



**PROSES TERBANGUNNYA ENTREPRENEUR DARI LINGKUNGAN  
KELUARGA MENUJU TINGKAT NASIONAL DAN GLOBAL  
(Kajian Konstruksionistik dari Seorang *Entrepreneur* pada  
Perusahaan PT. Maspion Sidoarjo)**

**DISERTASI**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Doktor



OLEH:

TONTOWI  
NIM: 0930202050

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG  
2014**



**JUDUL DISERTASI:**

**PROSES TERBANGUNNYA *ENTREPRENEUR* DARI LINGKUNGAN  
KELUARGA MENUJU TINGKAT NASIONAL DAN GLOBAL (Kajian  
Konstruksionistik dari Seorang *Entrepreneur* pada Perusahaan PT.  
Maspion Sidoarjo)**

Nama Mahasiswa : Tontowi  
NIM : 0930202050  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Minat : MSDM

**KOMISI PROMOTOR**

Promotor : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU.  
Ko-Promotor : Prof. Dr. Armanu Thayeb, SE., M.Sc., Ph.D.  
Ko-Promotor : Dr. Djumahir, SE., MM.

**TIM DOSEN PENGUJI**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Surachman, SE., MSIE.  
Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Achmad Fatchan, M.Pd., MP.  
Dosen Penguji 3 : Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

Penguji Luar : Prof. Drs. Ec. Budiman Chistiananta, MA., Ph.D.  
Penguji Luar : Prof. Dr. F. Danardana Murwani, MM.

Tanggal Ujian : 26 Mei 2014

SK Penguji :



## PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa “Disertasi” yang saya buat dengan judul:

### **PROSES TERBANGUNNYA ENTREPRENEUR DARI LINGKUNGAN KELUARGA MENUJU TINGKAT NASIONAL DAN GLOBAL (Kajian Konstruksionistik dari Seorang *Entrepreneur* pada Perusahaan PT. Maspion Sidoarjo)**

Adalah Hasil karya saya sendiri dan bukan “Duplikasi” dari karya orang lain. Sepengetahuan saya, di dalam Naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Disertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Surabaya, .....

Hormat saya,

Tontowi

0930202050



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Tontowi, lahir di Malang pada tanggal 27 bulan Desember tahun 1958, anak ke 6 laki-laki dari 9 bersaudara, putra dari Bapak H.Mu'thi Rois dan Ibu Hj.Chamnah

Masuk Sekolah Dasar di SDN Murcoyo 1 Gondang Legi Malang tahun 1964 dan lulus pada tahun 1970, lalu melanjutkan Sekolah Menengah Pertama di SMP NU Gondang Legi Malang tahun 1970 dan lulus pada tahun 1973, lalu melanjutkan Sekolah Teknologi Menengah Jurusan Mesin di Surabaya pada tahun 1974 dan lulus pada tahun 1977, Sekolah lagi dan melanjutkan di Madrasah Aliyah Negeri surabaya tahun 1981 dan lulus pada tahun 1984, lalu melanjutkan Studi Strata Satu (S1) di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surabaya pada tahun 1984 dan lulus pada tahun 1989 bergelar Drs., juga melanjutkan Studi Strata Satu (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Tri Tunggal Surabaya pada tahun 2000 dan lulus pada tahun 2004 bergelar SE., lalu melanjutkan Studi Strata Dua (S2) di Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Manajemen IMNI pada tahun 2005 dan lulus pada tahun 2007 bergelar MM, lalu melanjutkan Studi Strata Tiga (S3) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Universitas Brawijaya pada tahun 2009 dan sampai sekarang.

Pengalaman kerja bergabung dengan Universitas Sunan Giri Surabaya dari tahun 1984 dan sampai sekarang.

Surabaya, April 2014

Penulis,

**TONTOWI**



## UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Yogi Sugito selaku Rektor Universitas Brawijaya Malang, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menjadi civitas akademika Universitas Brawijaya Malang.
2. Prof. Chandra Fajri A, SE., MSc., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah menyediakan berbagai fasilitas sebagai penunjang proses pembelajaran selama saya mengikuti perkuliahan.
3. Prof. Dr. Armanu Thayib, SE., MSc., Ph.D., selaku Kaprodi sekaligus Co-Promotor 1 program doktor ilmu manajemen pascasarjana fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran serta dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, guna sempurnanya Disertasi ini.
4. Prof. Dr. Margono Setyawan, SE. SU. selaku Promotor Utama program doktor ilmu manajemen pascasarjana fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran serta dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, guna sempurnanya Disertasi ini.
5. Dr. Djumahir, SE. MM. Selaku Co-Promotor 2 program doktor ilmu manajemen pascasarjana fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran serta dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, guna sempurnanya Disertasi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen pengajar di Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmunya yang berguna bagi saya.
7. Kepala dan seluruh staf karyawan Tata usaha Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah



banyak membantu kelancaran studi saya selama perkuliahan serta dalam penulisan Disertasi ini hingga selesai.

8. Teman-teman kuliah seangkatan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang untuk segala kekompakan dan semangatnya dalam menjalani perkuliahan dan menyelesaikan Disertasi ini.

9. Terimakasih juga penulis sampaikan kepada keluarga tercinta isteri serta ananda atas dukungan moril dan doa restu dan pengorbanan waktu yang diberikan.

10. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya mengucapkan terima kasih atas segala dukungannya.

Surabaya, April 2014

Penulis

**TONTOWI**

**ABSTRAK**

TONTOWI, 0930202050, Proses Terbangunnya *Entrepreneur* Dari Lingkungan Keluarga Menuju Tingkat Nasional Dan Global (Kajian Konstruksionistik dari Seorang *Entrepreneur* pada Perusahaan PT. Maspion Sidoarjo).

Fakta menunjukkan bahwa *entrepreneurship* mampu membantu pemerintah menciptakan lapangan kerja dan mengurangi pengangguran melalui *entrepreneurship*. Sumber daya alam seyogianya bisa dikelola secara maksimal demi kesejahteraan masyarakatnya. Dengan melalui *Entrepreneurship* pula negara akan terbantu meningkatkan pemasukan pajak, retribusi, dan pembangunan fasilitas umum. *Entrepreneur* dianggap sebagai orang yang penuh dengan pemikiran kreatif dan inovatif dalam usaha mencari terobosan baru, sehingga dalam penelitian ini perlu dianalisis *background factor* yang mendasari kepemilikan jiwa *entrepreneurship*. Subjek penelitian ini yaitu Alim Markus, yang merupakan sosok pekerja keras dan penjual ulung sejak kecil yang mampu menembus pasar global dengan perusahaan Maspionnya. Tujuan dari penelitian ini adalah memahami proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan keluarga, memahami proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan nasional dan memahami proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan global.

Penelitian ini merupakan suatu kajian fenomenologi/konstruksi terhadap seorang *entrepreneur*. Penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan perspektif historis *constructionistic*. Teknik analisis data dari penelitian fenomenologi terdiri dari tiga tahap yakni familiarisasi, *meaning unit* dan transkripsi data, serta uji keabsahan menggunakan triangulasi teknik.

Hasil dari penelitian ini yaitu proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan keluarga yang disebabkan karena adanya himpitan ekonomi dan keterbatasan modal yang membuatnya bekerja sebagai buruh pabrik. Untuk proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan nasional disebabkan perencanaan ekspansi atau perluasan bisnis perusahaan dengan saudara, dalam usahanya tersebut, subjek yang diteliti senantiasa belajar pada pihak-pihak yang mahir di bidang *entrepreneurship*. Kemudian untuk proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan global disebabkan oleh adanya upaya pengembangan usaha yang telah lama dirintis mulai dari skala nasional dengan berbagai bidang/sector. Upaya untuk mengembangkan bisnis adalah adanya prinsipal asing untuk pendirian usaha patungan secara equal, dan kepemilikan saham hingga 50%.

Keywords: *Entrepreneur*, Fenomenologi/ *Constructionistic*

**ABSTRACT**

TONTOWI, 2014. *The Development Process of Entrepreneur from the Family Environment to National and Global Levels (A Constructionist Study of an Entrepreneur of PT Maspion Sidoarjo)*.

Facts show that entrepreneurship is able to help the government to create job opportunities and decrease unemployment. Natural resources should be able to be maximally managed for the people's welfare. Through entrepreneurship, the country will be helped to increase the income from tax, retribution, and public facility building. Entrepreneur is considered as a person full of creative and innovative thinking in order to find breakthrough, so this research needs to analyze background factors that underlie the entrepreneurship. The subject of this research is Alim Markus, a figure of a hard worker and eminent seller since he was young that is able to go through global market with his company, Maspion. The objectives of this study are to understand the formation process of someone's entrepreneurship from national environment as well as from global environment.

This research is a study of phenomenology/construction towards an entrepreneur. This study uses qualitative approach by using constructionist historical perspective. The technique of data analysis in phenomenology study consists of three steps, namely familiarization, meaning unit and data transcription, as well as validation test by using triangulation technique.

The results of this research are as follows: from the family environment, the formation process of someone's entrepreneurship is caused by economic problems and capital constraints that make him works as a factory worker. From the national environment, it is caused by expansion planning or business expansion of a company with the siblings. In doing his effort, the subject always learns from the experts in entrepreneurship. Moreover, from the global environment, the formation process of someone's entrepreneurship is caused by business development efforts that have long pioneered from the national scale in many sectors. The effort to develop business is due to the existence of foreign principals for the establishment of equal joint ventures, and the shareholding up to 50%.

Keywords: Entrepreneur, Phenomenology/Constructionist

Translation No. 7/VI/UPTL BHS/UB/2014

Sighted on June 24, 2014

Head of Language Service Unit, Universitas Brawijaya

Isti Purwaningtyas, SS, M.Pd.

NIP. 19790519 200501 2 003



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah swt. yang telah melimpahkan berkat dan RahmatNya sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan Disertasi dengan judul **“PROSES TERBANGUNNYA ENTREPRENEUR DARI LINGKUNGAN KELUARGA MENUJU TINGKAT NASIONAL DAN GLOBAL (KAJIAN KONSTRUKSIONISTIK DARI SEORANG ENTREPRENEUR PADA PERUSAHAAN PT. MASPION SIDOARJO)”**. Penulisan Disertasi ini merupakan syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis di Universitas Brawijaya Malang.

Saya menyadari bahwa penulisan Disertasi ini tidak akan dapat selesai dengan baik tanpa adanya bantuan berupa masukan, bimbingan, pengarahan dan dorongan semangat dari berbagai pihak. Penulisan Disertasi ini tentu tidak terlepas dari kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Surabaya, April 2014

Penulis,

**TONTOWI**



**DAFTAR ISI**

COVER.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI.....	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vi
ABSTRAKSI.....	ix
ABSTRACT.....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi

**BAB I PENDAHULUAN..... 1**

1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	21
1.3 Perumusan Masalah.....	22
1.4 Tujuan Penelitian.....	22
1.5 Definisi Operasional Konsep.....	22
1.6 Manfaat Penelitian.....	31

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 32**

2.1 Konsep <i>Entrepreneur</i> .....	32
2.1.1. Definisi <i>Entrepreneur</i> .....	32
2.1.2. Ciri dan Sifat <i>Entrepreneur</i> .....	34
2.1.3. Karakteristik <i>Entrepreneur</i> .....	36
2.1.4. Fungsi, Peran dan Proses <i>Entrepreneur</i> .....	42
2.1.5. Waktu yang Tepat Menjadi <i>Entrepreneur</i> .....	45
2.1.6. Keuntungan dan Kerugian Menjadi <i>Entrepreneur</i> .....	47
2.2 Konsep Lingkungan Keluarga.....	52
2.2.1. Definisi Lingkungan Keluarga.....	52
2.2.2. Fungsi Lingkungan Keluarga.....	54
2.2.3. Susunan dan Unsur Lingkungan Keluarga.....	55
2.2.4. Karakteristik Lingkungan Keluarga.....	58
2.2.5. <i>Theory of Planned Behavior</i> .....	59
2.2.6. Faktor Pembentuk Jiwa <i>Entrepreneur</i> dalam Lingkungan Keluarga.....	63
2.2.7. Kewirausahaan keluarga.....	68
2.2.8. Karakteristik Perusahaan Keluarga.....	72
2.3 Konsep Perusahaan Nasional.....	76
2.3.1. Definisi Perusahaan Nasional.....	76
2.3.2. Faktor Pembentuk Jiwa <i>Entrepreneur</i> Pada Perusahaan Nasional.....	77
2.3.3. Karakteristik Perusahaan Nasional.....	79







DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kisah sukses Para Entrepreneur .....	4
Tabel 1.2	Research gap dan penguatan konsepsi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya <i>entrepreneur</i> dipandang dari adanya perbedaan konsepsi.....	16
Tabel 1.3	Research gap dan penguatan konsepsi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya <i>entrepreneur</i> dipandang dari adanya perbedaan metode penelitian.....	18
Tabel 2.1	Ciri dan Sifat <i>Entrepreneur</i> .....	36
Tabel 2.2	Keuntungan dan Kerugian Menjadi <i>Entrepreneur</i> .....	52
Tabel 2.3	Fungsi Evolusi perusahaan Global dari Berbagai aspek .....	106
Tabel 2.4	Faktor Pendorong keberhasilan perusahaan global .....	109
Tabel 2.5	Tabel Penelitian Terdahulu .....	135
Tabel 5.1	Tabel Hasil Triangulasi meliputi aspek, informasi, makna, tema, dan kesimpulan pada proses terbangunnya <i>entrepreneur</i> dalam lingkungan keluarga .....	204
Tabel 5.2	Tabel Hasil Triangulasi meliputi aspek, informasi, makna, tema, dan kesimpulan pada proses terbangunnya <i>entrepreneur</i> dalam lingkungan Nasional.....	227
Tabel 5.3	Tabel Hasil Triangulasi meliputi aspek, informasi, makna, tema, dan kesimpulan pada proses terbangunnya <i>entrepreneur</i> dalam lingkungan Global .....	243
Tabel 5.4	Faktor Pendorong dan realisasi keberhasilan perusahaan global di bawah pimpinan subjek yang diteliti.....	275
Tabel 5.5.	Ringkasan Fase proses terbangunnya jiwa entrepreneur dari keluarga menuju global .....	287



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Skema Karakteristik Lingkungan Keluarga .....	59
Gambar 2.2	Skema Perilaku dalam <i>Theory Planned Bahavior</i> .....	60
Gambar 2.3	Skema Faktor Pembentuk Jiwa <i>Entrepreneur</i> .....	64
Gambar 2.4	Skema Faktor Pembentuk Jiwa <i>Entrepreneur</i> .....	64
Gambar 2.5	Skema Faktor Pembentuk Jiwa <i>Entrepreneur</i> .....	65
Gambar 2.6	Proses Pembentukan Kewirausahaan Keluarga .....	69
Gambar 2.7	Proses Menuju Perusahaan Global .....	105
Gambar 2.8	Model <i>Entrepreneur</i> Menuju Nasional dan Global .....	114
Gambar 2.9	Model Alur Penciptaan daya Saing Menuju Pasar Global .....	115
Gambar 2.9	Kerangka Sintesa Model Penelitian Terdahulu .....	115
Gambar 2.10	Kerangka Sintesa Model Penelitian Terdahulu .....	143
Gambar 3.1	Alur Pikir .....	149
Gambar 5.1.	Model Karakteristik Jiwa <i>Entrepreneurship</i> dalam Diri Subjek Yang Diteliti .....	181
Gambar 5.2.	Model Proses Terbangunnya <i>Entrepreneur</i> dalam Lingkungan Keluarga .....	213
Gambar 5.3.	Model Proses Terbangunnya <i>Entrepreneur</i> dalam Lingkungan Nasional .....	231
Gambar 5.4.	Model Proses Terbangunnya <i>Entrepreneur</i> dalam Lingkungan Global .....	249
Gambar 5.5.	Model Terbangunnya <i>entrepreneur</i> dari lingkungan keluarga menuju lingkungan nasional dan global .....	251
Gambar 5.6.	Sinkronisasi <i>Theory Planned Behavior</i> dengan implementasi dan realisasi hasil eksperimen pada subjek penelitian Alim Markus .....	256
Gambar 5.7.	Skema faktor pembentuk jiwa <i>entrepreneur</i> Subjek Yang Diteliti .....	259
Gambar 5.8.	Proses pembangun <i>entrepreneur</i> di lingkungan keluarga dalam subjek penelitian .....	264
Gambar 5.9.	Proses pembangun <i>entrepreneur</i> di lingkungan nasional dalam subjek penelitian .....	270
Gambar 5.10.	Proses pembangun <i>entrepreneur</i> di lingkungan global dalam subjek penelitian .....	280
Gambar 5.11.	Akumulasi proses terbangunnya jiwa <i>entrepreneur</i> dari lingkungan keluarga menuju pada lingkungan global .....	286
Gambar 5.12.	Proposisi Temuan Riset Dibandingkan dengan Temuan Yang ada .....	289
Gambar 5.13.	Model Integrasi Terbangunnya Jiwa <i>Entrepreneur</i> Dari Keluarga Ke Global .....	291



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

*Entrepreneurship* atau dalam Bahasa Indonesia disebut kewirausahaan telah berkembang sejak abad ke 11. Sejarah panjang pemaknaan *entrepreneurship* telah dilakukan mulai dari abad ke 11. Pada saat itu, pemaknaan *entrepreneurship* baru sebatas *entreprenre*. Pada abad ke 13, pemaknaan kewirausahaan berarti *adventurer* atau *undertaker*, yang berarti petualang dan pemberani. Pemaknaan kewirausahaan terus berkembang sehingga pada abad 17 sampailah pada pemaknaan *entrepreneurship* sebagai *improving economics* yang dikembangkan oleh Say dan Cantillon. Pada abad 18, eksplorasi pemaknaan kewirausahaan dengan mengartikan bahwa kewirausahaan adalah aktivitas untuk membawa dan menyatukan faktor produksi untuk diproses menjadi produksi yang memiliki nilai (Priyanto, 2009).

Pertumbuhan perekonomian suatu negara tidak lepas dari peran serta *entrepreneurship*. Menurut Raco dan Tanod (2012:8) hal ini disebabkan oleh beberapa alasan, antara lain: *entrepreneurship* membantu pemerintah menciptakan lapangan kerja dan mengurangi pengangguran; melalui *entrepreneurship* sumber daya alam bisa dikelola secara maksimal demi kesejahteraan masyarakatnya; melalui *entrepreneurship* negara akan terbantu meningkatkan pemasukan pajak,



retribusi, dan pembangunan fasilitas umum. *Entrepreneur* dianggap sebagai orang yang otaknya penuh dengan pemikiran kreatif dan inovatif dalam usaha mencari terobosan baru.

Banyak kisah sukses dari para *entrepreneur* yang memiliki jiwa, motivasi, dan prinsip seperti dialami oleh PT. Ciputra Grup, PT Jaya Grup dan PT Metropolitan Grup, dimana Ciputra merupakan anak pedagang kelontong yang mampu mengubah kotoran dan rongsokan menjadi Emas.

Konotasi tersebut tercermin pada daerah Ancol yang dulunya merupakan wilayah yang kotor dan terlantar dapat diubahnya menjadi Taman Impian Jaya Ancol, yang sekarang termasuk kawasan lima besar dunia dengan pengunjung lebih dari 13 juta orang per tahun. Kemudian Kemchicks Grup yang bermula dari seorang penjual telur ayam negeri dari pintu ke pintu, Bob Sadino lalu membuka toko Kemchicks di garasi rumah yang telah menjelma menjadi Supermarket besar dengan segmentasi kelas A+ dengan produk dan pelayanan standar Internasional. Tidak hanya itu, terdapat pula pengalaman dari PT Mustika Ratu yang kisah suksesnya diawali dari kisah putri keraton yang hobi dengan jamu, yang kemudian membuat jamu untuk dirinya dan keluarga. Dari hobi ini kemudian dikembangkannya dengan mendirikan PT Mustika Ratu.

Selain beberapa perusahaan diatas juga terdapat PT Bakrie & Brothers Tbk, yang juga memiliki kisah sukses, dimana pendiri perusahaan tersebut awalnya seorang penjaja keliling untuk karet, lada, dan kopi, kini telah berkembang ke bidang telekomunikasi, properti,



industri pipa, pertambangan, investasi, dan bisnis lainnya, dengan sekitar

3000 karyawan. Kemudian PT MEDCO yang kesuksesannya diawali dari

seorang kontraktor listrik *door to door* dan pemasangan pipa kecil-kecilan

pada tahun 1980, Arifin Panigoro kemudian masuk proyek pipanisasi

berdiameter besar, membangun kilang minyak Cilacap, dan proyek-proyek

pengeboran minyak. Kini beliau dijuluki "*Raja Minyak*" dan merupakan

orang no. 9 terkaya di Indonesia. Selanjutnya, PT Media Nusantara Citra

Tbk (MNC), dimana kisah suksesnya diawali dari modal pinjaman Rp. 200

juta dari ayahnya, Hary Tanoesoedibyo kemudian mendirikan perusahaan

sekuritas PT Bhakti Investama di Surabaya, sebelum hijrah ke Jakarta dan

mendirikan PT MNC yang menguasai RCTI, Global TV, TPI, Radio Trijaya.

Terdapat pula Es Teller 77 yang dikelola oleh Sukiyatno Nugroho,

dengan hanya bermodal fisik dan kerja keras, sukses melahirkan 250

wirausaha baru yang memegang waralaba Es Teller 77 di seluruh

Indonesia. Kini beliau mulai membuka cabang usaha di Singapura, Brunai,

dan Malaysia. Tidak kalah dengan perusahaan-perusahaan sebelumnya,

Google yang merupakan mesin pencari *web* yang paling dikenal dan salah

satu perusahaan paling berpengaruh di bisnis modern mengawalinya di

kamar asrama Stanford University ketika para penemu, Larry Page dan

Sergey Brin, memadukan ide mereka untuk mengembangkan sebuah cara

baru untuk menemukan informasi *online*. Serta kesuksesan Toyota Motor,

yang diawali oleh Seisi Kato, dimana dirinya merupakan anak yatim yang

sukses di bidang otomotif. Berkat kegigihan, kerja keras, dan

kepiawaiannya dalam melihat peluang, dirinya menjadikan Toyota sebagai



perusahaan otomotif kelas dunia. Dan terakhir adalah PT. Maspiion Group, yang kesuksesannya diawali oleh kegigihan, keuletan, tekad yang kuat serta visi seseorang yang bernama Alim Markus untuk merubah situasi usaha keluarga yang berupa lampu templok dengan berbagai kelemahan diantaranya adanya himpitan ekonomi dan permodalan, menjadi perusahaan yang sukses dan berskala global (internasional).

Gambaran beberapa *entrepreneur* mancanegara dan Indonesia yang sukses membangun usahanya dan telah dipaparkan diatas, dapat di mappingkan pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Kisah Sukses Para *Entrepreneur*

PERUSAHAAN	KISAH SUKSES
PT. Ciputra Grup, PT Jaya Grup, PT Metropolitan Grup	Ciputra, anak pedagang kelontong yang mampu mengubah kotoran dan rongsokan menjadi Emas. Ancol yang kotor dan terlantar dapat diubahnya menjadi Taman Impian Jaya Ancol, yang sekarang termasuk kawasan lima besar dunia dengan pengunjung lebih dari 13 juta orang per tahun.
Kemchicks Grup	Bermula dari seorang penjual telur ayam negeri dari pintu ke pintu, Bob Sadino lalu membuka toko Kemchicks di garasi rumah yang telah menjelma menjadi Supermarket besar dengan segmentasi kelas A+ dengan produk dan pelayanan standar Internasional.
PT Mustika Ratu	Putri keraton yang hobi dengan jamu, bermula dari pembuatan jamu untuk dirinya dan keluarga. Hobi ini kemudian dikembangkannya dengan mendirikan PT Mustika Ratu.
PT Bakrie & Brothers Tbk	Seorang penjaja keliling untuk karet, lada, dan kopi, kini telah berkembang ke bidang telekomunikasi, properti, industri pipa, pertambangan, investasi, dan bisnis lainnya, dengan sekitar 3000 karyawan.
PT MEDCO	Bermula dari seorang kontraktor listrik <i>door to door</i> dan pemasangan pipa kecil-kecilan pada tahun 1980, Arifin Panigoro kemudian masuk proyek pipanisasi berdiameter besar, membangun kilang minyak Cilacap, dan proyek-proyek pengeboran minyak. Kini beliau dijuluki " <i>Raja Minyak</i> " dan merupakan orang no. 9 terkaya di Indonesia.



PERUSAHAAN	KISAH SUKSES
PT Media Nusantara Citra Tbk (MNC)	Berawal dari modal pinjaman Rp. 200 juta dari ayahnya, Hary Tanoesoedibyo kemudian mendirikan perusahaan sekuritas PT Bhakti Investama di Surabaya, sebelum hijrah ke Jakarta dan mendirikan PT MNC yang menguasai RCTI, Global TV, TPI, Radio Trijaya.
Es Teller 77	Sukiyatno Nugroho, dengan modal fisik dan kerja keras berhasil melahirkan 250 wirausaha baru yang memegang waralaba Es Teller 77 di seluruh Indonesia. Kini beliau mulai membuka cabang usaha di Singapura, Brunai, dan Malaysia.
Google	Mesin pencari <i>web</i> yang paling dikenal dan salah satu perusahaan paling berpengaruh di bisnis modern mengawalinya di kamar asrama Stanford University ketika para penemu, Larry Page dan Sergey Brin, memadukan ide mereka untuk mengembangkan sebuah cara baru untuk menemukan informasi <i>online</i> .
Toyota Motor	Seisi Kato, merupakan anak yatim yang sukses di bidang otomotif. Berkat kegigihan, kerja keras, dan kepiawaiannya dalam melihat peluang, ia menjadikan Toyota sebagai perusahaan otomotif kelas dunia.
PT. Maspion Group	Kesuksesannya diawali oleh kegigihan, keuletan, tekad yang kuat serta visi seseorang yang bernama Alim Markus untuk merubah situasi usaha keluarga yang berupa lampu templok dengan berbagai kelemahan diantaranya adanya himpitan ekonomi dan permodalan, menjadi perusahaan yang sukses dan berskala global (internasional) dalam bidang elektronik perbankan dll.

Sumber: Soegoto, (2009:14-15)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa banyak orang bisa menjadi seorang *entrepreneur*. Dengan kegigihan, ketekunan, keuletan, kerja keras, kreatif, dan inovatif mampu menjadikan seorang menjadi sukses. Menurut Alma (2011:26), *entrepreneur* perlu dipahami sebagai suatu sikap yang dimiliki seseorang untuk berani mengambil risiko, berani menghadapi ketidakpastian, membuat rencana kegiatan sendiri, dan menciptakan kegiatan usaha dan kegiatan industri yang sebelumnya tidak ada. Menurut Schumpeter (dalam Alma, 2011:24)



*entrepreneur* merupakan seseorang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau membentuk suatu barang dan jasa baru.

Indikator keberhasilan dan kegagalan seorang *entrepreneurship* ada dalam diri *entrepreneur* itu sendiri. Dan hal ini sangat bersifat subjektif. Menurut Raco dan Tanod (2012:78), aspek subjektif yang menunjukkan keberhasilan suatu usaha agak sulit ditentukan, karena terkait dengan hal-hal yang sifatnya pribadi, yang hanya dirasakan dan dialami oleh *entrepreneur* itu sendiri. Seseorang tidak akan mengetahui alasan dan motivasi seorang *entrepreneur* selain dengan bertanya langsung kepada *entrepreneur* itu sendiri.

Kebutuhan akan *entrepreneur* mengalami peningkatan dikarenakan munculnya persoalan, seperti: semakin banyak pesaing yang mempunyai keunggulan; ketidakpercayaan akan metode-metode tradisional dalam manajemen; banyak sumber daya manusia berpotensi hengkang dan lebih memilih menjadi wirausaha. Menurut Kirzner (dalam Raco dan Tanod, 2012:74) *entrepreneur* lahir dari suatu keadaan pasar yang tidak seimbang. *Entrepreneur* adalah seorang yang mampu melihat peluang dan mengambil keuntungan ekonomi dari pasar yang tidak seimbang tersebut.

Tidak semua orang bisa menjadi *entrepreneur*. Tidak semua orang memiliki motivasi yang sama untuk menjadi *entrepreneur*. Suharyadi *et al.*



(2007:65) menggambarkan motivasi seseorang, yang mana sebagian orang menginginkan dirinya menjadi bos sendiri, ingin mencari uang dan kekayaan sebanyak-banyaknya, atau ada pula hanya ingin melakukan kegiatan biasa-biasa saja, namun sebagian yang lain cukup serius untuk mengikuti jejak orang-orang sukses, walaupun ada juga yang sekedar ikut-ikutan. Proses termotivasinya pun tidak semua orang sama, ada yang karena faktor kebetulan, ajakan teman, memanfaatkan bakat, keterampilan, atau pendidikan yang telah diperolehnya, dan karena memahami apa yang dibutuhkan orang lain. Menurut Raco dan Tanod (2012:76), seorang *entrepreneur* harus memiliki sikap dan perilaku yang unik, yang mampu menangkap peluang di mana orang lain mungkin tidak dapat melihatnya. Alma (2011:5) menambahkan, *entrepreneur* adalah seorang inovator, sebagai individu yang mempunyai naluri untuk menciptakan peluang-peluang, mempunyai semangat, kemampuan dan pikiran untuk menaklukkan cara berpikir lamban dan malas. Bolton & Thompson (2003) mengusulkan empat prinsip sebagai syarat seorang *entrepreneur*, yaitu: 1) keyakinan (*belief*), berkaitan dengan kepercayaan seseorang untuk sukses; 2) pengetahuan yang terfokus (*focused knowledge*), berkaitan dengan penetapan prioritas pembelajaran yang relevan; 3) pendekatan pro-aktif (*proactive approach*), berkaitan dengan mengevaluasi dan bertindak secara seksama terhadap informasi yang diterima; dan 4) keuletan (*perseverance*), berkaitan ketekunan untuk tetap beraktivitas dalam masa-masa sulit sekalipun.



Repository Universitas Brawijaya

Repository

Bolton & Thompson (2003) menyebutkan tiga faktor penting yang

dapat mempengaruhi seseorang untuk dapat menjadi *entrepreneur*, yaitu:

1) latar belakang keluarga; 2) usia dan pendidikan, maksudnya usia yang sudah cukup dewasa dan punya tanggungan keluarga lebih termotivasi serta pendidikan yang tinggi juga mendorong lebih berkreasi dan berinovasi; 3) pengalaman kerja, jika seseorang sudah tahu banyak seluk beluk usaha dan peluang apa saja yang ada di dalam bisnis tersebut, cenderung berani membuka lapangan usaha sendiri.

Raco dan Tanod (2012:78) menjelaskan bahwa *entrepreneurship* adalah masalah *mind-set* atau pola pikir bagaimana seseorang memiliki pikiran positif atas apa yang dialami, dunianya atau tindakannya. Seorang *entrepreneur* yang memiliki *mind-set* positif akan memiliki sikap kerja keras, memiliki kepercayaan diri yang penuh dan selalu berpikiran optimis.

Sikap optimis dan positif adalah syarat keberhasilan seorang *entrepreneur*. Inilah yang dimaksud dengan aspek subjektif *entrepreneur* yang berasal dari dalam (*intrinsic factor*), yang hanya dapat dipahami dengan bertanya dan mengerti lingkungannya.

Subjektifitas *mind-set* seorang *entrepreneur* inilah yang menjadi daya tarik dalam penelitian ini. Menurut Raco dan Tanod (2012:79), pemahaman yang benar tentang *entrepreneurship* harus mulai dari diri *entrepreneur* itu sendiri. Titik tolak penelitian tentang *entrepreneurship* harus berdasar pada pelaku bisnis itu sendiri.



Pada hakikatnya *mind-set entrepreneur* mulai berpikir tentang menjadi pribadi yang sukses. *Entrepreneur* merupakan pilihan hidup. Namun pilihan hidup ini dapat menjadi pribadi yang sukses ketika seorang *entrepreneur* ini memiliki sikap dan perilaku yang mendukung. Sikap dan perilaku seorang *entrepreneur* berorientasi pada kemajuan dan pikiran positif. Alma (2011:52) menyatakan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang *entrepreneur* adalah sikap yang percaya diri, berorientasi pada tugas dan hasil, seorang pengambil risiko (*risk taker*), kepemimpinan, keorisinilan, dan berusaha untuk berorientasi pada masa depan. Menurut Peraturan Menteri Nomor 22 Tahun 2006 sebagaimana dikutip oleh Mulyani (2009) menyatakan bahwa ciri-ciri *entrepreneur* antara lain memiliki sikap percaya diri, memiliki kerjasama yang baik dengan orang lain, jujur, inovatif, kreatif, mandiri, realistis, perspektif, berani menanggung risiko, dan memiliki komitmen yang tinggi.

Menurut Lee dan Tsang sebagaimana dikutip oleh Suci (2009) menjelaskan dampak dari perubahan *mind-set entrepreneur* terdiri dari unsur: *need for achievement*, *internal locus of control*, *self-reliance*, dan *extraversion*. *Need for achievement* merupakan usaha seseorang untuk meraih kesuksesan dalam berbagai situasi dimana kinerja dapat dievaluasi berdasarkan pada beberapa standar. *Internal locus of control* adalah sumber keyakinan yang dimiliki oleh individu dalam mengendalikan peristiwa yang terjadi baik dari diri sendiri maupun dari luar dirinya.



*Self-reliance* (percaya diri) adalah kepercayaan individu terhadap dirinya untuk dapat menghadapi/menyelesaikan situasi atau masalah yang datang kepadanya. Menurut Alma (2011:52), percaya diri itu meliputi: kepercayaan (keteguhan; ketidaktergantungan; kepribadian mantap; dan optimisme. Lebih lanjut dikatakan bahwa orang yang tinggi percaya dirinya adalah orang yang sudah matang jasmani rohaninya. Karakteristik kematangan seseorang adalah saat dirinya tidak tergantung pada orang lain, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, objektif, dan kritis.

*Extraversion* berhubungan dengan interaksi sosial dan sosiabilitas. Individu yang memiliki kepribadian *extraversion* saat berhubungan dengan orang lain akan mudah untuk membangun hubungan sosial, suka mengambil kesempatan untuk berjumpa dengan orang lain, *easy going* dan optimis. Kepribadian ini yang kemudian dijadikan beberapa penelitian mengenai *entrepreneur*. Menurut Purnomo dan Lestari (2010) kepribadian *extraversion* atau keterbukaan terhadap orang lain, meliputi: aktif berbicara, penuh dengan energi, antusias, kepribadian yang tegas dan pasti, ramah dan suka bergaul. Individu dengan kepribadian ini disebut memiliki *extraversion* yang tinggi. Sebaliknya, individu yang memiliki *extraversion* rendah, meliputi: pendiam, pemalu, sukar bergaul, dan tidak terlalu bergairah.

Sikap dan perilaku *entrepreneur* yang dimiliki tidak akan bermakna ketika tidak memiliki kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang *entrepreneur*. Menurut Setiawan (2012:136) syarat terpenting untuk



menjadi *entrepreneur* adalah memiliki modal dasar berupa ide atau visi yang cukup jelas, kemauan dan komitmen yang kuat, cukup modal baik uang maupun waktu, cukup tenaga, dan cukup pikiran. Kompetensi yang harus dimiliki oleh *entrepreneur* adalah memiliki *self-knowledge* (pengetahuan), *imagination* (imajinasi atau ide), *practical knowledge* (pengetahuan praktis), *search skill* (kemampuan menemukan dan berkreasi), *foresight* (berpandangan jauh ke masa depan), *computation skill* (kemampuan berhitung), dan *communication skill* (kemampuan berkomunikasi).

Berdasarkan berbagai sikap, perilaku dan kompetensi yang dimiliki, maka pada dasarnya perlu dikaji secara lebih mendalam mengenai proses terbangunnya seorang *entrepreneur*. Proses terbangunnya seorang *entrepreneur* berasal dari faktor individual dari seseorang dan karakteristik psikologis yang cenderung mendominasi seseorang untuk berperilaku *entrepreneurial* melalui motivasi awal dalam mendirikan usaha.

Menurut Nishanta (2009), faktor pembentuk jiwa *entrepreneur* dalam lingkup diri dipengaruhi oleh beberapa aspek, baik internal maupun eksternal dan kontekstual. Faktor-faktor yang terlibat diantaranya gender, usia, status, pengalaman, dan pekerjaan orang tua. Berbeda dengan Suharti dan Sirine (2011), yang menyatakan intensi individu untuk menjadi *entrepreneur* berawal dari *attitude*. Unsur-unsur pembentuk *attitude* diproyeksikan dalam TPB (*Theory of Planned Behavior*). *Theory of Planned Behavior* didasarkan pada asumsi bahwa manusia adalah



makhluk yang rasional dan menggunakan informasi-informasi yang mungkin baginya, secara sistematis. Orang memikirkan implikasi dari tindakan mereka sebelum mereka memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku-perilaku tertentu (Ajzen, 2005).

Adanya sifat-sifat *entrepreneur* yang dimiliki seseorang mampu dijadikan pijakan untuk membangun *entrepreneurship*. Aktivitas *entrepreneurship* terdiri dari beberapa tahapan, diantaranya identifikasi dan evaluasi peluang yang merupakan hasil dari ketajaman seseorang pengusaha untuk melihat kemungkinan, pada beberapa kasus, pembentukan mekanisme yang dapat mengidentifikasi peluang potensial; pengembangan rencana bisnis mencakup deskripsi tentang bisnis, industri, teknologi, pemasaran, keuangan, produksi, organisasi, dan operasi; penetapan sumber daya yang dibutuhkan; serta manajemen perusahaan yang dihasilkan (Hisrich & Peters, 2008).

Jiwa seorang *entrepreneur* yang bermula dari masing-masing individu, tersebut dibentuk dalam lingkungan keluarga. Menurut Zahra (2005), lingkungan keluarga berperan penting dalam membentuk pribadi yang lebih adaptif, atau lebih mampu menyesuaikan diri dalam menghadapi kehidupan di tengah masyarakat sosial. Selain itu, keluarga yang bermasalah membuka peluang untuk melahirkan generasi yang bermasalah pula. Oleh karena itu, perlu penanaman pola pendidikan yang tepat bagi anak-anak dalam lingkungan keluarga.

Lingkungan keluarga yang memiliki karakteristik tertentu dapat mempengaruhi pola pikir seorang individu. Karakteristik lingkungan keluarga ini merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan, seperti penciptaan usaha (*venture*).

Menurut Aldrich & Cliff (2003), faktor yang mendorong terciptanya jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga terdiri dari tiga dimensi, yaitu transisi, sumber daya, dan norma, sikap, serta nilai. Dalam dimensi transisi, faktor yang berperan adalah pernikahan, perceraian, kelahiran, kematian, pekerjaan, dan kehilangan pekerjaan. Pada aspek sumber daya, faktor yang berperan adalah finansial, sumber daya, manusia, fisik, waktu, dan informasi. Sedangkan dalam aspek norma, sikap, dan nilai, faktor yang berperan penting dalam mempengaruhi jiwa *entrepreneur* adalah sikap hormat pada keluarga, interaksi, instrumental, nilai akhir, dan sikap terhadap pekerjaan.

Sebagai contoh, salah satu indikator pembentuk jiwa *entrepreneurship* dalam lingkungan keluarga pada dimensi transisi adalah perceraian. Hal ini terdapat sinkronisasi dengan teori yang dikemukakan oleh Greef dan Van Der Merwe (dalam Zahra, 2005), yang menyatakan bahwa keluarga yang mengalami perceraian akan berdampak pada ketangguhan anak. Anak akan menjadi lebih tangguh menghadapi kenyataan tentang orang tua mereka yang bercerai apabila keluarga memberikan cukup dukungan dalam proses perkembangan mereka lebih





lanjut. Ketangguhan terhadap suatu tindakan pasti berdampak pada kegigihan seorang individu untuk menjadi seorang *entrepreneur*.

Menurut Wibowo (2007), ciri yang sering digunakan sebagai ukuran suatu usaha yang tergolong kecil diantaranya adalah usaha dimiliki secara bebas, terkadang tidak berbadan hukum, operasinya tidak memperlihatkan keunggulan yang mencolok, usaha dimiliki dan dikelola oleh satu orang, usaha tidak memiliki karyawan, modalnya dikumpulkan dari tabungan pemilik pribadi, wilayah pasarnya bersifat lokal dan tidak terlalu jauh dari pusat usahanya, dan kecilnya pendapatan perkapita. Sebagian besar juga terancam bangkrut dan tidak menunjukkan pertumbuhan yang berarti.

Skala yang lebih luas seperti skala nasional, seorang *entrepreneur* memiliki faktor pendorong yang berbeda jika dibandingkan dengan faktor pendorong terbentuknya jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga.

Menurut Javadian dan Singh (2012), faktor pembentuk jiwa *entrepreneur* untuk perusahaan skala nasional terdiri dari faktor internal dan eksternal.

Pada faktor internal, jiwa *entrepreneur* dipengaruhi oleh *self efficacy* dan *risk taking*. Sedangkan pada faktor eksternal dipengaruhi oleh *gender stereotypes*, budaya, dan tradisi lingkup sosial.

Berbeda dengan Baum dan Locke (2004), yang mendeskripsikan faktor pembentuk jiwa *entrepreneurship* dalam lingkup nasional meliputi *passion*, keahlian sumber daya manusia baru, keuletan (*tenacity*), komunikasi yang baik, *self efficacy*, tujuan, lingkungan yang kondusif, dan

usaha yang telah dilalui sebelumnya. Sedangkan Singh, Simpson, & Mordi (2011), menjelaskan bahwa faktor yang membentuk jiwa *entrepreneurship* adalah kualitas, mencakup *risk taking*, kreativitas, tantangan, dan kompetisi; personal (*self esteem, self confidence, self achievement, recognition*, dan *legacy*); penghasilan dan karir (penghasilan yang lebih tinggi, perubahan karir, pembangunan karakter keadilan); pemasaran (keuangan, tenaga kerja, penyedia jasa layanan, pasar, jaringan, dan aturan); dan lingkungan.

Karakteristik perusahaan skala nasional diantaranya adanya nama, logo, bentuk usaha yang jelas, lokasi kantor, ruang lingkup usaha, struktur organisasi perusahaan, identitas pemilik dan pengelola, deskripsi kerja pada tiap-tiap bagian dalam struktur organisasi, permodalan, dan prosedur kerj (Prasetyo, 2010).

Lebih luas lagi, suatu perusahaan bisa bergerak dibidang global. Hal inipun memberikan motivasi dan faktor pendorong yang berbeda terhadap pembentukan jiwa *entrepreneurship*. Menurut G. Harveland & C.K. Prahalad, 1983 (dalam Pearce & Robinson, 2007), faktor-faktor pendorong industri global diantaranya tingginya skala ekonomi, pengeluaran penelitian dan pengembangan atas produk, adanya industri yang didominasi oleh perusahaan-perusahaan global, adanya kebutuhan produk yang homogen lintas pasar, adanya sekelompok kecil pesaing global, dan rendahnya peraturan perdagangan serta peraturan mengenai investasi asing langsung. Di lain sisi, menurut Robert N. Lussier *et al*





(1994), faktor pendorong jiwa *entrepreneur* terdiri dari tim manajemen global, strategi global, operasi dan produk global, pemasaran global, sumber daya, skala ekonomi, dan sinergi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dalam penelitian tentang proses terbangunnya *entrepreneur* masih ada *gap* diantara peneliti yang satu dengan yang lain. Sebagian peneliti menyatakan berpengaruh dan yang lain tidak berpengaruh. *Research gap* pada penelitian ini terdiri dari dua pendekatan. Pendekatan pertama, adanya *research gap* karena adanya perbedaan konsepsi serta faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya *entrepreneur* dalam penelitian. Hal ini tertuang pada Tabel di bawah ini.

Tabel 1.2.

Research gap dan penguatan konsepsi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya *entrepreneur* dipandang dari adanya perbedaan konsepsi

No.	Kajian Empiris Terdahulu	Hasil dan Temuan Kajian Empiris (Faktor yang mempengaruhi terbentuknya <i>entrepreneur</i> )
<b>Skala Keluarga</b>		
1.	Aldrich dan Cliff (2011); Nishanta (2009); Suharti dan Sirine (2011); dan Basu dan Virick (2008)	Latar belakang terbentuknya jiwa <i>entrepreneur</i> adalah transisi, sumber daya, norma, sikap, dan nilai
2.	Gerry, Marques, dan Nogueira, 2008	Karakteristik individual, karakteristik psikologi, dan faktor kontekstual. Faktor ini mencakup lingkungan keluarga dan sosial.
<b>Skala Nasional</b>		
1.	Baum dan Locke (2004)	<i>Passion</i> , keahlian, sumber daya manusia baru, keuletan ( <i>tenacity</i> ), komunikasi yang baik, <i>self efficacy</i> , tujuan, lingkungan yang kondusif, dan usaha yang telah dilalui sebelumnya.



No.	Kajian Empiris Terdahulu	Hasil dan Temuan Kajian Empiris (Faktor yang mempengaruhi terbentuknya entrepreneur)
2.	Javadian dan Singh (2012)	Faktor internal dan eksternal, yaitu <i>self efficacy</i> , <i>risk taking</i> , <i>gender stereotypes</i> , budaya, dan tradisi dalam lingkup sosialnya
Skala Global		
1.	Robert N. Lussier <i>et al</i> (1994)	Adanya tim manajemen global, strategi global, operasi dan produk global, teknologi serta penelitian dan pengembangan, pendanaan global, dan pemasaran global
2.	Pearce & Robinson (2007).	Tingginya skala ekonomi, rendahnya pesaing dan peraturan perdagangan, dan adanya kebutuhan produk yang homogen lintas pasar
<b>Tontowi (Penelitian Ini)</b>		1. Inkonsistensi faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan <i>entrepreneurship</i> . 2. Penguatan konsepsi tentang faktor yang menentukan pembentukan <i>entrepreneurship</i> .

Berdasarkan Tabel diatas, tampak bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan jiwa *entrepreneur* sangat beragam, baik pada skala lingkungan keluarga, nasional, dan global. Bervariasinya faktor yang mempengaruhi pembentukan jiwa *entrepreneur* inilah yang menjadi tuntutan untuk melakukan pengkajian ulang dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian ini akan melakukan penguatan konsepsi tentang faktor yang menentukan pembentukan *entrepreneurship*.

Sedangkan pendekatan kedua merupakan terbentuknya *research gap* karena adanya perbedaan metode penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 1.3.

Research gap dan penguatan konsepsi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya *entrepreneur* dipandang dari adanya perbedaan metode penelitian

No.	Kajian Empiris Terdahulu	Metode penelitian
<b>Skala Keluarga</b>		
1.	Aldrich dan Cliff (2011);	Kualitatif, Fenomenologi
2.	Nishanta (2009);	Kuantitatif
3.	Suharti dan Sirine (2011);	Kualitatif, eksplanasi
4.	Basu dan Virick (2008)	Kuantitatif
5.	Gerry, Marques, dan Nogueira,	Kuantitatif
6.	(2008)	Deskriptif kualitatif
7.	Nurseto (2004)	Deskriptif kualitatif
8.	Priyanto (2009)	Deskriptif kualitatif
	Ratnawati (2011)	
<b>Skala Nasional</b>		
1.	Baum dan Locke (2004)	Kuantitatif
2.	Javadian dan Singh (2012)	Kualitatif, eksplanasi
<b>Skala Global</b>		
1.	Robert N. Lussier <i>et al.</i> , (1994)	Kualitatif
2.	Pearce & Robinson (2007)	Kualitatif
<b>Tontowi (Penelitian Ini)</b>		Metode penelitian yang bervariasi. Penelitian ini pendekatan menggunakan <i>constructionistic</i> . <i>Constructionistic</i> melakukan penekanan aspek pengalaman dan refleksi subjektif dari <i>entrepreneur</i> .

Berdasarkan Tabel diatas, adanya *research gap* dalam hal metode merupakan *unique* tersendiri dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini ingin dilakukan penelitian tentang proses terbangunnya *entrepreneur* yang diteliti secara historis *constructionistic* yang dilengkapi dengan data historis, dan dokumen historis. Cope, J. (2010, dalam Raco dan Tanod, 2012:83) menambahkan bahwa metode *constructionistic* sangat menekankan aspek pengalaman dan refleksi subjektif dari *entrepreneur* itu sendiri terkait dengan usahanya. Raco dan Tanod (2012:83) bahkan





menjelaskan *entrepreneurship* adalah suatu proses pengalaman, latar belakang dan kemampuan subjektif sangat menentukan keberhasilan seorang *entrepreneur*. *Entrepreneurship* bersifat proses, maka metode yang sangat tepat adalah metode yang menekankan aspek fenomenologi yang dilakukan dengan pendekatan secara historis dengan teknik *constructionistic*.

Subjek yang diteliti ini adalah seorang *entrepreneur* sukses yang telah memiliki banyak perusahaan di Sidoarjo Jawa Timur. *Entrepreneur* ini telah mengembangkan bisnisnya hingga memiliki empat wilayah kerja di Sidoarjo dan Gresik antara lain Maspion I, Maspion II, dan Maspion III di daerah Sidoarjo dan Maspion IV di daerah Gresik. Kesuksesan subjek yang diteliti tersebut tidak lepas dari beberapa faktor pendorong yang menjadi motivasi dalam dirinya untuk memelihara mental sebagai seorang *entrepreneur*.

Salah satu faktor pendorong dari subjek yang diteliti adalah latar belakang keluarga. Ayahnya adalah seorang pengusaha pemilik perusahaan yang bernama UD. Logam Djawa. Perusahaan ini adalah perusahaan yang memproduksi lampu teplok. Pada saat itu, perusahaan hanya memiliki delapan karyawan yang dapat memproduksi 300 lusin lampu teplok perhari. Ayahnya yang memiliki pengaruh kuat di dalam keluarga, mengharapkan subjek yang diteliti dapat mengembangkan usahanya. Pengaruh ayahnya membuat subjek yang diteliti memutuskan



untuk berhenti dari sekolah formal dan kemudian bertekad membantu ayahnya dalam mengembangkan perusahaan.

Subjek yang diteliti dalam membantu mengembangkan perusahaan UD. Logam Jawa membuahakan hasil. Pada tahun 1971, ayahnya mengembangkan perusahaan menjadi Perseroan Terbatas (PT), yang diberi nama MASPION dengan filosofi *Mengajak Anda Selalu Percaya Industri Olahan Nasional*. Perusahaan kemudian diberikan kepada anak-anaknya dan subjek yang diteliti diberikan posisi sebagai Direktur Utama sedangkan saudara-saudara subjek yang diteliti diberikan posisi sebagai Direktur Pengelola. Sejak saat itu, MASPION berkembang pesat hingga memiliki berbagai cabang usaha.

Latar belakang keluarga subjek yang diteliti dipengaruhi oleh kepemimpinan ayahnya, kemudian membentuk *personality* subjek yang diteliti menjadi tangguh. *Personality* ini dapat dilihat pada etos kerja perusahaan yang telah dibangun MASPION antara lain:

1. Kesetiaan dan Kerja keras
2. Kepemimpinan
3. Kebersamaan
4. Selalu berkembang dan berkesinambungan
5. Mengutamakan kepuasan konsumen

Kesuksesan subjek yang diteliti hingga saat ini tidak luput dari kondisi latar belakang dan *personality*-nya. Tidak hanya itu, ada banyak faktor yang mendorong subjek yang diteliti berjiwa *entrepreneur* hingga ke





### 1.3. Perumusan Masalah

1. Bagaimana proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* seseorang dalam lingkungan keluarga?
2. Bagaimana proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* seseorang dalam lingkungan nasional?
3. Bagaimana proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* seseorang dalam lingkungan global?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah proses selanjutnya dengan menentukan tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Memahami dan menjelaskan proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan keluarga.
2. Memahami dan menjelaskan proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan nasional.
3. Memahami dan menjelaskan proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan global.

### 1.5. Definisi Operasional Konsep

Proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* dari lingkungan keluarga menuju tingkat nasional dan global terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi. Karakteristik seorang *entrepreneur* adalah:



#### 1. Percaya Diri

Sifat utama dari percaya diri dimulai dari pribadi yang mantap, tidak mudah terombang-ambing oleh pendapat dan saran orang lain melainkan menggunakan sebagian saran tersebut sebagai masukan.

#### 2. Berorientasi pada tugas dan hasil

Sifat seorang *entrepreneur* tidak mengutamakan *prestige* dahulu melainkan fokus kepada prestasi yang ingin dicapai.

#### 3. Pengambilan risiko

Ciri pengambilan risiko berpengaruh penting dalam dunia wirausaha yang penuh risiko dan tantangan. Hal penting yang harus diperhatikan adalah bahwa bagaimana seorang *entrepreneur* mengambil sebuah risiko dengan penuh pertimbangan.

#### 4. Kepemimpinan

Dalam diri seorang *entrepreneur* mutlak memiliki jiwa kepemimpinan. Seorang pemimpin yang baik harus mendengar saran dan kritik dari bawahannya demi kemajuan kinerja perusahaan.

