dari latar belakang yang kurang terwakili. |

| Kecenderungan | Keterangan |
|--|--|
| <i>Gig Ekonomi dan Freelancing</i> | Model ekonomi berbasis pekerjaan sementara atau <i>freelance</i> , bukan pekerjaan tetap terus berkembang, menawarkan lebih banyak fleksibilitas dan otonomi kepada pengusaha dan pekerja dalam cara mereka bekerja. |
| Personalisasi dan Pengalaman Pelanggan | Pengusaha semakin banyak menggunakan data dan teknologi untuk menghadirkan produk dan layanan yang sangat dipersonalisasi, sehingga meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan. |
| Praktik Berkelanjutan | Praktik berkelanjutan, seperti daur ulang, penggunaan energi terbarukan, dan sumber yang etis, menjadi pendorong utama kesuksesan bisnis. |

C. Peluang dan Tantangan dalam Dunia Wirausaha

Peluang dan tantangan dalam dunia kewirausahaan memiliki banyak aspek dan dinamis, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pendidikan, lingkungan institusional, dan kondisi ekonomi. Lintasan kewirausahaan terus berkembang, dengan fokus global pada perusahaan wirausaha dan tantangan dalam mendorong aktivitas kewirausahaan di seluruh dunia (Kuratko & Morris, 2017). Kontekstualisasi kewirausahaan dalam lingkungan yang berbeda menghadirkan tantangan bagi para peneliti, menyoroti kebutuhan untuk memahami dampak dari konteks yang beragam terhadap teori dan praktik kewirausahaan (Welter, 2011).

Faktor kelembagaan memainkan peran penting dalam membentuk peluang kewirausahaan dan pertumbuhan ekonomi, yang menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kegiatan kewirausahaan (Felix et al., 2019). Kewirausahaan masyarakat adat mencerminkan pentingnya nilai-nilai historis dan so-

sial-budaya dalam membentuk kepemimpinan wirausaha dan mengatasi tantangan dalam konteks tertentu (Kawharu et al., 2017).

Selain itu, teknologi digital di bidang ritel dan adopsi strategi digital yang lebih luas di seluruh industri menghadirkan peluang signifikan untuk pengembangan (Dana et al., 2022). Tantangan yang dihadapi oleh para pengusaha termasuk meningkatnya ketidakpastian dan cepatnya laju perubahan dalam lingkungan bisnis, yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, menurunnya siklus hidup dan meningkatnya permintaan pelanggan.

Berikut ini adalah beberapa peluang dan tantangan utama dalam dunia kewirausahaan (Dana et al., 2022):

1. Peluang:

- a. **Fleksibilitas dan Otonomi:** Wirausahawan memiliki kebebasan untuk mengatur jadwal mereka sendiri, membuat keputusan, dan mengejar hasrat mereka, memberikan mereka rasa otonomi dan kendali atas pekerjaan mereka.
- b. **Potensi Pengembalian yang Tinggi:** Pengusaha yang sukses memiliki potensi untuk mendapatkan keuntungan yang signifikan dan membangun kekayaan melalui usaha mereka, terutama jika mereka dapat meningkatkan bisnis mereka atau menarik investor.
- c. **Pertumbuhan dan Pembelajaran Pribadi:** Kewirausahaan dapat menjadi pengalaman belajar yang berharga, menawarkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, mengatasi tantangan, dan tumbuh secara pribadi dan profesional.
- d. **Dampak dan Pengaruh:** Wirausahawan memiliki kesempatan untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat dengan menciptakan lapangan kerja, memecahkan masalah, dan berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan ekonomi.

2. Tantangan:

- a. Ketidakpastian dan Risiko: Pengusaha harus bersedia mengambil risiko dan menghadapi ketidakpastian untuk mencapai tujuan mereka.
- b. Kendala Keuangan: Memulai dan mengembangkan bisnis membutuhkan modal, dan pengusaha sering menghadapi tantangan dalam mendapatkan pendanaan, terutama pada tahap awal ketika arus kas mungkin terbatas.
- c. Persaingan: Pengusaha harus bersaing dengan bisnis lain di industri mereka, serta menavigasi dinamika pasar yang berubah dan preferensi konsumen.
- d. Kendala Waktu dan Sumber Daya: Menjalankan bisnis dapat memakan waktu dan menuntut, mengharuskan pengusaha untuk menyulap berbagai tanggung jawab dan mengelola waktu dan sumber daya mereka secara efektif.
- e. Tantangan Peraturan dan Hukum: Pengusaha harus mematuhi berbagai peraturan dan hukum yang mengatur industri mereka, yang bisa jadi rumit dan mahal untuk dijalani.

D. Mempersiapkan Diri untuk Masa Depan Kewirausahaan

Menganalisis faktor-faktor penting untuk kewirausahaan di industri masa depan, terutama melalui model-model seperti model berlian, dapat memberikan wawasan untuk mendorong kewirausahaan di sektor-sektor yang sedang berkembang (Chen et al., 2022). Berikut merupakan strategi yang dapat dipersiapkan untuk masa depan kewirausahaan yang sukses ([fastercapital.com](https://www.fastercapital.com)):

Preparing for the future strategies for success



Gambar 27

Hal yang dapat dipersiapkan untuk masa depan kewirausahaan

Gambar diatas menunjukkan strategi masa depan untuk meraih kesuksesan.

1. Lakukan riset (*Do your research*)
2. Bangun tim yang kuat (*Build a strong team*)
3. Melokalkan produk atau layanan (*Localize your product or service*)
4. Gunakan strategi pemasaran yang solid (*Have a solid marketing strategy*)
5. Bersiaplah untuk menghadapi tantangan (*Be prepared for challenges*)

E. Perubahan Perilaku Konsumen dan Tren Pasar

Memahami perubahan perilaku konsumen dan tren pasar penting bagi bisnis untuk menyesuaikan strategi dan penawaran mereka untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Media sosial dan iklan *online* juga berperan dalam memengaruhi peri-

laku konsumen, terutama dalam konteks keputusan pembelian (Arefi et al., 2022; Chen et al., 2022).

Selain itu, ketika konsumen menjadi lebih sadar akan dampak lingkungan dari pembelian mereka, bisnis berada di bawah tekanan untuk mengadopsi praktik berkelanjutan dan menawarkan produk dan layanan ramah lingkungan (Arefi et al., 2022; Chen et al., 2022).

Berikut adalah beberapa tren utama yang perlu dipertimbangkan (Gelderen et al., 2021):

1. Bangkitnya *E-commerce* dan Pasar *Online*: Pengusaha dapat memanfaatkan tren ini dengan menawarkan produk yang unik, pengalaman berbelanja yang mulus, dan layanan pelanggan yang dipersonalisasi secara *online*.
2. Pergeseran ke Arah Konsumsi yang Berkelanjutan dan Beretika: Pengusaha dapat memenuhi permintaan ini dengan menawarkan produk yang berkelanjutan, menggunakan praktik ramah lingkungan, dan secara transparan mengkomunikasikan nilai-nilai mereka kepada konsumen.
3. Permintaan untuk Personalisasi dan Kustomisasi: Pengusaha dapat memanfaatkan teknologi untuk menawarkan rekomendasi, produk, dan layanan yang dipersonalisasi yang sesuai dengan preferensi individu.
4. Ekonomi Berbagi dan Konsumsi Kolaboratif: Pengusaha dapat berpartisipasi dalam tren ini dengan menawarkan layanan berbagi atau penyewaan, seperti berbagi mobil atau ruang kerja bersama.
5. Kerja Jarak Jauh dan Nomadisme Digital: Pengusaha dapat menciptakan produk dan layanan yang melayani pekerja jarak jauh, seperti alat kolaborasi digital, ruang tinggal bersama, dan pasar kerja jarak jauh.

F. Globalisasi dan Peluang Internasional

Globalisasi memberikan banyak peluang bagi para pengusaha untuk mengembangkan bisnis mereka secara internasional. Berikut ini adalah beberapa aspek utama (Gelderen et al., 2021):

1. Ekspansi ke Pasar Negara Berkembang: Pasar-pasar ini sering kali memiliki populasi kelas menengah yang berkembang dengan daya beli yang meningkat, menciptakan permintaan untuk berbagai macam produk dan layanan.
2. Perdagangan dan Perdagangan Lintas Batas: Pengusaha dapat memanfaatkan platform *online* dan pemasaran digital untuk menjangkau pelanggan di berbagai negara dan memperluas basis pelanggan mereka.
3. Pelokalan dan Adaptasi Budaya: Untuk berhasil di pasar internasional, pengusaha perlu melokalkan produk, layanan, dan strategi pemasaran mereka agar sesuai dengan preferensi dan nuansa budaya di berbagai wilayah.
4. Kemitraan Internasional dan Usaha Patungan: Berkolaborasi dengan mitra lokal dapat membantu pengusaha menavigasi kompleksitas pasar luar negeri, mengakses keahlian lokal, dan membangun kehadiran dengan lebih cepat dan hemat biaya.
5. Tantangan dan Peluang Beroperasi dalam Ekonomi Global: Pengusaha harus menyikapi perbedaan budaya, hukum, dan peraturan, serta fluktuasi mata uang dan risiko geopolitik. Namun, globalisasi juga menawarkan akses ke pasar baru dan kumpulan talenta.

G. Implikasi Tren bagi Kewirausahaan di Indonesia

Tren kewirausahaan di Indonesia didorong oleh berbagai faktor yang mempengaruhi perkembangan usaha, sosial, dan perekonomian. Peran kewirausahaan dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya di kalangan generasi mudan, semakin mendapat perhatian. Implikasi tren ini antara lain (Jafari-Sadeghi et al., 2021; Sucandrawati et al., 2024):

1. Transformasi Digital sebagai Pendorong Utama Kemajuan UMKM dan *Startup* Lokal: Digitalisasi memungkinkan pengusaha untuk beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang dinamis, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperluas jangkauan pasar mereka.
2. Globalisasi dan Integrasi Pasar ASEAN Menciptakan Peluang Ekspansi Lintas Negara: Globalisasi bersama dengan upaya integrasi dalam ASEAN, membuka peluang bagi pengusaha lokal untuk memperluas bisnis mereka ke pasar internasional. Peluang ini tidak hanya terbatas pada produk, tetapi juga meliputi layanan yang dapat dijangkau melalui platform digital.
3. Kesiapan Ekosistem Kewirausahaan sebagai Faktor Penentu Keberhasilan Adaptasi Terhadap Tren Masa Depan: Ekosistem kewirausahaan yang kuat dan terintegrasi menjadi fondasi bagi pertumbuhan kewirausahaan itu sendiri.

H. Soal & Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus mengenai tren dan masa depan kewirausahaan:

1. Bagaimana perkembangan teknologi memengaruhi tren kewirausahaan modern?
2. Jelaskan mengapa *e-commerce* menjadi salah satu tren utama masa depan kewirausahaan!
3. Bagaimana kerja jarak jauh dan kolaborasi virtual memengaruhi pola kewirausahaan masa kini?
4. Jelaskan hubungan antara keberlanjutan dan kewirausahaan modern!
5. Bagaimana keragaman dan inklusi dapat meningkatkan inovasi dalam kewirausahaan?
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan ekonomi pertunjukan (*gig economy*)!

