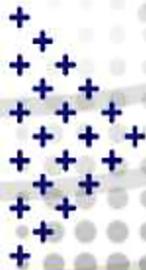




Liliana Inggrit Wijaya - Andri Rianawati - Muhammad Izharuddin

Corporate Strategy and Entrepreneurship



MEMBANGUN JALUR KEBERHASILAN BISNIS

CORPORATE STRATEGY AND ENTREPRENEURSHIP

Membangun Jalur Keberhasilan Bisnis

Liliana Inggrit Wijaya,
Andri Rianawati,
Muhammad Izharuddin



Corporate Strategy and Entrepreneurship

Membangun Jalur Keberhasilan Bisnis

Penulis:

Liliana Inggrit Wijaya,
Andri Rianawati,
Muhammad Izharuddin

Copy Editor:

Thomas S. Iswahyudi

Tata Letak dan Desain Sampul:

Izharu, Indah S. Rahayu

ISBN: 978-623-8038-27-5

Cetakan Pertama September 2023

Penerbit:

Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah
Universitas Surabaya

Anggota IKAPI & APPTI

Jl. Raya Kalirungkut Surabaya 60293

Telp. (62-31) 298-1344

E-mail: ppi@unit.ubaya.ac.id

Web: ppi.ubaya.ac.id

Hak cipta dilindungi Undang-undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini
dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Kepada Para Pembaca yang Terhormat,

Saya dengan bangga mempersembahkan buku “*Corporate Strategy and Entrepreneurship*” ini kepada Anda. Buku ini adalah hasil dari upaya kolaboratif yang melibatkan banyak pemikir, praktisi, dan akademisi yang berpengalaman di bidang strategi korporat dan kewirausahaan.

Dalam dunia bisnis yang terus berkembang dengan cepat, strategi korporat dan kewirausahaan menjadi faktor kunci dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Buku ini bertujuan untuk menyajikan pandangan menyeluruh tentang bagaimana strategi korporat dan kewirausahaan saling terkait dan dapat saling memperkuat.

Kami percaya bahwa buku ini dapat menjadi panduan yang berharga bagi para pemimpin bisnis, pengusaha, dan praktisi yang ingin memahami dinamika yang terlibat dalam mengembangkan strategi korporat yang sukses, sekaligus memanfaatkan semangat dan inovasi kewirausahaan untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan.

Dalam buku ini, Anda akan menemukan beragam topik yang membahas strategi korporat dari berbagai perspektif, mulai dari analisis industri hingga pengembangan model bisnis baru. Kami juga akan menjelajahi strategi pertumbuhan, inovasi, dan faktor-faktor lain yang menjadi pusat perhatian dalam menciptakan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Melalui penekanan pada hubungan antara strategi korporat dan kewirausahaan, kami berharap dapat mendorong pembaca untuk mengintegrasikan pendekatan strategis yang progresif dengan semangat inovatif yang diperlukan dalam menghadapi tantangan masa depan. Buku ini juga menawarkan contoh nyata, studi kasus, dan panduan praktis untuk menerapkan konsep-konsep yang diajukan.

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua penulis, kontributor, dan tim yang telah bekerja keras untuk mewujudkan buku ini. Kami juga berharap buku ini dapat memberikan inspirasi, pengetahuan, dan wawasan baru kepada Anda, sehingga Anda dapat mengambil keputusan strategis yang cerdas dan berani dalam memimpin organisasi Anda menuju kesuksesan yang berkelanjutan.

Akhirnya, kami berharap bahwa buku “Corporate Strategy and Entrepreneurship” ini dapat menjadi sumber pengetahuan yang berharga bagi Anda dan memberikan kontribusi positif dalam mengembangkan keahlian strategis Anda. Kami mengundang Anda untuk menjelajahi halaman-halaman ini dengan antusiasme dan semangat yang sama yang kami miliki saat membuatnya.

Salam hangat,
Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
BAB 1 Memahami Sistem Bisnis.....	1
Hukum Permintaan dan Penawaran.....	2
Mekanisme Permintaan dan Penawaran...	2
Kurva Permintaan dan Penawaran.....	3
Surplus dan Defisit.....	4
Persaingan di Perekonomian Pasar.....	5
Persaingan Monopolistik.....	10
Oligopoli.....	11
Monopoli.....	12
Rangkuman.....	13
BAB 2 Strategi Korporat.....	17
Apa Itu Strategi Korporat.....	18
Tiga Bidang Utama Strategi.....	22
Strategi Sumber Daya.....	23
Strategi Lingkungan.....	24
Menambah Nilai.....	25
Area Inti Strategi Perusahaan.....	30
Proses, Konten dan Konteks.....	35
Rangkuman.....	38
BAB 3 Proses Strategi Korporat.....	43
Dua Pendekatan yang Berbeda.....	43

	Dampak Pada Tiga Bidang Inti.....	45
	Mengembangkan Model Strategi	
	Perusahaan.....	47
	Analisis Strategis.....	48
	Pendekatan Preskriptif.....	49
	Pendekatan Emergent.....	50
	Apa yang Membuat Strategi Dikatakan	
	‘Baik’?.....	51
	Pengujian Strategi: Terkait Aplikasi.....	52
	Pengujian Strategi: Ketelitian Akademis...	53
	Organisasi Publik Dan Organisasi Nirlaba	55
	Dimensi Internasional Dalam Strategi	
	Perusahaan.....	59
	Rangkuman.....	61
BAB 4	Studi Kasus Strategi: Go-Jek Di Indonesia	65
	Pendirian Go-Jek.....	68
	Cara Kerja Aplikasi Mobile Go-Jek.....	69
	Popularitas Go-Jek Meningkatkan Cepat.....	71
	Meningkat untuk Tumbuh.....	74
	Protes dari Inkumben.....	75
	Peluncuran Go-Life.....	76
	Memanfaatkan Keunggulan Data.....	81
	Go-Jek dan Dampak Sosialnya.....	84
	Langkah Berikutnya.....	89
	Mengelola Harapan Mitra Pengemudi.....	90
	Adanya Kompetitor Lain.....	92
	Fokus Pada Pertumbuhan Berikutnya?	94

	Lampiran 1 Timeline Perkembangan Go-Jek.....	95
	Lampiran 2 Round Pendanaan Go-Jek.....	98
	Rangkuman.....	99
BAB 5	Kewirausahaan, Bisnis Baru (New Ventures), dan Kepemilikan Bisnis.....	103
	Apa itu Usaha Kecil?.....	104
	Kewirausahaan.....	109
	Menyusun Rencana Bisnis.....	115
	Memulai Bisnis dari Awal.....	119
	Tren, Keberhasilan, dan Kegagalan Usaha	121
	Faktor Kegagalan Bisnis.....	124
	Faktor Kesuksesan Bisnis.....	126
	Kepemilikan Bisnis Nonkorporat.....	127
	Kepemilikan Tunggal.....	128
	Kemitraan.....	130
	Koperasi.....	132
	Korporasi/Perusahaan.....	132
	Mengelola Korporasi.....	136
	Kepemilikan Saham dan Hak Pemegang Saham.....	136
	Isu Khusus Kepemilikan Perusahaan.....	138
	Merger, Akuisisi, Divestasi, dan Spin-Off..	139
	Rangkuman.....	140
BAB 6	Kewirausahaan-Berkembang Dalam Ketidakpastian.....	143
	Era Baru Perubahan Dan Ketidakpastian...	144
	Tantangan Kewirausahaan.....	151

	Bisakah Perusahaan Besar Bertahan?.....	154
	Implikasi untuk Perusahaan Besar.....	161
	Mindset Wirausaha.....	165
	Rangkuman.....	177
BAB 7	<i>Corporate Entrepreneurship</i>	181
	Intensitas Kewirausahaan.....	182
	Mendefinisikan Kewirausahaan.....	
	Perusahaan.....	185
	Orientasi Kewirausahaan.....	188
	Arsitektur Kewirausahaan.....	191
	Arsitektur dan Pengetahuan Organisasi....	194
	Pembelajaran Arsitektur dan Organisasi....	198
	Mencocokkan Arsitektur dengan Lingkungan.....	203
	Membangun Arsitektur Wirausaha.....	206
	Rangkuman.....	208
BAB 8	<i>Analyzing The Environment</i>	213
	Pendahuluan.....	214
	Lingkungan Kompetitif.....	215
	Perbedaan antara Hasil Proaktif dan Reaktif.....	220
	Lingkungan Strategis–Dasar.....	221
	Tingkat Turbulensi Lingkungan.....	224
BAB 9	<i>Analysing The Competitive Industry Environment–The Contribution Of Porter The Contribution of Porter</i>	231
	Analisis Lingkungan <i>Co-Operative</i>	247

	Analisis Pesaing Langsung Secara Mendalam.....	255
	Analisis Pelanggan dan Segmentasi Pasar Rangkuman.....	258 261
Bab 10	<i>Design Thinking: Emphatize</i>	267
	<i>Design Thinking</i>	267
	<i>Fase 1 Empathize</i>	273
	Pengerjaan Canvas Pada <i>Fase Empathize</i> ..	281
	Contoh Pengerjaan <i>Fase Empathize</i>	283
Bab 11	<i>Design Thinking: Define</i>	287
	Acuan <i>Fase Define</i>	289
	Canvas <i>Fase Define</i>	290
	Cara Pengerjaan Kanvas <i>Fase Define</i>	291
	Contoh Pengerjaan Kanvas <i>Fase Define</i> ...	291
BAB 12	<i>Design Thinking: Ideate</i>	295
	Tahapan Ideasi.....	296
	<i>Crazy Eight</i>	297
	<i>Solution Sketch</i>	297
	Kanvas Fase Ideasi.....	300
	Cara Pengerjaan Kanvas Fase Ideasi.....	301
	Contoh Pengerjaan.....	302
BAB 13	<i>Design Thinking: Prototype</i>	307
	Tahapan Prototype.....	307
	Jenis Prototype.....	309
	Contoh Jenis Prototype.....	310
BAB 14	<i>Design Thinking: Test</i>	317
	Tahapan Testing.....	317

Umpan Balik.....	318
Risky Asumtion.....	320
Business Model Canvas.....	324
Profil Penulis.....	331

1

MEMAHAMI SISTEM BISNIS

Setelah membaca dan mempelajari bab ini, maka Anda akan mampu:

1. Memahami konsep dan prinsip dasar sistem bisnis, termasuk elemen-elemennya seperti tujuan, proses, sumber daya, dan output.
2. Mampu mengidentifikasi dan menganalisis sistem bisnis yang ada di lingkungan sekitar, baik pada perusahaan, industri, maupun masyarakat.
3. Mampu menerapkan konsep sistem bisnis dalam perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan bisnis yang efektif dan efisien.
4. Mampu mengembangkan keterampilan analitis dan kritis dalam memahami dan menyelesaikan masalah sistem bisnis yang kompleks.

Di dalam masing-masing pasar, bisnis memutuskan apa yang harus dibuat, berapa banyak, dan berapa harga yang ditetapkan. Demikian juga pelanggan memutuskan apa yang dibeli dan berapa yang mereka rela bayar. Miliaran pertukaran terjadi setiap hari antara bisnis dengan individu; antar bisnis yang berbeda; dan antar individu, bisnis, dan pemerintah. Selain itu, pertukaran yang diadakan di satu tempat seringkali berdampak pada pertukaran di tempat lain.

Hukum Permintaan dan Penawaran

Di semua level perekonomian, keputusan tentang apa yang dibeli dan dijual ditentukan terutama oleh kekuatan permintaan dan penawaran. **Permintaan** adalah kemauan dan kemampuan pembeli untuk membeli produk (barang atau jasa) tertentu. **Penawaran** adalah kemauan dan kemampuan produsen untuk menawarkan barang atau jasa tertentu untuk dijual. Pada umumnya, permintaan dan penawaran mengikuti hukum dasar sebagai berikut:

- **Hukum permintaan:** Pembeli akan membeli (permintaan) lebih banyak produk ketika harganya turun dan membeli lebih sedikit ketika harganya meningkat.
- **Hukum penawaran:** Produsen akan menawarkan (penurunan) lebih banyak produk untuk dijual ketika harganya meningkat dan lebih sedikit ketika harganya turun.

Mekanisme Permintaan dan Penawaran

Untuk dapat memahami hukum - hukum itu, bayangkan

pasar untuk tahu bulat di kota atau lingkungan) Anda. Jika setiap orang di kota mau membayar \$25 untuk sebuah tahu bulat (harga yang relatif tinggi), satu - satunya penjual tahu bulat di kota itu akan membuat tahu bulat dalam jumlah besar. Tapi jika setiap orang hanya mau membayar \$5 (harga yang relatif rendah), restoran itu akan membuat lebih sedikit tahu bulat. Melalui analisis yang teliti, kita sebenarnya dapat menentukan berapa banyak tahu bulat akan terjual pada harga yang berbeda. Hasil-hasil itu, disebut mekanisme permintaan dan penawaran diperoleh dari riset pemasaran, data historis, dan studi penelitian mengenai pasar lainnya. Apabila diaplikasikan sebagaimana mestinya, mekanisme tersebut membantu kita memahami hubungan antara level permintaan dan penawaran pada level harga yang berbeda- beda.

Kurva Permintaan dan Penawaran

Mekanisme permintaan dan penawaran tersebut dapat digunakan untuk membuat kurva permintaan dan penawaran tahu bulat di kota Anda. Kurva permintaan menunjukkan berapa banyak produk dalam kasus ini, tahu bulat - akan diminta (dibeli) pada harga yang berbeda - beda. Kurva penawaran menunjukkan berapa banyak tahu bulat akan dipasok (dimasak atau ditawarkan untuk dijual) pada harga yang berbeda-beda. Gambar 1.1 menunjukkan kurva permintaan dan penawaran untuk tahu bulat. Seperti yang dapat Anda lihat, permintaan meningkat ketika harga turun; penawaran meningkat ketika harga meningkat. Ketika kurva permintaan dan penawaran diplotkan ke grafik yang sama,

nilai di mana mereka berpotongan merupakan harga pasar atau harga ekuilibrium (equilibrium price)—harga di mana jumlah barang yang diminta sama dengan jumlah barang yang ditawarkan. Pada Gambar 1.1 harga keseimbangan untuk tahu bulat dalam contoh kita adalah \$10; Pada nilai itu, jumlah tahu bulat yang diminta sama dengan jumlah tahu bulat yang ditawarkan - 1.000 tahu bulat per minggu.

Surplus dan Defisit

Tapi bagaimana jika restoran tahu bulat memilih membuat jenis tahu bulat lain? Sebagai contoh, apa yang akan terjadi jika pemilik mencoba meningkatkan laba dengan membuat dan menjual lebih banyak tahu bulat? Atau bagaimana jika pemilik ingin mengurangi *overhead*, memperpendek jam buka toko, dan mengurangi jumlah tahu bulat yang ditawarkan untuk dijual? Pada kasus manapun di atas, hasilnya akan berupa penggunaan sumber daya yang tidak efisien-dan laba yang lebih rendah. Sebagai contoh, jika restoran tahu bulat menyediakan 1.200 tahu bulat dan mencoba menjualnya masing - masing seharga \$10, 200 tahu bulat tidak akan dibeli. Mekanisme permintaan tersebut dengan jelas menunjukkan bahwa hanya 1.000 tahu bulat yang akan dibeli pada harga itu. Karena itu, restoran tahu bulat akan mengalami surplus - situasi di mana jumlah yang ditawarkan melebihi jumlah yang diminta. Restoran tahu bulat akan kehilangan uang sebesar yang dihabiskan untuk membuat 200 tahu bulat tambahan itu.

Sebaliknya, jika restoran tahu bulat hanya menyediakan

800 tahu bulat, akan terjadi defisit. Jumlah yang diminta melebihi jumlah yang ditawarkan. Restoran tahu bulat akan kehilangan sejumlah tambahan laba yang seharusnya dapat diperoleh dengan membuat tahu bulat tambahan. Walaupun konsumen bisa membayar lebih untuk tahu bulat akibat defisit itu, restoran masih tetap mendapatkan laba yang lebih rendah daripada jika restoran tersebut membuat 1.000 tahu bulat. Restoran tahu bulat juga akan menghadapi risiko kemarahan pelanggan yang tidak dapat membeli tahu bulat, dan mendorong wirausahawan lain untuk membuka restoran tahu bulat yang bersaing guna memenuhi permintaan yang tidak terpenuhi. Oleh karena itu, bisnis harus mencari kombinasi yang tepat antara harga yang ditetapkan dan jumlah yang ditawarkan, sehingga bisa memaksimalkan laba, mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, dan mengurangi persaingan. Kombinasi tepat itu ditemukan pada titik ekuilibrium.

Contoh sederhana itu melibatkan hanya satu perusahaan, satu produk, dan sedikit pembeli. Sebenarnya, perekonomian Amerika Serikat jauh lebih kompleks. Ribuan perusahaan menjual ratusan ribu produk kepada jutaan pembeli setiap hari. Pada akhirnya, bagaimanapun juga, hasilnya hampir sama: perusahaan akan berusaha menawarkan jumlah dan memilih barang yang akan memberikan laba terbesar bagi mereka.

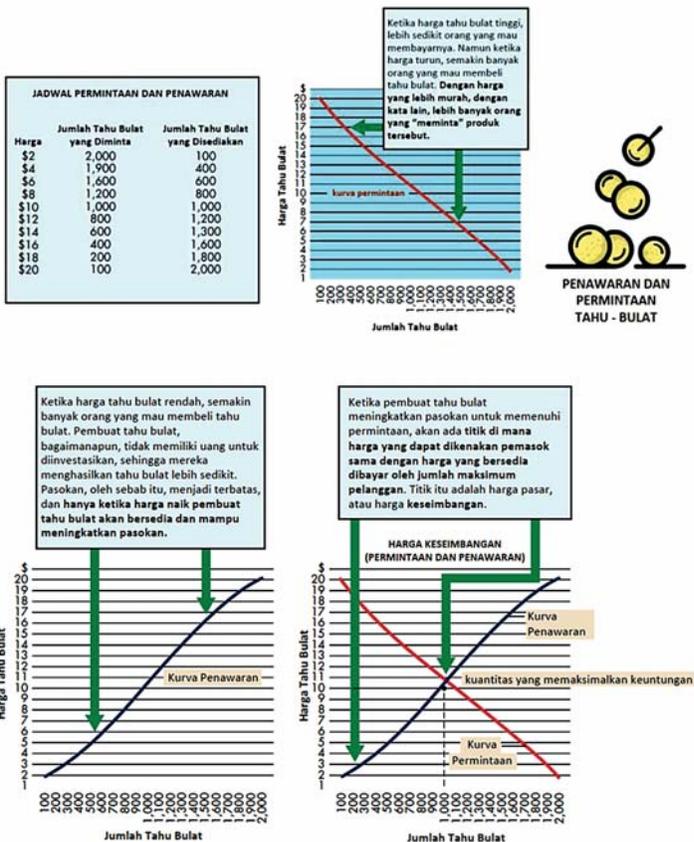
Persaingan di Perekonomian Pasar

Perekonomian pasar mengandalkan sistem perusahaan swasta—sistem yang memungkinkan para individu untuk

mengejar kepentingan mereka sendiri dengan batasan minimal dari pemerintah. Pada gilirannya perusahaan swasta menuntut adanya empat unsur hak properti pribadi, kebebasan memilih, laba, dan persaingan.

- **Hak properti pribadi.** Kepemilikan atas sumber daya yang digunakan untuk menciptakan kekayaan berada di tangan individu.
- **Kebebasan memilih.** Anda dapat menjual tenaga kerja Anda kepada majikan mana pun yang Anda pilih. Anda dapat juga memilih produk mana yang harus dibeli, dan produsen juga biasanya dapat memilih siapa yang dipekerjakan dan apa yang diproduksi.
- **Laba.** Iming-iming laba (dan kebebasan) akan menyebabkan beberapa orang meninggalkan rasa aman bekerja pada orang lain dan mendorong mereka mengambil risiko melakukan wirausaha. Laba yang diantisipasi juga berpengaruh kuat pada pilihan individu atas barang dan jasa yang akan mereka produksi.
- **Persaingan.** Jika laba memotivasi individu untuk memulai bisnis, maka persaingan memotivasi mereka untuk menjalankan perusahaan secara efisien. Persaingan terjadi ketika dua perusahaan atau lebih berlomba mendapatkan sumber daya dan pelanggan yang sama. Untuk memperoleh keunggulan di antara para pesaingnya, perusahaan harus memproduksi barang dan jasa secara efisien dan harus mampu menjualnya dengan harga yang dapat mendatangkan cukup laba. Untuk mencapai tujuan - tujuan itu, perusahaan harus meyakinkan para pelanggan bahwa produk - produknya

lebih baik atau lebih murah daripada pesaing. Oleh karena itu, persaingan mendorong semua perusahaan untuk membuat produk lebih baik atau lebih murah. Perusahaan yang memproduksi produk - produk yang mahal dan berkualitas buruk menghadapi kemungkinan untuk gagal. Kita membahas persaingan secara lengkap dalam bagian berikut.



Gambar 1.1 Permintaan dan penawaran.

Tingkat Persaingan. Bahkan dalam sistem perusahaan bebas, tidak semua industri sama persaingannya. Para ekonom telah mengidentifikasi empat tingkat persaingan dasar dalam sistem perusahaan swasta: persaingan sempurna, persaingan monopolistik, oligopoli, dan monopoli. Tabel 1.1 meringkas ciri - ciri empat tingkat persaingan itu.

Persaingan Sempurna Agar persaingan sempurna dapat tercipta, ada dua kondisi yang harus dipenuhi: (1) Semua perusahaan dalam suatu industri harus berskala kecil, dan (2) jumlah perusahaan dalam industri tersebut harus banyak. Dalam kondisi - kondisi seperti itu, tidak ada satu pun perusahaan yang cukup kuat untuk mempengaruhi harga produknya.

Tabel 1.1 Tingkat Persaingan

Karakteristik	Persaingan Sempurna	Persaingan Monopolistik	Oligopoli	Monopoli
Contoh	Petani lokal	Toko alat tulis	Industri baja	Perusahaan pelayanan umum
Jumlah Pesaing	Banyak	Banyak, tetapi lebih sedikit dari persaingan sempurna	Sedikit	Tidak ada
Kemudahan Memasuki Industri	Mudah	Relatif mudah	Sukar	Diatur oleh pemerintah

Karakteristik	Persaingan Sempurna	Persaingan Monopolistik	Oligopoli	Monopoli
Kesamaan barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan pesaing	Identik	Sama	Bisa serupa atau berbeda	Tidak ada persaingan barang atau jasa
Level pengendalian harga oleh masing-masing perusahaan	Tidak ada	Beberapa	Beberapa	Cukup besar

Oleh karena itu harga ditentukan oleh kekuatan pasar seperti penawaran dan permintaan. Selain itu, dua kondisi ini juga mencerminkan empat prinsip:

1. Produk - produk yang ditawarkan setiap perusahaan mirip sehingga para pembeli memandangnya identik dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan - perusahaan lain.
2. Baik pembeli maupun penjual mengetahui harga - harga yang dibayarkan dan diterima pihak lain di pasar.
3. Karena semua perusahaan berskala kecil , setiap perusahaan mudah memasuki atau meninggalkan pasar.
4. Harga - harga ditentukan sepenuhnya oleh penawaran dan permintaan serta diterima baik oleh penjual maupun pembeli.

Pertanian merupakan contoh yang bagus dari persaingan sempurna di perekonomian Amerika Serikat. Gandum yang diproduksi pada satu tanah pertanian sama dengan yang diproduksi pada tanah pertanian lainnya. Baik produsen maupun pembeli sadar akan harga yang berlaku di pasar. Selain itu, mereka mudah memulai memproduksi gandum dan mudah menghentikannya apabila sudah tidak menguntungkan lagi.

Persaingan Monopolistik

Dalam persaingan monopolistik, terdapat lebih sedikit penjual jika dibandingkan dengan pasar di persaingan sempurna. Akan tetapi, karena masih terdapat banyak pembeli, penjual berusaha membuat produk mereka terlihat sedikit berbeda dari para pesaing. Strategi diferensiasi ini mencakup pembangunan merk (Tide dan Cheer), perancangan fesyen (Polo dan Tommy Hilfiger jeans), dan iklan (Coke dan Pepsi). Sebagai contoh, dalam usaha menarik perhatian konsumen yang sadar akan kesehatan, divisi Kraft Foods dari Philip Morris secara aktif mempromosikan produk - produk yang terdiferensiasi seperti Cool Whip rendah lemak, Jell - O rendah kalori, dan Kool - Aid bebas gula.

Perusahaan yang bersaing secara monopolistik dapat berskala besar atau kecil. Akan tetapi, perusahaan - perusahaan itu tetap relatif mudah memasuki atau meninggalkan pasar. Sebagai contoh, banyak toko pakaian berskala kecil yang berhasil bersaing dengan pengecer besar seperti Liz Claiborne dan Limited Brands. Perusahaan “bebe” adalah contoh yang baik. Jaringan toko pakaian berskala kecil ini

mengendalikan fasilitas manufakturnya sendiri dan cepat tanggap seperti Gap Inc, dalam menghadapi perubahan selera berpakaian. Banyak toko pakaian lokal di dalam kota, yang memiliki perguruan tinggi, bersaing secara efektif dalam mengembangkan kaos dan topi rancangan mereka sendiri dan kemudian mempatenkan slogan dan logonya.

Diferensiasi produk juga memberikan tambahan kesempatan bagi para penjual mengendalikan harga - harga yang mereka tetapkan. Sebagai contoh, walaupun kemeja Scars mempunyai gaya dan bentuk yang serupa dengan kemeja Ralph Lauren Polo, harga kemeja Sears lebih murah. Tetapi banyaknya pembeli secara relatif dibandingkan dengan penjual akan menciptakan batasan harga Walaupun Polo mungkin dapat menjual kemejanya seharga katakanlah \$20 lebih mahal dari kemeja Sears yang mirip Polo tidak dapat menjual banyak kemeja jika harganya \$200 lebih mahal.

Oligopoli

Terjadi bila sebuah industri hanya memiliki sedikit penjual. Sebagai ketentuan umum, para penjual harus berukuran cukup besar. Masuknya pesaing baru menjadi sulit karena diperlukannya investasi yang besar. Konsekuensinya industri oligopoli (industri- industri mobil, karet, penerbangan, dan baja) cenderung statis. Hanya ada dua perusahaan yang merakit pesawat terbang komersial berukuran besar: Boeing (perusahaan Amerika Serikat) dan Airbus (konsorsan Eropa). Selanjutnya, sejalan dengan era globalisasi, banyak ahli yang percaya bahwa, seperti yang diprediksi seseorang. “Oligopoli global tidak dapat dielakkan

seperti terbitnya matahari.”

Masing - masing oligopolis memiliki kendali yang lebih besar terhadap strategi mereka sendiri daripada perusahaan - perusahaan yang bersaing secara monopolistik. Namun tindakan perusahaan dapat mempengaruhi penjualan perusahaan lain di industri itu. Sebagai contoh, sewaktu satu perusahaan menurunkan harga atau menawarkan insentif untuk meningkatkan penjualan, yang lain biasanya melindungi penjualan dengan melakukan hal yang sama. Juga, sewaktu satu perusahaan meningkatkan harga, umumnya yang lain akan mengikuti. Maka, harga produk - produk yang dapat dibandingkan biasanya cukup seragam. Ketika suatu perusahaan penerbangan mengumumkan program baru berupa pemotongan biaya perjalanan, yang lain akan segera mengikuti. Jika perusahaan penerbangan itu mengakhiri program pemotongan biaya perjalanan, maka perusahaan lainnya akan segera mengikuti juga.

Monopoli

Terjadi ketika industri atau pasar tertentu hanya memiliki satu produsen. Jelas, pemasok tunggal menikmati kendali penuh atas harga produknya. Hambatan satu - satunya ada pada menurunnya permintaan pelanggan akibat meningkatnya harga. Di Amerika Serikat, undang - undang seperti Sherman Antitrust Act (1890) dan Clayton Act (1914) melarang praktek monopoli. UU ini mengatur harga yang ditetapkan oleh perusahaan yang memiliki karakteristik monopoli alami industri-industri di mana satu perusahaan dapat menyediakan semua barang dan Jasa yang dibutuhkan

dengan cara paling efisien. Banyak perusahaan listrik melakukan monopoli alami karena dapat menyediakan semua tenaga listrik yang dibutuhkan di daerah Anda. Fasilitas ganda—seperti dua pembangkit tenaga Intrik, dua jaringan saluran listrik—merupakan sebuah pemborosan. Selain itu, kasus Enron juga menunjukkan apa yang dapat terjadi jika utilitas seperti listrik, telepon, atau air PAM di deregulasi secara serampangan.

Rangkuman

1. Mendefinisikan sifat bisnis dan mengidentifikasi tujuan - tujuan utamanya.

Bisnis adalah sebuah organisasi yang memproduksi atau menjual barang atau jasa untuk mendapatkan laba. Prospek memperoleh laba—setelah antara pendapatan dan pengeluaran bisnis mendorong orang untuk membuka dan memperluas bisnis. Laba mengimbali pemilik untuk mengambil risiko yang tercakup dalam menginvestasikan uang dan waktu mereka. Bisnis memproduksi sebagian besar barang dan jasa yang dikonsumsi orang dan mempekerjakan banyak orang.

2. Menelusuri riwayat bisnis dan perubahan pandangan mengenai akuntabilitas bisnis di Amerika Serikat.

Bentuk bisnis Amerika Serikat telah berevolusi selama beberapa abad ini. Sejarah ini dapat diuraikan dalam enam tahap atau era. Dengan munculnya **Revolusi Industri** pada pertengahan abad ke-18, sistem pabrik membuat bahan dan pekerja yang dibutuhkan untuk

memproduksi barang dalam jumlah yang besar portal dan mesin-mesin baru yang dibutuhkan untuk produksi massal berkumpul dalam satu tempat.

Abad ke - 19 menjadi solusi peningkatan wirausahawan dalam skala besar, dan bisnis Amerika Serikat menganut filosofi *laissez faire*—prinsip bahwa pemerintah hendaknya tidak mencampuri perekonomian melainkan harus membiarkan bisnis berfungsi tanpa regulasi. Sayangnya perkembangan perusahaan dan peningkatan sistem produksi harus dibayar dengan hilangnya kebebasan pekerja. Oleh karena itu, era produksi menjadi solusi bangkitnya serikat buruh dan dimulainya regulasi oleh pemerintah.

Menurut konsep pemasaran, yang muncul pada tahun 1950-an dan 1960-an, produsen barang dan jasa mulai dengan mencari tahu apa yang diinginkan oleh pelanggan dan kemudian menyediakannya. Dasawarsa 1980-an menyaksikan munculnya ekonomi global. Alat komunikasi dan transportasi yang membaik, selain metode internasional yang lebih efisien dalam pembiayaan, produksi, distribusi, dan pemasaran produk dan jasa secara bersama-sama membuka pasar yang lebih jauh bagi bisnis. Era informasi, yang dipicu internet, memberikan dorongan dalam perdagangan di semua sektor ekonomi, khususnya jasa.

Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan hukum permintaan
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan hukum penawaran
3. Jelaskan mekanisme permintaan dan penawaran
4. Jelaskan kondisi surplus dan defisit pada permintaan dan penawaran
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan persaingan
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan tingkat persaingan
7. Jelaskan apa yang dimaksud dengan persaingan sempurna
8. Jelaskan apa yang dimaksud dengan persaingan monopolistik
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan persaingan oligopoli
10. Jelaskan apa yang dimaksud dengan persaingan monopoli

Daftar Pustaka.

- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2020). *Business Essentials* (12th ed.). Pearson.
- Bovee, C. L., Thill, J. V., & Mescon, M. H. (2019). *Business in Action* (9th ed.). Pearson.
- Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2020). *Business* (14th ed.). Cengage Learning.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2018). *Understanding Business* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Griffin, R. W. (2019). *Fundamentals of Management* (9th ed.). Cengage Learning.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2019).
Fundamentals of Management (11th ed.). Pearson.

2

STRATEGI KORPORAT

Setelah membaca dan mempelajari bab ini, maka Anda akan mampu:

1. Menentukan strategi perusahaan dan menjelaskan lima elemen khususnya;
2. Menjelaskan area inti dari strategi perusahaan dan bagaimana mereka terhubung bersama;
3. Membedakan antara proses, konten, dan konteks strategi perusahaan;
4. Mengidentifikasi apa yang membuat strategi perusahaan ‘baik’;
5. Menguraikan sejauh mana strategi perusahaan berbeda dalam organisasi publik dan nirlaba;
6. Menjelaskan perbedaan antara strategi perusahaan nasional dan internasional.

Strategi perusahaan merupakan hal yang menarik dan menantang. Hal itu membuat keputusan mendasar tentang arah masa depan suatu organisasi: tujuannya, sumber dayanya dan bagaimana berinteraksi dengan dunia di mana organisasi beroperasi. Setiap aspek organisasi berperan dalam strategi ini – sumber daya manusianya, keuangannya, metode produksinya, dan lingkungannya (termasuk pelanggannya). Dalam bab pengantar ini kita mengkaji bagaimana area yang luas ini perlu disusun dan dikembangkan jika organisasi ingin terus beroperasi secara efektif.

Strategi perusahaan diperumit oleh fakta bahwa ada ketidaksepakatan yang cukup besar antara para peneliti tentang subjek tersebut dan bagaimana elemen-elemennya dihubungkan bersama. Ada dua jalur utama dan hal ini dibahas dalam bab ini: proses preskriptif dan proses *emergent*. Dua model telah dikembangkan untuk menjelaskan pendekatan tersebut. Dalam mengeksplorasi strategi perusahaan, sangat berguna untuk memulai dengan memeriksa mengapa hal itu penting dan apa yang dikandungnya. Perbedaan utama yang dapat disimpulkan antara proses, isi dan konteksnya. Dua jalur utama kemudian diteliti lebih lanjut dan pertanyaan kunci dieksplorasi: apa yang membuat strategi ‘baik’? Pada bagian akhir, kami menjelaskan karakteristik khusus dari strategi untuk perusahaan publik dan perusahaan internasional.

Apa Itu Strategi Korporat?

a) Inti dari corporate strategy

Corporate strategy atau strategi perusahaan dapat

digambarkan sebagai identifikasi tujuan organisasi, sekaligus rencana dan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tentu definisi ini tidak bersifat kaku. Strategi perusahaan dapat berkembang. Di bagian modul yang lain, kami akan memberikan pandangan alternatif mengenai corporate strategy.

Di tahun-tahun awal pendiriannya, tujuan Apple adalah untuk menyediakan pekerjaan bagi pemilik, teman, dan juga para karyawan. Di tahun-tahun berikutnya ketika perusahaan tumbuh lebih besar dan mampu untuk mencari pelanggan baru dan memperluas jangkauan produknya, tujuannya pun berubah. Tujuan Apple menjadi konsep yang lebih luas, termasuk diantaranya membagikan dividen kepada pemegang saham independen di luar pendiri aslinya, serta menawarkan layanannya kepada pelanggan yang jauh lebih luas.

Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa perusahaan mengambil pendekatan yang lebih luas, bahwa mereka harus memiliki peran di dalam masyarakat yang melampaui pemegang saham, karyawan dan anggota langsung perusahaan lainnya. Strategi korporat terdiri atas dua elemen utama: strategi tingkat korporat dan strategi tingkat bisnis. Gambar 2.1 menjelaskan dua aspek penting dari topik strategi perusahaan. Pemikir strategi perusahaan awal seperti, Igor Ansoff dan Peter Drucker, mengacu pada kedua aspek strategi: memetakan arah masa depan, serta memetakan sumber daya organisasi yang perlu diadopsi.



Gambar 2.1 Inti dari strategi perusahaan.