#### 5. Keorisinilan

Yang dimaksud dengan orisinil disini adalah seorang *entrepreneur* tidak hanya mengekor pada orang lain, tetapi memiliki pendapat sendiri, ide yang orisinil dan mampu merealisasikan ide tersebut.

#### 6. Berorientasi pada masa depan

Seorang *entrepreneur* haruslah perspektif, mempunyai visi ke depan. Sebab sebuah usaha bukan didirikan untuk sementara tetapi untuk



selamanya. Untuk menyiapkan visi yang jauh ke depan, *entrepreneur* perlu menyusun perencanaan dan strategi yang matang.

#### 7. Kreativitas dan inovasi

Kreativitas merupakan kemampuan untuk mengembangkan ide baru dan menemukan cara baru dalam melihat peluang ataupun *problem* yang akan dihadapi. Inovasi adalah kemampuan untuk menggunakan solusi kreatif dalam mengisi peluang sehingga dapat membawa manfaat dalam kehidupan masyarakat.

#### 8. Hasrat yang kuat terhadap bisnis

Keyakinan yang dimiliki *entrepreneur* membuat bisnis yang dijalani menjadi sukses. Semakin kuat hasrat yang dimilikinya untuk sukses semakin besar peluang yang dimiliki untuk sukses.

#### 9. Fokus pada produk dan pelanggan

Karakteristik ini menekankan bahwa *entrepreneur* dapat sukses ketika berorientasi pada dua komponen penting dalam bisnis antara lain produk dan pelanggan. Produk yang ditawarkan seorang *entrepreneur* merupakan produk yang terbaik. Karena hal ini menyangkut pada integritas *entrepreneur* itu sendiri ketika produk yang dihasilkan baik dan berkualitas maka otomatis pelanggan merasa terlayani dengan baik. Kepercayaan pelanggan naik kemudian akan terus menggunakan produk.

#### 10. Keuletan meskipun menghadapi kegagalan



Kegagalan suatu hal yang biasa pada *entrepreneur*, namun hal ini merupakan tolok ukur *entrepreneur* untuk terus bertahan dan tetap ulet. Kegagalan merupakan pembelajaran dari pembelajaran tercipta sikap ingin terus bangkit dan berusaha tiada henti.

#### 11. Kepandaian dalam eksekusi

Bisnis yang sukses tidak terlepas dari keahlian *entrepreneur* dalam mengimplementasikan berbagai rencananya ketika usaha mulai berjalan. Kepandaian eksekusi berkaitan dengan memadukan antara eksekusi ide menjadi model bisnis yang riil, membangun tim yang solid, membangun kemitraan, mengelola keuangan, memimpin dan memotivasi karyawan, dan kegiatan manajerial lainnya.

#### 12. Pandai mengelola ketakutannya

Seorang *smart and good entrepreneur* pandai mengelola ketakutannya untuk membangkitkan keberanian dan kepercayaan dirinya dalam menghadapi suatu risiko (*Risk Manager*, bukan *Risk Taker*).

#### 13. Mempunyai "iris mata" yang berbeda dengan yang lain

"Iris mata" adalah cara seseorang memandang sesuatu (masalah, kesulitan, perubahan, diri sendiri, lingkungan, tren dan kejadian) untuk memunculkan kreativitasnya agar tercipta ide-ide, gagasan, konsep dan mimpinya, lalu mencoba untuk meningkatkan nilai (*added value*). Jadi, seorang yang mempunyai jiwa *entrepreneur* yang kuat itu



mempunyai pola pandang akan sesuatu yang berbeda dengan orang lain.

14. Pemasar sejati atau penjual yang ulung

*Skill* akan mempermudah dalam membangun bisnis, mengakselerasi kecepatan pertumbuhan bisnis, dan mengurangi ketergantungan modal yang besar.

15. Melawan arus dan menyukai tantangan baru

Seorang *smart* dan *good entrepreneur* cenderung tidak suka mengikuti arus tengah, orang atau terperangkap di dalam kehidupan yang monoton. *smart* dan *good entrepreneur* selalu tidak bisa diam, berpikir dan terus berpikir. *Smart* dan *good entrepreneur* adalah seorang "*creative and smart worker*".

16. *High determination* (mempunyai keteguhan hati yang tinggi)

Perbedaan seorang *entrepreneur* sejati dengan *entrepreneur* yang biasa-biasa saja adalah dalam hal *durability*, *firm*, dan *determination*.

17. Tidak menerima apa yang ada di depannya dan selalu mencari yang terbaik (*perfeksionis*).

Seorang *smart* dan *good entrepreneur* diharapkan mampu memberikan apa yang lebih baik lagi pada pelanggan. Seorang yang perfeksionis itu seperti pisau bermata dua. Pertama adalah bahwa dirinya berusaha mencapai yang terbaik dan memberikan yang terbaik, dan yang kedua, akan berdampak buruk bagi dirinya sendiri bila tidak mampu menanggung senjata kesempurnaan dirinya dan



pikirannya sehingga berakibat fatal, seperti frustrasi dan putus asa karena idealisme yang mengubur impiannya.

Selain itu, tumbuhnya jiwa *entrepreneur* juga bergantung pada beberapa faktor lingkup diri masing-masing Individu (Suharti & Sirine, 2011; Basu & Virick, 2008; Carr & Sequiera, 2006; Kautonen, 2011; Leroy et. al., 2009; Nishimura & Tristan, 2011; Nishanta, 2009), yaitu:

#### a. Dimensi Internal

##### 1) Aspek Demografi

Indikator yang mempengaruhi jiwa *entrepreneurship* dalam aspek demografi terdiri dari *gender* (jenis kelamin), *usia*, *status*, *pengalaman*, dan *pekerjaan orang tua*.

##### 2) Aspek *Personality Traits*

Indikator yang mempengaruhi jiwa *entrepreneurship* dalam aspek *personality traits* terdiri dari *autonomy/authority* (kekuasaan atas diri sendiri), *economic challenge*, *self realization* (kemampuan individu untuk merealisasikan diri sesuai dengan potensi atau kemampuannya), *perceived confidence* (memiliki rasa percaya diri), *security & workload* (memiliki rasa aman), *avoid responsibility* (memiliki tanggung jawab), dan *social career*. Unsur-unsur ini merupakan proyeksi dari *Theory of Planned Behavior* (TPB), yang secara signifikan mempengaruhi minat seseorang untuk berwirausaha. Selain ketujuh indikator yang masuk dalam TPB, terdapat indikator lain dalam aspek *personality traits* ini, yaitu



*leaderships, internal focus control, need for achievement* (keinginan

untuk maju dan berkembang), nilai yang dianut, dan tujuan personal.

b. Dimensi Eksternal dan Kontekstual

Dalam dimensi ini, indikator yang mempengaruhi jiwa *entrepreneurship* adalah *social support* (dukungan sosial), *academic support* (dukungan akademik), pelatihan/pengembangan, dan lingkungan fisik.

Adanya sifat-sifat *entrepreneur* yang dimiliki seseorang mampu dijadikan pijakan untuk membangun *entrepreneurship*. Aktivitas *entrepreneurship* terdiri dari beberapa tahapan, diantaranya:

1. Identifikasi dan evaluasi peluang yang merupakan hasil dari ketajaman seseorang pengusaha untuk melihat kemungkinan, pada beberapa kasus, pembentukan mekanisme yang dapat mengidentifikasi peluang potensial
2. Pengembangan rencana bisnis mencakup:
  - a. Deskripsi tentang bisnis
  - b. Deskripsi industri
  - c. Rencana teknologi
  - d. Rencana pemasaran
  - e. Rencana keuangan
  - f. Rencana produksi
  - g. Rencana organisasi



h. Rencana operasi

3. Penetapan sumber daya yang dibutuhkan

a. Penentuan sumber daya yang dibutuhkan

b. Penentuan sumber daya yang ada

c. Identifikasi kesenjangan sumber daya dengan pemasok yang tersedia

d. Pengembangan akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan

4. Manajemen perusahaan yang dihasilkan

a. Pengembangan gaya manajemen

b. Variabel kunci untuk sukses

c. Identifikasi masalah dan potensi masalah

d. Penerapan sistem kendali

e. Pengembangan strategi pertumbuhan

Pengembangan kemampuan seseorang terhadap ilmu

*entrepreneur* dapat dikembangkan dari skala keluarga, nasional, hingga skala global. Menurut Wibowo (2007), ciri yang sering digunakan sebagai ukuran suatu usaha yang tergolong kecil adalah sebagai berikut:

a. Usaha dimiliki secara bebas, terkadang tidak berbadan hukum

b. Operasinya tidak memperlihatkan keunggulan yang mencolok

c. Usaha dimiliki dan dikelola oleh satu orang

d. Usaha tidak memiliki karyawan

e. Modalnya dikumpulkan dari tabungan pemilik pribadi



f. Wilayah pasarnya bersifat lokal dan tidak terlalu jauh dari pusat usahanya.

g. Kecilnya pendapatan perkapita. Sebagian besar juga terancam bangkrut dan tidak menunjukkan pertumbuhan yang berarti.

Sedangkan karakteristik perusahaan skala nasional diantaranya:

a. Adanya nama perusahaan

b. Memiliki logo perusahaan

c. Memiliki bentuk usaha yang jelas

d. Memiliki penentuan lama periode usaha

e. Lokasi kantor

f. Memiliki ruang lingkup usaha

g. Memiliki struktur organisasi perusahaan

h. Identitas pemilik dan pengelola

i. Deskripsi kerja pada tiap-tiap bagian dalam struktur organisasi

j. Permodalan

k. Prosedur kerja

Karakteristik perusahaan skala global diantaranya:

a. Struktur semakin pipih. Struktur yang semakin pipih sangat diperlukan karena adanya dua alasan yang paling dasar sebagai persyaratan memotong garis hirarki penyebab mengakarnya birokrasi.

b. Sistem dan prosedur semakin sederhana

c. Kepuasan pelanggan sebagai fokus

d. Sumber daya manusia dengan kualitas yang tinggi

e. Fleksibilitas semakin diperlukan



f. Manajemen mutu yang tidak bisa ditawar

g. *Tele-working* semakin menggejala.

### 1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat praktis penelitian ini dapat memberikan masukan kepada para *entrepreneur* dalam mengembangkan lebih jauh sikap, perilaku, budaya yang telah ditanamkan sejak dini pada keluarganya mengenai proses menjadi wirausaha sukses. Bagi *entrepreneur* lain, penelitian ini sebagai masukan mengenai proses membentuk keluarga berjiwa wirausaha yang tangguh, mandiri dan berwawasan luas. Pembentukan jiwa *entrepreneur* ini bermula dari lingkungan keluarga menuju tingkat nasional dan global.

Manfaat teoritis dari penelitian ini dapat menjadi input bagi ilmu pengetahuan terutama ilmu manajemen. Karena pada akhirnya ilmu ini dapat diterapkan oleh *entrepreneur* dalam menjalankan aktivitas usahanya. Selain itu, secara teoritis penelitian ini mencoba untuk mendukung teori Baum & Locke (2004), Singh, Simpson, & Mordi (2011) dan Singh, Simpson, & Mordi (2011) dimana menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya *entrepreneur* pada bidang usaha yang lebih luas.

Manfaat bagi peneliti lain, dapat memberikan masukan sebagai bahan referensi penelitian lebih lanjut terutama bagi pihak-pihak yang berkepentingan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Konsep *Entrepreneur*

##### 2.1.1. Definisi *Entrepreneur*

Istilah *entrepreneurship* atau dalam Bahasa Indonesia disebut kewirausahaan telah berkembang sejak abad ke 11. Sejarah panjang pemaknaan *entrepreneurship* telah dilakukan, mulai dari abad ke 11. Pada saat itu, pemaknaan *entrepreneurship* baru sebatas *entreprenre*. Pada abad ke 13, pemaknaan kewirausahaan berarti *adventurer* atau *undertaker*, yang berarti petualang dan pemberani. Pemaknaan kewirausahaan terus berkembang sehingga pada abad 17 sampailah pada pemaknaan *entrepreneurship* sebagai *improving economics* yang dikembangkan oleh Say dan Cantillon. Pada abad 18, Say melanjutkan eksplorasi pemaknaan kewirausahaan dengan mengartikan bahwa kewirausahaan adalah aktivitas untuk membawa dan menyatukan faktor produksi untuk diproses menjadi produksi yang memiliki nilai. (Priyanto, 2009).

Menurut Zimmerer (dalam Winardi, 2003:17) *Entrepreneur* adalah orang yang berinovasi sehingga mampu menciptakan sesuatu yang baru, dengan menghadapi tantangan, risiko dan juga ketidakpastian dengan tujuan mencari laba dengan mengidentifikasi peluang dengan jalan mengkombinasikan beberapa sumber daya.



*Entrepreneur* (wirausaha) menurut Frinces (2004:11) adalah mereka yang selalu bekerja keras dan kreatif untuk mencari peluang bisnis, mendayagunakan peluang yang diperoleh, dan kemudian merekayasa penciptaan alternatif sebagai peluang bisnis baru dengan faktor keunggulan.

Menurut Drucker (dalam Alma, 2008:2) *entrepreneur* adalah seorang yang mampu memanfaatkan peluang. Sementara menurut Schumpeter (dalam Alma, 2008:24) *entrepreneur* adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Menurut Sarosa (2005:2) *entrepreneur* adalah seseorang yang mempunyai visi, semangat, dan melakukan tindakan-tindakan nyata dalam usaha menciptakan dan mengembangkan sendiri sumber-sumber *income*-nya tanpa bergantung semata-mata pada orang lain.

Menurut Jean-Baptise Say (1810, dikutip dalam Harefa dan Siadari, 2007:12-13) *entrepreneur* merupakan seorang koordinator produksi dengan kemampuan manajerial, dalam hal ini *entrepreneur* dapat menciptakan suatu ide yang abstrak menjadi sebuah barang atau jasa yang mampu dinikmati oleh orang lain. Menurut Schumpeter (1910, dalam Harefa dan Siadari, 2007:13) kembali menegaskan bahwa *entrepreneur* sebagai seseorang inovator yang kreatif. Inovator bersifat beda dengan pandangan orang lain karena di saat orang lain ingin menjadi pekerja



*entrepreneur* menginginkan membuka usaha untuk menghasilkan uang dan ingin menampilkan sisi terbaik dari dirinya dan selalu ingin berkarya.

### 2.1.2. Ciri dan Sifat *Entrepreneur*

Pada hakikatnya pola pikir seorang *entrepreneur* hendaknya dimulai dengan berpikir tentang keinginan menjadi pribadi yang sukses.

Hal tersebut senada dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Soegoto (2009:4) yakni hakikat *entrepreneur* adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dalam melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber daya – sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat, mengambil keuntungan serta memiliki ciri, sifat, watak dan kemauan untuk mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif dalam rangka sukses/meningkatkan pendapatan.

Alma (2008:53) mengidentifikasi ciri-ciri yang perlu dimiliki seorang *entrepreneur* agar berhasil adalah sebagai berikut:

#### 1. Percaya Diri

Sifat utama dari percaya diri dimulai dari pribadi yang mantap, tidak mudah terombang-ambing oleh pendapat dan saran orang lain melainkan menggunakan sebagian saran tersebut sebagai masukan.

#### 2. Berorientasi pada tugas dan hasil

Sifat seorang *entrepreneur* tidak mengutamakan *prestige* dahulu melainkan fokus kepada prestasi yang ingin dicapai.

#### 3. Pengambilan risiko

Ciri pengambilan risiko berpengaruh penting dalam dunia wirausaha yang penuh risiko dan tantangan. Hal penting yang harus diperhatikan



adalah bahwa bagaimana seorang *entrepreneur* mengambil sebuah risiko dengan penuh pertimbangan.

#### 4. Kepemimpinan

Dalam diri seorang *entrepreneur* mutlak memiliki jiwa kepemimpinan.

Seorang pemimpin yang baik harus mendengar saran dan kritik dari bawahannya demi kemajuan kinerja perusahaan.

#### 5. Keorisinilan

Yang dimaksud dengan orisinil disini adalah seorang *entrepreneur* tidak hanya mengekor pada orang lain, tetapi memiliki pendapat sendiri, ide yang orisinil dan mampu merealisasikan ide tersebut.

#### 6. Berorientasi pada masa depan

Seorang *entrepreneur* haruslah perspektif, mempunyai visi ke depan. Sebab sebuah usaha bukan didirikan untuk sementara tetapi untuk selamanya. Untuk menyiapkan visi yang jauh ke depan, *entrepreneur* perlu menyusun perencanaan dan strategi yang matang.

#### 7. Kreativitas dan inovasi

Kreativitas merupakan kemampuan untuk mengembangkan ide baru dan menemukan cara baru dalam melihat peluang ataupun *problem* yang akan dihadapi. Inovasi adalah kemampuan untuk menggunakan solusi kreatif dalam mengisi peluang sehingga dapat membawa manfaat dalam kehidupan masyarakat.

Lebih lanjut Soegoto (2009:6) menuturkan bahwa selain ciri-ciri seorang *entrepreneur* perlu juga kiranya dipahami adanya sifat-sifat yang



melekat pada masing-masing ciri tersebut, deskripsi selengkapnya sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Ciri dan Sifat Entrepreneur**

No	Ciri	Sifat
1	Percaya Diri	Keyakinan, kemandirian, individualitas, optimisme
2	Berorientasi tugas dan hasil	Kebutuhan akan prestasi, berorientasi pada laba, memiliki ketekunan dan ketabahan, memiliki tekad yang kuat, suka bekerja keras, energik dan memiliki inisiatif
3	Pengambilan resiko	Memiliki kemampuan megambil risiko dan suka pada tantangan
4	Kepemimpinan	Berjiwa pemimpin, dapat bergaul dengan orang lain dan suka terhadap saran atau kritik yang membangun
5	Keorsinilan	Memiliki inovasi dan kreativitas tinggi, fleksibel, serba bisa dan memiliki jaringan bisnis yang luas
6	Berorientasi ke masa depan	Persepsi dan memiliki cara pandang/cara pikir yang berorientasi pada masa depan
7	Jujur dan tekun	Mengutamakan kejujuran dalam bekerja dan tekun dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

Sumber: Soegoto (2009:6)

### 2.1.3. Karakteristik *Entrepreneur*

Konteks *entrepreneur* secara historikal terbetuk dari dua konsep besar, dimana yang pertama adalah konsep yang dikemukakan oleh Kuratko dan Hodgets (2001) yang dikutip oleh Manurung (2008:1) yakni

*"The Entrepreneur is one who undertake to organize, manage and assume the risk of a bussiness"*. Konsep ini memberikan gambaran bahwa



*entrepreneur* merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk membangun sebuah organisasi, mengelola dan memajemen resiko bisnis yang akan terjadi.

Konsep yang kedua adalah konsep yang dikemukakan oleh Zimmerer dan Scarborough (2005) yang dikutip oleh Manurung (2008:2) yakni "*An entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying significant opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on them*". Konsep tersebut memiliki makna bahwa seseorang yang menggeluti dunia wirausaha harus memiliki keahlian dalam menghadapi risiko di masa yang akan datang dan terus berupaya untuk tumbuh dan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki guna mendapatkan keuntungan agar usaha yang dijalankannya mengalami peningkatan.

Mengacu pada kedua konsep tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya *entrepreneur* memiliki 4 (empat) karakteristik, yaitu (Manurung, 2008:2):

- a) Menjalankan sebuah bisnis yang mempunyai kemungkinan menghasilkan keuntungan.
- b) Berani menanggung dan menerima risiko bisnis tersebut di masa-masa mendatang.
- c) Bisnis yang sedang ditekuni akan mempunyai kesempatan bertumbuh.



d) Perusahaan akan membuat inovasi dan terjadi kapitalisasi bisnis.

Pendapat lain terkait karakteristik *entrepreneur* adalah pendapat yang dikemukakan oleh Baringer dan Ireland (2008:8-12), dimana disebutkan terdapat empat karakteristik utama yang melekat pada diri *entrepreneur* antara lain:

1. Hasrat yang kuat terhadap bisnis

Keyakinan yang dimiliki *entrepreneur* membuat bisnis yang dijalani menjadi sukses. Semakin kuat hasrat yang dimilikinya untuk sukses semakin besar peluang yang dimiliki untuk sukses.

2. Fokus pada produk dan pelanggan

Karakteristik ini menekankan bahwa *entrepreneur* dapat sukses ketika berorientasi pada dua komponen penting dalam bisnis antara lain produk dan pelanggan. Produk yang ditawarkan seorang *entrepreneur* merupakan produk yang terbaik. Karena hal ini menyangkut pada integritas *entrepreneur* itu sendiri ketika produk yang dihasilkan baik dan berkualitas, maka otomatis pelanggan merasa terlayani dengan baik. Kepercayaan pelanggan naik kemudian akan terus menggunakan produk.

3. Keuletan meskipun menghadapi kegagalan

Kegagalan suatu hal yang biasa pada *entrepreneur*, namun hal ini merupakan tolok ukur *entrepreneur* untuk terus bertahan dan tetap ulet. Kegagalan merupakan pembelajaran dari pembelajaran tercipta sikap ingin terus bangkit dan berusaha tiada henti.



#### 4. Kepandaian dalam eksekusi

Bisnis yang sukses tidak terlepas dari keahlian *entrepreneur* dalam mengimplementasikan berbagai rencananya ketika usaha mulai berjalan. Kepandaian eksekusi berkaitan dengan memadukan antara eksekusi ide menjadi model bisnis yang riil, membangun tim yang solid, membangun kemitraan, mengelola keuangan, memimpin dan memotivasi karyawan, dan kegiatan manajerial lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas tentang karakteristik *entrepreneur* diatas, Kuratko dan Hodgets (2001) merefleksikan karakteristik *entrepreneur* menjadi 10 karakteristik, diantaranya adalah:

- a) *Entrepreneur* adalah pelaku bukan pemikir.
- b) *Entrepreneur* dilahirkan bukan dibuat atau diciptakan.
- c) *Entrepreneur* selalu menjadi penemu/pencipta sesuatu.
- d) *Entrepreneur* adalah akademisi dan tidak bisa menyesuaikan dalam masyarakat.
- e) *Entrepreneur* harus memenuhi the "profile".
- f) Kebutuhan *entrepreneur* adalah uang.
- g) Kebutuhan *entrepreneur* adalah keberuntungan.
- h) Ketidaktahuan adalah kebahagiaan bagi *entrepreneur*.
- i) *Entrepreneur* menginginkan keberhasilan, tetapi pengalaman menyatakan tingkat kegagalan cukup tinggi.
- j) *Entrepreneur* adalah merupakan seseorang yang berani mengambil risiko.





berpikir dan terus berpikir. *Smart* dan *good entrepreneur* adalah seorang “*creative and smart worker*”.

5. *High determination* (mempunyai keteguhan hati yang tinggi)

Perbedaan seorang *entrepreneur* sejati dengan *entrepreneur* yang biasa-biasa saja adalah dalam hal *durability*, *firm*, dan *determination*. Keteguhan hati membuat orang berbeda di dalam memandang suatu kegagalan. Kegagalan adalah persepsi orang yang merasa buntu dan tidak tahu apa yang harus dilakukan dan cenderung tidak ingin berusaha untuk mencari jalan keluar/pemecahannya. Kegagalan bukanlah ujung dari perjalanan. Sebetulnya orang-orang tersebut tidak akan gagal, tetapi:

- a. Kehilangan langkah selanjutnya.
- b. Bahwa itu bukanlah jalan yang harus dilakukan atau ambil, cobalah mundur dan melihat dari sisi lain (dari atas, sebagai penonton, atau dari samping) sehingga akan menemukan jalan lain yang menolong untuk berubah lebih baik lagi.
- c. Bahwa persiapan untuk mengantisipasi risiko tidak sebanding dengan yang terjadi (tidak “proaktif”).
- d. Apa yang dianggap sebagai sebuah kegagalan adalah sebuah rintangan. Setiap individu diberi sinyal bahwa hal itu bukanlah jalan yang baik bagi dirinya.
- e. Individu kehabisan “napas”, dalam arti bingung atau kekurangan modal.



6. Tidak menerima apa yang ada di depannya dan selalu mencari yang terbaik (*perfeksionis*)

Seorang *smart* dan *good entrepreneur* diharapkan mampu memberikan apa yang lebih baik lagi pada pelanggan. Seorang yang *perfeksionis* itu seperti pisau bermata dua. Yang pertama adalah bahwa dirinya berdampak untuk berusaha mencapai yang terbaik dan memberikan yang terbaik, dan yang kedua, akan berdampak buruk bagi dirinya sendiri bila tidak mampu menanggung senjata kesempurnaan dirinya dan pikirannya sehingga berakibat fatal, seperti frustrasi dan putus asa karena idealisme yang mengubur impiannya.

#### 2.1.4. Fungsi, Peran, dan Proses *Entrepreneur*

Menurut Suryana (2005) fungsi dan peran *entrepreneur* dapat dilihat dari dua pendekatan antara lain mikro dan makro. Pada perspektif mikro, *entrepreneur* memiliki dua peran yaitu sebagai penemu (*innovator*) dan perencana (*planner*). Sebagai penemu, *entrepreneur* menciptakan dan menemukan sesuatu yang baru. Seperti produk, teknologi, cara, ide organisasi dan sebagainya. Sebagai perencana, *entrepreneur* berperan merancang ide-ide, dan peluang dalam meraih sukses, menciptakan organisasi, perusahaan baru dan lain-lain. Sedangkan secara makro, peran *entrepreneur* adalah menciptakan kemakmuran, pemerataan kekayaan, dan kesempatan kerja yang berfungsi sebagai mesin pertumbuhan ekonomi.

Proses *entrepreneur* terdiri dari beberapa tahapan. Proses untuk mengembangkan sebuah usaha baru terjadi pada proses kewirausahaan, yang melibatkan lebih dari sekadar penyelesaian masalah dalam suatu







pengendalian harus ditetapkan, sehingga setiap wilayah masalah dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan. Tidak sedikit pengusaha mengalami kesulitan untuk mengelola dan menumbuhkan usaha baru yang dibangun. Manajemen perusahaan meliputi:

- a. Pengembangan gaya manajemen
- b. Variabel kunci untuk sukses
- c. Identifikasi masalah dan potensi masalah
- d. Penerapan sistem kendali
- e. Pengembangan strategi pertumbuhan

### 2.1.5. Waktu yang Tepat Menjadi *Entrepreneur*

Menjadi seorang *entrepreneur* merupakan sebuah pilihan hidup. Keputusan seseorang untuk menjadi *entrepreneur* memang cukup beragam, Baringger dan Ireland (2008) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang memicu seseorang memutuskan menjadi *entrepreneur* adalah karena suatu kejadian atau waktu-waktu tertentu, paparan selengkapnya sebagai berikut:

- 1) Saat seseorang kehilangan pekerjaannya  
Salah satu pilihan bagi seseorang yang kehilangan pekerjaan entah karena pensiun atau diperhatikan dengan berbagai alasan, adalah mencari nafkah dengan menjadi *entrepreneur*. Ketika krisis ekonomi, banyak perusahaan gulung tikar karena mengalami kesulitan finansial,



berbisnis sendiri justru menyediakan peluang keberhasilan yang begitu besar.

### 2) Saat seseorang memperoleh harta warisan

Modal sering menjadi penghalang utama seseorang untuk memulai bisnis. Dengan alasan tidak memiliki atau kekurangan modal, upaya *entrepreneurship* menemui jalan buntu. Harta warisan seperti menjadi “berkah” bagi seseorang yang merasa modal menjadi penghalang niatnya untuk membangun usaha sendiri.

### 3) Gaya Hidup

Trend atau gaya hidup yang selalu berubah-ubah dan berkembang sesuai perkembangan zaman, membuka peluang tersendiri bagi para pelaku *entrepreneur* untuk membidik potensi usaha yang akan digelutinya.

Pendapat lain terkait waktu yang tepat untuk menjadi *entrepreneur* dikemukakan oleh Mintarja (2010) menyatakan bahwa:

#### 1) Pekerjaan Tidak Lagi Menantang dan Kehidupan Semakin Monoton

Pada saat seorang karyawan merasa pekerjaannya di perusahaan tidak lagi memberikan tantangan, dan kehidupan dirasakan semakin monoton atau tidak ada perkembangan kearah positif, maka pilihan untuk menjadi seorang *entrepreneur* adalah opsi yang lebih tepat.

#### 2) Ketika Seseorang Merasa Tidak Betah di Tempat Kerja

Pada saat seorang merasa tidak betah berada pada perusahaan tempat dirinya bekerja, maka pilihan yang dapat difikirkan adalah



47  
memilih perusahaan lain sebagai tujuan selanjutnya, namun dengan risiko yang sama yakni akan mengalami kejenuhan dalam bekerja, atau memilih untuk menjadi seorang *entrepreneur* yang jelas memberikan peluang lebih besar untuk meraih pendapatan yang lebih dibanding saat dirinya menjadi bagian dalam sebuah perusahaan.

### 3) Ketika Seseorang Merasa Kariernya dalam Perusahaan Sudah Tidak Dapat Ditingkatkan Lagi

Seorang karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya memiliki harapan besar atas perbaikan jenjang kariernya. Apabila prospek perkembangan karier seorang karyawan tersebut cenderung positif dan dapat terus ditingkatkan, maka tingkat loyalitas karyawan tersebut pada perusahaan juga akan semakin meningkat. Namun sebaliknya, apabila seseorang merasa kariernya dalam perusahaan sudah tidak dapat ditingkatkan lagi, maka kecenderungan untuk keluar atau meneruskan karier sebagai seorang wirausaha.

#### 2.1.6. Keuntungan dan Kerugian Menjadi Entrepreneur

Berbagai macam bentuk profesi dalam dunia kerja tentunya tidak hanya menawarkan suatu keuntungan saja, melainkan juga menyajikan berbagai macam bentuk konsekuensi atas keuntungan-keuntungan yang ditawarkan tersebut. Tidak terkecuali pada pilihan profesi menjadi seorang *entrepreneur* yang juga menawarkan potensi keuntungan yang dapat



diraih, berikut potensi-potensi kerugiannya yang tidak akan dapat dihindari.

Pandangan tersebut didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Zimmerer, Scarborough dan Wilson (2008) yang menyatakan bahwa terdapat enam keuntungan atau peluang yang berpotensi untuk diperoleh seseorang ketika memutuskan untuk menjadi seorang *entrepreneur*, selangkanya sebagai berikut:

#### 1) Peluang Menentukan Nasib Sendiri

Keputusan untuk menekuni dunia *entrepreneur* membuat seseorang dapat menentukan nasibnya sendiri tanpa harus bergantung dengan orang lain selaku pemilik usaha. Hal tersebut dapat disebabkan karena *entrepreneur* dapat mendorong seseorang untuk mengembangkan diri sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga seseorang tersebut memiliki kepercayaan diri lebih karena merasa lebih berarti bagi masyarakat.

#### 2) Peluang Melakukan Perubahan

Dunia *entrepreneur* dapat memberikan peluang pada seseorang untuk melakukan suatu perusahaban baik dari sisi perekonomian, sosial masyarakat bahkan kondisi politik suatu negara. Dimana, hal-hal tersebut adalah sesuatu yang hampir mustahil untuk dilakukan bilaman seseorang tersebut masih tetap berstatus sebagai seorang karyawan.

#### 3) Peluang Untuk Mencapai Potensi Sepenuhnya



Seseorang yang memutuskan untuk menjadi *entrepreneur* akan dapat mengaktualisasikan diri dengan sepenuh hati atas usaha yang dilakukannya. Hal ini berbeda bila seseorang tersebut masih menjadi karyawan, potensi yang terjadi adalah seseorang tersebut dapat mengalami kebosanan, kejenuhan, kurang memperoleh tantangan dan merasa tidak dapat mengembangkan potensi yang dimiliki.

#### 4) Peluang Untuk Memperoleh Keuntungan yang Menakjubkan

Dunia *entrepreneur* memberikan peluang seluas-luasnya pada setiap pelakunya untuk memperoleh penghasilan tanpa batas, yang tidak akan pernah didapatinya ketika hanya menjadi seorang karyawan. Orang-orang yang menjalani profesi sebagai *entrepreneur* akan memiliki peluang 4 (empat) kali lebih besar untuk menjadi kaya, dibandingkan dengan orang yang bekerja untuk orang lain.

#### 5) Peluang Untuk Berperan Besar dalam Masyarakat dan Memperoleh Pengakuan

*Entrepreneur* yang merupakan pemilik bisnis dapat menjadi warga yang begitu dihormati karena berperan besar dalam kelangsungan hidup sekitar, bangsa dan negara. Hal tersebut dapat disebabkan karena dengan usahanya, akan tersedia lapangan pekerjaan hingga pada akhirnya mampu meningkatkan taraf hidup warga sekitar.

#### 6) Peluang Untuk Melakukan Sesuatu yang Disukai dan Bersenang-senang dalam Mengerjakannya



Menjadi *entrepreneur* akan membuat seseorang dapat melakukan apapun yang disukai dan diinginkannya, sehingga pekerjaan yang dilakukannya tidak lagi dianggap sebagai beban kerja, melainkan terasa layaknya orang bersenang-senang.

Disamping potensi keuntungan, Zimmere (2008) seperti yang dikutip oleh Wijatno (2009:27) juga menyatakan terdapat 7 (tujuh) potensi kerugian yang dapat dialami ketika menjadi seorang *entrepreneur*, diantaranya adalah:

1) Ketidakpastian Pendapatan

Seseorang yang bekerja sebagai karyawan pada suatu perusahaan, akan memiliki pendapatata pasti dari gaji yang diterimanya pada setiap bulan, sedangkan seorang *entrepreneur* tidak demikian, kondisi akan lebih buruk bilamana usaha yang dijalankannya sepi atau bahkan macet.

2) Risiko Kehilangan Seluruh Ivestasi

Seseorang yang memutuskan untuk menjalankan sebuah usaha, tidak ada pihak yang menggaransi atau menjamin bahwa investasi yang ditanamkannya tersebut akan membuahkan hasil. Tidak salah apabila terdapat pendapat kemungkinan berhasil masih terbuka, namun tidak tertutup pula kemungkinan apabila bisnis tersebut gagal, maka seluruh investasi yang sudah ditanamkannya akan terancam hilang.

3) Kerja Lama dan Kerja Keras



Keberhasilan menjalani profesi sebagai seorang wirausaha tentunya tidak dapat di capai dalam kurun waktu yang singkat atau instant, tanpa proses dan kerja keras. Atas dasar tersebut, seorang *entrepreneur* dituntut untuk mengorbankan waktunya dan tidak mengenal batasan waktu untuk berhenti bekerja.

#### 4) Kualitas Hidup yang Rendah sampai Bisnis mapan

Seorang *entrepreneur* harus rela menjadi “miskin” dan “menderita” sebelum sukses diraih. Untuk itu, tidak ada kata malu atau perasaan gengsi karena jalan yang harus dilalui seorang *entrepreneur* cukup berliku.

#### 5) Tingkat Stres yang Tinggi

Tingkat stres tinggi yang dihadapi oleh seorang *entrepreneur* terjadi karena adanya tantangan usaha yang cukup besar sehingga energi yang harus dicurahkan untuk memikirkan kelangsungan hidup usaha juga cukup besar dan memberikan tekanan secara psikologis kepada pelaku usaha tersebut.

#### 6) Tanggung Jawab Penuh

Jika seorang karyawan bekerja pada sebuah perusahaan, maka tanggung jawabnya hanya terbatas pada tugas yang dikerjakannya. Berbeda dengan seorang *entrepreneur* bertanggung jawab penuh terhadap semua aktivitas bisnisnya.

#### 7) Keputusan

Harapan akan kesuksesan seorang *entrepreneur* atas usaha yang dijalankannya dapat memopa spirit dalam berjuang mengarungi perjalanan bisnis guna mencapai visi dan misi yang dinginkannya,



namun apabila kesuksesan yang di harapkan tersebut tidak kunjung hadir, maka bayang-bayang rasa frustrasi dan keputusasaan lah yang akan dirasakannya.

Agar paparan keuntungan dan kerugian menjadi entrepreneur diatas mudah dipahami dan ditelaah, maka dapat dirangkum dan disajikan kedalam bentuk Tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Keuntungan dan Kerugian Menjadi *Entrepreneur***

<b>Kerugian</b>	<b>Keuntungan</b>
Ketidakpastian pendapatan	Peluang menentukan nasib sendiri
Risiko kehilangan seluruh investasi	Peluang melakukan perubahan
Kerja lama dan kerja keras	Peluang mencapai potensi sepenuhnya
Kualitas hidup yang rendah sampai bisnis mapan	Peluang untuk memperoleh keuntungan yang menakjubkan
Tingkat stres yang tinggi	Peluang untuk berperan besar dalam masyarakat dan memperoleh pengakuan
Tanggung jawab penuh	Peluang untuk melakukan sesuatu yang disukai dan bersenang-senang dalam mengerjakannya
Keputusasaan	

Sumber: Diadaptasi dari Thomas W. Zimmerer, Norman M. Scarborough, & Dough Wilson. (2008). *Essential of Entrepreneurship and Small Bussiness Management* (5<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 8-15.

## 2.2. Konsep Lingkungan Keluarga

### 2.2.1. Definisi Lingkungan Keluarga

Lingkungan keluarga merupakan unit sosial terkecil yang terdiri atas orang tua dan anak. Keluarga memiliki fungsi majemuk bagi terciptanya kehidupan sosial dalam masyarakat. Dalam keluarga, diatur hubungan antara anggota-anggotanya sehingga setiap anggota keluarga



mempunyai peran dan fungsinya masing-masing (Maryati & Suryawati, 2006).

Menurut Burgess dan Locke dalam Dhohiri (2007), lingkungan keluarga merupakan lingkungan yang tersusun atas orang yang disatukan oleh ikatan pernikahan, darah, atau adopsi. Syarat terbentuknya keluarga adalah telah dilangsungkannya suatu pernikahan. Dengan kata lain, lingkungan keluarga merupakan satuan sosial yang terdiri atas orang yang berinteraksi dan berkomunikasi sehingga menciptakan peranan sosial bagi anggotanya. Selain itu, lingkungan keluarga merupakan lingkungan pemelihara kebudayaan bersama yang pada dasarnya diperoleh dari masyarakat.

Menurut Gunarsa (2004), lingkungan keluarga adalah kelompok sosial yang bersifat abadi, dikukuhkan dalam hubungan pernikahan yang memberikan pengaruh keturunan dan lingkungan sebagai dimensi penting bagi anak. Dalam lingkungan keluarga yang baik dan teratur, seorang anak akan memperoleh latihan-latihan dasar dalam mengembangkan sikap sosial yang baik dan kebiasaan berperilaku. Selain itu, dalam lingkungan keluarga pulalah akan terbentuk pola penyesuaian sebagai dasar bagi hubungan sosial dan interaksi sosial yang lebih luas. Tidak hanya itu, dalam lingkungan keluarga, seorang anak akan memperoleh pengertian tentang hak, kewajiban, dan tanggung jawab.

Menurut Zahra (2005), lingkungan keluarga merupakan lingkungan pertama seseorang melakukan kontak sosial. Lingkungan keluarga



dengan suasana yang mendukung dapat membuat individu menjadi lebih sehat dalam menjalani kehidupannya.

### 2.2.2. Fungsi Lingkungan Keluarga

Menurut Maryati & Suryawati (2006), keluarga memiliki beberapa fungsi diantaranya:

1. Fungsi reproduksi. Dalam keluarga, anak merupakan wujud dari cinta kasih dan tanggung jawab orang tua dalam meneruskan keturunannya.
2. Fungsi sosialisasi. Keluarga berperan dalam membentuk kepribadian anak agar sesuai dengan harapan orang tua dan masyarakatnya. Keluarga merupakan wahana sosialisasi primer, yang harus mampu menerapkan nilai-nilai atau norma-norma masyarakat melalui keteladanan orang tua. Menurut Dhohiri (2007), melalui interaksi sosial yang terjadi dalam keluarga, seorang anak akan mempelajari pola-pola tingkah laku, sikap, keyakinan, cinta, cita-cita, dan nilai-nilai masyarakat dalam rangka pengembangan kepribadiannya.
3. Fungsi afeksi. Adanya kehangatan, rasa kasih sayang, dan perhatian antaranggota keluarga yang merupakan salah satu kebutuhan integratif manusia sebagai makhluk bermoral.
4. Fungsi ekonomi. Dalam keluarga, terutama orang tua, memiliki kewajiban memenuhi kebutuhan ekonomi anaknya. Pada masyarakat modern, fungsi tanggung jawab ekonomi diemban oleh kedua orang tua, baik ayah maupun ibu.



5. Fungsi pengawasan sosial. Setiap anggota keluarga, pada dasarnya saling melakukan kontrol atau pengawasan karena mereka memiliki rasa tanggung jawab dalam menjaga nama baik keluarga.

6. Fungsi proteksi (perlindungan). Fungsi perlindungan sangat dibutuhkan oleh anggota keluarga, baik perlindungan dari berbagai ancaman fisik maupun mental yang datang dari dalam maupun luar lingkungan keluarga. Perlindungan ini diutamakan pada anak, sehingga anak akan merasa aman hidup di tengah-tengah keluarganya.

7. Fungsi pemberian status. Melalui pernikahan, seseorang akan mendapatkan status atau kedudukan yang baru di masyarakat.

Sedangkan menurut Gunarsa (2004), fungsi lingkungan keluarga adalah:

1. Mendapatkan keturunan dan membesarkan anak.
2. Memberikan afeksi atau kasih sayang, dukungan, dan keakraban.
3. Mengembangkan kepribadian.
4. Mengatur pembagian tugas, menanamkan kewajiban, hak, dan tanggung jawab.
5. Mengajarkan dan meneruskan adat istiadat, kebudayaan, agama, dan sistem nilai moral kepada anak.
6. Memenuhi kebutuhan sosial dan psikis disamping kebutuhan logistik, meliputi kebutuhan fisik dan fisiologis.

### 2.2.3. Susunan dan Unsur Lingkungan Keluarga

Susunan lingkungan keluarga yang dianut oleh masyarakat sangat beragam (Maryati & Suryawati, 2006), yaitu:



1. Bilateral (*cognatic descent*), dimana perhitungan hubungan keluarga melalui pihak ayah maupun ibu. Pada lingkungan bilateral, terdapat beberapa variasi kekerabatan seperti prinsip *optative descent*, *concentric*, *primogenitur*, dan *ultimogenitur*.
2. Unilateral. Keluarga unilateral melakukan perhitungan garis keluarga dari satu pihak saja, yaitu garis ayah atau ibu.
3. Patrilineal merupakan perhitungan garis keluarga dari pihak ayah.
4. Matrilineal merupakan perhitungan garis keluarga dari pihak ibu.

Lingkungan keluarga sebagai suatu sistem sosial memiliki beberapa unsur atau elemen yang tiap unsurnya memiliki fungsi yang mendukung tercapainya tujuan keluarga. Setiap keluarga memiliki unsur yang sama, namun bentuk dan perwujudannya berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi keluarganya. Unsur-unsur keluarga yang umum berlaku di masyarakat adalah sebagai berikut (Maryati & Suryawati, 2006):

1. Pola perilaku, meliputi afeksi, kesetiaan, tanggung jawab, rasa hormat, dan kepatuhan.
2. Budaya simbolis, meliputi upacara pernikahan.
3. Budaya manfaat, meliputi rumah, apartemen, alat rumah tangga, dan kendaraan.
4. Kode spesialisasi, meliputi hukum pernikahan.
5. Idiologi, meliputi familisme dan individualisme.

Klasifikasi keluarga terdiri dari empat jenis, yaitu keluarga kohesif, adaptif, *disengaged-structured*, dan *disengaged-rigid*. Lingkungan



keluarga yang kohesif merupakan lingkungan keluarga yang memiliki interaksi cukup baik antar anggotanya. Pola komunikasi di dalam keluarga tersebut berlangsung secara terbuka. Anggota keluarga sering melakukan kegiatan bersama, dan saling membantu satu sama lain ketika ada anggota keluarga yang mengalami kesulitan.

Lingkungan keluarga yang adaptif merupakan keluarga yang relatif mudah menyesuaikan diri di tempat yang baru atau bila berinteraksi dengan lingkungan yang baru. Selanjutnya, lingkungan keluarga dengan klasifikasi *disengaged-structured* merupakan keluarga yang relatif tidak beraturan strukturnya, para anggota keluarga bertindak sendiri-sendiri seakan-akan tidak ada hubungan antara anggota keluarga yang satu dengan yang lain, dan masing-masing anggota keluarga cenderung tidak mengetahui kegiatan yang dilakukan anggota keluarga lain. Sedangkan klasifikasi lingkungan keluarga *disengaged-rigid* menggambarkan keluarga yang memiliki aturan yang kaku, namun masing-masing anggota keluarga bertindak sendiri-sendiri. Kondisi seperti ini disebabkan kecenderungan untuk mentaati tradisi keluarga yang dilandasi ketakutan atas adanya hukuman bila anggota keluarga bertindak tidak sesuai dengan aturan yang ada dalam lingkungan keluarga, dan bukan mentaati kesepakatan, karena pada dasarnya tidak dilakukan kesepakatan terlebih dahulu dalam menetapkan aturan-aturan dalam keluarga (Zahra, 2005).

Lingkungan keluarga berperan penting dalam membentuk pribadi yang lebih adaptif, atau lebih mampu menyesuaikan diri dalam



menghadapi kehidupan di tengah masyarakat sosial. Selain itu, keluarga yang bermasalah membuka peluang untuk melahirkan generasi yang bermasalah pula. Oleh karena itu, perlu penanaman pola pendidikan yang tepat bagi anak-anak dalam lingkungan keluarga (Zdanowics, 2004 dalam Zahra 2005).

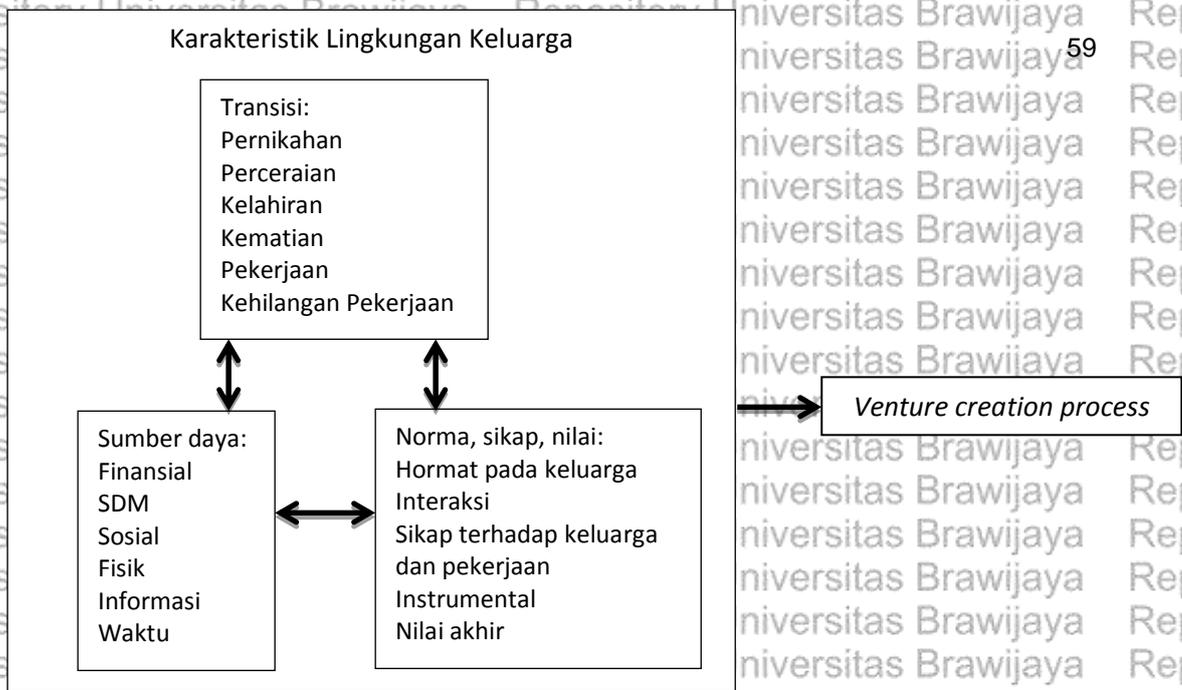
Keluarga yang mengalami perceraian akan berdampak pada ketangguhan anak. Anak akan menjadi lebih tangguh menghadapi kenyataan tentang orang tua mereka yang bercerai apabila keluarga memberikan cukup dukungan dalam proses perkembangan mereka lebih lanjut. Sebaliknya, anak cenderung akan lebih bermasalah apabila dukungan keluarga terbatas. Keluarga dalam hal ini tidak terbatas pada lingkungan keluarga dengan orang tua yang bercerai atau dalam proses perceraian, tetapi mencakup lingkungan keluarga yang lebih besar, termasuk teman-teman dekat. Dapat dikatakan bahwa peran keluarga sangat besar dalam memberikan dukungan bagi pribadi seorang anak (Greef dan Van Der Merwe dalam Zahra, 2005).

#### 2.2.4. Karakteristik Lingkungan Keluarga

Karakteristik lingkungan keluarga terdiri dari beberapa subkarakteristik, yaitu transisi, sumber daya, dan norma, sikap, dan nilai.

Hal ini sesuai dengan skema pada Gambar 2.1 (Aldrich & Cliff, 2003).

Karakteristik lingkungan keluarga ini merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan, seperti penciptaan usaha (*venture*).



Gambar 2.1. Skema Karakteristik Lingkungan Keluarga  
Sumber: (Aldrich & Cliff, 2003)

### 2.2.5. Theory of Planned Behavior

Berdasarkan uraian diatas, jelas pengaruh seorang pribadi berasal dari lingkungan keluarganya. Di lain sisi, menurut Fishbein dan Ajzen, pengambilan tindakan oleh seorang individu senantiasa rasional dan menggunakan informasi yang tersedia di sekitar mereka secara sistematis. Manusia sadar atas implikasi perilakunya sebelum bertindak. Fishbein dan Ajzen mereview seluruh studi itu, kemudian membangun sebuah perspektif untuk memprediksi perilaku dan sikap. Perspektif itu mereka disebut sebagai *Theory of Reasoned Action (TRA)* yang memasukan adanya *Behavior Intention (BI)* atau niat berperilaku dari perilaku. Satu kritik penting dilontarkan kepada *TRA* adalah bahwa individu memiliki kendala dalam mewujudkan perilakunya, meski individu yang bersangkutan telah memiliki niat untuk mewujudkan perilaku itu.

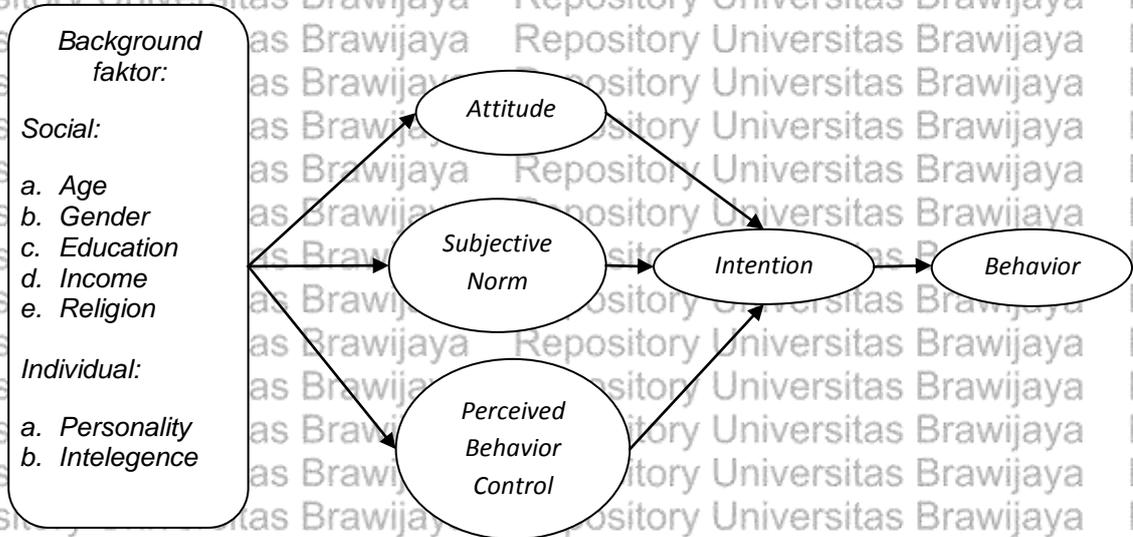
Karena itu, Fishbein dan Ajzen menambahkan elemen *Perceived Behavior Control (PBC)* yang pada dasarnya berisikan keyakinan individu tersebut



untuk mampu mewujudkan perilakunya. Penambahan elemen PBC ini selanjutnya dikenal menjadi teori *Theory Planned Behavior* (TPB) (Ajzen, 2005).

Tujuan dari TPB adalah: (a) memprediksi dan memahami dampak niat untuk berperilaku pada perilaku, (b) mengidentifikasi strategi untuk mengubah perilaku, (c) menjelaskan perilaku nyata manusia seperti "mengapa seseorang membeli mobil, mengapa seseorang memilih seorang caleg tertentu, atau mengapa nelayan tidak menggunakan bom ikan ketika mencari ikan". Pada hubungan ini asumsi TPB bahwa: (a) manusia bersifat rasional dan menggunakan informasi yang ada secara sistematis, (b) manusia memahami dampak perilakunya sebelum memutuskan untuk mewujudkan atau tidak perilaku tersebut (Ajzen, 2005).