7. Bagaimana konsep personalisasi produk berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan?
8. Jelaskan dampak globalisasi terhadap peluang kewirausahaan!
9. Bagaimana teknologi disruptif mengubah lanskap industri saat ini?
10. Jelaskan peluang yang muncul dari tren keberlanjutan dan dampak sosial dalam kewirausahaan!
11. Bagaimana pendidikan kewirausahaan dapat berperan dalam menghadapi tantangan masa depan?
12. Jelaskan peran teknologi digital dalam mengembangkan usaha kecil dan menengah (UKM)!
13. Bagaimana wirausahawan dapat memanfaatkan tren kesehatan dan kebugaran?
14. Jelaskan tantangan utama yang dihadapi wirausahawan di era digital!
15. Bagaimana strategi riset dapat membantu kesiapan masa depan wirausahawan?
16. Jelaskan pentingnya membangun tim yang kuat dalam kewirausahaan masa depan!
17. Bagaimana digitalisasi memengaruhi model bisnis tradisional?
18. Jelaskan peran regulasi dalam memengaruhi perkembangan kewirausahaan!
19. Bagaimana perubahan perilaku konsumen mendorong inovasi kewirausahaan?
20. Jelaskan strategi utama untuk mempersiapkan diri menghadapi masa depan kewirausahaan!

Studi Kasus

1. Kasus: Seorang wirausahawan ritel kecil berencana mengubah tokonya menjadi bisnis *online* karena tren *e-commerce*. Pertanyaan: Bagaimana strategi transformasi digital yang sebaiknya dilakukan agar tetap kompetitif?
2. Kasus: Sebuah *startup* teknologi ingin memanfaatkan AI untuk meningkatkan layanan pelanggan. Pertanyaan: Jelaskan bagaimana implementasi AI dapat memberikan nilai tambah dan risiko yang harus diantisipasi!
3. Kasus: Perusahaan hijau baru muncul dengan produk daur ulang untuk memenuhi permintaan konsumen berkelanjutan. Pertanyaan: Bagaimana strategi pemasaran yang tepat untuk menonjol di pasar hijau yang kompetitif?
4. Kasus: Seorang pengusaha ingin mengekspansi bisnis makanan ke negara lain. Pertanyaan: Jelaskan faktor-faktor globalisasi yang harus dipertimbangkan!
5. Kasus: Sebuah perusahaan *startup* menghadapi kesulitan membangun tim yang solid di era kerja jarak jauh. Pertanyaan: Bagaimana solusi untuk memperkuat kolaborasi dan budaya perusahaan?

14

PERTEMUAN 14: BERPIKIR KRITIS (*CRITICAL THINKING*)



A. Pengenalan Berpikir Kritis (*Critical Thinking*)

Carter (2019) menjelaskan berpikir kritis meliputi kemampuan menggunakan logika untuk memproses dan menilai informasi secara mendalam sehingga individu mampu memecahkan masalah secara efektif, menarik kesimpulan yang tepat, dan menentukan tindakan yang sesuai. Berpikir kritis (*critical thinking*) juga melibatkan proses mencari, memperoleh, menilai, menganalisis, menyintesis, serta mengonseptualisasikan informasi guna menghasilkan keputusan yang terarah dan berorientasi pada hasil (Bahmanpour et al., 2018).

Keterampilan ini membantu individu untuk menata pola pikirnya sehingga mampu menginterpretasikan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berdasarkan bukti, konsep, metodologi, dan pertimbangan kontekstual untuk membuat keputusan yang akurat (Zuhro, 2023). Pentingnya berpikir kritis (Alwehaibi, 2012) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 28
Alasan Mengapa Berpikir Kritis Penting
(*tscfm.org, 2024*)

Gambar 28 diatas menunjukkan pentingnya berpikir kritis (*critical thinking*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan: Berpikir kritis membantu individu membuat keputusan yang lebih baik dan berbasis informasi dengan menelaah berbagai alternatif secara cermat serta mempertimbangkan dampak yang timbul dari tiap pilihan.
2. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah: Dengan berpikir kritis, seseorang dapat menganalisis permasalahan secara lebih mendalam, dengan melihatnya dari berbagai sudut pandang, dan merumuskan solusi yang lebih efektif.
3. Memperkuat keterampilan penelitian: Proses berpikir kritis mencakup penilaian yang teliti terhadap informasi, data, dan sumber, sehingga meningkatkan kemampuan individu dalam melakukan penelitian yang bermutu.

4. Mengasah kreativitas: Berpikir kritis dapat memunculkan gagasan yang lebih inovatif dan orisinal karena mendorong pemikiran non-linier sekaligus menantang cara pandang dan metode yang bersifat konvensional.
5. Mendorong rasa ingin tahu: Aktivitas berpikir kritis melibatkan proses bertanya, mengeksplorasi gagasan baru, dan mengadopsi pola pikir yang terbuka, sehingga memperkuat keingintahuan dan motivasi untuk terus belajar.

B. Elemen-elemen Berpikir Kritis (*Critical Thinking*)

Berpikir kritis terdiri dari berbagai elemen penting yang berkontribusi pada pengembangan keterampilan kognitif. Facione (2011) mengemukakan enam komponen inti dari berpikir kritis yaitu interpretasi, analisis, evaluasi, kesimpulan, penjelasan, dan pengaturan diri. Keenam komponen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Interpretasi:
 - a. Merujuk pada kemampuan untuk memahami dan menjelaskan makna dari berbagai situasi, data, peristiwa, keyakinan, aturan, atau prosedur.
 - b. Contohnya, menafsirkan maksud dari suatu teks, grafik, atau diagram.
2. Analisis:
 - a. Mengacu pada kemampuan untuk mengidentifikasi hubungan logis antar pernyataan, konsep, pertanyaan, atau representasi informasi lainnya.
 - b. Contohnya, menganalisis argumen untuk menemukan premis dan kesimpulan.
3. Evaluasi:
 - a. Kemampuan untuk menilai kredibilitas suatu pernyataan atau informasi, serta menguji kekuatan logis dari hubungan antar gagasan.

- b. Contohnya, menilai kualitas dan keandalan informasi dari berbagai sumber.
4. Kesimpulan:
- a. Keterampilan untuk mengumpulkan elemen penting, merumuskan hipotesis, mempertimbangkan informasi relevan, serta memprediksi konsekuensi yang mungkin muncul.
 - b. Contohnya, menyusun kesimpulan berdasarkan bukti yang tersedia.
5. Penjelasan:
- a. Kemampuan menyampaikan hasil pemikiran secara jelas dan menyusun alasan yang mendukung penalaran dalam bentuk argumen yang meyakinkan.
 - b. Contohnya, menjelaskan alasan yang mendasari suatu keputusan atau kesimpulan.
6. Pengaturan Diri:
- a. Kemampuan memantau dan mengevaluasi proses berpikir sendiri, termasuk meninjau kembali langkah analisis dan evaluasi guna memastikan ketepatan hasilnya.
 - b. Contohnya, melakukan refleksi terhadap pemikiran pribadi untuk memastikan bahwa logika yang digunakan sudah tepat.

Prasad, (LinkedIn2019) menggambarkan berpikir kritis yang dapat dilihat pada gambar 15.2. dibawah ini:

ELEMENTS OF CRITICAL THINKING



Gambar 29
Elemen-elemen Berpikir Kritis
Sumber: A.P., 2019, LinkedIn

Gambar 29 diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berpikir jernih & Berkomunikasi (*Clear thinking & Comm'n*): Komponen ini menyoroti perlunya pemikiran yang jernih dan terorganisir serta komunikasi yang efektif untuk menyampaikan ide dan penalaran.
2. Kredibilitas (*Credibility*): Elemen ini menekankan pentingnya mengevaluasi kredibilitas dan keandalan sumber, data, dan informasi yang digunakan dalam proses berpikir kritis.
3. Penalaran Logis (*Logical Reasoning*): Hal ini mengacu pada kemampuan untuk menggunakan argumen yang masuk akal dan logis serta penalaran deduktif untuk menganalisis informasi dan menarik kesimpulan.

4. Retorika (*Rhetoric*): Aspek ini melibatkan pemahaman dan penggunaan bahasa persuasif, argumen, dan cara berekspresi untuk berkomunikasi secara efektif dan mempengaruhi orang lain.
5. *Fallacies*: Elemen ini berfokus pada identifikasi dan penghindaran kekeliruan logis, yang merupakan kelemahan dalam penalaran yang dapat merusak validitas argumen.
6. Bias Kognitif (*Cognitive Biases*): Komponen ini membahas pengenalan dan mitigasi bias kognitif, yang merupakan kecenderungan atau jalan pintas mental yang dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang cacat atau tidak rasional.
7. Faktor-faktor pendukung (*Enablers*) menunjukkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat memfasilitasi dan mendukung pengembangan keterampilan berpikir kritis yang efektif.
8. Rintangan (*Obstacle*): Mewakili tantangan atau rintangan yang dapat menghalangi pemikiran kritis yang efektif, seperti prasangka, emosi, atau tekanan eksternal.

C. Teknik Meningkatkan Kemampuan Berpikir Kritis

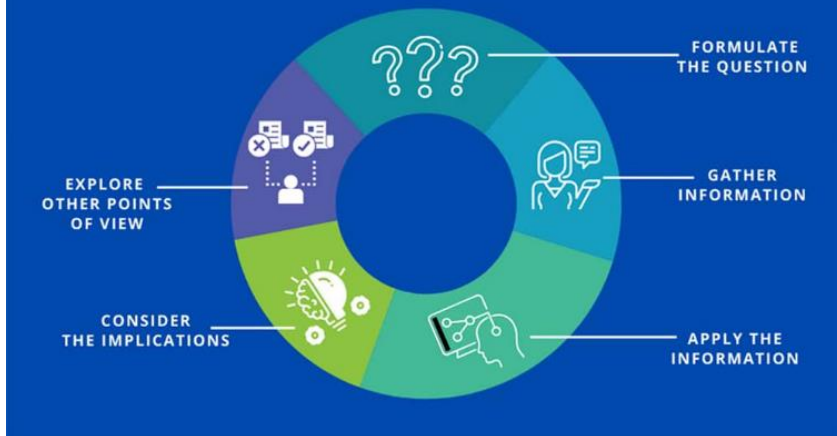
Teknik meningkatkan kemampuan berpikir kritis merupakan metode atau pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan dan memperkuat kemampuan seseorang dalam berpikir secara kritis, analitis, dan reflektif. Beberapa teknik tersebut antara lain:

1. Bertanya tentang Pertanyaan Efektif:
 - a. Pengertian: Mengajukan pertanyaan terbuka yang mendorong analisis, evaluasi, dan pemikiran mendalam.
 - b. Tujuan: Menggali asumsi, mengeksplorasi berbagai perspektif, dan memperdalam pemahaman.
2. Mengidentifikasi Asumsi:
 - a. Pengertian: Mengenali asumsi-asumsi yang tidak tertulis atau tidak dipertanyakan.

- b. Tujuan: Mempertanyakan dan mengevaluasi landasan berpikir secara kritis.
- 3. Mengevaluasi Argumen:
 - a. Pengertian: Menganalisis struktur, logika, dan validitas suatu argumen atau sudut pandang.
 - b. Tujuan: Menilai kekuatan dan kelemahan argumen berdasarkan bukti, logika, dan penalaran.
- 4. Berpikir Secara Divergen:
 - a. Pengertian: Menghasilkan beragam ide, solusi, atau sudut pandang yang berbeda-beda.
 - b. Tujuan: Mendorong kreativitas dan menghindari pemikiran yang terlalu terfokus pada satu arah.
- 5. Memonitor Proses Berpikir:
 - a. Pengertian: Kesadaran metakognitif, kemampuan memonitor dan mengatur proses berpikir sendiri.
 - b. Tujuan: Mengevaluasi dan menyempurnakan strategi berpikir yang digunakan.
- 6. Belajar dari Pengalaman:
 - a. Pengertian: Menganalisis proses berpikir dan hasil dari situasi atau masalah yang menantang.
 - b. Tujuan: Menerapkan pembelajaran dari pengalaman sebelumnya dalam konteks baru

Ilmi.ie, (2022) menjelaskan teknik berpikir kritis yang membantu individu untuk menganalisis informasi, mengevaluasi argumen, dan membuat keputusan yang tepat, dapat digambarkan pada gambar 30. dibawah ini (ilmie.ie):

5 tips to improve your critical thinking



Gambar 30

5 Tips Meningkatkan Kemampuan Berpikir Kritis

5 tips untuk meningkatkan kemampuan berpikir kritis yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Merumuskan pertanyaan (*Formulate the question*): Hal ini melibatkan pendefinisian yang jelas tentang masalah atau pertanyaan yang ingin dijawab.
2. Kumpulkan informasi (*Gather information*): Langkah ini melibatkan pengumpulan data, fakta, dan perspektif yang relevan untuk menginformasikan analisis.
3. Menerapkan informasi (*Apply the information*): Setelah mengumpulkan informasi, langkah ini membutuhkan penerapan pengetahuan tersebut untuk menjawab pertanyaan atau masalah awal.
4. Pertimbangkan implikasinya (*Consider the implications*): Langkah ini melibatkan pemikiran tentang konsekuensi potensial dan implikasi yang lebih luas dari kesimpulan yang diambil.