- Pada tingkat korporat (kantor pusat), keputusan penting seperti bisnis apa yang akan digeluti, serta dimana lokasi perusahaan berada perlu diambil. Budaya dan kepemimpinan organisasi juga ditentukan pada tingkat ini. Contohnya, saat Apple akan mengembangkan strategi baru ke dalam elektronik konsumen. Apple ingin mengimplementasikan keputusan strategis untuk bergerak lebih jauh ke dalam bisnis musik, daripada berfokus pada bidang komputasi. Keputusan ini diambil oleh kantor pusat perusahaan Apple waktu itu. Namun, Apple Computers telah melalui serangkaian reorganisasi untuk menyampaikan strategi ini, sehingga strategi baru juga terkait dengan kepemimpinan dan budaya

organisasi yang baru. Strategi tingkat perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai tujuan utama, kebijakan penting atau rencana untuk mencapai tujuan tersebut, yang menyatakan di bisnis apa perusahaan itu sedang atau akan berada. 6

- Pada tingkat bisnis, strategi perusahaan berkaitan dengan pelayanan untuk pelanggan, menghasilkan nilai dari sumber daya, serta prinsip yang mendasari keberlanjutan keunggulan kompetitif atas perusahaan pesaing. Sebagai contoh, Apple di awal abad ke-21 berinvestasi besar-besaran pada desain komputer baru, serta pada iPod dan iTunes. Strategi tingkat bisnis dapat dilihat sebagai turunan dari strategi perusahaan. Strategi tingkat bisnis adalah kecocokan antara kemampuan internal dan hubungan eksternalnya. Hal ini menggambarkan bagaimana bisnis menanggapi pemasoknya, pelanggannya, pesaingnya, dan lingkungan sosial dan ekonomi di mana bisnis beroperasi. Strategi perusahaan dibahas di buku ini karena mencakup setiap jenis organisasi – besar dan kecil; publik, nirlaba, dan milik pribadi.

b) Pandangan alternatif tentang strategi

Beberapa pemikir strategi lain mengajukan definisi tambahan mengenai strategi perusahaan. Beberapa penulis, seperti Quinn, menekankan ketidakpastian masa depan, serta menyarankan bahwa mengidentifikasi strategi dan mengembangkan rencana strategis yang lengkap mungkin merupakan tugas yang sia-sia. Pemikir strategi ini melihat

strategi perusahaan pada dasarnya bersifat kewirausahaan dan dinamis, dengan penambahan elemen risiko. Strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai penemuan peluang di pasar, bereksperimen dan mengembangkan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu.

Tujuan yang dimaksudkan dari strategi belum tentu berbentuk praktik. Definisi ini jelas berbeda dengan yang disebutkan sebelumnya. Buku ini membahas dua definisi yang saling bertentangan ini dan implikasinya untuk pengembangan strategi. Namun lebih berfokus pada yang pertama karena telah didukung oleh lebih banyak literatur.

Tiga Bidang Utama Strategi

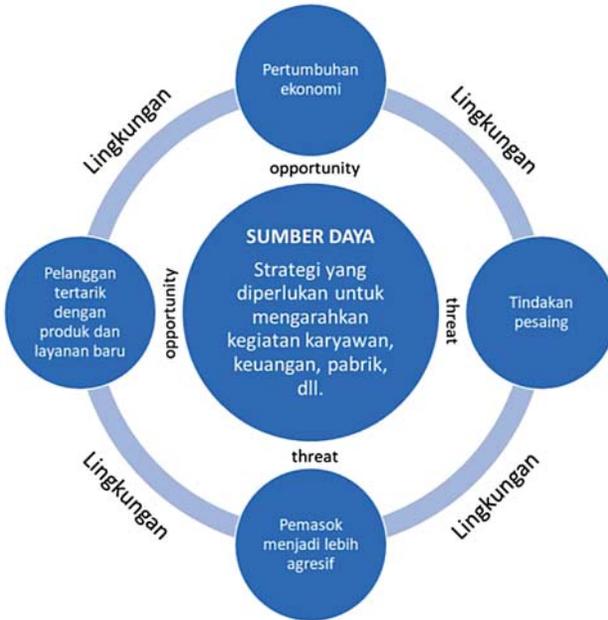
Setiap organisasi harus mengelola strateginya dalam tiga bidang utama:

1. sumber daya internal organisasi ;
2. lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi;
3. kemampuan organisasi untuk menambah nilai pada apa yang dilakukannya.

Strategi perusahaan dapat dilihat sebagai proses yang menghubungkan antara manajemen sumber daya internal organisasi dan hubungan eksternalnya dengan pelanggan, pemasok, pesaing dan lingkungan ekonomi dan sosial di mana ia berada.

Organisasi mengembangkan hubungan ini dari kemampuan dan sumber dayanya. Oleh karena itu, organisasi menggunakan sejarah, keterampilan, sumber daya, pengetahuan, dan berbagai konsepnya untuk mengeksplorasi tindakan masa depan. Gambar 2.2 menunjukkan beberapa contoh

proses ini.



Gambar 2.2 Strategi perusahaan menghubungkan sumber daya organisasi dengan lingkungannya.

Strategi Sumber Daya

Sumber daya organisasi menyangkut keterampilan sumber daya manusia, investasi dan modal di setiap bagian organisasi. Organisasi perlu mengembangkan strategi perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut. Secara khusus, penyelidikan untuk keberlanjutan keunggulan kompetitif yang memungkinkan organisasi untuk bertahan melawan kompetisi. Misalnya, Apple memiliki keunggulan dalam produksi dan pemasaran produk pemutar

musik iPod dan perangkat lunak terkait yang memiliki standar industri. Karena hal itu, Apple juga banyak berinvestasi dalam branding produk dan toko ritel Apple. Branding produk dan toko ritel adalah bagian dari sumber dayanya.

Strategi Lingkungan

Lingkungan mencakup setiap aspek di luar organisasi. Termasuk mengenai keadaan ekonomi dan politik yang sangat bervariasi di seluruh dunia. Selain itu, pesaing, pelanggan, dan pemasok, baik berukuran lebih besar atau tingkat yang lebih rendah. Pelanggan dan pesaing merupakan elemen lingkungan yang sangat penting. Dalam strategi, kata 'lingkungan' tidak hanya berarti isu 'hijau, melestarikan planet'. Meskipun hal tersebut penting dan dapat dimasukkan ke dalam definisi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi perusahaan yang paling cocok untuk kekuatan dan kelemahan mereka dalam kaitannya dengan lingkungan di mana mereka beroperasi.

Misalnya, Apple menghadapi lingkungan yang sangat kompetitif untuk divisi komputernya. Apple menghadapi persaingan yang ketat dengan Dell dan Hewlett Packard di Amerika. Selain itu, Apple juga harus mengatasi perubahan ekonomi di banyak pasar di seluruh dunia, yang mempengaruhi keputusan pelanggannya untuk membeli komputer baru.

Beberapa pemikir strategi, seperti Kenichi Ohmae, menyarankan bahwa strategi perusahaan benar-benar hanya dibutuhkan ketika organisasi menghadapi pesaing. Menurutnya, tidak ada ancaman persaingan berarti tidak ada

kebutuhan akan strategi. Pandangan ini adalah pandangan yang agak sempit mengenai strategi dan lingkungannya. Bahkan sebuah monopoli tanpa pesaing tetap membutuhkan strategi untuk mempertahankan posisinya.

Contoh, upaya usaha negara (BUMN) untuk memonopoli bidang listrik atau telekomunikasi di sebuah negara. Strategi perusahaan (BUMN) tetap diperlukan untuk memonopoli. Sama halnya, seperti yayasan amal bersaing untuk mendapatkan dana dari para donatur. Sebuah strategi perusahaan tetap tidak kalah relevan.

Pemikir strategi lain, seperti Henry Mintzberg, menyarankan bahwa karena lingkungan begitu tidak pasti, terutama di tingkat global, hal tersebut membuat strategi perusahaan jangka panjang menjadi tidak mungkin dilakukan. Strategi perusahaan jangka panjang tetap perlu dibuat, yaitu dibangun secara bertahap melalui proses pembelajaran yang melibatkan eksperimen. Organisasi mungkin berusaha untuk menambah nilai dengan operasional yang efektif, tetapi lingkungan yang selalu berubah menawarkan sedikit (bahkan tidak ada) kemungkinan untuk melakukan perencanaan terlebih dahulu. Pandangan semacam itu menunjukkan bahwa lingkungan yang tidak terduga membuat tugas merancang strategi perusahaan menjadi lebih realistis, daripada sekadar perencanaan. Strategi harus dirancang untuk mengatasi kesulitan seperti itu.

Menambah Nilai

Ada kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih jauh tujuan strategi perusahaan di luar perubahan lingkungan dan

pengelolaan sumber daya. Kebutuhan tersebut berkaitan dengan menambah nilai persediaan yang dibawa ke dalam organisasi. Untuk memastikan kelangsungan hidup jangka panjangnya, organisasi harus mengambil persediaan yang dibawanya. Menambah nilai ini dapat dilakukan melalui operasi bisnisnya dan kemudian mengirimkan outputnya ke pelanggan.

Misalnya, Apple mengambil persediaan yang dibelinya, seperti komponen, energi, keterampilan, dan peralatan modal. Apple kemudian menggunakan sumber daya dan keahliannya sendiri untuk menciptakan produk dari persediaan ini, seperti komputer, iPod, atau iPad, yang memiliki nilai lebih tinggi dari nilai gabungan dari semua persediaan yang telah digunakan untuk membuat produk. Apple menambahkan nilai dari material persediaan, kemudian menjual produk tersebut kepada pelanggannya.

Tujuan dari strategi perusahaan adalah untuk mewujudkan kondisi di mana organisasi mampu menciptakan nilai tambah yang vital ini. Strategi perusahaan juga harus memastikan bahwa organisasi mampu beradaptasi di tengah keadaan yang senantiasa berubah. Sehingga dapat terus menambah nilai di masa depan. Cara-cara di mana nilai dapat ditambahkan dan ditingkatkan menjadi sangat penting untuk strategi perusahaan.

Strategi perusahaan adalah seni dan ilmu. Tidak ada strategi tunggal yang dapat diterapkan untuk mengatasi semua kasus. Sebagian besar organisasi ingin mengembangkan keterampilan, namun mereka dihadapkan pada pengaruh pengalaman dan budaya masa lalu, serta dibatasi oleh latar

belakang, sumber daya, dan lingkungan mereka.

Sehingga demikian, penerapan strategi perusahaan tetap melibatkan logika, atau penerapan metode ilmiah dan penggunaan bukti. Pada akhirnya, strategi perusahaan adalah tempat untuk penerapan penilaian bisnis, seperti dalam contoh Apple. Apple melakukan penilaian bisnis untuk memproduksi pemutar musik iPod karena adanya peluang. Kemudian, mereka tetap melakukan penilaian bisnis untuk menentukan strategi terbaiknya adalah dengan meluncurkan iTunes (situs web musik).

c) Elemen kunci dari keputusan strategis

Ada lima elemen kunci dari keputusan strategis yang terkait dengan tujuan organisasi untuk menambah nilai dan bersaing di pasar. Untuk mengilustrasikan elemen-elemen ini, berikut contoh yang terjadi di pasar video game komputer yang sangat kompetitif. Pasar ini bernilai sekitar US\$25 miliar secara global pada tahun 2004.

1) Keputusan berkelanjutan

yang dapat dipertahankan dari waktu ke waktu. Untuk kelangsungan hidup jangka panjang sebuah organisasi, menjadi penting bahwa strategi itu bersifat berkelanjutan. Akan sedikit berguna saat Microsoft meluncurkan konsol game Xbox baru, ketika pasar menghilang setelah enam bulan. Hingga tahun 2004, perusahaan telah menghabiskan jutaan dolar untuk mengembangkan produk. Pada akhirnya industri konsol game ini memakan waktu beberapa tahun untuk pulih.

2) *Mengembangkan proses untuk menghasilkan strategi.*

Strategi adalah tentang bagaimana mengembangkan organisasi atau memungkinkan mereka untuk berkembang menuju tujuan. Sebagai contoh, Microsoft memulai dengan meluncurkan Xbox ke pasar AS pada Musim Gugur 2001. Diikuti penetrasi ke pasar Jepang pada awal Musim Semi 2002, dan Eropa sekitar satu bulan kemudian. Tapi secara keseluruhan keputusan strategis Microsoft untuk bersaing di pasar game konsol telah diambil bertahun-tahun sebelumnya. Microsoft juga telah investasi besar untuk mencapai tujuan ini.

3) *Menawarkan keunggulan kompetitif.*

Strategi yang berkelanjutan lebih mungkin terjadi jika strategi tersebut memberikan keunggulan kompetitif atas pesaing aktual atau potensial. Strategi perusahaan biasanya terjadi dalam lingkungan yang kompetitif. Microsoft dianggap terlambat dalam memasuki pasar game komputer global, jika dibandingkan saingan utamanya, Sony dan Nintendo. Oleh karena itu Microsoft membutuhkan beberapa keunggulan kompetitif khusus dalam mesin konsol game, agar dapat membujuk pelanggan produk pesaing untuk berubah.

Awalnya, Microsoft menawarkan apa yang mereka klaim sebagai grafik video game terbaik. Selain itu, Microsoft juga menawarkan kemampuan mesin konsol tersebut dimainkan secara online. Selanjutnya, Microsoft menawarkan game yang superior dan daya komputasi yang lebih besar dari pesaingnya. Saingan utamanya adalah Sony PlayStation, yang kemudian mengumumkan konsol game

dengan chip yang benar-benar baru pada tahun 2005. Pada akhirnya mengalahkan keunggulan Microsoft ini. Salah satu cara untuk mengembangkan keunggulan kompetitif adalah melalui inovasi. Inovasi adalah tema konstan mata kuliah ini.

4) *Memanfaatkan hubungan antara organisasi dan lingkungannya*

Hubungan yang tidak dapat dengan mudah digandakan, akan berkontribusi pada kinerja yang unggul. Strategi harus dapat mengeksplotasi banyak hubungan antara organisasi dengan lingkungannya yang terdiri dari: pemasok, pelanggan, dan pesaing. Hubungan semacam itu mungkin bersifat kontraktual dan formal, atau bahkan bersifat informal dan tidak jelas. Tidak jelas di sini karena hubungan perusahaan dengan lingkungannya tidak terikat secara hukum. Namun tidak berarti hubungan tersebut memiliki kepentingan. Dalam kasus mesin konsol game, Microsoft mampu menawarkan kompatibilitas dan koneksi dengan komputer dominan lainnya, dan produk perangkat lunak mereka yaitu Explorer dan Windows XP.

5) *Visi.*

Kemampuan untuk memajukan organisasi secara signifikan melampaui kondisi lingkungan saat ini. Visi ini mungkin melibatkan strategi inovatif. Dalam persaingan pasar konsol game yang sangat tinggi, memiliki visi masa depan merupakan hal yang sangat penting. Sekaligus melibatkan lingkungan organisasi itu sendiri. Seperti gambaran tentang bagaimana video game dalam waktu lima sampai sepuluh

tahun, akan mengarahkan keputusan strategis.

Untuk Microsoft, visinya tentang Xbox akan mengubah keterlibatannya saat ini pada bisnis kantor seperti penulisan laporan dan presentasi, ke bisnis hiburan, seperti video game. Sehingga memberikan pengalaman sekaligus sumber pendapatan yang benar-benar baru. Visi ini setidaknya harus melibatkan solusi inovatif untuk isu-isu strategis dalam menghadapi persaingan industri. Agar menjadi nilai tambah jangka panjang pada organisasi.

Area Inti Strategi Perusahaan

Tiga bidang inti strategi perusahaan adalah analisis strategis, pengembangan strategi, dan implementasi strategi.

1. Analisis strategis. Organisasi, misi dan tujuannya harus diperiksa dan dianalisis. Strategi perusahaan memberikan nilai bagi orang-orang yang terlibat dalam organisasi, yaitu pemangku kepentingan. Tetapi seringkali manajer senior mengembangkan tujuan organisasi menjadi lebih luas. Mereka melakukan pemeriksaan tujuan dan hubungan organisasi dengan lingkungannya. Mereka juga menganalisis sumber daya organisasi.
2. Pengembangan strategi. Strategi harus dikembangkan dan kemudian dipilih. Agar berhasil, strategi harus dibangun berdasarkan keterampilan khusus organisasi dan hubungan khusus yang dimiliki organisasi dengan pihak luar. Pihak luar terdiri dari pemasok, pelanggan, distributor, dan pemerintah. Bagi banyak organisasi, hal ini berarti mengembangkan keunggulan berkelanjutan dari waktu ke waktu. Biasanya ada banyak pilihan yang

tersedia dan harus memilih satu atau lebih.

3. Implementasi strategi. Opsi yang dipilih harus diterapkan. Mungkin kesulitan terbesar adalah tentang motivasi, relasi kekuasaan, negosiasi dengan pemerintah, akuisisi perusahaan dan banyak hal lainnya. Sebuah strategi yang tidak dapat diimplementasikan, merupakan strategi tertulis yang buruk.

Jika ada strategi perusahaan yang layak untuk dikembangkan, masing-masing dari tiga area di atas harus dieksplorasi dengan cermat. Untuk kejelasan tujuan, memisahkan proses strategi perusahaan menjadi tiga area inti berurutan seperti di atas, menjadi penting. Namun, menempatkan tiga area inti hanya sebagai hal yang berurutan merupakan sebuah kesalahan.

Banyak organisasi sudah memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan dan pemasok, dan terus berkembang lebih baik. Terdapat pula organisasi lainnya yang belum memulai. Bahkan, perusahaan baru yang akan bereksperimen dan bernegosiasi. Hal ini berarti bahwa kegiatan pada ketiga area di atas mungkin terjadi secara simultan. Simultan berarti mengimplementasikan beberapa ide sambil menganalisis dan mengembangkan ide lainnya.

Tabel 2.1 mencantumkan beberapa definisi kerja yang digunakan dalam tiga area inti strategi perusahaan. Untuk memperjelas perbedaan antar persyaratannya, tabel tersebut juga menyertakan contoh manajer muda yang ambisius, menunjukkan strateginya untuk kemajuan karir. Namun, contoh pada Tabel 2.1 menyoroti dua kualifikasi penting untuk tiga area inti:

1. pengaruh pertimbangan dan nilai-nilai;
2. spekulasi tingkat tinggi yang terlibat dalam prediksi utama.

Pentingnya pertimbangan dan nilai-nilai dalam mencapai misi dan tujuan menunjukkan bahwa strategi perusahaan bukanlah ilmu pasti. Misalnya, dalam contoh hipotetis karir pada Tabel 2.1, individu tersebut memiliki pandangan yang jelas tentang apa yang penting dalam hidup jika ambisi mereka ingin dicapai. Beberapa orang tidak akan berbagi nilai-nilai ambisius ini.

Selain itu, strategi perusahaan mungkin sangat spekulatif dan melibatkan asumsi-asumsi utama untuk memprediksi masa depan organisasi. Misalnya, banyak tahap selanjutnya dari kemajuan karir pada Tabel 2.1 melibatkan beberapa proyeksi yang sangat sulit. Misalnya, yaitu tentang pernikahan, keluarga dan kesehatan, yang mungkin tidak tercapai. Memang, mengingat ketidakpastian seperti itu, sulit untuk melihat contoh tersebut sebagai sesuatu yang ideal.

Tabel 2.1 Definisi istilah yang digunakan dalam tiga area inti strategi

	Definisi	Contoh Karier Personal
Pernyataan misi	Mendefinisikan bisnis bahwa organisasi sejalan dengan nilai-nilai dan harapan para pemangku kepentingan	Menjadi profesional di industri perbankan terkemuka
Tujuan (atau sasaran)	Nyatakan dengan lebih tepat apa yang ingin dicapai dan kapan harus dicapai. Seringkali dikuantifikasi atau dalam hitungan. (Perhatikan bahwa tidak ada pernyataan tentang bagaimana)	Untuk mencapai jabatan direktur di dewan direksi perusahaan pada usia 42
Strategi	Pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan organisasi serta urutan tindakan menjadi satu kesatuan yang kohesif. Biasanya berkaitan dengan prinsip umum untuk mencapai tujuan: mengapa organisasi memilih jalur ini	1 Memperoleh gelar MBA dari sekolah bisnis terkemuka di Indonesia 2 Pindah ke perusahaan konsultan terkemuka sebagai batu loncatan ke kantor pusat perusahaan 3 Mendapatkan jabatan direktur fungsional utama pada usia 35 tahun di perusahaan

	Definisi	Contoh Karier Personal
Rencana (atau program)	Tindakan spesifik yang mengikuti strategi. Organisasi menentukan urutan tindakan langkah demi langkah untuk mencapai tujuan utama	1 Mendapatkan gelar master dan menjadi mahasiswa terbaik tahun ini 2 Bekerja di bank retail selama dua tahun ke depan untuk mengambil pengalaman komersial 3 Mengidentifikasi tiga sekolah bisnis terbaik pada bulan Desember, dua tahun dari sekarang 4 Membuat aplikasi ke sekolah tersebut pada bulan Januari tahun berikutnya
Kontrol	Proses monitoring rencana yang diusulkan, jika perlu dilakukan penyesuaian. Mungkin terdapat beberapa modifikasi strategi dalam tahap ini.	Berkompromi pada pernikahan dan anak-anak pada dua tahun pertama di atas Menyesuaikan rencana untuk tiga tahun
Penghargaan	Hasil dari strategi yang berhasil, menambah nilai bagi organisasi dan individu	Gaji tinggi dan kepuasan karir

Dengan cara yang sama, dalam kasus strategi perusahaan, mungkin sebagian besar kesalahan adalah arah yang tidak realistis. Beberapa buku dan makalah penelitian tentang strategi perusahaan tidak mengenali masalah ini. Hal ini dapat dikatakan sebagai sebuah kesalahan karena

menyiratkan strategi perusahaan tentang masa depan yang tidak realistis.

Beberapa perusahaan juga mengambil pendekatan ini dan bekerja atas dasar strategi tersebut yang ditetapkan secara kaku untuk jangka waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bukan berarti kita tidak boleh mengeksplorasi arah masa depan strategi perusahaan, hanya saja kita harus berhati-hati tentang maksud/tujuan organisasi.

Proses, Konten dan Konteks.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa dalam kebanyakan situasi strategi perusahaan, masalah terjadi bukan hanya ketika pengambilan keputusan strategis dan implementasinya. Seringkali masalah berkaitan dengan waktu implementasi, yaitu waktu yang melebihi target dan adanya penundaan. Masalah lain terjadi dalam membuat keputusan itu sendiri. Ada dua alasan mengapa hal ini bisa terjadi.

Pertama, orang-orang yang terlibat seperti manajer, karyawan, pemasok dan pelanggan, misalnya, dapat memilih untuk menerapkan penilaian bisnis mereka sendiri ke strategi perusahaan yang mungkin berbeda satu sama lain. Mereka dapat mempengaruhi keputusan awal dan keputusan selanjutnya, serta mempengaruhi tindakan implementasinya.

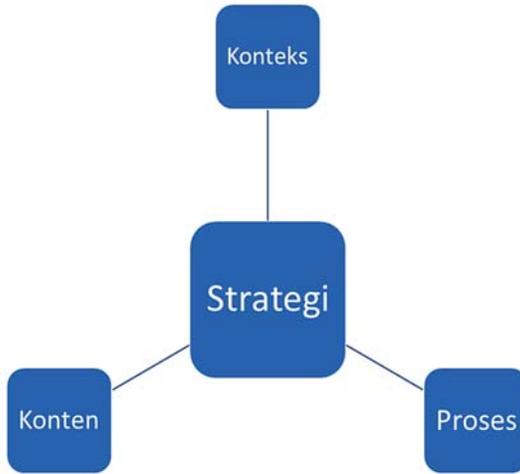
Kedua, lingkungan dapat berubah secara drastis ketika strategi sedang dilaksanakan. Hal ini dapat membatalkan strategi yang sedang dijalankan, berarti proses pengembangan strategi perlu dimulai lagi. Untuk alasan ini, perbedaan perlu

dibuat dalam pengembangan strategi, yaitu antara proses, isi dan konteks. Setiap keputusan strategis melibatkan tiga elemen ini, yang harus dipertimbangkan secara terpisah, maupun bersama-sama.

Setiap keputusan strategis melibatkan:

1. **Konteks** – lingkungan di mana strategi beroperasi dan dikembangkan. Dalam Kasus IBM selama tahun 1980-an konteksnya adalah perkembangan teknologi yang cepat berubah di personal komputer (PC).
2. **Konten** – tindakan utama dari strategi yang diusulkan. Isi dari strategi IBM adalah keputusan untuk meluncurkan PC baru, untuk selanjutnya melihat kinerjanya di pasar.
3. **Proses** – bagaimana tindakan saling berhubungan atau berinteraksi satu sama lain saat strategi dijalankan pada lingkungan yang berubah. Proses yang terjadi dalam kasus IBM adalah penundaan dalam menangani pasar PC. Reaksi lambat IBM dalam mengambil tindakan kompetitif, mungkin diakibatkan karena interaksi yang lambat antar berbagai bagian perusahaan.

Dengan demikian, proses adalah cara untuk mengembangkan dan mencapai strategi. Ketiga elemen ini adalah sumbu dari kubus tiga dimensi yang sama dari strategi perusahaan dalam pengambilan keputusan.



Gambar 2.3 Tiga elemen keputusan strategis.

Dalam kebanyakan situasi strategi perusahaan, konteks dan isinya sudah cukup jelas. Proses adalah cara di mana strategi dikembangkan dan diberlakukan, yang biasanya paling banyak menyebabkan masalah. Proses membutuhkan penyelidikan. Proses bersifat tidak jelas dan penuh teka-teki karena melibatkan manusia dan lingkungan yang berubah dengan cepat. Kesulitan ini diperparah, bahwa selama periode implementasi, proses dapat mempengaruhi keputusan strategis di awal. Misalnya, saat proses yang sedang berlangsung di IBM, tindakan kompetitif memaksa organisasi untuk melakukan pemotongan yang tidak semula diidentifikasi sebagai bagian dari konten strategis. Pada berbagai poin di seluruh buku ini, perbedaan antara proses, isi dan konteks akan berguna dalam memperjelas hubungan.

Banyak penekanan diletakkan pada proses, yang merupakan salah satu bagian yang lebih sulit dari strategi.

Rangkuman

- Strategi perusahaan terjadi pada dua tingkat dalam organisasi yaitu pada tingkat korporat/perusahaan dan tingkat bisnis.
- Di tingkat perusahaan, strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai pola utama, tujuan utama atau tujuan dan kebijakan atau rencana penting untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi melibatkan pertimbangan bisnis apa yang sedang atau seharusnya dijalankan oleh perusahaan.
- Pada tingkat bisnis, strategi perusahaan berkaitan dengan kecocokan antara kapabilitas internal organisasi dan hubungan eksternalnya dengan pelanggan, pemasok, pesaing dan pihak lain di luar organisasi.
- Strategi dikembangkan dengan mempertimbangkan sumber daya organisasi dalam hubungannya dengan lingkungannya. Tujuan utamanya adalah untuk menambah nilai. Nilai tambah kemudian didistribusikan di antara para pemangku kepentingan: pelanggan, pemasok, dan pihak lain di luar organisasi.
- Ada lima elemen kunci dari strategi, terutama terkait dengan kebutuhan untuk menambahkan nilai dan menawarkan keunggulan dibandingkan pesaing: (1) keberlanjutan; (2) proses; (3) keunggulan kompetitif; (4) eksploitasi keterkaitan antara organisasi dan ling-

kungannya; (5) visi. Beberapa elemen tersebut mungkin melibatkan solusi inovatif untuk formulasi strategi.

- Tiga area inti dari strategi perusahaan adalah: analisis strategis, strategis pengembangan dan implementasi strategi.
- Ada dua kualifikasi penting untuk tiga area inti. Penilaian dan nilai memainkan peran penting dalam menentukan tujuan dan pilihan. Apalagi terdapat beberapa elemen yang sangat spekulatif dan mungkin melibatkan asumsi utama.
- Ada banyak tumpang tindih antara tiga area inti, yang dipisahkan demi kejelasan, tetapi dalam praktiknya, dapat beroperasi secara bersamaan.
- Dalam pengembangan strategi perusahaan, perlu dibedakan antara tiga elemen: konteks, konten, dan proses.
- Dalam kebanyakan situasi strategi perusahaan, konteks dan isinya sudah cukup jelas. Namun proses adalah elemen yang menyebabkan masalah, karena proses dapat mempengaruhi cara orang-orang dalam organisasi mengembangkan dan menerapkan strategi.
- Proses adalah cara tindakan menghubungkan atau interaksi individu satu sama lain sebagai strategi terbentang di lingkungan, yang mungkin dengan sendirinya berubah. Sering kali, proses adalah salah satu bagian yang sulit dari pengembangan strategi.

Latihan

1. Jelaskan apa inti dari *corporate strategy* atau strategi perusahaan?
2. Pada tingkat korporat, keputusan penting apa yang diputuskan terkait dengan *corporate strategy* atau strategi perusahaan?
3. Pada tingkat bisnis, keputusan penting apa yang diputuskan terkait dengan *corporate strategy* atau strategi perusahaan?
4. Jelaskan apa yang dimaksud bidang strategi sumber daya
5. Jelaskan apa yang dimaksud bidang strategi lingkungan
6. Sebutkan lima elemen kunci keputusan strategis
7. Sebutkan tiga area inti strategi perusahaan
8. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Konteks pada strategi perusahaan
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Konten pada strategi perusahaan
10. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Proses pada strategi perusahaan

Daftar Pustaka

- Griffin, R. W. (2019). *Fundamentals of Management* (9th ed.). Cengage Learning.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2019). *Fundamentals of Management* (11th ed.). Pearson.

- Jones, G. R., & George, J. M. (2018). *Essentials of Contemporary Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2019). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

3

PROSES STRATEGI KORPORAT

Setelah membaca dan mempelajari bab ini, maka Anda akan mampu:

1. Memahami konsep dasar dari proses strategi perusahaan.
2. Mengidentifikasi langkah-langkah yang terlibat dalam proses strategi perusahaan.
3. Mampu menerapkan analisis lingkungan eksternal dan internal untuk mengevaluasi posisi perusahaan.
4. Mampu merumuskan misi, visi, dan nilai-nilai perusahaan yang jelas.
5. Mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan strategi yang berbeda.

Dua Pendekatan yang Berbeda

Sampai saat ini corporate strategy merupakan topik yang terpadu dan kohesif. Artinya, *corporate strategy* terhubung

dengan topik lain secara harmonis. Hal tersebut menjelaskan dan mengeksplorasi tentang bagaimana strategi perusahaan dapat dikembangkan.

Pandangan yang berbeda tentang isi, proses dan sifat *corporate strategy* telah muncul karena luasnya dan kompleksitas topik. Untuk saat ini, perbedaan keseluruhan topik mengenai *corporate strategy* dapat diringkas pada dua pendekatan utama untuk mengembangkan corporate strategy:

1. *Pendekatan preskriptif*. Beberapa ilmuwan manajemen menilai strategi perusahaan pada dasarnya adalah proses yang linier dan rasional. Dimulai dengan menentukan posisi “di mana-kita-sekarang” dan kemudian dilanjutkan dengan apa strategi baru yang bisa kita lakukan untuk masa depan. Strategi preskriptif adalah strategi yang tujuannya telah ditentukan sebelumnya dan elemen utamanya telah dikembangkan sebelum strategi dimulai.
2. Pendekatan yang *emergent*. Ilmuwan lain berpandangan bahwa strategi perusahaan *emergent*, adalah pendekatan yang beradaptasi dengan kebutuhan manusia yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Perkembangan ini bersifat inkremental (sedikit demi sedikit) secara terus menerus. Oleh sebab itu, pendekatan emergent tidak dapat dengan mudah diterapkan dalam rencana yang tiba-tiba. Strategi perusahaan *emergent* adalah strategi yang tujuan akhirnya tidak jelas dan elemen- elemennya dikembangkan selama prosesnya berlangsung, sebagai hasil strategi. Beberapa ilmuwan manajemen strategi sering berpendapat bahwa, pendekatan strategi emergent

ini adalah strategi preskriptif jangka panjang yang memiliki nilai terbatas.

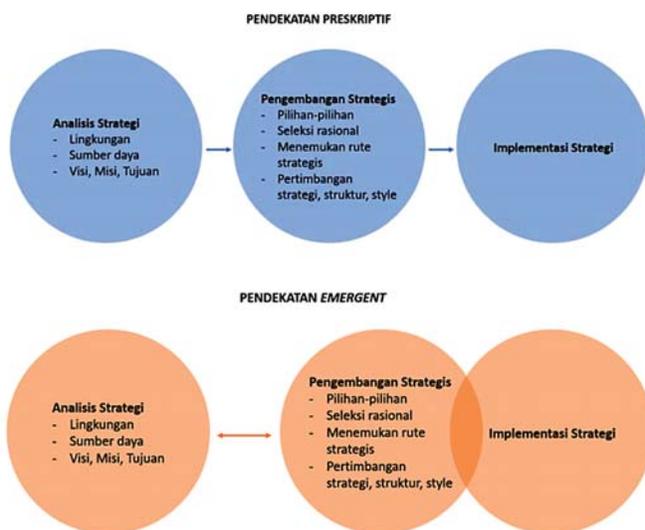
Mintzberg menangkap esensi perbedaan dua pendekatan diatas. Pandangan populer melihat orang yang merancang strategi perusahaan sebagai perencana atau visioner. Orang yang menyadari pentingnya berpikir ke depan, terutama tentang perlunya visi kreatif. Mintzberg mengusulkan pandangan tambahan, bahwa perancang strategi perusahaan adalah orang yang mengenal pola. Orang yang mengelola sebuah proses di mana strategi (dan visi) dapat muncul serta dirancang dengan sengaja.

Perlu dicatat di sini bahwa Mintzberg melihat manfaat dalam kedua pendekatan tersebut. Kedua pendekatan dapat memberikan kontribusi dan tidak saling meniadakan. Dalam banyak hal, dua pendekatan tersebut dapat dikatakan seperti otak manusia, yang memiliki sisi kiri rasional dan sisi kanan emosional. Keduanya sisi diperlukan agar otak berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, buku ini menggunakan referensi pendekatan preskriptif dan *emergent*.

Dampak Pada Tiga Bidang Inti

1. Pendekatan preskriptif mengambil pandangan bahwa tiga bidang inti *corporate strategy* (analisis strategis, pengembangan strategis dan implementasi strategi) dihubungkan secara berurutan. Dengan demikian dimungkinkan adanya proses analisis untuk mengembangkan strategi yang dapat diimplementasikan. Strategi perusahaan ditentukan sebelumnya.

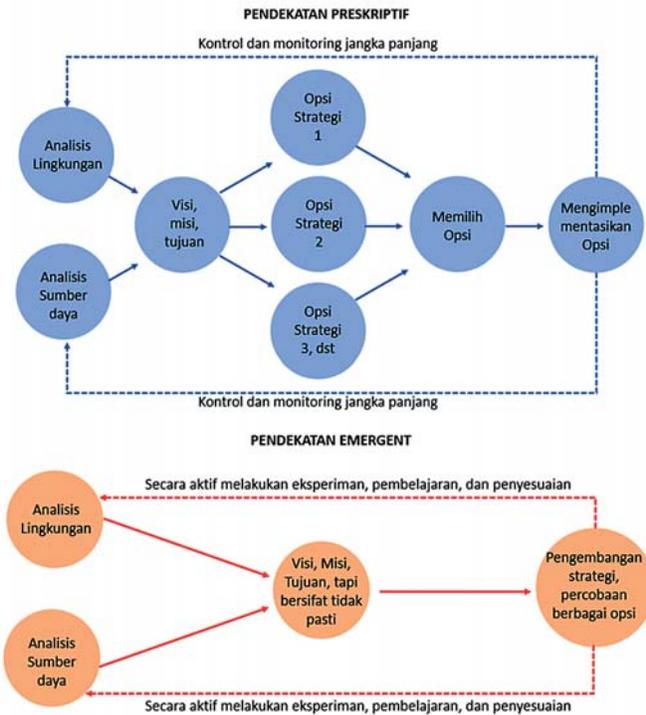
2. Pendekatan emergent mengambil pandangan bahwa ketiga area inti pada dasarnya saling terkait. Namun, biasanya menganggap proses analisis sebagai sesuatu yang khas dan mendahului dua elemen lainnya. Karena strategi perusahaan kemudian dikembangkan secara eksperimental, yaitu proses yang melibatkan uji coba (*trial and error*). Pada pendekatan ini, tidak tepat jika perbedaan dibuat diantara pengembangan strategi dan fase implementasi, karena kedua hal tersebut terkait erat. Pengembangan strategi menanggapi hasil yang diperoleh implementasi strategi.