TPB secara lugas digambarkan sebagai berikut (Ajzen, 2005; Rehman, 2000):



Gambar 2.2. Skema Perilaku dalam *Theory Planned Behavior*  
Sumber: (Ajzen 2005).



Gambar 2.2 menunjukkan bahwa dalam skema TPB, perilaku seseorang ditentukan oleh niat untuk berperilaku (*behavior intention*), sedangkan niat untuk berperilaku (*behavior intention*) ditentukan oleh *attitude*, *subjective norm* dan *perceived behavior control*. Selain itu, faktor latar belakang (*background factor*) menunjukkan bahwa tiap individu berbeda lingkungan sosialnya seperti umur, gender, pendidikan, penghasilan, agama, kepandaian dan pengalamannya yang dapat menunjukkan beragam isu atau informasi yang memengaruhi kepercayaan individu tersebut (Ajzen, 2005).

*Theory Planned Behavior* (TPB) menunjukkan bahwa perilaku individu yang ternyata tidak selalu sejalan dengan sikapnya. Teori ini melibatkan niat untuk berperilaku sebagai komponen antara sikap dan perilaku. Menurut TPB, niat untuk berperilaku (*Behavior Intention*) = *BI* dipengaruhi oleh sikap dan *subjective norm*. Makin kuat skor *BI*, maka akan makin besar kecenderungan perilaku itu dilaksanakan. Demikian pula jika *subjective norm* menjadi semakin kuat maka akan mungkin perilaku itu akan dilaksanakan.

Weber berpandangan bahwa tindakan individu setiap orang sebenarnya terkait dengan konsep tindakan rasional atau *rationale choice* atau pilihan rasional. Menurut Weber, untuk memahami tindakan seseorang pasti terkait dengan kausalitas motif, bukan sekedar dilandasi oleh proses reduksi atau penyaringan etika, yang berupa nilai dan norma agama sebagai dasar penilikan hakekat. Setiap tindakan individu manusia



selalu didasarkan atas tindakan subjektif yang merujuk pada makna motif *in order to motives* yang sebelumnya mengalami proses intersubjektivitas berupa hubungan interaksi *face to face* antarpersonal yang bersifat unik. Tindakan setiap manusia adalah tindakan pilihan rasional (*rationale choice*). Tindakan pilihan rasional tersebut senantiasa terkait dengan memahami motif dan arti dari tindakan masing-masing individu itu sendiri (Fatchan, 2013).

Dalam pandangan Weber, untuk mendapatkan hakekat (eksistensi) tindakan setiap manusia sebenarnya harus melalui proses reduksi atau penyaringan etika, yang berupa antara lain nilai dan norma agama, sebagai dasar penilikan hakekat. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa pandangan Weber sebenarnya terkait dengan konsep tindakan rasional. Untuk memahami motif dan arti atau makna tindakan manusia itu pasti terkait dengan kausalitasnya. Karena makna itu sendiri merupakan komponen kausal dari suatu tindakan. Dengan begitu, tindakan individu adalah suatu tindakan subjektif merujuk pada makna aktor sebagai pelaku motif yang berhubungan atau interaksi antarpersonal. Jadi, dalam pandangan pandangan Weber, untuk memahami noumena yang ada dibalik suatu tindakan individu harus pula memahami atau mempelajari tentang sejarah, ekonomi, lapisan sosial, dan kondisi politik serta budaya. Ilustrasi konstruksi pemahaman tindakan individu ala Weber dapat dilihat pada Gambar di bawah ini (Fatchan, 2013):



Skema ilustrasi:

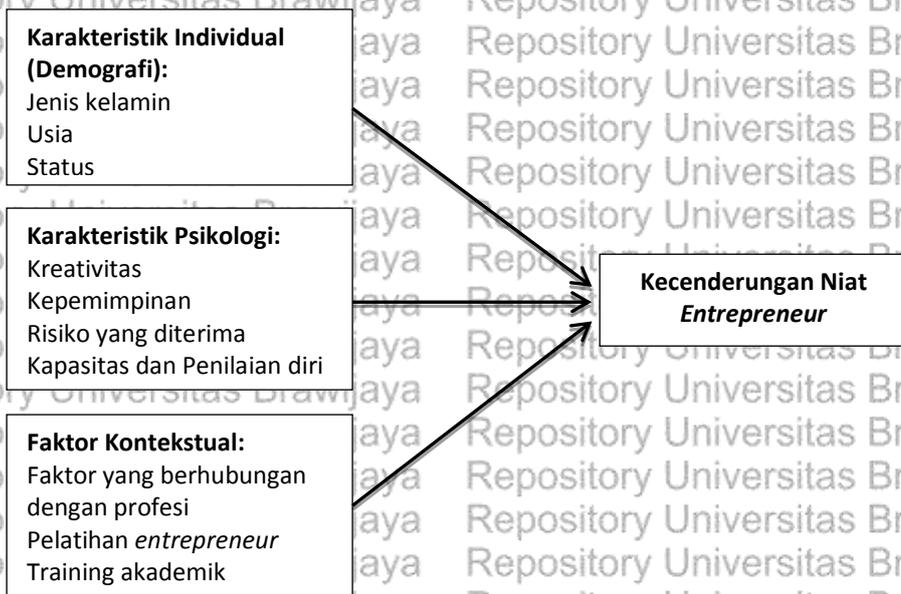
Konstruksi (pemahaman tindakan) individu ala Weber  
(tindakan berdasarkan konsep *vestehen* dan *rationale choice*)



**2.2.6. Faktor Pembentuk Jiwa *Entrepreneur* dalam Lingkungan**

**Keluarga**

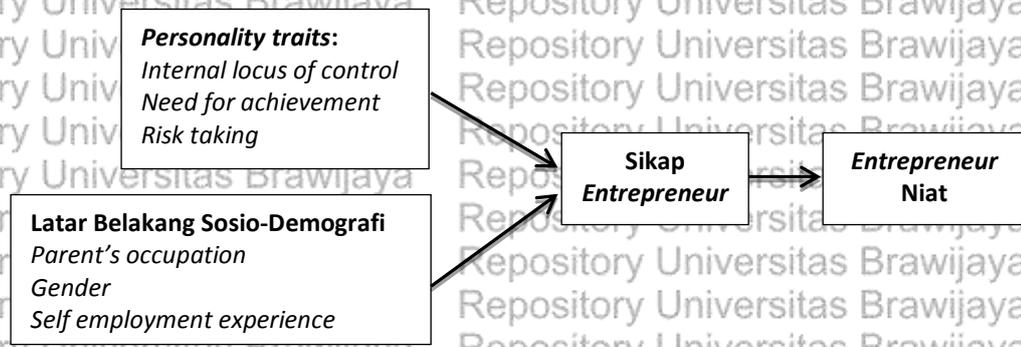
Menurut Gerry, Marques, & Nogueira (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan seseorang untuk melakukan wirausaha terdiri dari beberapa faktor yaitu karakteristik individual, karakteristik psikologi, dan faktor kontekstual. Karakteristik individual sendiri terdiri dari beberapa faktor, yaitu jenis kelamin, umur, dan status. Karakteristik psikologi terdiri dari beberapa faktor pembentuk, yaitu kreativitas, kepemimpinan, risiko yang diterima, dan kapasitas dan penilaian diri. Sedangkan faktor kontekstual terdiri dari segala faktor yang berhubungan dengan profesi, pelatihan dan pengembangan kewirausahaan, dan pelatihan akademik secara umum. Konsep pembentukan jiwa *entrepreneurship* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Skema faktor pembentuk jiwa *entrepreneur*  
Sumber: (Gerry, Marques, & Nogueira, 2008)

Sedangkan faktor-faktor pembentuk jiwa *entrepreneurship* menurut Nishantha (2009) terdiri dari faktor *personality traits* dan latar belakang socio-demografi. Faktor *personality traits* sendiri terdiri dari *internal locus of control*, *need for achievement*, dan *risk taking*. Sedangkan latar belakang sosio demografi terdiri dari *parents occupation*, *gender*, dan *self employment experience*. Kesemua komponen tersebut akan berpengaruh terhadap sikap *entrepreneurships*. Adanya sikap *entrepreneurships* akan berdampak pada niat untuk membangun usaha atau berwirausaha.

Konseptual *framework* dapat digambarkan dibawah ini:



Gambar 2.4. Skema faktor pembentuk jiwa *entrepreneur*  
Sumber: Nishantha (2009)



Menurut Gurbuz & Aykol dalam Suharti & Sirine (2011), terdapat faktor lain selain beberapa faktor yang telah disebutkan diatas. Faktor yang dimaksud adalah pengaruh sikap (*attitude*). Peneliti ini menemukan adanya unsur sikap yang terdapat dalam dalam model *Theory of Planned Behaviour* (TPB) dari Fishbein dan Ajzen berpengaruh terhadap niat *entrepreneur*. Unsur-unsur pembentuk *attitude* pada TPB terdiri dari *autonomy/authority*, *economic challenge*, *self realization*, *perceived confidence*, *security & workload*, *avoid responsibility*, dan *social career*. Konseptual *framework* dapat digambarkan dibawah ini:

**Faktor Sikap (Attitude):**

*autonomy/authority*  
*economic challenge*  
*self realization*  
*perceived confidence*  
*security & workload*  
*avoid responsibility*  
*social career*

**Niat Kewirausahaan  
 (Entrepreneurial Intention)**

Gambar 2.5. Skema faktor pembentuk jiwa *entrepreneur*

Sumber: Gurbuz & Aykol dalam Suharti & Sirine (2011)

Menurut Hendro dan Widhianto (2006:103-106), ada beberapa faktor yang mempengaruhi keinginan seseorang untuk memilih jalur *entrepreneur* sebagai jalan hidupnya:

1. *Individual/Personal Faktor*

Merupakan pengaruh pengalaman hidup dari kecil hingga dewasa,

baik oleh lingkungan ataupun keluarga, contohnya:

a. Pengaruh masa kanak-kanaknya



Misal: saat masih anak-anak, dirinya sering diajak oleh orang tua, paman, saudara, dan tetangga di tempat yang berhubungan dengan bisnis. Pengalaman ini akan terus melekat dalam benaknya sehingga ingin bercita-cita untuk menjadi pengusaha.

b. Perkembangan saat dewasa

Pergaulan, suasana kampus, dan teman-temannya yang sering berkecimpung dalam bisnis akan memacu dirinya untuk mengambil jalan hidup menjadi seorang *entrepreneur*.

c. Perspektif atau cita-citanya

Keinginan untuk menjadi pengusaha bisa muncul saat melihat saudara, teman, atau tetangga yang sukses menjadi *entrepreneur*.

2. Suasana kerja

Lingkungan pekerjaan yang nyaman tidak akan menstimulus orang atau pikirannya untuk berkeinginan menjadi pengusaha.

Namun, bila lingkungan kerja tidak nyaman, maka hal itu akan mempercepat seseorang memilih jalan kariernya untuk menjadi seorang pengusaha.

3. Tingkat pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka hal itu juga semakin tidak begitu berpengaruh terhadap keinginan dirinya untuk memilih pengusaha sebagai jalan hidupnya. Rata-rata, justru tingkat pendidikan yang tidak terlalu tinggi yang menstimulus seseorang untuk memilih kariernya menjadi seorang pengusaha.



#### 4. *Personality* (Kepribadian)

Ada banyak tipe kepribadian, seperti *controller*, *advocator*, *analytic*, dan *facilitator*. Dari tipe-tipe itu, yang cenderung mempunyai hasrat yang tinggi untuk memilih karier menjadi seorang pengusaha adalah *controller* dan *advocator*, tetapi itu bukan sesuatu yang mutlak, karena semua bisa asalkan ada kemauan.

#### 5. Prestasi Pendidikan

Rata-rata, orang yang mempunyai prestasi yang tidak tinggi justru punya keinginan yang lebih kuat untuk menjadi seorang pengusaha. Hal itu didorong oleh suatu keadaan yang memaksanya berpikir bahwa menjadi pengusaha adalah salah satu pilihan terakhir untuk sukses, sedangkan untuk berkariier di dunia pekerja dirasakan sangat berat, mengingat persaingan yang sangat ketat dan masih banyak para lulusan yang berpotensi yang belum mendapatkan pekerjaan.

#### 6. Dorongan Keluarga

Keluarga sangat berperan penting dalam menumbuhkan serta mempercepat seseorang untuk mengambil keputusan berkariier sebagai *entrepreneur*, karena orang tua berfungsi sebagai konsultan pribadi, *coach*, dan mentornya.

#### 7. Lingkungan dan Pergaulan

Jika ingin sukses, seseorang harus bergaul dengan orang yang sukses agar tertular.

#### 8. Ingin Lebih Dihargai atau “*Self Esteem*”

Posisi tertentu yang dicapai seseorang akan mempengaruhi arah kariernya. Sesuai dengan teori Maslow, setelah orang terpenuhi



kebutuhan sandang, pangan, dan papannya, maka kebutuhan yang ingin ia raih berikutnya adalah “*Self Esteem*”, yaitu ingin lebih dihargai lagi. Hal tersebut terkadang tidak didapatkan didunia pekerjaan atau lingkungan, baik keluarga, teman, atau yang lain. “*Self Esteem*” akan memacu orang untuk mengambil karier menjadi pengusaha (*entrepreneur*).

#### 9. Keterpaksaan dan Keadaan

Kondisi yang diciptakan atau yang terjadi, misal PHK, pensiun (*retired*), dan menganggur atau belum bekerja, akan dapat membuat seseorang memilih jalan hidupnya menjadi *entrepreneur*, karena memang sudah tidak ada lagi pilihan untuknya.

#### 2.2.7. Kewirausahaan Keluarga

Adanya masalah perekonomian yang dialami oleh masyarakat saat ini, mendorong keinginan mereka untuk mendapatkan pendapatan yang lebih tinggi. Agar dorongan tersebut dapat terpenuhi, maka diperlukan kreativitas yang tinggi dari masyarakat sebagai salah satu cara untuk mengatasi permasalahan tekanan kebutuhan sehari-hari.

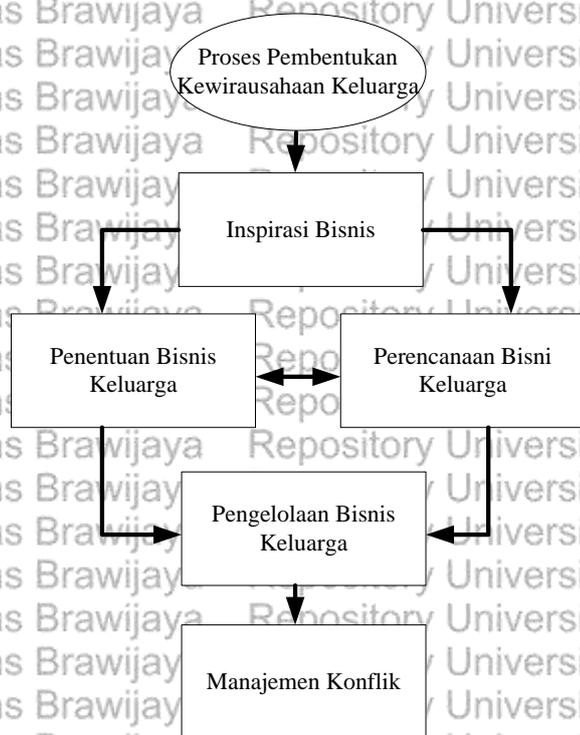
Di beberapa Negara maju, masalah perekonomian masyarakat umumnya diatasi dengan melakukan usaha yang berbasis keluarga. Masyarakat banyak mengembangkan usaha mikro yang berbasis keluarga sebagai jalan untuk mengurangi rasa ketergantungan terhadap lowongan pekerjaan dari perusahaan (Prasetyo, 2012). Tidak dapat dipungkiri, perusahaan keluarga memang menjadi fenomena tersendiri



dalam dunia bisnis. Selain jumlahnya yang banyak, perusahaan keluarga juga memiliki andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara (Susanto, 2005:1).

Syarat utama yang harus dilakukan agar usaha keluarga yang dijalankan oleh masyarakat mengalami kesuksesan, maka harus didukung adanya manajemen yang profesional. Hal tersebut diperlukan sebagai media dalam mengantisipasi adanya konflik internal dalam keluarga yang pada akhirnya mempengaruhi kelangsungan hidup usaha yang dirintis.

Proses terbentuknya kewirausahaan keluarga didasari atas beberapa hal, yang tercermin pada alur dibawah ini (Prasetyo, 2012):



Gambar 2.6

Proses Pembentukan Kewirausahaan Keluarga



Pemaparan atas masing-masing fase pada gambar diatas, dapat dijelaskan secara terperinci dibawah ini:

### 1) Inspirasi Bisnis

Seseorang yang hendak menjalankan bisnis keluarga hendaknya memperkaya informasi terlebih dahulu terkait usaha-usaha yang layak dan potensial untuk dijalankan, informasi terkait barang atau jasa yang banyak di butuhkan di pasar dan lain sebagainya. Informasi yang dibutuhkan tersebut dapat di dapatkan dari media cetak, elektronik bahkan dari obrolan dengan rekan, saudara hingga tetangga. Semakin banyak informasi yang diperoleh, semakin membuka peluang seseorang untuk mendapatkan inspirasi akan bisnis yang akan dijelankannya.

### 2) Penentuan Bisnis Keluarga

Sebelum bisnis keluarga direncanakan, terlebih dahulu pelaku usaha melakukan identifikasi atas calon usaha yang diminatinya tersebut. Kejelasan akan bentuk usaha, akan sangat menentukan arah kegiatan usaha pada masa mendatang.

### 3) Perencanaan Bisnis Keluarga

Setelah bisnis keluarga yang ditentukan dapat dipastika kelayakannya, maka langkah selanjutnya adalah membicarakan perencanaan bisnis, dimana tahap awal yang ditentukan adalah struktural fungsional organisasi beserta tugas dan tanggung jawabnya, selanjutnya



menentukan sumber modal hingga strategi-strategi bisnis yang akan diterapkan sebagai penunjang keberhasilan bisnis yang dijalankan.

#### 4) Menilai Kelayakan Bisnis Keluarga

Penilaian atas kepastian layak atau tidaknya sebuah usaha menjadi prioritas utama dalam ruang lingkup perencanaan usaha. Penilaian kelayakan ini dapat dilakukan melalui analisis perkiraan untung rugi usaha pada periode tertentu, analisis kelayakan pasar, analisis pengembangan masa depan. Analisis keuangan dapat dilakukan dengan memperkirakan jumlah pasar potensial yang dapat dijadikan sebagai konsumen dari produk yang dihasilkan.

#### 5) Pengelolaan Bisnis Keluarga

Keberhasilan bisnis keluarga selain dipengaruhi oleh faktor pasar, konsumen dan kompetitor juga dapat dipengaruhi oleh hal lain yang lebih penting yakni manajemen atau pengelolaan. Pada bisnis keluarga, tingkat subjektivitas dalam berbagai hal sangat tinggi, oleh karena itu langkah awal yang harus ditetapkan oleh pencetus bisnis adalah menetapkan visi dan misi usahanya. Pada pelaksanaannya, pengelola harus pandai dalam memisah antara masalah keluarga dan masalah bisnis, sehingga apabila terjadi masalah tidak dicampur adukkan dalam kepentingan perusahaan yang pada akhirnya dapat mengancam kelangsungan hidup dari perusahaan itu sendiri.

#### 6) Manajemen Konflik



Banyaknya masalah yang akan dihadapi oleh keluarga ketika menjalankan bisnis keluarga tentu harus dihadapi, bukan untuk dihindari. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meminimalisir konflik keluarga ketika menjalankan bisnis antara lain adalah dengan membuat kesepakatan tertulis, melakukan pertemuan rutin, membuat aturan terkait keterlibatan pihak eksternal (menantu/besan), menyibukkan anggota keluarga yang terlibat bisnis dengan tanggung jawab yang berbeda, tidak ada anggota keluarga yang membuat bisnis serupa, mengembangkan ajaran moral tentang keberlanjutan bisnis pada generasi selanjutnya, tunjuk satu anggota keluarga sebagai penengah yang dipercaya.

### **2.2.8. Karakteristik Perusahaan Keluarga**

Menurut Wibowo (2007), ciri yang sering digunakan sebagai ukuran suatu usaha yang tergolong kecil adalah sebagai berikut:

1. Usaha dimiliki secara bebas, terkadang tidak berbadan hukum
2. Operasinya tidak memperlihatkan keunggulan yang mencolok
3. Usaha dimiliki dan dikelola oleh satu orang
4. Usaha tidak memiliki karyawan
5. Modalnya dikumpulkan dari tabungan pemilik pribadi
6. Wilayah pasarnya bersifat lokal dan tidak terlalu jauh dari pusat usahanya.



Menurut penjelasan Pasal 17 huruf a Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil, jiwa, semangat, serta perilaku kewirausahaan usaha yang tergolong kecil, yaitu:

- a. Kemauan dan kemampuan untuk bekerja dengan semangat kemandirian;
- b. Kemauan dan kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan secara sistematis, termasuk keberanian mengambil resiko usaha;
- c. Kemauan dan kemampuan berpikir dan bertindak secara kreatif dan inovatif;
- d. Kemauan dan kemampuan untuk bekerja secara teliti, tekun, dan produktif;
- e. Kemauan dan kemampuan untuk bekerja dalam kebersamaan dengan berlandaskan etika bisnis yang sehat.

Perusahaan keluarga yang dimaksud di sini adalah perusahaan yang dikelola dalam skala kecil (usaha kecil). Menurut Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil, yang dimaksud usaha kecil adalah "kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan".

Pasal 5 ayat (1) undang-undang tersebut menjelaskan bahwa kriteria usaha kecil meliputi:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.200.000.000,- (dua ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah);
- c. Milik Warga Negara Indonesia;
- d. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar;
- e. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.



Menurut Mulyanto (2006), ciri industri rumah tangga adalah kecilnya pendapatan perkapita. Sebagian besar juga terancam bangkrut dan tidak menunjukkan pertumbuhan yang berarti. Jadi, pengembangannya tidak berkenaan dengan pertumbuhan ekonomi, tetapi lebih ke arah pengentasan kemiskinan.

Kebanyakan perusahaan keluarga didirikan oleh seseorang yang bertindak sebagai *entrepreneur*. Pemula ini begitu berani berpetualang dan menghadapi berbagai macam risiko, sehingga seringkali mereka selalu jatuh bangun mengimbangi persaingan yang keras dalam bidang industri. Rata-rata usaha itu mulai dapat berkembang, dalam arti bisa menghasilkan keuntungan yang lumayan, ketika *entrepreneur* itu berusia 50 atau 60 tahunan. Biasanya, pada usia itu *entrepreneur* sudah tidak berani bermain-main dengan risiko lagi, dia lebih cenderung bersikap konservatif dan segala tindakannya diarahkan pada pengalamannya. Ada beberapa kemungkinan yang dilakukan *entrepreneur* pada masa ini, antara lain (Widoatmodjo, 2004):

1. Mewariskan usaha pada anaknya
2. Menyerahkan pada orang dalam perusahaan, biasanya masih ada ikatan darah dengan *entrepreneur*
3. Memperkecil omzet
4. Menjual perusahaan pada orang lain
5. *Go public*



Jika ditinjau dari segi keamanan keluarga, keempat poin pertama diatas sangat strategis, karena kebanyakan dari *entrepreneur* di Indonesia bukan dari seorang akademisi gembelangan dari suatu lembaga pendidikan. Para *entrepreneur* tersebut terlalu sedikit memiliki pengetahuan tentang manajemen, akibatnya terlalu cepat puas dengan prestasi yang diraihinya dan berusaha mengamankan apa yang telah diperolehnya, sehingga tidak memiliki ambisi terhadap prospek perusahaannya di masa mendatang. Mewariskan perusahaan kepada anak mungkin bisa berhasil pada satu atau dua alih generasi, pada peralihan berikutnya sudah sulit untuk mendukung perkembangan perusahaan. umumnya, pada alih generasi berikutnya akan terjadi konflik bahkan tidak jarang menjadi bangkrut (Widoatmodjo, 2004):.

*Go public* (menjual saham kepada masyarakat umum) memiliki beberapa kelebihan, yaitu (Widoatmodjo, 2004):

1. Kekurangan dana dari dalam perusahaan dapat diperoleh dari luar (masyarakat/investor asing). Kedua sumber ini kelihatannya sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah. Sumber dana dari masyarakat memang diharapkan dapat tertanam dalam perusahaan-perusahaan dalam negeri. Hal ini untuk mencegah larinya dana keluar negeri. Sedangkan sumber dana dari investor asing ditujukan untuk menarik dana dari luar, sesuai dengan kebijaksanaan.
2. Dalam alih generasi *entrepreneur* tidak dirisaukan oleh runtuhnya perusahaan dan lenyapnya kekayaan pribadi.



3. Keuntungan promosi. Bila perusahaan *go public* maka pemilik perusahaan/pemegang saham akan berharap perusahaan itu mendapatkan keuntungan yang besar sehingga mereka dapat menikmati keuntungan dari pembagian dividen. Keuntungan ini hanya dapat dicapai bila omzet perusahaan meningkat.

### 2.3. Konsep Perusahaan Nasional

#### 2.3.1. Definisi Perusahaan Nasional

Istilah perusahaan nasional yang selama ini akrab dengan indera pendengaran masyarakat hingga saat ini diartikan sebagai badan usaha yang didirikan berdasarkan hukum Republik Indonesia (Suherman, 2010:28). Pendapat lain tentang perusahaan nasional juga dinyatakan oleh Judissenho (2005) yang mendefinisikan bahwa perusahaan nasional adalah perusahaan atau organisasi yang memiliki kegiatan untuk mencari keuntungan, berbadan hukum, mengadakan transaksi dan usaha, serta seluruh modalnya berasal dari negara setempat. Perusahaan nasional ini memiliki sekurang-kurangnya 51% dari modal di negara setempat, yang dimiliki oleh negara atau swasta nasional.

Senada dengan pendapat para pakar diatas, pengertian perusahaan nasional menurut Undang-Undang No. 6 tahun 1968 tentang Penanaman Modal Dalam Negeri pasal 3 ayat 1 juga diartikan sebagai perusahaan yang sekurang-kurangnya 51% dari pada modal dalam negeri yang ditanam di dalamnya, dimiliki oleh Negara dan/atau swasta nasional,



77  
sedangkan keterangan pada ayat 3 menegaskan bahwa jika usaha yang dimaksudkan dalam pasal 3 ayat 1 tersebut diatas berbentuk perseroan terbatas, masa sekurang-kurangnya persentase dalam ayat 1 dari jumlah saham harus atas nama.

Pada undang-undang tersebut, diberikan informasi juga terkait kewajiban-kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan yang berskala nasional sebagaimana yang tercantum pada pasal 21 yakni “perubahan pemilikan modal dari perusahaan nasional, yang mengakibatkan kurang dari persentase modalnya yang disebut dalam pasal 3 ayat 1 merupakan milik Negara dan/atau swasta nasional, wajib dilaporkan kepada instansi yang memberikannya izin usaha. Jika hal tersebut tidak dilaporkan dalam kurun waktu 3 bulan, maka izin usaha perusahaan tersebut akan dicabut.

### 2.3.2. Faktor Pembentuk Jiwa *Entrepreneur* pada Perusahaan Nasional

Menurut Baum & Locke (2004) terdapat beberapa faktor yang mendorong seseorang memiliki jiwa *entrepreneur* pada bidang usaha yang lebih luas. Faktor tersebut adalah *passion*, keahlian sumber daya manusia yang baru, keuletan, adanya komunikasi yang baik, *self efficacy*, tujuan, usia, lingkungan yang kondusif dan mendukung, serta pertumbuhan usaha yang telah dilalui sebelumnya. Faktor pembentuk jiwa berwirausaha dapat pula diukur berdasarkan beberapa indikator, seperti



kepemimpinan, *partnerships*, komunikasi, dan peluang dalam segi ekonomi c

Menurut Singh, Simpson, & Mordi (2011), terdapat beberapa faktor yang dapat menumbuhkan jiwa *entrepreneur* dalam diri seseorang pada skala usaha yang lebih besar, seperti tingkat nasional. Faktor tersebut ialah:

- a. Usia dan jenis kelamin
- b. Kualitas asli, yang mencakup *risk taking*, kreatif, tantangan, dan kompetisi.
- c. Personal dan sosial meliputi *self esteem*, *self confidence*, *self achievement*, *recogniton*, dan *legacy*.
- d. Penghasilan dan karir meliputi penghasilan yang tinggi, perubahan karir, tidak memiliki pekerjaan, pembangunan karakter keadilan, bukan pegawai atau karyawan.
- e. Pemasaran, meliputi keuangan, tenaga kerja, penyedia jasa layanan, pasar, jaringan, dan aturan
- f. Lingkungan, meliputi lingkungan yang mendukung dan ketidakpastian.

Sedangkan menurut Javadian & Singh (2012), jiwa *entrepreneurship* individu dalam lingkup perusahaan yang lebih besar diindikasikan dengan adanya faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari *self efficacy* dan *risk taking*. *Self efficacy* merupakan kepercayaan diri untuk suatu kapabilitas atau kemampuan untuk mengkoordinir dan mengambil keputusan demi pencapaian hasil produksi



tertinggi. Sedangkan faktor eksternal adalah gender stereotypes dan budaya serta tradisi dalam lingkup sosialnya.

### 2.3.3. Karakteristik Perusahaan Nasional

Suatu perusahaan yang memiliki lingkup nasional harus memiliki beberapa karakteristik, diantaranya:

- a. Jenis aktivitasnya (dalam hal ini seperti pertumbuhan laba, menambah cakupan pasar, meningkatkan nilai ROI, meningkatkan inovasi produk, dan membuka cabang perusahaan baru).
- b. Besaran target
- c. Durasi atau waktu pencapaian

Ketiga hal tersebut hendaknya ditulis secara jelas dan gamblang dengan bahasa sederhana sehingga mudah dimengerti semua pihak yang terkait dalam usaha.

Selain itu, sebuah perusahaan harus memiliki visi, misi, dan tujuan.

Langkah berikutnya adalah merealisasikan usaha menjadi bentuk yang siap dioperasionalkan. Berikut ini merupakan hal-hal penting yang menjadi ciri atau karakteristik perusahaan (Prasetyo, 2010):

- a. Adanya nama perusahaan.

Nama merepresentasikan ruang lingkup usaha. Selain itu, nama juga menunjukkan simbol usaha. Nama yang digunakan haruslah memiliki beberapa karakter, yaitu:

- 1) Unik, memiliki karakteristik yang membedakannya dengan perusahaan lain.



2) Sederhana, agar mudah diingat

3) Bernilai, artinya memberikan pemahaman langsung akan *scope* usaha ketika diucapkan

4) Harmoni, artinya bernada saat diucapkan. Memberikan cita rasa tersendiri bagi orang yang menyebutkan nama tersebut.

5) Tak lekang oleh masa, sedapat mungkin nama perusahaan mencerminkan rentang waktu usaha yang diharapkan oleh pendirinya.

b. Memiliki logo perusahaan. sama halnya dengan nama, logo perusahaan bukan hanya sekadar pemanis atau pelengkap karakter perusahaan. Banyak hal yang harus dipahami dari sebuah logo perusahaan. Logo mencerminkan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Dewasa ini perusahaan sampai mempelajari efek psikologis yang ditimbulkan dari kesan melihat logo sebuah perusahaan. Bentuk lingkaran mencerminkan kelangsungan usaha yang tidak akan pernah terputus. Demikian pula perlu diperhatikan segi pewarnaan logo, serta mekanisme padu padan warna. Misalnya, warna hijau tua tidak dapat disandingkan dengan warna biru tua dan sebagainya. Logo perusahaan merupakan identitas resmi yang penuh dengan pesan yang ingin dikomunikasikan oleh perusahaan kepada lingkungan eksternal. Umumnya warna utama yang digunakan dalam logo sering kali digunakan sebagai warna resmi kebesaran perusahaan. Mengingat perannya yang sangat signifikan, logo hendaknya



ditetapkan dengan penuh pertimbangan. Perubahan logo dikemudian hari boleh dilakukan seiring dengan kemajuan usaha yang makin pesat serta dukungan perunahan lingkungan eksternal, nilai-nilai awal perusahaan dimungkinkan mengalami pergeseran. Pergeseran ini pulalah yang wajib digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam mengubah logo. Perubahan logo hendaknya dilakukan tidak terlalu sering. Untuk itu harus dipikirkan logo yang paling tidak dapat digunakan dalam lima tahun ke depan.

c. Memiliki bentuk usaha yang jelas, apakah menggunakan Perseroan Terbatas (PT) atau menggunakan Usaha Dagang (UD) atau juga menggunakan persekutuan komanditer (CV). Bentuk usaha ini akan menentukan persyaratan hukum yang harus dipenuhi sebelum pendirian formal usaha. Khusus untuk PT, perlu adanya konsultasi dengan lembaga hukum karena PT pendiriannya harus dikuatkan dengan undang-undang yang berlaku di negara yang bersangkutan.

d. Memiliki penentuan lama periode usaha. Pada awal usaha, umumnya pengusaha berani berharap agar usaha dapat berjalan selama mungkin. Namun seiring dengan berjalannya waktu, saat menghadapi hambatan ternyata para pengusaha baru tahu akan risiko yang mungkin tidak dapat diantisipasi sehingga mereka mengubah keputusan untuk mengakhiri usaha dengan jalan menutupnya. Hendaknya hal tersebut sedapat mungkin diperkirakan sebelumnya jauh hari, sehingga sejak awal periode usaha pemilik sudah dapat



mengestimasi lama usaha. Hasil estimasi ini juga sangat berperan dalam proses pengembangan inovasi dari manajemen. Bila lama usaha sudah ditentukan di depan, maka pihak pengelola akan termotivasi untuk menciptakan inovasi baru yang dapat membuat usaha bertambah panjang. Hal ini diakui sebagai motivator positif bagi pengembangan usaha di masa depan.

e. Lokasi kantor lama. Ada beberapa pertimbangan dalam menentukan lokasi untuk kantor pusat usaha, diantaranya adalah:

1) Akses ke jalan raya

Hal ini perlu diperhatikan karena lokasi usaha yang dekat dengan jalan raya mudah dijangkau oleh calon konsumen, *supplier*, atau pihak-pihak lain yang berkepentingan atas usaha.

2) Aspek legal lokasi

Aspek hukum dari lokasi termasuk di dalamnya adalah masalah sertifikat tanah dan bangunan, dan aspek lainnya. Untuk lokasi usaha, seharusnya perlu dicari informasi sebanyak-banyaknya terkait sengketa lokasi tersebut.

3) Lapangan parkir

Kantor pusat hendaknya dilengkapi dengan lapangan parkir yang memadai.

4) Fasilitas pendukung yang memadai.

Fasilitas pendukung ini termasuk didalamnya adalah listrik, air, keamanan, dan kebersihan lingkungan.



f. Memiliki ruang lingkup usaha

Penentuan ruang lingkup usaha berguna agar usaha dapat terfokus pada tujuannya. Pada saat pendirian pertama perlu dilakukan penegasan bahwa selama kurunwaktu tertentu periode perusahaan akan terfokus pada ruang lingkup industri apa. Ruang lingkup usaha dapat berubah seiring dengan kemajuan perusahaan.

g. Memiliki struktur organisasi perusahaan

Umumnya pada awal pendirian usaha selalu digunakan struktur usaha yang sederhana, terdiri atas seorang direktur yang dibantu oleh beberapa manajer dan staf bidang pemasaran, operasional, keuangan, dan sumber daya manusia. Seiring dengan berjalannya waktu, level yang ada dalam struktur organisasi dapat ditingkatkan dengan menambah level asisten manajer atau wakil direktur dan sebagainya.

h. Identitas pemilik dan pengelola

Hal ini sangat penting terutama untuk masalah penanggung jawab usaha pada pihak eksternal. Identitas dalam hal ini termasuk data diri, nomor rekening usaha, nomor wajib pajak masing-masing pemilik, dan nomor wajib pajak usaha.

i. Deskripsi kerja pada tiap-tiap bagian dalam struktur organisasi

Deskripsi kerja ini menyangkut wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan. Dalam wewenang dan tanggung jawab ini juga perlu dibahas tentang



wewenang atas penjualan aset usaha perusahaan, pihak yang berhak melakukan konsolidasi keuangan perusahaan, dan aspek-aspek hukum organisasi lainnya.

j. Permodalan

Beberapa usaha kecil menengah mengalami penutupan bukan dikarenakan kinerja usaha yang menurun, namun lebih pada masalah pembagian keuntungan yang oleh salah satu pihak dinilai tidak adil.

Prinsip keadilan menyatakan bahwa besar kecilnya keuntungan sangat ditentukan oleh besar kecilnya modal yang ditempatkan.

Penempatan modal ini juga akan menentukan berapa besar risiko yang harus ditanggung masing-masing pemilik, selain itu, penyertaan sumber modal juga perlu dilakukan, misal dari modal pribadi atau bank. Bila sumber modal dari bank, maka harus dinyatakan jumlah bunga yang harus dibayarkan selama periode peminjaman.

k. Prosedur kerja

Prosedur kerja ini akan digunakan sebagai pedoman untuk melangkah ke depan demi menempuh visi dan misi perusahaan.

Menurut Harmaizar (2002), dalam membangun suatu usaha perlu adanya sumber-sumber gagasan awal diantaranya:

a. Pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan suatu cara yang terbaik untuk mendapatkan suatu gagasan memulai usaha. Dengan cara ini cukup banyak yang berhasil dalam membangun usaha. Pendidikan



merupakan faktor yang penting karena pendidikan memiliki tujuan untuk membangun jiwa kreasi baru atau mengadakan perubahan-perubahan (inovasi) atas suatu hal yang lama.

b. Pengalaman

Pengalaman-pengalaman pekerjaan dapat dijadikan sebagai sumber gagasan awal untuk memulai suatu usaha. Pengalaman tersebut perlu dikombinasikan dengan sumber daya lain agar mempunyai suatu perbedaan yang mempunyai nilai tambah atau keunggulan tersendiri

c. Lingkungan Keluarga Usaha

Lingkungan keluarga yang memiliki basis wirausaha pada umumnya mereka bersedia menceritakan pengalaman mereka dengan cukup detail. Dari pengalaman mereka, seseorang dapat mencari gagasan yang kemudian dikombinasikan dengan kemampuan masing-masing individu.

d. Observasi perjalanan

Merupakan suatu perjalanan sehari-hari dan kemudian menjumpai suatu gagasan baik berupa memindahkan sesuatu ke tempat lain atau mengeksposkan, dimana produk tersebut belum dikenal pasar dan sebagainya.

e. Hobi

Adalah suatu perasaan alamiah dan merupakan wilayah lain dari pekerjaan. Jika hobi tersebut dapat dilihat sebagai suatu peluang,



maka hobi tersebut dapat dijadikan suatu gagasan awal untuk memulai usaha.

f. Membeli sistem yang sudah jadi (waralaba/*franchise system*)

Membangun usaha dengan sistem waralaba bukan merupakan gagasan awal, tetapi membeli gagasan orang lain yang telah terbentuk.

Selain itu, adanya penelitian, pengembangan, dan perekayasaan merupakan salah satu tahap untuk meningkatkan perusahaan.

a. Penelitian

Penelitian merupakan suatu pekerjaan percobaan untuk mengumpulkan literatur. Penelitian dapat dibagi berdasarkan tahapannya:

1) Penelitian murni (riset fundamental) adalah penelitian yang lebih ditujukan kepada penelitian ilmu pengetahuan itu sendiri dan tidak ditetapkan kemajuan serta tidak ada unsur komersialnya, tetapi memberikan harapan penelitian lebih lanjut.

2) Penelitian terapan merupakan penelitian lebih lanjut setelah penelitian murni dilakukan, tujuan penelitian adalah untuk mengadakan penelitian yang lebih spesifikasi.

b. Pengembangan

Merupakan penerapan penemuan-penemuan ilmiah baru ke dalam praktik, baik menciptakan produk baru, mengembangkan produk atau



mengganti bahan baku produk dengan harapan dapat meningkatkan kualitas atau mengurangi biaya produksi/investasi.

**c. Perekrayasaan**

Adalah suatu pekerjaan perngintegrasian dari berbagai macam komponen menjadi suatu produk.

Karakteristik lain suatu perusahaan adalah kemampuan dari para pengusaha untuk menganalisis peluang usaha yang ada. Analisa peluang usaha terdiri dari (Harmaizar, 2002).

**a. Analisa produk – segmentasi**

Analisa yang dimaksud adalah analisa produk yang akan dipasarkan bersifat kualitatif seperti jenis usaha, produk, segmentasi, dan lokasi.

**b. Analisa permintaan**

Tanpa adanya permintaan yang layak tidak ada yang akan membangun suatu usaha. Awalnya rencana pembangunan atau pengembangan usaha karena adanya permintaan. Permintaan dapat diartikan sebagai pasar atau pembeli dalam arti sempit. Permintaan dapat digolongkan menjadi permintaan efektif dan permintaan potensial. Permintaan efektif merupakan permintaan sejumlah produk yang diperkirakan pasti akan dibeli. Sedangkan permintaan potensial merupakan permintaan sejumlah produk yang mungkin akan dibeli oleh masyarakat atau industri pada masa yang akan datang.

**c. Analisa penawaran (pesaing)**



Analisa penawaran merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk menganalisa perkembangan penawaran (pesaing) pada masa yang akan datang berdasarkan perkembangan penawaran masa lalu dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

d. Analisa peluang pasar

Analisa peluang pasar dapat juga dikatakan analisa keseimbangan permintaan dan penawaran. Jika penawaran lebih besar dari permintaan, maka dapat dikatakan pasar sudah jenuh. Sedangkan jika permintaan lebih besar daripada penawaran, maka peluang/kesempatan pasar masih ada.

Kriteria *Baldrige* menetapkan sebelas nilai inti (*core values*) dalam melakukan penilaian terhadap suatu perusahaan-perusahaan besar dan berkinerja baik, yang dijadikan sebagai referensi pengelolaan perusahaan atau pengelolaan bisnis untuk mencapai kinerja yang *excellent*. Nilai inti atau *core value* merupakan suatu keyakinan, sikap, dan perilaku yang digali dari nilai-nilai dasar yang terdapat di setiap perusahaan. nilai-nilai inti tersebut adalah kepemimpinan yang mempunyai visi, kinerja *excellent* yang didorong pelanggan, pembelajaran organisasi dan personal, menghargai karyawan dan mitra, kegesitan berfokus pada hasil dan penciptaan nilai, serta berpikir secara sistematis (Haris, 2005).

a. Kepemimpinan yang mempunyai visi

Perusahaan-perusahaan yang berkembang selalu mempunyai pemimpin yang mempunyai visi yang menantang dan mampu



menerjemahkannya menjadi strategi yang jelas. Seorang pemimpin senior harus dapat menetapkan nilai-nilai, arah yang jelas dan berfokus pada pelanggan, serta menetapkan harapan yang tinggi. Nilai, arah, dan harapan harus dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan semua *stakeholder* secara seimbang. Pemimpin harus memastikan terciptanya strategi, sistem, dan metode untuk meraih kinerja *excellent*, mendorong inovasi, dan membangun pengetahuan dan kapabilitas perusahaan yang dipimpinnya. Nilai dan strategi yang telah ditetapkan tersebut harus dapat menjadi pedoman untuk melakukan semua aktivitas dan membuat keputusan di perusahaan. Mereka harus mampu menginspirasi dan memotivasi lingkungan kerjanya serta menjadi pendorong bagi karyawan untuk mau belajar dan berkembang, maju, dan kreatif. Selain bertanggung jawab memenuhi harapan dan kebutuhan para *stakeholder*, pemimpin juga harus dapat menjadi teladan. Perilaku etika dan keterlibatan mereka dalam proses perencanaan, berkomunikasi, pengarahan, pengembangan kepemimpinan masa depan, melakukan evaluasi kinerja perusahaan dan perekrutan pegawai merupakan karakter yang harus mereka miliki. Sebagai teladan, pemimpin juga harus dapat mendorong terciptanya etika, nilai, dan harapan bersamaan dengan pengembangan sistem kepemimpinan, komitmen, dan program-program untuk seluruh perusahaan.

b. Kinerja *excellent* yang didorong pelanggan



Perusahaan dibangun dan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga boleh dikatakan pelangganlah yang menentukan kualitas dan kinerja perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus sungguh-sungguh memperhatikan bentuk dan karakteristik produknya melalui pendekatan dan komunikasi yang efektif untuk menggali keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan. Usaha-usaha inilah yang akan menimbulkan ketertarikan, memberi alternatif pilihan, mendorong keputusan pelanggan untuk membeli, merasa puas, merasa terikat, dan loyal, yang akhirnya memungkinkan perusahaan untuk melakukan ekspansi bisnis. Nilai, kepuasan, dan loyalitas pelanggan dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain jumlah dan nilai penjualan, kepemilikan, dan pengalaman perusahaan. Hubungan antara perusahaan dan pelanggan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi terbinanya kepercayaan, keyakinan, dan loyalitas pelanggan.

c. Pembelajaran organisasi dan personal

Keberhasilan karyawan sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan pembelajaran dan praktik keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi untuk pendidikan, pelatihan, dan berbagai kesempatan lain yang diberikan kepada para karyawannya untuk berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji bagi karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih. *On the job training* merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan



menarik garis hubungan yang lebih tegas antara kepentingan pribadi dan prioritas perusahaan. program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan dapat dilakukan melalui teknologi berbasis komputer dan internet. Terdapat tiga manfaat pembelajaran individu bagi perusahaan, yaitu:

- 1) Meningkatkan loyalitas dan kecerdasan karyawan
- 2) Pembelajaran lintas fungsi
- 3) Menjadikan lingkungan kerja berkembang dan inovatif

Dengan demikian, pembelajaran bukan sekadar peningkatan kualitas produk dan jasa, namun juga peningkatan lingkungan kerja yang kondusif, lebih tanggap terhadap situasi, luwes dan efisien, serta akan meningkatkan kinerja yang semakin memperkuat posisi perusahaan di pasar.

d. Menghargai karyawan dan mitra

Keberhasilan sebuah perusahaan tidak dapat dicapai oleh pemimpinnya sendiri, tetapi harus bersama karyawan dan mitra.

Artinya, keberhasilan suatu perusahaan antara lain tergantung pada kecerdasan, keahlian, kreativitas, dan motivasi dari karyawan dan mitra bisnisnya. Menghargai karyawan berarti perusahaan memiliki komitmen terhadap kepuasan, perkembangan, kemajuan, dan kesejahteraan mereka. Lebih jauh lagi penghargaan terhadap karyawan adalah penanaman sikap kerja yang lebih positif namun luwes di tempat kerja hingga terpenuhinya kebutuhan hidup sehari-



hari. Berbagai tantangan yang harus terpenuhi perusahaan dalam memenuhi komitmen penghargaan terhadap karyawan adalah merealisasikan komitmen pemimpin dalam menunjang keberhasilan karyawan, memberikan upah/gaji yang lebih baik, semakin kondusifnya lingkungan kerja perusahaan, kesempatan untuk menerapkan pengalaman dan pengetahuan sehingga mereka dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang lebih memuaskan pelanggan yang pada gilirannya akan memberi sumbangan yang berarti bagi pencapaian perusahaan. Kemitraan internal dan eksternal sangat diperlukan dalam setiap upaya mencapai sasaran strategis perusahaan dengan optimal.

#### 1) Kemitraan internal

Adanya serikat pekerja dalam lingkungan perusahaan merupakan salah satu bentuk jalinan kemitraan internal antara karyawan dan manajemen. Adanya kemitraan semacam ini akan sangat membantu karyawan dalam mengembangkan diri, meningkatkan keahlian, bahkan membentuk tim kerja yang tangguh. Kemitraan internal juga memungkinkan perusahaan menciptakan hubungan timbal balik antartim kerja yang mampu meningkatkan fleksibilitas, daya respons, dan kecerdasan di dalam lingkungan perusahaan.

#### 2) Kemitraan eksternal

Kemitraan eksternal bisa dijalin melalui hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan organisasi pendidikan. Diperlukan



strategi yang tepat dan matang untuk mendukung terciptanya kemitraan semacam ini. Dengan adanya kemitraan eksternal banyak hal yang bisa diambil manfaatnya bagi perusahaan, seperti terbukanya pasar baru, peluang untuk menciptakan produk dan jasa baru. Lebih jauh lagi kemitraan eksternal mampu menciptakan sinergi kekuatan bagi kedua belah pihak, yang membuat potensi kepemimpinan masing-masing dakan semakin tergal.

Keberhasilan membangun kemitraan internal maupun eksternal akan meningkatkan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu terciptanya suatu dasar untuk membangun kerja sama investasi yang seimbang.

Perlunya keterbukaan masing-masing pihak untuk menetapkan langkah-langkah menuju keberhasilan, menjalin komunikasi yang baik, mengevaluasi kemajuan yang telah dicapai dan menerapkan langkah-langkah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

Kerja sama di bidang pendidikan dan pelatihan merupakan langkah efektif pengembangan sumber daya manusia dengan biaya yang bisa ditekan.

#### e. Kegesitan

Perubahan bisnis berlangsung secara cermat dan tidak pernah berhenti, apalagi pada era *e-commerce* yang dapat memproses transaksi dengan cepat, sehingga terjadi pergeseran istilah. Ukuran besar kecilnya suatu perusahaan tidak lagi menjadi faktor yang dominan, tetapi kemampuan melakukan perubahan dengan cepat



akan mendorong perusahaan untuk menangkap peluang-peluang bisnis dengan cepat pula. Kunci utama keberhasilan menghadapi tantangan pasar global adalah penciptaan desain produk dan jasa yang inovatif, yang keduanya mempunyai masa batas edar.

Perusahaan dituntut pula untuk melakukan serangkaian langkah terintegrasi dalam proses riset, produksi hingga tingkat komersialisasi.

f. Berfokus pada masa depan

Untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang stabil dan menjadi yang terdepan di ajang persaingan, dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki orientasi kuat ke masa depan dan kemauan yang keras untuk membangun hubungan jangka panjang dengan para *key stakeholders* yang terdiri atas pelanggan, karyawan, pemasok, dan mitra kerja, pemegang saham, masyarakat, dan lingkungan. Dalam menyusun rancangan kerjanya, perusahaan perlu memperhatikan dan mengantisipasi berbagai faktor berikut ini:

- 1) Harapan dan keinginan pelanggan
- 2) Peluang untuk membangun kemitraan dan bisnis baru
- 3) Pesatnya perkembangan pasar global
- 4) Kemajuan teknologi
- 5) Perkembangan lingkungan *e-commerce*
- 6) Pelanggan dan segmen pasar yang baru
- 7) Perubahan peraturan strategi yang diciptakan oleh pesaing



Untuk mengakomodasi faktor-faktor tersebut, dibutuhkan adanya tujuan strategis dan alokasi sumber daya yang tepat. Hal-hal yang menjadi fokus pada masa depan adalah pengembangan sumber daya manusia dan pemasok, dan terciptanya peluang untuk berinovasi.

g. Fokus pada hasil dan penciptaan nilai

Kriteria-kriteria yang diterapkan untuk menilai kinerja suatu perusahaan perlu difokuskan pada pencapaian hasil. Tujuan ini kemudian digunakan untuk membangun sekaligus menciptakan keseimbangan penyampaian nilai-nilai kepada para *stakeholder*, pelanggan, karyawan, pemegang saham, pemasok, dan mitra bisnis, serta masyarakat dan lingkungan sekitar. Nilai-nilai ini menjadi pendukung bagi perusahaan untuk membangun loyalitas dan sumbangan bagi pertumbuhan ekonomi. Untuk mencapai keseimbangan nilai-nilai tersebut ada kalanya perusahaan harus menghadapi konflik dan perubahan tujuan. Untuk mencegah terjadinya konflik tersebut, diperlukan strategi yang secara tegas dapat menampung kepentingan dan kehendak para *stakeholders*. Hal ini dapat membantu perusahaan menyelaraskan rencana dan tindakan dengan kebutuhan para *stakeholders*. Keseimbangan kriteria untuk menilai tinggi rendahnya tingkat kinerja ini akan menghasilkan cara yang efektif untuk mengkomunikasikan prioritas jangka pendek



maupun jangka panjang, memantau kualitas kinerja, dan membangun dasar yang kuat untuk mencapai tujuan secara lebih optimal.

#### 2.3.4. Strategi Pengembangan Perusahaan

Strategi bisnis dalam perusahaan merupakan serangkaian rencana dan tindakan terintegrasi yang didesain bagi perusahaan sebagai sarana untuk memperoleh keuntungan melebihi pesaingnya sekaligus untuk memaksimalkan laba. Dua strategi dasar perusahaan yang digunakan adalah strategi biaya rendah (*low cost strategy*) dan strategi diferensiasi (*differentiation strategy*) (Fess, 2008).