5. Jelajahi sudut pandang lain (*Explore other points of view*): Dari-pada hanya mengandalkan satu sudut pandang, langkah ini mendorong untuk mempertimbangkan sudut pandang dan pendekatan alternatif terhadap suatu masalah.

Dengan menggabungkan teknik-teknik ini, individu dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan berpikir kritis mereka, yang mengarah pada kemampuan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih baik.

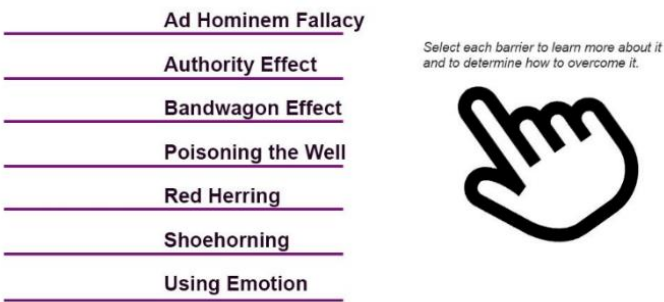
D. Hambatan dalam Berpikir Kritis

Hambatan dalam berpikir kritis mencakup beberapa faktor yang dapat menghambat proses berpikir kritis. Berikut ini adalah beberapa hambatan yang umum ditemui (ppsdmaparatur.com, 2021; Fajriati et al., 2024):

1. Kurangnya tujuan dan sasaran yang jelas: Tanpa pedoman yang jelas, proses berpikir kreatif dapat terhambat.
2. Takut membuat kesalahan: Rasa takut terhadap kegagalan dapat mencegah seseorang untuk mencoba ide-ide baru.
3. Takut dikritik: Keinginan untuk diterima oleh orang lain dapat membatasi pemikiran kreatif.
4. Homeostasis: Keinginan untuk tetap konsisten dengan kebiasaan sebelumnya dapat menghalangi pemikiran baru.
5. Kurangnya pemikiran proaktif: Sikap pasif dan menunggu instruksi dapat menyebabkan stagnasi ide.

Musikant (2023), menggambarkan hambatan berpikir kritis yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Overcoming Barriers to Critical Thinking



Gambar 31

Hambatan Umum dalam Berpikir Kritis

Sumber: Musikant, (2023)

Berdasarkan gambar diatas, beberapa hambatan dalam pemikiran kritis:

1. Kekeliruan Ad Hominem (*Ad Hominem Fallacy*): Membuat argumen yang menyerang pribadi orang lain, bukan masalah yang dibahas.
2. Efek Otoritas (*Authority Effect*): Menerima pandangan dari mereka yang memiliki kekuasaan atau otoritas tanpa analisis kritis.
3. Efek Bandwagon (*Bandwagon Effect*): Mengikuti opini populer atau konsensus tanpa analisis mandiri.
4. *Poisoning the Well*: Mendiskreditkan suatu argumen dengan meragukan sumbernya, bukan isinya.
5. *Red Herring*: Memperkenalkan informasi yang tidak relevan untuk mengalihkan perhatian dari isu utama.
6. *Shoehorning*: Memaksakan informasi untuk sesuai dengan kesimpulan atau perspektif yang sudah ditentukan sebelumnya.

7. Menggunakan Emosi (*Using Emotion*): Membiarkan reaksi emosional mengaburkan pertimbangan objektif dan rasional terhadap fakta.

E. Contoh Berpikir Kritis

Berikut merupakan contoh berpikir kritis menurut (Forage, 2025):

1. Pemecahan masalah (*Problem-solving*): Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi yang relevan, dan merancang solusi yang efektif.
2. Kreativitas (*Creativity*): Kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan, menghasilkan ide-ide baru, dan menemukan pendekatan yang inovatif.
3. Pengambilan keputusan (*Decision-making*): Keterampilan untuk mengevaluasi pilihan, menimbang pro dan kontra, dan membuat keputusan yang beralasan.
4. Penelitian (*Research*): Kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis informasi dari berbagai sumber.
5. Pemikiran logis (*Logical thinking*): Kemampuan untuk menggunakan nalar, logika, dan bukti untuk menarik kesimpulan.
6. Bertanya (*Questioning*): Keterampilan untuk mengajukan pertanyaan yang bijaksana, menantang asumsi, dan mencari pemahaman yang lebih dalam.
7. Penentuan prioritas (*Prioritization*): Kemampuan untuk mengidentifikasi dan fokus pada tugas atau masalah yang paling penting.
8. Kepemimpinan (*Leadership*): Kemampuan untuk memandu, menginspirasi, dan mengoordinasikan upaya orang lain.
9. Strategi (*Strategy*): Keterampilan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan rencana yang komprehensif untuk mencapai tujuan.

10. Perencanaan (*Planning*): Kemampuan untuk menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur tugas secara efektif.
11. Penilaian (*Judgement*): Kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan membentuk opini yang masuk akal.
12. Pengamatan (*Observation*): Keterampilan untuk memperhatikan dan menganalisis detail dan pola dengan cermat.
13. Mendengarkan secara aktif (*Active listening*): Kemampuan untuk sepenuhnya terlibat dan memahami perspektif orang lain.
14. Pemikiran analitis (*Analytical thinking*): Kemampuan untuk memecah masalah yang kompleks, memeriksa data, dan menarik kesimpulan yang logis.

F. Soal dan Studi Kasus

Berikut merupakan soal dan studi kasus mengenai berpikir kritis:

1. Bagaimana Anda memahami konsep berpikir kritis dalam konteks manajemen?
2. Jelaskan perbedaan antara berpikir kritis dan berpikir konvensional!
3. Bagaimana berpikir reflektif berkontribusi terhadap pengambilan keputusan yang efektif?
4. Jelaskan mengapa kemampuan analisis penting dalam berpikir kritis!
5. Bagaimana penalaran logis membantu dalam menyelesaikan masalah bisnis yang kompleks?
6. Jelaskan enam elemen berpikir kritis!
7. Bagaimana kemampuan interpretasi digunakan dalam memahami data bisnis?
8. Jelaskan pentingnya evaluasi dalam proses berpikir kritis!

9. Bagaimana pengaturan diri berperan dalam meningkatkan objektivitas berpikir kritis?
10. Jelaskan bagaimana bias kognitif dapat menghambat proses berpikir kritis!
11. Bagaimana teknik bertanya efektif dapat meningkatkan kemampuan berpikir kritis mahasiswa?
12. Jelaskan hubungan antara berpikir kritis dan kreativitas!
13. Bagaimana penerapan berpikir divergen membantu manajer dalam memecahkan masalah?
14. Jelaskan pentingnya memonitor proses berpikir dalam konteks profesional!
15. Bagaimana pengalaman dapat dijadikan dasar dalam pengembangan berpikir kritis?
16. Jelaskan lima langkah dalam meningkatkan kemampuan berpikir kritis!
17. Bagaimana rasa takut terhadap kritik dapat menjadi hambatan berpikir kritis?
18. Jelaskan contoh penerapan berpikir kritis dalam kegiatan penelitian manajemen! ktif.
19. Bagaimana efek “*Bandwagon*” dapat mengganggu objektivitas keputusan bisnis?
20. Jelaskan hubungan berpikir kritis dengan kepemimpinan efektif!

Studi Kasus

1. Kasus 1 – Pengambilan Keputusan Investasi: Sebuah manajer menghadapi dua pilihan investasi dengan risiko dan hasil yang berbeda. Bagaimana ia dapat menggunakan berpikir kritis untuk menentukan pilihan terbaik?

2. Kasus 2 – Konflik Tim Proyek: Dalam tim proyek, dua anggota memiliki pandangan berbeda tentang strategi kerja. Jelaskan bagaimana berpikir kritis dapat membantu menyelesaikan konflik ini!
3. Kasus 3 – Evaluasi Sumber Informasi: Seorang mahasiswa menggunakan artikel blog untuk tugas akademik tanpa memeriksa kredibilitasnya. Bagaimana berpikir kritis seharusnya diterapkan dalam kasus ini?
4. Kasus 4 – Inovasi Produk: Sebuah perusahaan ingin meluncurkan produk baru tetapi ragu terhadap penerimaan pasar. Jelaskan bagaimana berpikir kritis membantu dalam pengambilan keputusan inovasi!
5. Kasus 5 – Pengambilan Keputusan Etis: Manajer mengetahui karyawan terbaiknya melanggar aturan kecil perusahaan. Bagaimana berpikir kritis membantu menentukan tindakan yang tepat?

DAFTAR PUSTAKA

- A., P. (2019, November 3). *What is critical thinking?* Retrieved from LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/pulse/what-critical-thinking-prasad-a-s/>
- Abdullah, R. (2020). Importance and contents of *business plan*: A case-based approach. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(2), 164-176.
- Abraham, S. & Kumar, C.R. (2017), "A Study on the Prospects and Potential Threats to the Hospitality Industry in India", *Atna Journal of Tourism Studies*, 9(1): 1-5.
- Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2022). Strategic decision-making in dynamic environments: A review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121144.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121144>
- Afandi, M. and Marsasi, E. (2023). Fast food industry investigation: the role of *brand* attitude and *brand* loyalty on purchase intentions in generation z based on theory of reasoned action. *Baskara Journal of Business and Entrepreneurship*, 5(2), 206.
<https://doi.org/10.54268/baskara.5.2.206-220>
- Agus, D. (2023). Eksistensi hubungan industrial pancasila pasca disahkannya peraturan pemerintah pengganti undang-undang cipta kerja. *Jurnal Ius Constituendum*, 8(1), 87.
<https://doi.org/10.26623/jic.v8i1.6276>
- Ahmed, F. and Harrison, C. (2021). Challenges and competencies of *entrepreneurial* leaders in driving innovation at diy laboratories. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(10), 1132-1146.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1908538>

- Ahmed, I. (2016). Aspirations of an Islamic bank: an exploration from stakeholders' perspective. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(1), 24-45.
<https://doi.org/10.1108/imefm-10-2014-0104>
- Alazmi, A. A., and Al-Mahdy, Y. F. H. 2020. Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration and Leadership*: 1–21.
 DOI:<https://doi.org/10.1177/1741143220957339>
- Albats, E., Podmetina, D., & Vanhaverbeke, W. (2021). Open innovation in smes: a process view towards business model innovation. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2519-2560.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913595>
- Al-Ma'aitah, M. (2024). The Contribution of Digital Business Strategy in Enhancing Collaborative Innovation Capability: The Moderating Role of Organizational Culture—A Case Study of Six Pharmaceutical Companies in Jordan. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 90(4).
<https://doi.org/10.1002/isd2.12315>
- Alshameri, F. and Green, N. G. (2020). Analyzing the strength between mission and vision statements and industry via machine learning. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 36(3), 121-128. <https://doi.org/10.19030/jabr.v36i3.10348>
- Alwehaibi, H. (2012). Novel program to promote critical thinking among higher education students: empirical study from Saudi Arabia. *Asian Social Science*, 8(11).
<https://doi.org/10.5539/ass.v8n11p193>
- Antonio, T., Indrianto, A. T. L., & Padmawidjaja, L. (2022). In search of mediators of leadership behavior to team creativity in team start-ups. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951603>