Gambar 3.1. Pendekatan preskriptif dan *emergent* pada tiga elemen inti strategi.

Mengembangkan Model Strategi Perusahaan

Berdasarkan dua pendekatan, kami mengembangkan model untuk memahami bagaimana strategi perusahaan dioperasikan. Dua model yang kontras ditunjukkan pada Gambar 3.2, yang menggambarkan setiap elemen dari proses dieksplorasi lebih dalam.



Gambar 3.2 Proses pada pendekatan preskriptif dan emergent.

Analisis Strategis

Fase analitis dari pendekatan preskriptif dan emergent dapat dibagi menjadi dua bagian:

1. Analisis lingkungan—memeriksa apa yang terjadi atau kemungkinan hal yang terjadi di luar organisasi, misalnya perkembangan ekonomi dan politik, perkembangan persaingan.
2. Analisis sumber daya—mengeksplorasi keterampilan dan sumber daya yang tersedia di dalam organisasi, misalnya sumber daya manusia, kapasitas produksi, keuangan.

Hal ini diikuti oleh elemen ketiga:

3. Identifikasi visi, misi dan tujuan—mengembangkan dan mengkaji strategi arah dan tujuan yang lebih spesifik, misalnya memaksimalkan keuntungan atau pengembalian modal, atau dalam beberapa kasus meningkatkan layanan sosial.

Beberapa ilmuwan strategi menempatkan elemen ketiga ini sebelum dua lainnya. Mereka berpendapat bahwa setiap organisasi pertama menetapkan tujuannya dan kemudian menganalisis bagaimana mencapainya. Namun, buku ini berpandangan bahwa perlu memahami konteks lingkungan dan sumber daya kompetitif organisasi terlebih dahulu sebelum menetapkan tujuan. Misalnya, penjual es buah perlu memperhitungkan permintaan yang sangat terbatas di musim hujan untuk produk tersebut, serta memikirkan sumber daya kompetitif yang dimiliki secara terbatas (misalnya resep, krim khas) sebelum menetapkan tujuannya. Jadi analisis visi,

misi dan tujuan diterima baik oleh pendekatan preskriptif maupun emergent, tetapi pada analisis lingkungan dan sumber daya jelas berbeda.

Pendekatan Preskriptif

Pengembangan dan Implementasi Strategi

Menurut pendekatan preskriptif, langkah selanjutnya adalah pertimbangan formal pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan. Hal ini diikuti oleh seleksi rasional dari pilihan yang tersedia dengan kriteria yang ditentukan.

Dalam banyak kasus, pilihan ini diterapkan setelah mempertimbangkan beberapa hal yang diperlukan dalam organisasi, seperti, kontrol dan hal-hal lain yang berkaitan dengan praktek. Keputusan memberi umpan balik (*feedback*) ke sumber daya dan lingkungan organisasi - misalnya, 'sumber daya' dari strategi mungkin mencakup pabrik baru dan produk baru; serta 'lingkungan' mungkin mencakup pelanggan baru sebagai akibat dari strategi baru. Kedua hal ini akan berdampak pada keputusan strategis berikutnya dan diwakili dalam model oleh panah umpan balik ke luar.

Pada Gambar 3.2 di atas menunjukkan langkah-langkah dalam proses ini dapat diikuti. Perlu ditekankan, namun, diagram ini hanya mewakili satu deskripsi pendekatan; ada banyak pendekatan yang berbeda yang dapat dieksplorasi secara lebih mendalam.

Pendekatan *Emergent*

Pengembangan dan Implementasi Strategi

Pada dasarnya, pengembangan dan implementasi strategi pada pendekatan emergent membutuhkan usaha yang lebih eksperimental dari pilihan strategi dan implementasinya. Yaitu, belajar mengembangkan dan menerapkan strategi dengan percobaan, eksperimen dan diskusi. Tidak ada strategi final yang disepakati melainkan serangkaian pendekatan uji-coba yang dipertimbangkan oleh mereka yang terlibat, dan kemudian dikembangkan lebih lanjut. Strategi dapat muncul selama proses pembuatan dan pengujian.

Oleh karena itu tidak ada perbedaan yang jelas dalam pendekatan emergent antara dua tahap (pengembangan strategi dan implementasinya). Selain itu, tidak perlu mengadakan diskusi terpisah yang melibatkan pemimpin, budaya dan organisasi, karena semua tersebut terjadi secara pasti selama tahap pengembangan strategi dan implementasi. Hal yang terpenting adalah adanya umpan balik yang kuat ke fase analisis sebelumnya. Memungkinkan perubahan dalam lingkungan dan sumber daya yang tercermin dengan cepat dan adaptif dalam pembelajaran strategi.

Tidak ada pandangan tunggal tentang proses yang muncul dalam suatu organisasi - masing-masing akan berbeda. Gambar 3.2 menunjukkan sirkulasi dari proses pengambilan keputusan menurut pendekatan emergent. Tidak ada rute emergent yang pasti.

Prinsip-prinsip Strategis Utama

- Ada dua pendekatan utama untuk pengembangan strategi perusahaan: pendekatan preskriptif dan pendekatan emergent. Masing-masing saling melengkapi, dan keduanya relevan dengan proses strategi.
- Pendekatan preskriptif mengambil pandangan bahwa tiga elemen inti saling terkait bersama-sama secara berurutan. Pendekatan emergent menganggap tiga bidang inti, secara esensial saling terkait.
- Kedua pendekatan tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan model proses strategi perusahaan. Namun, harus diakui bahwa setiap model bersifat kompromi, dan mungkin tidak mencerminkan semua keadaan yang ada dalam kenyataan.

Apa yang Membuat Strategi Dikatakan ‘Baik’?

Untuk sebagian, mungkin tampak bahwa ada satu jawaban yang jelas. Strategi perusahaan dikatakan ‘baik’ jika dapat memberikan tujuan yang ditetapkan di awal. Namun, hal ini menimbulkan beberapa pertanyaan penting:

1. Apakah tujuan itu sendiri masuk akal? Misalnya, mungkin tujuannya sangat mudah sehingga strategi yang dicanangkan akan berhasil.
2. Apa yang kita lakukan ketika kesulitan dalam mendefinisikan tujuan dengan jelas, di luar beberapa hal umum? Tujuan kelangsungan hidup atau pertumbuhan? Ketidakjelasan seperti itu mungkin membuat kita sulit untuk menguji apakah strategi telah dikembangkan ‘baik’.

3. Karena seluruh tujuan strategi adalah untuk mengeksplorasi apa yang kita lakukan di masa depan, mam-pukah kita menunggu sampai tercapai sebelum kita menguji apakah strategi itu ‘baik’?

Pada dasarnya, kita membutuhkan beberapa tes yang lebih kuat (robust) untuk menentukan strategi dapat dikata-kan baik. Tes tersebut terletak di dua area. Pertama, yang berhubungan dengan dunia nyata organisasi dan aktivitasnya: terkait aplikasi/penggunaan.

Kedua, yang bertumpu pada disiplin ilmu yang terkait dengan prinsip-prinsip dasar ketelitian akademik (academic rigour). Yaitu orisinalitas, pemikiran logis dan metode ilmiah. Dapat dikatakan bahwa ketelitian akademik tidak memiliki relevansi dengan dunia nyata, ungkapan ini dapat salah. Faktanya, semua organisasi harus dapat menerapkan prinsip-prinsip dasar ini (orisinalitas, pemikiran logis dan metode ilmiah) untuk proses pengembangan strategi.

Pengujian Strategi: Terkait Aplikasi

Setidaknya ada tiga tes tersedia yang menyediakan beberapa cara untuk menilai apakah suatu strategi baik:

1. Tes nilai tambah. Strategi yang baik akan memberikan peningkatan nilai tambah di pasar. Hal ini mungkin ditunjukkan juga dalam peningkatan profitabilitas, tetapi mungkin juga terlihat dalam keuntungan dalam ukuran kinerja bisnis jangka panjang seperti pangsa pasar, kemampuan inovatif dan kepuasan karyawan.
2. Tes konsistensi. Strategi yang baik akan konsisten dengan keadaan yang melingkupi bisnis kapan saja. Hal ini akan

memperhitungkan kemampuannya untuk menggunakan sumber daya secara efisien, serta lingkungannya yang mungkin berubah cepat atau lambat, dan kemampuan organisasi untuk mengatasi keadaan seperti itu.

3. Tes keunggulan kompetitif. Bagi sebagian besar organisasi, strategi yang baik akan meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari organisasi. Bahkan organisasi-organisasi yang secara tradisional yang mungkin tidak terlihat bersaing di pasar – seperti badan amal (*charities*) atau institusi pemerintah– dapat dianggap sebagai persaingan untuk mendapatkan sumber daya. Lembaga amal/*charities* bersaing dengan lembaga *charities* yang lain untuk mendapatkan donasi dan dana. Institusi pemerintah seperti kementerian juga saling bersaing untuk mendapatkan rekognisi masyarakat dan anggaran pemerintah yang tersedia. Dalam praktiknya, tes semacam ini dapat diterapkan pada proposal strategi kapan saja.

Pengujian Strategi: Ketelitian Akademis

Lima tes lain yang berhubungan dengan hal di atas tetapi lebih mendasar dengan prinsip-prinsip orisinalitas, pemikiran logis dan metode ilmiah, mungkin juga digunakan :

1. **Uji orisinalitas.** Strategi terbaik sering kali berasal dari sesuatu yang sama sekali berbeda. Oleh karena itu, salah satu tes yang memiliki validitas akademis adalah tes orisinalitas.
2. **Uji tujuan.** Bahkan jika ada kesulitan dalam mendefinisikan tujuan, merupakan hal yang logis dan tepat un-

tuk diperiksa, apakah strategi yang diusulkan membuat beberapa upaya untuk mewujudkan tujuan yang telah diidentifikasi oleh organisasi. Dengan definisi seperti itu, tujuan dapat ditentukan untuk memasukkan aspirasi dan keinginan para pemimpin organisasi, bersama dengan para pemangku kepentingan lainnya.

3. **Uji konsistensi logis.** Apakah rekomendasi mengalir dengan cara yang jelas dan logis dari bukti yang digunakan? Dan keyakinan apa yang kita miliki terhadap bukti yang digunakan? Apakah kita percaya bukti seperti itu? Dapatkan itu diandalkan meskipun berasal dari pesaing?
4. **Uji risiko dan sumber daya.** Apakah risiko dan sumber daya yang terkait dengan strategi masuk akal dalam kaitannya dengan organisasi? Strategi yang dipilih mungkin konsisten dengan tujuan secara keseluruhan, tetapi melibatkan banyak pihak dengan tingkat risiko yang begitu besar membuat strategi tersebut tidak dapat diterima. Selain itu, strategi tersebut mungkin membutuhkan sumber daya yang secara substansial tidak dimiliki oleh organisasi, seperti SDM tertentu dan keterampilan khusus.
5. **Uji fleksibilitas.** Apakah strategi yang diusulkan mengunci organisasi di masa depan, terlepas bagaimana lingkungan dan sumber daya dapat berubah? Atau apakah strategi memberikan beberapa kelonggaran (fleksibilitas), tergantung pada persaingan, ekonomi, manajemen, karyawan dan faktor material lainnya yang berkembang?

Prinsip-prinsip Strategis Utama

- Kurangnya kesepakatan tentang arti yang tepat dari Apa yang dimaksud dengan strategi perusahaan yang ‘baik’ berkaitan dengan tujuan, rasionalitas, dan masa depan. Jika pengembangan strategi adalah untuk kebermanfaatan, maka eksplorasi dan definisi yang cermat tentang tujuan adalah tugas penting di awal proses. Dua bidang pengujian disarankan dalam pencarian ini: terkait aplikasi dan ketelitian akademis.
- Terkait aplikasi, dapat dianggap memiliki tiga komponen utama: penambahan nilai (value added), konsistensi dengan lingkungan, dan penyampaian keunggulan kompetitif.
- Ketelitian akademik dapat dianggap memiliki lima komponen: orisinalitas, relevansi dengan tujuan yang ditetapkan, konsistensi logis, risiko dan sumber daya, dan fleksibilitas.

Organisasi Publik Dan Organisasi Nirlaba

Pengembangan dan Implementasi Strategi

Organisasi Publik

Di banyak negara di seluruh dunia, sektor publik merupakan bagian utama dari industri dan aktivitas komersial. Misalnya layanan telekomunikasi di Afrika Selatan dan Prancis, dimana kepemilikan saham pengendali pemerintah di perusahaan telekomunikasi tersebut besar, meskipun beberapa di antaranya sekarang telah diprivatisasi. Contoh lainnya, layanan elektrifikasi di Indonesia yang dikerjakan

oleh BUMN, dimana kepemilikan saham pemerintah adalah mayoritas. Karena perusahaan seperti itu sering bersaing dengan sektor swasta, banyak pertimbangan strategi yang sama berlaku pula untuk organisasi publik dan organisasi swasta. Perbedaan utamanya adalah lembaga milik pemerintah tidak bertujuan untuk mencari keuntungan.

Komisi Eropa sekarang mengambil pandangan bahwa subsidi negara mungkin tidak sesuai dengan Perjanjian Roma (Treaty of Rome), dan organisasi publik mendapat tekanan yang tinggi untuk menerapkan kriteria komersial. Di Eropa, ada banyak organisasi di sektor publik, mulai dari penyedia listrik di beberapa negara hingga badan layanan kesehatan masyarakat. Persyaratan masing-masing sektor untuk mengembangkan strategi akan bergantung pada karakteristiknya. Tentunya, organisasi publik yang sedang diprivatisasi perlu mempertimbangkan bahasan ini.

Di luar Eropa Barat, seperti di banyak negara Asia, banyak sektor publik utama yang penting (seperti listrik, telekomunikasi, dan energi), tetap dalam kendali negara. Namun, tren di sebagian besar negara di dunia sekarang menuju privatisasi besar perusahaan publik di sektor utilitas dan telekomunikasi. Argumen yang mendukung perubahan kepemilikan sektor tersebut ditetapkan dalam Laporan Bank Dunia tahun 1994. Dampak utama privatisasi terhadap strategi akan tergantung pada bentuk privatisasi yang diambil. Beberapa perusahaan mungkin masih bertahan pada monopoli meskipun mereka berada di sektor swasta. Pertimbangan utama mengenai strategi perusahaan dalam organisasi publik meliputi:

- Kebijakan dan politik. Beberapa negara Eropa dan negara Asia seperti India, China dan Indonesia berkomitmen pada pandangan bahwa perusahaan publik ada untuk menyediakan layanan publik. Oleh karena itu, strategi lanjutan diterapkan untuk mencapai tujuan ini. Kebijakan politik pemerintah akan memandu pengembangan strategis perusahaan tersebut.
- Pemasok monopoli. Perusahaan milik pemerintah (BUMN) seringkali merupakan pemasok monopoli dari suatu layanan. Ketika mereka mungkin berada di bawah tekanan untuk beroperasi secara efisien, mereka mungkin tidak dapat menggunakan keuntungan surplus yang mereka hasilkan. Selain itu, mereka akan tunduk pada perubahan arah kebijakan pemerintah dan sebagai hasilnya, kurangnya konsistensi organisasi swasta. Kurangnya pilihan bagi pelanggan berarti pemasok tidak benar-benar tunduk pada tekanan dan permintaan pasar. Padahal permintaan dan tekanan pasar sangat mempengaruhi strategi bisnis di sektor swasta.
- Birokrasi dan laju perubahan yang lebih lambat. Menjadi bagian dari sektor publik dapat mempengaruhi gaya manajemen dan nilai-nilai yang dianut oleh manajer dan SDM. Secara khusus mengarah ke birokrasi dan tingkat respons yang lebih lambat terhadap tekanan dari luar.
- Pertempuran untuk mendapatkan sumber daya dari pemerintah.
Banyak strategi perusahaan di sektor publik yang bertujuan untuk merebut alokasi sumber daya dari pemerintah pusat. Sumber daya tersebut berupa, anggaran,

subsidi, dan pajak. Meningkatnya alokasi anggaran tahunan atau pemotongan dana subsidi mempengaruhi secara mendasar layanan dan tingkat investasi dalam aset fisik yang tersedia untuk publik.

Organisasi Nirlaba.

Jenis organisasi publik maupun swasta yang beroperasi di bidang ini diantaranya adalah lembaga sosial, lembaga amal (*charity*), berbasis agama (gereja, masjid), bahkan beberapa lembaga pendidikan. Organisasi nirlaba biasanya didirikan tidak mempertimbangkan alasan komersial: misalnya, kesejahteraan masyarakat kecil, kelangsungan hidup hewan, penelitian tentang penyakit, penyelamatan internasional, pengentasan kemiskinan dan lain-lain.

Untuk alasan ini, strategi perusahaan pertama-tama harus mengenali dan mencerminkan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi tersebut. Hal itu juga memerlukan pemahaman mengenai sifat kesukarelaan dari sebagian besar kegiatan sosial dan pemahaman tentang berbagai sumber dana yang tersedia. Semua pertimbangan ini akan memiliki efek mendalam pada strategi perusahaan.

Pengambilan keputusan (*decision making*) mungkin menjadi lebih lambat dan lebih tidak pasti. Hal tersebut mungkin karena adanya lebih banyak lobi dari badan-badan pendanaan atas keputusan individu. Mungkin ada beberapa tujuan yang saling bertentangan yang membuat strategi sulit untuk dikembangkan. Gaya dan harapan organisasi perlu dibangun ke dalam proses strategi.

Prinsip-prinsip Strategis Utama

- Organisasi publik tidak mungkin memiliki tujuan komersial menghasilkan laba. Oleh karena itu, strategi diatur oleh isu-isu kebijakan publik yang lebih luas seperti politik, pasokan monopoli, birokrasi dan perebutan sumber daya dari pemerintah untuk mendanai kegiatan dari organisasi.
- Strategi dalam organisasi nirlaba perlu mencerminkan nilai-nilai yang dipegang oleh institusi yang bersangkutan. Pengambilan keputusan mungkin lebih lambat dan lebih kompleks.
- Dalam batasan yang diuraikan di atas, prinsip-prinsip dasar strategis kemudian dapat diterapkan.

Dimensi Internasional Dalam Strategi Perusahaan

Sementara prinsip-prinsip strategi perusahaan dapat diterapkan di seluruh dunia, dimensi strategi internasional memperkenalkan beberapa pertimbangan khusus dan penting.

- Ekonomi internasional dan dampaknya terhadap perdagangan antar negara. Penyelesaian dari Putaran Uruguay (Uruguay Round) dari Perjanjian Umum tentang Tarif dan Perdagangan pada tahun 1994, perluasan Uni Eropa pada periode 2004–2008 dan pembentukan Asosiasi Perdagangan Bebas Amerika Utara pada tahun 1994, dan ASEAN Free Trade Area (AFTA) Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN adalah contoh dari perkembangan tersebut. Semua dapat

memberikan kesempatan dan menimbulkan ancaman bagi strategi perusahaan.

- Keuangan internasional, mata uang dan pajak. Misalnya, pergerakan mata uang yang merugikan bisa sangat membatasi keuntungan, yang tentu akan berakibat pada strategi perusahaan.
- Skala ekonomi dan produksi. Salah satu faktor masuknya modal investasi di suatu negara adalah upah tenaga kerja. Dengan biaya upah yang lebih rendah di beberapa negara luar, hal ini berdampak kuat pada strategi perusahaan di dalam negeri.
- Budaya, kepercayaan, dan gaya manajemen yang berbeda di berbagai negara di dunia. Hal tersebut adalah faktor utama yang harus menjadi bagian penting dari strategi perusahaan internasional. Masalah genting dapat muncul jika perusahaan internasional mempertimbangkan topik-topik ini secara terlambat di dalam proses strategi. Topik mengenai perbedaan budaya dan gaya manajemen bukan topik yang lengkap, tetapi dampaknya sangat spesifiknya pada strategi perusahaan, karena strategi perusahaan lebih kompleks dalam lingkup internasional.

Prinsip-prinsip Strategis Utama

- Dimensi internasional dari strategi perusahaan membuat pengembangannya menjadi lebih rumit.
- Di antara topik yang perlu dipertimbangkan dengan cermat adalah: ekonomi internasional dan dampaknya terhadap perdagangan dunia; keuangan internasional;

skala ekonomi yang berasal dari produksi global; budaya dan nilai yang berbeda.

Rangkuman

- Dalam bab ini, kami telah mengeksplorasi sifat strategi perusahaan—proses penghubung antara organisasi dan lingkungannya—yang berfokus terutama pada nilai tambah dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang merupakan kebutuhan organisasi untuk menjadi inovatif. Nilai tambah sangat penting bagi sebagian besar organisasi, hal itu berlaku juga untuk organisasi nirlaba dan lembaga pemerintah meskipun hal tersebut belum tentu terjadi.
- Ada tiga bidang inti strategi perusahaan: analisis strategis; pengembangan strategis; dan implementasi strategi. Meskipun tiga bidang inti sering disajikan secara berurutan, namun dalam beberapa keadaan mereka berinteraksi secara simultan. Ada dua kualifikasi yang penting untuk tiga bidang inti: (1) judgment dan nilai-nilai untuk memperoleh strategi dan, (2) kebutuhan untuk membuat penilaian yang sangat spekulatif tentang masa depan. Kecuali ditangani dengan kehati-hatian, hal ini dapat memberikan arah yang salah pada strategi masa depan.
- Dalam mengembangkan strategi perusahaan, perlu dibedakan antara proses, konten dan konteks. Proses adalah metode dimana strategi diturunkan; konten adalah keputusan strategis dibuat; konteks adalah lingkungan di mana organisasi mengoperasikan dan mengembangkan

strateginya. Proses biasanya merupakan area yang paling banyak menyebabkan masalah karena sulit untuk diukur secara tepat dan karena sangat penting untuk perkembangan strategi.

- Ada ketidaksepakatan mendasar antara ahli strategi mengenai bagaimana strategi perusahaan dapat dikembangkan. Ada dua arus dasar: pendekatan preskriptif dan pendekatan emergent. Pendekatan preskriptif mengambil pandangan bahwa tiga bidang inti saling terkait bersama-sama secara berurutan; pendekatan emergent menganggap tiga bidang inti saling terkait. Kedua pendekatan memiliki beberapa elemen yang sama di tahap awal: analisis dan pengembangan misi organisasi. Di luar ini, kedua pendekatan tersebut berbeda dan mengarah ke dua model yang berbeda pula untuk proses strategi perusahaan.
- Merupakan hal yang penting untuk mengeksplorasi apa yang dimaksud dengan strategi ‘baik’. Ada dua area utama yang bisa digunakan untuk menguji apakah suatu strategi dikatakan baik atau tidak. Satu area terkait dengan penerapannya untuk menyampaikan tujuan organisasi. Area lain berkaitan dengan ketelitian akademis untuk mengembangkan strategi.
- Di sektor publik, organisasi milik pemerintah, strategi biasanya dipengaruhi oleh kebijakan publik yang lebih luas, daripada keuntungan. Di lembaga nirlaba, strategi diarahkan untuk mencerminkan nilai-nilai organisasi tertentu; prinsip-prinsip strategis dasar kemudian dapat diterapkan.

- Dalam istilah internasional, pengembangan strategi perusahaan lebih kompleks karena sejumlah alasan, termasuk diantaranya dampak pada perdagangan antar negara, masalah keuangan, skala ekonomi dalam produksi global, budaya dan nilai yang berbeda. Semua ini membuat strategi perusahaan internasional menjadi lebih kompleks untuk dikembangkan.

Latihan

1. Pendekatan preskriptif adalah
2. Pendekatan emergent adalah
3. Definisi analisis lingkungan dalam fase analisis strategi adalah
4. Definisi analisis sumber daya dalam fase analisis strategi adalah
5. Definisi identifikasi visi, misi dan tujuan dalam fase analisis strategi adalah
6. Sebutkan contoh identifikasi visi, misi dan tujuan dalam fase analisis strategi
7. Sebutkan tiga hal, yang membuat strategi disebut 'baik'?
8. Sebutkan tiga tes pengujian strategi dalam hal penerapan/aplikasinya?
9. Sebutkan lima tes pengujian strategi dalam hal ketelitian akademis?
10. Sebutkan contoh tes nilai tambah pada pengujian strategi?

Daftar Pustaka

- Griffin, R. W. (2019). *Fundamentals of Management* (9th ed.). Cengage Learning.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2019). *Fundamentals of Management* (11th ed.). Pearson.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2018). *Essentials of Contemporary Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2019). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Burns, P. (2020). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Macmillan Education UK.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (4th Edition). Prentice Hall.

4

STUDI KASUS STRATEGI: GO-JEK DI INDONESIA

Setelah membaca dan mempelajari bab ini, maka Anda akan mampu:

1. Menganalisis keberhasilan Go-Jek dalam mengambil peluang digital di Indonesia:
2. Menjelaskan bagaimana Go-Jek memanfaatkan teknologi digital untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Menganalisis strategi dan inovasi yang dilakukan oleh Go-Jek untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar.
4. Menganalisis model bisnis Go-Jek dan bagaimana hal tersebut relevan dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan.
5. Menjelaskan peran penting teknologi digital, konektivitas, dan inovasi dalam pertumbuhan Go-Jek.

Go-Jek di Indonesia dikenal sebagai *startup* teknologi unicorn pertama di negara terpadat keempat di dunia. Go-Jek juga diakui sebagai salah satu dari 50 perusahaan teratas yang “mengubah dunia” oleh Majalah Fortune. Aplikasi pengiriman dan transportasi berbasis sepeda motor telah memberi orang dan bisnis alternatif untuk mencapai produktivitas yang lebih besar, yang mengarah pada pertumbuhan ekonomi negara.

Kasus ini mengisahkan perjalanan Go-Jek, bagaimana Go-Jek memanfaatkan platform seluler on-demand-nya, – bisa dibilang ekosistem terlengkap di Asia Tenggara – untuk menciptakan nilai sosial dan ekonomi yang signifikan bagi Indonesia. Studi kasus ini juga mengungkapkan bagaimana Go-Jek memanfaatkan pemahaman bisnis lokal dan analitik datanya untuk mengalahkan pesaing yang lebih besar seperti Uber dan Grab di Indonesia. Go-Jek memiliki credo: uang tidak bisa membeli waktu, tapi Go-Jek bisa membeli waktu Anda. Secara khusus Go-Jek, aplikasi pengiriman berbasis sepeda motor dan berbagi tumpangan telah memungkinkan bisnis dan individu menghindari kemacetan Jakarta dan mencapai hasil yang diinginkan dari peningkatan penjualan dan produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini berdampak positif dengan memacu pertumbuhan ekonomi informal Jakarta.

Kasus ini dikutip dari The Asian Business Case Centre, Nanyang Business School, Nanyang Technological University. Studi kasus ditulis oleh Andreas Pazi Raharso and Sia Siew Kien, sebagai bahan diskusi di dalam kelas, dan tidak dirancang untuk menggambarkan penanganan dari situasi manajerial yang efektif atau tidak efektif.

Pendahuluan

Sebagai negara berkembang dengan jumlah penduduk terbesar ke-4 dunia dengan 250 juta jiwa, Indonesia seringkali kalah dibandingkan dengan negara lain berdasarkan berbagai indikator kemajuan. PDB per kapitanya sebesar USD11.300 (perkiraan tahun 2015) menduduki peringkat ke-132 di dunia. Angka harapan hidupnya di peringkat ke-140, dan koefisien GINI – ukuran ketimpangan pendapatan – berada di peringkat ke-108. Namun, dengan pertumbuhan ekonomi, kecanggihan Internet, dan adopsi *smartphone* yang cepat, Indonesia dengan cepat menjadi bintang baru di kancah teknologi Asia. Go-Jek, startup unicorn yang merevolusi bisnis transportasi dan logistik informal di kota-kota berkembang pesat di Indonesia, adalah salah satu startup teknologi dengan pertumbuhan tercepat dan paling menonjol di Asia. Melalui aplikasi selulernya yang menghubungkan ojek dengan konsumen, Go-Jek menawarkan transportasi on-demand, pengiriman, belanja, dan sejumlah layanan pribadi lainnya. Setiap hari, armada Go-Jek menerjang kemacetan lalu lintas dan dengan gesit mengaruhi belantara kendaraan di kota-kota Indonesia. Per Desember 2021, platform Go-Jek telah menghubungkan 59,3 juta pelanggan dengan lebih dari 2,6 juta mitra pengemudi ojek dan taksi, dan 1 juta mitra pedagang makanan. Layanan Go-Jek dapat ditemukan di lebih dari 30 kota di Indonesia dan Negara lain di Asia Tenggara. Didukung oleh investor kelas berat Sequoia Capital, KKR, dan NSI Ventures, Go-Jek bernilai 167 Triliun Rupiah pada Desember tahun 2022.

Pendirian Go-Jek

Go-Jek digagas oleh Nadiem Makarim saat masih bekerja sebagai konsultan McKinsey and Co. di Jakarta. Meski memiliki mobil dan sopir sendiri, ia sering menggunakan ojek yang ada di mana-mana dan murah untuk mengatasi kemacetan Jakarta yang terkenal. Meskipun dia sangat menghargai layanan yang diberikan ojek ini, dia dikejutkan oleh inefisiensi ojek. Biasanya, pengemudi ojek menghabiskan delapan hingga 10 jam menunggu di pinggir jalan, hanya untuk menjemput rata-rata hanya enam penumpang per hari. Pada hari-hari buruk, beberapa pengemudi ojek bahkan tidak mendapatkan penumpang sama sekali.

Jadi, Anda mengalami inefisiensi yang sangat besar. Setiap kali Anda ingin ojek, tidak akan ada ojek. Setiap kali Anda tidak menginginkan ojek, mereka akan memadati trotoar pejalan kaki di seluruh Jakarta... Mereka adalah salah satu dari sedikit penyedia layanan yang tidak memiliki pengaruh atas kemampuan mereka untuk mendapatkan pelanggan. Ini adalah pasar yang siap untuk dirupsi. Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Oleh karena itu pada Agustus 2010, Nadiem meluncurkan Go-Jek. Awalnya, bisnis tersebut hanya memiliki satu call center dan 20 pengemudi. Selama tiga tahun pertama, operasi bergantung pada teknologi radio; karyawan akan memanggil pengemudi ojek jika pesanan perjalanan berhasil dilakukan. Pada 7 Januari 2015, dengan dukungan investor ekuitas swasta, Go-Jek beralih ke platform teknologi digital dan memperkenalkan aplikasi seluler mirip Uber untuk

menghubungkan konsumen langsung dengan pengemudi ojek. (lihat Lampiran 1)

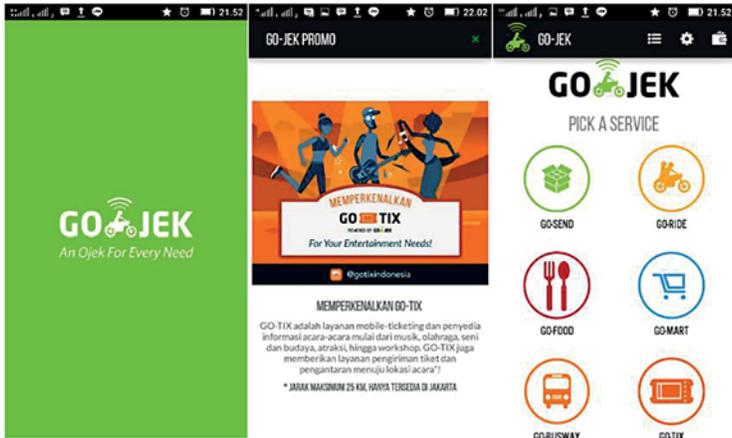
Aplikasi Go-Jek menawarkan tiga layanan dasar: transportasi, kurir, dan belanja, semuanya diantarkan oleh pengemudi ojeknya. Agar layanan on-demand ini berhasil, Nadiem tahu bahwa dia perlu membangun kepercayaan antara konsumen dan pengemudi ojek. *“Dan untuk melakukan ini, Anda membutuhkan kepercayaan. Jadi, itulah yang ingin kami bangun... Branding Anda, teknologi Anda, beri mereka seragam, beri mereka jaket, beri mereka helm, beri mereka handset android – sekarang Anda siap berangkat.”* Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Cara Kerja Aplikasi *Mobile* Go-Jek

Dengan menekan satu tombol, pelanggan dapat meluncurkan aplikasi seluler Go-Jek dan memilih layanan yang mereka inginkan (transportasi, kurir atau belanja), kemudian menunjukkan lokasi mereka saat ini untuk melihat pengemudi ojek yang dekat dengan mereka. Pelanggan yang mencari tumpangan ojek akan menggunakan aplikasi untuk memasukkan tujuan yang dituju, setelah itu perkiraan tarif akan muncul. Pelanggan yang senang dengan perkiraan tersebut kemudian akan mengajukan permintaan tumpangan mereka. Setelah permintaan terkirim, pengemudi Go-Jek terdekat yang tersedia akan menerima permintaan dan menjemput pelanggan. Sebelum memulai perjalanan, pelanggan akan diberikan helm dan masker wajah gratis. Bagi wanita yang tidak nyaman membonceng dengan pengemudi pria, Go-Jek menawarkan opsi Lady Jek – ojek

yang dikemukakan oleh wanita. Tidak seperti Uber (yang pada awalnya hanya menerima pembayaran dengan kartu kredit), Go-Jek mengizinkan pelanggannya untuk membayar tarif transportasi secara tunai. Namun demikian, pelanggan masih dapat menautkan akun Go-Jek mereka ke rekening bank, kartu kredit, atau GoPay mereka. Untuk setiap perjalanan, Go-Jek mempertahankan 20% dari tarif sebagai komisi.

Untuk menggunakan layanan belanja Go-Jek, pelanggan akan memilih “belanja” di aplikasi seluler dan mengisi alamat toko, barang yang akan dibeli dan tujuan pengiriman barang. Pengemudi Go-Jek terdekat kemudian akan menuju ke toko, mengambil barang dari mitra toko, dan mengantarkan barang yang diminta ke tujuan pengiriman yang telah ditentukan. Pengemudi akan dibayar pada saat pengiriman barang selesai dilakukan. Untuk menggunakan layanan kurir Go-Jek, pelanggan akan menggunakan aplikasi untuk menunjukkan barang yang ingin diambil dan dikirim ke alamat tertentu. Asuransi kerugian hingga Rp2 juta ditawarkan kepada pelanggan oleh Go-Jek.



Gambar 4.1 Tampilan Awal Aplikasi Go-Jek.

Sumber: <https://maulitagustina.wordpress.com/2016/02/15/tugas-1-ilmu-desain-sederhana-dan-menarik-dari-aplikasi-go-jek/>

Popularitas Go-Jek Meningkat Cepat.

Ide Go-Jek berkembang pesat dan menyebar seperti api setelah berpindah ke teknologi digital. Pesanan bulanan Go-Jek tumbuh lebih dari 98 kali lipat dari Maret hingga Oktober 2015. Menurut perwakilan Go-Jek, “ada lebih dari 20 juta pemesanan di platform kami pada Juni 2016, artinya kami memproses sekitar delapan pemesanan per detik bulan lalu.”

Permintaan yang sangat besar dapat dikaitkan dengan kondisi lalu lintas yang buruk di kota-kota di Indonesia. Jakarta, ibu kotanya, adalah daerah perkotaan terpadat kedua di dunia, dengan hampir 31 juta orang tinggal di wilayah Jabodetabek dan 5,5 juta kendaraan. Sebanyak 3,5 juta orang pergi ke kota setiap hari untuk bekerja. Berdasarkan

Indeks Kepuasan Pengemudi tahun 2016 yang dilakukan oleh pembuat aplikasi navigasi Waze, kota di Indonesia seperti Jakarta, Surabaya, Bandung, Denpasar, dan Bogor menduduki puncak daftar kota dengan lalu lintas terburuk di dunia.

Kemacetan lalu lintas merupakan penyebab utama hilangnya produktivitas.