Berdasarkan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan mendesain dan menghasilkan produk atau jasa dengan kualitas yang diterima konsumen pada biaya produksi yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya. Beberapa perusahaan dalam industri tertentu menjual produknya tanpa tambahan apapun, produk yang standar kepada konsumen yang paling umum dalam industri tersebut. Dengan mengikuti strategi ini, perusahaan-perusahaan secara terus menerus akan berfokus untuk menurunkan biaya produksi. Perusahaan dapat mencapai biaya yang rendah dengan berbagai cara. Sebagai contoh, sebuah perusahaan menerapkan pengendalian anggaran yang ketat, penggunaan program pelatihan yang modern, penerapan teknologi manufaktur yang sederhana, atau menjalin hubungan dengan pemasok (*supplier*) yang akan menghemat biaya. Hubungan dengan pemasok tersebut dapat berupa hubungan langsung antara proses produksi penyalur dengan proses



produksi pemasok untuk meminimalkan biaya persediaan, perubahan bahan baku, dan biaya penyimpanan barang persediaan.

Perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi sering menggunakan sistem informasi untuk mencakup dan menganalisis perilaku dan pilihan konsumen, perusahaan-perusahaan dapat meningkatkan diferensiasi produknya dengan investasi dalam teknologi manufaktur dan pelayanan kepada konsumen. Beberapa perusahaan menggunakan usaha pemasaran dan penjualan untuk mempromosikan perbedaan di antara produknya. Perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi menginginkan konsumennya membayar harga premium untuk fitur-fitur yang berbeda pada produknya. Namun, sebuah perusahaan mungkin akan memberikan fitur yang melebihi kebutuhan konsumennya. Dalam kasus ini, konsumen dapat berubah persepsinya atas fitur-fitur yang berbeda pada produk tersebut. Akibatnya, konsumen tidak ingin lagi membayar harga premium atas produk tersebut (Fess, 2008).

### **2.3.5. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Kewirausahaan Nasional**

Tujuan utama yang ingin dicapai oleh setiap pelaku usaha adalah memperoleh hasil yang positif baik dari sisi pendapatan, maupun pertumbuhan usaha. Sejatinya, para pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya memiliki tipe yang berbeda-beda dengan jalur pembentukan yang juga berbeda. Perkembangan para pelaku usaha yang lahir melalui pembentukan kreatifitas dan inovatif tidak sama bergantung



pada usaha masing-masing. Dengan demikian, faktor lingkungan yang berbeda akan mempengaruhi pembentukan jiwa yang berbeda pula. Dengan kata lain, tidak ada jalur tunggal dalam membentuk dan mengembangkan *entrepreneurship* untuk mencapai kesuksesan. Para pelaku usaha akan berkembang mencapai skala nasional dengan kondisi dan pengaruh lingkungan yang beragam, sehingga ukuran keberhasilan yang dicapai juga bervariasi bergantung pada usaha masing-masing (Suharyadi *et al.*, 2007).

Namun demikian, Suharta (2010) mengklasifikasikan faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha dalam skala nasional, yakni:

1. Faktor fasilitas fisik perusahaan

Faktor fasilitas fisik sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan karena ada perbedaan tempat usaha yang strategis dengan yang terpencil. Penentuan fasilitas fisik selalu dihubungkan dengan biaya dan penghasilan. Dari pendapatan tersebut perusahaan dapat hidup berkembang dan berkelanjutan. Untuk itu, dalam skala nasional, faktor fisik yang perlu diperhatikan bagi pelaku usaha, meliputi: lokasi perusahaan (letak sumber bahan mentah, tenaga kerja, pasar, fasilitas transportasi, dan pembangkit tenaga); jenis dan model bangunan; tata letak fasilitas produksi; dan lingkungan kerja.



## 2. Faktor Manusia (Tenaga Kerja)

Tenaga kerja merupakan faktor penting dalam pengembangan usaha. Walaupun saat ini tenaga manusia sudah banyak digantikan oleh mesin atau mekanik, namun keberadaan tenaga manusia masih dibutuhkan, terutama dalam hal pemasaran dan sebagainya. Untuk itu, dalam mengembangkan usaha skala nasional, diperlukan tenaga kerja yang punya pengetahuan, keterampilan, serta sikap mental yang positif terhadap kegiatan pengembangan usaha.

## 3. Faktor Modal

Modal menjadi faktor penting dalam hal perputaran roda usaha modal tersebut dipergunakan perusahaan untuk membeli barang-barang yang termasuk kelompok aktiva tetap agar keseimbangan perusahaan tetap terjaga. Salah satu kendala yang dihadapi perusahaan untuk mengembangkan ke skala nasional adalah keterbatasan modal. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, cara yang digunakan adalah: menggunakan modal seefisien mungkin dengan mengutamakan kebutuhan yang paling prioritas dan berusaha memperoleh tambahan modal kerja dari sumber lain secara tepat (kredit bank atau investor).

## 4. Faktor Kemampuan Pelaku Usaha

Faktor kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan pelaku usaha dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan,



mengkoordinasikan, dan mengawasi keseluruhan faktor usaha yang tersedia dan diperlukan. Faktor-faktor tersebut, meliputi:

a. Memiliki moral yang tinggi, meliputi: ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa; kemerdekaan batin; keutamaan; kasih sayang terhadap sesama manusia; loyalitas hukum; dan keadilan.

b. Memiliki sikap mental wiraswasta, yakni: berkemauan keras; berkeyakinan kuat (pengenalan diri, kepercayaan diri sendiri, dan pemahaman tujuan dan kebutuhan); kejujuran tanggung jawab (moral yang tinggi dan disiplin tinggi); ketahanan fisik dan mental (kesehatan jasmani rohani, kesabaran, dan ketabahan); ketekunan dan keuletan dalam bekerja; dan pemikiran yang konstruktif dan kreatif.

c. Memiliki kepekaan terhadap lingkungan  
Kemampuan kepekaan terhadap lingkungan, diantaranya: pengenalan terhadap arti lingkungan; rasa syukur atas apa yang sudah diperoleh; keinginan yang besar untuk menggali dan mendayagunakan sumber-sumber ekonomi lingkungan setempat; dan Kepandaian untuk menghargai dan memanfaatkan waktu secara efektif.

d. Memiliki keterampilan wirausaha, mencakup: berpikir kreatif; keterampilan dalam pengambilan keputusan; keterampilan



kepemimpinan, keterampilan manajerial; dan keterampilan dalam bergaul.

e. Faktor lingkungan

Lingkungan perusahaan dikategorikan menjadi dua, yakni lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan khusus (*specific environment*). Lingkungan umum adalah lingkungan perusahaan yang secara tidak langsung mempengaruhi proses perkembangan perusahaan dalam pencapaian tujuan, terdiri dari:

faktor politik, ekonomi, sosial kebudayaan, pendidikan, teknologi, dan hukum. Sementara lingkungan khusus adalah lingkungan perusahaan yang secara langsung mempengaruhi proses perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan, terdiri dari: (a) lingkungan pelanggan, (b) lingkungan penyedia, (c) lingkungan pesaing, (d) lingkungan teknologi, dan (e) lingkungan sosio-politik.

Kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tepat oleh para pelaku usaha sangat diperlukan karena dalam setiap pengambilan keputusan, pengusaha akan selalu berhadapan dengan lingkungan salah satu karakteristiknya adalah ketidakpastian. Pada umumnya reaksi pengusaha dalam menghadapi lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleks,



dinamis, suasana persaingan, dan adanya keterbatasan, adalah dalam bentuk kebingungan dan kecemasan. Untuk itu, diperlukan kepekaan dan wawasan yang luas, untuk mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi, dalam kaitannya dengan kegiatan usahanya.

## 2.4. Konsep Perusahaan Global

### 2.4.1. Definisi Perusahaan Global

Perusahaan global merupakan perusahaan yang mengacu pada strategi untuk mendekati pasar dunia dengan produk-produk yang terstandarisasi. Industri global merupakan industri dimana persaingannya melintasi batas negara, bahkan persaingan terjadi pada tataran dunia. Pada industri global, gerakan strategis perusahaan di suatu negara dapat secara signifikan dipengaruhi oleh posisi kompetitifnya di negara lain (Pearce & Robinson, 2007).

Sama halnya dengan Daft, Murphy, & Willmott (2010), yang mendefinisikan perusahaan global sebagai perusahaan yang melampaui lebih dari satu negara. Sistem organisasi dalam perusahaan global jauh lebih kompleks.

Dalam bukunya *Global Reach*, Richard J. Barnett dan Ronald E. Muller melukiskan bahwa *global corporation* adalah:

*Global corporation is the first institution in human history dedicated to centralized planning on a world scale. Because its*



*primary purposes is to organize and to integrate economic activity around the world in such a way as to maximize global profit, the global corporation is an organic in which each part is expected to serve the whole".*

Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa perusahaan-perusahaan global adalah suatu jenis perusahaan yang secara sentralistik merencanakan untuk mengintegrasikan perekonomian dunia. Aktivitas perusahaan global tidak mengenal perbatasan negara yang memisahkan satu bangsa dengan bangsa lain. Perbatasan negara itu hanya penting untuk membedakan kesatuan budaya satu dengan bangsa lain, namun tidak mempunyai makna apapun bagi perkembangan suatu bisnis atau kecenderungan cita rasa para konsumen dalam suatu negara (Soetrisno, 2002).

Dengan kata lain, keunikan perusahaan global terletak pada pandangan perusahaan tersebut kepada dunia. Perusahaan global melihat dunia sebagai sebuah unit ekonomi yang tak terpisah-pisah. Sementara, kekuatan perusahaan global bertolak belakang dengan pandangan atau ideologi nasionalisme yang mewarnai negara atau *nation state*. Bagi para pimpinan perusahaan global, negara atau *nation state* terlalu sempit bagi usaha-usaha mereka, dan menjadi penghambat bagi pengembangan ekonomi global. Dengan demikian, bagi para manajer



perusahaan global, negara atau *nation state* adalah hal yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan dunia.

Persaingan antara negara dengan perusahaan global memang akhirnya muncul. Munculnya perusahaan global yang anti ideologi nasionalisme dianggap oleh negara sebagai suatu kekuatan baru yang akan mengancam otoritas negara dalam mengatur sistem pemerintahan mereka masing-masing. Kecemasan negara terhadap adanya perusahaan global adalah hilangnya otoritas negara untuk memerintah. Hal ini dapat

diartikan sebagai kecemasan negara dalam mengatur tingkah laku berbisnis dari perusahaan global serta kemampuan mereka untuk mempengaruhi arah perubahan sosial yang terjadi dalam suatu bangsa, baik secara politis maupun sosial budaya dan ekonomi. Kecemasan negara terhadap perusahaan global muncul karena perusahaan ini menguasai tiga hal utama yang membuat pembangunan dalam satu negara dapat berjalan, yakni teknologi produksi, keuangan, dan pemasaran. Hal ini akan menyebabkan terjadinya monopoli produk

industri bahan-bahan mentah dan keuangan yang sangat dibutuhkan oleh suatu bangsa dan masyarakat mereka untuk mengembangkan diri, oleh perusahaan global. Negara atau *nation state* harus memiliki otoritas dan kedaulatan dalam batas negaranya masing-masing. Dengan kemampuan



105

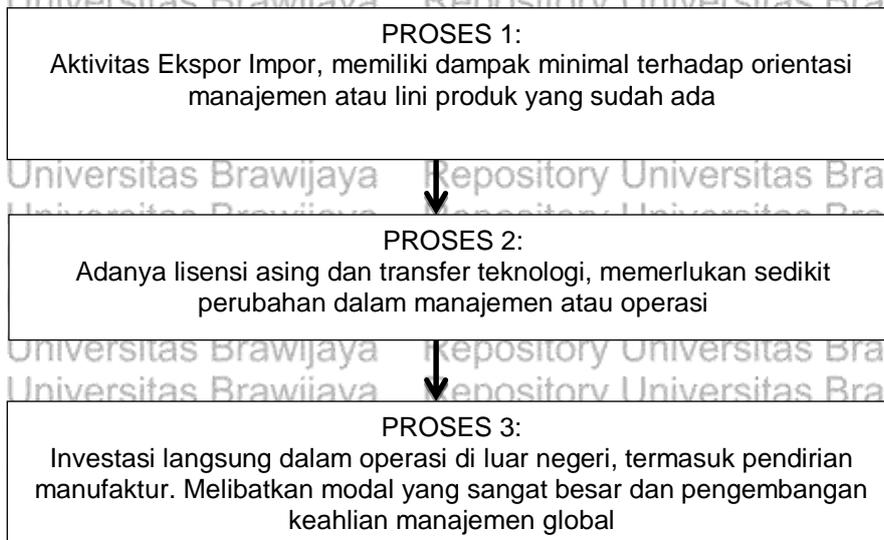
untuk memonopoli ketiga hal tersebut, maka perusahaan global dapat mengancam kedaulatan negara bangsa (Soetrisno, 2002).

Salah satu kecemasan negara dengan adanya perusahaan global adalah apabila perusahaan tersebut mampu memonopoli beberapa aspek teknologi proses produksi. Hal ini menyebabkan penguasaan beberapa aspek teknologi produksi akan mengganggu kedaulatan negara dalam mensejahterakan rakyatnya.

#### 2.4.2. Proses Strategi Perusahaan Global

Evolusi dari suatu perusahaan global seringkali diikuti oleh kemajuan dari proses strategi yang terlibat Pearce & Robinson (2007).

Proses strategi perusahaan global tersebut dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Gambar 2.7. Proses menuju perusahaan global  
Sumber: (Pearce & Robinson, 2007)



### 2.4.3. Fungsi Evolusi Perusahaan Global

Upaya globalisasi perusahaan mengarah baik pada pengembangan teknologi baru di pasar-pasar negara berkembang dan peluang untuk masuk pada industri yang memiliki lingkungan baru. Fungsi lain evolusi perusahaan global sebagai senjata kompetitif.

Tabel 2.3: Fungsi evolusi perusahaan global dari berbagai aspek

Aspek	Penjelasan Tindakan
Sumber daya tambahan	Berbagai input, termasuk sumber daya alam, teknologi, tenaga ahli, dan bahan baku. Dapat dengan mudah diperoleh diluar negara asal perusahaan
Biaya yang lebih rendah	Berbagai biaya, termasuk biaya tenaga kerja, bahan baku, transportasi, dan pendanaan yang memungkinkan lebih rendah diluar negara asal perusahaan
Insentif	Berbagai insentif tersedia dari pemerintah negara tuan rumah atau pemerintah negara asal untuk mendukung investasi asing di lokasi-lokasi tertentu
Pasar baru yang berkembang	Kelebihan sumber daya, termasuk manajemen, tenaga ahli, mesin, dan uang yang dapat digunakan di lokasi-lokasi di luar negeri
Eksplorasi dari keunggulan khusus perusahaan	Teknologi, merk, dan nama yang sudah dikenal semuanya dapat menyediakan peluang di luar negeri
Pajak	Tarif pajak dan sistem perpajakan yang berbeda di lokasi berbeda menyediakan peluang bagi perusahaan untuk memaksimalkan laba setelah pajaknya di tingkat dunia
Skala ekonomi	Pasar nasional yang terlalu kecil mendukung efisiensi produksi, sementara penjualan dari beberapa pasar memungkinkan produksi dengan skala yang lebih besar
Sinergi	Operasi di lebih satu lingkungan negara menyediakan peluang untuk menggabungkan manfaat dari satu lokasi dengan manfaat lebih di lokasi lain, yang tidak mungkin diperoleh secara terpisah
Kekuatan dan martabat	Citra sebagai perusahaan global dapat meningkatkan kekuatan dan martabat suatu perusahaan serta memperbaiki penjualan dan hubungan domestiknya dengan berbagai kelompok pemangku kepentingan
Melindungi pasar nasional dengan menyerang pasar asal pesaing	Serangan kuat di pasar pesaing dapat menekan pesaing untuk menarik aktivitasnya di luar negeri guna melindungi operasinya di negara asalnya.

Sumber: (Pearce & Robinson, 2007)



#### 2.4.4. Syarat Perusahaan Global

Adanya evolusi perusahaan domestik atau nasional menuju perusahaan global, sedikitnya ada enam syarat yaitu Sumber (Pearce & Robinson, 2007):

a. Lingkup tugas manajemen global yang semakin luas. Adanya peningkatan luas baik dari lingkup area maupun manajemen, maka tugas perusahaan global semakin kompleks.

b. Globalisasi perusahaan yang semakin meningkat. Terdapat tiga aspek bisnis global yang diperlukan:

- 1) Perbedaan antarkekuatan lingkungan di negara-negara yang berbeda
- 2) Jarak yang semakin jauh
- 3) Keterkaitan dari operasi-operasi global

c. Ledakan informasi. Terdapat perkiraan bahwa simpanan pengetahuan dunia akan berlipat ganda setiap 10 tahun. Tanpa bantuan dari suatu rencana formal, eksekutif tidak lagi dapat mengetahui segala sesuatu yang harus mereka ketahui untuk menyelesaikan masalah kompleks yang mereka hadapi.

d. Persaingan global yang semakin meningkat. Adanya peningkatan yang pesat dalam persaingan global, perusahaan terus menerus menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah atau kehilangan pangsa pasar kepada pesaing.



e. Perkembangan teknologi yang pesat. Perkembangan teknologi yang pesat telah memperpendek siklus hidup produk. Perencanaan manajemen strategis diperlukan untuk memastikan penggantian produk yang sudah mencapai tahap matang, ditandai dengan lebih sedikitnya penjualan dan turunnya laba. Perencanaan memberikan kendali yang lebih besar pada manajemen terhadap seluruh aspek dari pengenalan produk baru.

f. Perencanaan manajemen stratefis menumbuhkan kepercayaan diri manajemen.

#### **2.4.5. Faktor Pendorong Perusahaan Global**

Adanya evolusi menuju perusahaan global, suatu perusahaan harus memaksimalkan kapabilitasnya melalui strategi tingkat dunia.

Strategi semacam itu membutuhkan pengambilan keputusan yang sangat tersentralisasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan terjadinya saling keterkaitan dari keputusan-keputusan yang diambil lintas cabang perusahaan (G. Harveland & C.K. Prahalad, 1983 dalam Pearce &

Robinson (2007). Faktor-faktor pendorong industri global adalah:

a. Skala ekonomi dalam aktivitas-aktivitas fungsional dari perusahaan-perusahaan terkait tersebut.

b. Tingginya pengeluaran penelitian dan pengembangan atas produk sehingga memerlukan lebih dari satu pasar untuk menutupi biaya tersebut.



- c. Adanya industri yang didominasi oleh perusahaan-perusahaan global yang mengharapkan konsistensi produk dan jasa lintas pasar.
- d. Adanya kebutuhan produk yang homogen lintas pasar, yang mengurangi kebutuhan untuk menyesuaikan produk untuk setiap pasar.
- e. Adanya sekelompok kecil pesaing global
- f. Rendahnya peraturan perdagangan dan peraturan mengenai investasi asing langsung

Menurut Robert N. Lussier *et al* (1994) dalam Pearce & Robinson (2007), faktor pendorong keberhasilan perusahaan global dapat disajikan dalam Tabel 2.2 dibawah ini:

Tabel 2.4. Faktor pendorong keberhasilan perusahaan global

FAKTOR	PENJELASAN
Tim Manajemen Global	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki visi dan budaya global</li> <li>2. Melibatkan orang-orang dari kebangsaan lain</li> <li>3. Menyerahkan manajemen untuk perusahaan ke orang-orang dari kebangsaan lain</li> <li>4. Melakukan perjalanan internasional secara berkala</li> <li>5. Mengikuti pelatihan lintas budaya</li> </ol>
Strategi Global	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan strategi global dan bukan strategi yang independen untuk masing-masing negara</li> <li>2. Mengembangkan aliansi lintas negara yang signifikan</li> <li>3. Memilih negara sasaran secara strategis dan bukan secara oportunistik</li> <li>4. Melaksanakan fungsi-fungsi bisnis di tempat yang paling efisien dan tidak ada bias negara asal</li> <li>5. Menekankan pada partisipasi di tiga serangkai (Amerika, Eropa, Jepang)</li> </ol>
Operasi dan Produk Global	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan proses operasi inti yang umum di seluruh dunia guna memastikan kuantitas dan keseragaman</li> <li>2. Produk yang global guna memperoleh keunggulan biaya dan pasar yang terbaik</li> </ol>
Teknologi serta Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendesain produk global tetapi juga</li> </ol>



FAKTOR	PENJELASAN
dan Pengembangan	mempertimbangkan perbedaan-perbedaan regional 2. Mengelola pekerjaan pengembangan secara terpusat, tetapi melaksanakannya secara global. 3. Tidak menduplikasi aktivitas penelitian dan pengembangan, memperoleh skala ekonomi
Pendanaan Global	1. Mendanai secara global guna memperoleh biaya terendah 2. Melakukan perlindungan nilai jika dibutuhkan guna melindungi terhadap risiko mata uang 3. Menetapkan harga dalam mata uang lokal 4. Mendaftarkan saham di bursa-bursa saham luar negeri
Pemasaran Global	1. Memasarkan produk global tetapi menyediakan diskresi regional jika skala ekonomi tidak terpengaruh 2. Mengembangkan merk-merk global 3. Menggunakan praktik dan tema inti pemasaran global 4. Secara simultan memperkenalkan produk-produk global baru di seluruh dunia.

#### 2.4.6. Karakteristik Perusahaan Global

Perusahaan skala global memiliki paradigma organisasi bisnis yang meliputi simplifikasi kerja (*work simplification*), fleksibilitas (*flexisibilities*) dalam pelayanan, dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Sebagai wujud nyata dari diterapkannya asas-asas tersebut, maka dalam organisasi bisnis global memiliki ciri-ciri sistem manajemen dan pengorganisasian kerja seperti di bawah ini (Sentana, 2008):

- a. Struktur semakin pipih. Struktur yang semakin pipih sangat diperlukan karena adanya dua alasan yang paling dasar sebagai persyaratan memotong garis hirarki penyebab mengakarnya birokrasi. Alasan yang kedua adalah untuk menciptakan arus informasi atas-bawah dan sebaliknya agar semakin cepat dan sampai lebih utuh.



Konsekuensinya, kebutuhan akan manajer menengah semakin menurun dengan dampak positif, yaitu peningkatan efisiensi.

b. Sistem dan prosedur semakin sederhana. Selain menghasilkan kerja dengan mutu lebih baik, proses kerja yang semakin sederhana dan mudah mampu mengurangi kesalahan-kesalahan kerja (*defective*).

Dengan demikian, kepuasan pelanggan semakin dapat lebih terwujud.

c. Kepuasan pelanggan sebagai fokus. Dalam dunia bisnis yang semakin bersaing, tidak ada pilihan lain sebagai upaya untuk tetap hidup dan berkembang bagi sebuah perusahaan selain dari memfokuskan segala upaya untuk mewujudkan kepuasan pelanggan.

d. Sumber daya manusia dengan kualitas yang tinggi. Organisasi bisnis yang akan memenangkan persaingna di tingkat global hanyalah perusahaan yang mampu merekrut dan melatih SDM yang bermutu tinggi. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu iklim kerja yang mampu mewujudkan *learning organization* dalam perusahaan. hanya perusahaan-perusahaan yang mempekerjakan SDM bermutu tinggi yang akan mampu bersaing dan tumbuh.

e. Fleksibilitas semakin diperlukan. Pelanggan semakin menuntut keluwesan, baik jenis produk, harga, pelayanan, maupun unsur-unsur yang lainnya. Adanya kebutuhan seperti itu ditambah dengan perubahan-perubahan yang datangnya berasal dari internal maupun eksternal menuntut pengorganisasian kerja yang luwes atau fleksibel terhadap perubahan-perubahan. Hal ini juga sangat berkaitan dengan perlunya sistem pendelegasian yang semakin berat, sesuai dengan kebutuhan.



- f. Manajemen mutu yang tidak bisa ditawar. Mutu tinggi semakin memiliki peranan sebagai penentu dalam memenangkan persaingan. Tanpa kemampuan menyajikan kinerja bermutu tinggi, kemampuan bertahan sebuah perusahaan semakin diragukan. Sistem manajemen mutu terpadu semakin menjadi kebutuhan organisasi dalam operasi bisnisnya.
- g. *Tele-working* semakin menggejala. Di masa depan, banyak kegiatan kerja yang semakin diambil alih internet. Sistem kerja jauh alias *tele working* akan semakin menjadi kenyataan.

Ciri-ciri perusahaan modern yang mampu menyesuaikan diri terhadap era globalisasi ditandai dengan keunggulan modal, kualitas sumber daya manusia, penguasaan teknologi informasi termasuk alat produksi mesin untuk menciptakan efisiensi, dan luasnya jaringan kerja sama antara satu perusahaan dan perusahaan-perusahaan lain di negara lain. Sebagian besar perusahaan di negara-negara maju telah menjual sahamnya kepada publik melalui bursa saham. Menjual sebagian saham kepada publik berarti perusahaan tersebut berpeluang mendapatkan dana segar (dalam jangka panjang), memiliki sistem manajemen modern dan lebih terbuka/transparan (Wibowo, 2007). Perusahaan multinasional, dalam hal ini perusahaan global memiliki ciri-ciri penguasaan teknologi canggih, modal kerja yang besar, manajemen yang sangat profesional, penghasilan yang besar, produk yang sangat beragam, jumlah karyawan yang berasal dari berbagai negara, beroperasi di berbagai negara bahkan di seluruh dunia, penguasaan pangsa pasar yang luas, dan berbagai keunggulan lain (Gea, 2005).



#### 2.4.7. Karakteristik Jiwa *Entrepreneur* pada Perusahaan Global

Perusahaan global dituntut oleh persaingan global. Persingan global dituntut daya saing yang memiliki keunggulan. Keunggulan daya saing nantinya akan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Nilai tambah tersebut tercipta dari perubahan menciptakan sesuatu yang baru, berbeda, dan unik. Penciptaan sesuatu yang baru, berbeda, dan unik diperlukan kompetensi khusus bagi pelaku usaha agar bisa menjadi *entrepreneur* dari nasional menuju global.

Menurut Suryana (2011), *entrepreneur* harus memiliki kompetensi khusus (*core competence*) yang digali dari integrasi fungsional antara kemampuan internal dan kapabilitas. Kompetensi ini terletak pada *entrepreneur secret*, yakni kreativitas dan keinovasian. Kemampuan tersebut akan menciptakan daya saing sehingga strategi perusahaan akan memiliki daya tahan berkesinambungan. Namun kemampuan tersebut dirancang untuk jangka pendek dan statis. Untuk jangka panjang yang dinamis maka pelaku usaha harus mengembangkan kemampuan yang dikembangkan dari pengembangan sumberdaya internal yakni pengetahuan dan keunikan. Konsep ini menekankan pada pengembangan kapabilitas yang unggul, tidak transparan, sukar ditiru, dan berdaya saing jangka panjang.

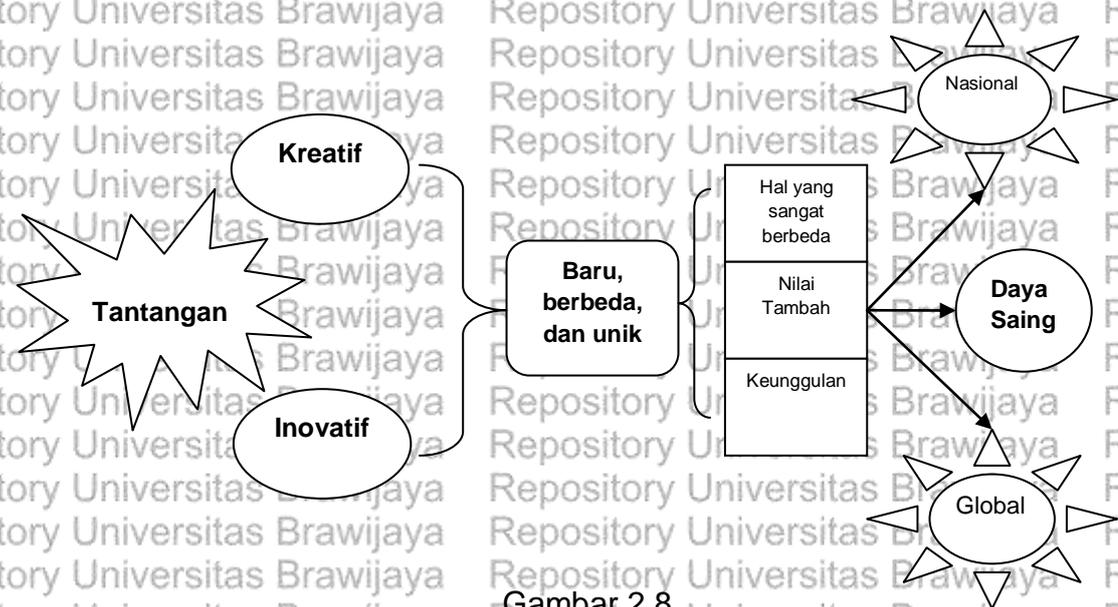
Untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas menjadi nyata maka langkah-langkah yang ditempuh, adalah (Suryana, 2011):

1. Mengidentifikasi dan mengkalifikasi sumberdaya yang dimiliki
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas, yang mengintegrasikan ide baru, keterampilan, dan pengetahuan lain yang menjadi dasar berpikir kreatif.



3. Menyortir dan mengembangkan kapabilitas yang sukar disaingi.

Dari tiga langkah tersebut jika dikelola secara efektif maka akan menciptakan *distinctive competencies* yang mampu menciptakan nilai-nilai superior, seperti: *efficiency*, *quality*, *innovation*, dan *customer responsiveness*. Penciptaan nilai tambah tersebut dapat melalui usaha-usaha kreatif dan inovatif dari seorang *entrepreneur*. Untuk menciptaka sesuatu yang baru dan beda maka dibutuhkan kematangan jiwa *entrepreneur* untuk merumuskan tujuan hidup, kemampuan berinisiatif, kemampuan memotivasi diri, kemampuan bertindak, dan kemampuan mengambil keputusan, serta kemampuan mental yang dilandasi agama (Suryana, 2011).



Gambar 2.8

Model *Entrepreneur* Menuju Nasional dan Global

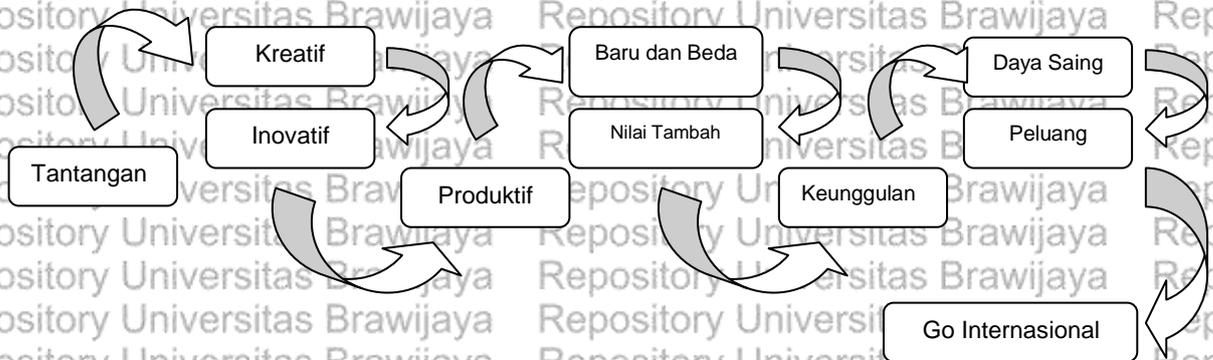
Sumber: (Suryana, 2011)

Kematangan karakteristik jiwa *entrepreneur* akan menciptakan daya saing menuju pasar global. Hal ini dipengaruhi oleh perubahan-perubahan berkelanjutan terkait kebutuhan pasar, pemakaian teknologi, perancangan produk-produk baru unggulan, perancang ulang produk,



peta persaingan, kebijakan harga, sumber-sumber modal, kiat-kiat pemasaran, dan banyak hal lainnya yang membutuhkan pengetahuan dan kapabilitas untuk mengantisipasinya. Memasuki pasar global ibarat memasuki hutan liar sehingga dituntut seorang *entrepreneur* harus memiliki karakter yang superior, lebih dari manusia pada umumnya. Untuk itu, seorang *entrepreneur* dalam lingkungan global harus memiliki karakter yang lebih kompleks, sebagai berikut: memiliki tanggung jawab pribadi; dinamis dan mampu memimpin; mempunyai sikap optimis atas suatu peluang; mampu mengatasi risiko; ulet, gigih, dan bertekad penuh; enerjik dan cerdas; mampu melihat peluang; kebutuhan untuk berprestasi; kreatif dan inovatif; mampu mempengaruhi orang lain; tidak bergantung pada orang lain; berinisiatif maju; bersikap positif terhadap setiap perubahan; terbuka atas saran dan kritik membangun; selalu berorientasi ke depan; cepat dan tangkas dalam menanggapi sebuah pemahaman atau pengertian (Suryana, 2011).

Berdasarkan karakter jiwa *entrepreneur* tersebut dapat dimodelkan penciptaan daya saing menuju pasar global.



Gambar 2.9  
 Model Alur Penciptaan daya Saing Menuju Pasar Global  
 Sumber: (Suryana, 2011)



## 2.5. Fenomenologi/Konstruksionistik untuk Memahami Tindakan Subjek

### 2.5.1. Latar Belakang Filosofis

Kata 'Fenomenologi' dalam bahasa Indonesia berarti ilmu tentang fenomena. Kata 'fenomena' sendiri sangat umum digunakan dalam kehidupan harian. Orang kebanyakan mengartikan Fenomenologi/konstruksi sebagai "gejala" (Raco dan Tanod, 2012:24).

Menurut Berglund (2006) dalam Raco dan Tanod (2012:25), Fenomena itu sendiri adalah 'apa yang terungkap pada bidang pengertian kita' (dalam Raco dan Tanod, 2012:25). Sementara 'logos' adalah 'suatu kemampuan berpikir dan mengartikulasikan pikiran dalam bahasa'. Dan kemampuan tersebut hanya dimiliki oleh manusia saja.

Fenomenologi/konstruksi adalah mengungkapkan hakikat (essence) dari sesuatu itu. Karena apa yang nampak belum sepenuhnya menunjukkan jati dirinya, yang tampak hanya aspek luaran saja dari sesuatu tersebut. Apa yang nampak belum tentu begitu adanya.

Pancajndera dapat salah melihat sesuatu dan memahaminya (Moustakas dalam Raco dan Tanod, 2012:26).

Berdasarkan uraian-uraian di atas kelihatan bahwa "yang Nampak" dan "hakikatnya" berbeda. Apa yang nampak belum secara utuh dan penuh menunjukkan hakikat dirinya (Raco dan Tanod, 2012:27). Lebih lanjut dikatakan bahwa menggunakan istilah Fenomenologi tanpa mengerti latar belakang filosofis dan historisnya akan kehilangan arah (Raco dan Tanod, 2012:27).



Sebagai bagian dari Filsafat, Fenomenologi/konstruksi memfokuskan perhatiannya pada perkembangan kesadaran (*consciousness*) manusia. Fenomenologi/konstruksi menempatkan kesadaran sebagai salah satu cara untuk mengenal sesuatu. Kesadaran itu sendiri terkait erat dengan keterarahan (*intentionality*). Orang hanya mampu menyadari akan adanya sesuatu bila dirinya sendiri terarah pada objek yang disadarinya. Dengan demikian Fenomenologi/konstruksi memahami sesuatu sebagaimana hal itu nampak dalam kesadaran yang dikenal melalui indera manusia (Raco dan Tanod, 2012:27).

### 2.5.2. Ciri-ciri Fenomenologi/Konstruksi

Metode penelitian merupakan suatu pendekatan kualitatif dalam penelitian ilmiah. Ciri-ciri penelitian menurut Embree (1997) seperti yang diungkapkan oleh Mudjiyanto dan Kenda (2010) menyatakan:

1. Fenomenolog cenderung untuk menentang atau meragukan hal-hal yang diterima tanpa melalui penelaahan atau pengamatan terlebih dahulu dan menentang sistem besar yang dibangun dari pemikiran yang spekulatif.
2. Fenomenolog cenderung menentang naturalisme (obyektivisme dan positivisme).
3. Fenomenolog cenderung untuk membenarkan pandangan atau persepsi yang mengacu pada sesuatu yang telah dikatakan Husserl



sebagai *evidents*, seperti adanya kesadaran tentang kebenaran itu sendiri.

4. Fenomenolog lebih cenderung percaya pada perihal adanya bukan hanya dalam dunia kultural dan natural. Namun juga adanya objek yang ideal seperti jumlah, kesadaran yang ada untuk dijadikan sebagai bukti dan untuk diketahui.

5. Fenomenolog cenderung memegang teguh bahwa penelitian harus memfokuskan diri pada sesuatu yang disebut dengan permasalahan.

6. Fenomenolog cenderung untuk mengetahui peranan deskripsi secara universal, pengertian *apriori* atau *eiditic* untuk menjelaskan tentang sebab-akibat, tujuan dan latar belakang.

7. Fenomenolog cenderung untuk mempersoalkan tentang kebenaran atau ketidakbenaran mengenai hal yang dikatakan oleh Husserl sebagai *transcendental phenomenological epoche* dan penyederhanaan pengertiannya menjadi sangat berguna dan realistis untuk dilakukan.

Daymon dan Holloway (2002) mengemukakan bahwa ciri-ciri fenomenologi/konstruksi meliputi:

1. Pengungkapan dasar filosofis

Sebuah kajian fenomenologi/konstruksi dimulai dari diskusi mengenai filosofi yang menyatukan riset. Pentingnya diskusi ini karena di dalamnya terdapat berbagai macam variasi elemen-elemen



filosofis dari fenomenologi/konstruksi seperti fenomenologi/konstruksi sosial (fokus pada tindakan sosial dan pengalaman kelompok), fenomenologi transendental (penekanan pada pengalaman individu), dan fenomenologi *hermeneutika* (menginterpretasikan teks sesuai dengan konteks budaya, situasi, dan sejarah tempat fenomena ini terjadi).

## 2. Mengurung (*bracketing*) asumsi-asumsi

Agar dapat melihat fenomena secara segar, perlu menunda asumsi-asumsi yang terjadi pada peneliti. Hal ini dilakukan agar mencapai hasil riset sesuai dengan terminologi topik itu sendiri.

## 3. Berfokus pada sebuah fenomena utama.

Metode riset fenomenologi/konstruksi merupakan metode yang berhubungan dengan pengalaman seseorang mengenai fenomena tertentu. Maka dari itu, setelah mengidentifikasi fenomena yang diteliti, peneliti kemudian mengembangkan pertanyaan-pertanyaan riset ke partisipan untuk mengetahui makna dari fenomena yang ada.

## 4. Menggarap sampai kecil

Ketika melakukan wawancara, perlu diperhatikan adalah hal-hal yang terkecil dari partisipan agar didapatkan kedalaman informasi yang diperoleh. Maka dari itu, dibutuhkan kedalaman wawancara dalam riset ini melalui bahasa yang digunakan, ekspresi wajah, dan gerakan tubuh partisipan.

## 5. Analisis data tematis.



Tujuan akhir dari analisis data adalah menggambarkan secara mendalam mengenai pengalaman partisipan yang hidup dan nyata.

Pada hakikatnya pendekatan fenomenologi/konstruksi bersifat fleksibel, tidak kaku, dan hasilnya tidak “diresepkkan” sebelumnya.

### 2.5.3. Historis Untuk Memahami Proses Terbangunnya Entrepreneur

Pemahaman individu tentang dunia, pengetahuan dan diri individu terbentuk dalam kondisi sosial historis yang konkrit. Pengetahuan dan realitas konkrit dihubungkan oleh apa yang disebut Foucault dalam (Ngangi, 2011) sebagai *discourse* atau diskursus, yakni sejumlah gagasan dan argumen yang langsung berkaitan dengan teknik-teknik kontrol demi kekuasaan (*power*). Tanpa memandang dari mana kekuasaan tersebut berasal, tetapi kekuasaanlah yang mendefinisikan pengetahuan, melakukan penilaian apa yang baik dan yang buruk, yang boleh dan tidak boleh, mengatur perilaku, mendisiplinkan dan mengontrol segala sesuatu, dan bahkan menghukumnya. Artinya, subyek manusia sebagai individu, juga dibentuk dan diatur oleh rezim kekuasaan. Hal ini dapat menggambarkan bagaimana penggambaran konstruksi sosial dapat mempengaruhi perilaku dan orientasi individu dalam kehidupan sosialnya (Ngangi, 2011).

Secara umum ada tiga model konstruksi sosial masyarakat. Model yang pertama adalah masyarakat sebagai realitas obyektif. Pada model ini seorang anak yang baru lahir, telah “ditunggu” oleh masyarakatnya berupa nilai, norma, kepercayaan dan ekspektasi yang akan



mempengaruhi anak tersebut. Jadi anak yang baru lahir tersebut akhirnya akan mengikuti budaya masyarakat dimana dia tinggal dan hidup. Model kedua adalah model realitas subyektif yang menggambarkan terbentuknya masyarakat dimulai dari nilai-nilai, norma dan ekspektasi yang telah ada dan dibawa sejak lahir kemudian nilai-nilai ini bergabung dengan nilai-nilai dari individu lain, dan jadilah masyarakat itu (Andragogia, 2009).

Model yang ketiga adalah model gabungan dari model sebelumnya, dimana individu dan masyarakat saling berelasi dan berinteraksi sehingga membentuk masyarakat yang terus menerus berubah yang juga dipengaruhi oleh historisnya masyarakat sebelumnya. Bagaimanapun, masyarakat masa lalu tetap mempengaruhi perjalanan masyarakat masa kini dan mendatang. Manusia selalu dan akan selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Ketika bayi baru lahir, dia kemudian akan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya dengan perantaraan orang-orang penting (*significant others*). Hubungan antara manusia dan lingkungannya dicirikan oleh dunia terbuka (*world openness*). Tidak ada manusia yang menghasilkan masyarakat yang terjadi secara soliter. Berbekal pada pemaknaan demikian, kewirausahaan yang ada pada seseorang pada awalnya muncul dari realitas obyektif yang ada dimasyarakat berupa simbol, pekerjaan, nilai, kepercayaan dan ekspektasi. Pribadi ini terus berkembang dengan berbagai macam relasi, interaksi, integrasi dan akulturasi sehingga akan memunculkan identitas bagi yang bersangkutan (Andragogia, 2009).



Pengalaman-pengalaman yang diperolehnya selama berinteraksi dengan lingkungannya, akan menghasilkan pemaknaan diri dan identitas dirinya. Pada awal pembentukannya, dia akan berinteraksi dengan orang-orang penting seperti keluarga. Keluarga yang menganut sistem pola asuh-pola asuh demokratis akan menghasilkan karakteristik anak-anak yang mandiri, dapat mengontrol diri, mempunyai hubungan baik dengan teman, mampu menghadapi stress, mempunyai minat terhadap hal-hal baru, dan kooperatif terhadap orang-orang lain. Pola asuh otoriter akan menghasilkan karakteristik anak yang penakut, pendiam, tertutup, tidak berinisiatif, gemar menentang, suka melanggar norma, berkepribadian lemah, cemas dan menarik diri. Pola asuh permisif akan menghasilkan karakteristik anak-anak yang impulsif, agresif, tidak patuh, manja, kurang mandiri, mau menang sendiri, kurang percaya diri, dan kurang matang secara sosial. Pola asuh penelantar akan menghasilkan karakteristik anak-anak yang moody, impulsive, agresif, kurang bertanggung jawab, tidak mau mengalah, *self esteem* (harga diri) yang rendah, sering bolos, dan bermasalah dengan teman (Baumrind, 1997). Jadi jika kita ingin menghasilkan anak yang memiliki kewirausahaan tinggi, maka sistem pola asuh yang cocok untuk itu adalah sistem pola asuh demokratis. Sosialisasi primer kewirausahaan ini akan sangat dipengaruhi oleh *stock of knowledge* dari individu tersebut dan tuntunan dari pranata institusionalnya (Andragogia, 2009).



Pada masa kanak-kanak, menginternalisasikan kewirausahaan bisa dimulai dari simbolisasi mengajak ketempat baru, pengalaman baru, makanan baru, teman baru dan lainnya. Aktivitas ini merupakan simbol dari membangun jiwa risk taking. Menanyakan kepada anak pada saat memandikan atau bersenda-gurau mengenai cita-citanya merupakan simbolisasi dari membangun *need for achievement*. Percaya diri juga bisa dibentuk dengan mengkonstruksikan kata-kata positif kepada anak. Kata pujian yang wajar ketika dia bisa melakukan sesuatu dan memberi hadiah yang relevan jika dia bisa melakukan sesuatu yang baik, akan membangun kepercayaan diri pada anak. Sebaliknya kalimat negatif bisa mematahkan keyakinan anak bahwa dirinya mampu memakai pakaian dengan benar (Downing, 2005).

Sosialisasi primer tercipta didalam kesadaran awal pada masa kanak-kanak dan berkembang secara progresif berdasarkan norma dan sikap yang spesifik untuk menjadi norma dan sikap secara umum. Abstraksi dari norma dan sikap secara konkrit berpengaruh nyata kepada hal-hal lain. Pada masa inilah terjadi generalisasi sifat kewirausahaan dan akan berpengaruh di masyarakat dan pada akhirnya akan menghasilkan jiwa kewirausahaan atau tidak pada seseorang. Namun demikian, kejadian yang terjadi banyak dipengaruhi juga oleh faktor eksternal seperti lingkungan ekonomi, organisasi dan lingkungan fisik dimana dia berada. Perkembangan yang pesat dari teknologi komunikasi, produksi dan jasa juga sangat berperan pada seseorang sehingga akan memotivasi atau





adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan suatu *venture*. Data diperoleh dari 229 orang *entrepreneur* dan 106 asosiasi pengusaha industri tunggal yang diambil dalam kurun waktu 6 tahun di University of Maryland.

Variabel yang digunakan adalah *passion*, keahlian sumber daya manusia baru, keuletan (*tenacity*), komunikasi yang baik, *self efficacy*, tujuan, lingkungan yang kondusif, dan usaha yang telah dilalui sebelumnya. Metode analisis yang digunakan adalah analisis dengan SEM (*Structural Equation Model*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *passion*, keahlian sumber daya manusia baru, keuletan (*tenacity*), komunikasi yang baik, *self efficacy*, tujuan perusahaan, lingkungan yang kondusif, dan usaha yang telah dirintis sebelumnya mempengaruhi terbentuknya jiwa *entrepreneurship* untuk perusahaan dengan skala yang lebih besar.

### 2.6.3. Gerry, Marques, dan Nogueira (2008)

Penelitian lain yang relevan adalah penelitian yang dilakukan oleh Gerry, Marques, dan Nogueira (2008) dengan judul "*Tracking student entrepreneurial potential: personal attributes and the propensity for business start-ups after graduation in a Portuguese university*". Sampel penelitian ini dilakukan pada 640 mahasiswa UTAD, sebuah universitas terkemuka di Portugis, yang telah mendirikan perusahaan perseorangan dalam kurun waktu tertentu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh karakteristik individual, karakteristik psikologi, dan



faktor kontekstual terhadap *intention* seseorang untuk menjadi *entrepreneurships*.

Variabel dalam penelitian ini adalah karakteristik individual, karakteristik psikologi, dan faktor kontekstual. Karakteristik individual sendiri terdiri dari beberapa faktor, yaitu jenis kelamin, umur, dan status. Karakteristik psikologi terdiri dari beberapa faktor pembentuk, yaitu kreativitas, kepemimpinan, risiko yang diterima, dan kapasitas dan penilaian diri. Sedangkan faktor kontekstual terdiri dari segala faktor yang berhubungan dengan profesi, pelatihan dan pengembangan kewirausahaan, dan pelatihan akademik secara umum. Metode analisis yang digunakan adalah survei dengan instrumen kuesioner dan teknik analisis regresi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga karakteristik tersebut mempengaruhi secara signifikan terhadap niat seseorang untuk menjadi *entrepreneurship*.

#### 2.6.4. Nishanta (2009)

Penelitian lain tentang *entrepreneurship* yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Nishanta (2009) dengan judul "*Influence of Personality Traits and Socio-demographic Background of Undergraduate Students on Motivation for Entrepreneurial Career: The Case of Sri Lanka*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor pembentuk jiwa *entrepreneurship*. Penelitian ini dilakukan pada 107 manajemen perusahaan pada Universitas Colombo.



Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *personality traits* dan latar belakang sosio-demografi. Faktor *personality traits* sendiri terdiri dari *internal locus of control*, *need for achievement*, dan *risk taking*. Sedangkan latar belakang socio demografi terdiri dari *parents occupation*, *gender*, dan *self employment experience*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dengan menggunakan instrumen kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *personality traits* dan latar belakang socio-demografi merupakan faktor yang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap *intention* seseorang untuk menjadi seorang *entrepreneurships*.

#### 2.6.5. Suharti dan Sirine (2011)

Penelitian yang bertopik sama juga dilakukan oleh Suharti dan Sirine (2011) yang berjudul "*Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Niat Kewirausahaan (Entrepreneurial Intention): (Studi Terhadap Mahasiswa Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga)*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi niat kewirausahaan seseorang. Penelitian ini melibatkan sampel 225 orang mahasiswa dari 6 fakultas di Universitas Kristen Satyawacana

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan variabel yang dilakukan dalam penelitian Gurbuz dan Aykol, yaitu faktor pengaruh sikap (*attitude*). Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian eksplanasi yang menjelaskan penyebab dan dampak hubungan.



Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor sikap, dalam model *Theory of Planned Behaviour* (TPB) dari Fishbein dan Ajzen berpengaruh terhadap niat *entrepreneur*. Unsur-unsur pembentuk *attitude* pada TPB terdiri dari *autonomy/authority*, *economic challenge*, *self realization*, *perceived confidence*, *security & workload*, *avoid responsibility*, dan *social career* mempengaruhi minat seseorang untuk berwirausaha.

#### 2.6.6. McFarland dan McConnell (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh McFarland dan McConnell (2011) juga bertema sama dengan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya.

Penelitian ini berjudul "*Local Roles in Cultivating a Small Business and Entrepreneurial Culture*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, *partnerships*, komunikasi, dan peluang dalam segi ekonomi terhadap jiwa berwirausaha seseorang.

Variabel yang digunakan adalah seperti kepemimpinan, *partnerships*, komunikasi, dan peluang dalam segi ekonomi. Metode penelitian merupakan studi kasus di wilayah Wichita, New York.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pembentuk jiwa terdiri dari beberapa indikator, seperti kepemimpinan, *partnerships*, komunikasi, dan peluang dalam segi ekonomi.

#### 2.6.7. Singh, Simpson, dan Mordi (2011)

Penelitian lain yang relevan adalah penelitian yang dilakukan oleh Singh, Simpson, dan Mordi (2011) dengan judul "*Motivation to become an*



*entrepreneur: a study of Nigerian women's decisions*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menumbuhkan jiwa *entrepreneur* dalam diri seseorang. Penelitian dilakukan pada 300 perempuan yang menjadi wirausaha di Nigeria.

Variabel penelitian ini adalah usia dan jenis kelamin, kualitas asli, personal dan sosial, penghasilan dan karir, pemasaran, serta lingkungan. Metode penelitian ini menggunakan survei dengan instrumen kuesioner dan teknik analisis regresi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia dan jenis kelamin, kualitas asli, ersonal dan sosial, penghasilan dan karir, pemasaran, serta lingkungan mempengaruhi jiwa *entrepreneur* dalam diri seseorang.

#### 2.6.8. Javadian dan Singh (2012)

Penelitian lain yang relevan dilakukan oleh Javadian dan Singh (2012) dengan judul "*Examining successful Iranian women entrepreneurs: an exploratory study*". Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui faktor pembentuk jiwa *entrepreneurship* individu dalam lingkup perusahaan yang lebih besar. Penelitian ini merupakan hasil studi kasus, dilakukan pada perempuan yang memiliki jiwa *entrepreneurship* di kawasan Iran.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *self efficacy*, *risk taking*, *gender stereotypes* dan budaya serta tradisi dalam lingkup sosialnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi jiwa *entrepreneurships* terdiri dari faktor internal dan faktor



eksternal. Faktor internal terdiri dari *self efficacy* dan *risk taking*. *Self efficacy* merupakan kepercayaan diri untuk suatu kapabilitas atau kemampuan untuk mengkoordinir dan mengambil keputusan demi pencapaian hasil produksi tertinggi. Sedangkan faktor eksternal adalah *gender stereotypes* dan budaya serta tradisi dalam lingkup sosialnya.

#### 2.6.9. Basu dan Virick (2008)

Penelitian yang relevan dengan penelitian saat ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Basu dan Virick (2008) dengan judul "*Assessing Entrepreneurial Intentions Amongst Students: A Comparative Study*".

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pendidikan kewirausahaan dapat mempengaruhi sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku yang dirasakan oleh responden.

Variabel yang digunakan antara lain pendidikan kewirausahaan, orangtua yang memiliki bisnis, siswa yang memulai bisnis sendiri, etnis responden, *Attitude* (sikap), *subjective Norm* (norma subjektif), *Perceived Behavioral Control* (kontrol perilaku yang dirasakan), dan *Entrepreneurial Intentions* (niat untuk ber-*entrepreneur*). Metode yang digunakan adalah metode survei dengan teknik analisis hierarki regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh terhadap *attitude* dan *Perceived Behavioral Control* namun tidak berpengaruh terhadap norma subjektif.