- Aprianingsih, S. (2022). Self-management techniques in managing time strategies for msme affected by ppkm covid 19. *Abdimas Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 867-873.
<https://doi.org/10.35568/abdimas.v4i2.1436>
- Ardianto, M.R., & Fadjar, A. (2017). Pengaruh pengungkapan corporate social responsibility terhadap agresivitas pajak. *Seminar Nasional Akuntansi dan Bisnis*. Universitas Widyatama. Indonesia.
- Arefi, N., Bahrololoum, H., Andam, R., & Hasani, A. (2022). System dynamics model for sports entrepreneurship ecosystem (case study: Iran). *Kybernetes*, 52(12), 6395-6416.
<https://doi.org/10.1108/k-03-2022-0453>
- Asana, T. (2025, February 8). *How to improve team communication: 6 strategies and tips*. Retrieved from Asana.com:
<https://asana.com/resources/team-communication>
- Bäcklander, G. (2020). Doing complexity leadership theory: How agile coaches navigate organizational complexity. *Leadership*, 16(4), 480–500.
<https://doi.org/10.1177/1742715019887561>
- Bagheri, A. and Pihie, Z. A. L. (2013). Role of university entrepreneurship programs in developing students' entrepreneurial leadership competencies: perspectives from Malaysian undergraduate students. *Journal of Education for Business*, 88(1), 51-61. <https://doi.org/10.1080/08832323.2011.638681>
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial Leadership Measurement: A Multi-Dimensional Construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659–679.
<https://doi.org/10.1108/jsbed-01-2019-0027>
- Bahmanpour, K., Navipour, H., Ahmadi, F., & Kazemnejad, A. (2018). Klinik hemşirelikte eleştirel düşünme: içerik analizi. *Cukurova Medical Journal*, 43(1), 172-179.
<https://doi.org/10.17826/cumj.342076>

- Bahta, D. T., Jiang, Y., Islam, R., & Ashfaq, M. (2020). Corporate Social Responsibility, Innovation Capability and Firm Performance: Evidence From SME. *Social Responsibility Journal*, 17(6), 840–860. <https://doi.org/10.1108/srj-12-2019-0401>
- Baldonado, A. (2019). *Entrepreneurial leadership: Cultivating innovation and opportunity recognition. Journal of Leadership Studies*, 13(3), 34–45. <https://doi.org/10.1002/jls.21662>
- Baldonado, A. (2019). Practicing *Servant leadership*: Analysis of Wegmans Food Market, Marriot International and Starbucks. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 7(1). <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0701004>
- Baldonado, A. M. (2019). *Entrepreneurial leadership: A framework for future research. Journal of Leadership Studies*, 13(3), 45–58. <https://doi.org/10.1002/jls.21662>
- Balugani, E., Butturi, M., Chevers, D., Parker, D., & Rimini, B. (2020). Empirical evaluation of the impact of resilience and sustainability on firms' performance. *Sustainability*, 12(5), 1742. <https://doi.org/10.3390/su12051742>
- Baluku, M. M., Matagi, L., Musanje, K., Kikooma, J. F., & Otto, K. (2018). *Entrepreneurial intentions, opportunity identification, and entrepreneurial activity among university graduates. Frontiers in Psychology*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02051>
- Bammer, G. (2020). Should science communication become part of a discipline of integration and implementation sciences (i2s)?. *Journal of Science Communication*, 19(04), C04. <https://doi.org/10.22323/2.19040304>
- Bangsawan, G. (2023). Kebijakan Akselerasi Transformasi Digital Di Indonesia: Peluang Dan Tantangan Untuk Pengembangan Ekonomi Kreatif. *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.21787/jskp.2.2023.27-40>

- Barr, K., Reyes, M., & Kim, S. (2020). "hot seat" simulation to teach conflict management skills to residents. *Journal of Graduate Medical Education*, 12(4), 485-488.
<https://doi.org/10.4300/jgme-d-19-00594.1>
- Bastos, J., Azevedo, A., Ávila, P., Mota, A., Costa, L., & Castro, H. (2023). Collaborative Planning in Non-Hierarchical Networks—An Intelligent Negotiation-Based Framework. i, 13(14), 8347.
<https://doi.org/10.3390/app13148347>
- Bell, R. (n.d.). *Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs*. Retrieved from Robin Bell: <https://robin-bell.com/personality-trait-differences-between-traditional-and-social-entrepreneurs/>
- Bello, S. (2018, Oktober 17). *Young Professionals Point of View: Develop Your Emotional Intelligence*. Retrieved from AICHE: https://www.aiche.org/chenected/2018/09/young-professionals-point-view-develop-your-emotional-intelligence?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw1920BhA3EiwAJT3lSbW_10rjzYdWqbs7klucTSUmaYuJ2RMZs8JUVbL3iT0JQnU7wkPn8RoCTHkQAvD_BwE
- Bilal, A., Rosato, P., Campo, R., & Leopizzi, R. (2022). Women empowerment and *entrepreneurial* intention: a pathway to achieve sustainable development goal (sdg-5). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1389-1405. <https://doi.org/10.1002/csr.2426>
- Bolton, P., Hui, C., & Wang, N. (2009). A unified theory of tobin's q, corporate investment, financing, and risk management..
<https://doi.org/10.3386/w14845>
- Borba, D. (2022). Value co-destruction in digital banking transformation: research propositions. *European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics*, 4(1), 126-134.
<https://doi.org/10.34190/eciair.4.1.755>

- Borg, M., Butterfield, K., Wood, E., Zhang, H., & Pinto, S. (2021). Investigating the impacts of personality on the use and perceptions of *online* collaborative platforms in higher education. *SN Social Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.1007/s43545-020-00053-x>
- Bosse, D. A., Harrison, J. S., Pollack, J. M., & Schrempf-Stirling, J. (2022). Entrepreneurial Opportunities as Responsibility. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/10422587211069374>
- Bridoux, F. and Stoelhorst, J.W. (2022) ‘Stakeholder Governance: Solving The Collective Action Problems in Joint Value Creation’, *Academy of Management Review*, 47(2), pp. 214–236. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>.
- Burkholder, J., Burkholder, D. and Gavin, M. (2020) ‘The Role of Decision-Making Models and Reflection in Navigating Ethical Dilemmas’, *Counseling and Values*, 65(1), pp. 108–121. Available at: <https://doi.org/10.1002/cvj.12125>.
- Butigan, N. and Benić, Đ. (2016). Determinants of capital integration among strategic alliance members in the retail sector: evidence from central and southeast European countries. *Croatian Economic Survey*, 18(2), 77–112. <https://doi.org/10.15179/ces.18.2.3>
- Cabrelli, D. and Zahn, R. (2013). The elective and automatic theories of termination in the common law of the contract of employment: conundrum resolved?. *Modern Law Review*, 76(6), 1106–1119. <https://doi.org/10.1111/1468-2230.12049>
- Cacciotti, G., Hayton, J., Mitchell, R., & Giazitzoglu, A. (2015). A reconceptualization of fear of failure in *entrepreneurship*. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14223. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.14223abstract>
- Caceres-Cruz, J., Ruiz-Albacete, M., & Camacho-Miñano, M.-M. (2021). Learning agility and leadership development in *entrepreneurial* contexts. *Management Decision*, 59(10), 2534–2553. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0300>

- Caliendo, M., Goethner, M., & Weißenberger, M. (2019). *Entrepreneurial persistence beyond survival: measurement and determinants*. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 617-647. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1666532>.
- Camadan, F., Topsakal, C., & Sadıkoğlu, İ. (2020). An Examination of the Ethical Dilemmas of School Counsellors: Opinions and Solution Recommendations. *Journal of Psychologists and Counselors in Schools*, 31(1), 76-93. <https://doi.org/10.1017/jgc.2020.16>
- Cambra-Fierro, Jesus. Rocio Ruiz-Benitez. 2011. Sustainable Business Practices in Spain: A Two-Case Study. *European Business Review*. Vol. 23 no. 4. Pp 401-412.
- Camileri, A. (2022). The importance of ethical leadership in diverse cultural and regulatory environments. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 113-125.
- Capital, F. (n.d.). *The Relationship between Creativity and Innovation*. Retrieved from FasterCapital: <https://fastercapital.com/topics/the-relationship-between-creativity-and-innovation.html>
- Carter, A. (2019). Critical thinking. 64-76. <https://doi.org/10.4324/9780429398179-8>
- Casais, B. (2023). Conceptualizing an omnichannel approach for social marketing under the assumptions of the transtheoretical model of change. *Social Marketing Quarterly*, 29(3), 208-224. <https://doi.org/10.1177/15245004231186903>
- Castro, R. and Lohmann, G. (2014). *Airport branding: content analysis of vision statements*. *Research in Transportation Business & Amp; Management*, 10, 4-14. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.01.001>

- Chen, X., Yao, X., & Kotha, S. (2009). *Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. Academy of Management Journal*, 52(1), 199-214.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.36462018>
- Chen, Y., Zhou, R., & Zhou, Y. (2022). Analysis of critical factors for the *entrepreneurship* in industries of the future based on dematelism approach. *Sustainability*, 14(24), 16812.
<https://doi.org/10.3390/su142416812>
- Chong, S.T. et al. (2020) 'Social capital and well-being among marginalized young Malaysians', *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), pp. 176–180.
- Coad, A., Nielsen, K., & Timmermans, B. (2022). Risk-taking *entrepreneurs*: A meta-analysis of determinants and outcomes. *Small Business Economics*, 58, 1125–1154.
<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00523-5>
- Coleman, D. M., Dossett, L. A., & Dimick, J. B. (2021). Building high performing teams: opportunities and challenges of inclusive recruitment practices. *Journal of Vascular Surgery*, 74(2), 86S-92S. <https://doi.org/10.1016/j.jvs.2021.03.054>
- Dabić, M., Stojčić, N., Šimić, M., Potočan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: the mediating role of *entrepreneurial* leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683-695.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>
- Dana, L. P., Salamzadeh, A., Mortazavi, S., Hadizadeh, M., & Zolfaghari, M. (2022). Strategic futures studies and *entrepreneurial* resiliency: a focus on digital technology trends and emerging markets. *Tec Empresarial*, 16(1), 87-100.
- Daniswara, C. and Furinto, A. (2021). Proposed new *positioning* and omnichannel strategy of local fragrance (case study: house of medici). *Journal of International Conference Proceedings*, 4(3).
<https://doi.org/10.32535/jicp.v4i3.1312>

- DEANE, M. T. (2025, May 12). *Top 6 Reasons New Businesses Fail*. Retrieved from Investopedia:
<https://www.investopedia.com/financial-edge/1010/top-6-reasons-new-businesses-fail.aspx>
- Díaz-Casero, J.C., Mogollón, R.H. and Roldán, J.L. (2011) 'A Structural Model of the Antecedents to *Entrepreneurial Capacity*', *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 30(8), pp. 850–872. Available at:
<https://doi.org/10.1177/0266242610385263>.
- Dimitrijević, D., Dimitrijević, N., & Adamović, Ž. (2023). Digital Marketing From the Perspective of the Producer/Seller in the SMEs of Textile and Clothing Industry. *Tekstilna Industrija*, 71(3), 52–62. <https://doi.org/10.5937/tekstind2303052d>
- Dinar, M., Yuesti, A., & Dewi, N. P. S. (2020). Pengaruh profitabilitas, likuiditas dan leverage terhadap agresivitas pajak pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI. *Kumpulan Hasil Riset Mahasiswa Akuntansi (KHARISMA)*, 2(1), 66-76
- Directive (EU) 2019/1151 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 amending Directive (EU) 2017/1132 as regards the use of digital tools and processes in company law (Text with EEA relevance). Downloaded 2022, November 11 from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1151/o>
- Dutt, A., Jacquez, F., Chaudhary, N., Wright, B., Adhikari, R., Adhikari, T., Shehabi, A. A., Arnaout, M., Bhandari, M., Macow, H., Mbuyi, M., Ernestine, M., Alexandre, M., Muhamed, Y., Constantin, M. Z., & Abughosh, L. S. M. de. (2022). Creating Collective Solidarity: Insights From the Development and Process Evaluation of Civic Action for Refugee Empowerment in Cincinnati. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 28(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/cdp0000459>
- Eji, A. (2024). Marketing Strategy of *Sponsorship Events* and Celebrity Endorsement to Increase Consumer *Brand Awareness* of Kapal Api Products. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 5(1), 141–153. <https://doi.org/10.20473/ajim.v5i1.55785>