“Produktivitas yang hilang sangat besar, karena infrastruktur yang tidak efisien. Dan produktivitas tidak hanya terkait dengan masalah ekonomi tetapi juga kualitas hidup setiap individu. Seseorang yang menghabiskan dua jam dalam perjalanan pulang dari kantor tidak akan dapat melihat anaknya sebelum dia pergi tidur. Atau jika seseorang terlambat menghadiri rapat bisnis, dia berpotensi kehilangan kesepakatan. Jadi, kualitas hidup akan sangat terpengaruh oleh inefisiensi lalu lintas. (Go-Jek memiliki peran) mungkin bukan dalam mengatasi, tetapi dalam memitigasi dampaknya, (dan dalam) mengurangi ketidaknyamanan lalu lintas (masalah).” Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Menurut Universitas Indonesia, kemacetan lalu lintas di Jakarta mengakibatkan kerugian sekitar Rp12,8 triliun (US\$936 juta) per tahun. Nilai tersebut merupakan estimasi dari waktu, bahan bakar, dan biaya kesehatan yang terbuang.

Go-Jek mengisi celah di pasar yang diciptakan oleh buruknya infrastruktur transportasi di Indonesia. Nadiem menyadari perlunya layanan yang akan meringankan penderitaan terjebak kemacetan selama berjam-jam dan memungkinkan orang untuk melanjutkan hidup mereka. *“Ketika lalu lintas berhenti, kehidupan tidak bisa berhenti,*

dan ini hanyalah celah yang kami tutupi,” ujar Piotr Jakubowski, Chief Marketing Officer Go-Jek.

“Rata-rata pemilik mobil di sini akan membuang waktu sekitar empat jam, bahkan tiga sampai empat jam setiap hari di dalam mobil, hanya untuk menunjukkan ruang lingkup masalahnya. Go-Jek tidak mengatasi kemacetan tetapi memberikan pengganti yang sangat menarik dari keharusan menggunakan kendaraan pribadi Anda...daripada Anda keluar untuk mendapatkan sesuatu, barang tersebut datang kepada Anda.” Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Selain itu, Go-Jek juga menawarkan harga tarif yang transparan, menghilangkan kerumitan negosiasi harga tarif ojek, dan mendongkrak pendapatan para pengemudi ojek. Popularitas Go-Jek yang meningkat terjadi pada saat yang tepat ketika Indonesia dengan cepat berubah menjadi negara digital. Melompati era desktop/laptop, kebanyakan orang Indonesia mengakses Internet langsung dari ponsel mereka. Menurut laporan tahun 2015 oleh agen pemasaran sosial *We Are Social*, Indonesia memiliki jumlah pengguna seluler terbesar keempat di dunia, dengan 325 juta sambungan seluler. Indonesia juga memiliki 88,1 juta pengguna internet aktif, dan 36% penduduknya menggunakan smartphone. Go-Jek telah berhasil memanfaatkan maraknya smartphone di Indonesia untuk membuka potensi pasar yang sangat besar. Piotr berkata, *“Kami kebetulan berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat dengan solusi yang tepat, dan [Go-Jek] memulai sebuah revolusi. Ini adalah waktu yang tepat untuk berada di ruang digital ini di Indonesia.”*

Meningkat untuk Tumbuh

Dengan pengalaman sebelumnya dalam start-up teknologi, Nadiem mengumpulkan tim manajer yang sangat kompeten dengan pengalaman internasional dan pengetahuan lokal, menugaskan mereka untuk mengembangkan kemampuan inti dan mendorong pertumbuhan Go-Jek. Kemampuan utama yang segera ditingkatkan oleh Go-Jek adalah desain dan arsitektur sistem backend dan infrastruktur teknologinya. Mengingat keterbatasan talenta teknologi di Indonesia, Go-Jek mengakuisisi dua startup India, C42 dan *CodeIgnition* di Bangalore untuk mengatasi tantangan skalabilitas pada Februari 2016. Keempat *co-founder* dari startup tersebut bergabung ke tim manajemen setelah akuisisi.

Untuk berkembang pesat, Go-Jek mulai merekrut pengemudi ojek secara agresif. Dari 11 hingga 14 Agustus 2015, Go-Jek mengadakan rekrutmen massal di Stadion Utama Gelora Bung Karno Jakarta, merekrut 16.000 pengemudi baru. Calon pengemudi mendaftar di stan Go-Jek dan (sekitar empat jam kemudian) telah siap untuk menerima pesanan pertama kalinya. Dalam empat jam itu, pendaftar mengajukan dokumen yang diperlukan, mengikuti pelatihan dasar (misalnya, cara memperlakukan penumpang dengan benar, cara menggunakan ponsel pintar, dan cara mengemudi dengan aman). Meski direkrut oleh Go-Jek, para pengemudi ini tidak disebut sebagai karyawan; sebaliknya, mereka disebut sebagai “mitra” pengemudi Go-Jek.

Go-Jek menyebut mereka ‘mitra’ untuk menekankan kesetaraan. Tidak seperti hubungan pimpinan dan karyawan tradisional di mana pimpinan memutuskan SOP dan hampir

semua hal lainnya, mitra pengemudi pada dasarnya memiliki hak yang sama dengan Go-Jek. Perjanjian antara perusahaan dan mitra dapat diakhiri oleh salah satu pihak, dan semua transaksi didasarkan pada saling pengertian dan kesepakatan antara kedua pihak.

Pengemudi Go-Jek menggunakan sepeda motor mereka sendiri. Mereka juga akan menggunakan ponsel standar yang disediakan oleh Go-Jek melalui skema cicilan untuk memastikan kesesuaian dengan antarmuka aplikasi, dan menerima asuransi kesehatan dan asuransi otomotif dari Allianz melalui perusahaan. Selama hari-hari perekrutan massal dan penetrasi pasar yang agresif pada tahun 2015 dan 2016, Go-Jek berkembang pesat dari 80 menjadi 1.600 karyawan, dan dari 500 menjadi 200.000 pengemudi pada tahun 2016.

Protes dari Inkumben

Masuknya Go-Jek dapat mendisrupsi industri ojek tradisional. Kurangnya peraturan yang jelas untuk layanan ride-hailing baru telah menimbulkan ketegangan di antara operator dan pengemudi ojek. Pengemudi ojek tradisional yang tidak bergabung dengan Go-Jek mengalami penurunan pendapatan yang signifikan. Seorang tukang ojek, Heri Saputra, mencatat penghasilannya turun dari sekitar Rp200.000 menjadi Rp70.000 sehari. *“Menjadi penarik ojek adalah pekerjaan yang sulit akhir-akhir ini,”* keluh pria berusia 52 tahun itu. Menanggapi Go-Jek, beberapa pengemudi ojek tradisional memasang spanduk dan taktik intimidasi untuk mencegah pengemudi Go-Jek memasuki

area tertentu. Pada 16 November 2015, beberapa pengemudi tersebut menggelar aksi demo untuk menunjukkan protes mereka. Di bulan yang sama, dua pria mengendarai sepeda motor melaju ke kantor Go-Jek di Jakarta Selatan dan melepaskan tembakan ke gedung tersebut.

Rangkaian peristiwa tersebut memuncak dengan pelarangan Uber, Grab, dan Go-Jek oleh Kementerian Perhubungan pada 18 Desember 2015. Namun, pada hari yang sama, Presiden RI Widodo menegur larangan tersebut dan mengatakan kepada wartawan bahwa inovasi untuk kesejahteraan masyarakat tidak boleh dikekang:

“Go-Jek (dan lainnya) ada karena masyarakat membutuhkan layanannya. Oleh karena itu, regulasi seharusnya tidak merugikan. Siapa yang membuat regulasi? Pemerintah membuat regulasi. Selama layanan tersebut dibutuhkan oleh masyarakat, regulasi harus mendukung layanan tersebut. Kami dapat menunda penegakan hukum sementara sampai semua transportasi umum kami sudah baik dan nyaman. Kemudian, orang dapat memilih sendiri.”

Joko Widodo, Presiden Indonesia

Peluncuran Go-Life

Sesuai dengan tagline-nya “An Ojek for every need”, Go-Jek terus memperluas penawaran layanannya. Pada bulan Oktober 2014, *Go-Life* – anak perusahaan non-transportasi baru dari Go-Jek – diluncurkan. *Go-Life* dipimpin bersama oleh Dayu Dara Permata dan Windy Natriavi (keduanya mantan rekan McKinsey dari Nadiem). *Go-Life* bertujuan untuk menyediakan sejumlah layanan pribadi

berdasarkan permintaan untuk memenuhi kebutuhan lokal.

“Kami selalu berjuang untuk keunggulan kelas dunia dalam pengalaman pelanggan dan kami mencontoh Amazon.... Namun kami juga ingin menanamkan kearifan dan nuansa lokal ke dalam produk dan layanan kami. Jika Anda melihat semua layanan yang kami tawarkan ini, mereka pada dasarnya menangani masalah di negara-negara berkembang. Misalnya, pelanggan di kota-kota perkotaan. Kita berbicara tentang transportasi, kemacetan lalu lintas yang merepotkan, demikian pula, pengiriman makanan, pengiriman bahan makanan... ini adalah masalah yang sangat lokal.

“Fakta bahwa Go-Jek sukses besar di kalangan ekonomi akar rumput... sangat membantu kami saat meluncurkan layanan berikutnya. Dan ketika kami mengatakan kepada mereka (akar rumput), “Hai, kami dari Go-Massage, Go-Glam dan Go-Clean, didukung oleh Go-Jek”, (menjadi) bagian dari Go-Jek sebagai entitas sangat membantu. karena nama Go-Jek telah membangun kapabilitas yang kuat di kalangan akar rumput, tentunya... layanan apa pun yang Anda luncurkan dengan nama Go-Jek, mereka akan mempercayainya...” Dayu Dara Permata, Co-Founder, Go-Life

Tiga layanan awal (transportasi, kurir, dan belanja) berkembang menjadi: Go-Ride dan Go-Car (layanan taksi daring), Go-Box dan Go-Send (layanan kurir instan), dan Go-Food (pengiriman makanan) dan Go - Mart (pengiriman sembako hingga elektronik). Layanan on-demand baru yang diluncurkan termasuk Go-Massage (layanan pijat), Go-Clean

(layanan kebersihan), Go-Tix (layanan tiket), dan Go-Glam (layanan kecantikan). *“Kami ingin menyentuh setiap aspek kehidupan konsumen kami,”* kata Dara.

Untuk peluncuran setiap layanan sesuai permintaan baru, Dara, Windy, dan tim akan menangani masalah penawaran dan permintaan. Di sisi penawaran, mereka berusaha memahami persyaratan dan definisi layanan pribadi (misalnya, dalam memperoleh kategorisasi layanan dan katalog harga) dan mempertimbangkan persyaratan tersebut ke dalam desain antarmuka pengguna dalam pengembangan aplikasi (misalnya, parameter preferensi gender untuk *Go-Massage*). Bekerja sama dengan tim bisnis dan teknologi, pengembangan layanan diidentifikasi dan dikelola secara sistematis secara tangkas.

“Jadi kami melakukan stand up harian, selama 15 menit setiap hari, kami stand up di awal hari dan di akhir hari. Jadi awal hari, kita menyelaraskan tujuan kita untuk hari itu. Tiga hal yang selalu kami sentuh: nomor satu adalah ‘apa fokus Anda hari ini?’, nomor dua adalah ‘apakah ada kemacetan atau hambatan di depan Anda?’, nomor tiga adalah ‘apakah Anda memerlukan bantuan dari tim manajemen?’. Dan pada akhirnya, lebih bersifat retrospektif: ‘bagaimana hasilnya?’, ‘apa yang berjalan dengan baik?’, ‘apa yang perlu diperbaiki?’, lalu ‘ke depan, apa selanjutnya?’ Keesokan harinya, kami menyentuh dasar lagi... Dan kami melakukan ini setiap hari. Dayu Dara Permata, Co-Founder, Go-Life

Dara dan timnya juga harus menghadapi tantangan dalam menghadapi penyedia layanan perorangan di sektor informal. Tidak seperti pengaturan profesional dalam

kesepakatan bisnis pada umumnya, Dara, Windy, dan tim harus berinteraksi pada tingkat individu dengan orang Indonesia pada umumnya.

“Anda bermitra dengan setiap individu; itu berarti Anda bertanggung jawab atas orientasi setiap orang. Anda harus memastikan mereka memiliki perangkat/platform, dan itu berarti Anda perlu memberikan platform/perangkat kepada mereka atau menghubungkan mereka dengan mitra pembiayaan mikro kami...” Dayu Dara Permata, *Co-Founder, Go-Life*

Saat merekrut dan memilih penyedia layanan individu ini (misalnya, untuk *Go-Massage*), Dara menekankan keterampilan dan pola pikir layanan.

“Kita lihat hard skill mereka, kita lihat soft skill mereka, seperti seleksi atau rekrutmen karyawan. Satu-satunya perbedaan adalah kami tidak melihat aspek kognitif, kami lebih melihat keterampilan. Jika Anda seorang pembersih, kami akan (menyaring) Anda dengan semua keterampilan pembersihan dasar. Jika Anda seorang tukang pijat, kami melihat keterampilan memijat Anda. Soft skill seperti ‘apakah Anda memiliki sikap pelayanan prima?’ dan ‘apakah Anda tahu bagaimana dan apa artinya melayani pelanggan?’” Dayu Dara Permata, *Co-Founder, Go-Life*

Peringkat dan umpan balik pengguna aplikasi Go-Jek dipantau secara aktif untuk memastikan kualitas layanan. Upaya terus menerus dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme penyedia layanan individu ini.

“Di Go-Life, kami telah membuat pusat penilaian dan sistem pelatihan di mana kami mengadakan sesi pelatihan

minimal – sebenarnya pembelajaran nyata berasal dari aplikasi daring di mana kami dapat melatih pekerja untuk memberikan layanan berkualitas. Misalnya, jika mitra layanan mendapat peringkat buruk dari pengguna, kami memberikan pelatihan lanjutan untuk meningkatkan layanan mereka. Kami menyediakan klip video ke ponsel mereka agar mereka dapat melihat bagaimana melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Kami dapat membagikan praktik memberikan layanan terbaik. Kita bisa membuat kelompok belajar. Di Go-Life, kami memanfaatkan teknologi untuk membantu pekerja di ekonomi informal mempelajari cara melakukan pekerjaan secara profesional. Kami juga berbicara dengan pemerintah Indonesia tentang menciptakan proses pembelajaran (formal) bersertifikat dari pemerintah.”
Dayu Dara Permata, Co-Founder, Go-Life

Di sisi permintaan, Go-Jek juga memanfaatkan teknologi untuk meluncurkan inisiatif promosi guna memperluas basis pelanggannya. Di luar iklan tradisional, Go-Jek memperkenalkan program rujukan di mana pelanggan diberi insentif dengan diskon tarif dan poin kredit untuk merujuk teman mereka ke layanan sesuai permintaan ini. Program rujukan telah memanfaatkan teknologi dan cukup efektif dalam menumbuhkan basis pelanggan. Seperti yang dicatat oleh *Chief Marketing Officer*, Piotr, “Kita perlu memiliki hubungan yang erat dengan konsumen dan mendorong berbagai hal secara kreatif melalui inovasi produk dan kampanye yang melibatkan tidak hanya saat konsumen mengakses aplikasi tetapi juga di tempat lain.” Pada Juni 2016, Go-Jek meluncurkan kampanye Ramadan. Sepanjang

bulan puasa, Go-Jek bermitra dengan Rumah Zakat, sebuah organisasi nirlaba, untuk membuat drop point khusus bagi konsumen untuk mengirimkan barang donasi menggunakan *Go-Box* dan *Go-Send*, sekaligus memanfaatkan *Go-Pay* sebagai platform pembayaran untuk donasi tunai.

Setelah satu tahun beroperasi, Go-Glam, Go-Massage, Go-Clean mencapai pertumbuhan dua digit setiap bulannya. Peringkat pelanggan juga berada pada level 90%, menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Per Agustus 2016, terdapat 15.000 penyedia layanan di kota-kota besar Indonesia untuk *Go-Life* saja.

Memanfaatkan Keunggulan Data

Banyaknya transaksi di berbagai layanan Go-Jek telah menghasilkan sejumlah data yang besar untuk Go-Jek. Data adalah sumber daya unik yang tidak mudah diperoleh oleh organisasi non-digital tradisional. Penggunaan data sudah mengakar di Go-Jek sejak hari pertama:

“Data ada di dalam DNA Go-Jek. Kami sangat didorong oleh data. Kami menangkap semua data di seluruh platform, di seluruh layanan, berdasarkan waktu riil. Kami memiliki banyak alat yang digunakan untuk memantau kinerja semuanya. Di Go-Food, di Go-Ride, di Go-Car, di semuanya. Seluruh manajemen membuat keputusan berdasarkan data. Bagaimana kabarnya hari ini? Bagaimana keadaannya kemarin? Apakah jumlah pengemudi cukup? Mengapa indikator ini turun? Divisi Data science perlu menggunakan data, Divisi Engineering membutuhkannya, Manajer Produk

membutuhkannya, Pemasaran membutuhkannya. Setiap orang memiliki dasbor yang akan dilihatnya setiap pagi.”
Madhu Iyer, Kepala Data Scientist Go-Jek

Secara operasional, data dianalisis baik dari perspektif “dalam-luar” (*inside-out*) maupun “luar-dalam” (*outside-in*). Perspektif *inside-out* berarti analisis dari perspektif desain sistem, misalnya perspektif pelanggan, mitra pengemudi, dan merchant yang menggunakan aplikasi Go-Jek. Apakah waktu respons cukup cepat? Apakah terlalu lama untuk memesan tumpangan? Solusi untuk masalah ini biasanya memerlukan penyesuaian sistem, misalnya, rekayasa penyesuaian, algoritma, atau cara pengambilan data. Analisis perspektif *outside-in* dilakukan pada level desain layanan atau standar layanan. Misalnya, apakah pelanggan di lokasi tertentu tidak mendapatkan order tumpangan, atau apakah pengemudi di lokasi tertentu mengalami permintaan order tumpangan yang rendah? Penyesuaian yang dilakukan ditujukan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan atau menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi bagi pengemudi dan mitra. Analisis data sering berkisar pada pelanggan, pengemudi, dan mitra: misalnya, memantau jumlah transaksi yang dilakukan pelanggan dalam tujuh hari terakhir, atau membandingkan jumlah perjalanan yang diselesaikan pengemudi minggu lalu dengan minggu ini, atau melacak berapa banyak pelanggan yang membeli dari mitra tertentu di lokasi tertentu. Wawasan atau ide yang diperoleh dari data menjadi dasar untuk optimalisasi layanan berkelanjutan dan inovasi layanan baru.

“Data benar-benar memungkinkan banyak layanan bagi kami, misalnya, Go-Ride, Go-Food, Go-Pay... Kami

melihat bahwa lalu lintas jam sibuk berbeda dengan lalu lintas non-puncak, kami melihat bahwa lokasi geografis tertentu mendapatkan lebih banyak order daripada lokasi yang lain, kami tahu bahwa orang suka makan di restoran ini dan mereka suka berkeliaran di area CBD ini. Jadi, hei, mari berikan beberapa layanan di sana. Mari membangun pengalaman (pelanggan) yang lebih baik di sana. Mari kita lihat apakah sekarang kita dapat mengaktifkan layanan kredit seperti Go-Pay. Mari kita lihat apakah pelanggan bisa membelanjakan lebih banyak uang. Jadi, ada banyak hal yang telah dibangun berdasarkan (wawasan ini). Kami mendapatkan intuisi dari data tentang cara yang lebih baik untuk memproses layanan atau untuk menyediakan layanan baru, lalu kami bereksperimen, lalu jasa baru dapat muncul secara organik.” Madhu Iyer, Kepala Data Scientist Go-Jek

Mahdu menegaskan, “*Kami terus berusaha untuk melakukan integrasi dan fasilitasi silang secara lancar untuk memastikan bahwa pelanggan, mitra pengemudi, dan mitra penyedia layanan memiliki pengalaman yang lebih baik.*” Rencananya adalah untuk menyelesaikan integrasi end-to-end dari *platform* teknologi Go-Jek dan *Go-Life* sehingga pekerja layanan *Go-Life* juga dapat melakukan perjalanan dengan mulus ke berbagai lokasi menggunakan layanan perjalanan Go-Jek. Pada April 2016, *Go-Pay* diluncurkan. Dengan penetrasi kartu kredit yang rendah di Indonesia di bawah 3,2%, *Go-Pay* dengan cepat menjadi solusi e-wallet yang populer di Indonesia. Aplikasi *Go-Pay* tidak hanya memungkinkan pengalaman pelanggan yang lebih baik, tetapi juga menambahkan sumber daya data baru untuk

wawasan lebih lanjut melalui analitik data.

Go-Jek dan Dampak Sosialnya

Selain memenuhi kebutuhan dasar akan transportasi, layanan Go-Jek juga berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas kerja.

“Go-Jek bukan tentang membawa Anda dari A ke B. Go-Jek adalah tentang Anda menjadi lebih produktif, dan melepaskan batasan yang diberikan hidup kepada Anda. Di Jakarta misalnya salah satu batasan terbesar adalah lalu lintas. Dan dengan Go-Jek Anda sebenarnya tidak perlu khawatir lagi, bukan hanya karena Anda dapat melewati lalu lintas dengan sepeda motor, tetapi agar Anda mendapatkan barang yang Anda inginkan, Anda bisa menyelesaikan semuanya dari mana pun Anda berada dan Anda tidak perlu khawatir tentang itu... Kami memiliki pepatah di sini yang mungkin tampak sedikit dibuat-buat tetapi benar: uang tidak dapat membeli waktu, tetapi Go-Jek bisa membelikanmu waktu.” Piotr Jakubowski, CMO, Go-Jek

Secara makro, Go-Jek telah menciptakan lapangan kerja baru di perekonomian informal Indonesia.

“Di sebagian besar negara berkembang, sektor informal memiliki banyak peluang untuk menghasilkan uang dengan cepat di sana-sini. Saya tidak bermaksud bahwa pengangguran adalah masalah inti. Pengangguran adalah pengangguran. Setengah pengangguran adalah ketidakmampuan untuk benar-benar menghasilkan uang sebanyak yang Anda inginkan, untuk menghasilkan barang

dan jasa sebanyak yang Anda inginkan, dan inilah yang Go-Jek ingin selesaikan dengan cara yang sangat-sangat elegan karena dengan smartphone Android murah, helm dan sepeda motor, orang dapat bekerja kapan pun mereka mau, 24 jam sehari, mereka dapat bekerja dari mana pun mereka mau.”

Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Bagi Nadiem, Go-Jek adalah aplikasi yang menumbuhkan peluang ekonomi informal.

“(Beginilah) cara Go-Jek memandang ekonomi digital ini...kami tidak melihatnya sebagai fenomena teknologi. Kami melihatnya sebagai evolusi yang sangat diperlukan dan permanen dalam ekonomi global. Apa yang istimewa (tentang) aplikasi semacam ini atau pasar banyak sisi? Karena ini adalah salah satu dari sedikit model bisnis yang tidak hanya mengoptimalkan pasar tertentu, tetapi juga menumbuhkan pasar itu sendiri. Ini adalah satu-satunya model bisnis yang secara bersamaan meningkatkan permintaan dan penawaran pada saat yang bersamaan.

Kita sampai pada titik ini, sebuah paradigma teknologi baru yang merupakan antitesis dari gagasan kelangkaan ini. Go-Jek memandang sektor informal sebagai sumber daya elastis yang dapat berkembang dengan cara yang bahkan tidak dapat kita bayangkan. Kami berharap untuk... menunjukkan kepada dunia bahwa dampak sosial dan bisnis teknologi yang dapat diskalakan tidak hanya kompatibel, tetapi sebenarnya tidak dapat dipisahkan.” Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Memang, Go-Jek telah berkembang menjadi platform yang menjembatani kelas sosial ekonomi untuk menawarkan

berbagai layanan *on-demand*. Di sisi penawaran, ada sejumlah besar pengemudi, kurir, tukang pijat, penata rias, dan pembersih di bagian bawah piramida yang siap memberikan pelayanan. Di sisi permintaan, ada jutaan konsumen kelas menengah dan atas Indonesia dengan daya beli yang besar yang kebutuhannya tidak terpenuhi, karena lalu lintas yang buruk dan arus informasi yang tidak efisien. Menguraikan apa yang dia maksud dengan “menumbuhkan pasar”, Nadiem mengatakan:

“Kami tidak menjadi perusahaan pengiriman makanan online terbesar dengan mengambil pangsa pasar dari pesaing. Kami pada dasarnya memperluas pasar secara eksponensial dengan mengizinkan setiap pengemudi pergi dan berbelanja di restoran mana pun di kota untuk membeli makanan bagi konsumen akhir mereka. Kami tidak mengambil pangsa pasar atau mencuri bisnis dari penyedia logistik besar yang memiliki pengiriman kurir 60 menit. Kami membuat segmen itu, kategori itu, semuanya.” Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Andre Soelistyo, CFO Grup Go-Jek dan Kepala Strategi mencatat bahwa Go-Jek berkomitmen “untuk mendorong masyarakat Indonesia maju dengan teknologi dan memberdayakan ratusan ribu pengusaha mikro di platform kami di seluruh Indonesia.” Ketersediaan tenaga kerja yang sangat besar di perekonomian informal ini merupakan kunci kemampuan Go-Jek untuk meningkatkan armada pekerja layanannya dengan begitu cepat. Dalam prosesnya, Go-Jek turut membantu meningkatkan taraf hidup para *driver*

tersebut. Rata-rata, Go-Jek menaikkan pendapatan para pengemudi ini dari USD216/bulan menjadi USD576/bulan dengan jam kerja yang lebih sedikit.

Cerita serupa terkait Go-Life, mitra layanan individual dapat melewati pengaturan bisnis tradisional untuk menawarkan layanan mereka secara langsung kepada pelanggan. Misalnya, Go-Massage meningkatkan pendapatan rata-rata pemijat dari USD144/bulan menjadi USD288/bulan. Sebelumnya, seorang tukang pijat bekerja dengan salon pijat dan mendapat komisi 10% hingga 20%, menghabiskan hampir 12 jam sehari di salon. Dengan Go-Massage, dia bisa mendapatkan komisi sebesar 70% dari setiap pelanggan dan mendapatkan penghasilan yang layak meski bekerja hanya enam jam sehari. Nadiem mencatat bahwa Go-Jek pada dasarnya berbasis “meritokrasi”, kemampuan menghasilkan uang bagi siapa saja yang ingin bekerja lebih keras.”

“Jadi kebebasan ini, otonomi ini memungkinkan orang-orang yang dipecat karena bisnis gulung tikar, atau mereka tidak bisa mendapatkan pekerjaan di ekonomi formal karena mereka tidak memiliki ijazah, dan semua alasan (lainnya) ini. Tiba-tiba, ada Go-Jek. Dan karena efisiensi di pasar ini, mereka dapat memperoleh penghasilan dua setengah kali lipat dari upah minimum.” Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Nadiem Makarim berbagi cerita tentang seorang pekerja layanan berpenghasilan rendah berusia 48 tahun: *“(Pekerja layanan berkata) ‘Seluruh hidup saya tidak pernah menjadi bagian dari sesuatu yang besar. Saya tidak pernah bekerja (sebagai karyawan tetap) sepanjang hidup saya. Saya hidup dengan gaji harian yang sangat standar,*

jenis upah harian. Dan baru sekarang saya menyadari ketika saya bergabung dengan Go-Jek, saya adalah bagian dari sesuatu yang besar. Kamu tahu memakai seragam hijau ini menjadi identitasku, dan jika aku berada di lampu lalu lintas di persimpangan jalan dan aku melihat orang lain memakai jaket yang sama, kami saling memandang dan berkata 'hai' satu sama lain, dan kami merasa seperti kami terhubung, dan kami seperti ini bersama-sama.' Jadi solidaritas itu adalah salah satu nilai yang dibawa Go-Jek untuk ekonomi akar rumput ini. Dan jika Anda berbicara tentang keuntungan finansial, dia mengatakan sesuatu seperti, 'Sekarang, saya percaya diri, untuk berjalan ke mal karena saya punya uang untuk dibelanjakan, saya tidak lagi malu pergi ke bank karena saya punya uang untuk disimpan di sana sekarang.'"

Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Metriks pengemudi dan penyedia layanan individu dilacak dan dipantau secara ketat di Go-Jek, misalnya, jumlah orang dengan pendapatan yang lebih baik, dan jumlah jam yang dihabiskan orang untuk bekerja. Selain itu, terdapat angka yang menunjukkan rata-rata bahwa pemijat Go-Life bekerja hanya enam jam, melayani tiga atau empat pelanggan dan mereka menghasilkan setidaknya dua, jika tidak tiga kali gaji yang mereka hasilkan sebelumnya.

Dampak sosial Go-Jek dapat dirasakan. Go-Jek dapat meningkatkan kehidupan seorang individu. Dengan menghubungkan bisnis kecil langsung ke konsumen dan membuat pembelian menjadi lebih nyaman, Go-Jek membantu mereka meningkatkan penjualan. Martabakku Menteng, makanan manis Indonesia yang populer di distrik paling makmur di

Jakarta Pusat, berkembang pesat di aplikasi Go-Food Go-Jek. Setengah jam sebelum warung dibuka setiap hari, para pengemudi sudah mengantre untuk memesan pelanggan mereka. Diaku Martabakku, sekitar 30% hingga 40% penjualannya berasal dari pesanan Go-Food.

Langkah Berikutnya

Go-Jek terus berkembang pesat. Pada Juni 2016, ada lebih dari 20 juta pemesanan di platform Go-Jek, yang berarti sekitar delapan pemesanan per detik hanya dalam satu bulan. Layanan transportasi sepeda motor Go-Jek adalah layanan terbesar di Indonesia dengan lebih dari 200.000 pengemudi. Pengemudi terus menjadi bagian terbesar dari bisnis Go-Jek, bertahan stabil di 73% dari semua pesanan yang diselesaikan dari Oktober 2015 hingga Maret 2016. Di luar transportasi sepeda motor, *Go-Food* adalah layanan pesan-antar makanan *on-demand* terbesar kedua di dunia di luar China dengan lebih dari 15 juta makanan dikirim sejak awal. Baru-baru ini, Go-Jek juga mengumumkan kerjasamanya dengan Tokopedia, salah satu *marketplace online* terbesar di Indonesia, untuk menyediakan layanan pengiriman paket.

“Visi saya untuk Go-Jek dalam lima tahun ke depan (adalah), kami akan menjadi aplikasi yang merespon dan melayani (barang dan jasa) on demand. Apa pun yang dibutuhkan pada saat yang tepat. Itulah tujuan kami. (Untuk) semua penyedia layanan, termasuk ojek, kami akan membantu dan terus meningkatkan pendapatan mitra kami karena kami menghubungkan mereka langsung ke konsumen.

Tidak ada perantara yang memotong pendapatan mereka sehingga mereka dapat menikmati pendapatan yang jauh lebih tinggi.” Nadiem Makarim, CEO, Go-Jek

Pendana utama Go-Jek juga optimis: *“Dengan kelas menengah yang berkembang pesat, kepadatan perkotaan yang meningkat, dan demografi muda yang melek internet, Go-Jek berada di posisi yang tepat untuk menjadi platform ‘go-to’ untuk layanan harian berfrekuensi tinggi termasuk transportasi, makanan, logistik, dan pembayaran,*” kata Jeffrey Perlman, Kepala Asia Tenggara untuk Warburg Pincus. Pada bulan Agustus 2016, Go-Jek berhasil mengumpulkan pendanaan baru sebesar USD550 juta dari grup ekuitas swasta terkemuka seperti KKR, Warburg Pincus, Farallon Capital, dan *Capital Group Private Markets* (lihat putaran pendanaan di Lampiran 2). Dengan valuasi sebesar USD1,3 miliar, Go-Jek menjadi start-up dengan status unicorn bergengsi. Go-Jek memiliki pendanaan terbesar di antara semua startup Indonesia. Suntikan modal akan membantu Go-Jek menjadi “aplikasi pilihan on-demand terbesar untuk semua orang Indonesia.”

Mengelola Harapan Mitra Pengemudi

Terlepas dari kesuksesan Go-Jek, masih ada beberapa tantangan. Salah satu masalah yaitu terkait dengan kebutuhan untuk mengelola harapan para pengemudi Go-Jek. Dengan semakin banyaknya orang yang bergabung sebagai *driver* Go-Jek, beberapa driver menjadi sibuk mengejar pendapatan (misalnya, menerima order perjalanan ke tempat-tempat yang kurang mereka kenal), sehingga dapat mengorbankan

kualitas layanan. Para *driver* dan penyedia jasa pun banyak yang mengeluhkan berbagai layanan Go-Jek. Untuk *Go-Food*, misalnya, persyaratan keamanan yang tinggi di banyak kantor kota dan gedung-gedung di Jakarta membuat prosedur izin yang rumit bagi pengemudi Go-Jek yang melakukan pengiriman. Pengemudi Go-Jek bisa menghabiskan 45 menit hingga satu jam hanya untuk menyelesaikan pengiriman sederhana. Kasus lain melibatkan pengemudi yang menerima pengiriman barang berat (mis., 40 cangkir bubble tea) di luar kriteria berat Go-Jek (maks 7 kg). Masalah seperti itu mengakibatkan pendapatan yang lebih rendah dan bahaya kerja yang lebih besar bagi pengemudi Go-Jek.

Go-Jek juga mulai mengoptimalkan promosi bakar uang “*cash burn*” dan meningkatkan keuntungannya. Hal itu berhasil mengurangi keseluruhan subsidi dari Q1 2016, lebih dari 70% sambil tetap mempertahankan pertumbuhan volume yang stabil. Namun, tarif yang diterima pengemudi turun. Go-Jek menurunkan tarif untuk 1-2 km pertama dari Rp15.000 menjadi Rp4.000. Harga per kilometer juga terus menurun dari awalnya Rp4.000 menjadi Rp3.000 dan kemudian menjadi Rp2.500, hal itu memicu protes di kantor Go-Jek Yogyakarta (lihat Gambar 4.2).

Perubahan kompensasi memperburuk sentimen negatif diantara beberapa pengemudi karena mereka berjuang untuk menutupi biaya perawatan *smartphone*, bensin, dan sepeda motor. Pada saat yang sama, kriteria kinerja yang ditetapkan untuk pengemudi menjadi lebih ketat. Untuk menerima bonus, pengemudi Go-Jek harus mempertahankan tingkat penerimaan 70% per hari, angka yang dianggap sangat sulit

dicapai oleh banyak pengemudi. Pembatalan pesanan dapat dipicu oleh banyak faktor yang tidak dapat dikendalikan (misalnya, pembatalan pelanggan, koneksi internet yang buruk, penyelesaian pesanan yang memakan waktu) dan dengan demikian ekspektasi yang ketat dianggap tidak adil oleh beberapa pengemudi.



Gambar 4.2 Protes pengemudi Go-Jek di kantor perusahaan di kota Yogyakarta.

Sumber: <https://news.okezone.com/read/2016/08/15/510/1463843/ribuan-gojek-mogok-massal-minta-tarif-normal-dikembalika>

Adanya Kompetitor Lain

Selama ekspansinya yang cepat, Go-Jek menghadapi persaingan yang ketat. Pada Agustus 2015, *GrabBike*—layanan ojek mirip Go-Jek – diluncurkan di Jakarta. Pengemudi GrabBike mengenakan helm dan jaket berwarna hijau kacang

yang khas, sangat mirip dengan seragam pengemudi Go-Jek. *GrabBike* adalah bagian dari *GrabTaxi* yang didanai dan telah sukses berekspansi ke pasar Asia Tenggara. *GrabBike* pertama kali muncul di Ho Chi Minh City dan Hanoi pada tahun 2016, menjadikan ibu kota Indonesia sebagai tujuan uji coba ketiga.