#### 2.6.10. Carr dan Sequiera (2006)

Penelitian yang dilakukan Carr dan Sequiera (2006) dengan judul "*Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach*" memiliki tujuan untuk mengetahui bahwa pengalaman keluarga yang berwirausaha dapat mempengaruhi nilai, sikap, dan perilaku anggota di dalamnya untuk berwirausaha.

Variabel penelitian yang diteliti antara lain: *Prior Family Business Exposure (PFBE)*, *Attitudes Towards Business Ownership (ATBO)*, *Perceived Family Support (PFS)*, *Entrepreneurial Self-Efficacy (ESE)*, dan *Entrepreneurial Intentions (EI)*. Teknik analisis yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan instrumen kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik analisis SEM.

Hasil menunjukkan bahwa *prior family business exposure* berpengaruh terhadap *Entrepreneurial intentions*, *prior family business exposure* melalui *Attitudes towards business ownership* berpengaruh terhadap *Entrepreneurial intentions*, *prior family business exposure* melalui *Perceived family support* berpengaruh terhadap *Entrepreneurial intentions*. *Prior family business exposure* melalui *Entrepreneurial self-efficacy* berpengaruh terhadap *Entrepreneurial intentions*.

#### 2.6.11. Kautonen (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Kautonen (2011) dengan judul "*Predicting Entrepreneurial Behaviour: A Test of The Theory of Planned*



*Behaviour*” memiliki tujuan untuk mengetahui bahwa TPB dapat memprediksi *entrepreneurial behaviour*. Variabel yang digunakan ada lima antara lain *Entrepreneurial Intentions (EI)*, *Attitude (A)*, *Perceived Behavioural Control (PBC)*, *Subjective Norm (SN)*, *Subsequent Entrepreneurial Behavior (SEB)*.

Metode penelitian ini menggunakan metode survei yang menggunakan instrumen. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis SEM (*structural Equation Model*). Hasil menunjukkan bahwa *attitude* berpengaruh signifikan terhadap *entrepreneurial intentions*. *Subjective norm* berpengaruh signifikan terhadap *entrepreneurial intentions*. *Perceived behavioural control* berpengaruh signifikan terhadap *entrepreneurial intentions*. *Entrepreneurial intentions* berpengaruh signifikan terhadap *subsequent entrepreneurial behavior*. *Perceived behavioural control* berpengaruh signifikan terhadap *subsequent entrepreneurial behavior*.

#### 2.6.12. Leroy et. al. (2009)

Penelitian selanjutnya yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Leroy et. al. (2009) dengan judul “*Gender Effects On Entrepreneurial Intentions: A TPB Multigroup Analysis At Factor And Indicator Level*”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui komponen jenis kelamin dapat mempengaruhi *Entrepreneurial Intentions*.



Variabel yang digunakan antara lain: *Personal Attitudes (PA)*, *Perceived Behavioral Control (PBC)*, *Subjective Norm (SN)*, *Entrepreneurial Intentions (EI)*, dan *Gender*. Metode penelitian menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner dan teknik analisis yang digunakan dengan menggunakan teknik SEM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gender belum dapat mempengaruhi *Entrepreneurial Intentions (EI)* melalui tiga faktor *Theory Planned Behavior* yaitu *Attitudes (PA)*, *Perceived Behavioral Control (PBC)*, *Subjective Norm (SN)*.

#### 2.6.13. Nishimura dan Tristan (2011)

Penelitian yang dilakukan Nishimura dan Tristan (2011) dengan judul "*Using the theory of planned behavior to predict nascent entrepreneurship*" bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi individu dalam memprediksi niat berwirausaha.

Variabel yang diteliti antara lain *Attitude Toward Behaviour (ATB)*, *Subjective Norms (SN)*, *Perceived Behavioural Control (PBC)*, *Entrepreneurial Intentions (EI)*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya.

Hasilnya menunjukkan bahwa *Attitude Toward Behaviour (ATB)* berpengaruh signifikan terhadap *Entrepreneurial Intentions (EI)*. *Subjective Norms (SN)* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Entrepreneurial Intentions (EI)*. *Perceived Behavioural Control (PBC)* berpengaruh signifikan terhadap *Entrepreneurial Intentions (EI)*.



#### 2.6.14. Nurseto (2004)

Penelitian yang dilakukan Nurseto (2004) berjudul "*Strategi menumbuhkan wirausaha kecil menengah yang tangguh*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang diperlukan guna menumbuhkan wirausaha kecil menengah.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendidikan, motivasi, dan masalah teknologi, masalah pemasaran, masalah keuangan, dan lingkungan bisnis yang kondusif. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rangka penciptaan dan pengembangan wirausaha yang tangguh (baik wirausaha baru maupun yang berawal dari wirausaha yang sudah ada) tidak dapat dilakukan tanpa kajian dan pertimbangan yang matang, strategi dan program yang dijalankan tanpa kajian yang matang tidak akan memberikan hasil yang optimal.

#### 2.6.15. Priyanto (2009)

Penelitian yang dilakukan Priyanto (2009) berjudul "*Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di Masyarakat*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pengembangan pendidikan kewirausahaan di masyarakat. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kurikulum yang memadai dalam dunia pendidikan. Metode yang digunakan berupa kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan individu yang mempengaruhi kewirausahaan adalah sifat keterbukaan, pola asuh orang tua, dan pendidikan.

**2.6.16. Ratnawati (2011)**

Penelitian yang dilakukan Ratnawati (2011) berjudul “*Model pemberdayaan perempuan miskin pedesaan melalui pengembangan kewirausahaan*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif tentang model pemberdayaan perempuan miskin pedesaan melalui pengembangan kewirausahaan untuk meningkatkan taraf hidup keluarga. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah pengembangan kewirausahaan dan kesejahteraan serta pemberdayaan perempuan miskin di pedesaan.

Metode penelitian ini berupa deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya model pemberdayaan perempuan miskin pedesaan melalui pengembangan kewirausahaan untuk meningkatkan taraf hidup keluarga melalui pendekatan kelompok dan diversifikasi usaha, upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan keberdayaan perempuan miskin pedesaan menyangkut pada persoalan pemberdayaan perempuan miskin pedesaan melalui kewirausahaan yang dapat menjamin para pelaku ekonomi rakyat untuk memperoleh hak mereka, khususnya kesejahteraan dan taraf kehidupan yang layak.

**Tabel 2.5. Tabel Penelitian Terdahulu**

NO.	PENELITI DAN JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
1.	Aldrich dan Cliff (2011) “ <i>The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness</i> ”	1. Transisi 2. Sumber daya 3. Norma 4. Sikap 5. Nilai	Pendekatan kualitatif berupa fenomenologi	Variabel transisi, sumber daya, norma, sikap, dan nilai dalam lingkungan keluarga berpengaruh terhadap niat seseorang untuk menjadi seorang <i>entrepreneurship</i>



NO.	PENELITI DAN JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
	<i>perspective</i> ".			
2.	Baum dan Locke (2004) "The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Passion</i></li> <li>2. Keahlian</li> <li>3. Sumber daya manusia baru</li> <li>4. Keuletan (<i>tenacity</i>)</li> <li>5. Komunikasi yang baik</li> <li>6. <i>Self efficacy</i></li> <li>7. Tujuan</li> <li>8. Lingkungan yang kondusif</li> <li>9. Usaha yang telah dilalui sebelumnya</li> </ol>	Analisis dengan SEM ( <i>Structural Equation Model</i> )	Variabel <i>passion</i> , keahlian sumber daya manusia baru, keuletan ( <i>tenacity</i> ), komunikasi yang baik, <i>self efficacy</i> , tujuan perusahaan, lingkungan yang kondusif, dan usaha yang telah dirintis sebelumnya mempengaruhi terbentuknya jiwa <i>entrepreneurship</i> untuk perusahaan dengan skala yang lebih besar.
3.	Gerry, Marques, dan Nogueira (2008) "Tracking student entrepreneurial potential: personal attributes and the propensity for business start-ups after graduation in a Portuguese university"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakteristik individual</li> <li>2. karakteristik psikologi</li> <li>3. Faktor kontekstual</li> </ol>	Survei dengan instrumen kuesioner dan teknik analisis regresi.	Karakteristik individual, karakteristik psikologi, dan faktor kontekstual mempengaruhi jiwa <i>entrepreneurships</i> seorang individu. Karakteristik individual sendiri terdiri dari beberapa faktor, yaitu jenis kelamin, umur, dan status. Karakteristik psikologi terdiri dari beberapa faktor pembentuk, yaitu kreativitas, kepemimpinan, risiko yang diterima, dan kapasitas dan penilaian diri. Sedangkan faktor kontekstual terdiri dari segala faktor yang berhubungan dengan profesi, pelatihan dan pengembangan kewirausahaan, dan pelatihan akademik secara umum.
4.	Nishanta (2009) "Influence of Personality Traits and Socio-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Personality traits</i></li> <li>2. Latar belakang socio-demografi.</li> </ol>	Survei dengan menggunakan	<i>Personality traits</i> dan latar belakang socio-demografi merupakan faktor yang sangat



NO.	PENELITI DAN JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
	<i>demographic Background of Undergraduate Students on Motivation for Entrepreneurial Career: The Case of Sri Lanka</i>		instrumen kuesioner	berpengaruh secara signifikan terhadap <i>intention</i> seseorang untuk menjadi seorang <i>entrepreneurships</i> .
5.	Suharti dan Sirine (2011) "Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Niat Kewirausahaan (Entrepreneurial Intention): (Studi Terhadap Mahasiswa Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga)"	Sikap ( <i>attitude</i> ), yang terdiri dari <i>autonomy/authority, economic challenge, self realization, perceived confidence, security &amp; workload, avoid responsibility, dan social career</i>	Eksplanasi yang menjelaskan penyebab dan dampak hubungan.	Unsur-unsur pembentuk <i>attitude</i> pada TPB terdiri dari <i>autonomy/authority, economic challenge, self realization, perceived confidence, security &amp; workload, avoid responsibility, dan social career</i> mempengaruhi minat seseorang untuk berwirausaha
6.	McFarland dan McConnell (2011) "Local Roles in Cultivating a Small Business and Entrepreneurial Culture"	1. Kepemimpinan 2. Partnerships 3. Komunikasi 4. Peluang dalam segi ekonomi	Studi kasus di wilayah Wichita, New York	Faktor pembentuk jiwa terdiri dari beberapa indikator, seperti kepemimpinan, partnerships, komunikasi, dan peluang dalam segi ekonomi
7.	Singh, Simpson, dan Mordi (2011) "Motivation to become an entrepreneur: a study of Nigerian women's decisions"	1. Usia dan jenis kelamin 2. Kualitas asli 3. Personal dan sosial 4. Penghasilan dan karir 5. Pemasaran 6. Lingkungan	Survei dengan instrumen kuesioner dan teknik analisis regresi	Usia dan jenis kelamin, kualitas asli, erpersonal dan sosial, penghasilan dan karir, pemasaran, serta lingkungan mempengaruhi jiwa <i>entrepreneur</i> dalam diri seseorang
8.	Javadian dan Singh (2012) "Examining successful Iranian women entrepreneurs: an exploratory study"	1. <i>Self efficacy</i> 2. <i>Risk taking</i> 3. <i>Gender stereotypes</i> 4. Budaya 5. Tradisi dalam lingkup sosialnya	Eksplanasi	Faktor-faktor yang mempengaruhi jiwa <i>entrepreneurships</i> terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari <i>self efficacy</i> dan <i>risk taking</i> .



NO.	PENELITI DAN JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
				Sedangkan faktor eksternal adalah gender stereotypes dan budaya serta tradisi dalam lingkup sosialnya.
9.	Basu dan Virick (2008) "Assessing Entrepreneurial Intentions Amongst Students: A Comparative Study"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan KWU</li> <li>2. Orangtua yang berbisnis</li> <li>3. Memulai bisnis sendiri</li> <li>4. Ethnic</li> <li>5. Attitude (A)</li> <li>6. Subjective Norm (SN)</li> <li>7. Perceived Behavioral Control (PBC)</li> <li>8. Entrepreneurial Intentions (EI)</li> </ol>	Survei dengan teknik analisis multiple regresi hierarki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan berpengaruh terhadap A dan PBC namun tidak berpengaruh terhadap SN.</li> <li>2. Ayah yang berbisnis berpengaruh terhadap A, SN, dan PBC.</li> <li>3. Memulai bisnis berpengaruh terhadap A, SN dan PBC.</li> <li>4. A, SN, dan PBC berpengaruh terhadap EI.</li> <li>5. Ethnic tidak berbeda terhadap SN dan PBC namun ada beda pada A.</li> </ol>
10.	Carr dan Sequiera (2006) "Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prior Family Business Exposure (PFBE)</li> <li>2. Attitudes Towards Business Ownership (ATB)</li> <li>3. Perceived Family Support (PFS)</li> <li>4. Entrepreneurial Self-Efficacy (ESE)</li> <li>5. Entrepreneurial Intentions (EI)</li> </ol>	Survei dengan teknik analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PFBE berpengaruh terhadap EI</li> <li>2. PFBE melalui ATBO berpengaruh terhadap EI.</li> <li>3. PFBE melalui PFS berpengaruh terhadap EI.</li> <li>4. PFBE melalui ESE berpengaruh terhadap EI.</li> </ol>
11.	Kautonen (2011) "Predicting Entrepreneurial Behaviour: A Test of The Theory of"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrepreneurial Intentions (EI)</li> <li>2. Attitude (A)</li> <li>3. Perceived Behavioural</li> </ol>	Survei dengan menggunakan instrumen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A berpengaruh signifikan terhadap EI.</li> <li>2. SN berpengaruh signifikan terhadap</li> </ol>



NO.	PENELITI DAN JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
	<i>Planned Behaviour</i>	Control (PBC) 4. Subjective Norm (SN) 5. Subsequent Entrepreneurial Behavior (SEB)	kuesioner dan teknik analisis yang digunakan dengan teknik SEM.	EI 3. PBC berpengaruh signifikan terhadap EI. 4. EI berpengaruh signifikan terhadap SEB. 5. PBC berpengaruh signifikan terhadap SEB.
12.	Leroy <i>et. al.</i> (2009) "Gender Effects On Entrepreneurial Intentions: A TPB Multigroup Analysis At Faktor And Indicator Level"	1. Personal Attitudes (PA) 2. <i>Perceived Behavioral Control (PBC)</i> 3. <i>Subjective Norm (SN)</i> 4. <i>Entrepreneurial Intentions (EI)</i> 5. <i>Gender</i>	Survei dengan menggunakan instrumen kuesioner dan teknik analisis yang digunakan dengan teknik SEM.	Dalam segi gender belum dapat mempengaruhi EI melalui tiga faktor TPB. Yaitu PA, PBC dan SN.
13.	Nishimura dan Tristan (2011) "Using the theory of planned behavior to predict nascent entrepreneurship"	1. <i>Attitude Toward Behaviour (ATB)</i> 2. <i>Subjective Norms (SN)</i> 3. <i>Perceived Behavioural Control (PBC)</i> 4. <i>Entrepreneurial Intentions (EI)</i>	Survei dengan kuesioner	1. ATB berpegaruh signifikan terhadap EI. 2. SN berpengaruh tidak signifikan terhadap EI. 3. PBC berpengaruh signifikan terhadap EI.
14	Nurseto (2004) "Strategi menumbuhkan wirausaha kecil menengah yang tangguh"	Pendidikan, motivasi, dan masalah teknologi, masalah pemasaran, masalah keuangan, dan lingkungan bisnis yang kondusif	deskriptif kualitatif	Dalam rangka penciptaan dan pengembangan wirausaha yang tangguh (baik wirausaha baru maupun yang berawal dari wirausaha yang sudah ada) tidak dapat dilakukan tanpa kajian dan pertimbangan yang matang, strategi dan program yang dijalankan tanpa



NO.	PENELITI DAN JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
				kajian yang matang tidak akan memberikan hasil yang optimal
15	Priyanto (2009) "Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di Masyarakat".	Kurikulum yang memadai dalam dunia pendidikan	Kualitatif	Lingkungan individu yang mempengaruhi kewirausahaan adalah sifat keterbukaan, pola asuh orang tua, dan pendidikan
16	Ratnawati (2011) "Model pemberdayaan perempuan miskin pedesaan melalui pengembangan kewirausahaan".	Pengembangan kewirausahaan dan kesejahteraan serta pemberdayaan perempuan miskin di pedesaan	Deskriptif kualitatif	Adanya model pemberdayaan perempuan miskin pedesaan melalui pengembangan kewirausahaan untuk meningkatkan taraf hidup keluarga melalui pendekatan kelompok dan diversifikasi usaha

### 2.7. Critical Review

Penelitian tentang proses terbangunnya *entrepreneur* masih ada gap antara peneliti yang satu dengan yang lainnya. Sebagian peneliti menyatakan bahwa latar belakang terbentuknya jiwa *entrepreneur* adalah transisi, sumber daya, norma, sikap, dan nilai. Hal ini terjadi dalam lingkungan keluarga. Faktor ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Aldrich dan Cliff (2011); Nishanta (2009); Suharti dan Sirine (2011); dan Basu dan Virick (2008). Sedangkan peneliti lain mengemukakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap jiwa *entrepreneur* karakteristik individual, karakteristik psikologi, dan faktor



kontekstual (Gerry, Marques, dan Nogueira, 2008). Faktor ini tidak hanya mencakup lingkungan keluarga, namun memiliki cakupan wilayah yang lebih luas, yang melibatkan cakupan lingkungan sosial.

Skala perusahaan yang memiliki kompleksitas lebih besar, memiliki perbedaan faktor yang dapat mempengaruhi jiwa *entrepreneur*. Menurut Baum dan Locke (2004), faktor yang mempengaruhi terbentuknya jiwa *entrepreneur* dalam cakupan skala perusahaan yang lebih besar (dalam hal ini adalah tingkat nasional) adalah *passion*, keahlian, sumber daya manusia baru, keuletan (*tenacity*), komunikasi yang baik, *self efficacy*, tujuan, lingkungan yang kondusif, dan usaha yang telah dilalui sebelumnya. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Javadian dan Singh (2012), yang menyatakan bahwa faktor pembentuk jiwa *entrepreneur* terdiri dari faktor internal dan eksternal, yaitu *self efficacy*, *risk taking*, *gender stereotypes*, budaya, dan tradisi dalam lingkup sosialnya.

Untuk skala perusahaan yang lebih besar dari cakupan nasional, yaitu perusahaan skala global, memiliki faktor pembangun jiwa *entrepreneurship* yang berbeda pula. Beberapa peneliti memiliki perbedaan dalam penentuan faktor tersebut. Robert N. Lussier *et al* (1994) mengemukakan bahwa faktor yang berpengaruh terhadap jiwa *entrepreneur* dalam skala global adalah adanya tim manajemen global,



strategi global, operasi dan produk global, teknologi serta penelitian dan pengembangan, pendanaan global, dan pemasaran global. Berbeda dengan Pearce & Robinson (2007), yang menyebutkan faktor-faktor pendorong industri global tingginya skala ekonomi, rendahnya pesaing dan peraturan perdagangan, dan adanya kebutuhan produk yang homogen lintas pasar.

Penelitian ini melakukan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pada *background faktor* lebih ditekankan pada pembentuk jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga, nasional, dan global. Hal ini dilakukan karena penelitian ini tentang proses terbangunnya *entrepreneur* yang diteliti secara fenomenologi, historis, dan dokumen historis, maka diperlukan *background faktor* yang luas agar subjektivitas dari subjek yang diteliti penelitian bisa terungkap dengan detail. Hasil penelitian diharapkan dapat mengetahui secara detail perjalanan subjek yang diteliti mulai dari nol sampai pada tahap menjadi seorang *entrepreneur*. Sementara itu, untuk persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada materi yang digunakan yaitu sama-sama mengangkat tema mengenai *entrepreneur*.

LINGKUNGAN PEMBENTUK JIWA ENTREPRENEURSHIP

INTERNAL

EKSTERNAL

KONTEKSTUAL

Demografi:  
- Gender  
- Usia  
- Status  
- Pengalaman  
- Pekerjaan  
- Orang tua

Personal Traits:  
- Kepemimpinan  
- Kreativitas dan inisiatif  
- Risiko yang diterima  
- Self assessment  
- Internal focus of control  
- Need of achievement  
- Kepercayaan diri

Lingkungan Dunia Usaha  
- Lingkungan Fisik  
- Lingkungan Sosial Ekonomi  
- Lingkungan Keluarga

- Social support  
- Academic support  
- Pelatihan/ pengembangan

TPB (Theory of Planned behaviour)

- Autonomy/ authority  
- Economic challenge  
- Self realization  
- Perceived confidence  
- Security and workload  
- Avoid responsibility  
- Social career

Faktor Pembentuk Jiwa Entrepreneurship Lingkungan Keluarga

Sumber Daya:  
- Finansial  
- SDM  
- Sosial  
- Fisik  
- Informasi  
- Waktu

Transisi:  
- Pernikahan  
- Perceraian  
- Kelahiran  
- Kematian  
- Pekerjaan  
- Kehilangan pekerjaan

Norma, sikap, nilai:  
- Hormat pada keluarga  
- Interaksi  
- Sikap terhadap keluarga  
- Pekerjaan  
- Instrumental  
- Nilai akhir

Faktor Pembentuk Jiwa Entrepreneurship Lingkungan Nasional (cakupan wilayah lebih besar)

Javadian & Singh (2012)

INTERNAL  
- Self efficacy  
- Risk taking

EKSTERNAL  
- Gender stereotypes  
- Budaya dan tradisi  
- lingkup sosial

Baum & Locke (204)

- Passion  
- Keahlian sumber daya manusia baru  
- Keuletan (tenancy)  
- Komunikasi yang baik  
- Self efficacy  
- Tujuan  
- Lingkungan yang kondusif  
- Usaha yang telah dilalui sebelumnya

Singh, Simpson, Mordi (2011)

- kualitas, mencakup risk tasking, kreativitas, tantangan, dan kompetensi  
- Personal (self esteem, self confidence, self achievement, recognition, dan legacy)  
- Penghasilan dan karir (penghasilan yang lebih tinggi, perubahan karir, pembangunan karakter keadilan)  
- Pemasaran (keuangan, tenaga kerja, penyediaan jasa, layanan, pasar, jaringan dan aturan)  
- Lingkungan

Faktor Pembentuk Jiwa Entrepreneurship Lingkungan Global

Tim Manajemen Global

Adanya visi dan misi budaya global, keterlibatan orang kebangsaan lain, pelatihan bisnis lintas budaya, penyerahan manajemen ke orang kebangsaan lain, perjalanan internasional secara berkala

Strategi Global

Adanya strategi global, pengembangan aliansi lintas negara, fungsi-fungsi bisnis yang efisien, partisipasi negara tiga serangkai (Amerika, Jepang, Eropa)

Operasi dan produk Global

Kemampuan menciptakan produk global yang unggul dari segi biaya dan pasar

Pemasaran Global

Kemampuan menciptakan peluang pemasaran produk di seluruh dunia

Sumber Daya

Adanya berbagai input, termasuk SDA, SDM, dan teknologi

Skala Ekonomi

Peluang produksi skala besar dengan cakupan wilayah global

Sinergi

Adanya peluang untuk menggabungkan manfaat dari satu lokasi dengan manfaat lebih di lokasi lain

Pandangan terhadap entrepreneurship

Niat untuk menjadi entrepreneur

Jiwa entrepreneur

Gambar 2.10 Kerangka Sintesa Model Penelitian Terdahulu



### BAB III

## ALUR PIKIR PENELITIAN

*Entrepreneur* merupakan seorang koordinator produksi dengan kemampuan manajerial. Seorang *entrepreneur* harus mampu menciptakan suatu ide yang abstrak menjadi sebuah barang atau jasa yang mampu dinikmati oleh orang lain (Jean-Baptise Say, dalam Harefa dan Siadari, 2007:12-13). Sifat seorang *entrepreneur* ini diantaranya adalah berorientasi pada tugas dan hasil, pengambilan risiko, kepemimpinan, keorisinilan, berorientasi pada masa depan, kreativitas dan inovasim dan percaya diri Alma (2008:53). Keuntungan menjadi seorang *entrepreneur* diantaranya dapat memilih bidang usaha sesuai minat dan bakat, keuntungan usaha dapat dinikmati sendiri, memperoleh kepuasan, tidak ada yang memerintah, tidak perlu persetujuan pihak lain dalam membuat keputusan, serta mempunyai peluang membantu orang lain (Suparyanto, 2006). Selama prosesnya, *entrepreneur* mengalami beberapa tahapan, diantaranya identifikasi dan evaluasi peluang; pengembangan rencana bisnis meliputi rencana teknologi, pemasaran, keuangan, produksi, organisasi, dan operasi; penetapan sumber daya yang dibutuhkan; serta manajemen perusahaan yang dihasilkan (Hisrich & Peters, 2008).

Intensi individu menjadi seorang *entrepreneur* dapat digali dari hal yang mendasar, yaitu diri masing-masing individu. Berdasarkan hasil

penelitian yang dilakukan oleh Suharti dan Sirine (2011), Intensi individu untuk menjadi *entrepreneur* berawal dari *attitude*. Unsur-unsur pembentuk *attitude* diproyeksikan dalam TPB (*Theory of Planned Behavior*) (Basu dan Virick, 2008; Carr dan Sequiera, 2006; Kautonen, 2011; Leroy *et. al.*, 2009; Nishimura dan Tristan, 2011). *Theory of Planned Behavior* didasarkan pada asumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan menggunakan informasi-informasi yang mungkin baginya, secara sistematis. Orang memikirkan implikasi dari tindakan mereka sebelum mereka memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku-perilaku tertentu (Ajzen, 2005). *Theory of Planned Behavior* terdiri dari *autonomy/authority, economic challenge, self realization, perceived confidence, security & workload, avoid responsibility, dan social career*. Unsur-unsur ini secara signifikan mempengaruhi minat seseorang untuk berwirausaha. Beberapa indikator yang masuk dalam TPB ini merupakan sebagian kecil aspek pembentuk jiwa *entrepreneurship*.

Menurut Nishanta (2009), faktor pembentuk jiwa *entrepreneur* dalam lingkup diri dipengaruhi oleh beberapa aspek, baik internal maupun eksternal dan kontekstual. Secara internal, faktor yang mempengaruhi jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga terdiri dari dua aspek, yaitu demografi dan *personality traits*. Aspek demografi, jiwa *entrepreneur* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya gender, usia, status, pengalaman, dan pekerjaan orang tua. Sedangkan dalam aspek *personality traits*, indikator yang berperan mempengaruhi intensi



berwirausaha adalah *autonomy/authority, economic challenge, self realization, perceived confidence, security and workload, avoid responsibility, social career, leaderships, internal focus control, need for achievement*, dan nilai yang dianut dan tujuan personal. Untuk faktor eksternal yang terlibat adalah *social support, academic support, pelatihan/pengembangan*, dan lingkungan fisik.

Masing-masing individu tumbuh dan berkembang dalam lingkungan keluarga. Pembentukan potensi dan pola pikir seorang individu terbangun dalam lingkungan keluarga, termasuk pembentukan intensi kewirausahaan. Menurut Aldrich & Cliff (2003) faktor pembentuk jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga terdiri dari tiga dimensi, yaitu transisi, sumber daya, dan norma, sikap, serta nilai. Dalam dimensi transisi, faktor yang berperan adalah pernikahan, perceraian, kelahiran, kematian, pekerjaan, dan kehilangan pekerjaan. Pada aspek sumber daya, faktor yang berperan adalah finansial, sumber daya, manusia, fisik, dan informasi. Sedangkan dalam aspek norma, sikap, dan nilai, faktor yang berperan penting dalam mempengaruhi jiwa *entrepreneur* adalah sikap hormat pada keluarga, interaksi, dan sikap terhadap pekerjaan.

Karakteristik *entrepreneurship* skala keluarga diantaranya adalah usaha dimiliki secara bebas, terkadang tidak berbadan hukum; operasinya tidak memperlihatkan keunggulan yang mencolok; usaha dimiliki dan dikelola oleh satu orang; usaha tidak memiliki karyawan; modalnya dikumpulkan dari tabungan pemilik pribadi; dan wilayah pasarnya bersifat lokal dan



tidak terlalu jauh dari pusat usahanya (Wibowo, 2007). Selain itu, karakteristik lain dari perusahaan keluarga adalah rendahnya pendapatan perkapita (Mulyanto, 2006).

Lebih luas lagi, seorang *entrepreneur* yang memiliki perusahaan skala nasional memiliki faktor pembentuk jiwa *entrepreneur* yang berbeda. Menurut Baum dan Locke (2004); McFarland dan McConnell (2011); dan Singh, Simpson, & Mordi (2011), faktor pembentuk jiwa *entrepreneur* untuk perusahaan skala nasional terdiri dari faktor internal dan eksternal.

Dalam faktor internal, yang berperan penting adalah *passion*, keuletan (*tenancy*), komunikasi yang baik, tujuan, kreativitas, personal dan *risk taking*. Sedangkan dalam faktor eksternal, aspek yang berperan penting untuk membentuk jiwa *entrepreneur* adalah perkembangan usaha sebelumnya, tantangan, kompetisi, penghasilan dan karir (penghasilan yang lebih tinggi, perubahan karir, pembangunan karakter keadilan), serta pemasaran (keuangan, tenaga kerja, penyedia jasa layanan, pasar, jaringan, dan aturan).

Beberapa karakteristik perusahaan nasional, diantaranya memiliki nama perusahaan, logo perusahaan, bentuk usaha yang jelas, penentuan lama, periode usaha, lokasi kantor, ruang lingkup usaha, struktur organisasi perusahaan, identitas pemilik dan pengelola, deskripsi kerja pada tiap-tiap bagian dalam struktur organisasi, permodalan, dan prosedur kerja (Prasetyo, 2010). Strategi pengembangan perusahaan skala nasional terdiri dari beberapa langkah, yaitu penelitian,

pengembangan, dan perekayasaan. Selain itu, syarat perusahaan mampu bersaing dalam kancah nasional diantaranya memiliki kepemimpinan yang mempunyai visi, kinerja *excellent* yang didorong pelanggan, pembelajaran organisasi dan personal, menghargai karyawan dan mitra, kegesitan, berfokus pada masa depan, dan fokus pada hasil dan penciptaan nilai (Haris, 2005).

Lebih luas dari skala nasional, seorang *entrepreneur* memiliki faktor pendorong yang berbeda ketika mereka memiliki jiwa berwirausaha di skala global. Menurut Robert N. Lussier *et al.* (1994), faktor yang berpengaruh terhadap jiwa *entrepreneur* dalam skala global adalah adanya tim manajemen global, strategi global, operasi dan produk global, pemasaran global, sumber daya, skala ekonomi, dan sinergi. Karakteristik perusahaan global diantaranya adalah struktur yang semakin pipih, sistem dan prosedur semakin sederhana, kepuasan pelanggan sebagai fokus, sumber daya manusia dengan kualitas yang tinggi, fleksibilitas semakin diperlukan, manajemen mutu yang tidak bisa ditawar, dan *tele-working* semakin menggejala. Paradigma organisasi bisnis skala global meliputi simplifikasi kerja (*work simplification*), fleksibilitas (*flexisibilities*) dalam pelayanan, dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) (Sentana, 2008).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 3.1. Alur Pikir

Berdasarkan gambar di atas alur kerangka pikir penelitian dimulai dari lingkungan *entrepreneur* yang terdiri dari tiga lingkungan yang memiliki karakteristik tersendiri, lingkungan tersebut yaitu lingkungan keluarga, nasional, dan global. Dari lingkungan keluarga seseorang yang memiliki jiwa *entrepreneur* berusaha untuk mengembangkan usahanya ke lingkungan nasional dengan strategi yang dijalankan. Dari pencapaian usaha di wilayah nasional dapat dikembangkan ke dalam jaringan usaha global. Pengembangan usaha tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan strategi usaha yang lebih sesuai kondisi persaingan usaha saat ini. Dengan adanya pengalaman dalam dunia usaha membentuk jiwa seorang *entrepreneur* yang handal.



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif dengan metode historis *constructionistic*. Pendekatan penelitian secara kualitatif digunakan untuk memperoleh data yang lebih detail, yaitu data yang sesuai dengan fakta yang sebenarnya dan data yang menjadi nilai balik dari data yang terlihat. Dengan demikian, dalam pendekatan penelitian kualitatif tidak merujuk lebih dalam pada perluasan atau yang disebut dengan generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna. Menurut Husserl (dalam Mudjiyanto dan Kenda, 2010) *constructionistic* merupakan pengetahuan yang perlu dan *essential* mengenai sesuatu yang ada. Metode ini ibarat sebagai sebuah pendekatan konstruktivis yang ada dalam metode kualitatif. Metode ini membentangkan langkah-langkah yang harus diambil sehingga peneliti sampai pada pemahaman fenomena yang murni.

Dalam penelitian ini, metode konstruksi digunakan untuk mengungkapkan berbagai aspek, seperti karakteristik *entrepreneur*, aktivitas yang dilakukan dalam *entrepreneurship*, karakteristik *entrepreneurship* skala keluarga, nasional, dan global untuk mengetahui proses terbangunnya jiwa *entrepreneur*.



Daymon dan Holloway (2002) mengemukakan bahwa ciri-ciri *constructionistic* meliputi:

1. Pengungkapan dasar filosofis

Sebuah kajian fenomenologi/konstruksi dimulai dari diskusi mengenai filosofi yang menyatukan riset. Pentingnya diskusi ini karena di dalamnya terdapat berbagai macam variasi elemen-elemen filosofis dari fenomenologi/konstruksi seperti fenomenologi/konstruksi sosial (fokus pada tindakan sosial dan pengalaman kelompok), fenomenologi transendental (penekanan pada pengalaman individu), dan fenomenologi *hermeneutika* (menginterpretasikan teks sesuai dengan konteks budaya, situasi, dan sejarah tempat fenomena ini terjadi).

2. Mengurung (*bracketing*) asumsi-asumsi

Agar dapat melihat fenomena secara segar, perlu menunda asumsi-asumsi yang terjadi pada peneliti. Hal ini dilakukan agar mencapai hasil riset sesuai dengan terminologi topik itu sendiri.

3. Berfokus pada sebuah fenomena utama.

Metode riset fenomenologi/konstruksi merupakan metode yang berhubungan dengan pengalaman seseorang mengenai fenomena tertentu. Maka dari itu, setelah mengidentifikasi fenomena yang diteliti, peneliti kemudian mengembangkan pertanyaan-pertanyaan riset ke partisipan untuk mengetahui makna dari fenomena yang ada.

4. Menggarap sampai kecil

Ketika melakukan wawancara, perlu diperhatikan adalah hal-hal yang terkecil dari partisipan agar didapatkan kedalaman informasi yang diperoleh. Maka dari itu, dibutuhkan kedalaman wawancara dalam riset ini melalui bahasa yang digunakan, ekspresi wajah, dan gerakan tubuh partisipan.

#### 5. Analisis data tematis.

Tujuan akhir dari analisis data adalah menggambarkan secara mendalam mengenai pengalaman partisipan yang hidup dan nyata.

Pada hakikatnya pendekatan fenomenologi/konstruksi bersifat fleksibel, tidak kaku, dan hasilnya tidak “diresepkan” sebelumnya.

#### 4.2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini berada di wilayah yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Tempat riset tersebut adalah di Kantor Pusat PT. Maspion Group di Jalan Kembang Jepun No. 38-40 Surabaya.

Pelaksanaan riset dimulai pada tanggal 18 Juni 2013 sampai dengan selesainya penulisan disertasi ini.

#### 4.3. Pengambilan Data

Pengambilan data penelitian ini melalui tiga tahap antara lain:

##### 1. Tahap pra lapangan



Tahap pra lapangan merupakan tahap proses pengamatan awal, mempersiapkan pedoman pengamatan, dan pedoman wawancara, pemilihan lokasi penelitian, pemilihan model pengamatan dan pemilihan model wawancara. Pada tahap ini, peneliti perlu melibatkan diri dalam kehidupan subjek, sehingga peneliti dapat memahami dan mengerti proses berpikir dari subjek.

Kegiatan pra lapangan berupa pengamatan awal seperti mengunjungi beberapa kali ke beberapa tempat yang biasanya subjek melakukan aktivitas sehari-harinya tanpa berinteraksi dengan subjek. Peneliti hanya melakukan pengamatan subjek, baik subjek itu sendiri, lingkungan, tindakan subjek namun tanpa melakukan wawancara. Sifat pengamatan awal ini hanya untuk mendapatkan gambaran global tentang lingkungan fisik dan sosial subjek yang diteliti.

## 2. Tahap di lapangan

Tahap ini merupakan tahap wawancara dan observasi partisipasi. Pada saat tersebut peneliti telah mempersiapkan lebih dulu mengenai pedoman pengamatan dan pedoman wawancara. Pedoman pengamatan terdiri dari berbagai hal yang akan diamati oleh peneliti berkenaan dengan subjek. Pada pedoman wawancara meliputi dua hal antara lain:

- a. Pertanyaan substantif dalam pertanyaan lingkungan yang khusus.
- b. Pertanyaan yang lebih mendalam tentang terbangunnya entrepreneur subjek pada lingkungan keluarga, nasional dan global



### 3. Tahap analisis data

Tahap analisis data merupakan proses yang memerlukan usaha untuk secara formal mengidentifikasi tema-tema, menyusun hipotesis, yang ditampilkan dari data dan upaya untuk menunjukkan bahwa tema dan hipotesis didukung oleh data.

#### 4.4. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Data primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan melalui situasi dan kondisi aktual saat kegiatan atau peristiwa berlangsung. Data primer yang didapat dari penelitian ini diperoleh melalui hasil observasi partisipasi dan wawancara dengan informan. Wawancara dilakukan dengan tatap muka secara langsung kepada subjek yang diteliti, dimana subjek sebagai narasumber yang lebih tahu tentang informasi yang berkaitan dengan topik penelitian.

##### 2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh melalui sumber-sumber lain yang sudah ada sebelum melakukan penelitian. Data sekunder tersebut adalah: profil, visi, misi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi beserta tugas-tugas tiap divisi, dan data informasi di PT. Maspion.

#### 4.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

##### 1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*)

Wawancara merupakan proses untuk mendapatkan penjelasan sesuai dengan tujuan penelitian melalui tanya jawab secara langsung dengan bertatap muka antara *interviewer* dengan *interviewee* atau orang yang diwawancarai, dengan memanfaatkan pedoman (*guide*) wawancara atau bahkan tanpa menggunakan pedoman (Bungin, 2008:126).

Wawancara yang mendalam tentang *entrepreneurship* dilakukan pada subjek yang diteliti. Setelah dilakukan wawancara secara mendalam, langkah selanjutnya adalah menemukan hubungan kausalitas antartema, antarsubstansi, ataupun antarkategori sehingga ditemukan suatu proposisi baru atau teori substantif baru, atau model baru dari hasil penelitian yang bersangkutan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian (Fatchan, 2013).

##### 2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian, data penelitian tersebut dapat diamati oleh peneliti (Bungin, 2008:134). Teknik observasi dalam penelitian ini menggunakan observasi langsung, yang dimaksud observasi langsung adalah pengamatan yang dilakukan secara langsung pada

objek yang diobservasikan (Bungin, 2008:134). Observasi secara langsung dilakukan kepada subjek yang diteliti dengan melakukan tinjauan di kantor PT. Maspion Group.

### 3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dokumen adalah dengan menelusuri data historis yang dimiliki oleh subjek penelitian. Dalam penelitian historis *constructionistic*, data dokumentasi berupa data yang menggambarkan tentang jalan hidup seseorang dengan dimulai berkaitan dengan topik yang diteliti.

### 4.6. Analisis Data

Teknik analisis data dari penelitian mengacu pada anjuran Raco dan Tanod (2012:120-123) yang mengutip langkah-langkah yang dilakukan oleh Giorgi (1999), sebagai berikut:

#### 1. Familiarisasi

Familiarisasi merupakan membaca keseluruhan ungkapan makna yang disampaikan oleh subjek untuk mendapatkan arti umum dari informasi yang diperoleh. Peneliti diharap untuk membaca berulang kali informasi yang didapat untuk menangkap makna baru yang ada tentang keseluruhan informasi yang didapat.

#### 2. *Meaning unit*

*Meaning unit* berarti membaca lagi secara keseluruhan untuk dapat memilih atau membedakan (*discriminating*) unit makna dari perspektif *entrepreneurship*.



### 3. Transkripsi data

Proses terakhir adalah membaca kembali unit makna yang sambil memeriksa apakah seluruh unit makna benar-benar memiliki keterkaitan dengan topik *entrepreneurship*.

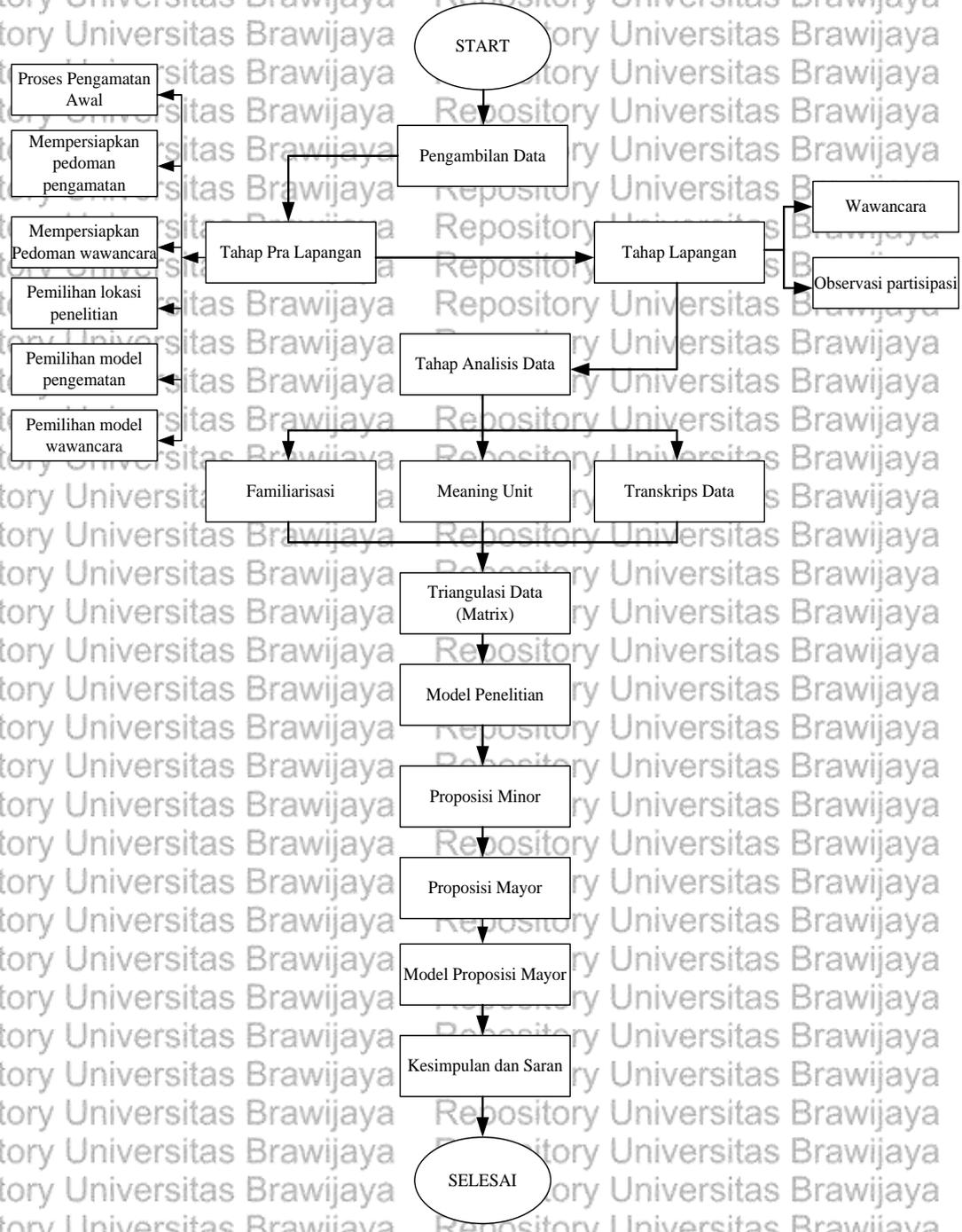
#### 4.7. Uji Keabsahan Data

Sugiyono (2005:119) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Untuk menguji keabsahan data penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data. Di mana peneliti menggunakan beberapa sumber data yaitu wawancara (historis subjek yang diteliti), dokumentasi (dokumen historis subjek yang diteliti), dan observasi (subjek yang diteliti dan lingkungannya). Hal ini dilakukan untuk menguji keabsahan penelitian mengenai terbangunnya *entrepreneur* pada subjek yang diteliti.

#### 4.8. Alur Analisa Data

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, maka dapat digambarkan alur analisa data sebagai berikut:

Gambar 4.1. Alur Analisa





## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Gambaran Umum Subjek Yang Diteliti

##### 5.1.1. Karakteristik Individual

Karakteristik Subjek tentang subjek yang diteliti mencakup usia, jenis kelamin, tanggal lahir, dan silsilah keluarga. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diketahui bahwa subjek yang diteliti berusia 62 tahun, berjenis kelamin pria, kelahiran Surabaya tanggal 24 September 1951. Hal ini sesuai pendapatnya:

“Saat ini saya berusia 62 tahun, dan lahir pada tanggal 24 september 1951” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Informasi yang bersumber dari petikan wawancara diatas memiliki makna bahwa subjek yang diteliti saat ini telah menginjak usia 62 tahun dan masih memiliki semangat untuk terus beraktivitas dalam dunia kerja, dimana hal tersebut berbeda dengan masyarakat pada umumnya yang pada interval usia 55 hingga 60 tahun lebih memilih untuk pensiun dari dunia kerja, dengan demikian tema yang dapat diambil dari informasi tersebut adalah tema usia dan aktif bekerja.

Selain itu, subjek yang diteliti sudah mulai aktif membantu usaha ayahnya di usia 15 tahun. Subjek yang diteliti merupakan anak tertua dari lima bersaudara. Subjek yang diteliti ini sudah berkeluarga dan memiliki enam anak. Hal ini sesuai pendapatnya:

“Saya aktif membantu ayah saya sejak usia 15 tahun, dan saya adalah anak tertua dari lima bersaudara. Saat ini saya memiliki enam orang anak” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Informasi diatas memiliki makna bahwa subjek yang diteliti telah aktif bergelut dengan dunia pekerjaan sejak usia 15 tahun, hal tersebut terjadi karena adanya dorongan dalam diri subjek untuk dapat mandiri dan membantu keluarga dari sisi finansial dan kesejahteraan, mengingat subjek merupakan anak tertua dari lima bersaudara. Pada informasi ini tema yang dapat dimunculkan adalah tema aktif dalam bekerja, usia mudan dan anak tertua.

Berdasarkan analisa dari kedua informasi diatas dapat ditarik kesimpulan awal bahwa tema yang sering muncul adalah tema usia dan aktif bekerja, dengan demikian pada karakteristik subjek yang dimiliki oleh subjek penelitian dapat diidentifikasi dari sisi usia dan sikapnya yang terus berusaha untuk aktif bekerja mulai dari usianya yang masih remaja yakni 15 tahun hingga diusianya yang telah memasuki masa senja yakni 62 tahun.

### 5.1.2. Karakteristik Psikologi

Karakteristik psikologi terdiri dari beberapa faktor pembentuk, yaitu kreativitas, kepemimpinan, risiko yang diterima, dan kapasitas dan penilaian diri. Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bahwa Subjek yang diteliti merupakan sosok yang rajin kerja keras. Hal ini sesuai pendapatnya:



“Saya terjun di dunia usaha sejak belia, salah satunya bergantung 100% rajin kerja keras. Dalam penuturannya, pada usia hingga 20 tahun, usahanya sudah kelihatan sedikit baik. Ada fondasi, 10% tergantung unsur luck (keberuntungan), 90% tergantung rajin kerja keras. Unsur luck itu bisa pelan-pelan bertambah kira-kira, ya, 20% sampai 40%. Tapi suatu usaha timing tidak tepat. Tempatnya salah dan tidak cocok, organisasinya tidak kompak. Dengan gegabah dilaksanakan usaha itu. Jadi, bisa dibayangkan kegagalannya” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti menerjuni dunia usaha sejak usianya yang belia, oleh karena pada masa-masa awal berjalannya usaha yang dirintis terjadi banyak kendala dan bahkan muncul ancaman akan kegagalan. Namun kejadian tersebut tidak menyurutkan tekad dari subjek untuk terus berkarir dalam dunia wirausaha, dengan berbekal keyakinan dan semangat bekerja keras terbukti pada usia ke 20 tahun usahanya menjadi lebih baik. Dalam hal ini, subjek sepenuhnya menyadari bahwa kunci dari pertumbuhan usahanya tersebut selain karena keyakinan dan kerja keras yang dilakukan, juga bersumber dari faktor keberuntungan yang diterimanya. Tidak hanya itu, kemampuannya dalam menganalisa *timing* yang tepat untuk mengolah dan mengembangkan usaha juga menjadi *determinat* atas progres positif yang diperoleh subjek dalam usahanya tersebut. Dalam kutipan informasi tersebut, tema yang dapat dipetik adalah pada usia muda subjek 100% mengalokasikan waktunya untuk bekerja keras, kematangan usia dan pengalaman, unsur keberuntungan dan bertindak secara hati-hati.

“Dalam hal ini, awalnya saya banyak belajar dari kerja keras dan ketekunan ayah saya dan kemudian belajar dari para pengusaha lainnya” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti merupakan sosok pribadi yang banyak belajar dan pekerja keras. Hal ini ditunjukkan dari kemauannya untuk menimba ilmu dari berbagai sumber, yaitu ayahnya dan beberapa pengusaha lainnya. Sama halnya dengan informasi yang diperoleh dari kutipan wawancara sebelumnya, informasi kutipan di atas mempertegas sikap dan sifat subjek yang diteliti sebagai pekerja keras dan senang belajar. Hal ini memberikan bukti bahwa subjek yang diteliti bukanlah orang yang mudah puas terhadap sesuatu yang diperolehnya. Kegigihannya belajar dari berbagai sumber merupakan langkah nyata yang dilakukannya untuk mencari yang terbaik dan tidak menerima apa yang ada di depannya. Berdasarkan informasi di atas, tema yang dapat diambil adalah kerja keras, ketekunan, kemauan belajar, keluarga, orang sukses dan bekerja selama 14 jam dalam satu hari. Dengan demikian tampak jelas bila subjek yang diteliti merupakan sosok pekerja keras, yang tidak cepat puas dengan apa yang telah diperolehnya, sehingga terus melakukan evaluasi dan selalu berupaya untuk meng-*upgrade* diri dan usahanya agar terus berkembang dan menjadi semakin besar.

Selain seorang yang pekerja keras, subjek yang diteliti merupakan sosok yang suka tantangan.





“Orang lain bekerja delapan jam sehari, saya 14 jam, dari jam lima pagi, ayam berkokok sampai jam 19.00, setan mulai keluar” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Petikan wawancara diatas merepresentasikan makna bahwa subjek yang diteliti merupakan pribadi yang sangat ulet dan tangguh. Hal ini dibuktikan dari kemampuannya bekerja selama 14 jam sehari sedangkan normalnya orang bekerja adalah delapan jam. Subjek yang diteliti memulai pekerjaannya pukul 05.00 hingga 19.00. Lama waktu bekerja merupakan wujud lain dari kepribadiannya yang pekerja keras. Ungkapan makna yang telah dipaparkan tersebut memiliki beberapa tema adalah kerja keras dan bekerja selama 14 jam dalam satu hari. Tidak hanya itu, subjek yang diteliti juga merupakan seorang yang memiliki cita-cita besar untuk menjadi seorang pengusaha sejak kecil, hal tersebut didukung kutipan wawancara sebagai berikut:

“Sejak muda saya mempunyai cita-cita yang besar untuk menjadi pengusaha besar. Saya juga memiliki keinginan untuk tidak menjadi nomor dua atau tiga, tapi harus nomor satu. Tetapi tentu saja keinginan itu saya simpan dalam hati, karena saya tidak boleh sombong. Oleh karena itu saya berusaha untuk lebih rajin belajar” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 08 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti merupakan pribadi yang mempunyai cita-cita yang besar untuk menjadi pengusaha besar. Selain itu subjek penelitian juga memiliki keinginan untuk menjadi yang terbaik diantara kompetitor lainnya. Guna menghindari timbulnya perasaan sombong dan jumawa, maka keinginan subjek tersebut hanya disimpan dalam hati, dijadikan sebagai

pedoman hidup dan pelecut motivasi untuk terus mengembangkan karirnya dalam bidang wirausaha. Kegigihan subjek yang diteliti ini merupakan cermin bahwa subjek berorientasi pada masa depan, mempunyai sudut pandang kehidupan yang berbeda dengan orang lain, dan menyukai tantangan baru, dengan demikian tema yang diperoleh adalah adanya cita-cita besar yang dimiliki, kerja keras, rendah hati dan rajin belajar.