- Elma, E., Samsudin, A., & Suhandi, A. (2022). Analysis of students' creative problem-solving ability in static fluids: pilot study. *Jurnal Pendidikan Mipa*, 23(3), 816-823.
<https://doi.org/10.23960/jpmipa/v23i3.pp816-823>
- Engel, Y., Noordijk, S., Spoelder, A., & Gelderen, M. (2019). Self-compassion when coping with venture obstacles: loving-kindness meditation and *entrepreneurial* fear of failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(2), 263-290.
<https://doi.org/10.1177/1042258719890991>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2021). *Entrepreneurial* orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management Studies*, 52(7), 1182-1216.
<https://doi.org/10.1111/joms.12154>
- Expert, S. N. (n.d.). 16 *Effective Methods of Generating New Ideas for Entrepreneurs*.
https://studynotesexpert.com/effective-methods-of-generating-new-ideas-for-entrepreneurs/#6_SCAMPER
- Facione, P. A. (2011). Critical thinking: What it is and why it counts. *Insight assessment*, 1(1), 1-23.
- FAHRURROZI, M., WATHONI, H., BASRI, H., MOHZANA, M., & DWI MAULANI, A. (2023). *Entrepreneurial* Leadership Values in Tourism Classroom Teaching. Enhancing the Learning Processes for Tourism Business. *Journal of Environmental Management and Tourism*; Vol 14 No 2 (2023): JEMT, Volume XIV, Issue 2(66), Spring 2023 DO - 10.14505/Jemt.14.2(66).15 .
<https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/7694>
- Fajriati, A. S., Humaira, M. A., & Efendi, I. (2024). Hambatan Kemampuan Berpikir Kritis Siswa dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia Menggunakan Aplikasi Quizizz. *Karimah Tauhid*, 3(4), 5036-5047.

- FasterCapital. (2024, April 16). *Why Collaboration is Essential to Entrepreneurship*. Retrieved from FasterCapital: <https://fastercapital.com/content/Why-Collaboration-Is-Essential-to-Entrepreneurship.html>
- FasterCapital. (n.d.). *How To Bounce Back From Failure*. Retrieved from FasterCapital: <https://fastercapital.com/topics/how-to-bounce-back-from-failure.html>
- FasterCapital. (n.d.). *Preparing for the Future Strategies for Success*. Retrieved from FasterCapital: <https://fastercapital.com/topics/preparing-for-the-future-strategies-for-success.html>
- Fauzi, A., Soepriyadi, I., Aprilliani, A., Septiani, A. S., Angelika, A., & Amelia, P. N. (2022). Pengaruh Hak Kekayaan Intelektual, Etika Bisnis, Dan Perlindungan Hukum Bagi Konsumen Dalam E-Business. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(3), 83-90.
- Fayvishenko, D., Romanchenko, T., & Karmazinova, V. (2021). «Customer Journey» as a Component of Strategic Marketing. Es. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-10>
- Félix, C. B., Aparicio, S., & Urbano, D. (2019). Leadership as a Driver of *Entrepreneurship*: An International Exploratory Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 397–420. <https://doi.org/10.1108/jsbed-03-2018-0106>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2021). *Entrepreneurship research: Mapping intellectual structures and research trends*. *Review of Managerial Science*, 15, 2075–2110. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00358-2>
- Fiolleau, K., MacTavish, C., & Obendorf, G. (2023). Tangible rewards for more than just productivity: examining Canadian public accounting firms' rewards programs*. *Accounting Perspectives*, 22(3), 315-340. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12333>

- Firm, R. L. (2025). *Alternative Dispute Resolution: Arbitration and Mediation*. Retrieved from Roman Law Firm:
<https://romanattorney.com/practice-areas/arbitration-and-mediation/>
- Forage. (2025). *No Title What Are Critical Thinking Skills and Why Are They Important?*
<https://www.theforage.com/blog/skills/critical-thinking-skills>
- Frese M. 2021. An action theory (AT) approach to the psychology of *entrepreneurial actions and entrepreneurial success*. See Gielnik et al. 2021, pp. 182–209
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2023). The psychology of *entrepreneurship: action and process*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 137–164.
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Games, D. (2021). The effectiveness of mentoring and coaching in teaching *business planning*.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210202.001>
- García-Jurado, A., Pérez-Barea, J. J., & Nova, R. J. (2021). A new approach to social *entrepreneurship*: A systematic review and meta-analysis. *Sustainability*, 13(5), 2754.
- Gatesman-Ammer, A. (2021). Introducing conflict resolution and negotiation training into a biomedical sciences graduate curriculum. <https://doi.org/10.1101/2021.04.05.438459>
- Gelderen, M., Wiklund, J., & McMullen, J. (2021). *Entrepreneurship in the future: a delphi study of etp and jbv editorial board members*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1239–1275.
<https://doi.org/10.1177/10422587211010503>
- Gemmell, N., Kneller, R., McGowan, D., Sanz, I., & Sanz-Sanz, J. (2018). Corporate taxation and productivity catch-up: evidence from European firms. *Scandinavian Journal of Economics*, 120(2), 372–399. <https://doi.org/10.1111/sjoe.12212>

- Gharaveis, A., Hamilton, D., Pati, D., & Shepley, M. (2017). The impact of visibility on teamwork, collaborative communication, and security in emergency departments: an exploratory study. *Herd Health Environments Research & Design Journal*, 11(4), 37-49. <https://doi.org/10.1177/1937586717735290>
- Gherardi, S. (2022). Under what conditions is a domain-specific practice theory of *entrepreneurship* possible?, 21-39. <https://doi.org/10.4337/9781788976831.00008>
- Ghoniya, N. and Amilahaq, F. (2020). *Business sustainability based on sustainability and islamic ethics practice*. <https://doi.org/10.4108/eai.27-8-2020.2303243>
- GlobalLeadershipFoundation. (n.d.). *Creating a great team culture*. Retrieved from GlobalLeadershipFoundation: <https://globalleadershipfoundation.com/deepening-understanding/creating-a-great-team-culture/>
- Goforth, C., (2021). Regulation of Crypto Who Is the Securities and Exchange Commission Protecting?, *American Business Law Journal*, 58(3), pp. 643-644
- Gorgievski, M. J., & Stephan, U. (2016). Advancing the psychology of *entrepreneurship*: A review of the psychological literature and an introduction. *Applied Psychology*, 65(3), 437-468.
- Grailey, K., Leon-Villapalos, C., Murray, E., & Brett, S. (2021). The psychological impact of the workplace environment in critical care a qualitative exploration. *Human Factors in Healthcare*, 1, 100001. <https://doi.org/10.1016/j.hfh.2021.100001>
- Gupta, H., & Iyer, R. (2023). Internal Social Network Ties & *Entrepreneurial Team Performance: Role of Teamwork in Technology-Based Ventures in India. A Review of Economic & Social Development*, 58(3), 463.
- Han, H., Ma, C., Yang, D., & Zhao, W. (2025). Transformational Leadership and Project Success: The Mediating Roles of Team Reflexivity and Project Team Resilience. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1504108>

- Hara, M. (2023). Fostering Academic *Entrepreneurship* for Economic Development: Challenges, Frameworks, and Strategies in ASEAN. *Journal of Economics Finance and Management Studies*, 06(12). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i12-35>
- Hardika, N., Askara, I., & Wijana, I. (2022). The effect of taxpayer understanding and use of e-filing on taxpayer compliance with tax volunteer as moderating variable. *Jurnal Informasi Perpa jakan Akuntansi Dan Keuangan Publik*, 17(1), 95-110. <https://doi.org/10.25105/jipak.v17i1.10147>
- Hariyanto, H. (2022). Risk-based business license and problems arising after the job creation act. *Jurnal Ius Kajian Hukum Dan Keadilan*, 10(2), 354-366. <https://doi.org/10.29303/ius.v10i2.1082>
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2017). *Entrepreneurial* leadership in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 521-548. <https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2017-0160>
- Hartmann, S., Weiß, M., Hoegl, M., & Carmeli, A. (2020). How Does an Emotional Culture of Joy Cultivate Team Resilience? A Socio cognitive Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42 (3), 313–331. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in *entrepreneurs*: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 597–630. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659674>
- Hasina, H., & Satyadharma, M. (2023). Peran Pemimpin Dalam Penca paian Tujuan Organisasi: Studi Pada DPD Pemuda Panca Marga Provinsi Sulawesi Tenggara. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 3(1), 25–34. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v3i1.175>
- Hawley, J. (2021). Visionary leadership in *entrepreneurial* ecosystems: A conceptual review. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(2), 1–18. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0317>

- Hawley, S. R. (2021). Using Adaptive Leadership Principles to Support Public Health 3.0 in Multidisciplinary Undergraduate Education. *Leadership in Health Services*, 34(3), 248–262. <https://doi.org/10.1108/lhs-07-2020-0051>
- Hermansyah, S. *et al.* (2025) 'The Development of Social Entrepreneurship in Remote Communities: A Case Study in Sidenreng Rappang', *Pengabdian Jurnal Abdimas*, 3(1), pp. 23–33. Available at: <https://doi.org/10.70177/abdimas.v3i1.2228>.
- Hernawati, N., Kuntorini, R., & Pramono, I. (2020). The implementation of sak emkm on umkm financial reports (case study of cibuntu tofu umkm, bandung).. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200225.036>
- Hidayatulloh, M. K. Y. and Ashoumi, H. (2022). Creativity and *entrepreneur* knowledge to increase *entrepreneurial* intent among vocational school students. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 16(4), 434-439. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i4.19771>
- Hoang, G., Luu, T. T., Nguyen, T. T., Du, T., and Le, L. P. 2022. Examining the effect of *entrepreneurial* leadership on employees' innovative behavior in SME hotels: A mediated moderation model. *International Journal of Hospitality Management*, 102: 103142. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103142>
- Hoelscher, C. (2019). Collaboration for strategic change: examining dialectical tensions in an interorganizational change effort. *Management Communication Quarterly*, 33(3), 329-362. <https://doi.org/10.1177/0893318919834340>
- Hogg, T., & Otondo, R. (2023). Mengukur Dampak Jaringan dan Kolaborasi: Pendekatan Bertingkat. *Jurnal Jaringan Bisnis*, 18(2), 45-69
- Ilahi, S., Mohammed, R., Souissi, A., & Juriby, M. (2022). Social entrepreneurship: global emerging trend. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 6(10), 335-340. <https://doi.org/10.36348/sjef.2022.v06i10.001>