Dalam peluncuran layanannya, *GrabBike* menawarkan tumpangan gratis mulai 9 Agustus hingga 31 Agustus di seluruh Jakarta. Hanya dalam seminggu sejak peluncuran beta-nya, *GrabBike* mencatat lebih dari 8.000 perjalanan. Beroperasi di platform yang sama dengan *GrabTaxi*, *GrabBike* menawarkan pengalaman yang mulus bagi mereka yang ingin dapat memilih antara taksi dan ojek, memenuhi semua kebutuhan transportasi dalam satu aplikasi. Sementara promosi Go-Jek sebesar Rp10.000 (USD0,75) sudah murah, *GrabBike* memperlemah Go-Jek dengan menawarkan tarif tetap Rp5.000 (USD0,37) sebagai promosi untuk setiap perjalanan di dalam kota. Go-Jek mengambil potongan 20% dalam perjanjian bagi hasil dengan pengemudi sementara *GrabBike* mengambil 10%. *GrabBike* dapat melakukannya karena dukungan dari perusahaan induknya, *GrabTaxi*. Memang, hanya sebulan setelah Go-Jek sukses mendapatkan putaran pendanaan USD550 juta, *GrabTaxi* mengumpulkan USD750 juta dari mitra pendanaannya yang dipimpin oleh raksasa seluler Jepang SoftBank, dan Didi Kuaidi dari China, untuk memperluas layanannya di seluruh Asia Tenggara dan, khususnya, di Indonesia. Sementara data pihak ketiga dari App Annie masih menunjukkan bahwa aplikasi Go-Jek telah diunduh lebih dari dua kali lipat dari *GrabBike*, ancaman

kompetitif yang ditimbulkan oleh *GrabBike* tidak dapat disepelekan.

Fokus Pada Pertumbuhan Berikutnya?

Secara internal, Go-Jek menyadari kebutuhan untuk mempercepat pertumbuhan selama beberapa tahun ke depan. Di tengah ekspektasi yang tinggi dari para penyandang dana, bagaimana Go-Jek harus bertaruh pada fase pertumbuhan yang tinggi berikutnya?

- Haruskah Go-Jek memperluas *Go-Life* dan menjadi platform untuk menawarkan layanan sesuai permintaan untuk semuanya? Menawarkan tugas sesuai permintaan yang lebih kompleks berarti diperlukan upaya yang lebih sistematis untuk menstandarkan penawaran layanan dan memperketat tingkat layanan untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan.
- Sebagai alternatif, Go-Jek dapat memperluas bisnisnya ke kota-kota lain di seluruh Indonesia dan berjuang untuk mendapatkan legitimasi di luar Jakarta. Go-Jek sudah ada di 14 kota – Jakarta, Bandung, Surabaya, Bali, Makassar, Medan, Palembang, Semarang, Yogyakarta, Balikpapan, Malang, Solo, Manado, dan Samarinda. Kapan secara perhitungan ekonomi, Go-Jek dirasa kurang masuk akal (misalnya, di kota-kota dengan masalah kemacetan lalu lintas yang lebih sedikit)?
- Atau, haruskah Go-Jek memperluas fokus geografisnya di luar Indonesia dan mengikuti contoh pesaingnya *GrabBike* untuk melakukan regionalisasi model

bisnisnya ke negara-negara berkembang dengan sektor layanan informal yang berkembang pesat? Bagaimanapun, Go-Jek telah mendekati peluang untuk menawarkan layanannya di kota-kota Asia Tenggara, Afrika, dan India, yang memiliki potensi pertumbuhan ekonomi yang sangat besar untuk bisnis teknologi seperti Go-Jek.

Sementara itu, visibilitas dampak sosial Go-Jek telah menjadikannya juara teknologi bagi bangsa. Presiden Jokowi meminta Nadiem menjadikan Go-Jek sebagai panutan dalam mendorong inovasi teknologi untuk menciptakan peluang bisnis baru yang dapat menguntungkan individu dan bisnis di dasar piramida.

“Saya sangat mengapresiasi apa yang dibuat oleh Go-Jek. Aplikasi Go-Jek sangat bagus dan kreatif. Namun, masih banyak toko-toko kecil di desa-desa di seluruh Indonesia yang belum terkoneksi melalui aplikasi yang bisa dibangun oleh industri kreatif. Pedagang kecil, petani, nelayan, dan semua yang terkait dengan ekonomi kecil dapat ditingkatkan melalui solusi kreatif yang berasal dari aplikasi tersebut. Semua aplikasi kreatif ini akan membantu orang-orang dari dasar piramida untuk meningkatkan kemakmuran mereka.”
Joko Widodo, Presiden Indonesia

Lampiran 1

Timeline Perkembangan Go-Jek

- 1 Januari 2015
Go-Jek mengubah operasi pusat panggilannya (dimulai

pada Oktober 2010) dan memperkenalkan aplikasi seluler yang menawarkan layanan transportasi, kurir, dan belanja di Jakarta dan kota-kota satelit, didukung oleh 800 armada pengendara. Go-Jek juga telah bermitra dengan perusahaan (sekitar 90 di antaranya) sebagai pusat panggilan dan berubah menjadi perusahaan seluler pertama.

- 1 Maret 2015
Memperluas area operasi ke Bali dengan 300 pengendara. Armada pengendara di Jakarta dan kota satelit bertambah menjadi 2.200.
- 1 April 2015
Meluncurkan layanan pemesanan makanan (Go-Food) dan merambah ke Bandung (Jawa Barat).
- 1 Agustus 2015
Penambahan armada menjadi 30.000 pengendara dan memperluas area operasi ke Makassar (Sulawesi Selatan).
- 1 September 2015
Meluncurkan on-demand shopping assistant (Go-Mart) dan membuka Gojek Tech Valley (GTV) di Yogyakarta sebagai pusat pengembangan aplikasi Go-Jek.
- 1 Oktober 2015
Meluncurkan layanan Go-Jek lainnya: massage, make-up, dan cleaning service (Go-Massage, Go-Glam dan Go-Clean).
- 1 Desember 2015
Memperluas area operasi ke Yogyakarta, Medan, Palembang,

bang, Semarang, Balikpapan dan meluncurkan layanan pemesanan tiket acara (Go-Tix).

- 1 Februari 2016
Mengumumkan akuisisi C42 Engineering dan CodeIgnition, dua startup teknik yang berbasis di India. Mendirikan pusat pengembangan produk di Bangalore, India. Kekuatan armada bertambah menjadi 200.000 pengemudi.
- 1 Mei 2016
Memperkenalkan layanan e-payment (Go-Pay) bekerja sama dengan Bank BCA (bank swasta terbesar di Indonesia). Memperluas area operasi ke Malang, Solo dan Samarinda (Kalimantan). Mengumumkan kerjasama dengan BlueBird, perusahaan taksi besar di Indonesia.
- 1 April 2016
Memperkenalkan taxi hailing service (Go-Car) mirip dengan Uber.
- 1 Juli 2016
Memperkenalkan layanan perawatan mobil (Go-Auto), menyediakan mekanik sesuai permintaan.
- 1 Oktober 2016
Memperkenalkan Layanan Antar Jemput Obat (Go-Med).
- 1 November 2016
Memperkenalkan layanan isi ulang untuk telepon kartu Prabayar (Go-Pulsa).
- 1 Desember 2016
Menutup Go-Jek Tech Valley (GTV) di Yogyakarta dan memindahkan programmer ke Jakarta.

- 1 Februari 2017
Mengumumkan kolaborasi baru dengan BlueBird yang memungkinkan pengguna Go-Car memesan Taksi BlueBird menggunakan aplikasi Go-Jek.

Lampiran 2

Round Pendanaan Go-Jek

- Pertengahan 2014
Investor awal Go-Jek NSI Ventures, cabang VC dari The Northstar Group, menginvestasikan jumlah dana yang tidak dapat diungkapkan di Go-Jek. Pada saat penulisan, Northstar Group adalah firma ekuitas swasta berbasis di Singapura yang mengelola lebih dari USD2 miliar modal ekuitas yang berkomitmen untuk berinvestasi di perusahaan berkembang di Indonesia dan, pada tingkat yang lebih rendah, negara lain di Asia Tenggara.
- Pertengahan 2015
Sequoia Capital, melalui Sequoia Capital India, menginvestasikan jumlah dana yang dirahasiakan di Go-Jek.
- Awal 2016
Rakuten Ventures dan DST Global menginvestasikan jumlah dana yang tidak diungkapkan di Go-Jek.
- 4 Agustus 2016
KKR, Warburg Pincus, Farallon Capital dan Capital Group Private Markets serta investor sebelumnya di Go-Jek, meningkatkan modal ekuitas lebih dari USD550 juta. Putaran ini menandai investasi terbesar untuk startup Indonesia.

Rangkuman

Go-Jek di Indonesia dikenal sebagai startup teknologi unicorn pertama di negara terpadat keempat di dunia. Go-Jek juga diakui sebagai salah satu dari 50 perusahaan teratas yang “mengubah dunia” oleh Majalah Fortune. Aplikasi pengiriman dan transportasi berbasis sepeda motor telah memberi orang dan bisnis alternatif untuk mencapai produktivitas yang lebih besar, yang mengarah pada pertumbuhan ekonomi negara.

Kasus ini mengisahkan perjalanan Go-Jek, bagaimana Go-Jek memanfaatkan platform seluler *on-demand*-nya, – bisa dibilang ekosistem terlengkap di Asia Tenggara – untuk menciptakan nilai sosial dan ekonomi yang signifikan bagi Indonesia. Studi kasus ini juga mengungkapkan bagaimana Go-Jek memanfaatkan pemahaman bisnis lokal dan analitik datanya untuk mengalahkan pesaing yang lebih besar seperti Uber dan Grab di Indonesia. Go-Jek memiliki credo: uang tidak bisa membeli waktu, tapi Go-Jek bisa membeli waktu Anda. Secara khusus Go-Jek, aplikasi pengiriman berbasis sepeda motor dan berbagi tumpangan telah memungkinkan bisnis dan individu menghindari kemacetan Jakarta dan mencapai hasil yang diinginkan dari peningkatan penjualan dan produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini berdampak positif dengan memacu pertumbuhan ekonomi informal Jakarta.

Latihan

1. Secara internal, Go-Jek menyadari kebutuhan untuk mempercepat pertumbuhan selama beberapa tahun ke depan. Di tengah ekspektasi yang tinggi dari para

- penyandang dana, bagaimana Go-Jek harus bertaruh pada fase pertumbuhan yang tinggi berikutnya?
2. Haruskah Go-Jek memperluas Go-Life dan menjadi platform untuk menawarkan layanan sesuai permintaan untuk semuanya? Menawarkan tugas sesuai permintaan yang lebih kompleks berarti diperlukan upaya yang lebih sistematis untuk menstandarkan penawaran layanan dan memperketat tingkat layanan untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan.
 3. Sebagai alternatif, Go-Jek dapat memperluas bisnisnya ke kota-kota lain di seluruh Indonesia dan berjuang untuk mendapatkan legitimasi di luar Jakarta. Go-Jek sudah ada di 14 kota – Jakarta, Bandung, Surabaya, Bali, Makassar, Medan, Palembang, Semarang, Yogyakarta, Balikpapan, Malang, Solo, Manado, dan Samarinda. Kapan secara perhitungan ekonomi, Go-Jek dirasa kurang masuk akal (misalnya, di kota-kota dengan masalah kemacetan lalu lintas yang lebih sedikit)?
 4. Atau, haruskah Go-Jek memperluas fokus geografisnya di luar Indonesia dan mengikuti contoh pesaingnya GrabBike untuk melakukan regionalisasi model bisnisnya ke negara-negara berkembang dengan sektor layanan informal yang berkembang pesat? Bagaimanapun, Go-Jek telah mendekati peluang untuk menawarkan layanannya di kota-kota Asia Tenggara, Afrika, dan India, yang memiliki potensi pertumbuhan ekonomi yang sangat besar untuk bisnis teknologi seperti Go-Jek.

5. Sementara itu, visibilitas dampak sosial Go-Jek telah menjadikannya juara teknologi bagi bangsa. Presiden Jokowi meminta Nadiem menjadikan Go-Jek sebagai panutan dalam mendorong inovasi teknologi untuk menciptakan peluang bisnis baru yang dapat menguntungkan individu dan bisnis di dasar piramida. Apa langkah selanjutnya untuk Go-Jek?
6. Pada tahun 2019, terjadi pandemi COVID yang melanda di seluruh dunia. Apa yang harus Gojek lakukan untuk tetap mempertahankan bisnis mereka, menyelamatkan mitra dan merchant?
7. Pada tahun 2019, terjadi pandemi COVID yang melanda di seluruh dunia. Apakah ada lini bisnis atau anak usaha Gojek yang terdampak dan mengalami kerugian?
8. Apa langkah yang diterapkan oleh manajemen pada soal no 7?
9. Pada pertengahan tahun 2021, Gojek menggabungkan (merger) bisnis-nya dengan Marketplace asal Indonesia, Tokopedia. Layanan apa yang melibatkan kedua belah pihak dapat dibuat pasca merger tersebut?
10. Pada bulan April 2022, GOTO (merger Gojek dan Tokopedia) menawarkan saham perdananya ke public, atau istilahnya IPO (initial public offering). Tujuan apa yang diharapkan dapat terwujud atas IPO tersebut?

Daftar Pustaka

- Raharso, A. P., & Sia, S. K. (2017). Go-Jek in Indonesia: Seizing Digital Opportunities at the Bottom of the Pyramid. *HBS No. NTU131*, 1-18

5

KEWIRAUSAHAAN, BISNIS BARU (*NEW VENTURES*), DAN KEPEMILIKAN BISNIS

Setelah membaca dan mempelajari bab ini, maka Anda akan mampu:

- Mendefinisikan bisnis kecil, mendiskusikan bisnis kecil bagi perekonomian, dan menjelaskan bidang-bidang bisnis kecil populer.
- Menjelaskan kewirausahaan dan mendeskripsikan beberapa ciri kunci kepribadian dan aktivitas kewirausahaan.
- Mendeskripsikan rencana bisnis dan putusan memulai yang dibuat oleh bisnis kecil dan mengidentifikasi sumber-sumber bantuan keuangan yang tersedia.
- Mendiskusikan tren dalam memulai bisnis kecil dan mengidentifikasi alasan-alasan utama yang membuat bisnis kecil sukses atau gagal.

- Menjelaskan sole proprietorships, partnerships, dan cooperatives serta mendiskusikan keunggulan dan kelemahan masing-masing bentuk badan usaha.
- Mendiskusikan corporations, keunggulan dan kelemahannya, serta mengidentifikasi jenis-jenis perseroan yang berbeda.
- Menjelaskan masalah-masalah dasar yang tercakup dalam pengelolaan perseroan dan mendiskusikan masalah-masalah khusus yang berhubungan dengan kepemilikan perseroan.

Dengan memahami materi dibahas dalam Bab ini, Anda akan dipersiapkan secara lebih baik untuk:

1. Memahami kunci sukses wirausahawan, termasuk perencanaan bisnis.
2. Membahas alasan-alasan sukses atau gagal.
3. Mengevaluasi keunggulan dan kelemahan jenis-jenis kepemilikan yang berbeda.

Apa itu Usaha Kecil?

Istilah usaha kecil tidak mudah untuk didefinisikan. Restoran yang dimiliki dan dioperasikan secara lokal, salon rambut jelas merupakan bisnis kecil. Perusahaan raksasa, seperti *Nike*, *Starbucks*, *Apple*, dan *Netflix*, jelas merupakan bisnis besar, namun bisnis kecil ketika awal didirikan. Di antara dua ekstrem ini, terdapat ribuan perusahaan yang tidak dapat dikategorikan dengan mudah. Departemen Perdagangan secara sederhana mengkategorikan bisnis kecil adalah bisnis yang memiliki kurang dari 500 karyawan.

Industri lain, seperti jasa, ritel, dan konstruksi, umumnya diklasifikasikan berdasarkan pendapatan. Toko kelontong kecil akan menjadi kecil, dengan asumsi itu bukan bagian dari rantai pasok dan bahwa kekuatan pasar sebagian besar menetapkan harga yang dibayarkannya kepada pedagang grosir dan dapat membebankan biaya kepada pelanggannya.

a. Pentingnya Usaha Kecil dalam Perekonomian

Peran UMKM sangat besar untuk pertumbuhan perekonomian Indonesia, dengan jumlahnya mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha. Kontribusi UMKM terhadap PDB juga mencapai 60,5%, dan terhadap penyerapan tenaga kerja adalah 96,9% dari total penyerapan tenaga kerja nasional. Menurut data dari Asosiasi Fintech Pendanaan Bersama Indonesia (AFPI), pada 2020 terdapat sekitar 46,6 juta dari total 64 juta UMKM di Indonesia belum memiliki akses permodalan dari perbankan maupun lembaga keuangan bukan bank. Hambatan pembiayaan yang dialami UMKM menjadi landasan bagi Pemerintah untuk memberikan dukungan fasilitas pembiayaan lainnya, antara lain melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL), Mekaar PNM, Bank Wakaf Mikro, Pembiayaan Ultra Mikro (UMi), dan Kredit Usaha Rakyat (KUR).

Perkembangan Kredit UMKM sendiri terus meningkat dan NPL terus terjaga stabil. Kredit UMKM terus meningkat hingga mencapai Rp1.275,03 triliun atau tumbuh 16,75% (yoy). NPL tetap terjaga pada kisaran 4%, di mana posisi terakhir pada April 2022 NPL tercatat mencapai 4,38%, lebih rendah dibandingkan periode sama tahun lalu yang

berada di 4,41%. Namun, kenaikan tersebut dinilai masih jauh dibandingkan beberapa negara lain seperti Singapura (41%), Thailand (41%), dan Tiongkok (60%). Jadi, target kontribusi ekspor UMKM diharapkan meningkat menjadi 17% di 2024.

Penciptaan Lapangan Kerja Bisnis kecil—khususnya di industri tertentu—merupakan sumber penting pekerjaan baru. Dalam beberapa tahun terakhir, usaha kecil menyumbang sekitar 40 persen dari semua pekerjaan baru di sektor ekonomi berteknologi tinggi.⁴ Pekerjaan diciptakan oleh perusahaan dari semua ukuran, yang semuanya mempekerjakan dan memberhentikan pekerja. Meskipun perusahaan kecil sering kali mempekerjakan dengan tarif yang lebih cepat, mereka juga cenderung memangkas pekerjaan dengan tarif yang lebih tinggi. Mereka umumnya yang pertama mempekerjakan pada saat pemulihan ekonomi, dan perusahaan besar umumnya yang terakhir memberhentikan pekerja selama penurunan.

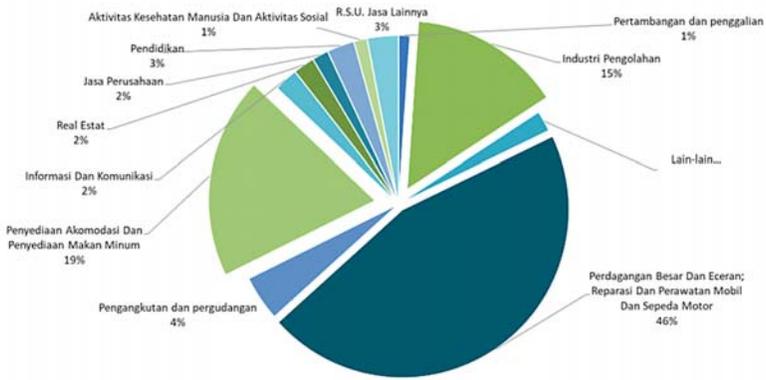
Inovasi Sejarah mengingatkan kita bahwa inovasi besar kemungkinan besar berasal dari bisnis kecil (atau individu kecil) dari bisnis besar. Perusahaan kecil dan individu menemukan PC, pisau silet baja tahan karat, mesin fotokopi, dan mesin jet serta meluncurkan Facebook, Amazon, Starbucks, Instagram, dan eBay. Inovasi tidak selalu merupakan produk baru. Dell tidak menemukan PC; dia mengembangkan cara inovatif untuk membuatnya (membeli komponen jadi dan kemudian merakitnya) dan cara inovatif untuk menjualnya (langsung ke konsumen, pertama melalui telepon dan sekarang online).

Kontribusi untuk Bisnis Besar Sebagian besar pro-

duk yang dibuat oleh bisnis besar dijual ke konsumen oleh bisnis kecil. Misalnya, sebagian besar dealer yang menjual Chevrolet, Toyota, dan Honda dioperasikan secara independen. Meskipun semakin banyak pembeli yang beralih ke belanja online, bisnis kecil masih memainkan peran penting. Misalnya, sebagian besar pengecer online yang lebih besar sebenarnya mengalihdayakan pembuatan situs web mereka dan mendistribusikan produk mereka ke perusahaan lain, banyak dari mereka adalah perusahaan kecil atau regional. Selain itu, bisnis kecil menyediakan banyak layanan dan bahan mentah bagi bisnis besar. Microsoft, misalnya, mengandalkan ratusan perusahaan kecil untuk sebagian besar fungsi penulisan kode programming rutinnnya.

b. Proporsi Terbanyak Bisnis Kecil

Usaha kecil memainkan peran utama dalam jasa, ritel, konstruksi, grosir, keuangan dan asuransi, manufaktur, dan transportasi. Umumnya, semakin banyak sumber daya yang dibutuhkan, semakin sulit bisnis dimulai dan semakin kecil kemungkinan perusahaan kecil mendominasi industri. Ingat juga, bahwa kecil adalah istilah yang relatif. Kriteria (jumlah karyawan dan total penjualan tahunan) berbeda di antara industri dan seringkali hanya berarti jika dibandingkan dengan bisnis yang benar-benar besar. Gambar 5.1 menunjukkan distribusi semua bisnis yang mempekerjakan kurang dari 20 orang di seluruh kelompok industri.



Gambar 5.1 Proporsi sektor UMKM berdasarkan jumlah usaha.

Sumber: Ekonomi BPS (2016)

Services/Layanan. Bisnis dengan kurang dari 20 karyawan terlibat dalam industri layanan, yang berkisar dari konseling pernikahan hingga perangkat lunak komputer, dari konsultasi manajemen hingga jasa potong rambut. Sebagian karena mereka membutuhkan sedikit sumber daya (dan karenanya tidak memerlukan biaya yang banyak untuk memulai). Penyedia layanan adalah segmen usaha kecil yang tumbuh paling cepat.

Pengecer yang menjual produk yang dibuat oleh perusahaan lain langsung ke konsumen. Biasanya, orang yang memulai bisnis ritel kecil menyukai toko khusus, seperti pakaian pria besar atau kopi gourmet yang membiarkan pemiliknya memfokuskan sumber daya yang terbatas pada segmen pasar yang sempit atau kecil.

Konstruksi. Karena banyak pekerjaan konstruksi merupakan proyek lokal kecil, seperti pemilik rumah menambahkan garasi atau merombak ruangan, kontraktor lokal seringkali paling cocok untuk menanganinya.

Pedagang Besar. Pemilik usaha kecil sering melakukan penjualan grosir dengan baik, dengan karyawan kurang dari 20 orang. Pedagang grosir membeli produk dalam jumlah besar dari produsen atau produsen lain dan menyimpannya dalam jumlah dan lokasi yang sesuai untuk menjualnya ke pengecer.

Kuangan dan Asuransi. Sebagian besar bisnis ini, adalah afiliasi dari atau agen untuk perusahaan nasional yang lebih besar. Bank perkreditan rakyat, atau bank lokal daerah juga umum di komunitas dan daerah pedesaan.

Manufaktur. Manufaktur menunjang bisnis besar. Biasanya menjadi pemasok part-part atau komponen kecil untuk pabrik besar. Manufaktur kecil dioperasikan dengan kurang dari 20 karyawan.

Transportasi. Perusahaan kecil bergerak di bidang transportasi dan bisnis terkait, termasuk banyak perusahaan taksi, layanan pesawat sewaan, dan operator tur (wisata dan pendidikan).

Lainnya. Usaha kecil berada di industri lain, seperti laboratorium penelitian dan perusahaan media independen, saluran web baru, surat kabar kota kecil, dan penyiar radio.

Kewirausahaan

Pengusaha (*Entrepreneur*) adalah orang yang menerima baik risiko maupun peluang, juga terlibat dalam menciptakan

dan mengoperasikan usaha bisnis baru. Kewirausahaan (Entrepreneurship) adalah proses mencari peluang bisnis serta menghadapi risiko.

a. Tujuan Kewirausahaan

Orang mungkin memutuskan untuk mengejar kewirausahaan karena berbagai alasan. Banyak pengusaha berusaha meluncurkan bisnis baru dengan tujuan kemandirian—kemandirian dari bekerja untuk orang lain, ditambah dengan tingkat keamanan finansial yang wajar. Pengusaha seperti itu ingin mencapai masa depan keuangan yang aman dan terjamin bagi diri mereka sendiri dan keluarga mereka, tetapi tidak selalu bercita-cita untuk mengembangkan bisnis mereka melebihi kemampuan mereka untuk menjalankannya.

Ketika Howard Schultz mengambil alih Starbucks, dia juga memiliki rencana untuk menumbuhkan dan mengembangkan perusahaan kopi yang masih muda menjadi perusahaan yang jauh lebih besar. Istilah seperti usaha baru dan start-up sering digunakan untuk merujuk pada bisnis semacam ini. Masih dalam kasus lain, tujuan seorang wirausahawan mungkin tidak selalu jelas pada tahap awal pengembangan bisnis. Mark Zuckerberg, misalnya, tidak menyangka bahwa perusahaan Facebook miliknya akan tumbuh sebesar sekarang. Pengusaha lain mungkin memulai dengan rencana pertumbuhan yang ambisius tetapi menemukan bahwa peluang yang diharapkan tidak dapat direalisasikan: Mungkin tidak ada pasar yang besar atau dominasi perusahaan lain atas pasar itu terlebih dahulu.

b. Karakteristik Kewirausahaan

Terlepas dari tujuan mereka, banyak pengusaha sukses berbagi karakteristik tertentu. Di antara karakteristik ini adalah akal dan kepedulian terhadap hubungan pelanggan yang baik, seringkali bersifat pribadi. Kebanyakan dari mereka juga memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi bos bagi diri mereka sendiri. Banyak yang mengungkapkan kebutuhan untuk “mendapatkan kendali atas hidup saya” atau “membangun untuk keluarga” dan percaya bahwa membangun bisnis yang sukses akan membantu mereka melakukannya. Mereka juga dapat menghadapi ketidakpastian dan risiko.

Pengusaha kemarin sering distereotipkan sebagai “bos”—mandiri, laki-laki, dan mampu membuat keputusan yang cepat dan tegas. Pengusaha masa kini lebih sering dipandang sebagai pemimpin berpikiran terbuka yang mengandalkan jaringan, rencana bisnis, dan konsensus. Pengusaha masa lalu dan masa kini juga memiliki pandangan yang berbeda tentang topik-topik seperti bagaimana menjadi sukses, bagaimana mengotomatiskan bisnis, dan kapan harus mengandalkan pengalaman dalam perdagangan atau ketajaman bisnis dasar.

Menariknya, sebagian besar pengusaha sukses jarang melihat apa yang mereka lakukan sebagai sesuatu yang berisiko. Sementara yang lain mungkin fokus pada kemungkinan kegagalan dan menolak untuk mempertaruhkan segalanya pada usaha baru, sebagian besar pengusaha sangat bersemangat dengan ide dan rencana mereka sehingga mereka melihat sedikit atau tidak ada kemungkinan gagal.

c. Memulai dan Mengoperasikan Bisnis Baru

Pertama, *Internet* dengan media sosial telah secara dramatis mengubah aturan untuk memulai dan mengoperasikan bisnis kecil. Penyiapan lebih mudah dan lebih cepat dari sebelumnya, ada lebih banyak peluang potensial daripada waktu lainnya, dan kemampuan untuk mengumpulkan dan menilai informasi selalu tinggi. Saat ini, misalnya, banyak pengecer satu orang melakukan sebagian besar bisnisnya—baik membeli maupun menjual—di situs lelang *Internet*, seperti eBay. Meski begitu, calon pengusaha harus membuat keputusan awal yang tepat. Misalnya, mereka perlu memiliki visi yang jelas tentang mengapa bisnis mereka akan berhasil.

Mereka juga harus memutuskan bagaimana memulai bisnis—haruskah mereka membeli bisnis yang sudah ada atau membangun dari nol? Mereka harus tahu kapan harus mencari nasihat ahli dan di mana menemukan sumber pembiayaan. Jika, misalnya, sebuah perusahaan baru membutuhkan dukungan keuangan dari investor atau jalur kredit dari vendor atau distributor, pengusaha harus memiliki rencana bisnis yang komprehensif dan disusun dengan baik. Membuat rencana bisnis, pada gilirannya, dimulai dengan memahami kompetensi khas perusahaan potensial.

d. Memahami Kompetensi yang Khas

Kompetensi khas organisasi adalah aspek bisnis yang dilakukan perusahaan lebih baik daripada pesaingnya. Kompetensi khas usaha kecil biasanya jatuh ke dalam tiga bidang: (1) kemampuan untuk mengidentifikasi relung baru (niche) di pasar yang sudah mapan, (2) kemampuan untuk

mengidentifikasi pasar baru, dan (3) kemampuan untuk bergerak cepat untuk memanfaatkan peluang baru.

e. Mengidentifikasi Niche di Pasar

Pasar yang mapan adalah pasar ketika banyak perusahaan bersaing menurut kriteria yang relatif terdefinisi dengan baik. Ceruk hanyalah segmen pasar yang saat ini tidak dieksploitasi. Secara umum, usaha wirausaha kecil lebih baik dalam menemukan ceruk ini daripada organisasi yang lebih besar. Organisasi besar biasanya memiliki begitu banyak sumber daya yang berkomitmen pada praktik bisnis yang lebih lama dan mapan sehingga mereka mungkin tidak menyadari peluang baru. Pengusaha dapat melihat peluang ini dan bergerak cepat untuk memanfaatkannya.

Pengusaha Dave Gilboa dan Neil Blumenthal mendirikan Warby Parker, sebuah bisnis yang menjual kacamata dengan resep melalui pengiriman. Pengusaha tersebut menyadari bahwa sebagian besar konsumen tidak menyukai pengalaman pergi ke toko optik untuk mencoba kacamata dan kemudian merasa kesal dengan harga kacamata tersebut. Jadi, Warby Parker menawarkan kacamata dengan harga lebih murah dengan desain kontemporer dan jaminan uang kembali. Mereka dapat menjual lebih dari 50.000 pasang kacamata dan menghasilkan keuntungan hanya dalam satu tahun beroperasi. Warby Parker kini telah memantapkan dirinya sebagai pengecer kacamata terkemuka.

f. Mengidentifikasi Pasar Baru

Pengusaha sukses juga unggul dalam menemukan pasar baru. Penemuan dapat terjadi setidaknya dalam dua cara.

Pertama, seorang wirausahawan dapat mentransfer produk atau layanan yang sudah mapan di satu pasar geografis ke pasar kedua. Kedua, pengusaha terkadang dapat menciptakan seluruh industri. Sekali lagi, karena pengusaha tidak dibebani dengan sejarah melakukan bisnis dengan cara tertentu, mereka biasanya lebih baik dalam menemukan pasar baru daripada organisasi yang lebih besar dan lebih matang.

g. Keuntungan Pelopor Pertama (First-Mover)

Keuntungan pelopor pertama adalah setiap keuntungan yang datang ke perusahaan karena mengeksploitasi peluang sebelum perusahaan lain melakukannya. Kadang-kadang perusahaan besar menemukan ceruk dalam pasar yang ada atau pasar baru pada waktu yang hampir bersamaan dengan perusahaan wirausaha kecil, tetapi mereka tidak dapat bergerak secepat perusahaan kecil untuk memanfaatkan peluang ini. Ada banyak alasan untuk perbedaan tersebut. Misalnya, banyak organisasi besar membuat keputusan dengan lambat karena masing-masing dari banyak lapisan hierarki mereka harus menyetujui suatu tindakan sebelum dapat diterapkan. Selain itu, organisasi besar terkadang menempatkan banyak aset mereka dalam risiko saat mereka memanfaatkan peluang baru. Ukuran risiko dapat membuat organisasi besar berhati-hati. Sebaliknya, nilai dolar dari aset berisiko dalam organisasi kecil cukup kecil. Manajer mungkin bersedia untuk “mempertaruhkan perusahaan” ketika nilai perusahaan hanya \$100.000. Mereka mungkin tidak mau “mempertaruhkan perusahaan” ketika nilai perusahaan adalah \$1 miliar.

Menyusun Rencana Bisnis

Setelah calon wirausahawan menentukan kompetensi pembeda potensial dan membuat keputusan untuk melanjutkan, langkah selanjutnya adalah merumuskan rencana bisnis di mana wirausahawan menjelaskan strategi bisnisnya untuk usaha baru dan mendemonstrasikan bagaimana hal itu akan diterapkan. Manfaat nyata dari rencana bisnis adalah kenyataan bahwa dalam tindakan mempersiapkannya, calon wirausahawan dipaksa untuk mengembangkan ide bisnis di atas kertas dan memantapkan pemikirannya tentang cara meluncurkannya sebelum menginvestasikan waktu dan uang di dalamnya. dia. Gagasan tentang rencana bisnis bukanlah hal baru. Apa yang baru adalah penggunaan rencana bisnis khusus, terutama karena kreditor dan investor memintanya sebagai alat untuk memutuskan apakah akan membiayai atau berinvestasi.

a. Menetapkan Tujuan dan Sasaran

Rencana bisnis menggambarkan kecocokan antara kemampuan dan pengalaman pengusaha dan persyaratan untuk memproduksi atau memasarkan produk tertentu. Ini juga mendefinisikan strategi untuk produksi dan pemasaran, elemen hukum dan organisasi, serta akuntansi dan keuangan. Secara khusus, rencana bisnis harus menjawab tiga pertanyaan: (1) Apa tujuan dan sasaran pengusaha? (2) Strategi apa yang akan digunakan untuk mendapatkannya? (3) Bagaimana strategi ini akan diterapkan?

b. Memperkiraan Penjualan

Meskipun elemen kunci dari setiap rencana bisnis adalah ramalan penjualan, rencana harus hati-hati membangun argumen untuk kemungkinan keberhasilan bisnis berdasarkan logika dan penelitian yang baik. Pengusaha, misalnya, tidak dapat memperkirakan pendapatan penjualan tanpa terlebih dahulu meneliti pasar. Hanya menyatakan bahwa usaha baru akan menjual 100.000 unit per bulan tidaklah kredibel; pengusaha harus menunjukkan pemahaman tentang pasar saat ini, tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan yang ada, dan sarana yang akan digunakan usaha baru untuk bersaing. Tanpa perkiraan penjualan, tidak ada yang dapat memperkirakan ukuran pabrik, toko, atau kantor yang dibutuhkan atau memutuskan berapa banyak persediaan yang harus dibawa dan berapa banyak karyawan yang akan dipekerjakan.

c. Perencanaan keuangan

Perencanaan keuangan mengacu pada rencana pengusaha untuk mengubah semua kegiatan lain menjadi dolar. Ini umumnya mencakup anggaran kas, laporan laba rugi, neraca, dan bagan titik impas. Anggaran kas menunjukkan berapa banyak uang yang Anda butuhkan sebelum Anda membuka bisnis dan berapa banyak yang Anda butuhkan untuk mempertahankan bisnis sebelum mulai menghasilkan keuntungan.

d. Memulai Bisnis Kecil

Pepatah Tiongkok mengatakan bahwa perjalanan seribu mil dimulai dengan satu langkah. Ini juga berlaku untuk

bisnis baru. Langkah pertama adalah komitmen individu untuk menjadi pemilik bisnis. Dalam menyiapkan rencana bisnis, pengusaha harus memilih industri dan pasar di mana dia berencana untuk bersaing. Pilihan ini berarti menilai tidak hanya kondisi dan tren industri tetapi juga kemampuan dan minat seseorang. Seperti manajer bisnis besar, pemilik bisnis kecil harus memahami sifat perusahaan di mana mereka terlibat.

e. Membeli Bisnis yang Ada

Setelah seorang pengusaha memperkirakan penjualan dan menyelesaikan perencanaan keuangan, maka dia harus memutuskan apakah akan membeli bisnis yang sudah ada atau memulai dari awal. Banyak ahli merekomendasikan pendekatan pertama karena, sederhananya, peluangnya lebih baik. Jika berhasil, bisnis yang sudah ada telah membuktikan kemampuannya untuk menarik pelanggan dan menghasilkan keuntungan. Ini juga menjalin hubungan dengan pemberi pinjaman, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, rekam jejak yang ada memberi calon pembeli gambaran yang jauh lebih jelas tentang apa yang diharapkan daripada perkiraan prospek perusahaan baru.