Selain itu, subjek yang diteliti merupakan pribadi yang sangat ulet. Keuletan dalam bekerja yang dimiliki subjek yang diteliti dan gurita bisnis Maspion memang tidak terlepas dari peran sang ayah. Kepercayaan diri subjek yang diteliti pun tergolong tinggi. Hal ini tertuang dalam pernyataannya:

“Tapi, pengetahuan saja dianggap tidak cukup. Profesional saja masih kurang. Harus ada faktor lain, yakni punya kemauan keras, disiplin, dan ketekunan. Kalau punya kemauan keras tapi gampang putus asa, itu tidak betul, harus tekun dan langgeng. Kemauan keras tapi tidak disiplin, itu juga salah. Dan yang tak kalah penting kemampuan membawahkan (*leadership*)” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti merupakan pribadi yang memiliki kemauan sangat keras. Selain memiliki kemauan yang keras, subjek yang diteliti merupakan sosok yang disiplin dan tekun. Ketiga sifat tersebut harus saling melengkapi. Bisnis yang mapan tidak mungkin berjalan tanpa adanya kemauan keras. Kemauan keras pun tidak luput dari adanya ketekunan, disiplin, dan kelanggengan. Namun karakteristik yang kuat





tersebut tidak terlepas dari kemampuan membawakan (*leadership*).

Berbagai karakteristik psikologi yang kuat tersebut mencerminkan pribadi subjek yang diteliti yang pandai mengambil risiko, memiliki sikap kepemimpinan, dan keuletan meski menghadapi banyak tantangan.

Berdasarkan analisa terhadap makna atas beberapa informasi yang telah dipaparkan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tema yang sering muncul adalah kerja keras dan adanya kemauan yang keras, dengan demikian pada karakteristik psikologi dapat diidentifikasi bahwa subjek yang diteliti merupakan pribadi yang mempunyai cita-cita yang besar untuk menjadi pengusaha sukses, hal tersebut ditunjukkan dengan sikapnya yang berorientasi pada masa depan, gigih, mempunyai sudut pandang kehidupan yang berbeda dengan orang lain, dan menyukai tantangan baru, tekun, disiplin dan memiliki kemauan yang keras karena dalam hatinya tersimpan keinginan untuk menjadi yang nomor 1 dalam hal apapun. Rasa optimis yang tinggi ini menjadikan kondisi psikologis subjek penelitian sangat kuat, mempunyai ciri khas dan berbeda dengan masyarakat pada umumnya.

### **5.1.3. Karakteristik Kontekstual**

Sedangkan faktor kontekstual terdiri dari segala faktor yang berhubungan dengan profesi, pelatihan dan pengembangan kewirausahaan, dan pelatihan akademik secara umum. Hasil pengembangan perusahaan subjek yang diteliti dari perusahaan kecil

hingga perusahaan skala global ini berkat tangan dingin seorang yang tidak lulus SMP. Ia rela mengorbankan pendidikan dan masa kecilnya saat mulai berkiprah di dunia bisnis dengan membantu usaha orang tuanya. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan usaha yang dirintis dari kecil merupakan salah satu karakteristik kontekstual subjek yang diteliti.

Keterlibatan total subjek yang diteliti dalam pekerjaannya itulah yang membuat perusahaan keluarga ayahnya terus berkembang.

Keinginan subjek yang diteliti untuk maju juga kian menggebu-gebu.

Seiring dengan perkembangan usaha, subjek yang diteliti makin rajin menimba ilmu dari berbagai sumber; mulai dari kursus-kursus (ke luar negeri) hingga berbagai seminar, dan pergaulan dengan kalangan bisnis.

Ia pun kerap menyerap gagasan dari berbagai buku yang dibacanya.

Subjek yang diteliti merupakan pribadi yang rajin belajar. Tidak hanya belajar sisi bisnis, bahasa juga merupakan sesuatu yang wajib dipelajari. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan:

“Saya tidak henti-hentinya membaca buku, mencari pengetahuan, *high tech*, dan lain-lain sehingga tidak ketinggalan zaman. Untuk itu, menguasai bahasa asing juga sangat penting. Selain menguasai Bahasa Tionghoa dengan beberapa dialeknya, saya juga berkomunikasi dengan Bahasa Inggris, Jepang, dan Korea. Saya juga belajar Bahasa Jerman dan Prancis. Kemampuan berbahasa asing sangat diperlukan, tidak hanya berkomunikasi dengan para partner, tetapi juga bagaimana mengambil hati mereka supaya mereka merasa dekat dengan kita. Penulis Amerika Jack Seward dalam buku *America and Japan, The Twin Meet* yang terbit pada awal 1980-an menulis bahwa banyaknya pengusaha Amerika yang gagal menjalin bisnis dengan orang-orang Jepang bersumber dari ketidakmampuan pengusaha Amerika berbahasa Jepang. Pasar Jepang memang sangat tertutup, kata Jack Seward. Tetapi kalau orang Amerika dapat



berkomunikasi dengan bahasa Jepang, mereka akan sangat tertolong” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 06 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan di atas, dapat dimaknai bahwasannya subjek yang diteliti memiliki kemauan untuk belajar dan memahami segala bidang ilmu, terutama belajar bahasa asing. Bahasa yang dipelajari dan dikuasai oleh subjek penelitian adalah bahasa Tionghoa selain menguasai Bahasa Tionghoa dengan beberapa dialeknya, subjek yang diteliti juga mampu berkomunikasi dengan Bahasa Inggris, Jepang, Korea, Bahasa Jerman, dan Prancis. Hal ini ia lakukan karena kesadarannya bahwa kemampuan berbahasa asing sangat diperlukan untuk berkomunikasi dengan para partner dan mengambil hati mereka untuk melakukan relasi bisnis dengannya. Tindakan yang dilakukan oleh subjek ini merupakan salah satu tindakan yang nyata untuk mengembangkan hasratnya dalam dunia bisnis. Keinginan yang menggebu-gebu untuk belajar banyak bahasa demi mengembangkan dunia bisnisnya merupakan cerminan kuatnya karakteristik kontekstual. Karakteristik kontekstual ini merupakan salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang *entrepreneur*. Dari penjelasan makna tersebut tema yang diperoleh adalah niat yang sungguh-sungguh dalam belajar, kemampuan untuk menguasai berbagai ilmu dan bahasa, kemampuan menjalin komunikasi dengan *partner* dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain/kolega untuk menjalankan usaha secara bersama-sama.

Disamping sikap yang rajin belajar, subjek yang diteliti pun memiliki tipe kepemimpinan yang berbeda dengan yang tipe pemimpin lainnya. Hal ini sesuai pernyataannya:

"Sebagai pimpinan kita harus bisa mendelegasikan wewenang. Mendelegasikan wewenang adalah suatu keharusan, tapi tetap harus tahu secara rinci. Kan banyak pengusaha yang bersikap, 'Ngapain saya tahu secara detail, saya serahkan saja kepada orang sudah cukup.' Nah, yang seperti itu bukan pengusaha betul. Kita boleh mengetahui, tapi jangan dikerjakan sendiri. Kalau dikerjakan sendiri, kapan selesainya dan kapan memimpin orang lain" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti memiliki konsep tersendiri terhadap kepemimpinan. Subjek yang diteliti merupakan sosok yang detail dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan dan senantiasa memantau apa yang diperintahkan, karena subjek lebih mengetahui secara rinci mengenai pekerjaan yang didelegasikannya tersebut. Hal tersebut dilakukan karena sebagai seorang pemimpin wajib untuk mendelegasikan wewenangnya dalam operasional kerja, dengan demikian konsep pemikiran pengusaha yang sebenarnya akan dapat dijalankan yakni dimana seorang pengusaha harus mengetahui secara rinci setiap jengkal wilayah tugas dan usahanya, namun tidak perlu memproses atau mengerjakan tugas-tugasnya tersebut dengan tangan sendiri. Sehingga tugas dari seorang pemimpin hanyalah memantau, mengontrol dan merencanakan visi dan misi perusahaan selanjutnya. Tema dalam kutipan tersebut adalah adanya jiwa kepemimpinan yang baik dan kemampuan memberikan kepercayaan kepada orang lain. Dengan demikian, dapat

dikatakan bahwa subjek yang diteliti memiliki tipe kontekstual berupa kepemimpinan dengan cara mendelegasikan dan memantau setiap pekerjaan yang diberikan kepada bawahannya, yang mana hal tersebut merupakan salah satu ciri *entrepreneur*.

Berdasarkan analisa atas beberapa informasi dan makna yang telah dipaparkan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tema yang sering muncul adalah kemampuan dalam meyakinkan orang lain/koleganya, dengan demikian pada karakteristik kotekstual dapat diidentifikasi bahwa subjek yang diteliti memiliki keinginan yang menggebu-gebu untuk belajar banyak bahasa demi mengembangkan dunia bisnisnya dan memiliki gaya kepemimpinan yang baik yang ditunjukkan dengan cara melakukan pendelegasian wewenang, serta memantau setiap pekerjaan yang diberikan kepada bawahannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan sementara bahwa Karakteristik jiwa *entrepreneur* subjek yang diteliti berdasarkan aspek karakteristik subjek, karaktersitik psikologi, dan faktor kontekstual adalah aktif bekerja walau sampai usia senja, pekerja keras, punya kemauan yang keras untuk berubah dari kondisi yang sulit, punya cita-cita yang tinggi ingin punya perusahaan yang besar, tekun, kemauan belajar yang tinggi agar mampu menguasai segala bidang, dukungan keluarga atau keluarga menjadi dorongan/motivasi, belajar dari orang sukses, rendah hati, disiplin, tidak mudah putus asa, konsisten (langgeng), punya jiwa kepemimpinan, dan punya Kemampuan meyakinkan orang lain.

#### 5.1.4. Karakteristik Jiwa *Entrepreneurship* dalam Diri Subjek Yang

##### Diteliti

Seorang *entrepreneur* harus memiliki sikap dan perilaku yang unik, yang mampu menangkap peluang di mana orang lain tidak dapat melihatnya. Seperti halnya sikap dan perilaku yang harus dimiliki seorang *entrepreneur* yang selalu berorientasi pada kemajuan dan pikiran positif. Subjek yang diteliti merupakan salah satu *entrepreneur* sukses yang ada di Indonesia.

Subjek yang diteliti memiliki pribadi yang sangat ulet. Keuletan dalam bekerja yang dimiliki menyebabkan bisnis Maspion menggurita.

Subjek yang diteliti pun memiliki kepercayaan diri yang tergolong tinggi.

Selain itu juga merupakan seorang yang pekerja keras, dan sosok yang penuh tantangan. Tidak hanya itu, seorang subjek yang diteliti merupakan seorang yang memiliki cita-cita besar untuk menjadi seorang pengusaha sejak kecil. Walaupun tidak memiliki pendidikan yang tinggi (tidak lulus SMP) rela mengorbankan pendidikan serta masa kecilnya sudah berkiperah di dunia bisnis dengan membantu usaha orang tuanya.

Saat ini subjek yang diteliti telah sukses menjalankan semua usaha yang dimilikinya. hal ini tidak luput dari kondisi latar belakang dan *personality*-nya. Dengan kesuksesan yang dicapainya – perkembangan perusahaan yang dirintis telah mencapai skala nasional dan global – diduga merupakan ciri adanya jiwa *entrepreneur* yang terdapat dalam diri



subjek yang diteliti. Selain kepercayaan diri, perkembangan usahanya pun juga karena keuletan dalam bekerja.

Pada sela-sela kesempatan yang ada, subjek yang diteliti menimba ilmu dengan cara mengikuti berbagai kursus yang ada sambil menjalankan usahanya. Sehingga dalam usia yang masih cukup muda yaitu 30 tahun, subjek yang diteliti telah menjabat sebagai Presdir Grup Maspion pada tahun 1980. Dalam menjalankan usahanya subjek yang diteliti memiliki strategi dengan berpegang pada prinsip bahwa semua harus bisa belajar dari nol. Selain itu, juga sangat selektif memilih mitra bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa subjek yang diteliti memiliki sifat-sifat yang kuat sebagai seorang *entrepreneur*, sifat-sifat tersebut yang paling dominan dari hasil wawancara adalah pekerja keras, punya kemauan yang keras untuk berubah dari kondisi yang sulit, punya cita-cita yang tinggi ingin punya perusahaan yang besar, tekun, kemauan belajar yang tinggi agar mampu menguasai segala bidang, dukungan keluarga atau keluarga menjadi dorongan/motivasi, belajar dari orang sukses, rendah hati, disiplin, tidak mudah putus asa, konsisten (langgeng), punya jiwa kepemimpinan, dan punya Kemampuan meyakinkan orang lain.

Subjek yang diteliti merupakan sosok pekerja keras. Hal ini tentunya dibuktikan dengan kemampuannya mempertahankan usaha dengan berlandaskan ketidaksesuaian tempat dan organisasi yang

dilakukan. Kerja keras yang dilakukan oleh subjek yang diteliti merupakan wujud adanya kepercayaan diri yang kuat, melawan arus dan menyukai tantangan baru, mempunyai keteguhan hati yang tinggi, serta memiliki hasrat yang kuat terhadap bisnis. Subjek yang diteliti menganggap pengetahuan dan profesionalitas harus ada faktor lain, yakni punya kemauan keras, disiplin, dan ketekunan. Subjek yang diteliti dikatakan sebagai pribadi yang memiliki karakteristik psikologi yang kuat dan mental yang baik untuk menjadi seorang *entrepreneur*. Hal ini dibuktikan dengan adanya kepercayaan diri yang kuat, melawan arus dan menyukai tantangan baru, mempunyai keteguhan hati yang tinggi, serta memiliki hasrat yang kuat terhadap bisnis.

Sifat seorang *entrepreneur* tidak mengutamakan *prestige* dahulu melainkan fokus kepada prestasi yang ingin dicapai. Subjek yang diteliti merupakan sosok pribadi yang memiliki orientasi pada hasil pencapaian.

Hal ini ditunjukkan dari tuntutannya untuk mengetahui dan menguasai semua bidang pekerjaan. Selain itu, subjek yang diteliti memiliki tipe kontekstual berupa kepemimpinan dengan cara mendelegasikan dan memantau setiap pekerjaan yang diberikan kepada bawahannya, yang merupakan salah satu ciri *entrepreneur*. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, gemblengan yang menempanya di masa lalu membuat subjek yang diteliti selalu ingin mengetahui bagaimana perkembangan bisnisnya.

Dalam kesehariannya, subjek yang diteliti merupakan sosok yang tegas dalam hal memutuskan suatu kendala. Hal ini didukung pula dengan



pengambilan keputusan untuk membuka dan menutup perusahaan yang memiliki indikasi tidak dapat bersaing dengan negara-negara lain seperti China, India, dan Vietnam.

Dalam diri seorang *entrepreneur* mutlak memiliki jiwa kepemimpinan. Seorang pemimpin yang baik harus mendengar saran dan kritik dari bawahannya demi kemajuan kinerja perusahaan. Subjek yang diteliti memiliki pola kepemimpinan yang berbeda dengan kebanyakan pemimpin. Ia merupakan sosok pendelegasi yang sangat detail untuk setiap pekerjaannya. Hal ini juga merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan perusahaannya.

Subjek yang diteliti merupakan seorang *entrepreneur* tidak hanya mengekor pada orang lain, tetapi memiliki pendapat sendiri, ide yang orisinil dan mampu merealisasikan ide tersebut. Keorisinilan produk yang dihasilkan oleh perusahaan dibawah pimpinan subjek yang diteliti dapat dilihat dari caranya memberi nama perusahaan. Dalam bahasa Indonesia, Maspion diartikan sebagai "Mengajak Anda Selalu Percaya Industri Olahan Nasional". Dalam bahasa Inggris, "*Maspion is Master Champion*".

Salah satu kronologi perkembangan usaha yang dilakukan adalah dengan memberikan nama Maspion, mencerminkan keorisinilan produk yang diciptakan dan orientasi terhadap produk dan pelanggan.

Seorang *entrepreneur* haruslah perspektif, mempunyai visi ke depan. Sebab sebuah usaha bukan didirikan untuk sementara tetapi untuk selamanya. Subjek yang diteliti merupakan sosok yang mampu memiliki



orientasi pada masa depan, dimana segala sesuatu belum terjadi, subjek yang diteliti mampu memperhitungkannya semua. Dalam kronologi perkembangan usahanya, subjek yang diteliti merupakan sosok yang mampu berorientasi pada masa depan. Untuk menyiapkan visi yang jauh ke depan, *entrepreneur* perlu menyusun perencanaan dan strategi yang matang. Orientasi subjek yang diteliti pada masa depan dapat dilihat dari pemeliharaan etos kerja di lingkungan perusahaan. Ada lima hal yang menjadi etika kerja dan selalu dijunjung tinggi seluruh karyawan Maspion. Pertama, kerja keras dan kesetiaan karyawan kepada perusahaan yang ditunjang dengan kemampuan sehingga bisa menghasilkan banyak hal yang positif bagi perusahaan. Kedua, memimpin pasar dengan memberikan keuntungan yang kompetitif kepada semua konsumen, sesuatu yang memang sangat dibutuhkan oleh konsumen. Ketiga, kesatuan dan rasa kebersamaan agar perusahaan semakin kuat dan kokoh. Keempat, pertumbuhan yang berkesinambungan, serta kelima memperhatikan kepuasan konsumen.

Subjek yang diteliti juga memiliki kemampuan meyakinkan orang lain. Hal ini ditunjukkan dari kemampuannya melakukan ekspansi diberbagai bidang perusahaan. Perusahaan yang dipimpin subjek yang diteliti terdiri dari lima bidang, yaitu peralatan rumah tangga, konstruksi dan material, properti, pendirian gedung perkantoran dan bisnis, dan bisnis jasa keuangan.



Keyakinan yang dimiliki *entrepreneur* membuat bisnis yang dijalani menjadi sukses. Semakin kuat hasrat yang dimilikinya untuk sukses semakin besar peluang yang dimiliki untuk sukses. Hasrat yang kuat terhadap bisnis berjalan beriringan dengan kreativitas dan inovasi yang dimiliki subjek yang diteliti. Terciptanya berbagai bidang usaha yang dipimpinya merupakan ciri pribadi yang tidak hanya kreatif, namun memiliki hasrat yang kuat terhadap bisnis, termasuk melakukan ekspansi di berbagai bidang. Hal ini dapat dilihat dari kronologi perkembangan usaha subjek yang diteliti telah dimulai sejak kecil dalam lingkungan keluarga yang sangat mendukung dalam proses pengembangan usaha dengan modal yang minim. Proses menemukan peluang usaha keluarga dilakukan dengan cara kerja keras.

Kegagalan suatu hal yang biasa pada *entrepreneur*, namun hal ini merupakan tolok ukur *entrepreneur* untuk terus bertahan dan tetap ulet.

Kegagalan merupakan pembelajaran dari pembelajaran tercipta sikap ingin terus bangkit dan berusaha tiada henti. Bukti keuletan subjek yang diteliti sangat nyata. Terbangunnya perusahaan bisnis yang bermula dari nol hingga merambah ke dunia internasional merupakan hasil keuletannya. Ekspansi berbagai bidang bisnis yang sangat luas merupakan salah satu hasil dari kolaborasi banyak sifat, salah satunya keuletan meskipun menghadapi berbagai tantangan, hambatan, maupun keterbatasan. Pribadi subjek yang diteliti pandai mengambil risiko, memiliki sikap kepemimpinan, dan keuletan meski menghadapi banyak



tantangan. Hal ini merupakan cerminan dari karakteristik psikologi yang kuat dan mental yang baik bagi seorang *entrepreneur*.

Seorang *smart and good entrepreneur* pandai mengelola ketakutannya untuk membangkitkan keberanian dan kepercayaan dirinya dalam menghadapi suatu risiko (*Risk Manager*, bukan *Risk Taker*). Kepandaian mengelola ketakutan dapat dilihat dari keberanian subjek yang diteliti untuk melakukan pembukaan dan penutupan pabrik yang dianggapnya tidak memiliki gaya bersaing dengan perusahaan lain di negara tetangga seperti China, Vietnam, maupun India.

Seorang yang mempunyai jiwa *entrepreneur* yang kuat maka mempunyai pola pandang akan sesuatu yang berbeda dengan orang lain.

Pandangan yang berbeda dengan kebanyakan orang telah dimiliki subjek yang diteliti sejak kecil. Hal ini dibuktikan dengan cita-cita yang diharapkan sewaktu masih muda. Sejak muda Subjek yang diteliti bercita-cita untuk menjadi pengusaha besar. Selain itu, salah satu keinginannya ialah tidak menjadi nomor dua atau tiga, tapi harus nomor satu. Cita-cita ini jelas berbeda dengan cita-cita yang dimiliki pemuda yang lain, yang hanya berkeinginan memiliki profesi dokter, guru, pilot, dan lainnya. Subjek yang diteliti merupakan pribadi dengan mentalitas dan karakteristik psikologi kuat. Hal ini dicerminkan dari kegigihan untuk berorientasi pada masa depan, mempunyai cara pandang yang berbeda dengan orang lain, dan menyukai tantangan baru.



Subjek yang diteliti memiliki prinsip bahwa pada penghasilan tertentu, pemakaian harus kurang dari penghasilan tersebut. Akumulasi kekayaan harus dijalankan, karena menurutnya kesempatan datang kapan saja, dan bisa *created* karena ada modal. Dari prinsip ini, terlihat bahwa subjek yang diteliti merupakan sosok pemasar sejati atau penjual yang ulung.

Subjek yang diteliti dikatakan sebagai pribadi yang memiliki karakteristik yang kuat dan mental yang baik untuk menjadi seorang *entrepreneur*. Hal ini tercermin dari sosok yang memiliki ciri tidak menerima apa adanya dan selalu mencari yang terbaik. Seorang yang perfeksionis itu seperti pisau bermata dua. Yang pertama adalah bahwa dirinya berdampak untuk berusaha mencapai yang terbaik dan memberikan yang terbaik, dan yang kedua, akan berdampak buruk bagi dirinya sendiri bila tidak mampu menanggung senjata kesempurnaan dirinya dan pikirannya sehingga berakibat fatal, seperti frustrasi dan putus asa karena idealisme yang mengubur impiannya. Sifat ini dapat dibuktikan dari adanya bisnis yang bergerak di berbagai bidang. Bidang bisnis yang digeluti mencakup bidang peralatan rumah tangga, konstruksi dan material, properti, pendirian gedung perkantoran dan bisnis, dan bisnis jasa keuangan. Selain ekspansi bisnis, subjek yang diteliti juga melakukan yang terbaik untuk “nafas” perusahaannya. Ketika salah satu perusahaannya tidak mampu bersaing, maka subjek yang diteliti melakukan penutupan.

Sifat-sifat *entrepreneur* yang dimiliki subjek yang diteliti tersebut tidak lepas dari keyakinan untuk mampu mewujudkan perilakunya.

Menurut Fishbein dan Ajzen, pengambilan tindakan oleh seorang individu senantiasa rasional dan menggunakan informasi yang tersedia di sekitar

mereka secara sistematis (Ajzen, 2005). Keyakinan yang dimiliki *entrepreneur* yang nantinya membentuk jiwa *entrepreneurship* dalam diri

subjek yang diteliti. Menurut Nishantha (2009), faktor-faktor pembentuk jiwa *entrepreneurship* terdiri dari faktor *personality traits* dan latar

belakang socio-demografi. Faktor *personality traits* sendiri terdiri dari *internal locus of control*, *need for achievement*, dan *risk taking*.

Sedangkan latar belakang sosio demografi terdiri dari *parents occupation*, *gender*, dan *self employment experience*. Kesemua komponen tersebut

akan berpengaruh terhadap sikap *entrepreneurship*. Adanya sikap *entrepreneurships* akan berdampak pada niat untuk membangun usaha

atau berwirausaha. Faktor *personality trait* yang dimiliki subjek yang diteliti adalah:

1) *Autonomy/authority* (kekuasaan atas diri sendiri)

Subjek yang diteliti merupakan *entrepreneur* yang mampu menguasai atau mengendalikan diri sendiri. Hal ini tercermin dari beberapa

kebijakan subjek yang diteliti untuk mengantisipasi kejadian-kejadian tak terduga misalnya telah terjadi devaluasi mata uang yang seringnya

dirahasiakan oleh pemerintah, atau kebijakan tertentu lainnya yang secara mendadak menaikkan harga-harga barang tertentu yang vital.



Kemudian subjek yang diteliti juga pernah melakukan penutupan atau pembukaan beberapa perusahaan yang dinyatakan tidak mampu bersaing menghadapi perekonomian pasar internasional.

2) *Economic challenge*

Perubahan harga atau perubahan cuaca dan lain-lain dalam bisnis hendaknya segera dilihat dan dicari penyebabnya. Hal ini yang dilakukan oleh subjek yang diteliti, sehingga manajemen perusahaan dapat langsung memperoleh informasi mengenai kendala-kendala yang sedang terjadi di dunia bisnis. Kebijakan ini mencerminkan tindakan yang penuh tantangan dan penuh dengan tindakan yang waspada dalam dunia ekonomi dan bisnis. Kemudian pembukaan dan penutupan perusahaan yang dianggap tidak mampu bersaing merupakan salah satu strategi terbesar bagi subjek yang diteliti untuk tetap bertahan dalam situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil.

Kebijakan ini mencerminkan tindakan yang penuh tantangan dalam dunia ekonomi dan bisnis.

3) *Self realization* (kemampuan individu untuk merealisasikan diri sesuai dengan potensi atau kemampuannya)

Semenjak kecil subjek yang diteliti merupakan pribadi yang memiliki pandangan berbeda mengenai cita-cita kelak. Dengan membantu ayahnya meneruskan usahanya, subjek yang diteliti pun bertekad untuk melanjutkan perjuangan ayahnya hingga kini.





4) *Perceived confidence* (memiliki rasa percaya diri)

Kepercayaan diri subjek yang diteliti terlihat dari kronologi perkembangan usahanya dari lingkup usaha keluarga hingga merambah dunia global. Percaya diri yang ada dan tersimpan dari dalam dirinya mampu meningkatkan ekspansi-ekspansi perusahaan hingga beberapa bidang yang berbeda. Selain itu, subjek yang diteliti menganggap pengetahuan dan profesionalitas belum cukup bagi seorang *entrepreneur*. Harus ada faktor lain, yakni punya kemauan keras, disiplin, dan ketekunan. Selain itu, kepercayaan diri juga tergambar dari kebijakannya melakukan penutupan terhadap pabriknya yang kurang memiliki daya saing.

5) *Security & workload* (kesejahteraan dan beban kerja)

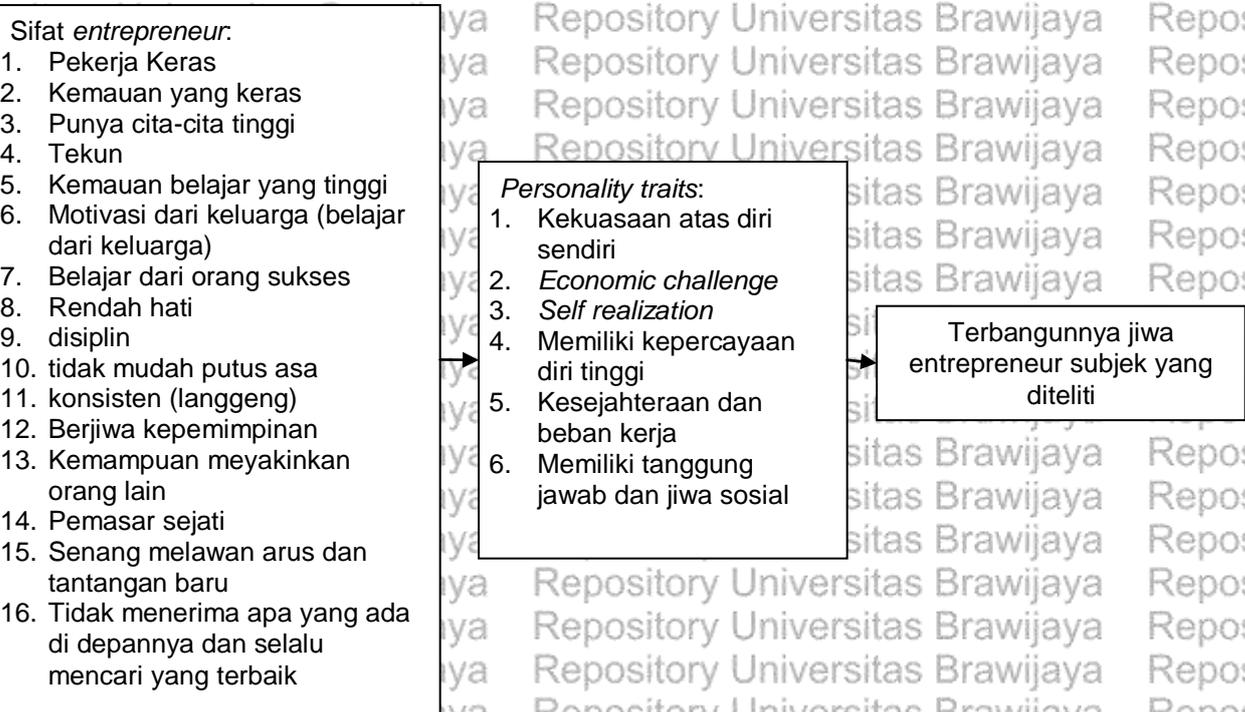
Subjek yang diteliti merupakan sosok yang sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Hal ini tercermin dari logo Maspion itu sendiri. Daun pertama, perkembangan SDM adalah nomor satu. Daun kedua, perkembangan bersama mitra, yaitu pemasok, distributor dan pemerintahan. Jadi, bukan hanya shareholder, tetapi stakeholder. Daun ketiga, berusaha menciptakan hari depan yang lebih baik.

6) *Responsibility* (memiliki tanggung jawab) dan *social career*

Subjek yang diteliti mengajarkan kepada pengusaha lain agar selalu memberikan honor dan jenjang karir yang baik, dan hari depan yang baik bagi pegawai yang baik dan berprestasi. Hal ini mengindikasikan bahwa subjek yang diteliti merupakan pribadi yang tidak hanya

berkarir untuk diri sendiri, melainkan untuk kehidupan banyak karyawan lain. Bentuk tanggung jawab subjek yang diteliti dengan sistem pengawasan dan sistem rotasi, dengan catatan hanya dua atau tiga bagian saja dari 10 bagian. Tidak perlu adanya rotasi total dan bagian vital yang ada kerahasiaannya tidak semua orang bisa mengerjakannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka karakteristik terbangunnya jiwa *entrepreneur* subjek yang diteliti dapat dimodelkan sebagai berikut.



Gambar 5.1. Model Karakteristik Jiwa *Entrepreneurship* dalam Diri Subjek Yang Diteliti

## 5.2. Tinjauan Umum Tentang Usaha dan Pengembangan Usaha

### Subjek Yang Diteliti

#### 5.2.1. Kronologi Perkembangan Usaha

Pada tahun kelahiran subjek yang diteliti yaitu tahun 1951, ayahnya memiliki usaha memproduksi ayakan (saringan), ember plat besi dan produk logam lainnya di sebuah pabrik kecil (dimana subyek yang diteliti menyebutnya dengan “bengkel”, karena skalanya yang memang masih sangat terbatas dan kecil) dengan 3 karyawan yang kemudian bertambah menjadi 20 karyawan. Usaha Ayahnya terus berkembang hingga pada akhirnya berhasil mendirikan sebuah pabrik permanen pada tahun 1954 yang memproduksi koper besi, lampu minyak (sesudah ada listrik kemudian diganti memproduksi fittingan lampu) juga cangkir aluminium, cangkir penyaring, danw panci-panci. Pabrik itu kemudian diberi nama C.V Hen Chiang (Pabrik Pengolahan Logam). Ayahnya merupakan seorang yang memiliki kreatifitas yang tinggi, karena dapat mendesain sebuah mesin press manual yang dioperasikan oleh 12 orang, untuk mencetak cangkir aluminium. Pada tahun 1958 setelah para saudara ayahnya datang ke Indonesia, pada waktu yang sama ada program pemerintah yaitu sistem perijinan yang menguntungkan C.V Hen Chiang, sehingga usaha pabrik tersebut semakin maju. Pada tahun 1961, usaha keluarga subjek yang diteliti merambah disektor produksi lampu teplok, saat itu subjek yang diteliti yang masih berusia 10 tahun sudah melibatkan diri membantu ayahnya.

Pada tahun 1967, saat C.V Hen Chiang semakin diakui bahkan oleh Pemerintah Indonesia, Ayahnya memutuskan untuk menyerahkan induk perusahaan tersebut kepada para saudaranya dan memutuskan untuk merenovasi pabrik produsen panci di wilayah Surabaya lainnya yang diberi nama UD. Logam Djawa. Subjek yang diteliti yang berusia 15 Tahun, berhenti sekolah di jenjang SMP dan memutuskan untuk membantu ayahnya di toko.

“Saya aktif membantu ayah saya sejak usia 15 tahun, dan saya adalah anak tertua dari lima bersaudara” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Semenjak berhenti sekolah, subjek yang diteliti justru mempelajari bidang baru, yakni dunia bisnis. Namun disaat yang bersamaan juga merasakan kehidupan yang sulit dan membuatnya berpikir untuk bekerja keras dengan mengabaikan kehidupan mudanya dan menjalani semua aktivitas di dunia bisnis yang diawalinya sebagai buruh di pabrik ayahnya.

“Sejak usia 15 tahun, saya mengetahui bahwa cari uang itu sulit. Hidup itu banyak tantangan karena usaha orangtua masih kecil. Tinggal di sebuah rumah petak seluas 4x4 meter persegi di Jalan Kapasan Gang II Nomor 2 Surabaya, saya hidup uyel-uyelan dengan ayah, ibu, dan keempat adik saya. Jadi Saya harus bekerja keras” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

“Orang lain bekerja delapan jam sehari, saya 14 jam, dari jam lima pagi, ayam berkokok sampai jam 19.00, setan mulai keluar” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Meskipun Subjek yang diteliti telah putus sekolah, namun keinginannya untuk terus belajar dan mengetahui banyak hal sangat besar



dan tetap memiliki cita-cita yang tinggi. Hal ini tercermin pada kutipan hasil wawancara dengan subjek yang diteliti, yaitu:

“Sejak muda saya mempunyai cita-cita yang besar untuk menjadi pengusaha besar. Saya juga memiliki keinginan untuk tidak menjadi nomor dua atau tiga, tapi harus nomor satu. Tetapi tentu saja keinginan itu saya simpan dalam hati, karena saya tidak boleh sombong. Oleh karena itu saya berusaha untuk lebih rajin belajar” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

“Pengetahuan saya dari Sekolah kan sangat minim, mau nggak mau saya harus belajar sendiri” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti memiliki keinginan untuk tetap belajar serta cita-cita yang tinggi meskipun telah putus pendidikan formal. Hal ini dipandang perlu karena tanpa kedua hal tersebut kesuksesan tidak akan dapat dicapai. Hal lain yang mencerminkan kegigihan subjek yang diteliti dalam belajar yaitu,

“Pendidikan formal saya hanya sampai kelas 3 SMP. Oleh karena itu, ketika kesempatan terbuka, saya belajar banyak, misalnya, di National University of Singapore (NUS) dan Tsing Hua University, Beijing (Tiongkok), mengikuti berbagai *short course* dan membaca dan menganalisa buku-buku dan majalah. Saya sangat haus ilmu pengetahuan dan sangat gembira, misalnya, ketika bisa mengikuti Executive Education program di NUS Business School, Singapura, selama dua pekan. Dalam acara ramah tamah, seorang profesor sempat bertanya apa yang membuat saya gembira. *What make you happy?* Saya segera jawa, “*Getting things done quicky and perfectly is something that will make me happy*” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dapat diartikan jika semangat belajar subjek yang diteliti tidak pernah hilang, berbagai kursus serta pendidikan informal tetap diakukannya agar mengerti banyak hal tentang menjadi tujuannya di dunia bisnis.

Dari berbagai kesempatan, subjek yang diteliti terus berusaha demi mewujudkan keinginannya. Usahnya yang dimulai sebagai buruh pabrik ayahnya tersebut, faktanya membuah hasil yang baik. Pada usia 20 tahun, subjek yang diteliti memiliki peranan penting dalam perjalanan bisnis pabrik ayahnya, karena aktivitasnya yang banyak mulai dari pekerjaan dasar seperti staf administrasi, staf keuangan, dan lain-lain.

“Saya terjun di dunia usaha sejak belia, salah satunya bergantung 100% rajin kerja keras. Ada fondasi, 10% tergantung unsur *luck* (keberuntungan), 90% tergantung rajin kerja keras. Unsur *luck* itu bisa pelan-pelan bertambah kira-kira, ya, 20% sampai 40%. Tapi suatu usaha timing tidak tepat. Tempatnya salah dan tidak cocok, organisasinya tidak kompak. Dengan gegabah dilaksanakan usaha itu. Jadi, bisa dibayangkan kegagalannya” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

“Dalam hal ini, awalnya saya banyak belajar dari kerja keras dan ketekunan ayah saya dan kemudian belajar dari para pengusaha lainnya” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Belajar dan terus berusaha menjadi faktor penentu dalam bisnis subjek yang diteliti, namun faktor lain seperti kemauan yang keras, disiplin, dan ketekunan juga pelengkap dari usaha tersebut. Hal ini tercermin dari kutipan hasil wawancara dengan subjek yang diteliti, yaitu:

“Kalau punya kemauan keras tapi gampang putus asa, itu tidak betul, harus tekun dan langgeng. Kemauan keras, tapi tidak disiplin, itu juga salah. Dan yang tak kalah penting kemampuan



membawakan (*leadership*)” (Hasil wawancara, Subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Keterlibatan subjek yang diteliti, merupakan faktor utama dalam perkembangan pabrik keluarganya, sejak tahun 1971 saat subjek yang diteliti berusia 20 tahun, pabrik kecil yang bernama UD. Logam Djawa tersebut telah berubah menjadi PT. Maspion Plastic & Metal Manufacturing. Namun sejatinya sebelum menemukan nama itu, ayahnya menamai usahanya dengan nama “Maspioneer”. Namun, sang pemilik Pioneer, Panji Witjaksana, menyatakan ketidaksetujuan atas nama yang dicetuskan ayahnya. Hal ini sesuai dengan ungkapan Panji Witjaksana kepada subjek yang diteliti:

“Pak, nama perusahaan saya Pioneer, sementara perusahaan Anda adalah Maspioneer. Ini tidak baik. Oke, akhirnya saya potong buntutnya, tinggal Maspion. Ternyata, ini lebih baik dan mudah diucapkan. Dalam bahasa Indonesia, Maspion artinya Mengajak Anda Selalu Percaya Industri Olahan Nasional. Dalam bahasa Inggris, “Mr., what is Maspion?” Saya jawab, “Maspion is Master Champion”. Sekarang nama Maspion malah jadi hoki. Oleh karena buntutnya dipotong, malah jadi manusia sempurna” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti mampu menghargai kritikan kompetitor karena nama perusahaan yang diubah hampir mirip dengan perusahaan lain. Alhasil, dari sifat tersebut nama perusahaan memiliki keorisinilan dan semakin memberikan keberuntungan dalam perkembangan perusahaan. Tema yang dilahirkan atas makna yang dipaparkan tersebut adalah menghargai kompetitor, orsinilitas, dan faktor *luck* (keberuntungan).



Setelah penggantian nama perusahaan, usaha kemudian dikembangkan memproduksi lampu badai untuk para nelayan setelah sukses dengan lampu teplok. Di kemudian hari dimulai pula produksi perabot rumah tangga lain dengan bahan plastik seperti ember, baskom, loyang, dan sebagainya. Karena perusahaannya masih dianggap kecil, subjek yang diteliti kemudian menjelajah berbagai aspek dalam pengelolaan usaha. Selain menangani pemasaran dan distribusi, ia pernah menjadi kasir, pemegang buku, dan pekerjaan lainnya.

“Karena saya membantu perusahaan sejak kecil sampai besar, maka saya mengalami semua seluk beluk perusahaan” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti mengetahui dan mengikuti semua proses atau kronologi usaha keluarganya sejak kecil, sehingga subjek benar-benar memahami seluk-beluk usaha yang digelutinya saat ini. Berdasarkan makna dari informasi diatas, maka tema yang muncul adalah bekerja sejak kecil, mengetahui proses dan perkembangan perusahaan serta memiliki pengalaman.

Pada tahun yang sama, yaitu 1972 subjek yang diteliti yang pada saat itu berusia 21 tahun, berhasil membawa perubahan pada kehidupan keluarganya dengan menghadiahkan rumah petak cukup besar di kawasan yang lebih elit yakni di Embong Tanjung No.5 Surabaya dan subjek yang diteliti juga memiliki mobil pertamanya. Pada tahun 1980, subjek yang diteliti yang berusia 30 tahun, kemudian dipercaya untuk

menggantikan posisi ayahnya sebagai presiden direktur di PT. Maspion Plastic & Metal Manufacturing tersebut.

Penggantian posisi tersebut terkait dengan peran penting subjek yang diteliti dalam perkembangan perusahaan keluarganya. Setelah pergantian jabatan, hal utama yang dilakukan oleh subjek yang diteliti dalam perusahaan keluarganya setelah menjadi presiden direktur adalah menata sistem manajemen perusahaan yang dilakukannya sekitar awal tahu 1980-an saat subjek yang diteliti berusia 32 tahun-an. Penataan manajemen perusahaan baik secara pendelegasian wewenang hingga manajemen waktu yang efektif dan efisien. Hal ini tercermin dari hasil wawancara dengan subjek yang diteliti, yaitu:

“Sebagai pimpinan kita harus bisa mendelegasikan wewenang. Mendelegasikan wewenang adalah suatu keharusan, tapi tetap harus tahu secara rinci. Kan banyak pengusaha yang bersikap, ‘Ngapain saya tahu secara detail, saya serahkan saja kepada orang sudah cukup.’ Nah, yang seperti itu bukan pengusaha betul. Kita boleh mengetahui, tapi jangan dikerjakan sendiri. Kalau dikerjakan sendiri, kapan selesainya dan kapan memimpin orang lain” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai jika subjek yang diteliti memiliki manajemen kepemimpinan yang bersifat seimbang, artinya meskipun ada pendelegasian wewenang, namun subjek yang diteliti memiliki prinsip bahwa pimpinan juga harus mengerti tentang pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawannya. Selain itu efisiensi waktu juga diutamakan, hal sekecil apapun yang dapat mengurangi keefektifan

kinerja harus dihindari sehingga optimalisasi pada pekerjaan dapat tercapai, dan kerugian waktu serta materi tidak perlu ada.

Kemudian untuk menghindari konflik internal keluarga, subjek yang diteliti memilih untuk membuat dan menerapkan AD/ART yang harus dipatuhi oleh setiap anggota keluarga. Hal ini tercermin dalam hasil kutipan wawancara dengan subjek yang diteliti.

“Dalam kaitan ini, antara *owner* dan profesional komposisinya 50%:50%, jangan terlalu banyak *owner*-nya, yang terpenting juga adalah adanya Anggaran Dasar dan anggaran Rumah Tangga (AD/ART) dan itu harus dipatuhi” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan hasil wawancara tersebut dapat diartikan jika subjek yang diteliti setelah menggantikan ayahnya menjadi pimpinan utama (presiden direktur) juga telah memikirkan potensi adanya konflik internal keluarga mengenai *share* keuntungan perusahaan, dimana konflik tersebut dapat menjadi penghambat bagi perkembangan perusahaan sendiri. Oleh karena itu, subjek yang diteliti menggunakan prinsip pembagian harus dibagi rata dengan menggunakan AD/ART yang harus dipatuhi oleh setiap individu, namun pembagian tersebut hanya sebagian kecil saja, dengan tetap menjaga perusahaan induk tetap utuh. Hal ini bertujuan agar pembagian tidak mengakibatkan perusahaan menjadi bangkrut atau justru merugi setelah pembagian dilakukan.

Seiring dengan penerapan manajemen yang baik, produk-produk Maspion selanjutnya mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini dibuktikan dari penggunaan produk yang telah meluas. Pada tahun 1990-



an saat subjek yang diteliti berusia 43 tahun-an, Maspion telah dipercaya berbagai prinsipal asing untuk mendirikan usaha patungan, seperti dengan Grup Samsung dari Korea, Grup Marubeni dari Jepang, maupun dengan Dupont dan Ishizuka dari Jepang.

Namun sayang, pada periode tahun yang sama, yaitu sekitar akhir tahun 1990-an saat subjek yang diteliti berusia 46-an, terjadi hambatan yang mempengaruhi hampir seluruh sektor. Hambatan tersebut terkait dengan situasi politik yang labil, meskipun demikian subjek yang diteliti membuktikan jika hambatan tersebut dapat diatasi jika mengerti situasi dan memiliki informasi yang dibutuhkan mengenai hambatan tersebut.

“Perubahan harga atau perubahan cuaca dan lain-lain hendaknya segera dilihat dan dicari sebab-musababnya sehingga kita bisa lebih cepat memperoleh informasi itu. Kalau kita lebih cepat memperoleh informasi tersebut, kita bisa lebih maju.”

Salah satu contoh, saat terjadi krisis moneter, subjek yang diteliti berhasil menyelamatkan anak cabang perusahaan Maspion yaitu Bank Maspion. Setelah krisis ekonomi, Bank Maspion diaudit pemerintah melalui Pricewaterhouse Coopers, kantor jasa auditor yang diakui dunia.

Pertama kali Bank ini dianggap sebelah mata. Namun, setelah para auditor masuk dan melihat data *online* dan *ontime*, mereka menjadi *respect* dan mengatakan salah satu terbaik dari yang terbaik.

“Sebelum ada Peraturan Bank Indonesia tentang semua agunan harus dihipotekkan, kami yang pertama melakukannya. Kami punya *bad debt* di bawah 0,5%. Mochtar Riady sampai mengatakan ke saya, “Anda ini tidak hanya lihai di industri, tapi juga di bank” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).



Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti telah memprediksi segala ancaman terburuk ketika menerjuni dunia perbankan. Fakta yang dapat dilihat adalah dengan dilakukannya hipotek sebelum ada Peraturan Bank Indonesia, hingga pada akhirnya bank tersebut memiliki *bad debt* di bawah 0,5%. Kondisi ini menunjukkan bahwa subjek yang diteliti tidak hanya memiliki kemampuan dalam industri tapi juga perbankan. Berdasarkan makna atas informasi tersebut, diperoleh beberapa tema yaitu kemampuan membaca kondisi mendatang (pengalaman) dan kemampuan usaha disegala sektor atau bidang.

Strategi subjek yang diteliti dalam mengembangkan bisnis juga menggunakan prinsip bahwa semua harus bisa belajar dari nol, meski dia anak sang pemilik.

"Di perusahaan jangan ada satu anak emas, karena akan menciptakan 99 anak tiri. Ini tidak baik bagi masa depan perusahaan" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa dalam menjalankan usaha, subjek yang diteliti tidak ingin membedakan-bedakan masing-masing *pearson* dalam perusahaan yang ditanganinya karena akan berdampak tidak baik bagi kelangsungan perusahaan ke depan. Hal tersebut dikarenakan apabila memiliki satu anak emas, akan menciptakan 99 anak tiri, dan hal ini berdampak buruk bagi masa depan perusahaan. Tema dalam informasi dan makna ini adalah tidak membedakan setiap *pearson* dalam perusahaan termasuk anaknya sendiri dan berpikir ke arah jangka panjang.

Kesuksesan Maspion menurut subjek yang diteliti juga berkat orang-orang yang bekerja bersama di pabrik tersebut. Hal ini tercermin dari kutipan hasil wawancara dengan subjek yang diteliti.

“Hari ini kalau tidak ada banyak orang yang bekerja untuk Anda, biar pun Anda superman tidak bisa berbuat banyak. Jangan pula bilang saya itu Superman di Maspion Group. Pokoknya adalah banyak orang yang membantu kami bekerja. Tangan kanan dan tangan kiri saya banyak membantu saya. Dengan kata lain saya banyak dibantu oleh asisten” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut dapat dimaknai bahwa kesuksesan yang dicapai oleh Maspion, menurut subjek yang diteliti bukan semata-mata karenanya, namun ada pihak lain yang bersinergi dengan usahanya untuk membantu membangun perusahaan tersebut. Pihak yang dimaksud yaitu staf, karyawan, adik-adik subjek yang diteliti yang menjabat sebagai direktur di setiap divisi, serta direktur-direktur lainnya.

Pihak-pihak yang membantu dalam perkembangan usaha dari kecil menjadi besar pun perlu diberi penghargaan atau kedudukan yang sesuai agar tidak menjadi rintangan bagi perkembangan perusahaan. Hal ini tercermin dari hasil wawancara dengan subjek yang diteiti.

“Dalam perkembangan perusahaan dari kecil menjadi besar, para pegawai lama yang ikut berjuang sejak awal hendaknya ditempatkan di tempat yang semestinya. Dengan demikian mereka merasa aman dan tidak sampai menjadi batu rintangan bagi perkembangan perusahaan” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Kutipan wawancara tersebut dapat dimaknai bahwa perlu strategi untuk menempatkan orang-orang lama atau karyawan yang ikut bekerja



dari awal pada kedudukan yang semestinya, agar tidak tercipta sentimentil antar staf atau karyawan yang dapat menjadi batu rintangan bagi perkembangan perusahaan sendiri.

Selanjutnya subjek yang diteliti juga memperhatikan sistem kerja secara *teamwork* hal ini sesuai dengan kutipan hasil wawancara dengan subjek yang diteliti.

“Manusia mempunyai kekurangan dan kelebihan. Kombinasi antara kekurangan dan kelebihan itu akan menjadikan sesuatu yang sempurna” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, bagi subjek yang diteliti kerja sama (*teamwork*) merupakan bagian yang penting dalam perusahaan, hal ini dikarenakan setiap individu memiliki kekurangan, harus ada sinergi yang baik untuk menutupi kekurangan dan menutupinya dengan kelebihan antar staf, karyawan dan pimpinan.

Selanjutnya, dalam mengembangkan usaha, subjek yang diteliti juga sangat selektif memilih mitra bisnis. Hal ini tercermin dari hasil wawancara dengan subjek yang diteliti.

“Kita harus waspada pengusaha jelek. Jumlah mereka memang sedikit, masih banyak yang baik. Tetapi kalau kita takut dan curiga pada teman dan kita bisa tutup pintu seerat-eratnya. Tidak ada teman, tidak ada bisnis” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut dapat dimaknai bahwa dalam menentukan mitra bisnis harus tetap waspada dan selektif. Namun sifat waspada bukan berarti mencurigai atau berprasangka. Hal ini dilakukan agar jika ada masalah dengan mitra bisnis, kerugian dapat

langsung diatasi, sehingga tidak menghambat proses pengembangan perusahaan. Dengan menerapkan prinsip tersebut, pada awal tahun 2000-an Maspion berhasil menggandeng DuPont (Amerika Serikat) yang memiliki teknologi Teflon, kemudian melebar ke industri agrokimia. Dan bermitra dengan Samsung (Korea Selatan) Maspion masuk ke industri elektronik dan *electric home appliance*, seperti kipas angin dan setrika.

Selain itu, Raksasa Marubeni juga diajak bermitra untuk menghasilkan produk antikerat. Ketika membidik industri melamin, Maspion memilih mitra dari Thailand. Peralatan makan melamin yang dihasilkan perusahaan Thailand itu paling tinggi mutunya di dunia. Dengan memilih mitra yang paling menonjol prestasi teknologi atau penguasaan pasarnya, Maspion akhirnya mampu menghasilkan produk dengan kualitas tinggi. Itu sebabnya, pesanan dari mancanegara mengalir ke Maspion. Sebuah jaringan toserba di AS, misalnya, memesan peralatan masak yang khusus dipasarkan di Negara Paman Sam itu.

Dalam kebijakan bermitra subjek yang diteliti juga tidak lupa untuk memperhatikan keseimbangan sistem *joint venture* yang dijalankan bersama. Hal ini tercermin dari hasil kutipan wawancara dengan subjek yang diteliti.

“Dalam usaha *joint venture* kita harus *fair*, mau memberikan keuntungan yang semestinya kepada *partner* karena ini menyangkut reputasi. Reputasi yang baik akan mendatangkan *joint venture* lain dimasa mendatang” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan hasil wawancara tersebut, dapat dijelaskan jika subjek yang diteliti tetap menjaga hubungan yang adil (*fair*) dengan



mitra bisnisnya. Karena bagi subjek yang diteliti, *joint venture* adalah sesuatu yang juga menyangkut reputasi baik individu maupun perusahaan, oleh karena itu harus ada syarat dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan dan hubungan baik dengan mitra adalah modal bisnis yang sangat dibutuhkan selain sekedar menyangkut materi atau modal.

Dengan semangat, kekuatan, karakter serta etika berbisnis yang dimiliki oleh subjek yang diteliti, kini perkembangan perusahaan Maspion sangat maju. Hingga tahun 2013 saat memasuki usia 63 tahun, subjek yang diteliti berhasil membawa Maspion menjadi perusahaan yang memiliki 5 (lima) bidang bisnis. Pertama produk konsumen yang sangat akrab dengan ibu rumah tangga, kedua kontruksi material dan industri, ketiga bidang properti, keempat pendirian gedung perkantoran dan bisnis Plaza Maspion setinggi 18 lantai di Jalan Gunung Sahari, Jakarta Pusat, dan kelima bisnis jasa keuangan. Tidak sampai disini, subjek yang diteliti masih memiliki ambisi memiliki 50.000 tenaga kerja dari sekarang yang masih 30.000 karyawan pada 5-10 tahun mendatang.