- Inegbedion, H. E., Adeyemi, S. O., Akintimehin, O., and Eluyela, D. 2020. Teachers' time utilization and students' enrolment in school certificate examination: Implication for school leadership. *Heliyon*, 6(9): e04892. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04892>
- Ingenhoff, D. and Fuhrer, T. (2010). *Positioning and differentiation by using brand personality attributes. Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 83-101. <https://doi.org/10.1108/13563281011016859>
- Jafari-Sadeghi, V., García-Pérez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the Impact of Digital Transformation on Technology Entrepreneurship and Technological Market Expansion: The Role of Technology Readiness, Exploration and Exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Jagani, S., Saboorideilami, V., & Tarannum, S. (2024). Shaping Brand Attitudes Through Sustainability Practices: A TSR Approach. *Journal of Services Marketing*, 38(3), 369–382. <https://doi.org/10.1108/jsm-03-2023-0083>
- Jain, N. (2023). Qu'est-ce que l'idéation ? Définition, processus, importance et meilleures pratiques en matière de stratégie. <https://ideascale.com/fr/blogues/quest-ce-que-lideation/>
- Jakunskiene, E. and Kazlauskienė, E. (2022). The evaluation of business tools for encouraging social responsibility in older consumers. *Sustainability*, 14(5), 3100. <https://doi.org/10.3390/su14053100>
- Janssen, T. W. P., & Atteveldt, N. v. (2023). Coping Styles Mediate the Relation Between Mindset and Academic Resilience in Adolescents During the COVID-19 Pandemic: A Randomized Controlled Trial. *Scientific Reports*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-33392-9>

- Jena, L. K. (2020). Measuring *entrepreneurial* leadership: A scale development study. *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 23–51. <https://doi.org/10.1177/0971355719893502>
- Jiménez-Zarco, A. I., Clemente-Almendros, J. A., González-González, I., & Aracil-Jordà, J. (2021). Female micro-*entrepreneurs* and social networks: Diagnostic analysis of the influence of social-media marketing strategies on *brand* financial performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 630058.
- Joensuu-Salo, S., Peltonen, K., Oikkonen, E., Hämäläinen, M., & Arhio, K. (2020). The impact of *entrepreneurial* teaching: the mediating effect of the teacher's ease of performing university-business collaboration. *Journal of Finnish Studies*, 23(2), 74–103. <https://doi.org/10.5406/28315081.23.2.06>
- Jones, G. B., Chace, B. C., & Wright, J. M. (2020). Cultural Diversity Drives Innovation: Empowering Teams for Success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323–343. <https://doi.org/10.1108/ijis-04-2020-0042>
- Jordan Jireh; Nicky Bryant Anggi; Hartono, A. D. (2023). *Pentingnya Membuat Bisnis Plan Untuk Memulai Suatu Bisnis*. https://binus.ac.id/bandung/2023/10/pentingnya-membuat-bisnis-plan-untuk-memulai-suatu-bisnis/?utm_source=chatgpt.com
- Kadam, A., Umrikar, B., & Sankhua, R. N. (2020). Assessment of recharge potential zones for groundwater development and management using geospatial and mcda technologies in semiarid region of western india. *SN Applied Sciences*, 2(2). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2079-7>
- Kantabutra, S. and Avery, G. C. (2010). The power of vision: state ments that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45. <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>
- Kawharu, M., Tapsell, P., & Woods, C. (2017). Indigenous *entrepreneurship* in aotearoa new zealand. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*, 11(1), 20–38. <https://doi.org/10.1108/jec-01-2015-0010>

- Kazanskaia, A. (2025) 'Building Long-Term Professional Relationships: Strategies for Sustained *Networking* Success', *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies [Preprint]*. Available at: <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-ntw-cnf-07>.
- Khalil, M. I., Haque, R., Senathirajah, A. R. B. S., Connie, G., & Chowdhury, B. (2022). *Entrepreneurial leadership effect on sme's performance in malaysia. International Journal of Health Sciences*, 10758-10775.
<https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns5.10879>
- Khomenko, E., Matveeva, I., Vatutina, L., & Panteleeva, E. (2020). Development of Business Support Institutions in the Digital Economy. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200113.076>
- Kim, M. H., & Karr, J. E. (2023). Examining Associations Between Intelligence Mindset, Mental Health Symptom Severity, and Academic Self-Efficacy and Performance. *Current Psychology*, 43(2), 1519–1532. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04399-2>
- Kim, N., Shin, D.C. and Kim, G. (2021). Determinants of Consumer Attitudes and Re-Purchase Intentions Toward Direct-to-Consumer (DTC) Brands', *Fashion and Textiles*, 8(1). Available at: <https://doi.org/10.1186/s40691-020-00224-7>.
- Kimuli, S. N. L., Sendawula, K., & Nagujja, S. (2022). Sustainable *Entrepreneurship* Practices in Women-Owned Micro Enterprises Using Evidence From Owino Market, Kampala, Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(3), 508–523. <https://doi.org/10.1108/ajems-05-2021-0223>
- Kirtley J, O'Mahony S. 2020.What is a pivot? Explaining when and how *entrepreneurial* firms decide to make strategic change and pivot. *Strateg. Manag. J.* <https://doi.org/10.1002/smj.3131>
- Konradt, U., Schippers, M. C., Krys, S., & Fulmer, A. (2021). Teams in Transition: A Three-Wave Longitudinal Study of Reflection, Implicit and Explicit Coordination and Performance Improvements. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.677896>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson
- Kraujalienė, L. and Kromalca, S. (2022). *Brand positioning strategy in the competitive aspect. Verslas Teorija Ir Praktika*, 23(2), 467-475. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.17223>
- Kulshreshtha, J. (2023). *12 Ethical Principles for Business Executives*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/posts/jaya-kulshreshtha-business-ethics-principles-are-essential-activity-7101654422383935488-nbax/>
- Kuratko, D. and Morris, M. (2017). Examining the future trajectory of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56 (1), 11-23. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12364>
- Kusbandono, D., Zaakiyyah, H.K.A. and Junaidi, A. (2024) 'The Role of Interpersonal Communication in Building Leadership That Positively Impacts Business Performance in the Entrepreneurial Context', *J.Tender*, 1(2), pp. 68–75. Available at: <https://doi.org/10.61100/tender.v1i2.187>.
- Laitinen, E., Lämsiluo, A., & Salonen, S. (2016). Interactive budgeting, product innovation, and firm performance: empirical evidence from Finnish firms. *Journal of Management Control*, 27(4), 293-322. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0237-2>
- Laverty, M., & Littel, C. (2019). *Entrepreneurship*. In J. Smith (Ed.), *Business and Management* (3rd ed., pp. 45-78). Acme Publishing. Retrieved from [https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Entrepreneurship/Entrepreneurship %20OpenStax%29/03%3A The Ethical and Social Responsibilities of Entrepreneurs/3.01%3A Ethical and Legal Issues in Entrepreneurship](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Business/Entrepreneurship/Entrepreneurship%20OpenStax%29/03%3A%20The%20Ethical%20and%20Social%20Responsibilities%20of%20Entrepreneurs/3.01%3A%20Ethical%20and%20Legal%20Issues%20in%20Entrepreneurship)
- Le, T. T. (2022). Corporate Social Responsibility and SMEs' Performance: Mediating Role of Corporate Image, Corporate Reputation and Customer Loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4565–4590. <https://doi.org/10.1108/ijoem-07-2021-1164>

- Leavy, B. (2018). Whitney johnson: applying the principles of disruptive *entrepreneurship* to talent management. *Strategy & Leadership*, 46(5), 2-9. <https://doi.org/10.1108/sl-05-2018-0056>
- Lee, L.C. and Hoe, L.C. (2022) 'fostering individual ethical behaviour through integrated corporate social responsibility and ethical leadership', *International Journal of Research Publications*, 104(1). Available at: <https://doi.org/10.47119/ijrp1001041720223570>.
- Lee, S., Park, J., & Kim, H. (2022). Inspirational leadership and innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 56-71. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0066>
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2021). *Entrepreneurial leadership: Insights and future research directions*. *International Small Business Journal*, 39(3), 228-247. <https://doi.org/10.1177/0266242620959079>
- Leitch, C., McMullan, C., & Harrison, R. (2012). The development of *entrepreneurial leadership: the role of human, social and institutional capital*. *British Journal of Management*, 24(3), 347-366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00808.x>
- LetsmoveIndonesia.com. (2024). *PT Company Registration*. Retrieved from LetsmoveIndonesia.com: <https://www.letsmoveindonesia.com/pt-company-registration/>
- Lexchart. (n.d.). *Company structure*. Retrieved from Lexchart: <https://lexchart.com/company-structure/>
- Lin, C., Shih, F., Chou, M., & Ho, Y. (2021). Key success factors for medical service quality of early treatment and rehabilitation for children in taiwan. *Sustainability*, 13(24), 14038. <https://doi.org/10.3390/su132414038>

- Linhardt, R. M., & Salas, E. (2023). Examining the Fluidity of Innovation Teams: A Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1296651>
- Liu, J., Zhou, X., & Wang, Q. (2022). The influence of entrepreneurial leadership on employee improvisation in new ventures: based on cognitive-affective processing system framework. *Kybernetes*, 52(9), 3566-3587. <https://doi.org/10.1108/k-10-2021-0933>
- Lopes, H. (2017). The moral dimensions of the employment relationship: institutional implications. *Journal of Institutional Economics*, 14(1), 103-125. <https://doi.org/10.1017/s1744137417000170>
- Lu, J.; Xiang, P. Crisis Aprocess management: How to improve organizational resilience? *Foreign Econ. Manag.* 2020, 43, 3–24
- Luenendonk, M. (2023, Maret 2). *7 Types of Business Entities (+ Pros and Cons)*. Retrieved from FounderJar: <https://www.founderjar.com/types-of-business-entities/>
- MacLeod, W. (2007). Three solitudes in contract: law, data, and theory. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(5), 606-616. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00432.x>
- Mai, Y., Zheng, W., Wu, Y. J., & Dong, T. P. (2023). Impact of Entrepreneurial Team Contractual Governance on New Venture Resilience: The Mediating Role of Resource Bricolage. *Sustainability*, 15(4), 3518.
- Mangafić, J., Martinović, D., & Mašić, S. (2019). The limitations of entrepreneurship development in bosnia and herzegovina with special emphasis on tax regulations and procedures. *Bh Ekonomski Forum*, 11(2), 21-40. <https://doi.org/10.5937/bhekofo1901021m>
- Manuj, I. and Mentzer, J. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192-223. <https://doi.org/10.1108/09600030810866986>

- Mardiasmo, M. B. A. (2016). PERPAJAKAN–Edisi Terbaru. Penerbit Andi.
- Mardikaningsih, R. and Arifin, S. (2021). Study on education level and consequences of licensing and in-terest in making small business licensing. *Journal of Social Science Studies (Jos3)*, 1(1), 19-24. <https://doi.org/10.56348/jos3.v1i1.7>
- Marvel MR, Wolfe MT, Kuratko DF. 2020. Escaping the knowledge corridor: how founder human capital and founder coachability impacts product innovation in new ventures. *J. Bus. Ventur.* 35(6):106060
- Masoud, E. and khateeb, L. (2020). The influence of managerial competencies on the business performance in the small business funded by Jordan river foundation. *EJBM*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-20-06>
- Maulana, N., Oktaviaman, R., & Farah, Y. (2020). Hygiene from the heart: the rise of sharia compliant hotel in indonesia after covid-19 pandemic. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)*, 6(2), 221. <https://doi.org/10.20473/jebis.v6i2.21958>
- Mehmood, M. S., Zhang, J., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (2021). *Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. Personnel Review*, 51(9), 2404-2425. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2020-0517>
- Mirković, P. & Stojšić Dabetić, J. (2020). Alternativni načini organizovanja privrednog poslovanja za vreme pandemije Covid 19 – izazovi elektronske trgovine [Alternative ways of organizing business operations during the Covid 19 pandemic – challenges of electronic commerce]. *Kultura polisa*, 17(2), pp. 55-68
- Miron-Shatz, T., Shatz, I., Becker, S., Patel, J., & Eysenbach, G. (2014). Promoting business and *entrepreneurial* awareness in health care professionals: lessons from venture capital panels at medicine 2.0 conferences. *Journal of Medical Internet Research*, 16(8), e184. <https://doi.org/10.2196/jmir.3390>