Ray Kroc membeli McDonald's sebagai bisnis yang sudah ada, menambahkan visi kewirausahaan dan wawasan bisnis, serta menjadikan raksasa multinasional. Hal yang sama juga terjadi pada Starbucks, perusahaan yang bertumbuh ketika pengusaha mengambil alih dan mengembangkannya menjadi bisnis besar. Sekitar 35 persen dari semua bisnis baru yang dimulai dalam dekade terakhir dibeli dari orang lain.

f. *Waralaba*

Sebagian besar gerai McDonald's, Subway, 7 Eleven, Holiday Inn, dan Dunkin' Donuts adalah waralaba yang beroperasi di bawah lisensi yang dikeluarkan oleh perusahaan induk kepada pemilik lokal. Perjanjian waralaba melibatkan dua pihak, penerima waralaba (pemilik lokal) dan pemberi waralaba (perusahaan induk). Penerima waralaba mendapat manfaat dari pengalaman dan keahlian perusahaan induk, dan pemberi waralaba bahkan dapat memasok pembiayaan. Itu mungkin memilih lokasi toko, menegosiasikan sewa, merancang toko, dan membeli peralatan. Mungkin melatih kelompok pertama karyawan dan manajer dan mengeluarkan kebijakan dan prosedur standar.

Setelah bisnis dibuka, pemilik waralaba dapat menawarkan penghematan dengan mengizinkan penerima waralaba membeli dari lokasi pusat. Strategi pemasaran (terutama periklanan) juga dapat ditangani oleh pemilik waralaba. Singkatnya, penerima waralaba menerima — yaitu, berinvestasi dalam — tidak hanya bisnis mereka yang sudah jadi tetapi juga bantuan ahli dalam menjalankannya. Waralaba memiliki keuntungan bagi penjual dan pembeli. Waralaba dapat berkembang pesat dengan menggunakan uang investasi yang diberikan oleh *franchisee*. Waralaba dapat memiliki bisnis dan memiliki akses ke keterampilan manajemen bisnis besar. *Franchisee* tidak harus membangun bisnis selangkah demi selangkah, dan karena setiap gerai waralaba mungkin serupa dengan gerai lainnya, kecil kemungkinannya untuk gagal. *Franchisee* juga diwajibkan untuk memberikan kontribusi persentase penjualan kepada perusahaan induk.

Dari perspektif perusahaan induk, beberapa perusahaan memilih untuk tidak mewaralabakan untuk mempertahankan kontrol lebih besar atas kualitas dan mendapatkan lebih banyak keuntungan untuk diri mereka sendiri.

Memulai Bisnis dari Awal

Terlepas dari rintangannya, beberapa orang mencari kepuasan yang datang dari menanam ide dan mengembangkannya menjadi bisnis yang sehat. Ada juga alasan praktis untuk memulai dari awal. Bisnis baru tidak menderita efek buruk dari kesalahan pemilik sebelumnya, dan pemilik baru bebas memilih pemberi pinjaman, peralatan, inventaris, lokasi, pemasok, dan pekerja. Dari semua bisnis baru yang dimulai dalam dekade terakhir, sekitar 64 persen dimulai dari awal. Dell Computer, Walmart, Microsoft, Amazon, dan Twitter adalah beberapa bisnis paling sukses saat ini yang dimulai dari nol oleh seorang pengusaha. Tapi seperti yang telah kita catat, risiko memulai bisnis dari nol lebih besar daripada membeli perusahaan yang sudah ada. Pendiri bisnis baru hanya dapat membuat proyeksi tentang prospek mereka.

Kesuksesan atau kegagalan bergantung pada identifikasi peluang asli, seperti produk yang banyak pelanggan akan membayar dengan baik tetapi saat ini tidak tersedia. Untuk menemukan celah, pengusaha harus mempelajari pasar dan jawab pertanyaan berikut.

- Siapa dan di mana pelanggan saya?
- Berapa pelanggan akan membayar untuk produk saya?
- Berapa banyak produk saya yang dapat saya jual?

- Siapa pesaing saya?
- Mengapa pelanggan akan membeli produk saya daripada produk pesaing saya?

a. Membiayai Usaha Kecil

Meskipun pilihan bagaimana memulai bisnis jelas penting, itu tidak ada artinya kecuali Anda bisa mendapatkan uang untuk membiayai ide Anda. Di antara sumber pendanaan yang lebih umum adalah keluarga dan teman, tabungan pribadi, lembaga pemberi pinjaman, investor, dan lembaga pemerintah. Lembaga pemberi pinjaman lebih cenderung membantu membiayai pembelian bisnis yang sudah ada karena risikonya lebih dipahami. Individu yang memulai bisnis baru mungkin harus mengandalkan sumber daya pribadi.

Mendapatkan uang dari bank, investor independen, dan pinjaman pemerintah membutuhkan usaha ekstra. Minimal, bank dan investor swasta ingin meninjau rencana bisnis, dan pinjaman pemerintah memiliki pedoman kelayakan yang ketat. Perusahaan modal ventura adalah kelompok investor kecil yang mencari keuntungan dari perusahaan dengan potensi pertumbuhan yang cepat. Sebagian besar perusahaan ini tidak meminjamkan uang. Mereka menginvestasikannya, memasok modal dengan imbalan kepemilikan sebagian (seperti saham, yang dibahas nanti di bab ini). Mereka mungkin juga menuntut perwakilan di dewan direksi. Dalam beberapa kasus, manajer memerlukan persetujuan dari perusahaan modal ventura sebelum membuat keputusan besar. Dalam kebanyakan kasus, pemodal ventura tidak menyediakan

uang untuk memulai bisnis baru; sebaliknya, setelah bisnis berhasil diluncurkan dan potensi pertumbuhannya terbentuk, mereka menyediakan dana untuk mendorong ekspansi.

Tren, Keberhasilan, dan Kegagalan Usaha

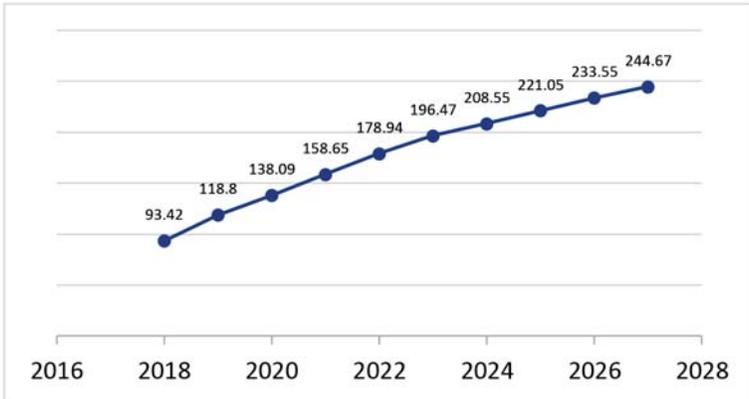
Kita selalu melihat figur seperti Mark Zuckerberg, atau Bill Gates—pengusaha yang mengubah bisnis kecil menjadi besar, namun ada banyak juga pengusaha yang gagal. Pada bagian ini, pertama-tama kita akan melihat beberapa tren utama dalam usaha kecil yang baru dimulai. Kemudian kami memeriksa beberapa alasan keberhasilan dan kegagalan dalam usaha kecil.

a. Tren Start-Up Usaha Kecil

Seperti disebutkan sebelumnya, ribuan bisnis baru dimulai di Amerika Serikat setiap tahun. Beberapa faktor menjelaskan tren ini, dan di bagian ini, kami fokus pada lima di antaranya.

b. Munculnya E-Commerce

Tren terbaru yang paling signifikan adalah kemunculan cepat *e-commerce*. Karena *Internet* menyediakan cara baru yang mendasar dalam melakukan bisnis, pengusaha cerdas telah menciptakan dan memperluas bisnis baru lebih cepat dan lebih mudah daripada sebelumnya. Perusahaan terdepan seperti Google, Amazon, berutang keberadaan mereka ke *Internet*. Gambar 5.2 menggarisbawahi hal ini dengan meringkas pertumbuhan *e-commerce* dari tahun 2018 hingga 2028.



Gambar 5.2 grafik peningkatan pengguna *e-commerce* di Indonesia hingga tahun 2028.

Sumber: <https://www.statista.com/forecasts/251635/e-commerce-users-in-indonesia>.

Menurut laporan Statista mengenai data pengguna yang ada di Indonesia, pengguna *e-commerce* di Indonesia diprediksi meningkat hingga 189,6 juta pengguna pada 2024. Sejak 2017, sudah ada 70,8 juta pengguna *e-commerce* dan jumlahnya tiap tahun meningkat.

Pada 2018, mencapai 87,5 juta pengguna *e-commerce* di Indonesia. Sementara pada 2020, mencapai 129,9 juta pengguna *e-commerce*. Pada 2021, diprediksi mencapai 148,9 juta pengguna, sedangkan pada 2022 mencapai 166,1 juta pengguna dan 2023 mencapai 180,6 juta pengguna.

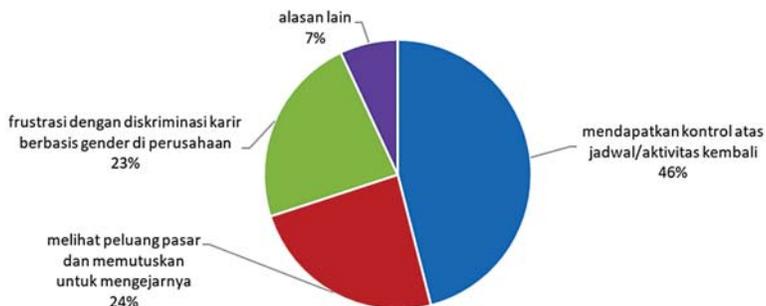
c. Crossover dari Bisnis Besar

Semakin banyak bisnis yang dimulai oleh orang-orang yang memilih untuk meninggalkan perusahaan besar dan

menggunakan pengalaman mereka untuk bekerja sendiri. Dalam beberapa kasus, mereka melihat ide-ide baru yang hebat yang ingin mereka kembangkan. Yang lain kehabisan tenaga di dunia korporat. Beberapa telah kehilangan pekerjaan, hanya untuk menemukan bahwa bekerja untuk diri mereka sendiri adalah ide yang lebih baik. John Chambers menghabiskan beberapa tahun bekerja di IBM sebelum dia memutuskan untuk mencoba berwirausaha. Dia kemudian membantu Cisco, yang saat itu merupakan perusahaan kecil dan sedang berjuang. Di bawah kepemimpinan dan bimbingan kewirausahaannya, Cisco telah menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar dan terpenting di dunia.

d. Peluang untuk Kelompok Minoritas dan Perempuan

Lebih banyak bisnis kecil juga dimulai oleh kaum minoritas dan wanita. Gambar 5.3 menunjukkan beberapa alasan wanita untuk memulai bisnis mereka sendiri. Anne Beiler membeli stand pretzel kecil milik Amish untuk menghidupi keluarganya ketika suaminya memutuskan untuk menjadi konselor pernikahan tanpa biaya. Dia bekerja berjam-jam dan terus mengutak-atik menu dan resep pretzelnnya sampai semuanya mulai berkembang. Saat ini, perusahaannya dikenal sebagai Bibi Anne's Soft Pretzels, memiliki 1.600 lokasi, dan menghasilkan pendapatan tahunan lebih dari \$400 juta.



Gambar 5.3 Alasan perempuan memulai sebuah bisnis/usahrea.

e. Peluang Global

Banyak pengusaha juga menemukan peluang baru di pasar luar negeri. Doug Mellinger mendirikan PRT Group, sebuah perusahaan pengembangan perangkat lunak. Salah satu masalah terbesar Mellinger adalah menemukan pemrogram terlatih. Tidak ada cukup programmer yang berbasis di AS untuk berkeliling, dan programmer yang lahir di luar negeri menghadapi kuota imigrasi yang ketat. Jadi Mellinger mendirikan perusahaan di Barbados, sebuah pulau Karibia dan pemerintah membantunya menarik programmer asing dan melakukan apa saja untuk mempermudah. Saat ini, PRT (sekarang Enherent Corp.) memiliki pelanggan dan pemasok dari puluhan negara.

Faktor Kegagalan Bisnis

Sayangnya, meskipun tingkat kelangsungan bisnis telah meningkat, hampir separuh dari semua bisnis baru masih

belum menikmati kesuksesan jangka panjang. Mengapa beberapa berhasil dan yang lain gagal? Meskipun tidak ada pola yang telah ditetapkan, empat faktor umum berkontribusi terhadap kegagalan:

- 1. Ketidakmampuan manajerial atau kurangnya pengalaman.** Beberapa pengusaha terlalu percaya pada akal sehat, melebih-lebihkan keterampilan manajerial mereka sendiri, atau percaya bahwa kerja keras saja sudah memastikan kesuksesan. Jika manajer tidak memiliki rencana bisnis yang baik, tidak tahu cara membuat keputusan bisnis dasar, atau tidak memahami prinsip manajemen dasar, kemungkinan besar mereka tidak akan berhasil dalam jangka panjang.
- 2. Pengabaian.** Beberapa pengusaha mencoba meluncurkan usaha di waktu luang mereka, dan yang lain hanya mencurahkan waktu terbatas untuk bisnis baru. Tetapi memulai bisnis kecil menuntut komitmen waktu yang luar biasa. Jika Anda tidak mau meluangkan waktu dan upaya yang dibutuhkan bisnis, kemungkinan besar Anda tidak akan bertahan.
- 3. Sistem kontrol yang lemah.** Sistem kontrol yang efektif menjaga bisnis tetap pada jalurnya dan memberi tahu manajer tentang potensi masalah. Jika sistem kontrol Anda tidak menandakan masalah yang akan datang, Anda mungkin berada dalam masalah serius sebelum Anda menemukan kesulitan yang lebih jelas. Misalnya, beberapa bisnis gagal karena mereka melakukan pekerjaan yang buruk dalam mengelola kebijakan penagihan kredit mereka. Ingin tumbuh, mereka mung-

kin terlalu liberal dalam memberikan kredit kepada pelanggan mereka dan akhirnya tidak mampu mengumpulkan semua uang yang terhutang kepada mereka.

4. **Modal yang tidak mencukupi.** Beberapa pengusaha terlalu optimis tentang seberapa cepat mereka akan mulai menghasilkan keuntungan. Dalam kebanyakan kasus, dibutuhkan waktu berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun. Amazon tidak mendapat untung selama 10 tahun tetapi jelas masih membutuhkan modal untuk membayar karyawan dan untuk menutupi biaya lainnya. Para ahli mengatakan Anda membutuhkan modal yang cukup untuk beroperasi setidaknya enam bulan tanpa menghasilkan keuntungan; beberapa merekomendasikan cukup untuk bertahan setahun.²⁷

Faktor Kesuksesan Bisnis

Empat faktor dasar juga biasanya dikutip untuk menjelaskan kesuksesan bisnis kecil:

1. **Kerja keras, semangat, dan dedikasi.** Pemilik usaha kecil harus berkomitmen untuk berhasil dan bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk mewujudkannya.
2. **Permintaan pasar** untuk produk atau layanan yang dibutuhkan. Analisis kondisi pasar yang cermat dapat membantu pemilik usaha kecil menilai kemungkinan penerimaan produk mereka.
3. **Kompetensi manajerial.** Pemilik yang sukses dapat memperoleh kompetensi melalui pelatihan atau pengalaman atau dengan memanfaatkan keahlian orang

lain. Namun, hanya sedikit yang berhasil sendiri atau langsung dari perguruan tinggi. Sebagian besar menghabiskan waktu di perusahaan yang sukses atau bermitra dengan orang lain untuk membawa keahlian ke bisnis baru.

4. **Keberuntungan.** Setelah Alan McKim memulai Clean Harbors, sebuah perusahaan pembersih lingkungan di New England, dia berjuang untuk mempertahankan bisnisnya dan kehabisan modal. Namun, sebelum dananya habis, pemerintah AS berkomitmen \$1,6 miliar untuk pembersihan limbah beracun yang merupakan keahlian McKim. Dia dengan cepat mendapatkan beberapa kontrak pemerintah yang besar dan mendapatkan keuntungan. Seandainya dana pemerintah untuk pembersihan limbah tidak dibentuk pada waktu yang tepat, McKim mungkin akan gagal.

Kepemilikan Bisnis Nonkorporat

Tabel 5.1 membandingkan perbedaan paling penting di antara tiga bentuk kepemilikan utama.

Tabel 5.1 Ringkasan Perbandingan: Tiga Bentuk Kepemilikan Usaha

Bentuk Bisnis	Beban	Kontinuitas	Manajemen	Sumber Investasi
Perseorangan	Pribadi, tidak terbatas	Berhenti saat meninggal, atau keputusan pemilik	Pribadi, tidak dibatasi	Pribadi
Persekutuan Umum	Pribadi, tidak terbatas	Berhenti saat meninggal, atau keputusan pendiri	Tidak dibatasi, atau tergantung pada perjanjian	Pribadi oleh mitra
Perseroan Terbatas	Modal yang diinvestasikan	sebagaimana tercantum dalam perjanjian, untuk selamanya/jangka waktu tertentu	Di bawah pengawasan direksi yang ditunjuk oleh pemegang saham	Pembelian saham

Kepemilikan Tunggal

Kepemilikan tunggal dimiliki dan biasanya dioperasikan oleh satu orang. Meskipun biasanya kecil, mereka mungkin sebesar pabrik baja atau *department store*.

a. Keuntungan Kepemilikan Tunggal

Kebebasan mungkin merupakan manfaat paling penting dari kepemilikan perseorangan. Karena mereka memiliki

bisnis sendiri, pemilik tunggal tidak menjawab siapa pun kecuali diri mereka sendiri. Kepemilikan tunggal juga mudah dibentuk. Terkadang, Anda bisa berbisnis hanya dengan memasang tanda di pintu. Kesederhanaan prosedur pengaturan hukum membuat formulir ini menarik bagi pemula dan berjiwa mandiri, seperti halnya biaya awal yang rendah. Fitur lain yang menarik adalah manfaat pajak yang diberikan kepada bisnis yang cenderung mengalami kerugian pada tahap awal. Undang-undang perpajakan mengizinkan pemilik untuk memperlakukan pendapatan penjualan dan biaya operasional sebagai bagian dari keuangan pribadi mereka, membayar pajak berdasarkan tarif pajak pribadi mereka. Mereka dapat memotong pajak dengan mengurangi kerugian bisnis dari pendapatan yang diperoleh dari sumber pribadi selain bisnis.

b. Kerugian Kepemilikan Tunggal

Kelemahan utama adalah tanggung jawab yang tidak terbatas; pemilik tunggal secara pribadi bertanggung jawab atas semua hutang yang ditimbulkan oleh bisnis. Jika perusahaan gagal menghasilkan cukup uang, tagihan harus dibayar dari kantong pemilik. Kerugian lainnya adalah kurangnya kontinuitas; kepemilikan perseorangan secara hukum bubar ketika pemiliknya meninggal dunia. Meskipun bisnis dapat diatur ulang oleh penerus, pelaksana atau ahli waris harus menjual asetnya. Akhirnya, kepemilikan perseorangan bergantung pada sumber daya satu orang yang keterbatasan manajerial dan keuangannya dapat membatasi bisnis. Pemilik tunggal sering merasa sulit meminjam uang

untuk memulai atau memperluas. Banyak bankir khawatir mereka tidak akan dapat memulihkan pinjaman jika pemilik menjadi cacat atau bangkrut.

Kemitraan

Jenis kemitraan yang paling umum, mirip dengan kepemilikan perseorangan tetapi dimiliki oleh lebih dari satu orang. Mitra dapat menginvestasikan jumlah uang yang sama atau tidak sama. Dalam kebanyakan kasus, mitra berbagi keuntungan secara merata atau sebanding dengan investasi mereka. Namun, dalam kasus-kasus tertentu, pembagian keuntungan mungkin didasarkan pada hal-hal lain. Terkadang satu mitra menginvestasikan semua dana yang dibutuhkan untuk bisnis tetapi tidak berperan dalam pengelolaannya. Orang ini biasa disebut *silent partner*. Mitra lain mungkin tidak menginvestasikan apa pun selain menyediakan semua tenaga kerja. Namun seiring berjalannya waktu, dan sebagaimana ditentukan dalam kontrak, mitra kerja secara bertahap memperoleh kepemilikan saham dalam bisnis (biasanya disebut ekuitas).

a. Keuntungan Kemitraan

Keuntungan paling mencolok dari kemitraan umum adalah kemampuan untuk tumbuh dengan menambahkan bakat dan uang baru. Karena bank lebih suka memberikan pinjaman kepada perusahaan yang tidak bergantung pada individu tunggal, kemitraan merasa lebih mudah untuk meminjam uang jika dibandingkan dengan kepemilikan perseorangan. Mereka juga dapat mengundang mitra baru

untuk bergabung dengan menginvestasikan uang. Seperti kepemilikan perseorangan, kemitraan dapat diatur dengan hanya memenuhi beberapa persyaratan hukum. Meski begitu, semua kemitraan harus dimulai dengan semacam kesepakatan. Mitra juga dapat setuju untuk mengikatkan diri dengan cara yang tidak ditentukan oleh hukum. Bagaimanapun, perjanjian harus menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti berikut:

- a. Siapa yang menginvestasikan jumlah berapa?
- b. Siapa yang akan menerima bagian keuntungan apa?
- c. Siapa melakukan apa, dan siapa melapor kepada siapa?
- d. Bagaimana kemitraan dapat dibubarkan? Jika terjadi pembubaran, bagaimana aset akan didistribusikan?
- e. Bagaimana mitra yang masih hidup dilindungi dari klaim yang dibuat oleh ahli waris mitra yang telah meninggal?

b. Kerugian Kemitraan

Untuk kemitraan umum seperti untuk kepemilikan perseorangan, tanggung jawab yang tidak terbatas adalah kelemahan terbesar. Setiap mitra dapat bertanggung jawab atas semua hutang yang ditimbulkan oleh kemitraan. Jika ada mitra yang menimbulkan hutang bisnis, semua mitra dapat bertanggung jawab, bahkan jika beberapa dari mereka tidak mengetahui atau menyetujui hutang baru tersebut. Kemitraan juga berbagi dengan kepemilikan perseorangan potensi kurangnya kontinuitas. Ketika satu mitra meninggal atau pergi, kemitraan awal bubar, bahkan jika satu atau lebih dari mitra lainnya menginginkannya untuk dilanjutkan. Namun pembubaran tidak berarti hilangnya pendapatan penjualan. Orang yang selamat dapat membentuk kemitraan baru

untuk mempertahankan bisnis perusahaan lama. Kelemahan selanjutnya adalah kesulitan dalam mentransfer kepemilikan. Tidak ada mitra yang dapat menjual tanpa persetujuan dari yang lain. Mitra yang ingin pensiun atau mengalihkan bunga kepada putra atau putri harus mendapat persetujuan dari mitra lainnya.

Koperasi

Kadang-kadang, kelompok kepemilikan perseorangan atau kemitraan setuju untuk bekerja sama demi keuntungan bersama dengan membentuk koperasi. Koperasi menggabungkan kebebasan kepemilikan perseorangan dengan kekuatan keuangan korporasi. Mereka memberi anggota kekuatan produksi yang lebih besar, kekuatan pemasaran yang lebih besar, atau keduanya. Di sisi lain, mereka terbatas untuk melayani kebutuhan khusus anggotanya.

Korporasi/Perusahaan

Hampir semua bisnis besar menggunakan bentuk ini, dan korporasi mendominasi bisnis global. Seperti yang akan kita lihat, korporasi tidak perlu besar; banyak usaha kecil juga memilih untuk beroperasi sebagai korporasi. Mengingat ukuran dan pengaruh bentuk kepemilikan ini, kami mencurahkan banyak perhatian pada berbagai aspek korporasi.

a. Entitas Perusahaan

Saat Anda memikirkan perusahaan, Anda mungkin memikirkan operasi raksasa seperti Google, atau Apple. Kata

korporasi mengilhami gambar ukuran dan kekuatan. Namun pada kenyataannya, kios koran sudut Anda memiliki hak yang sama untuk digabungkan sebagai pembuat mobil raksasa. Selain itu korporasi memiliki karakteristik yang sama: status hukum sebagai entitas yang terpisah, hak dan kewajiban properti, dan masa hidup yang tidak terbatas. Pengadilan menetapkan korporasi sebagai badan hukum. Oleh karena itu, perusahaan dapat melakukan kegiatan berikut:

- a. Menuntut dan dituntut
- b. Beli, tahan, dan jual properti
- c. Membuat dan menjual produk
- d. Melakukan kejahatan akan diadili dan dihukum

b. Keuntungan Inkorporasi

Keuntungan terbesar korporasi adalah tanggung jawab terbatas; tanggung jawab investor terbatas pada investasi pribadi (melalui kepemilikan saham, dibahas kemudian) di korporasi. Jika terjadi kegagalan, pengadilan dapat menyita dan menjual aset korporasi tetapi tidak dapat menyentuh harta pribadi investor. Keunggulan lainnya adalah kontinuitas. Karena memiliki kehidupan hukum yang independen dari pendiri dan pemilik, sebuah korporasi, setidaknya secara teori, dapat berlanjut selamanya. Saham dapat dijual atau diwariskan kepada ahli waris, dan sebagian besar perusahaan juga mendapat manfaat dari kesinambungan yang disediakan oleh manajemen profesional. Akhirnya, korporasi memiliki keuntungan dalam mengumpulkan uang. Dengan menjual saham, mereka menambah jumlah investor dan jumlah dana yang tersedia. Kontinuitas dan status hukum cenderung

membuat pemberi pinjaman lebih bersedia untuk memberikan pinjaman.

c. Kerugian Inkorporasi

Meskipun daya tarik utamanya adalah kemudahan untuk mentransfer kepemilikan, fitur yang sama ini dapat menimbulkan komplikasi. Misalnya, dengan proses hukum yang disebut penawaran tender, penawaran untuk membeli saham yang dilakukan oleh calon pembeli langsung kepada pemegang saham korporasi, korporasi dapat diambil alih di luar kehendak pengurusnya. Kerugian lainnya adalah biaya awal. Korporasi sangat diatur, dan penggabungan memerlukan pemenuhan persyaratan hukum yang kompleks. Kerugian terbesar dari penggabungan, bagaimanapun, adalah pajak berganda. Selain pajak penghasilan atas keuntungan perusahaan, pemegang saham juga membayar pajak atas penghasilan yang dikembalikan oleh investasi mereka di perusahaan. Kami membahas bentuk-bentuk perusahaan ini selanjutnya.

d. Jenis Korporasi

Kita dapat mengklasifikasikan perusahaan sebagai publik atau swasta. Namun dalam kategori yang luas ini, kita dapat mengidentifikasi beberapa jenis korporasi tertentu.

- a. Bentuk korporasi yang paling umum adalah korporasi tertutup (atau swasta). Saham hanya dimiliki oleh beberapa orang dan tidak tersedia untuk dijual kepada publik. Kelompok pengendali pemegang saham dapat berupa keluarga, kelompok manajemen, atau bahkan

- karyawan perusahaan. Sebagian besar perusahaan kecil cocok dengan profil ini.
- b. Ketika saham diterbitkan untuk umum, firma tersebut menjadi perusahaan publik (atau publik). Stok dimiliki secara luas dan tersedia untuk dijual kepada publik. Banyak bisnis besar dari jenis ini.
 - c. Korporasi adalah gabungan dari korporasi yang dipegang erat dan kemitraan. Itu diatur dan beroperasi seperti korporasi, tetapi diperlakukan seperti kemitraan untuk tujuan pajak. Untuk memenuhi syarat, perusahaan harus memenuhi persyaratan hukum yang ketat. Misalnya, pemegang saham harus warga negara AS.
 - d. Hibrid lain adalah perseroan terbatas (LLC). Pemilik dikenakan pajak seperti mitra, masing-masing hanya membayar pajak pribadi. Namun, mereka juga menikmati keuntungan dari tanggung jawab terbatas yang diberikan kepada perusahaan publik. LLC semakin populer dalam beberapa tahun terakhir, sebagian karena peraturan yang memungkinkan perusahaan, kemitraan, dan investor asing menjadi pemilik sebagian.
 - e. Korporasi profesional kemungkinan besar terdiri dari dokter, pengacara, akuntan, atau profesional lainnya. Meskipun struktur perusahaan berarti perlindungan dari tanggung jawab keuangan yang tidak terbatas, para anggota tidak kebal dari tanggung jawab yang tidak terbatas. Kelalaian profesional oleh anggota dapat menimbulkan tanggung jawab pribadi pada pihak individu.
 - f. Seperti yang tersirat dari istilah tersebut, perusahaan multinasional (atau transnasional) menjangkau batas

negara. Saham dapat diperdagangkan di bursa beberapa negara, dan manajer kemungkinan besar berkebangsaan berbeda.

Mengelola Korporasi

Membuat segala jenis korporasi bisa menjadi rumit karena berbagai syarat hukum yang harus dipenuhi. Selain itu, setelah entitas korporasi muncul, entitas tersebut harus dikelola oleh orang-orang yang memahami prinsip-prinsip tata kelola perusahaan, peran pemegang saham, direktur, dan manajer lainnya dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas perusahaan. Pada bagian ini, kami membahas prinsip kepemilikan saham dan hak pemegang saham serta menjelaskan peran dewan direksi. Kami kemudian memeriksa beberapa masalah khusus yang berkaitan dengan kepemilikan perusahaan. Tata kelola perusahaan ditetapkan oleh peraturan perusahaan dan biasanya melibatkan tiga badan yang berbeda. Pemegang saham (atau pemegang saham) adalah pemilik korporasi, investor yang membeli kepemilikan saham dalam bentuk saham. Dewan direksi adalah kelompok yang dipilih oleh pemegang saham untuk mengawasi manajemen perusahaan. Petugas perusahaan adalah manajer puncak yang disewa oleh dewan untuk menjalankan perusahaan sehari-hari.

Kepemilikan Saham dan Hak Pemegang Saham

Korporasi menjual saham, disebut saham, kepada investor yang kemudian menjadi pemegang saham, atau

pemegang saham. Keuntungan didistribusikan di antara para pemegang saham dalam bentuk dividen, dan manajer perusahaan melayani atas kebijakan pemegang saham. Dalam perusahaan yang dipegang erat, hanya beberapa orang yang memiliki saham. Saham perusahaan publik dimiliki secara luas.

a. Direksi

Badan pengatur perusahaan adalah dewan direksi. Dewan berkomunikasi dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya melalui saluran seperti laporan tahunan, ringkasan kesehatan keuangan perusahaan. Mereka juga menetapkan kebijakan tentang dividen, pengeluaran besar, dan kompensasi eksekutif. Mereka bertanggung jawab secara hukum dan akuntabel atas tindakan korporasi dan semakin banyak dimintai pertanggungjawaban pribadi atas tindakan tersebut.

b. Manajemen

Meskipun anggota dewan direksi mengawasi operasi, sebagian besar tidak berpartisipasi dalam manajemen perusahaan sehari-hari. Sebaliknya, mereka menyewa tim manajer untuk menjalankan perusahaan. Tim ini biasanya dipimpin oleh chief executive officer (CEO) perusahaan, yang bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja. Petugas lainnya biasanya termasuk presiden, yang bertanggung jawab atas manajemen internal, dan wakil presiden, yang mengawasi berbagai bidang fungsional seperti pemasaran dan operasi.

Isu Khusus Kepemilikan Perusahaan

a. *Usaha Patungan dan Aliansi Strategis*

Dalam aliansi strategis, dua atau lebih organisasi berkolaborasi dalam sebuah proyek untuk keuntungan bersama. Ketika mitra berbagi kepemilikan atas apa yang pada dasarnya merupakan perusahaan baru, itu disebut usaha patungan. Jumlah aliansi strategis telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir baik di dalam maupun luar negeri. Misalnya, General Motors dan Ford baru-baru ini mengumumkan aliansi strategis baru untuk bersama-sama mengembangkan transmisi 10 kecepatan untuk mobil. Ford juga memiliki usaha patungan dengan Volkswagen (di Amerika Selatan) dan Mazda (di Jepang).

b. *Rencana Kepemilikan Saham Karyawan*

Rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership plan*-ESOP) memungkinkan karyawan untuk memiliki saham perusahaan yang signifikan melalui perwalian yang didirikan atas nama mereka.

c. *Kepemilikan Institusional*

Sebagian besar investor individu tidak memiliki cukup saham untuk memberikan pengaruh pada manajer perusahaan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, lebih banyak saham telah dibeli oleh investor institusional. Karena mereka menguasai sumber daya yang sangat besar, para investor ini—terutama reksa dana, dana pensiun, dana asuransi—dapat membeli sejumlah besar saham.

Merger, Akuisisi, Divestasi, dan Spin-Off

a. Merger dan Akuisisi (M&A)

Merger terjadi ketika dua perusahaan bergabung untuk membuat perusahaan baru. Misalnya, United Airlines dan Continental bergabung untuk menciptakan salah satu maskapai penerbangan terbesar di dunia. Maskapai baru ini menyandang nama *United* tetapi tetap mempertahankan desain perlengkapan *Continental*. CEO Continental mengambil kendali atas perusahaan baru. Perusahaan membutuhkan waktu lebih dari dua tahun untuk mengintegrasikan operasi mereka masing-masing ke dalam sebuah perusahaan baru yang bersatu.

Dalam akuisisi, satu perusahaan membeli perusahaan lain secara langsung. Ketika perusahaan pengakuisisi secara substansial lebih besar daripada perusahaan yang diakuisisi, kesepakatan tersebut benar-benar merupakan akuisisi. Apa yang disebut M&A adalah bentuk penting dari strategi perusahaan. Mereka membiarkan perusahaan meningkatkan lini produk, memperluas operasi, go international, dan menciptakan perusahaan baru.

b. Divestasi dan Spin-Off

Terkadang, sebuah korporasi memutuskan untuk menjual sebagian dari operasi bisnisnya yang sudah ada atau mendirikan sebagai korporasi baru dan independen. Sebuah perusahaan mungkin memutuskan, misalnya, bahwa ia harus lebih fokus secara khusus pada bisnis intinya, dan dengan demikian akan menjual bisnis yang tidak terkait atau berkinerjanya buruk. Penjualan semacam itu disebut divestasi.

Ketika sebuah perusahaan menjual sebagian dari dirinya untuk meningkatkan modal, strategi ini dikenal sebagai spin-off. Spin-off juga dapat berarti bahwa perusahaan menganggap unit bisnis lebih berharga sebagai perusahaan terpisah.

Rangkuman

- *Small Business* didefinisikan sebagai: Sebuah bisnis yang independen dan yang mempunyai pengaruh relatif kecil di pasarnya.
- Arti Penting *Small Business* dalam Perekonomian: (1) Penciptaan lapangan kerja, (2) Inovasi, dan (3) Kontribusi bagi bisnis kecil
- *Entrepreneurship* (Kewirausahaan): Proses pencarian peluang bisnis di bawah kondisi risiko
- *Entrepreneur* (Wirausahawan): Seseorang yang mau menerima risiko untuk mengambil peluang menciptakan, mengoperasikan, dan mengembangkan bisnis baru.
- *Small Business Owner* (Pemilik Bisnis Kecil): Seseorang yang secara independen memiliki sebuah bisnis yang mempunyai dampak relatif kecil di pasarnya.
- Wirausahawan yang sukses adalah orang yang: (1) Banyak akal dan berpikiran terbuka, (2) Peduli dengan hubungan pelanggan yang baik, (3) Memiliki hasrat untuk menjadi *boss* bagi diri sendiri, (4) Dapat menangani ketidakpastian dan risiko, (5) Bergantung pada jaringan kerja, rencana bisnis, dan konsensus.
- Memulai dan Mengoperasikan Bisnis: (1) Menyusun rencana bisnis, (2) Menyiapkan rencana bisnis, (3)

- *Forms of Legal Ownership*: (1) Sole proprietorship, (2) Partnership, (3) Corporation. Pilihan tersebut berdasarkan kebutuhan/keinginan wirausahawan atas **kontrol, partisipasi kepemilikan, sumber pembiayaan, dan ketepatan pemilihan industri** tempat bisnis bersaing.