## **5.2.2. Pengembangan Usaha Di Lingkungan Keluarga**

### **5.2.2.1. Proses Perkembangan Usaha Di Lingkungan Keluarga**

#### **a) Identifikasi dan Evaluasi Peluang Bisnis**

Berdasarkan hasil wawancara, dikatakan bahwa proses menemukan peluang usaha dalam lingkup keluarga disebabkan oleh

himpitan ekonomi. Hal ini sesuai dengan pernyataan subjek yang diteliti sendiri:

"Sejak usia 15 tahun, saya mengetahui bahwa cari uang itu sulit. Hidup itu banyak tantangan karena usaha orangtua masih kecil. Tinggal di sebuah rumah petak seluas 4 X 4 meter persegi di Jalan Kapasan Gang II Nomor 2 Surabaya, saya hidup uyel-uyelan dengan ayah, ibu, dan keempat adik saya. Jadi, saya harus bekerja keras" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa

Subjek yang diteliti dalam menemukan peluang usaha dimulai dari kondisi yang sulit dan memprihatinkan sehingga menuntut subjek yang diteliti untuk bekerja keras di usia yang relatif muda. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah mau bekerja di usia muda, dimulai dari kondisi sulit dan memprihatinkan, dan bekerja keras.

Akibat kerja keras dan kemauan serta siap menghadapi tantangan, maka subjek yang diteliti mulai merintis karir dengan cara membantu orang tua. Selain itu, dia juga melakukan aktivitasnya sebagai buruh pabrik. Mulai dari ngepel lantai sampai menangani pekerjaan staf administrasi, staf keuangan, dan lain-lain. Subjek yang diteliti juga sempat terlibat dalam pemasaran. Dengan sepeda pancal dia berkeliling menjajakan barang ke toko-toko di daerah Pabean dan Pasar Turi. Dari aktivitas itulah, subjek yang diteliti menemukan proses peluang usaha untuk mengembangkan perusahaan keluarga. Setelah mengetahui hal tersebut, subjek yang diteliti mengembangkan diri dengan menimba ilmu yang tidak pernah diajarkan di sekolah. Mengingat tidak lulus SMP, subjek



yang diteliti pun akhirnya mengambil jalur dengan mengikuti berbagai kursus. Hal ini tercermin dari hasil wawancara dengan subjek yang diteliti.

“Pendidikan formal saya hanya sampai kelas 3 SMP. Oleh karena itu, ketika kesempatan terbuka, saya belajar banyak, misalnya, di National University of Singapore (NUS) dan Tsing Hua University, Beijing (Tiongkok), mengikuti berbagai *short course* dan membaca dan menganalisa buku-buku dan majalah. Saya sangat haus ilmu pengetahuan dan sangat gembira, misalnya, ketika bisa mengikuti Executive Education program di NUS Business School, Singapura, selama dua pekan. Dalam acara ramah tamah, seorang profesor sempat bertanya apa yang membuat saya gembira. *What make you happy?* Saya segera jawab, *“Getting things done quicky and perfectly is something that will make me happy”* (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa berbagai ilmu harus dipelajari meskipun telah putus pendidikan formal, semangat belajar tidak boleh hilang hanya karena sudah tidak sekolah lagi. Kesempatan belajar informal yang lebih luas sesungguhnya tersedia dan terbuka untuk siapa saja yang menginginkannya, dan subjek yang diteliti sadar akan hal tersebut, sehingga subjek yang diteliti tidak pernah merasa menyesal dengan keputusannya berhenti sekolah dan lebih memilih membantu ayahnya di dunia bisnis. Hal ini tercermin dari kutipan wawancara dengan subjek yang diteliti.

“Saya tidak perah menyesal ketika saya harus berhenti sekolah sebelum lulus SMP dan membantu ayah saya serta meneruskan pekerjaan ayah saya, dalam bidang *home industry*. Saya mengawalinya benar-benar dari bawah. Mula-mula sebagai pesuruh yang membersihkan kantor, lalu menjadi tenaga pemasaran. Ayah saya mengharuskan saya merasakan semua jenis pekerjaan di perusahaan yang saat itu masih kecil. Saya sangat berterima kasih atas didikan ayah saya itu karena saya menjadi orang yang mandiri di usia masih sangat muda” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti tidak merasa menyesal karena memutuskan untuk tidak meneruskan sekolah dan membantu ayahnya di dunia bisnis, justru subjek yang diteliti berterima kasih dan bersyukur karena ayahnya mendidiknya menjadi anak yang mandiri di usia yang sangat muda. Dengan begitu subjek yang diteliti merasa berguna dan dapat mempelajari dunia bisnis dari awal dan sukses pada akhirnya.

#### a) Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal

Lingkungan bisnis internal dan eksternal dalam proses pengembangan usaha skala keluarga tidak terlepas dari peran sang ayah pada tahun 1961 lalu. Saat itu, perusahaan sanggup memproduksi 300 lusin lampu teplok perhari. Di sini, walau masih kecil subjek yang diteliti kelahiran Surabaya 24 September 1951 sudah mulai aktif melibatkan diri membantu ayahnya.

“Banyak orang tidak percaya bahwa saya mengalami hidup yang berat di masa remaja. Mereka berpikir, saya adalah anak pengusaha kaya, yang menikmati kehidupan mewah sehari-hari. Bagaimana mungkin. Bisnis orangtua saya masih kecil, rumah pun di gang sempit. Tapi, untungnya, keluarga saya mendidik saya tidak menjadi anak yang suka mengeluh. Ini sungguh saya syukuri” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa dalam proses pengembangan usaha, subjek yang diteliti mengalami kehidupan yang sulit dan berangkat dari bisnis yang sangat kecil tapi karena didikan keluarga terutama sang ayah mendorongnya untuk tidak suka mengeluh dan berusaha mensyukuri atas apa yang diperoleh. Tema

yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah bermula dari kesulitan hidup, dukungan keluarga, tidak suka mengeluh, dan bersyukur.

Berdasarkan pernyataan di atas, tampak bahwa lingkungan bisnis internal keluarga subjek yang diteliti masih dalam kondisi tidak memiliki modal yang besar. Saat itu, belum ada istilah investor. Hal ini didukung dari pernyataan beliau:

“Saya mengalami usaha sebagai pengusaha lemah, tanpa modal banyak. Tetapi, ibarat tanaman, saya tidak tumbuh di dalam rumah, namun di hutan belantara. Sehingga, saat jadi besar, saya tidak takut pada angin ribut dan hujan yang lebat. Karena akarnya masuk ke tanah dalam sekali” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa dalam proses pengembangan usaha, subjek yang diteliti memulai usaha dari modal yang kecil tapi memiliki tekad dan kegigihan yang luar biasa sehingga menjadikannya sosok yang tangguh. Jadi, tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah punya tekad besar walau hanya dengan modal yang kecil, gigih, dan tangguh.

Dengan demikian, subjek yang diteliti merupakan sosok yang tangguh, bukanlah pengusaha yang lemah. Pengusaha yang lemah dalam artian subjek yang diteliti tidak memiliki banyak modal. Namun, kelemahannya tersebut tidak lantas membuatnya putus asa. Subjek yang diteliti tetap gigih menjalani bisnis keluarga walaupun memiliki banyak keterbatasan. Kegigihan dimulai dengan mengumpulkan modal.

“Setelah memulai usaha, setapak demi setapak, saya memahami tidak ada jalan lain untuk terus-menerus mengakumulasi modal. Di kemudian hari saya pun tahu nasihat seorang pengusaha Amerika



kaya-raya, yang di masa kecil berjualan pembersih peralatan dapur” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti dalam melakukan usaha selalu berusaha terus-menerus mengumpulkan (mengakumulasi) modal karena bagi subjek yang diteliti, modal merupakan hal yang perlu diakumulasikan demi kelancaran proses usaha, proses ini juga berdasarkan nasihat orang sukses yang dipelajarinya. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah tekad yang besar, kemampuan mengakumulasi modal, dan mendengarkan nasihat.

#### **b) Pengembangan Rencana Bisnis dan Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Memanfaatkan Peluang Usaha**

Menurut hasil wawancara yang dilakukan, subjek yang diteliti menyatakan bahwa di antara unsur-unsur sukses yang telah diraih tentunya adalah belajar dari orang-orang yang sudah sukses. Hal ini sesuai dengan kutipan sebagai berikut:

"Seandainya kita ingin jadi dokter, kita tentunya juga harus belajar dari dokter beneran. Bukan orang di luar dokter, meskipun dia pernah belajar ilmu kedokteran. Dari orang-orang yang telah sukses itulah nantinya kita memperoleh beragam pelajaran. Kita pun akan tahu unsur-unsur dasar untuk sukses seperti belajar dan bekerja secara tekun" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa Subjek yang diteliti berusaha belajar dari orang-orang yang sukses yang memang benar-benar mengerti di bidang yang digeluti dan sudah



membuktikan kesuksesannya. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini rajin belajar, teliti, dan belajar dari orang sukses yang mengerti pada bidangnya.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa subjek yang diteliti ingin cepat berkembang maka belajar dari orang sukses lainnya sehingga dia memperoleh beragam pelajaran. Selain itu, subjek yang diteliti pun akan tahu unsur-unsur dasar untuk sukses seperti belajar dan bekerja secara tekun seperti budaya yang dilakukan oleh keluarganya.

#### **d) Hambatan dalam Proses Pengembangan Usaha**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, terlihat bahwa hambatan utama dalam proses pengembangan usaha keluarga adalah kehidupan yang sulit dan minimnya ketersediaan modal. Hal ini tercermin dari kondisi keluarga subjek yang diteliti.

"Saya hidup uyel-uyelan dengan ayah, ibu, dan keempat adik saya. Jadi, saya harus bekerja keras". (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti memiliki kehidupan yang susah, hal ini tercermin dari ruang gerak yang sempit di rumahnya karena diisi oleh kedua orang tua dan adiknya. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah kesulitan hidup dan bekerja keras.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa kehidupan subjek yang diteliti merupakan kehidupan yang susah, hal ini tercermin dari ruang gerak yang sempit di rumahnya karena diisi oleh



kedua orang tua dan adiknya. Namun, subjek yang diteliti merupakan pribadi yang penuh tantangan. Untuk memperbaiki kehidupan keluarga maka bekerja keras untuk mengumpulkan modal yang lebih besar. Kurangnya ketersediaan modal ini mendorong subjek yang diteliti untuk bekerja keras demi mengakumulasi modal untuk perkembangan usahanya. Jadi, hambatan dalam proses pengembangan usaha keluarga yaitu kehidupan yang susah dan rendahnya jumlah modal yang tersedia.

Setelah modal terakumulasi dan usaha mampu dikembangkan dalam skala nasional, hambatan yang dialami bukan lagi dari sisi ketersediaan modal, namun adanya situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan:

“Jika di situasi ekonomi dan politik tetap stabil, kami berupaya untuk terus berkembang dan menampung tenaga kerja hingga 50.000 orang. Impian yang tidak semua pengusaha sukses di negeri ini bisa melakukannya. Pasalnya, banyak orang pandai menyusun rencana bisnis dan berekspansi, namun tidak semuanya mampu mengendalikan tenaga kerja yang besar” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti berupaya untuk terus berkembang dan menampung tenaga kerja hingga 50.000 orang. Namun tidak semua pengusaha sukses yang mampu menyusun rencana bisnis itu mampu mengendalikan tenaga kerja yang besar dalam situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah diperlukan tenaga kerja yang besar dan punya perencanaan bisnis yang efektif.

**e) Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Proses Pengembangan**

Dalam mengatasi hambatan selama proses pengembangan usaha keluarga, upaya yang dilakukan oleh subjek yang diteliti yaitu adalah bekerja dengan gigit untuk mengakumulasi modal serta senantiasa belajar dari orang-orang sukses yang ada disekitarnya.

**f) Pihak-pihak yang Terlibat dalam Proses Pengembangan Usaha Keluarga**

Pihak yang terlibat dalam proses pengembangan usaha tentunya berawal dari keluarga. Keuletan dalam bekerja yang dimiliki subjek yang diteliti tidak terlepas dari peran ayah dan ibunya, serta delapan orang karyawan.

Keuletan dalam bekerja yang dimiliki subjek yang diteliti tidak terlepas dari peran sang ayah, yang memulai usaha pada tahun 1961 lalu. Saat itu, ayahnya dibantu istrinya atau ibu subjek yang diteliti, dan delapan orang karyawan. Ayahnya ketika itu sanggup memproduksi 300 lusin lampu teplok perhari. Di sini, walau masih kecil subjek yang diteliti kelahiran Surabaya 24 September 1951 sudah mulai aktif melibatkan diri membantu ayahnya.

Berdasarkan beberapa informasi yang telah disajikan diatas, maka dapat dibuat matriks sebagai berikut:



Gambar 5.1 Hasil Triangulasi meliputi: aspek, informasi, makna, tema, dan kesimpulan pada proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
Kronologi Perkembangan Usaha	"Karena saya membantu perusahaan sejak kecil hingga besar, maka saya mengetahui seluruh seluk beluk perusahaan"	Subjek yang diteliti sudah membantu perusahaan sejak kecil sehingga mengetahui semua proses atau kronologi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekerja sejak kecil</li> <li>- mengetahui proses dan perkembangan perusahaan</li> <li>- berpengalaman</li> </ul>	Berpengalaman	Jiwa Usaha dan pengembangan usaha yang dimiliki Subjek yang diteliti meliputi: berpengalaman dengan bekerja dari kecil sehingga mengetahui perkembangan perusahaan, menghargai kompetitor, orisonalitas, sedikit mengandalkan faktor <i>luck</i> , memahami dan menguasai segala bidang, tidak membeda-bedakan anak perusahaan,

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
	<p>"Pak, nama perusahaan saya Pioneer, sementara perusahaan Anda adalah Maspioneer. Ini tidak baik. Oke, akhirnya saya potong belakangnya, tinggal Maspion. Ternyata, ini lebih baik dan mudah diucapkan. Dalam bahasa Indonesia, Maspion artinya Mengajak Anda Selalu Percaya Industri Olahan Nasional. Dalam bahasa Inggris, "Mr., what is Maspion?" Saya jawab, "Maspion is Master Champion". Sekarang nama Maspion malah jadi hoki. Oleh karena belakangnya dipotong, artinya jadi manusia sempurna"</p>	<p>Subjek yang diteliti mampu menghargai kritikan kompetitor karena nama perusahaan yang dubat hampir mirip dengan perusahaan lain. Alhasil, dari sifat tersebut nama perusahaan memiliki keorisinilan dan semakin memberikan keberuntungan dalam perkembangan perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menghargai kompetitor</li> <li>- orisonalitas</li> <li>- faktor <i>luck</i> (keberuntungan)</li> </ul>		<p>berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh, bersyukur, punya tekad besar, tangguh, kemampuan mengakumulasi modal, selalu mendengarkan nasihat, pembagian asset keluarga tidak boleh sama rata, orang yang aktif, punya perhitungan dan perencanaan yang matang, punya keberanian, <i>tegas</i>, cerdas, punya ingatan kuat, berpegang teguh falsafah (nasihat), berusaha menajdi <i>market leader</i>, kemampuan mengendalikan tenaga kerja (SDM), mau berkorban demi kebaikan ke depan, adanya pesaing</p>
	<p>"Di perusahaan jangan ada satu anak emas, karena akan menciptakan 99 anak tiri. Ini tidak baik bagi masa depan perusahaan"</p>	<p>subjek yang diteliti dalam menjalankan usahanya tidak membedakan-bedakan perusahaan yang ditanganinya karena akan berdampak tidak baik bagi kelangsungan perusahaan ke depan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tidak membeda-bedakan anak perusahaan</li> <li>- berpikir jangka panjang (berpengalaman)</li> </ul>		<p>berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh, bersyukur, punya tekad besar, tangguh, kemampuan mengakumulasi modal, selalu mendengarkan nasihat, pembagian asset keluarga tidak boleh sama rata, orang yang aktif, punya perhitungan dan perencanaan yang matang, punya keberanian, <i>tegas</i>, cerdas, punya ingatan kuat, berpegang teguh falsafah (nasihat), berusaha menajdi <i>market leader</i>, kemampuan mengendalikan tenaga kerja (SDM), mau berkorban demi kebaikan ke depan, adanya pesaing</p>

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
Proses pengembangan Usaha					menjadi motivasi, bersifat kehati-hatian, berusaha terus maju, berpikir <i>saving</i> , selalu awas dan waspada, dan belajar dari pengalaman, serta menjalin kerjasama kemitraan.
1. Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal dalam Proses Pengembangan Usaha	"Banyak orang tidak percaya bahwa saya mengalami hidup yang berat di masa remaja. Mereka berpikir, saya adalah anak pengusaha kaya, yang menikmati kehidupan mewah sehari-hari. Bagaimana mungkin. Bisnis orangtua saya masih kecil, rumah pun di gang sempit. Tapi, untungnya, keluarga saya mendidik saya tidak menjadi anak yang suka mengeluh. Ini sungguh saya sukuri"	Subjek yang diteliti dalam pengembangan usahanya mengalami hidup yang sulit. Namun, keluarga mendidiknya menjadi anak yang tidak suka mengeluh. Itu pun disyukurinya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bermula dari kesulitan hidup</li> <li>- dukungan keluarga</li> <li>- tidak suka mengeluh</li> <li>- bersyukur</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berawal dari kehidupan yang sulit (modal kecil)</li> <li>2. Tekad yang besar</li> </ol>	
	"Saya mengalami usaha sebagai pengusaha lemah, tanpa modal banyak. Tetapi, ibarat tanaman, saya tidak tumbuh di dalam rumah, namun di hutan belantara. Sehingga, saat jadi besar, saya tidak takut pada angin ribut dan hujan yang lebat. Karena akarnya masuk ke tanah dalam sekali"	Subjek yang diteliti memulai usaha dari modal yang kecil tapi tekad dan kegigihan menjadikannya sosok yang tangguh.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekad besar</li> <li>- walau modal kecil</li> <li>- Gigih</li> <li>- tangguh</li> </ul>		
	"Setelah memulai usaha, setapak demi setapak, saya memahami tidak ada jalan lain untuk terus-menerus mengakumulasi modal. Di kemudian hari saya pun tahu nasihat seorang pengusaha Amerika kaya-raya, yang di masa kecil berjualan pembersih peralatan dapur"	Subjek yang diteliti dalam melakukan usaha terus menerus berusaha mengumpulkan modal, karena modal merupakan hal perlu diakumulasi demi kelancaran proses usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tekad yang besar</li> <li>- kemampuan mengakumulasi modal</li> <li>- mendengarkan nasihat</li> </ul>		
2. Proses menemukan Peluang usaha	"Sejak usia 15 tahun, saya mengetahui bahwa cari uang itu sulit. Hidup itu banyak tantangan karena usaha orangtua masih kecil. Tinggal di sebuah rumah petak seluas 4 X 4 meter persegi di Jalan Kapasan Gang II Nomor 2 Surabaya, saya hidup uyel-uyelan dengan	Subjek yang diteliti dalam menemukan peluang usaha dimulai dari kondisi yang sulit dan memprihatinkan sehingga menuntut untuk bekerja keras di usia muda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bekerja usia muda</li> <li>- dimulai kondisi sulit</li> <li>- bekerja keras</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. dimulai dari kondisi sulit</li> <li>2. belajar dari orang sukses</li> <li>3. bekerja keras</li> <li>4. modal</li> </ol>	

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
<p>3. Upaya yang dilakukan dalam Memanfaatkan Peluang Usaha</p>	<p>ayah, ibu, dan keempat adik saya. Jadi, saya harus bekerja keras"</p> <p>"Seandainya kita ingin jadi dokter, kita tentunya juga harus belajar dari dokter beneran. Bukan orang di luar dokter, meskipun dia pernah belajar ilmu kedokteran. Dari orang-orang yang telah sukses itulah nantinya kita memperoleh beragam pelajaran. Kita pun akan tahu unsur-unsur dasar untuk sukses seperti belajar dan bekerja secara tekun"</p> <p>"Pendidikan formal saya hanya sampai kelas 3 SMP. Oleh karena itu, ketika kesempatan terbuka, saya belajar banyak, misalnya, di National University of Singapore (NUS) dan Tsing Hua University, Beijing (Tiongkok), mengikuti berbagai <i>short course</i> dan membaca dan menganalisa buku-buku dan majalah. Saya sangat haus ilmu pengetahuan dan sangat gembira, misalnya, ketika bisa mengikuti Executive Education program di NUS Business School, Singapura, selama dua pekan. Dalam acara ramah tamah, seorang profesor sempat bertanya apa yang membuat saya gembira. <i>What make you happy?</i> Saya segera jawa, "<i>Getting things done quicky and perfectly is something that will make me happy</i>"</p>	<p>subjek yang diteliti belajar dari orang sukses yang benar-benar mengerti bidang yang digeluti</p> <p>Subjek yang diteliti mengaku bahwa tingkat pendidikan di bangku frmal tidak tinggi, namun karena keinginan untuk belajar tetap tinggi, maka subjek yang diteliti mengikuti beberapa pedidikan iinformal yang justru terbuka lebar untuknya dan bermanfaat untuk mewujudkan cita-citanya dalam dunia bisnis.</p>	<p>- rajin belajar - teliti - belajar dari orang yang benar-benar mengerti di bidangnya</p> <p>- Keinginan belajar - Kesempatan belajar di bangku pendidikan informal</p>	<p>1. ketelitian 2. belajar dari orang sukses</p>	
<p>4. Hambatan dalam Proses</p>	<p>"Saya hidup uyel-uyelan dengan ayah, ibu, dan keempat adik saya. Jadi, saya harus bekerja keras"</p>	<p>subjek yang diteliti memiliki kehidupan yang susah, hal ini tercermin dari ruang gerak yang sempit di rumahnya</p>	<p>- kesulitan hidup - bekerja keras</p>	<p>1. adanya pesaing 2. mau berkorban</p>	

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
Pengembangan Usaha		karena diisi oleh kedua orang tua dan adiknya		demi kelangsungan perusahaan	
5. Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Proses Pengembangan	"Memang, dalam berusaha kita harus maju terus, tapi dengan hati-hati. Dengan hati-hati majulah terus seperti kapal berlayar. Harus dihitung ombak laut seberapa tinggi. Sebelum berlayar, perhatikan ombak lautnya seberapa keras. Artinya, dengan prinsip kehati-hatian dalam bisnis, kita dikondisikan untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan apa yang akan terjadi di masa depan dengan melihat fakta-fakta yang ada. Dipadu dengan pengalaman kita, dan juga pengalaman pengusaha lain, kita dapat menganalisis sebelum memutuskan langkah-langkah yang akan kita ambil"	Upaya yang dilakukan Subjek yang diteliti dalam mengatasi hambatan adalah bersifat kehati-hatian dan melakukan perhitungan yang matang ditambah lagi pengalaman dan belajar dari orang sukses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bersifat kehati-hatian</li> <li>- punya perhitungan yang matang</li> <li>- pengalaman belajar dari orang sukses</li> <li>- berusaha terus maju</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berusaha mengetahui dan menguasai segala bidang</li> <li>2. Punya perhitungan dan perencanaan yang matang</li> </ol>	
	"Kita harus mengetahui dan menguasai semua bidang pekerjaan"	Subjek yang diteliti berusaha mengetahui dan menguasai semua bidang usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- berusaha mengetahui segala bidang</li> <li>- berusaha menguasai segala bidang</li> </ul>		
	"Satu lagi, kini arah ekspansi bisnis Maspion Grup banyak difokuskan ke sektor properti, meski pengembangan pabrik terus dilakukan. Sebagai tahap awal, saya telah membangun Maspion Square atau Maspion Entertainment Center. Bisnis ini berbeda dengan barang produksi, karena local market, selain juga tetap untung dari harga lahan yang terus naik"	Subjek yang diteliti melakukan ekspansi pasar dan menguasai bidangapaun yang menguntungkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- berusaha menguasai segala bidang</li> <li>- melakukan ekspansi</li> <li>- mampu melihat usaha yang prospek (menguntungkan)</li> </ul>		

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
	<p>"Katakanlah harus ada modal 1 juta dollar US bisa berbisnis. Saya selalu siapkan 2 juta dollar. Satu jutanya untuk <i>stand by</i>, nafas panjang sedikit untuk menjaga <i>something happened</i>. Sejarah perdagangan dan perekonomian dunia selama ini telah mengajarkan kepada kita betapa kejadian-kejadian mendadak dan tak terduga sering terjadi. Misalnya devaluasi mata uang yang memang selalu dirahasiakan pemerintah. Atau kebijakan tertentu lainnya yang secara mendadak menaikkan harga-harga barang tertentu yang vital. Kejadian-kejadian seperti itu sering memukul para pengusaha atau pelaku bisnis. Tetapi pengusaha yang selalu awas dan waspada akan lolos dari keterpurukan. Setidaknya tak bakal terpukul karena selalu siap menghadapi keadaan darurat"</p>	<p>Subjek yang diteliti selalu berupaya memperhitungkan kemampuan perusahaan dan membuat perencanaan yang matang, bahkan terkait modal maka melakukan <i>saving</i> untuk menghadapi kendala yang mendadak</p>	<p>) - punya perhitungan dan perencanaan yang matang - berpikir <i>saving</i> selalu awas dan waspada - belajar dari pengalaman</p>		
<p>6. Pihak-pihak yang Terlibat dalam Proses Pengembangan Usaha</p>	<p>"Anda lihat gambar tiga daun di logo Maspion. Itulah tiga prinsip dasar kami. Daun pertama, perkembangan SDM adalah nomor satu. Daun kedua, kami berkembang bersama mitra, yaitu pemasok, distributor, dan pemerintahan. Jadi, bukan hanya shareholder, tetapi stakeholder. Daun ketiga, kami berusaha menciptakan hari depan yang lebih baik"</p>	<p>Subjek yang diteliti punya prinsip kerja yang dilibatkan dalam pengembangan usahanya, yakni SDM, mitra, menciptakan ke depan lebih baik.</p>	<p>punya prinsip - perkembangan SDM (karyawan) - kerjasama kemitraan - menciptakan hari esok lebih baik</p>		

### 5.2.2.2. Model Proses Terbangunnya Entrepreneur dalam Lingkungan Keluarga

Tidak semua orang bisa menjadi *entrepreneur* dan tidak semua orang memiliki motivasi yang sama untuk menjadi *entrepreneur*. Seorang *entrepreneur* harus memiliki sikap dan perilaku yang unik, yang mampu menangkap peluang di mana orang lain tidak dapat melihatnya. Seperti halnya sikap dan perilaku yang harus dimiliki seorang *entrepreneur* yang selalu berorientasi pada kemajuan dan pikiran positif. Subjek yang diteliti merupakan salah satu *entrepreneur* sukses yang ada di Indonesia.

Berdasarkan kesimpulan hasil triangulasi menunjukkan bahwa jiwa usaha dan pengembangan usaha yang dimiliki subjek yang diteliti meliputi: berpengalaman dengan bekerja dari kecil sehingga mengetahui perkembangan perusahaan, menghargai kompetitor, orisinalitas, sedikit mengandalkan faktor *luck*, memahami dan menguasai segala bidang, tidak membeda-bedakan anak perusahaan, berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh, bersyukur, punya tekad besar, tangguh, kemampuan mengakumulasi modal, selalu mendengarkan nasihat, pembagian asset keluarga tidak boleh sama rata, orang yang aktif, punya perhitungan dan perencanaan yang matang, punya keberanian, tegas, cerdas, punya ingatan kuat, berpegang teguh falsafah (nasihat), berusaha menjadi *market leader*, kemampuan mengendalikan tenaga kerja (SDM), mau



berkorban demi kebaikan ke depan, adanya pesaing menjadi motivasi, bersifat kehati-hatian, berusaha terus maju, berpikir *saving*, selalu awas dan waspada, dan belajar dari pengalaman, serta menjalin kerjasama kemitraan.

Proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* di lingkungan keluarga subjek yang diteliti merupakan sosok pekerja keras. Hal ini tentunya dibuktikan dengan kemampuannya mempertahankan usaha dengan berlandaskan ketidaksesuaian tempat dan organisasi yang dilakukan.

Kerja keras yang dilakukan oleh subjek yang diteliti merupakan wujud adanya kepercayaan diri yang kuat, melawan arus dan menyukai tantangan baru.

Peran dan dukungan keluarga mampu membentuk jiwa yang gigih, pantang menyerah sehingga mampu mengelola/mengatur modal yang dibutuhkan. Selain itu, keinginan yang tinggi untuk belajar dari orang-orang sukses merupakan modal dasar sehingga bisa mengetahui

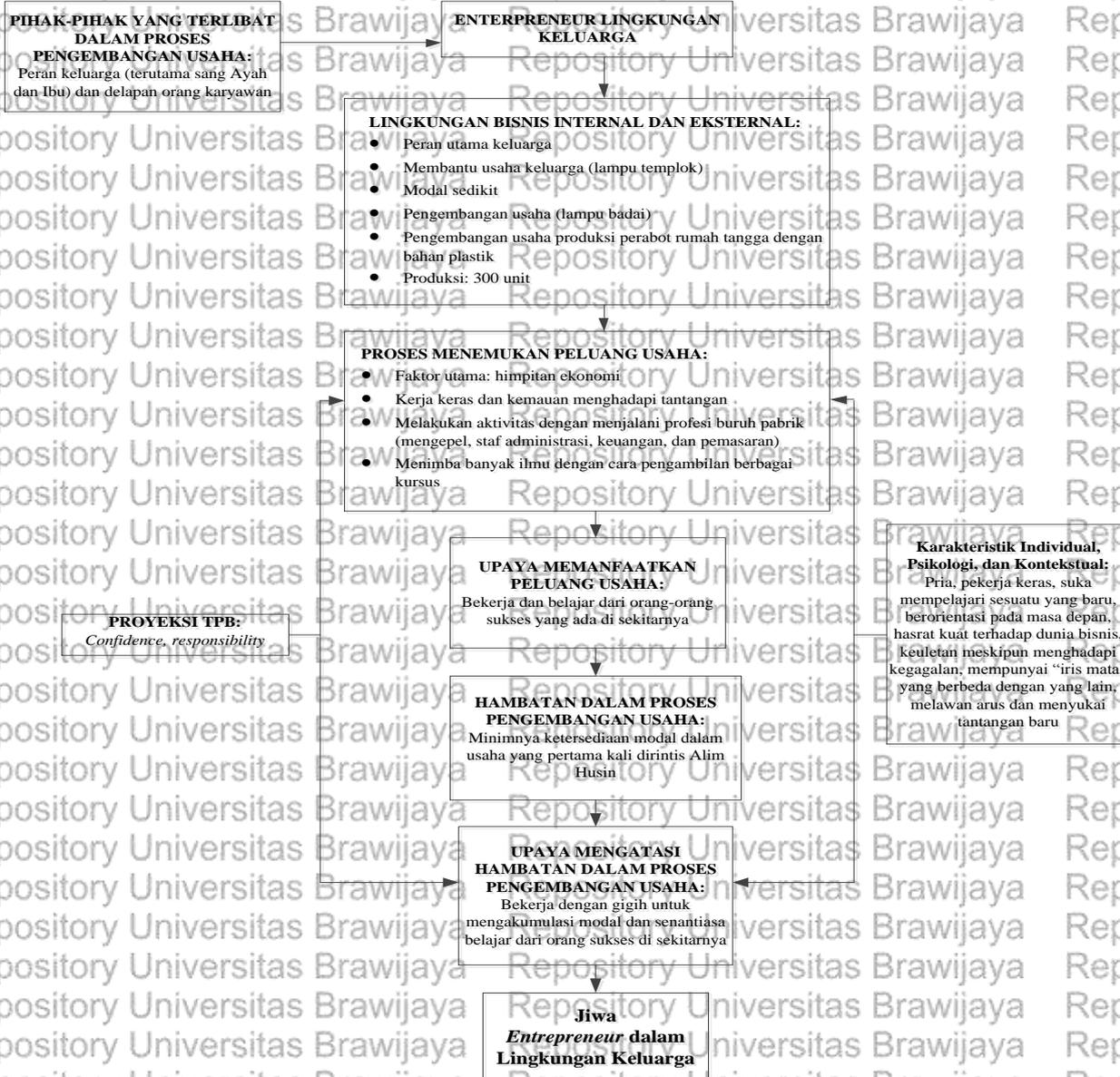
lingkungan internal dan eksternal dunia bisnis keluarga. Modal sedikit yang dimiliki dalam lingkungan bisnis keluarga tidak menyurutkan niat subjek yang diteliti untuk terus mengembangkan usaha bisnisnya. Kerja apapun pernah dilakukan oleh subjek yang diteliti, seperti: mengepel, sampai staf administrasi, keuangan, dan pemasaran, serta menimba ilmu

dengan melakukan kursus-kursus mengingat sekolah formal hanya sebatas Sekolah dasar dan SMP tidak tamat.

Namun demikian, subjek yang diteliti mampu melihat peluang bisnis yang digelutinya. Dengan himpitan ekonomi dan kegigihan yang dimiliki mampu memanfaatkan peluang bisnis yang ada dengan bekerja dan belajar dari orang-orang sudah sukses disekitarnya. Walaupun demikian, usaha keluarga subjek yang diteliti tidak terlepas dari hambatan dalam proses pengembangan usaha, yakni minimnya modal. Upaya yang dilakukan dalam menghadapi hambatan tersebut, subjek yang diteliti tidak pantang menyerah. Dengan kegigihan dan ketulusan hati yang dimiliki mampu mengakumulasi modal yang dimiliki.

Dengan demikian, jiwa *entrepreneur* yang dimiliki subjek yang diteliti dalam lingkungan keluarga adalah: pria yang pekerja keras, suka mempelajari sesuatu yang baru, berorientasi pada masa depan, mempunyai hasrat yang kuat terhadap dunia bisnis, keuletan, dan punya 'iris mata' yang berbeda dengan orang lain, serta suka melawan arus dan tantangan baru.

Berikut gambar 5.2 model proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga.



Gambar 5.2. Model Proses Terbangunnya *Entrepreneur* dalam Lingkungan Keluarga

Model diatas menggambarkan bahwa dalam pembentukan jiwa entrepreneur dalam lingkungan keluarga, terdapat beberapa pihak yang terlibat dalam proses perkembangan usahanya diantaranya adalah ayah dan ibu serta 8 orang karyawan yang masih merupakan saudara dari subjek yang diteliti. Proses atau tahapan untuk membentuk jiwa

entrepreneur dalam lingkungan keluarga, dapat dilakukan dengan beberapa fase, diantaranya adalah:

a) Analisa lingkungan bisnis internal dan eksternal yang meliputi beberapa aspek seperti peran utama keluarga, kemauan untuk membantu usaha keluarga dalam berjualan lampu teplok, berusaha untuk menjalankan usaha meskipun dengan modal yang kecil, mengembangkan usaha lampu teploaknya menjadi lampu badai, mengembangkan usaha produksinya dengan segmen perabot rumah tangga hingga mampu memproduksi sebanyak 300 unit.

b) Proses menemukan peluang usaha yang meliputi beberapa faktor, yaitu faktor utama karena adanya himpitan ekonomi, adanya kemauan dan upaya untuk bekerja keras yang dilakukan oleh subjek yang diteliti untuk menghadapi tantangan, kemauan untuk melakukan aktivitas dengan menjalani profesi sebagai seorang buruh pabrik (mengepel, staf administrasi, keuangan hingga pemasaran), menimba banyak ilmu dengan cara pengambilan berbagai kursus.

c) Upaya memanfaatkan peluang usaha dengan cara bekerja dan belajar dari orang-orang sukses yang ada disekitarnya.

d) Mengidentifikasi hambatan dalam proses pengembangan usaha, dimana pada saat tersebut subjek yang diteliti terkendala oleh minimnya ketersediaan modal yang pertama kali dirintis oleh Alim Husein yang merupakan ayah kandung dari subjek yang diteliti.



e) Melakukan upaya untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha dengan cara bekerja secara gigit untuk mengakumulasi modal dan senantiasa belajar dari orang sukses di sekitarnya.

Dari beberapa fase yang telah dijelaskan diatas, dalam proses pembentukan jiwa entrepreneur dalam lingkungan keluarga pada fase proses menemukan peluang usaha dan upaya mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha didukung oleh proyeksi teori TPB meliputi *confidence* dan *responsibility*, serta beberapa karakteristik yang meliputi karakteristik subjek, psikologi dan kontekstual. Berdasarkan gambar dan pemaparan dari skema diatas, maka hasil penelitian tentang proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan keluarga dapat menghasilkan proposisi sebagai berikut.

### PROPOSISI MINOR 1

*Jiwa seorang entrepreneur dipengaruhi oleh faktor internal yang meliputi: pekerja keras, rajin belajar, berani mengambil risiko, mempunyai hasrat yang kuat terhadap dunia bisnis, ketekunan, dan punya sudut pandang yang berbeda dengan orang lain, suka melawan arus dan tantangan baru, confidence, dan responsibility.*

## 5.2.3. Pengembangan Usaha Skala Nasional

### 5.2.3.1. Proses Perkembangan Usaha Skala Nasional

#### a) Identifikasi dan Evaluasi Peluang Bisnis

Dalam kamus subjek yang diteliti, dunia bisnis adalah dunia yang riil atau nyata dan banyak perubahan. Subjek yang diteliti menyatakan

bahwa dunia bisnis tidak selalu seperti yang diajarkan di sekolah bahwa  $1 + 1 = 2$ . Artinya, dalam suatu usaha bisnis tidak ada formula yang baku. Demikian pula sukses tidak ada formula bakunya. Namun, kalau bisa tahu unsur-unsurnya, persentase suksesnya akan lebih besar.

Di antara unsur-unsur sukses tersebut tentunya adalah belajar dari orang-orang yang sudah sukses, seperti kutipan ini:

"Seandainya kita ingin jadi dokter, kita tentunya juga harus belajar dari dokter beneran. Bukan orang di luar dokter, meskipun dia pernah belajar ilmu kedokteran. Dari orang-orang yang telah sukses itulah nantinya kita memperoleh beragam pelajaran. Kita pun akan tahu unsur-unsur dasar untuk sukses seperti belajar dan bekerja secara tekun" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa Subjek yang diteliti berusaha belajar dari orang-orang yang sukses yang memang benar-benar mengerti di bidang yang digeluti dan sudah membuktikan kesuksesannya. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini rajin belajar, teliti, dan belajar dari orang sukses yang mengerti pada bidangnya.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa subjek yang diteliti ingin cepat berkembang maka belajar dari orang sukses lainnya sehingga dia memperoleh beragam pelajaran. Selain itu, subjek yang diteliti pun akan tahu unsur-unsur dasar untuk sukses seperti belajar dan bekerja secara tekun. Kemauan untuk belajar dari orang sukses di bidangnya akan menemukan peluang untuk memasuki pasar nasional adalah belajar kepada orang yang telah sukses di bidangnya.

Selain itu, kebutuhan modal dan mengakumulasinya adalah hal yang penting untuk dilakukan oleh subjek yang diteliti.

“Tanpa modal, kan tidak mungkin menjalankan usaha. Modal ini pun harus diakumulasikan, karena dengan modal kecil, usaha yang bisa dimasuki juga kecil” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa Subjek yang diteliti membutuhkan modal untuk menjalankan usahanya.

Untuk mencapai perusahaan yang besar maka diperlukan juga modal yang besar. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah modal, kemampuan mengakumulasi modal, dan berkeinginan memiliki perusahaan besar.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa untuk mencapai perusahaan yang besar, maka modal yang diperlukan juga besar. Tanpa modal tidak mungkin menjalankan usaha. Modal ini pun harus diakumulasikan, karena dengan modal kecil, usaha yang bisa dimasuki juga kecil. Modal diperlukan untuk menjalankan roda perusahaan. Kekuatan modal sebagai proses menemukan peluang untuk memasuki pasar nasional.

#### **b) Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal**

Proses pengembangan bisnis secara nasional ditunjukkan bahwa subjek yang diteliti sebagai putra tertua sekaligus yang sejak awal ikut merintis usaha, subjek yang diteliti ditunjuk langsung sebagai presiden direktur, sedangkan ayahnya sebagai *Chairman*. Saudara kandung lainnya masing-masing sebagai direktur pengelola. Dalam perjalanan

selanjutnya, pengalaman yang pernah dilakukannya dahulu semasih muda sebagai pekerja keras yang mendapat perintah langsung dari ayahnya, semisal membersihkan lantai, staf administrasi, staf keuangan, bahkan penjualan dan lain-lain, menjadi sangat berguna ketika harus melakukan pengambilan keputusan sebagai pemimpin tertinggi perusahaan.

Saham yang dimiliki sama besarnya, hanya saja sudah menjadi kesepakatan, saham yang dimiliki subjek yang diteliti lebih tinggi 5% di bandingkan adik-adiknya untuk setiap perusahaan Grup Maspion. Dengan pembagian wewenang seperti itu, proses pengambilan keputusan bisa cepat. Misalnya, kalau ada usul untuk mengembangkan usaha di India, maka yang berbicara cukup subjek yang diteliti dengan Prakasa. Jika keduanya sepakat, rencana pun dijalankan. Jika tidak, maka perbedaan yang muncul di bawa ke rapat perusahaan yang digelar setiap awal pekan.

Sebelum sang ayah, meninggal dunia pada tahun 2003 lalu, setiap rapat perusahaan digelar ia selalu hadir. Di situlah seluruh keluarga membicarakan berbagai hal penting yang menyangkut perkembangan Maspion. Peran paling penting dari subjek yang diteliti dalam pengembangan bisnis Maspion adalah penataan sistem manajemennya yang dilakukan pada tahun 1980-an.

Dalam wawancaranya, subjek yang diteliti menyebutkan bahwasannya:



“Jika ada perusahaan keluarga yang tidak bisa berkembang atau bahkan bangkrut, itu karena perusahaan dibagi-bagi untuk anak-cucu, sehingga mengecil. Saya lantas berpikir, misalkan ada lima anak, tidak seluruh perusahaan dibagi rata ke lima anak itu. Sebagian kecil saja yang dibagi, perusahaan induk dijaga tetap utuh” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa

Subjek yang diteliti yakin perusahaan keluarga yang tidak bisa berkembang menjadi perusahaan skala nasional atau bahkan bangkrut disebabkan karena perusahaan dibagi-bagi rata untuk anak-cucu, sehingga mengecil. Untuk itu, tetap harus tetap ada perusahaan induk.

Hal ini dilakukan untuk menopang sekaligus sebagai pengontrol kelangsungan anak perusahaan. Tema yang diperoleh dari informasi dan

makna ini adalah prioritas memikirkan kelangsungan perusahaan, pembagian aset tidak boleh diserahkan semua kepada anak cucunya secara merata, harus tetap ada perusahaan induk yang menopang anak perusahaan sekaligus mengendalikannya.

Jadi, perusahaan keluarga yang tidak bisa berkembang menjadi perusahaan skala nasional aset perusahaan dibagi-bagi untuk anak-cucu, sehingga mengecil. Sebagian kecil saja yang dibagi, sehingga perusahaan induk dijaga tetap utuh. Dengan demikian, proses pengembangan lingkungan bisnis internal dan eksternal dalam skala nasional diperlukan pembagian perusahaan yang tepat. Guna mengantisipasi adanya konflik internal dalam perusahaan keluarga, subjek yang diteliti tidak memberikan kedudukan yang sama pada perusahaan-perusahaannya namun menggunakan perusahaan induk sebagai



pengawasan, yang terpenting adalah adanya Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) dan itu harus dipatuhi.

**c) Pengembangan Rencana Bisnis dan Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Memanfaatkan Peluang Usaha**

Selain ketekunan yang dimiliki dan belajar dari orang sukses, upaya yang dilakukan dalam memanfaatkan peluang usaha memasuki pasar nasional adalah memiliki kemampuan manajemen yang bagus. subjek yang diteliti merupakan sosok yang memiliki kemampuan manajemen. Kemampuan manajemen diibaratkan sebagai kemahiran menembak.

"Seseorang harus aktif. Peluang usaha adalah burung yang harus dikejar. Nah, dalam memburu peluang itu, ketepatan waktu juga penting. Sebab, kalau tidak tepat, misalnya membidik terlalu lama, bisa saja tiba-tiba burung tersebut terbang dan kesempatan pun menghilang. Harus punya keberanian untuk menembak pada saat yang tepat" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti merupakan sosok yang aktif memburu peluang dan punya perhitungan waktu yang tepat serta punya keberanian sehingga mampu mengendalikan kesempatan dan peluang. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah orang yang aktif, punya perhitungan matang dalam membidik pasar, punya ketepatan waktu, mampu melihat kesempatan yang datang, serta punya keberanian.

Hasil wawancara dengan Asisten *Director Property dan Public Relation* Grup Maspion, Sugiyanto menyatakan bahwa:

"Ia orangnya *to the point*. Yang penting sudah tahu apa maksudnya dan mengerti. Bahkan ketika stafnya dimintai menyusun poin dalam sambutan acara, atau bahkan memimpin

rapat, ia hanya membaca sekilas, dan setelah itu beliau akan luar kepala memaparkan penjelasan yang intinya sama persis dengan rancangan itu. Memang memori yang dimiliki subjek yang diteliti sangat kuat” (Hasil wawancara, Asisten *Director Property* dan *Public Relation* Grup Maspion, Sugiyanto, 03 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa

subjek yang diteliti merupakan orang yang *to the point* yaitu sikap yang tegas dalam bertindak dan memiliki kecerdasan serta ingatan yang kuat.

Tema yang *diperoleh* dari informasi dan makna ini adalah subjek yang diteliti adalah orang yang *to the point*, punya kecerdasan, dan punya ingatan yang kuat.

Dengan demikian, upaya-upaya yang dilakukan subjek yang diteliti dalam memanfaatkan peluang untuk memasuki pasar nasional yaitu dengan melakukan tindakan tegas dan cekatan dalam setiap pekerjaan.

#### **d) Hambatan dalam Proses Pengembangan Usaha**

Setelah modal terakumulasi dan usaha mampu dikembangkan dalam skala nasional, hambatan yang dialami bukan lagi dari sisi ketersediaan modal, namun adanya situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan:

“Jika di situasi ekonomi dan politik tetap stabil, kami berupaya untuk terus berkembang dan menampung tenaga kerja hingga 50.000 orang. Impian yang tidak semua pengusaha sukses di negeri ini bisa melakukannya. Peralnya, banyak orang pandai menyusun rencana bisnis dan berekspansi, namun, tidak semuanya mampu mengendalikan tenaga kerja yang besar” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti berupaya untuk terus berkembang dan menampung

tenaga kerja hingga 50.000 orang. Namun tidak semua pengusaha sukses yang mampu menyusun rencana bisnis itu mampu mengendalikan tenaga kerja yang besar dalam situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah diperlukan tenaga kerja yang besar dan punya perencanaan bisnis yang efektif.

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa jika pada situasi ekonomi dan politik tetap stabil, subjek yang diteliti berupaya untuk terus berkembang dan menampung tenaga kerja. Pasalnya, banyak orang pandai menyusun rencana bisnis dan berekspansi, namun tidak semuanya mampu mengendalikan tenaga kerja yang besar. Kemampuan mengendalikan tenaga kerja dalam jumlah yang relatif banyak dan memperbanyak tenaga kerja dalam situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil.

#### **e) Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Proses Pengembangan**

Dalam mengatasi hambatan selama proses pengembangan usaha keluarga, upaya yang dilakukan subjek yang diteliti yaitu bekerja dengan gigit untuk mengakumulasi modal serta senantiasa belajar dari orang-orang sukses yang ada disekitarnya.

Upaya yang kerap kali dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha skala nasional adalah kehati-hatian.

"Memang, dalam berusaha kita harus maju terus, tapi dengan hati-hati. Dengan hati-hati majulah terus seperti kapal berlayar. Harus dihitung ombak laut seberapa tinggi. Sebelum berlayar, perhatikan ombak lautnya seberapa keras. Artinya, dengan prinsip

kehati-hatian dalam bisnis, kita dikondisikan untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan apa yang akan terjadi di masa depan dengan melihat fakta-fakta yang ada. Dipadu dengan pengalaman kita, dan juga pengalaman pengusaha lain, kita dapat menganalisis sebelum memutuskan langkah-langkah yang akan kita ambil" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa upaya yang dilakukan subjek yang diteliti dalam mengatasi hambatan adalah bersifat kehati-hatian dan melakukan perhitungan yang matang ditambah lagi pengalaman dan belajar dari orang sukses. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah bersifat kehati-hatian, punya perhitungan matang, pengalaman, belajar dari orang sukses, dan berusaha untuk terus maju.

Selain kehati-hatian, penguasaan di segala bidang menjadi prioritas subjek yang diteliti. Hal ini tercermin dalam pernyataannya:

"Kita harus mengetahui dan menguasai semua bidang pekerjaan" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti berusaha mengetahui dan menguasai semua bidang usaha. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah berusaha mengetahui segala bidang dan menguasai segala bidang.

Berdasarkan kutipan tersebut, dapat digambarkan bahwa dalam berusaha harus maju terus, tapi dengan hati-hati. Kehati-hatian tersebut dilakukan dengan cara menganalisis langkah yang akan diambil. Selain itu, penguasaan di segala bidang menjadi prioritas dalam upaya-upaya



untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha skala nasional.

#### **f) Pihak-pihak yang Terlibat dalam Proses Pengembangan Usaha Keluarga**

Pihak yang terlibat dalam proses pengembangan skala nasional adalah karyawan dan beberapa mitra kerja. Untuk menjaga hubungan baik dengan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan, subjek yang diteliti mengutamakan kesejahteraan SDM. Hal ini tercermin pada hasil wawancara yang dilakukan:

"Anda lihat gambar tiga daun di logo Maspion. Itulah tiga prinsip dasar kami. Daun pertama, perkembangan SDM adalah nomor satu. Daun kedua, kami berkembang bersama mitra, yaitu pemasok, distributor, dan pemerintahan. Jadi, bukan hanya shareholder, tetapi stakeholder. Daun ketiga, kami berusaha menciptakan hari depan yang lebih baik" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa

Subjek yang diteliti punya prinsip kerja yang dilibatkan dalam pengembangan usahanya, yakni SDM, mitra, menciptakan ke depan lebih baik. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah punya prinsip, perkembangan SDM, kerjasama kemitraan, dan menciptakan hari esok yang lebih baik.

Berdasarkan hasil tersebut, tergambar bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan usaha nasional mitra kerja, yaitu pemasok, distributor, dan pemerintahan. Selain karyawan dan mitra, pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan usaha global



terdiri dari pemasok, distributor, dan pemerintahan. Subjek yang diteliti juga melibatkan pihak asing baik sebagai *shareholder* maupun *stakeholder* untuk berkembang bersama perusahaannya. Perusahaan tersebut terdiri dari lima bidang bisnis, yaitu:

1. Produk konsumen yang sangat akrab dengan ibu rumah tangga, antara lain memproduksi panci teflon, termos plastik, kulkas, kompor gas, pompa air, kipas angin, dan lain-lain. Badan usaha yang terlibat di sini PT Maspion, PT Trisula Pack Indah, PT Royal Chemical, PT Maspion Flatware, dan PT Indofibre Mattres Indonesia.
2. Konstruksi material dan industri yang melibatkan tujuh anak perusahaan, PT Maspion, PT Maspion Kencana, PT Indal Steel Pipe, PT Alumindo Light Metal Industry, PT Aneka Kabel Cipta Guna, PT Indal Aluminium.
3. Properti, membangun maupun mengelola aset properti seperti Maspion Mall, Wisma Maspion, Wisma Moneter, Pondok Maspion, CIMAC, PT Bintang Osowilangun, PT Maspion Industrial Estate, PT Alumindo Industrial Estate, dan PT Altap Prima Industrial Estate. Satu aset tersebut yang kini sangat dibanggakan subjek yang diteliti adalah Kawasan Industri Maspion seluas 300 hektar, 100 hektar yaitu untuk digunakan sendiri oleh Grup Maspion. Letaknya hanya 10 kilometer dari Pelabuhan Tanjung Perak, Surabaya. Subjek yang diteliti masih menyimpan gagasannya tentang kawasan semacam ini.

- 4. Pendirian gedung perkantoran dan bisnis Plaza Maspion setinggi 18 lantai di Jalan Gunung Sahari, Jakarta Pusat.
- 5. Bisnis jasa keuangan dengan bendera usaha Bank Maspion, Maspion Securities, dan Maspion Money Changer.