- Musaigwa, P., & Kalitanyi, V. (2023). *Entrepreneurial leadership and innovation capability among SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(1), 12–31.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2022-0068>
- Musikant, B. (2023, Juni 10). *Barriers to Critical Thinking in Endodontics*. Retrieved from LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/pulse/barriers-critical-thinking-endodontics-barry-musikant/>
- Mutia, E. (2023). Pengaruh jiwa kepemimpinan, kreativitas, dan motivasi belajar terhadap minat berwirausaha (Studi kasus mahasiswa STEI Jakarta). (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia).
- Mwansa, M. M., & Serumaga-Zake, P. (2023). Leadership Succession Planning Contributions Towards Family-Owned Business Performance and Sustainability in South Africa. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 4(2).
<https://doi.org/10.51137/ijarbm.2023.4.2.2>
- Nasrullah, M., & Sulaiman, S. (2024). Strategi Membangun Organisasi Pembelajaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Sekolah Dasar (Sd). *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, 9(01), 19–27.
<https://doi.org/10.54892/jmpialidarah.v9i01.363>
- Ndofirepi, T. M. (2020). Risk-taking propensity among *entrepreneurs*: Antecedents and outcomes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 181–199.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2019-0048>
- Nehra, M. (n.d.). *Steps To Convert Your Idea Into Product*. Retrieved from decipherzone: <https://www.decipherzone.com/blog-detail/convert-your-idea-into-product>
- Newman, A., Obschonka, M., & Schwarz, S. (2020). *Entrepreneurial proactivity: A conceptual and empirical review. Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00164. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00164>

- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of *entrepreneurial* leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6).
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Band, S. S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. (2019). Sustainable business models: a review. *Sustainability*, 11(6), 1663. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Nurhamzah, N., Abdillah, W., & Widodo, S. (2022). Moderate effects of organizational commitments on team commitments and negotiations on conflict handling (empirical study: indonesian government). *International Journal of Science and Society*, 4(3), 222-244. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v4i3.516>
- NURHIDAYAH, E. A., & Ni'am, I. (2022). Pengaruh CSR terhadap kemampuan inovasi dan kinerja UMKM (Studi Kasus Penyaluran Dana CSR Pt SPHC Pada UMKM Bunga Kopeng). Peningkatan Kinerja Berbasis Pada Kualitas Komunikasi Kepercayaan Dan Kerjasama Tim, 4(2), 11-26. <https://doi.org/10.33747/capital.v4i2.150>
- Nuriskia, C. and Nugroho, A. (2022). Perlindungan hukum pekerja dalam penerapan sistem remote working sebagai pembaharuan sistem kerja. *Jurnal Usm Law Review*, 5(2), 678. <https://doi.org/10.26623/julr.v5i2.5555>
- Obschonka, M., & Audretsch, D. B. (2020). *Entrepreneurial ecosystems*: A dynamic perspective. *Small Business Economics*, 55, 395-411. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00228-6>
- O'Shea, C. 2021. Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open*, 2: 100088. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100088>

- Panagiotou, E., Lampridis, V., & Papalexandris, A. (2023). *Entrepreneurial resilience in crisis settings: A behavioral framework. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(5), 1020–1042. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2022-0083>
- Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021). *Entrepreneurial leadership and sustainable development a systematic literature review. Sustainability*, 13(21), 11695.
- Pisoni, G.; Renouard, F.; Segovia, J.; Rossi, A.; Molnár, B.; Mutanen, O.-P. Design of small private *online* courses (SPOCs) for Innovation and *entrepreneurship* (I&E) Doctoral-level education. In *Proceedings of the 2020 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, Porto, Portugal, 27–30 April 2020; pp. 1662–1668.
- Polcz, K. (2021). Pitching as an *entrepreneurial* soft skill in the world of startups. *Gile Journal of Skills Development*, 1(2), 5-6. <https://doi.org/10.52398/gjsd.2021.v1.i2.pp5-6>
- Ponomarenko, T. (2022). Risk-based marketing strategies of international companies on the consumer goods market. *European Journal of Economics and Management*, 8(5), 5-9. <https://doi.org/10.46340/eujem.2022.8.5.1>
- Post, B. (2023, November 29). *6 Ways to Create a Culture of Innovation*. Retrieved from impact: <https://www.impactmybiz.com/blog/creating-a-culture-of-innovation/>
- Poyoh, C. M., Murni, S., & Tulung, J. E. (2017). Analisis Kinerja Pendapatan Dan Belanja Badan Keuangan Daerah Kota Tomohon. *Jurnal Emba*, Vol 5 No 2, 745–752
- ppsdmaparatur. (2021, September 23). *6 Hambatan dalam Berpikir Kreatif*. Retrieved from KEMENTERIAN ESDM REPUBLIK INDONESIA: <https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/berita/6-hambatan-dalam-berpikir-kreatif>

- Pratama, F. W. (2023). Profil Berpikir Kritis Mahasiswa Pendidikan Matematika dalam Menyelesaikan Soal Geometri Datar. *Jurnal Cendekia: Jurnal Pendidikan Matematika*, 7(2), 1946-1962.
- Pratama, G. and Widarjo, W. (2022). Corporate social responsibility and tax aggressiveness. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 4(2), 35-43.
<https://doi.org/10.32996/jefas.2022.4.2.3>
- Pratama, K. (2021). Meninjau politik hukum ketenagakerjaan indonesia dalam keadaan pandemi. *Jurnal Rechts Vinding Media Pembinaan Hukum Nasional*, 10(1), 151.
<https://doi.org/10.33331/rechtsvinding.v10i1.634>
- Pryor, S., Malshe, A., & Paradise, K. (2021). Leveraging *Networking Behaviors to Build Business-to-Business Relationships*. *Industrial Marketing Management*, 93, 180-192.
- Putra, R., et al. (2023). "Pengaruh Integrasi Teknologi dalam Proses Rekrutmen di Perusahaan Startup Indonesia." *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 45-60.
- Putrianika, P. (2020). Pengaruh corporate governance, corporate social responsibility, dan kepemilikan mayoritas terhadap agresivitas pajak. *Paradigma*, 17(2), 57-68.
- Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2019). Green Product Innovation, Green Dynamic Capability, and Competitive Advantage: Evidence from Chinese Manufacturing Enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 146-165. <https://doi.org/10.1002/csr.1780>
- Qiu, Y., García-Aracil, A., & Isusi-Fagoaga, R. (2023). Critical Issues and Trends in Innovation and Entrepreneurship Education in Higher Education in the Post-COVID-19 Era in China and Spain. *Education Sciences*, 13(4), 407.
- Rachman, A. and Hendrawan, D. (2021). Legal protection of brand rights for franchise agreements in Indonesia. *Journal of Advances in Humanities and Social Sciences*, 7(3).
<https://doi.org/10.20474/jahss-7.3.1>

- Rafiudin, C., Bahaf, A. M., & Zohriah, A. (2024). Perumusan Visi Misi Jasa Lembaga Pendidikan. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2621–2628. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3747>
- Rahmitasari, A. and Hoesin, S. (2023). Efektivitas peraturan pemerintah nomor 35 tahun 2021 dan peraturan perusahaan terhadap pemberian surat sanksi kepada pekerja di pt x. *Jurnal Health Sains*, 4(3), 330-348. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i3.564>
- Raissa, N. A. and Fatimah, A. N. (2023). Analysis of regional revenue and expenditure budget performance before and during the covid-19 pandemic in the magelang regency government for the 2019-2020 period. *Marginal: Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 1(4), 241-252. <https://doi.org/10.55047/marginal.v1i4.329>
- Ratten, V. (2023). *Entrepreneurship: Definitions, Opportunities, Challenges, and Future Directions*. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 79–90. <https://doi.org/10.1002/joe.22217>
- Real Academia Española. (s.f.). Innovación. *En Diccionario de la Lengua Española*. Available online: <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n> (accessed on 24 March 2022).
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2013). Understanding and measuring *entrepreneurial* leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Robiah, S., Rahayu, N. S., & Widaystuti, R. (2024). A Philosophical Analysis of the Implementation of Vision, Mission, Strategies, and Goals of Junior High Schools to Improve Education Quality. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(1), 533-544.
- Rodrigo, P., Aqueveque, C. and Duran, I.J. (2019) 'Do Employees Value Strategic CSR? A Tale of Affective Organizational Commitment and Its Underlying Mechanisms', *Business Ethics a European Review*, 28(4), pp. 459–475. Available at: <https://doi.org/10.1111/beer.12227>.

- Rosyda. (2021). *Badan Usaha: Pengertian, Macam dan Bentuk Badan Usaha di Indonesia*. Retrieved from Gramedia Blog:
<https://www.gramedia.com/literasi/macam-badan-usaha/>
- Rymer, J.A. et al. (2021) 'Evaluation of Women and Underrepresented Racial and Ethnic Group Representation in a General Cardiology Fellowship After a Systematic Recruitment Initiative', *Jama Network Open*, 4(1), p. e2030832. Available at:
<https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.30832>.
- Sandbox, I. (n.d.). *Creative Problem Solving (CPS)*. Retrieved from Idea Sandbox:
<https://idea-sandbox.com/creative-problem-solving/>
- Saputra, R. (2020). *Bupati Magelang Ingatkan Capaian Kinerja Fisik Dan Keuangan Masih Jauh Dari Target*. Magelangkab.Go.Id.
- Sartika, N., Kirmizi, K., & Indrawati, N. (2017). Analisis Faktor-faktor dalam Struktur APBD dan Kinerja Keuangan Daerah yang Mempengaruhi Belanja Modal pada Kabupaten/Kota di Provinsi Riau. *Sorot*, 12(2), 121–135
- Sarumi, J. A., & Ogunjimi, L. O. A. (2022). Exploration of Virtual Incubators and Development of Incubator Services for Digital Entrepreneurship: Receiving Entrepreneurial Support From Anywhere in the World. *Advances in Multidisciplinary & Scientific Research Journal Publication*, 10(1), 1–33.
<https://doi.org/10.22624/aims-6784549>
- Schmidt, V. (2017, Desember 6). *Ethics in Global Business*. Retrieved from prezi:
<https://prezi.com/p/x3p9znw7gkrc/ethics-in-global-business/>
- Septimawati, W., Hindriyana, A., & Sulistyono, S. (2022). The implementation of science technology engineering and mathematics (stem) 5e to improve students' creativity and problem-solving skills in learning the human circulatory system. *Indonesian Journal of Learning and Instruction*, 5(1).
<https://doi.org/10.25134/ijli.v5i1.5871>

- Seridana, S. (2024). Strategi Coaching Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dalam Pencapaian Visi Misi Gubernur Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(2), 685–693. <https://doi.org/10.29303/jipp.v9i2.2145>
- Sethar, M. (2022, April 13). *Guide for Building a Strong Brand Identity*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/guide-building-strong-brand-identity-muzammil-sethar/>
- Shahid, S., Paul, J., Gilal, F. G., & Ansari, S. (2022). The role of sensory marketing and *brand* experience in building emotional attachment and *brand* loyalty in luxury retail stores. *Psychology & Marketing*, 39(7), 1398-1412.
- Shaikha, S. and Singhal, T. (2019). Study on the various intellectual property management strategies used and implemented by ict firms for business intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 9(2). <https://doi.org/10.37380/jisib.v9i2.467>
- Shen, L., Fan, R., Wang, Y., Li, H., & Tang, R. (2022). Advertising and pricing of *online* direct selling considering network externalities. *Industrial Management & Data Systems*, 123(11), 2751-2770. <https://doi.org/10.1108/imds-04-2021-0247>
- Sherkat, A., and Chenari, A. 2022. Assessing the effectiveness of *entrepreneurship* education in the universities of Tehran province based on an *entrepreneurial* intention model. *Studies in Higher Education*, 47(1): 97–115. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1732906>
- Simarmata, A., Morika, D., & Wardani, B. (2023). The study of creative process in *Problem Solving* waste material into commercial product. *Iop Conference Series Earth and Environmental Science*, 1169(1), 012069. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1169/1/012069>
- Simha, A., & Carey, C. J. (2022). *Entrepreneurial* ethical climate: Concept, measurement, and outcomes. *Journal of Business Ethics*, 176(2), 365-382. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04846-5>