Latihan

Kerjakan Latihan Berikut

1. Mengapa istilah usaha kecil tidak mudah untuk didefinisikan?
2. Apa peranan usaha kecil/UMKM pada perekonomian nasional?
3. Sebutkan jenis-jenis usaha kecil/UMKM?
4. Apa yang disebut dengan pengusaha?
5. Apa yang dimaksud dengan kewirausahaan?
6. Sebutkan tujuan wirausaha?
7. Apa saja karakteristik yang harus dimiliki oleh wirausaha?
8. Sebutkan tiga kompetensi apa yang harus dimiliki oleh usaha kecil/bisnis?
9. Sebutkan setidaknya empat faktor penyebab kegagalan sebuah bisnis
10. Sebutkan setidaknya empat faktor penyebab kesuksesan sebuah bisnis

Daftar Pustaka

- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2020). *Business Essentials* (12th ed.). Pearson.
- Bovee, C. L., Thill, J. V., & Mescon, M. H. (2019). *Business in Action* (9th ed.). Pearson.
- Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2020). *Business* (14th ed.). Cengage Learning.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2018). *Understanding Business* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Griffin, R. W. (2019). *Fundamentals of Management* (9th ed.). Cengage Learning.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2019). *Fundamentals of Management* (11th ed.). Pearson.

6

KEWIRAUSAHAAN- BERKEMBANG DALAM KETIDAKPASTIAN

Setelah membaca dan mempelajari bab ini, maka Anda akan mampu:

1. Menjelaskan arti dan peran entrepreneurship dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi, sosial, dan teknologi.
2. Menjelaskan mengapa entrepreneurship menjadi penting dalam menciptakan nilai dan peluang di tengah ketidakpastian.
3. Menganalisis cara mengidentifikasi peluang bisnis di tengah perubahan dan ketidakpastian.
4. Mempertimbangkan kemampuan adaptasi, kreativitas, ketahanan, dan pengambilan risiko dalam konteks entrepreneurship.
5. Mempertimbangkan strategi pengendalian risiko yang dapat diterapkan dalam rencana bisnis di tengah ketidakpastian.

Era Baru Perubahan Dan Ketidakpastian

Perubahan–hal yang terjadi terus menerus dan tidak dapat diprediksi, sering kali bergejolak– sejauh ini telah menjadi ciri abad ke-21. Laju perubahan kini yang semakin cepat, sehingga semakin sulit untuk diprediksi dan dikelola. Hal ini kadang-kadang dapat mengakibatkan berhentinya suatu proses perubahan atau pergeseran revolusi sehingga dapat menciptakan kekacauan, dan berdampak kuat bagi kita semua. Fenomena ini bukanlah hal baru. Orang Tiongkok kuno melihat perubahan sebagai kondisi tak berujung dan alami terjadi di alam semesta kita – pola siklus datang dan pergi, pertumbuhan dan pembusukan, musim dingin dan musim panas, yin malam dan yang siang. Entah bagaimana Barat (Western) telah melupakan ini, sebaliknya percaya bahwa kita dapat menciptakan stabilitas dan kepastian, bahwa perubahan adalah serangkaian peristiwa terpisah yang memindahkan kita dari satu keadaan stabil ke keadaan stabil lainnya. Para ekonom mendasarkan teori padanya. Dan para ekonom, politisi, dan manajer berfokus pada cara agar perubahan dapat dikendalikan dan dikelola dengan cara yang sistematis, beralih ke teknik perencanaan jangka panjang yang rasional dan sistem kontrol yang ketat.

Dunia pada abad ke-21 terlihat dalam kekacauan politik. Ekonomi AS tampaknya telah kehilangan dinamisannya, dengan aktivitas start-up saat ini hanya sejumlah setengah dari generasi sebelumnya dan terus menurun selama 40 tahun terakhir (Economic Innovation Group, 2017). Sebaliknya, Tiongkok mengalami pertumbuhan yang belum pernah terjadi sebelumnya pada perusahaan swasta/non-BUMN

(tetapi seringkali memiliki keterkaitan dengan negara), dengan pemerintah menyerukan ‘kewirausahaan massal dan inovasi’. Kekuatan ekonomi telah bergeser dari Barat ke Timur, khususnya dari Amerika Serikat ke Tiongkok— dan perang dagang telah dimulai. Perang nyata juga telah terjadi di Timur Tengah dengan ketegangan militer yang tinggi. Migrasi yang tidak terkendali telah menjadi karakteristik dari banyaknya turbulensi dan reaksi politik yang telah terjadi. Partai politik sayap kanan telah menjadi lebih populer di seluruh dunia dan pada tahun 2016. Inggris memilih untuk meninggalkan Uni Eropa, peristiwa yang dikenal sebagai Brexit. Pemilihan Donald Trump di AS menunjukkan ketidakpercayaan terhadap tatanan yang sudah mapan dan menggemakan seruan untuk ‘menggambil alih kendali’, meskipun, bahkan jika ini mungkin, oleh siapa, dari siapa dan untuk tujuan yang kurang jelas. Krisis perbankan global tahun 2008 menyaksikan kegagalan sejumlah bank seperti Lehman Brothers dan Citigroup di Amerika Serikat dan Royal Bank of Scotland (RBS) di Inggris. Krisis ini menjerumuskan dunia Barat ke dalam resesi, merampok jutaan pekerjaan, tabungan, dan rumah masyarakat. Hal ini menyebabkan pendapatan yang dapat dibelanjakan di banyak negara menyusut, terutama di antara yang termiskin dan paling rentan, yang menyebabkan ketimpangan pendapatan dan kekayaan yang lebih besar dan bahkan menyebabkan lebih banyak keresahan politik. Pada tahun 2015, 1 persen orang terkaya di dunia memiliki lebih banyak kekayaan daripada 99 persen lainnya jika digabungkan (Hardoon et al., 2016).

Bersamaan dengan ini, kita telah melihat volatilitas yang belum pernah terjadi sebelumnya di hampir setiap pasar, mulai dari komoditas hingga nilai tukar, dari pasar saham hingga pasar obligasi. Skandal perusahaan telah mendominasi berita utama. Banyak raksasa *internet* dituduh menghindari pajak dan menggunakan negara pemberi surga pajak untuk menimbun uang tunai. Perusahaan seperti Alphabet (pemilik Google dan YouTube), Apple, Facebook dan Amazon telah dituduh menggunakan kekuatan monopoli yang berlebihan karena mampu mendominasi pasar. Komisi Eropa mendenda Google €2,4 miliar pada tahun 2017 karena menyalahgunakan dominasi pasarnya sebagai mesin pencari dengan memberikan keuntungan ilegal pada layanan belanjanya sendiri, *Google Shopping*, sambil menurunkan hasil situs pesaing. Yang lebih mengkhawatirkan lagi adalah pertanyaan tentang bagaimana perusahaan-perusahaan *internet* ini menggunakan data yang mereka miliki tentang pelanggan untuk tujuan komersial dan politik. Facebook telah menggunakan data yang mereka panen dengan efek yang baik untuk menargetkan segmen pelanggan yang tepat dengan demografi tertentu. Facebook menjual fasilitas periklanan digital tertarget ini kepada siapa saja yang mau membelinya. 99 persen dari pendapatannya, sebesar \$10,3 miliar berasal dari iklan. Pengiklan juga dapat memasang iklan melalui proses lelang online, yang terjadi secara real time setiap kali pengunjung mengklik situs web. Hal ini dimungkinkan karena hampir setiap situs web yang Anda kunjungi sekarang menanam cookie di browser web Anda, yang berarti bahwa ketika Anda membuka situs web baru, terjadi lelang seketika untuk iklan yang Anda lihat.

Tetapi data ini juga dapat digunakan untuk tujuan politik daripada komersial dan, sementara di AS perhatian terfokus pada Facebook. Di Tiongkok, di mana *internet* didominasi oleh tiga raksasa—Alibaba, Baidu dan Tencent—ketiganya memiliki hubungan dekat dengan pemerintah. Ketiganya sudah menerima intervensi dan kontrol negara. Memang, undang-undang keamanan siber baru Tiongkok mengharuskan semua layanan cloud internet yang beroperasi di Tiongkok, untuk menyimpan data dan kode enkripsi mereka di dalam perbatasan negara, sehingga dapat diakses oleh pemerintah Tiongkok.

Skandal perusahaan memiliki sejarah panjang, memengaruhi ekonomi industri paling maju: misalnya, Enron (2001), WorldCom (2002), Freddie Mac (2003) dan Bernie Madoff (2008) di AS. Parmalat di Italia (2004), Saytam di India (2009), dan Olympus di Jepang (2013). Anda dapat menambahkan skandal-skandal yang melibatkan isu-isu lingkungan seperti BP dan Deep Water Horizon (2010) dan Volkswagen di Jerman (2016). Perusahaan gagal bayar, tetapi kehancuran perusahaan besar telah menyebabkan kerugian spektakuler bagi kreditur; misalnya, Eastman Kodak (2012) dan Dynegy (2012) di AS, OW Bunker A/S di Denmark (2014), British Home Stores (2016) dan Carillion (2018) di Inggris. Namun pada saat yang sama, gaji para CEO dari perusahaan terbesar di dunia terus meningkat pada jauh melampaui gaji karyawan lain. Gejala peningkatan ketimpangan pendapatan di sebagian besar negara Barat. Rasio antara gaji CEO dan gaji untuk rata-rata karyawan di 350 perusahaan terbesar AS naik dari 10:1 pada tahun 1965-1978

menjadi 240:1 di tahun 1978-2016. Pada 2015, misalnya, CEO Apple Tim Cook menikmati gaji dari \$9,2 juta, dengan rasio lebih dari 250:1. Semua masalah ini membuat orang mempertanyakan etika perusahaan.

Yang mendasari volatilitas (perubahan nilai) ini adalah perkembangan globalisasi dan konektivitas global – dunia yang semakin kompleks penuh dengan interkoneksi yang dibentuk oleh pasar yang benar-benar global yang dihubungkan oleh teknologi baru yang memungkinkan komunikasi instan. Media sosial menggantikan media massa sebagai sarana komunikasi yang efektif. Media seperti Twitter dan Facebook menyediakan ‘ruang gema’ bagi orang-orang dengan pandangan yang sama, memperkuat persepsi politik dan komersial mereka tentang dunia sampai pada titik di mana para komentator mempertanyakan apakah kita sekarang hidup dalam masyarakat ‘post-truth’ dengan ‘fake news’ yang dibaca oleh lebih banyak orang daripada berita yang sesungguhnya. Diperkirakan bahwa hingga 70 persen orang sekarang mendapatkan ‘sebaran berita’ dari sumber-sumber tidak jelas tersebut, dan tidak ada yang benar-benar tahu apakah berita tersebut dapat dipercaya. Tak heran jika batas antara ‘kebenaran’ dan ‘kebohongan’, ‘fakta’ dan ‘fiksi’ semakin kabur.

Dalam sistem yang sangat terhubung ini, perubahan kecil cenderung diperkuat – baik dalam hubungan interpersonal, politik, atau pasar. Tindakan di satu bagian dunia dapat memiliki konsekuensi yang tidak terduga dan cepat di bagian lain dunia. Keruntuhan Lehman Brothers di Amerika Serikat tahun 2008 mempengaruhi bank di seluruh dunia dan

memicu krisis keuangan global besar dalam beberapa jam setelah mengajukan kebangkrutan. Tidak heran, sekali lagi, bahwa kontrol dan penggunaan koneksi dan data keuangan dapat menggerakkan dominasi politik atau pasar. Isu global ini juga dapat mempengaruhi hingga ke dasar kehidupan masyarakat dan pasar bebas. Pengetahuan dan informasi mungkin merupakan kekuatan, tetapi ketika terdistorsi, kekuatan tersebut dapat digunakan untuk tujuan jahat. Raksasa internet, yang pernah dipuji karena inovasi dan keterbukaan mereka, sekarang dikritik karena penggunaan kekuatan monopoli dan oligopoli yang agresif – untuk mendistorsi pasar, memperbesar keuntungan mereka, menghindari pajak dan bahkan memengaruhi politik.

Globalisasi baru menunjukkan bahwa tidak ada bisnis yang aman dari persaingan. Peluang komersial tetap ada, tetapi persaingan sekarang sama pentingnya dengan kelangsungan hidup perusahaan. Mungkin ada banyak peluang tersedia, tetapi hanya dapat diraih oleh perusahaan yang cepat untuk beradaptasi dan terbuka serta bersedia untuk berubah. Terkadang peluang ini meruntuhkan hambatan industri yang sudah mapan dan menciptakan sumber persaingan baru dan tak terduga. Internet telah menghadirkan guncangan, menghasilkan ancaman sebanyak peluang yang ditawarkan. Internet juga menghasilkan pertumbuhan yang sangat besar dalam belanja (*online*) dari rumah. Menyebabkan banyak retailer/pengecer secara radikal mengatur harga dan penawaran pelanggan mereka. Hal ini mungkin akan menyebabkan masa depan yang berbeda. Hal

ini menyebabkan industri musik, video, dan media cetak memikirkan kembali bisnis model mereka.

Sebagai tambahan, banyak sektor ekonomi global menghadapi perubahan struktural yang drastis. Ambil contoh sektor minyak dan gas, di mana perusahaan terus menginvestasikan sekitar \$700 miliar per tahun untuk mengekstraksi dan menyempurnakan bahan bakar fosil, dengan 40 persennya digunakan untuk bahan bakar kendaraan. Eksplorasi minyak memiliki jangka waktu investasi 25 tahun atau lebih, tetapi apakah kendaraan akan bertenaga mesin dalam waktu 25 tahun ke depan? Industri kendaraan itu sendiri sedang berubah, dengan munculnya mobil listrik dan sistem penggerak otonom. Akankah permintaan untuk bahan bakar fosil masih ada dalam waktu 25 tahun atau akankah taksi listrik atau kendaraan sewaan akan mengambil alih?

Ketidakpastian membuat perusahaan menghindari risiko dan mengurangi investasi. Meskipun demikian, karena persaingan global terus meningkat, sumber keunggulan kompetitif terbukti semakin sulit dipertahankan selama periode waktu tertentu. Pada saat yang sama, di samping mencari sumber keunggulan kompetitif baru, perusahaan harus terus mengelola bisnis yang ada. Mereka harus menemukan cara mengelola untuk mencapai efisiensi biaya sementara pada saat yang sama harus membedakan diri dari pesaing. Mereka harus menemukan cara untuk berinovasi, pada saat yang sama mereka harus mengelola produk dan jasa.

Perusahaan multinasional harus menemukan cara untuk memahami dan mengelola kebutuhan pelanggan di berbagai

negara, mengintegrasikan target global dengan diferensiasi lokal. Terlepas dari ukurannya, mereka harus merespons perubahan kebutuhan ini dengan cepat, sama seperti mereka harus bereaksi cepat terhadap tindakan pesaing. Semua tekanan dan paradoks ini telah menyebabkan perusahaan besar mempertimbangkan kembali bagaimana struktur organisasi mereka dan bagaimana mereka mengelola operasi mereka yang beragam.

Kapitalisme global selain telah mengangkat banyak orang keluar dari kemiskinan di Timur, dalam beberapa tahun terakhir ini juga telah memicu peningkatan ketimpangan pendapatan di Barat. Dampak lanjutan yang disebabkan oleh angin perubahan ini bisa sangat besar, menghancurkan seluruh komunitas dan industri saat pekerjaan berpindah ke tempat di mana sumber daya paling murah berada.

Ke mana semua ini mengarah? Kemajuan dalam kecerdasan sosial buatan dan kecenderungan banyaknya otomatisasi dapat menyebabkan pengangguran massal dan stagnansi upah. Bagaimana tanggapan bisnis yang lebih besar dan mapan? Pada awal abad kedua puluh mereka membawa kemakmuran bagi semua, merintis produksi massal, tetapi apakah mereka tetap seperti itu di abad kedua puluh satu?

Tantangan Kewirausahaan

Salah satu tantangan terhadap perubahan adalah kesadaran bahwa garansi pekerjaan adalah sesuatu mungkin tidak akan terjadi di masa sekarang. Semakin banyak orang melihat wirausaha sebagai salah satu cara untuk mendapatkan kembali kendali atas hidup mereka, dengan berbagai bentuk

model kewirausahaan. Tapi, ketika peluang sukses secara global mungkin tidak pernah lebih tinggi dan biaya *start-up* rendah, kebanyakan *start-up* berjuang untuk menyediakan upah layak hanya bagi pendiri. Kebanyakan dari ‘pekerja *gig-economy*’ yang menjamur, yang secara hukum didefinisikan (di sebagian besar negara) sebagai wiraswasta, terikat pada satu perusahaan yang lebih besar. Mereka dipekerjakan dalam pekerjaan berpenghasilan rendah, kadang-kadang berpenghasilan di bawah upah minimum menurut undang-undang dan biasanya tanpa hak atau perlindungan pekerjaan apa pun. Berdasarkan harapan yang lebih besar daripada ekspektasi, kenyataan yang terjadi adalah kebanyakan *start-up* dilahirkan untuk stagnan dan mati, daripada menjadi perusahaan besar di masa depan.

Namun beberapa *start-up* berhasil dan tumbuh dan, membuat pendirinya mereka menjadi jutawan. Bisnis muda dengan pertumbuhan tinggi ini – sering disebut ‘unicorn’ – memiliki dampak besar yang tidak proporsional terhadap kesejahteraan ekonomi suatu negara. Mereka biasanya sangat inovatif, mengguncang dan mengganggu pasar dan industri. Mereka menciptakan lapangan kerja dan kekayaan. Selama sekitar 30 tahun terakhir, wirausahawan yang mendirikan usaha baru telah berbuat lebih banyak untuk menciptakan kekayaan daripada perusahaan apa pun sebelumnya. Misalnya, 95 persen kekayaan AS telah diciptakan sejak 1980. Di Inggris, ‘unicorn’ diperkirakan hanya mewakili 2–4 persen perusahaan tetapi bertanggung jawab atas sebagian besar pertumbuhan lapangan kerja (BERR, 2008). Di AS diperkirakan bahwa 1 persen perusahaan dengan kinerja

terbaik menghasilkan sekitar 40 persen pekerjaan baru (Strangler, 2010).

Perusahaan kecil yang sedang tumbuh umumnya menciptakan lapangan kerja yang bermanfaat bagi masyarakat lainnya. Mereka telah melampaui perusahaan besar dalam hal penciptaan lapangan kerja, dari tahun ke tahun. Pada saat perusahaan yang lebih besar melakukan PHK, perusahaan yang lebih kecil terus menawarkan kesempatan kerja. Di AS diperkirakan bahwa perusahaan kecil menghasilkan setengah dari PDB. Lebih dari setengah ekspor berasal dari perusahaan yang mempekerjakan karyawan kurang dari 20 orang. Di Inggris, perusahaan menengah hanya mewakili 1 persen bisnis tetapi menghasilkan 30 persen dari PDB (GE Capital, 2012). Tidak heran pemerintah dan media kita begitu terpesona oleh mereka dan peran mereka sekarang sangat dipuji oleh masyarakat.

Pengusaha diakui sebagai bagian penting dari peningkatan kekayaan ekonomi. Mereka telah menjadi pahlawan dunia bisnis, mewujudkan kualitas fana yang membuat iri banyak orang – kebebasan semangat, kreativitas, dan visi. Mereka memiliki keberanian, kepercayaan diri dan komitmen untuk mengubah mimpi menjadi kenyataan. Mereka dilihat sebagai katalis untuk perubahan ekonomi dan terkadang sosial. Mereka mendisrupsi industri melalui peningkatan persaingan dan mengubah cara kita melalui inovasi. *Start-up* dan inovasi kewirausahaan juga tetap mendasar bagi kesejahteraan ekonomi bisnis yang ada. Banyak yang dibeli oleh perusahaan rintisan sebelumnya yang berusaha tumbuh dengan memperluas ke wilayah geografis baru atau untuk

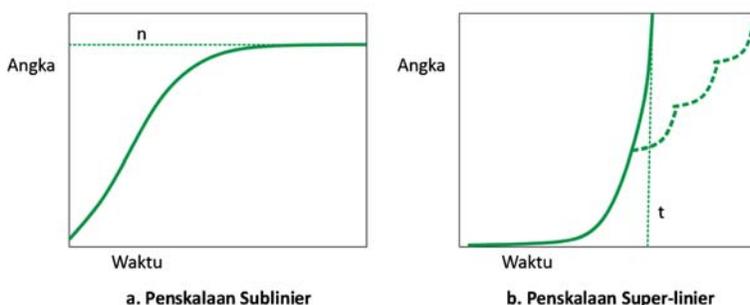
memperluas atau mempertahankan dominasi pasar mereka di pasar tertentu dengan membatasi persaingan. Mereka mungkin juga mencari inovasi yang tidak dapat mereka produksi sendiri untuk meningkatkan penawaran produk/pasar mereka.

Bisakah Perusahaan Besar Bertahan?

Perusahaan-perusahaan besar semakin sulit menghadapi era baru ketidakpastian dan persaingan yang sengit ini. *Start-up* dan usaha kecil tampaknya berhasil menemukan peluang dalam perubahan yang ditemukan oleh perusahaan yang lebih besar dan lebih mapan. Mereka bereaksi dengan berinovasi untuk lebih memenuhi kebutuhan pelanggan. Sebaliknya, perusahaan yang lebih besar sering bereaksi dengan melakukan perampingan, berkonsentrasi pada kegiatan inti mereka dan mensubkontrakkan banyak kegiatan mereka yang lain ke perusahaan yang lebih kecil. Dan banyak yang gulung tikar. De Geus (1997) mengutip survei Belanda yang menunjukkan bahwa rata-rata harapan hidup perusahaan di Jepang dan Eropa hanya 12,5 tahun, dan bahwa harapan hidup rata-rata perusahaan multinasional– Fortune 500 atau yang setara – hanya antara 40 dan 50 tahun. Daep dkk. (2015) mengutip sebuah studi besar dari perusahaan publik AS yang menemukan bahwa *half-time* mereka (waktu yang dibutuhkan untuk harga saham mereka turun menjadi setengah dari nilai awalnya) hanya sepuluh tahun.

Studi lain dari perusahaan publik AS oleh Reeves et al. (2016) menemukan bahwa mereka memiliki satu dari tiga peluang untuk dihapus dari daftar emiten dalam lima

tahun. Harapan hidup mereka telah turun menjadi 31 tahun. Hal ini tidak berarti bahwa mereka sepenuhnya gagal, tetapi mereka diambil alih oleh perusahaan lain. Tetapi kegagalan perusahaan juga meningkat. Pada tahun 2016, kebangkrutan publik di AS meningkat lebih dari 25 persen, seperempat di antaranya adalah perusahaan besar dengan aset lebih dari \$1 miliar dan lebih dari 40 persen dalam bisnis terkait energi.



Gambar 6.1 Hukum penskalaan (*scaling laws*).

Penskalaan ‘sublinier’ ditunjukkan pada Gambar 6.1(a), menjelaskan hewan bertambah tua dan tumbuh lebih besar, aliran darah gagal mengikuti pertumbuhan sel. Pertumbuhan akhirnya berhenti dan hewan itu akhirnya mati (baris n pada Gambar 6.1 (a)). Berdasarkan teori dan laju aliran darah ini, para peneliti menghasilkan model matematika yang secara akurat memprediksi pertumbuhan dan rentang hidup sebagian besar hewan. Beberapa tahun untuk seekor tikus, lebih dari 70 tahun untuk manusia hingga lebih dari 200 tahun untuk seekor paus. Namun, ketika para peneliti mengalihkan per-

hatian mereka pada infrastruktur kota, mereka mengamati bahwa hukum penskalaan diterapkan secara berbeda.

Penskalaan ‘sublinier’ juga diterapkan pada infrastruktur, seperti pom bensin, di mana tingkat penskalaan adalah 85 persen (hasil yang terjadi di AS dan Eropa). Seiring pertumbuhan kota, hal-hal yang dibutuhkan secara proporsional menjadi lebih sedikit, adanya penghematan 15 persen karena *economic of scale*. Namun, para peneliti juga menemukan hubungan yang berlawanan dengan *output* kota, yang ditunjukkan oleh seluruh rentang ukuran sosial ekonomi yang terkait dengan interaksi manusia seperti upah, jumlah paten, restoran, bahkan insiden kejahatan kekerasan. Ukuran output ini *meningkat* pada tingkat 115 persen (yaitu, lebih dari 100 persen). Ini disebut penskalaan ‘super-linier’ dan ditunjukkan sebagai kurva J pada Gambar 6.1(b) – kurva yang sering terlihat ketika memproyeksikan pertumbuhan penjualan suatu perusahaan. Namun, penskalaan ‘super-linear’ secara matematis tidak dapat berlanjut selamanya (titik *t*). Hal itu tidak bisa tumbuh menjadi infinity dan akhirnya harus runtuh, biasanya karena sumber daya habis.

Namun kota senantiasa berkembang. Para peneliti menjelaskan hal ini dengan siklus inovasi yang memperluas sumber daya dan peluang, ditunjukkan oleh ekstensi putus-putus pada kurva J. Mereka menjelaskan pertumbuhan kota yang berkelanjutan dengan terus masuknya orang-orang yang tertarik karena lowongan pekerjaan, upah yang lebih tinggi, lebih banyak hiburan, acara budaya, dll. Didorong oleh skala ekonomi, dan didukung oleh siklus inovasi, dapat mengubah segalanya.

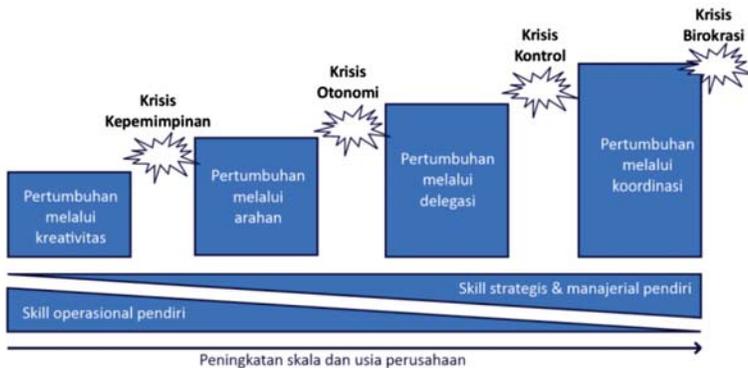
Para peneliti selanjutnya mengalihkan perhatian mereka ke perusahaan. Mereka mempelajari sekitar 30.000 perusahaan publik AS di banyak sektor dari tahun 1950 hingga 2009 dan menemukan bahwa hukum penskalaan ‘sublinier’ juga berlaku. Dengan kata lain, perusahaan menjadi kurang efisien karena menjadi lebih besar. Semakin besar perusahaan, semakin rendah pendapatan per karyawan dan semakin rendah laba perusahaan sebagai persentase dari penjualan. Untuk perusahaan yang bertahan cukup lama untuk *go public*, para peneliti menemukan ada periode pertumbuhan awal yang cepat – diwakili oleh grafik ‘tongkat keberuntungan’ klasik yang sering digunakan oleh pengusaha untuk penawaran saham umum perdana (IPO) dan mirip dengan kurva J dari penskalaan super-linear (Gambar 6.1b). Namun, setelah beberapa waktu kemudian stabil dan tetap sama, sampai akhirnya perusahaan itu tidak beroperasi lagi. Misalnya, perusahaan itu berhenti melaporkan hasil keuangan, karena mereka telah diambil alih atau diakuisisi oleh bisnis lain. ‘Kemudian semuanya berbalik dan stabil pada nilai yang kira-kira sama, jika mereka bertahan. Kurva pertumbuhan mereka terlihat sama. Kemudian, seperti manusia, perusahaan akhirnya mati. Hal ini cukup berbeda dengan kurva pertumbuhan kota yang bersifat open-ended’ (West, 2015).

West berspekulasi bahwa fenomena ini karena keberhasilan perusahaan besar memaksa mereka untuk fokus pada bagian bisnis yang menghasilkan keuntungan terbesar, dengan menekankan efisiensi, dan mengabaikan bagian-bagian baru dan inovasi. Perusahaan menjadi lebih birokratis, didominasi

oleh gagasan tentang skala ekonomi: ‘Bukanlah kebetulan bahwa ketika Anda menjadi perusahaan besar, penelitian dan pengembangan (R&D) adalah bagian kecil dari perusahaan. Siklus hidup perusahaan kemudian cenderung mengikuti, ironisnya, seperti organisme. Tumbuh dengan cepat di awal dan kemudian berbalik dan menjadi statis, didominasi oleh skala ekonomi. Kota hidup selamanya tapi, perusahaan akan mati. Kota mentolerir orang gila, tetapi perusahaan tidak’ (West, 2015). De Geus (1997) telah mencapai kesimpulan serupa tentang mengapa beberapa perusahaan gagal sementara yang lain bertahan lebih lama: ‘Perusahaan mati karena manajer mereka fokus secara eksklusif pada produksi barang dan jasa dan lupa bahwa organisasi adalah komunitas manusia yang ada dalam bisnis untuk tetap hidup. Perusahaan yang berumur panjang dalam penelitian kami menoleransi aktivitas karyawan dalam ruang lingkup: eksperimen dan keunikan yang memperluas pemahaman mereka.’

Jadi, perusahaan menjadi kurang berwirausaha dan menjadi lebih birokratis saat mereka tumbuh dan berkembang. Greiner (1972) mempopulerkan ide tersebut dengan model tahapan pertumbuhannya. Dalam model tersebut, setiap fase pertumbuhan diikuti oleh krisis yang mengharuskan perubahan cara pendiri mengelola bisnis. Jika krisis tidak dapat diatasi, maka bisnis berisiko gagal. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk melewati setiap fase tergantung pada industri di mana perusahaan beroperasi. Dalam industri yang tumbuh cepat, periode pertumbuhannya relatif singkat; di industri yang pertumbuhannya lebih lambat, mereka cenderung lebih lama. Setiap fase evolusi membutuhkan

gaya atau penekanan manajemen tertentu untuk mencapai pertumbuhan. Model Greiner memprediksi empat krisis: kepemimpinan, otonomi, kontrol dan akhirnya birokrasi. Gambar 6.2 menunjukkan krisis ini berdampingan dengan perubahan penekanan yang dibutuhkan oleh pendiri; dari keterampilan operasional hingga keterampilan manajerial dan strategis.



Gambar 6.2 Tangga pertumbuhan sebuah perusahaan.

Sementara itu, ahli yang lain akan membantah perlunya menghindari banyak birokrasi dan pentingnya melanjutkan inovasi. Dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, tingkat birokrasi yang sama (atau kurang), mungkin tidak sesuai untuk semua perusahaan, bahkan untuk divisi dan departemen di dalamnya. Pada saat yang sama, tidak semua perusahaan (atau divisi dan departemen di dalamnya) mungkin memerlukan atau mampu berinovasi pada tingkat yang sama. Masalahnya adalah bagaimana mengatur dan

mengelola perbedaan tersebut. Kedua, menganggap bahwa perusahaan seperti hewan yang memiliki rentang hidup alami, tidak sepenuhnya tepat. Karena perusahaan dapat melepas/menjual lini bisnis yang lama, dapat membuat lini bisnis baru. Singkatnya, perusahaan tidak sepenuhnya mengikuti siklus kelahiran dan kematian.

Jadi, untuk menjawab pertanyaan di atas, perusahaan besar tentu bisa memperpanjang umurnya – tetapi hanya dengan inovasi. Sementara banyak perusahaan yang akan mati, masuk ke administrasi atau, lebih mungkin, diambil alih oleh perusahaan besar lainnya yang lebih sukses, sehingga dapat berubah menjadi bentuk lain.

Terlebih lagi, kontribusi yang diberikan wirausahawan terhadap inovasi ditaksir terlalu tinggi. Krippendorff (2019) melihat 30 inovasi yang menurut para ahli paling mengubah dunia dalam tiga dekade terakhir. Inovasi besar seperti pada komputer portabel, internet, ponsel dan magnetic resonance imaging (MRI), dll. Dia mengklaim bahwa sebagian besar inovasi adalah hasil dari upaya kolaboratif. 22 dari 30 inovasi telah disusun oleh karyawan dan 23 di antaranya telah dikembangkan di komunitas yang lebih besar (termasuk sektor publik). Selain itu, 16 dari 28 dari inovasi transformatif ini dikomersialkan oleh pesaing daripada inovator asli. ‘Kami berutang banyak pada dunia modern untuk upaya dan semangat inovator internal. Untuk menceritakan kisah nyata inovasi, kita harus mengatakan bahwa dimulai dari karyawan, kemudian komunitas yang membanggunya, dan kompetisi mengukur dan mengkomersialisasikannya’ (Krippendorff, 2019). Inovasi dan perjalanannya ke pasar jelas merupakan

proses kolaboratif yang kompleks dan di mana organisasi besar masih memiliki peranan penting.

Implikasi untuk Perusahaan Besar

Perubahan menghadirkan penilaian baru tentang bagaimana nilai pemegang saham dimaksimalkan. Kemampuan untuk berinovasi sangat dihargai dan kecepatan dalam menanggapi kebutuhan pasar yang berubah dipandang penting. Bersamaan dengan realisasi ini, fokus telah bergeser dari nilai yang ada dan nilai masa lalu ke nilai masa depan. Pangsa pasar yang ada sangat berharga, tetapi pangsa pasar di masa depan, terutama pasar baru atau pasar yang baru muncul, dapat menjadi nilai lebih. Lihat saja penilaian yang diberikan pada beberapa IPO saham (penawaran umum perdana) dari bisnis internet. Bisnis *internet* dengan sedikit atau tanpa arus pendapatan. Secara operasional masih merugi, namun memiliki banyak pengguna. Nilai bisnis telah beralih dari ekonomi industri ke ekonomi pengetahuan, didorong oleh teknologi digital. Ada pergeseran yang menyertai di dalam sumber nilai pemegang saham. Dari yang berbentuk aset fisik yang dapat dibeli dan membatasi fleksibilitas, menjadi aset virtual yang dapat dibangun dan dapat meningkatkan fleksibilitas.

Data dan informasi tentang pelanggan telah menjadi sama berharganya dengan pelanggan itu sendiri. Sesuatu yang tidak hanya dapat dijual, tetapi juga digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Perusahaan besar teknologi seperti Facebook, Alphabet, Amazon, Apple, mengontrol sejumlah besar data penggunanya: ‘Dulu kami

mencari Google, tetapi sekarang Google mencari kami. Dulu kami menganggap layanan digital gratis, tetapi sekarang perusahaan itu yang mengawasi menganggap kami gratis' (*The Observer: The New Review*, 20 Januari 2019). Begitu juga dengan perusahaan teknologi di Asia, seperti Alibaba, Tencent, dan Baidu. Mereka mengontrol data yang sama banyak, tetapi memiliki hubungan yang jauh lebih dekat dengan pemerintah.

Ada peningkatan fokus pada meminimalisir risiko dan kesadaran bahwa perusahaan perlu memaksimalkan keuntungan mereka, serta fleksibilitas jika mereka ingin bertahan hidup di era baru yang tak terduga ini. Fleksibilitas meningkatkan nilai pemegang saham. **Pilihan strategis** sangat berharga ketika Anda menghadapi penurunan atau kenaikan yang tidak terduga, bahkan dengan mengorbankan keuntungan jangka pendek. Likuiditas tinggi dan arus kas yang baik diperlukan untuk memanfaatkan opsi ini sebaik-baiknya. Semua masalah ini memiliki implikasi, tidak hanya untuk bagaimana strategi dikembangkan, tetapi juga untuk memutuskan sektor mana yang menarik. Mereka menggarisbawahi kebutuhan untuk terus mempertanyakan dasar keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan. Seperti yang telah kita lihat, dalam ekonomi modern, data bisa lebih berharga daripada penjualan. Dalam pasar global yang super-kompetitif, **ruang lingkup ekonomi** dapat lebih bernilai daripada skala ekonomi, terutama bila dikaitkan dengan brand terkenal, seperti Apple, yang dapat memperluas diperluas ke berbagai produk atau layanan.