- Smith, J., & Johnson, K. (2022). "Leveraging Artificial Intelligence for Bias-Free Recruitment and Team Selection." *Journal of Business Research*, 144, 112-128.
- SOLUTIONS, M. C. (2024). *Types of Employment contracts in Indonesia*. Retrieved from MAN CORPORATE SOLUTIONS: <https://mamsolutions.net/2022/11/14/types-of-employment-contracts-in-indonesia/>
- Sorasis, P. and Charpavang, C. (2022). Marketing strategies with government support affecting the marketing success of small and medium enterprises in Thailand. *Humanities and Social Sciences Letters*, 10(4), 416-427.
<https://doi.org/10.18488/73.v10i4.3106>
- Sri Rejeki Hartono, Buku Panduan Hak Kekayaan Intelektual (Jakarta: Sinar Grafika, 2001), hlm. 29.
- Staf, C. (2024, April 4). *Marketing Strategy: What It Is and How to Create One*. Retrieved from Coursera:
<https://www.coursera.org/articles/marketing-strategy>
- Stobiershk, T. (2021, April 8). *What Is Corporate Social Responsibility? 4 Types*. Retrieved from Harvard Business School Online:
<https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>
- Stroe, S., Sirén, C., Shepherd, D., & Wincent, J. (2020). The dualistic regulatory effect of passion on the relationship between fear of failure and negative affect: Insights from facial expression analysis. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105948.
- Sucandrawati, N. L. K. A. S., Suartini, N. W., Wati, I., & Apriliani, D. (2024). The Influence of Social Capital, *Entrepreneurial Competence* and *Entrepreneurial Ecosystem* in Shaping Business Incubators in Indonesia. *International Journal of Business Law and Education*, 5(1), 852-866.
<https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.496>

- Supeni, R. and Wijyantini, B. (2023). Mushroom cultivation business development strategy with bmc model during pandemic covid 19. *Baskara Journal of Business and Entrepreneurship*, 5(2), 165. <https://doi.org/10.54268/baskara.5.2.165-175>
- Supriatna, U. 2021. Teacher performance and principal leadership patterns. *International Journal of English and Applied Linguistics*, 1(1): 38–44. DOI: <https://doi.org/10.47709/ijeal.v1i1.1050>
- Susanto, E., Widjaja, W., Tawil, M. R., Ruby, T., & Bakri, A. A. (2023). Intellectual Capital dan Kapabilitas Finansial Terhadap Kinerja Keberlanjutan UMKM (Studi Pada Industri Ekonomi Kreatif di Kota Bandung). *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(02), 103–117.
- Syafitri, I., Halimahturrafiah, N., Sucipto, E., Nellitawati, & Sabandi, A. (2023). Merumuskan Visi Dan Misi Pada Pendidikan Dasar Dalam Mencapai Tujuan Pendidikan Di Indonesia. *Aulad Journal on Early Childhood*, 6(2), 234–243. <https://doi.org/10.31004/aulad.v6i2.504>
- Tanklevska, N. and Miroshnichenko, V. (2019). Theoretical basis of managing of enterprises' financial potential on the basis of anti-crisis management. *Agricultural and Resource Economics International Scientific E-Journal*, 5(2), 51-61. <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.02.04>
- Tao, P., Yuan, F., & Ju, Y. (2014). Empirical research on financial risk recognition and coping strategies for real estate listed companies. <https://doi.org/10.1061/9780784413777.163>
- Tarun, I. (2019). The effectiveness of a customized *online* collaboration tool for teaching and learning. *Journal of Information Technology Education Research*, 18, 275-292. https://doi.org/10.28945/4367_031215/what-difference-between-cash-flow-statement-and-income-statement.asp

- Team, D. C. (n.d.). *How to Build Brand Awareness in 2022*. Retrieved from Deskera:
<https://www.deskera.com/blog/brand-awareness/>
- Team, I. N. (2022, Maret 4). *The Importance of Critical Thinking – Strategies for Change – Session One*. Retrieved from ILMI:
<https://ilmi.ie/the-importance-of-critical-thinking-strategies-for-change-session-one-2022/>
- Twum, K., Kwakwa, P., Ofori, D., & Nkukpornu, A. (2021). The relation ship between individual *entrepreneurial* orientation, network ties, and *entrepreneurial* intention of undergraduate students: implications on *entrepreneurial* education. *Entrepreneurship Education*, 4(1), 39-66. <https://doi.org/10.1007/s41959-021-00044-w>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Umaashankar, V. and Shanmugam, S. (2020). Ask less: scale market research without annoying your customers. 603-612.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-24051-6_56
- Upreti, P. (2016). Enforcing iprs through investor-state dispute settlement: a paradigm shift in global ip practice. *The Journal of World Intellectual Property*, 19(1-2), 53-82.
<https://doi.org/10.1111/jwip.12054>
- Urban, B. and Dlamini, Z. (2020) 'Intersections Between Policy and Institutions: A Focus on Enterprise Growth in Swaziland', *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 9(3), pp. 253-275. Available at: <https://doi.org/10.1108/jep-10-2019-0079>.
- Vasić, M. and Bulatović, P. (2023). Digital transformation of the business registers agency in the function of the modern digital society. *Pravo - Teorija I Praksa*, 40(suppl), 99-113.
<https://doi.org/10.5937/ptp2300099v>

- Wang, X. and Burghardt, D. (2019). Building-network: concept, generation method and centrality analysis. *Proceedings of the Ica*, 2, 1-8. <https://doi.org/10.5194/ica-proc-2-141-2019>
- Wang, X., Yao, S., Wang, J., Liu, Y., & Yu, B. (2022). A study of cooperation between suppliers and *e-commerce* platforms based on biform game. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 20(1), 1-21.
<https://doi.org/10.4018/jeco.298643>
- Wang, Y., Liu, X., & Long, L. (2022). Learning agility and leader development in *entrepreneurial* ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 37(6), 503–517. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2021-0278>
- Wang, Z. (2024) ‘Comparative Study of Financing Channels for Small and Medium-Sized Enterprises’, *Tebmr*, 14, pp. 30–34. Available at: <https://doi.org/10.62051/k3cf3z32>
- Wei, Z. (2022). Impact of organizational *brand*-building strategies on organizational *brand* equity: a moderating role of *brand*-oriented leadership. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919054>
- Welter, F. (2011). Contextualizing *entrepreneurship*—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- Wesarat, P., Sharif, M., & Majid, A. (2017). Role of organizational ethics in sustainable development: a conceptual framework. *International Journal of Sustainable Future for Human Security*, 5(1), 67-76. <https://doi.org/10.24910/jsustain/5.1/6776>
- Wu, S., Dai, F., Jiang, Y., Yang, H., Zeng, W., Luo, C., Jiang, L., Gong, J., & Wu, C. (2025). Current Status and Factors Influencing Psychological Resilience and Positive Psychology in Patients With Tuberculosis Combined With Maintenance Hemodialysis: A Cross-Sectional Study.
<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6665607/v1>

- Wu, Y., Yuan, C., & Pan, C. (2018). *Entrepreneurship education: an experimental study with information and communication technology. Sustainability*, 10(3), 691.
<https://doi.org/10.3390/su10030691>
- Xu, H., Wu, X., & Liu, Y. (2021). Modelling *offline* expansion strategies of *online* companies. *Kybernetes*, 51(1), 302-322.
<https://doi.org/10.1108/k-08-2020-0491>
- Yao, K., Li, X., & Liang, B. (2021). Failure learning and *entrepreneurial* resilience: the moderating role of firms' knowledge breadth and knowledge depth. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2141-2160. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2020-0772>
- Yuangga, K. D. (2023). Transformasi Digital Dalam Pendidikan Ekonomi: Menyiapkan Generasi Muda Untuk Menghadapi Tantangan Ekonomi Digital. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 4507-4517. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2410>
- Zhang, Y., Wang, Y., & Chen, H. (2020). Social presence, network effect, cross-channel free riding. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(08), 1454-1472.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.108095>
- Zhu J, Bischoff KM, Frese M, Gielnik MM, Handrich E, Bellstedt D. 2021. The effectiveness of the effectuation approach on opportunity identification and pursuit: evidence from a randomized controlled field experiment. *Acad. Manag. Learn. Educ.* 20 (4):562-77
- Zuhro, I. (2023). Development of literacy-based interactive learning media in improving critical thinking skills of junior high school students in islamic religious education. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(08).
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i8-67>
- Zuo, M., Qiu, J., & Wang, J. (2023). Cognition or interaction? mediating factors influencing *online* group open collaboration. *Internet Research*, 34(2), 426-446.
<https://doi.org/10.1108/intr-08-2021-0566>

Zurnali, C., & Wahjono, W. (2024). Dampak Tranformasi Digital Terhadap Bisnis. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 19(2).
<https://doi.org/10.53845/infokam.v19i2.355>

RIWAYAT PENULIS



Prof. Dr. Drs. Slamet Ahmadi, MM, lahir di Kebumen pada tahun 1965. Beliau menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) di Universitas Gadjah Mada (UGM) pada tahun 1991. Pendidikan magister (S2) diselesaikan di Universitas IPWIJA pada tahun 1996, dan gelar doktoral (S3) diraih di Universitas Trisakti pada tahun 2016. Beliau sudah menjadi dosen tersertifikasi sejak tahun 2008 dan saat ini beliau menjabat sebagai dosen tetap dan dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas IPWIJA.

Kepemimpinan Kewirausahaan merupakan kunci utama dalam menghadapi tantangan dan dinamika dunia usaha yang terus berkembang. Di tengah era disrupsi dan perubahan yang cepat, wirausahawan tidak hanya dituntut memiliki ide bisnis yang kreatif, tetapi juga harus mampu menjadi pemimpin yang visioner, adaptif, dan strategis. Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif yang dirancang untuk membekali pembaca dengan wawasan, keterampilan, dan nilai-nilai kepemimpinan yang relevan dalam konteks kewirausahaan modern. Disusun secara sistematis, buku ini mengupas berbagai aspek penting mulai dari membangun visi dan misi usaha, mengasah skillset pemimpin, memupuk inovasi dan kreativitas, hingga membentuk tim yang tangguh dan kolaboratif. Tak hanya itu, buku ini juga membahas tentang pemasaran, keuangan, SDM tangguh dan etika bisnis. Dilengkapi dengan pembahasan mengenai critical thinking serta tren masa depan kewirausahaan, buku ini dapat dijadikan referensi utama bagi mahasiswa, pelaku usaha pemula, dosen, maupun siapa saja yang ingin belajar kepemimpinan dalam dunia wirausaha. Buku ini diharapkan menjadi jembatan menuju terbentuknya generasi wirausahawan yang tidak hanya sukses secara finansial, tetapi juga berdampak sosial dan berkelanjutan. Selamat membaca dan selamat memimpin perubahan.



MEGAPRESS

Anggota IKAPI Nomor : 435/IBA/2021

E-Mail : press.megapress@gmail.com

Office : Janati Park III Cluster Copernicus Blok D.07, Cibeusi, Jatinangor
Sumedang - Jawa Barat - Indonesia 45363

Telp : 0810 1208 8836

ISBN 978-623-257-244-7 (PDF)



9

786342

572467