Terakhir, isu **tanggung jawab sosial perusahaan**

(CSR) dan kelestarian lingkungan juga semakin meningkat, mempengaruhi nilai pemegang saham—baik untuk alasan etis maupun komersial. Sama seperti mereka, CSR juga menjadi fokus bagi pemerintah. CSR juga telah pindah ke arus utama pengembangan strategi untuk perusahaan. Indeks pasar saham bagi perusahaan yang telah menerapkan CSR telah dikembangkan. Ada tekanan yang meningkat dari pelanggan, pemegang saham dan pemerintah, untuk menerapkan kebijakan CSR dan lingkungan. *Brand* dapat dirusak oleh tindakan tidak etis atau kurangnya tanggung jawab sosial, seperti yang kita lihat pada kasus sebelumnya dengan BP (2010) dan Volkswagen (2015). Banyak penelitian sekarang menghubungkan CSR dengan kinerja keuangan yang baik (misalnya Carroll dan Shabana, 2010; Margolis dan Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003).

Era baru ketidakpastian memiliki implikasi yang kuat bagi semua organisasi dan manajer serta pemimpin. Perencanaan untuk kompetisi menjadi bermasalah jika tidak dapat memprediksi masa depan. Manajemen strategi menghadapi tantangan yang sama sekali baru karena model perencanaan yang digunakan selama beberapa dekade, didasarkan pada pengetahuan dan informasi masa lalu. Membuatnya menjadi semakin tidak realistis.

Seerti yang diamati oleh Grant (2010): *Tidak hanya tidak mungkin untuk meramalkan lingkungan bisnis, tetapi manajer tidak dapat memprediksi dengan pasti apa hasil dari tindakan mereka nantinya. Konsep CEO sebagai pengambil keputusan puncak dan arsitek strategi tidak hanya tidak realistis – juga tidak diinginkan .*

Kontrol terpusat tampaknya tidak mampu mengatasi skala dan kecepatan perubahan serta ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas, meskipun ada kemajuan teknologi dan komunikasi. Yang dibutuhkan adalah pendekatan baru yang dapat menangani kompleksitas dan ketidakpastian, pendekatan ‘learning by doing’, menggabungkan kecepatan reaksi dengan pengumpulan pengetahuan. Pembelajaran yang cepat dari kesalahan.

Pandangan tradisional tentang **kepemimpinan** sebagai fungsi komando dan kontrol tampaknya semakin usang karena orang-orang menunjukkan bahwa mereka juga memiliki kekuasaan.

Orang tidak lagi termotivasi hanya oleh uang. Mereka juga lebih bersedia untuk mempertanyakan mengapa mereka melakukan tugas-tugas tertentu. Memang, ini bukan hal yang buruk dalam lingkungan komersial di mana kreativitas dan inovasi adalah sumber daya yang sangat berharga. Pertanyaan itu hanya perlu disalurkan ke arah yang benar. Pasar saham biasanya mengadopsi pendekatan jangka pendek untuk menghasilkan laba. Hal itu telah mengurangi dampak investasi dalam inovasi maupun CSR.

Namun, baru-baru ini, perusahaan publik telah dipercaya oleh pemangku kepentingan yang lebih luas daripada sebelumnya. Oleh pemegang saham, pelanggan, karyawan, dan pemerintah, dan seringkali melintasi batas-batas negara. Perusahaan yang lebih besar semakin harus membuktikan diri, tidak hanya kepada pasar keuangan, tetapi juga kepada pemangku kepentingan yang beretika dan peduli terhadap lingkungan.

Ada tanda-tanda bahwa beberapa perusahaan besar mengadopsi struktur baru yang memungkinkan mereka berinvestasi dalam inovasi tanpa membahayakan bisnis inti mereka. Misalnya, Google melakukan restrukturisasi pada tahun 2015 dengan membuat perusahaan induk baru bernama Alphabet dengan anak perusahaan yang fokus pada berbagai jenis kegiatan. Google tetap menjadi bisnis inti dan penghasil pendapatan sementara anak perusahaan lainnya berfokus pada pengembangan aliran pendapatan di masa depan.

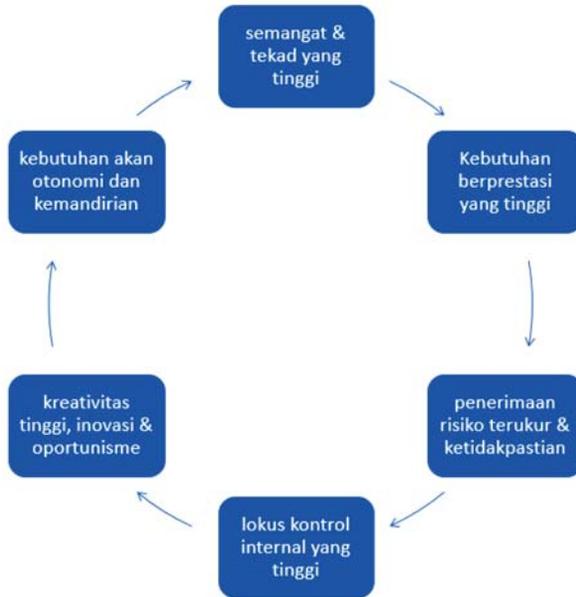
Di atas segalanya, manajer harus merangkul perubahan ini dan menemukan cara untuk menyalurkannya pada keuntungan semua pemangku kepentingan. Hal itu bukanlah tugas yang mudah. McMillan (2004) mencirikan apa yang dia sebut sebagai pandangan ‘tradisional, klasik, mekanistik’ tentang perubahan sebagai abnormal, berpotensi bencana, peristiwa linier tambahan yang mengganggu yang dapat dikendalikan. Dia membandingkan ini dengan apa yang dia sebut sebagai pandangan ‘baru, dinamis modern’ tentang perubahan. Pandangan yang disebut sebagai kewirausahaan, adalah hal yang normal, secara terus menerus, bergejolak, revolusioner, tidak terkendali dan non-linear, tetapi penuh dengan peluang.

Mindset Wirausaha

Pandangan kewirausahaan tentang perubahan inilah yang perlu dianut oleh para manajer di perusahaan besar. Dalam praktiknya ada beberapa pelajaran yang dapat dipetik dari para pengusaha dan bagaimana mereka mendekati tugas manajemen. Memahami bagaimana pola pikir wirausahawan

menjalankan bisnis adalah melihat sifat dan karakter mereka. Pendekatan mereka untuk membuat keputusan dalam lingkungan yang berisiko dan tidak pasti. Dalam bisnis yang dijalankan oleh satu orang, karakter ini adalah pengaruh dominan. Penelitian tentang ciri-ciri karakter wirausahawan telah dilakukan selama empat puluh tahun terakhir. Sejumlah penelitian secara konsisten menemukan hubungan yang kuat antara kewirausahaan dan model kepribadian psikologis.

Dikutip dari berbagai penelitian (Burns, 2016), ciri-ciri karakter wirausaha dirangkum dalam Gambar 6.3, telah terbukti mendorong seseorang untuk mendirikan bisnis mereka sendiri dan membantu mereka menavigasi ketidakpastian yang dihadapi. Wirausahawan mungkin dilahirkan dengan beberapa sifat ini, tetapi mereka juga terbentuk melalui pengalaman hidup mereka – latar belakang keluarga, pendidikan, pengalaman kerja, budaya dll. Hal ini penting, karena menunjukkan bahwa sifat-sifat ini dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja.



Gambar 6.3 Ciri-ciri karakter pengusaha.

Sumber: Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. London: Red Globe Press.

Kebutuhan Akan Otonomi dan Kemandirian.

Wirausahawan memiliki kebutuhan yang tinggi akan otonomi dan kemandirian – sebuah karakteristik yang pada awalnya dianggap tidak cocok untuk seorang manajer di sebuah perusahaan besar. Kemandirian berarti hal yang berbeda untuk orang yang berbeda: melakukan hal-hal secara berbeda, berada dalam situasi untuk memenuhi potensi atau mengendalikan nasib. Dan, sementara ini mungkin bukan sifat/karakter yang mudah dialihkan menjadi karakteristik

organisasi. Otonomi tindakan dapat menjadi motivator yang kuat bila dikombinasikan dengan praktik manajemen lainnya.

Kebutuhan untuk Berprestasi

Wirausahawan memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi. Namun, orang mengukur pencapaian mereka dengan cara yang berbeda, tergantung pada tipe orang. Misalnya, kepuasan menghasilkan karya seni yang indah, mempekerjakan orang banyak, atau menghasilkan pendapatan \$1 juta dolar. Bagi banyak pengusaha, uang hanyalah rencana kesuksesan, yang memvalidasi pencapaian mereka. Apa yang terpuaskan adalah kebutuhan mendasar mereka untuk berprestasi, pengakuan atas kesuksesan mereka. Mungkin 'kebutuhan' untuk berprestasi tidak berarti bahwa mereka benar-benar berprestasi tinggi, hanya 'kebutuhan' yang menciptakan dorongan dalam diri mereka.

Lokus Kendali Internal

Pengusaha memiliki *locus of control* internal yang tinggi. Yaitu keyakinan bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri. Mereka mungkin percaya pada keberuntungan, tetapi tidak pada takdir. Mereka percaya bahwa mereka dapat menciptakan takdir mereka sendiri. Hal ini didukung oleh tingkat '*self-efficacy*' yang tinggi, yaitu kepercayaan diri yang tidak berdasar untuk menyelesaikan tugas dengan sukses, yang menyebabkan optimisme berlebihan dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ekstrem, lokus kendali internal yang tinggi juga dapat memanifestasikan dirinya dalam keinginan untuk mengendalikan segala sesuatu dan orang di sekitar. Hal ini menuntut fokus pekerjaan pada

hal yang rinci/detail. Membuat orang dengan *locus of control* internal yang tinggi memiliki banyak pekerjaan dan menyebabkan stres. Stres dipicu terutama jika tidak dapat mempercayai orang-orang di sekitar untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan.

Dorongan dan Tekad

Pengusaha memiliki dorongan dan tekad yang sangat besar. Dimotivasi oleh kebutuhan mereka untuk berprestasi dan didukung oleh locus of control internal, yang memberi mereka kepercayaan diri pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas secara sukses. Ketiga dimensi kepribadian ini tampak menonjol dalam literatur akademis. Karena dorongan mereka, wirausahawan lebih proaktif dan tampak lebih tegas. Mereka bertindak cepat.

Kreativitas, Inovasi dan Oportunisme

Kemampuan untuk menjadi kreatif dan inovatif merupakan atribut penting dari pengusaha, terutama dalam pertumbuhan bisnis. Kreativitas dapat berarti hal yang berbeda dalam konteks yang berbeda. Bagi pengusaha, kreativitas difokuskan pada peluang komersial. Mereka melihat peluang dan kemudian menggunakan kreativitas dan inovasi untuk memanfaatkannya untuk tujuan komersial, misalnya penjualan. Mereka cenderung melakukan hal-hal yang berbeda. Sifat dan kemauan untuk mencari atau menciptakan peluang bisnis baru, yang membedakan wirausahawan inovatif dengan wirausahawan pada umumnya.

Penerimaan Risiko dan Ketidakpastian

Pengusaha bersedia mengambil risiko dan hidup dengan ketidakpastian, hal-hal yang bisa sangat menantang bagi kebanyakan orang. Namun, ini tidak berarti pengusaha adalah penjudi. Mereka tidak menyukai risiko dan mereka akan mencoba untuk menghindari atau mengurangi risiko yang mereka hadapi. Terkadang, mereka bersedia membuat keputusan berdasarkan informasi yang tidak lengkap, sebuah karakteristik berdasarkan keyakinan mereka bahwa mereka dapat mempengaruhi mempengaruhi hasil karena *self-efficacy* dan locus of control internal mereka yang tinggi.

Steve Jobs, salah satu pendiri Apple, adalah contoh seorang pengusaha dengan ciri-ciri karakter ini. Dia, adalah seorang pengambil risiko yang kreatif dan oportunistik. Namun, dia bukan seorang penemu. Dia ‘meminjam’ teknologi dari orang lain dan membuatnya menarik bagi pelanggan, menciptakan jembatan antara inovasi produk dan pasar. Memungkinkan eksploitasi komersial yang sukses.

Steve Jobs selalu percaya bahwa dia tahu yang terbaik dan ingin segala sesuatunya dilakukan dengan caranya sendiri. Ada tes psikometrik (pengukuran psikologi) untuk menilai kecenderungan karakteristik wirausaha pribadi. Tes itu juga dapat menguji peran intrapreneur diri. Salah satu model psikologis yang banyak digunakan untuk menggambarkan dan menyusun ciri-ciri kepribadian umumnya disebut model Big Five, yang mengukur hal berikut.

Keterbukaan—kecenderungan untuk menyukai kreativitas, pengalaman baru, perubahan dan keragaman. Keterbukaan merupakan elemen yang penting dari kewirausahaan.

Extraversion—kecenderungan untuk menyukai gaya interaksi sosial yang ramah, banyak bicara dan energik.

Conscientiousness/Kesadaran—kecenderungan untuk mengatur diri sendiri, disiplin diri dengan orientasi pencapaian yang tinggi.

Agreeableness—kecenderungan menuju harmoni dan altruisme dalam interaksi sosial, menunjukkan kepercayaan dan kerendahan hati yang lebih besar, daripada menjadi kompetitif.

Neuroticisme—kecenderungan perasaan negatif seperti ketakutan, rasa bersalah atau khawatir, yang semuanya menciptakan stres. Kecenderungan yang membuat orang tidak terlibat dalam kegiatan yang melibatkan risiko atau ketidakpastian.

Penelitian menunjukkan bahwa *intrapreneur* atau wirausahawan individu dapat didefinisikan dengan Keterbukaan, Ekstraversion dan Kesadaran yang tinggi, serta rendah dalam *Agreeableness* dan *Neuroticism* (Larson et al., 2002; Obschonka et al., 2013; Schmitt-Rodermund, 2004). Keterbukaan adalah sifat yang menunjukkan efek positif yang paling kuat pada kreativitas dan inovasi (Ma, 2009), tetapi *Agreeableness* yang rendah juga penting (Ekehhammar et al., 2004). Hal ini karena orang dengan *Agreeableness* rendah adalah mereka yang paling mungkin untuk menghindari pemikiran kelompok (*group-think*) atau ‘logika dominan yang bias’ dari suatu kelompok atau organisasi.

Manajemen dan kepemimpinan kewirausahaan

Ada dukungan empiris yang kuat pada pandangan bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja keuangan di atas rata-rata berasal dari tingkat kewirausahaan yang tinggi (misalnya, Fuentes dan Gomez-Gras, 2011; Lee dan Chu, 2011). Jadi apa yang bisa kita pelajari dari bagaimana pengusaha mengelola bisnis mereka, khususnya bagaimana mereka mengelola risiko dan mengembangkan strategi? Pengusaha sering dilihat sebagai orang yang intuitif dan unik, dalam pengambilan keputusan mereka. Benar, para ilmuwan manajemen kesulitan untuk memahami dan memodelkan pendekatan mereka. Alasannya terletak di inti setiap jenis usaha, tingkat risiko dan ketidakpastian yang lebih besar yang dihadapi. Hasilnya adalah pendekatan yang berbeda untuk mengelola, mengembangkan strategi, dan membuat keputusan.

Hal pertama yang harus disadari adalah bahwa pengusaha tidak menggunakan kerangka strategi yang sudah mapan. Mereka banyak yang tidak menghasilkan rencana bisnis. Namun demikian, pengusaha secara naluriah mereka menghasilkan keputusan yang tepat. Tidak ada yang salah dengan ini. Kata-kata dan kerangka kerja yang mungkin digunakan dalam analisis strategis hanya memberi makna dan logika pada apa yang mereka lakukan. Banyak musisi atau atlet yang hebat belajar secara alami (tidak diajari). Mereka mengambil keterampilan secara naluriah, meskipun mereka berkembang melalui pelatihan dan latihan.

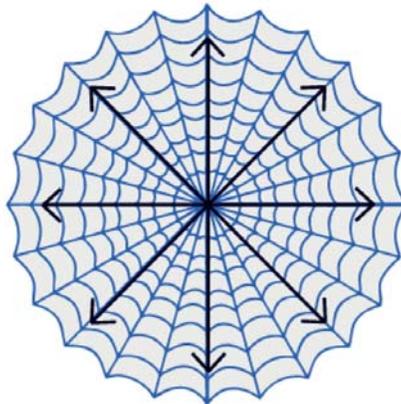
Poin kedua adalah bahwa pengusaha sering mengklaim telah mencapai kesuksesan mereka melalui keberuntungan

daripada strategi. Jangan pernah meremehkan keberuntungan. Kita semua membutuhkannya dan itu berperan penting. Tetapi ingatlah bahwa wirausahawan memiliki lokus kendali internal yang kuat yang berarti bahwa, meskipun mereka mungkin percaya pada keberuntungan, mereka tidak percaya pada nasib. Mereka percaya bahwa mereka dapat, dan akan, membentuk nasib mereka sendiri. Hal itu mungkin berarti, mereka harus bekerja untuk menciptakan lebih banyak peluang daripada kebanyakan orang. Dengan menciptakan lebih banyak opsi dan peluang strategis, mereka meningkatkan peluang mereka.

Sebagian besar pengusaha, menciptakan keberuntungan mereka sendiri. Bukti lebih lanjut dari pernyataan barusan didukung oleh riset eksperimen Wiseman (2003). Dia meminta dua kelompok orang - satu yang menganggap diri mereka beruntung, yang lain merasa tidak beruntung - untuk menghitung jumlah foto di koran. Di halaman kedua ada judul yang sangat besar: 'Berhenti mencari – ada 43 foto di koran ini'. Mereka yang menganggap diri mereka tidak beruntung cenderung melewatkan ini. Rata-rata, membutuhkan waktu dua menit untuk menghitung foto dibandingkan dengan beberapa detik bagi mereka yang menganggap diri mereka beruntung. Wiseman (2003) menyimpulkan bahwa orang yang beruntung menghasilkan keberuntungan mereka sendiri melalui empat prinsip dasar. Mereka terampil dalam menciptakan dan memperhatikan peluang. Mereka membuat keputusan yang beruntung dengan mendengarkan intuisi mereka. Menciptakan kepuasan diri, mengisi ramalan

melalui harapan positif, dan mengadopsi sikap tangguh yang mengubah nasib buruk menjadi baik.

Gaya manajemen pengusaha biasanya didasarkan pada hubungan pribadi informal daripada otoritas. Dan itu berarti bahwa garis wewenang formal dapat dikaburkan, dengan struktur organisasi yang khas menyerupai jaring laba-laba dengan pengusaha sebagai pusatnya menerima informasi dan membuat keputusan (Gambar 6.4). Sebuah struktur yang berfungsi dengan baik tetapi, hanya sampai pada ukuran tertentu. Yang terbaik, hubungan internal yang kuat ini menciptakan rasa identitas, loyalitas, dan solidaritas yang tinggi di dalam perusahaan. Rasa kepemilikan ‘dalam kelompok’ yang bekerja bersama untuk tujuan bersama. Penekanan pada hubungan pribadi ini meresapi interaksi pelanggan dan pemasok, mendorong rasa loyalitas. Mereka membangun jaringan kontak dan niat baik yang tak ternilai yang dapat digunakan kapan pun perusahaan perlu.



Gambar 6.4 Struktur organisasi berbentuk jaring laba-laba.

Pengusaha menggunakan jaringan hubungan ini untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan, yang dapat mengurangi risiko yang mereka hadapi dan membantu mengidentifikasi peluang bisnis baru. Mereka memiliki ‘informasi orang dalam’ yang mengurangi risiko dan ketidakpastian dalam pikiran mereka.

Di samping rasa identitas yang tinggi, pengusaha sukses mengembangkan visi yang kuat untuk apa yang ingin mereka capai. Hal ini adalah bagian dari jalinan motivasi diri mereka. Namun, jalan untuk mencapai visi ini tidak selalu jelas. Jika biasanya eksekutif perusahaan besar mungkin menetapkan tujuan dan mencapainya secara berurutan dan logis, pengusaha menetapkan tujuannya secara luas dan berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan sumber daya yang dimiliki terhadap kemungkinan yang terjadi (Sarasvathy, 2001). Mereka menemukan bahwa perusahaan-perusahaan ini mengembangkan ‘niat strategis’ yang kuat .

Sarasvathy (2001) mengamati bahwa pengusaha tidak menyukai penelitian dan perencanaan formal. Sementara strategi dapat dikembangkan dengan cara yang sistematis, banyak pengusaha sering mengembangkan strategi secara naluriah dan intuitif. Mereka menyebutnya ‘firasat’. Bagi mereka, strategi berkembang selangkah demi selangkah ketika satu tujuan tercapai. Jika satu langkah berhasil maka langkah kedua diambil. Dengan cara ini pengambilan keputusan sering dilihat sebagai tambahan dan jangka pendek (Burns dan Whitehouse, 1995a, 1995b). Wirausahawan tidak menunggu pengetahuan atau kesempatan yang sempurna. Mereka belajar dengan melakukan. Mereka juga tampaknya

menyederhanakan strategi, berdasarkan pengalaman masa lalu mereka (Delmar, 2000).

Alat pengambilan keputusan ini membantu membuat keputusan cepat di dunia yang bergerak dinamis dan tidak pasti. Terkadang dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik daripada perhitungan yang tepat. Namun, mengingat sifat-sifat karakter yang melekat pada wirausahawan, mereka dapat menyebabkan optimisme yang berlebihan. Karakter ini juga menggarisbawahi perlunya proses penilaian risiko yang realistis. Oleh karena itu, keputusan kewirausahaan sering didasarkan pada intuisi, pengalaman masa lalu, dan informasi yang diterima pengusaha melalui jaringan mereka. Cara mengoptimalkannya adalah dengan meningkatkan salah satu elemen ini, misalnya dengan meningkatkan aliran informasi di dalam dan dari luar organisasi, serta dengan meningkatkan manajemen risiko, maka kualitas pengambilan keputusan menjadi baik.

Implikasi dari pendekatan ini untuk pengembangan strategi dijelaskan oleh Mintzberg (1978), yang mengkontraskan apa yang dia sebut sebagai pengembangan strategi *emergent* (yang muncul), disamping pendekatan yang dia sebut ‘preskriptif’ (di bahas di bab awal). Strategi *emergent* hanya dapat dikembangkan melalui proses penyusunan strategi yang berkesinambungan—sebuah proses yang melibatkan evaluasi opsi-opsi strategis. Karena hasil yang tidak pasti, semakin banyak pilihan yang tersedia untuk organisasi, semakin baik.

Pengusaha juga menggunakan beberapa strategi khusus untuk meminimalkan dan mengelola risiko yang mereka

hadapi. Misalnya, pengusaha sukses cenderung menekan biaya tetap serendah mungkin, dengan melakukan kegiatan subkontrak atau menjalin kemitraan. Hanya setelah peluang terbukti layak secara komersial, mereka akan berinvestasi lebih banyak. Pengusaha sukses menemukan cara untuk mengembangkan strategi tanpa terlalu berkomitmen pada satu tindakan. Mereka juga menemukan cara meminimalkan investasi mereka dalam sumber daya.

Rangkuman

Kita hidup di era ketidakpastian yang ditandai dengan perubahan yang terus-menerus, tidak terduga, dan cepat. Perubahan yang terjadi secara radikal. Dunia saat ini adalah dunia yang semakin kompleks yang saling terhubung, yang dibentuk oleh pasar global yang dihubungkan oleh teknologi.

Kekuatan bisnis dan ekonomi bergeser dari Barat ke Timur. Banyak perusahaan besar tidak mampu mengatasi volatilitas dan persaingan yang meningkat.

Pada saat yang sama, perusahaan yang dominan di pasar, mereka dituduh melumpuhkan persaingan. Beberapa dituduh menghindari pajak. Beberapa dituduh menggunakan data pelanggan secara tidak hati-hati. Banyak juga yang dituduh tidak mengupayakan kelestarian lingkungan. Isu lingkungan adalah komitmen perusahaan terhadap CSR.

Perusahaan besar, kecil, dan semangat wirausaha telah berkembang, selain itu kontribusi mereka terhadap kemakmuran ekonomi telah diakui. Banyak wirausahawan telah menjadi jutawan. Kunci keberhasilan ini adalah ke-

mampuan wirausahawan beradaptasi dengan perubahan untuk mengenali kebutuhan pasar yang belum terpenuhi dan menciptakan peluang.

Karakter wirausaha memiliki enam ciri: kebutuhan akan otonomi dan kemandirian yang tinggi; kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi; locus of control internal yang tinggi; dorongan dan tekad yang tinggi; kreativitas dan inovasi yang tinggi; dan kemauan untuk bekerja di lingkungan yang tidak pasti dan mengambil risiko yang terukur.

Manajemen kewirausahaan dicirikan sebagai aktivitas sosial yang memiliki pendekatan berbeda untuk menghadapi risiko dan ketidakpastian. Pengusaha sukses menghasilkan hubungan yang kuat dengan semua pemangku kepentingan. Mereka menciptakan identitas kelompok dan rasa kepemilikan yang kuat.

Mereka mengurangi risiko melalui pengetahuan dan informasi yang diperoleh melalui jaringan mereka. Ini adalah kualitas penting yang membantu mereka menavigasi lingkungan tak terduga. Wirausahawan terus mengembangkan strategi secara berbeda, menciptakan tujuan strategis tetapi mempertahankan kebebasan. Menerapkan strategi yang fleksibel dan terus menciptakan sebanyak mungkin opsi strategis.

Ketika perusahaan tumbuh, mereka menjadi lebih kompleks untuk dikelola dan lebih birokratis. Perusahaan cenderung menjadi lebih menghindari risiko dan kurang inovatif. Mempertahankan aliran pendapatan utama mereka daripada mencoba mencari pendapatan baru. Sebuah

karakteristik yang dapat menyebabkan penurunan dan kebangkrutan.

Perusahaan besar perlu mengubah pendekatan mereka terhadap kepemimpinan dan manajemen, serta menemukan cara untuk lebih berwirausaha, mendorong inovasi di semua tingkatan.

Latihan

1. Jelaskan yang dimaksud dengan perubahan abad 21
2. Jelaskan dan beri contoh Pepatah Tiongkok kuno tentang perubahan sebagai kejadian yang alami
3. Berikan contoh peristiwa yang memicu ketidakpastian selama kurun waktu 2020-2022
4. Sebutkan jenis skandal perusahaan teknologi dunia, beserta nama perusahaannya
5. Jelaskan ketidakpastian yang timbul karena globalisasi dan teknologi komunikasi
6. Sebutkan peluang yang muncul karena adanya teknologi internet dan teknologi
7. Untuk menyongsong peluang karena internet dan teknologi, perusahaan harus
8. Sebutkan tantangan yang terjadi pada kewirausahaan untuk individu
9. Sebutkan tantangan yang terjadi pada kewirausahaan untuk kelompok
10. Apa yang membuat perusahaan besar dapat bertahan, jelaskan?

Daftar Pustaka

- Griffin, R. W. (2019). *Fundamentals of Management* (9th ed.). Cengage Learning.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2019). *Fundamentals of Management* (11th ed.). Pearson.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2018). *Essentials of Contemporary Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2019). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Burns, P. (2020). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Macmillan Education UK.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (4th Edition). Prentice Hal

PROFIL PENULIS

Liliana Inggrit Wijaya

Dosen tetap Jurusan Manajemen telah mengabdikan dan berkarya selama 30 tahun. Sampai saat ini Liliana masih aktif mengajar untuk matakuliah di konsentrasi Keuangan, investasi dan intermediasi Keuangan. Selain itu juga aktif meneliti dan menghasilkan publikasi karya ilmiah. Pengabdian kepada masyarakat diwujudkan dengan membantu masyarakat untuk *melek* finansial sebagai pendamping dan *trainer* di bidang perencanaan keuangan.

Karya Ilmiah

Karya ilmiah yang ditulis di antaranya terbit di jurnal *Journal of Finance and Banking* - 2023, *Heliyon* - 2022, *International Journal of Business and Globalisation* - 2022, *SciPap* - 2022, *Media Ekonomi dan Manajemen* - 2022, *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan* - 2022, *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* - 2022, *Management & Business* - 2022, *Journal of Business and Banking* - 2022, *Jurnal Manajemen Maranatha* - 2022, *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan* - 2022, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* - 2022, *The Manager Review* - 2022, *Jurnal Ilmiah Indonesia* - 2022, *International Journal of Trade and Global Markets* - 2021, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* - 2021, *Journal of Entrepreneurship & Business* - 2021,

Ekonomi dan Bisnis: Berkala Publikasi Gagasan Konseptual, Hasil Penelitian, Kajian, dan Terapan – 2021.

Pengalaman dan Pencapaian

Secara manajerial pernah membantu di pengelolaan Fakultas Bisnis dan Ekonomika sebagai Sekretaris Jurusan Manajemen, Ketua Laboratorium, Wakil Dekan, Ketua Jurusan dan Ketua Program Studi Magister Manajemen. Selain itu juga berkesempatan sebagai Direktur Eksekutif pada Hibah Efisiensi Eksternal A3 yang diselenggarakan oleh DIKTI selama 3 tahun. Di sini, penulis memperoleh pengalaman berharga dalam pengelolaan prodi studi Manajemen dan mencapai prestasi yang signifikan. Kesetiannya kepada institusi membuat Liliana memperoleh penghargaan Satya Lencana Bakti dari Universitas Surabaya. Penulis juga memiliki pengalaman bekerja di Sumber Berkat Teknik sebagai Direktur Keuangan selama 2010-sekarang. Selama waktu ini, penulis berhasil mempertahankan efisiensi dan meningkatkan pengelolaan *asset* perusahaan.

Informasi Lainnya

Liliana, konsisten dalam bidang keilmuannya sehingga mulai dari Srata 1 sampai dengan Strata 3 kekhususan bidang studi yang ditempuh ada di jalur Manajemen Keuangan. Berhasil meraih gelar Doktor dari Universitas Airlangga dengan IPK 4 pada awal tahun 2020. Penelitian yang diangkat adalah mengembangkan teori dividen yang terkini, yang mengungkapkan perilaku manajer dalam memenuhi keinginan investor terhadap dividen. Sebagai peneliti telah menghasilkan publikasi pada berbagai jurnal nasional dan

internasional. Untuk professional designation, Liliana fokus pada gelar sertifikasi profesi di bidang perencanaan keuangan yaitu RFP, CFP, QWP dan AEPP. Kecintaannya pada bidang ilmu keuangan juga dibuktikan melalui keikut sertaannya sebagai CFE (*Certified Financial Educator*). Aktif sebagai trainer CFP untuk mencetak masyarakat yang melek finansial dan sebagai generasi penerus bangsa yang mandiri untuk memutus generasi *sandwich* yang berkepanjangan.

Kontak Penulis

Alamat Email: liliana@staff.ubaya.ac.id

Media Sosial: Instagram [@liliana.i.wijaya](https://www.instagram.com/liliana.i.wijaya)

Andri Rianawati

Andri Rianawati, SM., MBA., HCM Blora, 31 Juli 1993. Penulis adalah seorang yang berbakat dan berdedikasi dalam bidang manajemen keuangan dan strategi. Dengan pengalaman panjang dalam mengeksplorasi berbagai topik, penulis memiliki kemampuan untuk menghadirkan informasi yang berharga dan menginspirasi melalui karya-karyanya. Dalam penulisan, penulis memiliki minat khusus dalam strategi dan wirausaha dan sering kali menggabungkan pengetahuan akademis, pengalaman praktis, dan penelitian mendalam untuk menciptakan karya yang kaya dan informatif.

Karya Ilmiah

Karya ilmiah yang ditulis diantaranya Leveraging Strategic Intuition to Reach Firm Performance: The Role of

Entrepreneurial Agility and Environmental Dynamism pada jurnal siasat bisnis tahun 2023. Does Financial Technology Matter? Evidence from the Indonesia Healthcare Industry during the Covid-19 Pandemic pada jurnal Publish jurnal Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration tahun 2022. Pengaruh Teknologi informasi terhadap kinerja keuangan melalui mekanisme transaction cost di institusi Kesehatan pada jurnal Fair value jurnal ilmiah akuntansi dan keuangan tahun 2022. Serta The Effect of IT Use on Organizational Performance in Terms of Organizational Learning in the Healthcare Industry pada jurnal penelitian ilmu ekonomi tahun 2022.

Pengalaman dan Pencapaian

Penulis memiliki pengalaman kerja pada tiga institusi pendidikan yaitu Universitas Airlangga pada tahun 2015 hingga 2018, serta national cheng kung university tahun 2020, dan universitas Surabaya tahun 2021-sekarang.

Penghargaan yang pernah didapatkan adalah pemenang Research Grant Bank Indonesia (RGI) tahun 2022. Awardee of Sinovac Scholarship Taiwan tahun 2020. Serta Bronze medal di Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional 2014.

Pendidikan

Penulis memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM) dalam bidang manajemen dari Universitas Airlangga tahun 2020. Selama studi, penulis mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang manajemen strategik dan manajemen

keuangan dan mengasah keterampilan penulisan yang kuat. Selain itu, penulis juga memperoleh gelar Master of Business Administration (MBA) dalam bidang manajemen dari National Cheng Kung University pada tahun 2020. Gelar ini memberikan penulis landasan yang kokoh dalam manajemen strategik dan human resource manajemen, serta membantu memperluas wawasan penulis.

Kontak Penulis

Alamat Email: andiririanawati@staff.ubaya.ac.id dan andri.rianawati@gmail.com

Media Sosial: Instagram @andiririanawati

Muhammad Izharuddin

Penulis yang akrab disapa Izharu adalah seorang staf pengajar di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya. Sejak awal karirnya, Sarah tertarik pada studi tentang *marketing* dan *information systems*.

Setelah menyelesaikan gelar sarjana di bidang Manajemen di Universitas Airlangga, Izharu, melanjutkan pendidikan pasca sarjana di bidang Manajemen di National Cheng Kung University, Taiwan. Pendidikan tingginya memberikan pondasi yang kuat dalam memahami teori dan praktik manajemen. Thesis yang ditulis untuk program magister berhasil membuat penulis memenangkan “The Best Master Thesis of the 2020 TSC Thesis Competition,” yang membuatnya dapat bertemu dan berfoto dengan presiden

Taiwan saat itu.

Izharu telah menulis beberapa buku populer pada bidang pemasaran dan kewirausahaan. Diantaranya “Diversifikasi Produk Pangan Fungsional Berbahan Jahe: Pengolahan dan Pemasaran Produk”, dan “Modul Pendampingan UMKM Terstruktur: Menyiapkan UMKM Naik Kelas”. Penulis memiliki pengalaman bekerja di bidang Pendidikan Tinggi selama 5 tahun. Menangani bidang pemasaran digital, indikator perangkingan PT, kerjasama dan internasionalisasi.

Kontak Penulis

Alamat Email: izharuddin@staff.ubaya.ac.id

Corporate Strategy and Entrepreneurship

Buku "Corporate Strategy and Entrepreneurship", menggabungkan dua aspek penting dalam dunia bisnis modern: strategi korporat yang efektif dan semangat kewirausahaan yang inovatif. Buku ini ditulis dengan tujuan memberikan panduan komprehensif bagi para pemimpin bisnis, pengusaha, dan praktisi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai yang berkelanjutan. Dalam buku ini, Anda akan dibawa dalam perjalanan yang meliputi berbagai topik penting dalam strategi korporat dan kewirausahaan. Anda akan mempelajari bagaimana menganalisis industri dan memahami dinamika pasar yang mempengaruhi strategi bisnis. Buku ini juga menyoroti pentingnya pengembangan model bisnis yang inovatif dan adaptif untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Salah satu fokus utama buku ini adalah tentang bagaimana mengintegrasikan kewirausahaan dalam strategi korporat. Anda akan mempelajari bagaimana membangun budaya inovasi di dalam organisasi. Buku ini juga memperkenalkan pendekatan design thinking untuk mempercepat dan menajamkan inovasi. Buku ini memberikan contoh nyata, dan studi kasus yang dapat diterapkan secara langsung dalam konteks bisnis. Hal ini memungkinkan pembaca untuk menghubungkan konsep teoritis dengan situasi nyata, sehingga dapat mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam dan menerapkan strategi yang efektif.

Penerbit:

Direktorat Penerbitan & Publikasi Ilmiah
Universitas Surabaya

Anggota IKAPI dan APPTI

Jl. Raya Kalirungkut Surabaya 60293
Telp. (62-31) 298-1344
E-mail: ppi@unit.ubaya.ac.id
Web: ppi.ubaya.ac.id

ISBN 978-623-8038-27-5