Berdasarkan seluruh uraian terkait usaha dan pengembangan usaha subjek yang diteliti maka dapat disimpulkan sementara bahwa Jiwa Usaha dan pengembangan usaha yang dimiliki subjek yang diteliti meliputi:

berpengalaman dengan bekerja dari kecil sehingga mengetahui perkembangan perusahaan, menghargai kompetitor, orisionalitas, sedikit mengandalkan faktor *luck*, memahami dan menguasai segala bidang, tidak membeda-bedakan anak perusahaan, berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh, bersyukur, punya tekad besar, tangguh, kemampuan mengakumulasi modal, selalu mendengarkan nasihat, pembagian asset keluarga tidak boleh sama rata, orang yang aktif, punya perhitungan dan perencanaan yang matang, punya keberanian, *tegas*, cerdas, punya ingatan kuat, berpegang teguh falsafah (nasihat), berusaha menjadi *market leader*, kemampuan mengendalikan tenaga kerja (SDM), mau berkorban demi kebaikan ke depan, adanya pesaing menjadi motivasi, bersifat kehati-hatian, berusaha terus maju, berpikir *saving*, selalu awas dan waspada, dan belajar dari pengalaman, serta menjalin kerjasama kemitraan.

Berdasarkan beberapa informasi yang telah disajikan diatas, maka dapat dibuat matriks sebagai berikut:



Tabel 5.2. Hasil Triangulasi meliputi: aspek, informasi, makna, tema, dan kesimpulan pada proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan Nasional

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
1. Upaya yang dilakukan dalam Memanfaatkan Peluang Usaha	"Seandainya kita ingin jadi dokter, kita tentunya juga harus belajar dari dokter beneran. Bukan orang di luar dokter, meskipun dia pernah belajar ilmu kedokteran. Dari orang-orang yang telah sukses itulah nantinya kita memperoleh beragam pelajaran. Kita pun akan tahu unsur-unsur dasar untuk sukses seperti belajar dan bekerja secara tekun"	subjek yang diteliti belajar dari orang sukses yang benar-benar mengerti bidang yang digeluti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rajin belajar</li> <li>- teliti</li> <li>- belajar dari orang yang benar-benar mengerti di bidangnya</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ketelitian</li> <li>2. belajar dari orang sukses</li> </ol>	Jiwa Usaha dan pengembangan usaha yang dimiliki Subjek yang diteliti meliputi: berpengalaman dengan bekerja dari kecil sehingga mengetahui perkembangan perusahaan, menghargai kompetitor, orisionalitas, sedikit mengandankan faktor <i>luck</i> , memahami dan menguasai segala bidang, tidak membeda-bedakan anak perusahaan, berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh, bersyukur, punya tekad besar, tangguh, kemampuan
2. Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Proses Pengembangan	"Memang, dalam berusaha kita harus maju terus, tapi dengan hati-hati. Dengan hati-hati majulah terus seperti kapal berlayar. Harus dihitung ombak laut seberapa tinggi. Sebelum berlayar, perhatikan ombak lauthya seberapa keras. Artinya, dengan prinsip kehati-hatian dalam bisnis, kita dikondisikan untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan apa yang akan terjadi di masa depan dengan melihat fakta-fakta yang ada. Dipadu dengan pengalaman kita, dan juga pengalaman pengusaha lain, kita dapat menganalisis sebelum memutuskan langkah-langkah yang akan kita ambil"	Upaya yang dilakukan Subjek yang diteliti dalam mengatasi hambatan adalah bersifat kehati-hatian dan melakukan perhitungan yang matang ditambah lagi pengalaman dan belajar dari orang sukses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bersifat kehati-hatian</li> <li>- punya perhitungan yang matang</li> <li>- pengalaman</li> <li>- belajar dari orang sukses</li> <li>- berusaha terus maju</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berusaha mengetahui dan menguasai segala bidang</li> <li>2. Punya perhitungan dan perencanaan yang matang</li> </ol>	perkembangan perusahaan, menghargai kompetitor, orisionalitas, sedikit mengandankan faktor <i>luck</i> , memahami dan menguasai segala bidang, tidak membeda-bedakan anak perusahaan, berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh, bersyukur, punya tekad besar, tangguh, kemampuan
	"Kita harus mengetahui dan menguasai semua bidang pekerjaan"	Subjek yang diteliti berusaha mengetahui dan menguasai semua bidang usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- berusaha mengetahui segala bidang</li> <li>- berusaha</li> </ul>		bersyukur, punya tekad besar, tangguh, kemampuan

			menguasai segala bidang	mengakumulasi modal, selalu mendengarkan nasihat, pembagian asset keluarga tidak boleh sama rata, orang yang aktif, punya perhitungan dan perencanaan yang matang, punya keberanian, <i>tegas</i> , cerdas, punya ingatan kuat, berpegang teguh falsafah (nasihat), berusaha menajdi <i>market leader</i> ,
	"You buka pintu saja sudah kehilangan waktu sekian detik. Kan sayang. Biarkan saja pintu terbuka, toh tidak ada nyamuknya"	Upaya lain yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan adalah menggunakan waktu se-efisien mungkin.	- Efisiensi waktu	kemampuan mengendalikan tenaga kerja (SDM), mau berkorban demi kebaikan ke depan, adanya pesaing menjadi motivasi, bersifat kehati-hatian, berusaha terus maju, berpikir <i>saving</i> , selalu awas dan waspada, dan belajar dari pengalaman, serta menjalin kerjasama
	"Dalam kaitan ini, antara <i>owner</i> dan profesional komposisinya 50%:50%, jangan terlalu banyak <i>owner</i> -nya, yang terpenting juga adalah adanya Anggaran Dasar dan anggaran Rumah Tangga (AD/ART) dan itu harus dipatuhi"	Subjek yang diteliti yakin, jika pembagian yang tidak rata atau adill ilingkungan keluarga, akan mengakibtakan konflik internal yang justru merugikan peusahaan, sehingga butuh AD/ART yang harus dipatuhi oleh seluruh adik-adik subjek yang diteliti dalam <i>share</i> keuntungan perusahaan.	- Berusaha adil terhadap adik-adiknya dalam pembagian keuntungan. Menetapkan AD/ART yang harus dipatuhi.	
3. Pihak-pihak yang Terlibat dalam Proses Pengembangan Usaha	"Anda lihat gambar tiga daun di logo Maspion, itulah tiga prinsip dasar kami. Daun pertama, perkembangan SDM adalah nomor satu. Daun kedua, kami berkembang bersama mitra, yaitu pemasok, distributor, dan pemerintahan. Jadi, bukan hanya <i>share holder</i> , tetapi <i>stakeholder</i> . Daun ketiga, kami berusaha menciptakan hari depan yang lebih baik"	Subjek yang diteliti punya prinsip kerja yang dilibatkan dalam pengembangan usahanya, yakni SDM, mitra, menciptakan ke depan lebih baik.	- punya prinsip perkembangan SDM (karyawan) - kerjasama kemitraan - menciptakan hari essok lebih baik	

	<p>Harus kalau tidak ada banyak orang yang bekerja untuk Anda, biar pun Anda superman tidak bisa berbuat banyak. Jangan pula bilang saya itu Superman di Maspion Group. Pokoknya adalah banyak orang yang membantu kami bekerja. Tangan kanan dan tangan kiri saya banyak membantu saya. Dengan kata lain saya banyak dibantu oleh asisten”</p>	<p>Subek yang diteliti yakin, bahwa kesuksesan yang diraihinya dalam mengembangkan perusahaannya tersebut bukan hanya karenanya semata, tapi ada banyak pihak yang membantunya, yaitu staf, karyawan, adik-adiknya yang menabat sebagai direktur dan direktur-direktur lainnya.</p>	<p>- Banyak pihak yang terlibat dalam kesuksesan perusahaan</p>	<p>-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan usaha.</p>	<p>kemitraan.</p>
--	---	---	---	--	-------------------

### 5.2.3.2. Model Proses Terbangunnya *Entrepreneur* Pada Skala Nasional

Proses terbangunnya *entrepreneur* subjek yang diteliti dalam lingkungan nasional dipengaruhi lingkungan internal dan eksternal dalam proses pengembangannya. Pihak keluarga telah membagi saham perusahaan setelah ayahnya meninggal dunia dengan membagi saham perusahaan tidak merata (lebih tinggi 5% untuk perusahaan induk). Hal ini dilakukan agar ada *shafety* dan mampu mempertahankan posisi perusahaan. Selain itu, dilakukan ekspansi bisnis perusahaan dengan saudara yang lain.

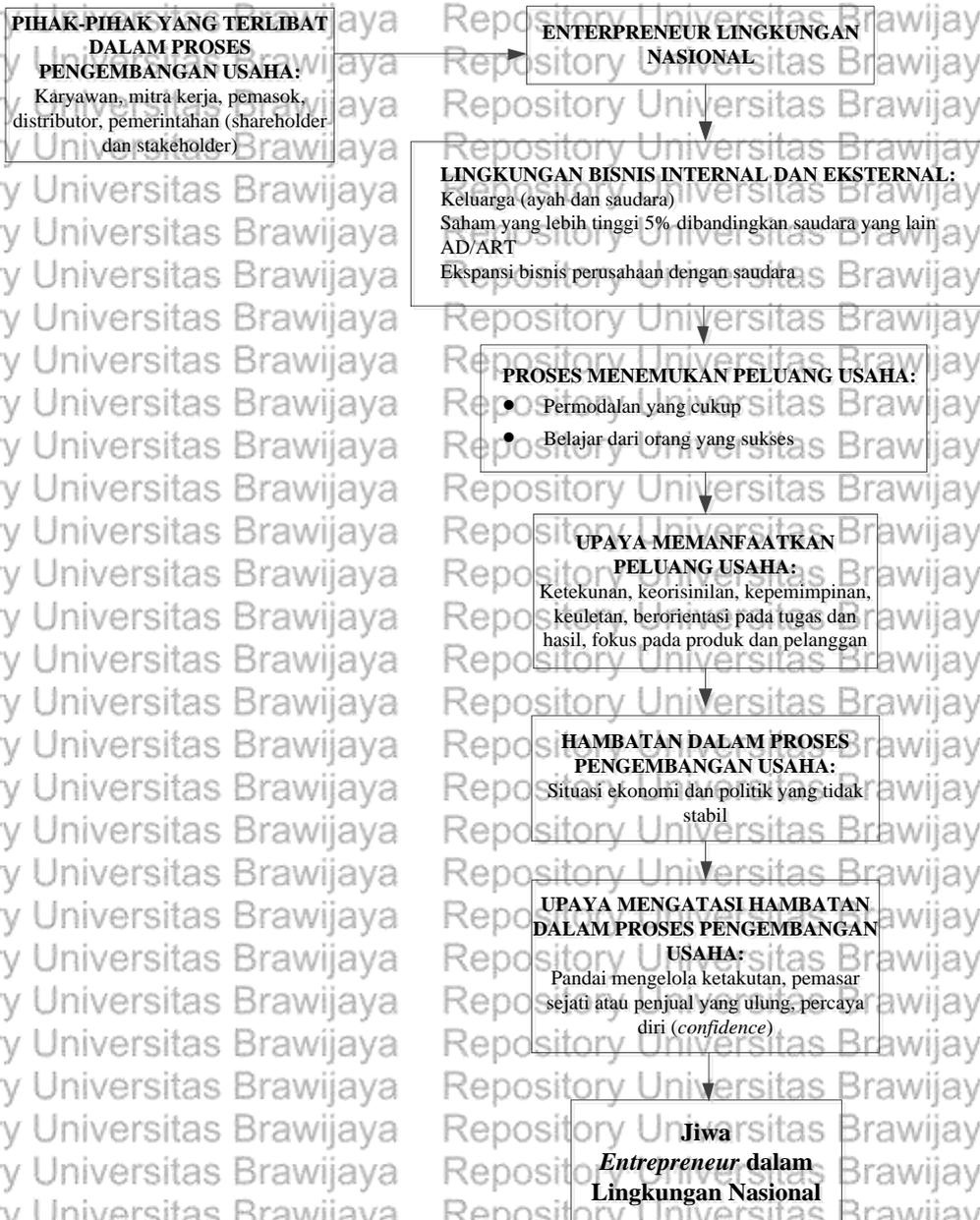
Lingkungan internal dan eksternal yang kuat mampu mendorong subjek yang diteliti lebih banyak menemukan peluang usaha lebih luas. Upaya yang dilakukan dalam memanfaatkan peluang usaha adalah jiwa ketekunan, keorisinilan usaha, *task manager*, kepemimpinan, keuletan, fokus pada tugas dan hasil, orientasi pada produk dan pelanggan.

Hambatan yang dialami dalam lingkungan nasional adalah situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil, namun kondisi demikian ternyata tidak menyurutkan jiwanya. Sifat kepercayaan diri yang tinggi dengan diimbangi dengan kepandaian mengelola ketakutannya menjadikan subjek yang diteliti sebagai pemasar sejati. Kekuatan *entrepreneur* dalam lingkungan bisnis nasional tidak lepas dari keterlibatan karyawan, mitra kerja, pemasok, distributor, dan pemerintah sehingga subjek yang diteliti merupakan sosok yang sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Hal ini tercermin dari logo Maspion itu sendiri. Daun pertama, perkembangan SDM adalah nomor satu. Daun kedua, perkembangan bersama mitra, yaitu pemasok, distributor, dan



pemerintahan. Daun ketiga, berusaha menciptakan hari depan yang lebih baik.

Berikut gambar 5.3. Model proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan nasional.



Gambar 5.3. Model Proses Terbangunnya *Entrepreneur* dalam Lingkungan Nasional

Model diatas menggambarkan bahwa dalam pembentukan jiwa entrepreneur dalam lingkungan nasional, terdapat beberapa pihak yang terlibat dalam proses perkembangan usahanya diantaranya adalah karyawan, mitra kerja, pemasok, distributor, pemerintahan (shareholder dan stakeholder). Proses atau tahapan untuk membentuk jiwa entrepreneur dalam lingkungan nasional, dapat dilakukan dengan beberapa fase, diantaranya adalah:

- a) Analisa lingkungan bisnis internal dan eksternal yang meliputi beberapa aspek seperti pihak keluarga subjek yang diteliti terutama ayahnya memiliki saham yang lebih tinggi 5%, bila dibandingkan dengan saudaranya yang lain, untuk menunjang tujuan perusahaan agar dapat semakin berkembang, maka subjek yang diteliti menyusun AD/ART perusahaan dan kemudian melakukan ekspansi bisnis perusahaan dengan menggandeng saudara-saudara yang lain.
- b) Proses menemukan peluang usaha yang meliputi beberapa faktor, yaitu adanya permodalan yang cukup dan proses belajar yang dilakukan oleh subjek yang diteliti pada orang-orang yang sudah sukses terlebih dahulu.
- c) Upaya memanfaatkan peluang usaha dengan meningkatkan ketekunan, menjaga orisinilitas (keorsinilan), memperbaiki pola kepemimpinan, menjaga keuletan, berorientasi pada tugas dan hasil serta berfokus pada produk dan pelanggan.

d) Mengidentifikasi hambatan dalam proses pengembangan usaha, dimana pada saat tersebut yang menjadi hambatan terbesar subjek yang diteliti adalah situasi politik dan ekonomi yang tidak stabil.

e) Melakukan upaya untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha dengan cara pandai mengelola rasa ketakutannya, menjadi pemasar sejati atau penjual yang ulung dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi (*confidence*).

Berdasarkan gambar skema diatas, maka hasil penelitian tentang proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan nasional dapat ditemukan hasil sebagai berikut:

## PROPOSISI MINOR 2

*Jiwa entrepreneur yang dibangun dalam lingkungan nasional adalah: pengalaman, berpikir jangka panjang, punya perhitungan dan perencanaan yang matang, selalu mendengarkan nasihat, cerdas, punya keberanian, berusaha menjadi market leader, mau berkorban demi kebaikan ke depan, seorang pemasar sejati, dan tegas.*

### 5.2.4. Pengembangan Usaha Skala Global

#### 5.2.4.1. Proses Perkembangan Usaha Skala Global

##### a) Identifikasi dan Evaluasi Peluang Bisnis

Selain memburu peluang yang ada, proses menemukan peluang dilakukan subjek yang diteliti dengan jalan melakukan ekspansi perusahaan di berbagai bidang, dimana produk-produk Maspion yang terus mengalami perkembangan yang pesat, sehingga penggunaan produk-produk semakin meluas pula. Maspion telah dipercaya berbagai prinsipal asing untuk mendirikan usaha patungan, seperti dengan Grup

Samsung dari Korea, Grup Marubeni dari Jepang, maupun dengan Dupont dan Ishizuka dari Jepang.

Salah satu anak cabang perusahaan adalah Bank Maspion. Setelah krisis ekonomi, Bank Maspion diaudit pemerintah melalui Pricewaterhouse Coopers, kantor jasa auditor yang diakui dunia. Pertama kali Bank ini dianggap sebelah mata. Namun, setelah para auditor masuk dan melihat data *online* dan *ontime*, mereka menjadi *respect* dan mengatakan salah satu terbaik dari yang terbaik.

“Sebelum ada Peraturan Bank Indonesia tentang semua agunan harus dihipotekkan, kami yang pertama melakukannya. Kami punya *bad debt* di bawah 0,5%. Mochtar Riady sampai mengatakan ke saya, “Anda ini tidak hanya lihai di industri, tapi juga di bank” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 09 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti telah memprediksi segala kemungkinan terburuk ketika menerjuni dunia perbankan. Fakta yang dapat dilihat adalah dengan dilakukannya hipotek sebelum ada Peraturan Bank Indonesia, hingga pada akhirnya bank tersebut memiliki *bad debt* di bawah 0,5%. Kondisi ini menunjukkan bahwa subjek yang diteliti tidak hanya memiliki kemampuan dalam industri tapi juga perbankan. Berdasarkan makna atas informasi tersebut, diperoleh beberapa tema yaitu kemampuan membaca kondisi mendatang (pengalaman) dan kemampuan usaha disegala sektor atau bidang.

Dalam mengembangkan usaha dalam skala global, subjek yang diteliti juga sangat selektif memilih mitra bisnis. Maspion menggandeng



DuPont (Amerika Serikat) yang memiliki teknologi Teflon, kemudian melebar ke industri agrokimia. Dan bermitra dengan Samsung (Korea Selatan) Maspion masuk ke industri elektronik dan *electric home appliance*, seperti kipas angin dan setrika.

Selain itu, Raksasa Marubeni diajak bermitra untuk menghasilkan produk antikerat. Ketika membidik industri melamin, Maspion memilih mitra dari Thailand. Peralatan makan melamin yang dihasilkan perusahaan Thailand itu paling tinggi mutunya di dunia. Dengan memilih mitra yang paling menonjol prestasi teknologi atau penguasaan pasarnya, Maspion akhirnya mampu menghasilkan produk dengan kualitas tinggi. Itu sebabnya, pesanan dari mancanegara mengalir ke Maspion. Sebuah jaringan toserba di AS, misalnya, memesan peralatan masak yang khusus dipasarkan di Negara Paman Sam itu.

#### **b) Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal dalam Proses Pengembangan Usaha**

Pada perkembangannya, pengakuan pasar terhadap nama Maspion pembuktiannya bukan hanya sebatas produk-produknya digunakan secara luas di Indonesia dan mancanegara. Maspion telah dipercaya berbagai prinsipal asing untuk mendirikan usaha patungan secara equal. Seperti dengan Grup Samsung dari Korea, Grup Marubeni dari Jepang, maupun dengan Dupont dan Ishizuka dari Jepang. Grup Maspion biasanya mengambil porsi kepemilikan saham hingga 50 persen di semua anak perusahaannya. Hal ini merupakan indikasi bahwa pihak



internal perusahaan global dari usaha yang dirintis subjek yang diteliti mencakup prinsipal asing lainnya, selain SDM yang terlibat dalam perusahaannya.

Nama-nama anak perusahaan itu, misalnya PT Samsung Maspion Indonesia, PT Altap Prima Industrial Estate, PT Alumindo Industrial Estate, PT Trisula Pack Indah, PT Indofibre Mattress, PT TFC Maspion Indonesia, dan PT Alaska Maspion Indonesia. Maspion kini bukan lagi jago kandang dari sebuah kampung di Surabaya, melainkan sudah mulai diperhitungkan sebagai pemain bisnis tingkat global yang menghidupi 30.000 lebih karyawan.

### **c) Pengembangan Rencana Bisnis dan Upaya-upaya yang Dilakukan dalam Memanfaatkan Peluang Usaha**

Maspion yang sudah cukup berkembang pesat terjadi karena strategi ekspansi yang diterapkan Markus cukup mengena. Subjek yang diteliti menjelaskan bahwa:

“Kami menganut falsafah kalau kami menanam padi, hasilnya pun padi. Kalau kami menanamnya banyak, hasilnya juga banyak”  
(Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti memegang falsafah orang zaman dulu bahwa jika ingin menanam baik maka tumbuh baik dan jika menanam banyak maka mendapatkan hasil yang banyak pula. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah memegang falsafah/petuah (nasihat).

Selain itu, Maspion akan terus melakukan ekspansi, baik yang masih berkaitan dengan bisnis yang kini ditangani, atau sama sekali bidang usaha baru.

“Namanya usaha, ya segala bidang kami masuki. Dan di bidang itu kami harus menjadi *market leader*” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 05 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti ingin menguasai dunia usaha dalam segala bidang.

Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah tekad yang besar dan berusaha menjadi *market leader*.

#### **d) Hambatan dalam Proses Pengembangan Usaha Skala Global**

Selain adanya situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil, hambatan dalam proses pengembangan usaha skala global lebih kompleks lagi. Adanya persaingan dari negara-negara lain menjadi salah satu hambatan yang besar. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan:

“Memang kondisi bisnis sekarang dibanding puluhan tahun lalu jauh berbeda. Saat itu kekuatan ekonomi China, India, dan Vietnam belum ada. Jadi, Maspion bisa terus berekspansi. Dulu, setiap dua tahun Markus bisa membangun tiga pabrik. Namun dalam beberapa tahun lalu ia harus menutup pabrik yang tidak mampu bersaing” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa

Subjek yang diteliti mengalami hambatan munculnya pesaing-pesaing baru sehingga harus menutup beberapa pabrik yang kurang produktif.

Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah mengalami

persaingan bisnis, melakukan penutupan pabrik yang kurang produktif, artinya ada kemauan untuk berkorban demi kelangsungan perusahaan.

*"If you loss in two years, I will cut."* Tutup. Karena lima tahun ke depan, kami harus bersaing dengan China, India, dan Vietnam. Kalau dengan Thailand, Malaysia, dan Singapura, kami tidak takut karena buat mereka costly. Mereka harus menggandeng Indonesia" (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa Subjek yang diteliti mau berkorban demi kelangsungan perusahaan ke depan karena banyak pesaing berat dalam dunia bisnis yang sejenis, yakni: China, India, dan Vietnam. Kalau dengan Thailand, Malaysia, dan Singapura. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah mau berkorban demi kelangsungan perusahaan dan adanya pesaing menjadi motivasi lebih untuk terus meningkatkan produktivitas perusahaan. Jadi, hambatan dalam proses pengembangan usaha skala global adalah ketatnya persaingan dengan kekuatan ekonomi yang serupa, seperti China, India, dan Vietnam.

#### **e) Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Proses Pengembangan Usaha Skala Global**

Subjek yang diteliti juga memiliki upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha skala global. Ekspansi, pembukaan, dan penutupan perusahaan dilakukan untuk mengupayakan agar perusahaannya mampu bersaing di kancan internasional. Selain itu, ekspansi yang dilakukan tidak hanya dari bidang yang sama.

“Satu lagi, kini arah ekspansi bisnis Maspion Grup banyak difokuskan ke sektor properti, meski pengembangan pabrik terus dilakukan. Sebagai tahap awal, Markus telah membangun Maspion Square atau Maspion Entertainment Center. Bisnis ini berbeda dengan barang produksi, karena local market, selain juga tetap untung dari harga lahan yang terus naik” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa subjek yang diteliti melakukan ekspansi pasar dan menguasai bidang apapun yang menguntungkan. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah berusaha menguasai segala bidang, melakukan ekspansi, dan mampu melihat usaha yang prospek (menguntungkan).

Tidak hanya penguasaan segala bidang, melakukan ekspansi, dan melihat prospek, subjek yang diteliti juga melakukan taktik dalam berbisnis.

“Katakanlah harus ada modal 1 juta dollar US bisa berbisnis. Saya selalu siapkan 2 juta dollar. Satu jutanya untuk *stand by*, nafas panjang sedikit untuk menjaga *something happened*. Sejarah perdagangan dan perekonomian dunia selama ini telah mengajarkan kepada kita betapa kejadian-kejadian mendadak dan tak terduga sering terjadi. Misanya devaluasi mata uang yang memang selalu dirahasiakan pemerintah. Atau kebijakan tertentu lainnya yang secara mendadak menaikkan harga-harga barang tertentu yang vital. Kejadian-kejadian seperti itu sering memukul para pengusaha atau pelaku bisnis. Tetapi pengusaha yang selalu awas dan waspada akan lolos dari keterpurukan. Setidaknya tak bakal terpukul karena selalu siap menghadapi keadaan darurat” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa Subjek yang diteliti selalu berupaya memperhitungkan kemampuan perusahaan dan membuat perencanaan yang matang, bahkan terkait modal maka melakukan *saving* (perencanaan keuangan masa depan)

untuk menghadapi kendala yang mendadak. Tema yang diperoleh dari informasi dan makna ini adalah punya perhitungan dan perencanaan yang matang, memiliki mentalitas *saving* (perencanaan keuangan untuk masa depan), selalu awas dan waspada terhadap kendala, dan belajar dari pengalaman.

Upaya lain yang dilakukan adalah membangun sumber daya manusia (pegawai) yang bekerja di perusahaannya, terutama dalam bidang IT. Hal ini tercerminkan dari hasil wawancara dengan subjek yang diteliti.

“Pada abad ke-22, pengusaha akan berbeda dengan saya karena perusahaan-perusahaannya akan banyak menggunakan IT dan jarang menggunakan uang. Oleh karena itu sangat penting untuk menyiapkan sumber-sumber daya manusia yang jauh lebih trampil dibanding dengan SDM digenerasi kita. Kelalaian kita dalam menyiapkan SDM yang trampil dan mumpuni dalam bisnis serta kaitannya dengan IT akan berarti mimpi buruk.” (Hasil wawancara, subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, dapat dimaknai bahwa Subjek yang diteliti telah memiliki pandangan jika pembangunan sumber daya manusia yang bekerja di perusahaannya perlu dilakukan, terutama pengembangan dalam bidang IT. Hal ini dikarenakan penggunaan IT di jaman sekarang telah menjadi kebutuhan di berbagai sektor, tidak terkecuali sektor ekonomi. Tema yang muncul adalah pengembangan sumber daya manusia di bidang IT.

Berdasarkan seluruh tema tersebut upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang paling dominan dalam proses pengembangan usaha adalah kehati-hatian dan melakukan ekspansi,



pembukaan, dan penutupan perusahaan dilakukan untuk mengupayakan agar perusahaannya mampu bersaing di kancah internasional. Selain itu, perlu persiapan modal dua kali lebih besar. Hal ini disebabkan menjaga *something happened*, sehingga ketersediaan modal yang lebih besar berfungsi untuk mengantisipasi sesuatu yang terjadi di masa depan.

#### **f) Pihak-pihak yang Terlibat dalam Proses Pengembangan Usaha Global**

Selain dengan 30.000 karyawan dan mitra, pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan usaha global terdiri dari pemasok, distributor, dan pemerintahan. Subjek yang diteliti tidak hanya melibatkan shareholder, tetapi stakeholder. Subjek yang diteliti juga melibatkan pihak asing baik sebagai shareholder maupun stakeholder untuk berkembang bersama perusahaannya. Perusahaan tersebut terdiri dari lima bidang bisnis, yaitu:

1. Produk konsumen yang sangat akrab dengan ibu rumah tangga, yang memproduksi panci teflon, termos plastik, kulkas, kompor gas, pompa air, kipas angin, dan lain-lain. Badan usaha yang terlibat di sini PT Maspion, PT Trisula Pack Indah, PT Royal Chemical, PT Maspion Flatware, dan PT Indofibre Mattres Indonesia.
2. Konstruksi material dan industri yang melibatkan tujuh anak perusahaan, PT Maspion, PT Maspion Kencana, PT Indal Steel Pipe, PT Alumindo Light Metal Industry, PT Aneka Kabel Cipta Guna, PT Indal Aluminium

3. Properti, membangun maupun mengelola aset properti seperti Maspion Mall, Wisma Maspion, Wisma Moneter, Pondok Maspion, CIMAC, PT Bintang Osowilangun, PT Maspion Industrial Estate, PT Alumindo Industrial Estate, dan PT Altap Prima Industrial Estate. Satu aset tersebut yang kini sangat dibanggakan Alim Markus adalah Kawasan Industri Maspion seluas 300 hektar, 100 hektar untuk digunakan sendiri oleh Grup Maspion. Letaknya hanya 10 kilometer dari Pelabuhan Tanjung Perak, Surabaya. Alim Markus masih menyimpan gagasannya tentang kawasan semacam ini.
4. Pendirian gedung perkantoran dan bisnis Plaza Maspion setinggi 18 lantai di Jalan Gunung Sahari, Jakarta Pusat.
5. Bisnis jasa keuangan dengan bendera usaha Bank Maspion, Maspion Securities, dan Maspion Money Changer.

Berdasarkan beberapa informasi yang telah disajikan diatas, maka dapat dibuat matriks sebagai berikut:



Tabel 5.3. Hasil Triangulasi meliputi: aspek, informasi, makna, tema, dan kesimpulan pada proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan Global

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
1. Hambatan dalam Proses Pengembangan Usaha	<p>"If you loss in two years, I will cut." Tutup. Karena lima tahun ke depan, kami harus bersaing dengan China, India, dan Vietnam. Kalau dengan Thailand, Malaysia, dan Singapura, kami tidak takut karena buat mereka <i>costly</i>. Mereka harus menggandeng Indonesia"</p>	<p>Subjek yang diteliti mau berkorban demi kelangsungan perusahaan ke depan. Selain itu, pesaing terberat adalah wilayah Asia (China, India, dan Vietnam. Kalau dengan Thailand, Malaysia, dan Singapura)</p>	<p>- mau berkorban demi kebaikan ke depan - adanya pesaing menjadi motivasi</p>		<p>Jiwa Usaha dan pengembangan usaha yang dimiliki Subjek yang diteliti meliputi: berpengalaman dengan bekerja dari kecil sehingga mengetahui perkembangan perusahaan, menghargai kompetitor, orisonalitas, sedikit mengandankan faktor <i>luck</i>, memahami dan menguasai segala bidang, tidak membeda-bedakan anak perusahaan, berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh,</p>
2. Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan dalam Proses Pengembangan	<p>"Satu lagi, kini arah ekspansi bisnis Maspion Grup banyak difokuskan ke sektor properti, meski pengembangan pabrik terus dilakukan. Sebagai tahap awal, saya telah membangun Maspion Square atau Maspion Entertainment Center. Bisnis ini berbeda dengan barang produksi, karena local market, selain juga tetap untung dari harga lahan yang terus naik"</p>	<p>Subjek yang diteliti melakukan ekspansi pasar dan menguasai bidangapaun yang menguntungkan</p>	<p>- berusaha menguasai segala bidang - melakukan ekspansi - mampu melihat usaha yang prsopek (menguntungkan)</p>	<p>1. Berusaha mengetahui dan menguasai segala bidang 2. Punya perhitungan dan perencanaan yang matang</p>	<p>perkembangan perusahaan, menghargai kompetitor, orisonalitas, sedikit mengandankan faktor <i>luck</i>, memahami dan menguasai segala bidang, tidak membeda-bedakan anak perusahaan, berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh,</p>
	<p>"Katakanlah harus ada modal 1 juta dollar US bisa berbisnis. Saya selalu siapkan 2 juta dollar. Satu jutanya untuk <i>stand by</i>, nafas panjang sedikit untuk menjaga <i>something happened</i>. Sejarah</p>	<p>Subjek yang diteliti selalu berupaya memperhitungkan kemampuan perusahaan dan membuat perencanaan yang matang, bahkan terkait modal</p>	<p>- punya perhitungan dan perencanaan yang matang - berpikir <i>saving</i> selalu awas dan</p>		<p>membeda-bedakan anak perusahaan, berpikir jangka panjang, tidak suka mengeluh,</p>



Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
	<p>perdagangan dan perekonomian dunia selama ini telah mengajarkan kepada kita betapa kejadian-kejadian mendadak dan tak terduga sering terjadi. Misalnya devaluasi mata uang yang memang selalu dirahasiakan pemerintah. Atau kebijakan tertentu lainnya yang secara mendadak menaikkan harga-harga barang tertentu yang vital. Kejadian-kejadian seperti itu sering memukul para pengusaha atau pelaku bisnis. Tetapi pengusaha yang selalu awas dan waspada akan lolos dari keterpurukan. Setidaknya tak bakal terpukul karena selalu siap menghadapi keadaan darurat”</p>	<p>maka melakukan <i>saving</i> untuk menghadapi kendala yang mendadak</p>	<p>waspada belajar dari pengalaman</p>		<p>bersyukur, punya tekad besar, tangguh, kemampuan mengakumulasi modal, selalu mendengarkan nasihat, pembagian asset keluarga tidak boleh sama rata, orang yang aktif, punya perhitungan dan perencanaan yang matang, punya keberanian, <i>tegas</i>, cerdas, punya ingatan kuat, berpegang teguh falsafah (nasihat), berusaha menjadi <i>market leader</i>, kemampuan mengendalikan tenaga kerja (SDM), mau</p>



Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
					berkorban demi kebaikan ke depan, adanya pesaing menjadi motivasi, bersifat kehati-hatian, berusaha terus maju, berpikir <i>saving</i> , selalu awas dan waspada, dan belajar dari pengalaman, serta menjalin kerjasama kemitraan.
	<p>"Pada abad ke-22, pengusaha akan berbeda dengan saya karena perusahaan-perusahaan-perusahaannya akan banyak menggunakan IT dan jarang menggunakan uang. Oleh karena itu sangat penting untuk menyiapkan sumber-sumber daya manusia yang jauh lebih trampil dibanding dengan SDM digenerasi kita. Kelalaian kita dalam menyiapkan SDM yang trampil dan mumpuni dalam bisnis serta kaitannya dengan IT akan berarti mimpi buruk."</p>	<p>Subjek yang diteliti memiliki kebijakan untuk membangun sumber daya manusia yang bekerja di perusahaannya, terutama dalam bidang IT.</p>	<p>- Pengembangan sumber daya manusia</p>		

Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
	<p>“Dalam perkembangan perusahaan dari kecil menjadi besar, para pegawai lama yang ikut berjuang sejak awal hendaknya ditempatkan di tempat yang semestinya. Dengan demikian mereka merasa aman dan tidak sampai menjadi batu rintangan bagi perkembangan perusahaan”</p>	<p>Subjek yang diteliti memberikan kedudukan serta penghargaan yang sesuai bagi karyawannya yang bekerja dari awal pengembangan perusahaan agar tercipta motivasi kerja serta rasa aman sehingga tidak menjadi penghalang bagi pengembangan perusahaan</p>	<p>- penghargaan kepada karyawan lama</p>		
	<p>“Kita harus waspada pengusaha jelek. Jumlah mereka memang sedikit, masih banyak yang baik. Tetapi kalau kita takut dan curiga pada teman dan kita bisa tutup pintu seerat-ertanya. Tidak ada teman, tidak ada bisnis”</p>	<p>Subjek yang diteliti selalu selektif dalam memilih mitra bisnis, agar tidak terjadi masalah yang tidak diinginkan di masa depan.</p>	<p>- Selektif dalam memilih mitra bisnis</p>		
	<p>“Dalam usaha <i>joint venture</i> kita harus <i>fair</i>, mau memberikan keuntungan yang semestinya kepada <i>partner</i> karena ini menyangkut reputasi. Reputasi yang baik akan mendatangkan <i>joint venture</i> lain dimasa mendatang”</p>	<p>Subjek yang diteliti memang selektif dalam memilih mitra bisnis, namun subjek yang diteliti juga selalu berusaha untuk <i>fair</i> dalam pembagian keuntungan. Hal ini dilakukan untuk menjaga kepercayaan mitra bisnis kepada perusahaan serta demi</p>	<p>- Adil pada mitra bisnis - Menjaga reputasi</p>		



Aspek	Informasi	Makna	Tema	Tema yang sering muncul	Kesimpulan
		menjaga reputasi baik individu yang berada di perusahaan maupun perusahaan Maspion itu sendiri.			

#### 5.2.4.2. Model Proses Terbangunnya *Entrepreneur* Pada Skala Global

Proses terbangunnya *entrepreneur* secara global lebih kompleks daripada skala keluarga maupun nasional. Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal dalam Proses Pengembangan Usaha dipengaruhi oleh kemampuan pengembangan produk secara luas hingga manca Negara. Hal ini membuat subjek yang diteliti melakukan strategi dengan usaha patungan secara equal dan penguasaan saham hingga 50%. Strategi tersebut karena proses menemukan peluang usaha didasari oleh modal yang cukup, belajar dari orang sukses, dan melakukan ekspansi bisnis di segala bidang. Proses menemukan peluang usaha tersebut berawal dari karakteristik ketekunan, keorisinilan produk, kepemimpinan yang efektif, orientasi pada proses dan hasil, pekerja keras, berani mengambil risiko, focus pada produk dan pelanggan, punya kreativitas dan inovasi yang tinggi, serta *workload*.

Namun demikian, hambatan pasti ada dalam skala global dan semakin kompleks, yakni ketidakstabilan situasi ekonomi dan politik dan ketatnya persaingan antar bisnis dengan Negara lain. Untuk itu, subjek yang diteliti melakukan upaya-upaya mengatasihambatan tersebut dengan mengelola jiwa *entrepreneur*-nya, meliputi: kepandaian mengelola ketakutannya, subjek yang diteliti ternyata seorang pemasar sejati atau penjual ulung, percaya diri yang tinggi, kepandaian dalam mengeksekusi, *perfectionist*, *self-realizations*, *economic challenge*, dan *high determination*.



Gambar 5.4. Model Proses Terbangunnya *Entrepreneur* dalam Lingkungan Global

Model diatas menggambarkan bahwa dalam pembentukan jiwa entrepreneur dalam lingkungan global, terdapat beberapa pihak yang terlibat dalam proses perkembangan usahanya diantaranya adalah karyawan, mitra kerja, pemasok, distributor, pemerintahan (shareholder dan stakeholder).

Proses atau tahapan untuk membentuk jiwa entrepreneur dalam lingkungan global, dapat dilakukan dengan beberapa fase, diantaranya adalah:

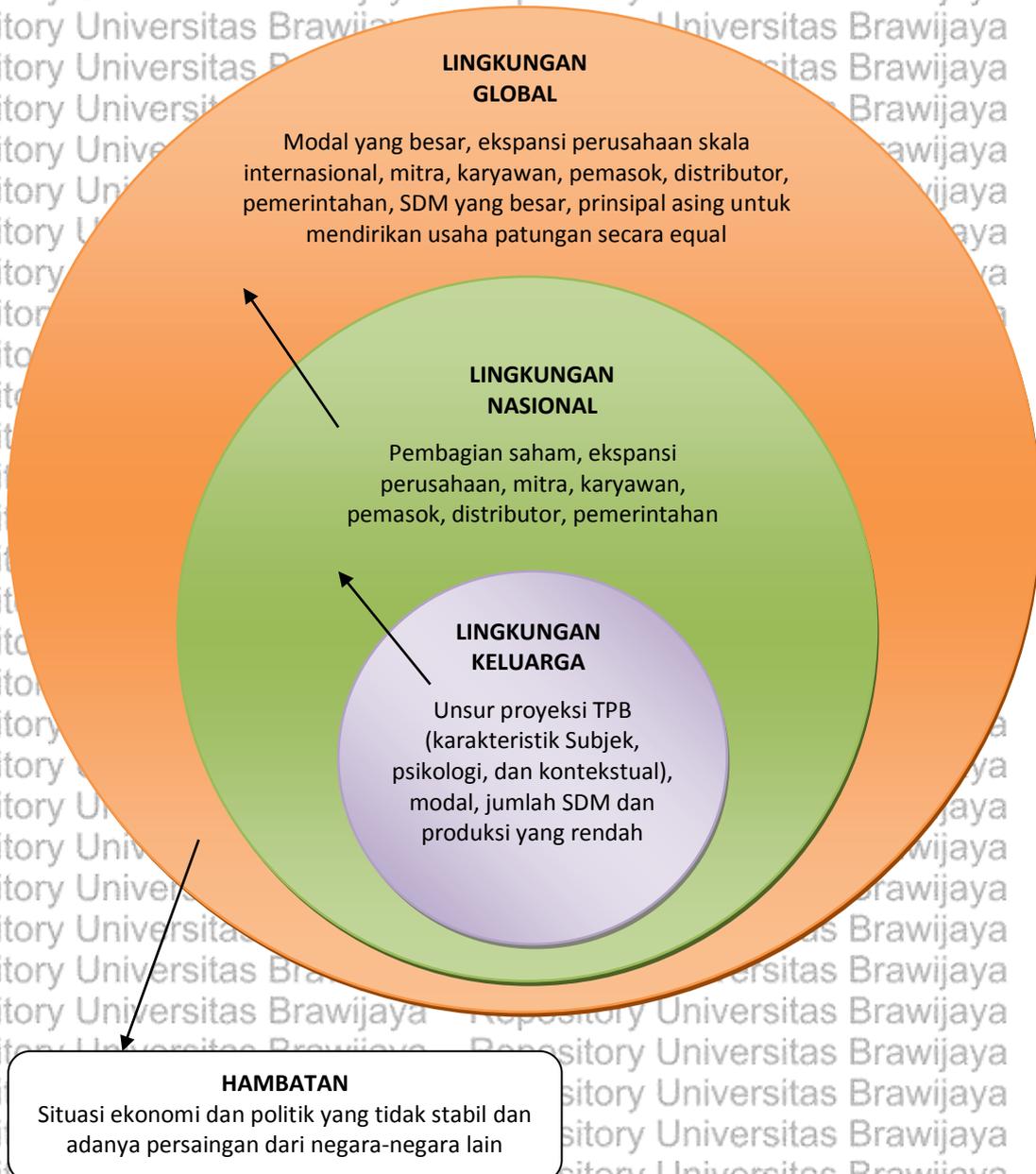
- a) Analisa lingkungan bisnis internal dan eksternal yang meliputi beberapa aspek seperti produk yang digunakan secara luas di dalam dan di luar negeri. Kemudian adanya prinsipal asing untuk pendirian usaha patungan secara equal dan kepemilikan saham hingga 50%.
- b) Proses menemukan peluang usaha yang meliputi beberapa faktor, yaitu adanya permodalan yang cukup dan ekspansi bisnis di berbagai bidang.
- c) Upaya memanfaatkan peluang usaha dengan meningkatkan ketekunan, menjaga orisinilitas (keorsinilan), memperbaiki pola kepemimpinan, menjaga keuletan, keberanian mengambil risiko, berfokus pada produk dan pelanggan, lebih kreatif dan inovatif serta *workload*.
- d) Mengidentifikasi hambatan dalam proses pengembangan usaha, dimana pada saat tersebut yang menjadi hambatan terbesar subjek yang diteliti adalah situasi politik dan ekonomi yang tidak stabil dan adanya kompetitor dari negara-negara lain.
- e) Melakukan upaya untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha dengan cara pandai mengelola rasa ketakutannya, penutupan dan pembukaan usaha yang baru (kepandaian dalam mengeksekusi), *high determination*, *perfectionist*, *self realization*, dan *economic chalange*.

Berdasarkan gambar skema diatas, maka hasil penelitian tentang proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* seseorang dari lingkungan global dapat ditemukan hasil sebagai berikut:

### **PROPOSISI MINOR 3:**

*Pembentukan jiwa entrepreneur di lingkungan global subjek yang diteliti adalah kemampuan mengendalikan SDM, bersifat kehati-hatian, berusaha terus maju, berpikir jangka panjang, selalu awas dan waspada, belajar dari pengalaman, mampu menjalin kerjasama dengan kemitraan.*

Berdasarkan seluruh uraian di atas, akumulasi model terbangunnya *entrepreneur* dari lingkungan keluarga menuju lingkungan nasional dan global sebagai berikut:



Gambar 5.5. Model terbangunnya *entrepreneur* dari lingkungan keluarga menuju lingkungan nasional dan global

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa proses terbangunnya jiwa entrepreneur dari lingkungan keluarga ditopang oleh unsur proyeksi dari TPB yang meliputi karakteristik individual, psikologi dan kontekstual, modal, jumlah SDM dan kapasitas produksi yang rendah.

Kemudian untuk proses terbangunnya jiwa entrepreneur pada lingkungan nasional diindikasikan dengan adanya pembagian saham, ekspansi perusahaan, mitra, karyawan, pemasok, distributor dan pemerintahan.

Sedangkan untuk proses terbangunnya jiwa entrepreneur dalam lingkungan global diindikasikan oleh adanya modal yang besar, ekspansi perusahaan skala internasional, mitra, karyawan, pemasok, distributor, pemerintahan, SDM yang besar, prinsipal asing untuk mendirikan usaha patungan secara equal. Akan tetapi pada proses terbangunnya jiwa entrepreneur dalam lingkungan global masih juga terdapat hambatan diantaranya adalah situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil dan adanya persaingan dari negara-negara lain.

Berdasarkan gambar skema diatas, maka hasil penelitian tentang proses akumulasi terbentuknya jiwa entrepreneur seseorang dari lingkungan keluarga, nasional dan global dapat ditemukan hasil sebagai berikut:

#### **PROPOSISI MINOR 4**

*Pada proses terbangunnya jiwa entrepreneur dalam lingkungan keluarga ditopang adanya unsur proyeksi TPB dan masalah permodalan, kemudian pada lingkungan nasional diindikasikan adanya pembagian saham, ekspansi perusahaan, mitra, karyawan, pemasok, distributor dan pemerintah dan untuk lingkungan global diindikasikan adanya modal yang besar, ekspansi perusahaan skala internasional dan adanya prinsipal*

asing untuk mendirikan usaha patungan secara equal, meskipun pada proses pembentukan jiwa entrepreneur pada skala global terdapat hambatan seperti situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil dan adanya persaingan dari negara-negara lain.

### 5.3 Proses Terbentuknya Jiwa Entrepreneur Seseorang Dari Lingkungan Keluarga, Lingkungan Nasional dan Global

#### 5.3.1 Proses Terbentuknya Jiwa Entrepreneur Seseorang Dari Lingkungan Keluarga

Sebelum membahas mengenai proses yang dapat pembangun jiwa entrepreneur dalam lingkungan keluarga, berdasarkan hasil analisa pada pembahasan di atas, kronologi kesuksesan subjek yang diteliti dapat diuraikan sebagai berikut.

Pada tahun 1951, saat subjek yang diteliti lahir, ayahnya telah memiliki usaha dalam skala yang kecil. Namun, sayangnya usaha ayahnya tersebut belum mampu membawa perubahan pada kondisi keluarga mereka. Sehingga secara tidak langsung, subjek yang diteliti yang pada dasarnya memang anak pertama tersebut, ikut merasakan hidup dengan kendala ekonomi yang terbatas.

Meskipun demikian, ayahnya merupakan seorang pekerja keras dan memiliki semangat berbisnis yang tinggi, sehingga pada tahun 1954 usaha ayahnya berkembang hingga berhasil mendirikan sebuah pabrik permanen. Pada tahun 1961, subjek yang diteliti melihat kreatifitas serta inovasi yang tinggi pada ayahnya, dimana usaha yang diawali dengan memproduksi produk logam sederhana kemudian merambah pada sektor lain yaitu lampu teplok dan memiliki potensi menghasilkan keuntungan

yang baik. Dari proses tersebut jiwa *entrepreneur* subjek yang diteliti mulai terbentuk, karena meskipun usianya masih 10 tahun, tapi subjek yang diteliti telah memiliki keinginan untuk membantu usaha ayahnya.

Pada tahun 1967, saat usaha ayahnya semakin maju dan ada proses penyerahan kepemilikan untuk para saudara ayahnya, subjek yang diteliti yang berusia 15 tahun kemudian mulai aktif membantu usaha ayahnya yang dimulai dari awal di pabrik kecil lainnya, dan pada waktu yang sama subjek yang diteliti memutuskan untuk tidak melanjutkan pendidikannya. Hal ini dikarenakan semangat berbisnis dan keinginan untuk membantu ayahnya sangat tinggi, apalagi masalah himpitan ekonomi keluarganya belum membaik dan anggota keluarganya semakin bertambah. Pada usia ini pula subjek yang diteliti telah mandiri, meskipun bekerja di pabrik milik ayahnya, namun pada saat itu ada proses untuk memanfaatkan peluang di dunia bisnis (*Locates a business opportunity*).

Proses hidup yang terus berjalan dengan pelbagai masalah ekonomi tetap dijalannya, meskipun putus sekolah namun keinginan untuk menjadi orang yang mengerti banyak hal tetap besar. Subjek yang diteliti pada saat itu justru merasa tertantang untuk mempelajari bidang baru, yaitu dunia bisnis. Keinginan yang tinggi tersebut dilengkapi dengan kerja keras yang dimulainya dari bawah.

Pekerjaan yang dilakukan di pabrik ayahnya pun tidak terhitung, mulai dari pekerjaan-pekerjaan dasar hingga pekerjaan yang memiliki peran cukup penting tetap dilakukannya dengan sungguh-sungguh.

Karena menurut subjek yang diteliti melakukan banyak jenis pekerjaan membuat pengetahuan tentang sesuatu semakin bertambah dan

menstimulasi kreatifitas serta inovasi pada diri seseorang. Kemudian filosofi keinginan yang kuat harus senada dengan prinsip yang kuat, disiplin yang tinggi serta tidak mudah putus asa juga turut mempengaruhi proses pembangunan jiwa *entrepreneur* seseorang dan hal ini dipelajari dari ayahnya.

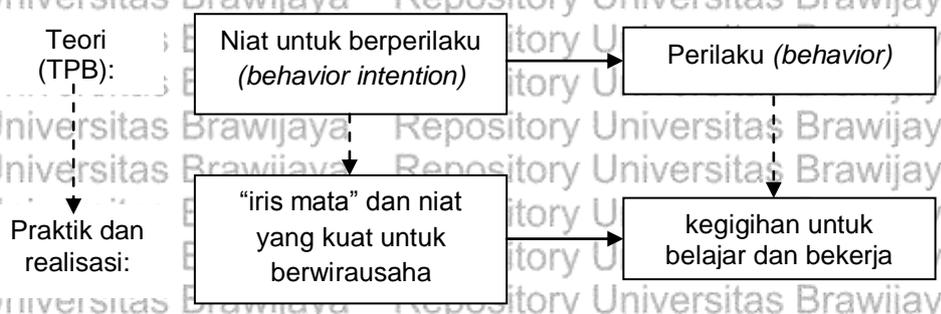
Dengan menimba ilmu dari berbagai tempat non formal dan pengalaman dari orang-orang sukses lainnya, serta tidak memilih jenis pekerjaan meskipun pabrik milik ayahnya sendiri, subjek yang diteliti menjadi orang yang memiliki peran penting dalam perkembangan usaha keluarganya. Hingga pada usia 20 tahun 1971, pabrik milik ayahnya tersebut sukses dan berganti nama. Pada tahun 1980, saat usia subjek yang diteliti 30 tahun, ayahnya telah memberi kepercayaan dengan menggantikan posisinya sebagai presiden direktur di pabrik tersebut.

Dari kronologi di atas, mencerminkan jika teori yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen dalam Suharti & Sirine (2011) menjadi sejalan dengan fakta proses pembentukan jiwa *entrepreneur*, yaitu pengambilan tindakan oleh seorang individu senantiasa rasional dan menggunakan informasi yang tersedia di sekitar mereka secara sistematis. Manusia senantiasa memiliki kesadaran atas implikasi atau dampak dari perilakunya sebelum bertindak. Berdasarkan hasil review studi sebelumnya, terdapat suatu perspektif untuk memprediksi perilaku dan sikap. Perspektif tersebut selanjutnya dinamakan *Theory Planned Behavior (TPB)* (Ajzen, 2005).

*Theory Planned Behavior* menyatakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh niatnya untuk berperilaku (*behavior intention*), sedangkan



niat untuk berperilaku (*behavior intention*) ditentukan oleh *attitude*, *subjective norm* dan *perceived behavior control*. Dalam aplikasinya, subjek yang diteliti yang merupakan *entrepreneur* handal memiliki “iris mata” yang berbeda dengan kebanyakan pemuda saat itu. “Iris mata” atau sudut pandangnya untuk menjadi wirausaha sangat kuat. Dengan adanya sudut pandang dan niat yang kuat dalam pribadi subjek yang diteliti untuk menjadi *entrepreneur*, maka kegigihan untuk belajar dan bekerja merupakan langkah nyata demi terciptanya *entrepreneurship* yang sukses. Sinkronisasi hasil teoritis dengan eksperimen ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.6. Sinkronisasi *Theory Planned Behavior* dengan implementasi dan realisasi hasil eksperimen pada subjek yang diteliti

Proses menjadi *entrepreneur* dimulai dari sudut pandang seseorang terhadap wirausaha. Sudut pandang tersebut dipengaruhi oleh lingkungan wirausaha yang kuat disekitarnya, sehingga seseorang tertarik untuk memahami dan mencoba bidang baru yang dilakukan oleh lingkungannya tersebut. Subjek yang diteliti sejak baru dilahirkan menjadi bagian dari proses perjalanan wirausaha ayahnya, sehingga perspektif terhadap dunia bisnis menjadi berbeda. Meskipun saat itu subjek yang



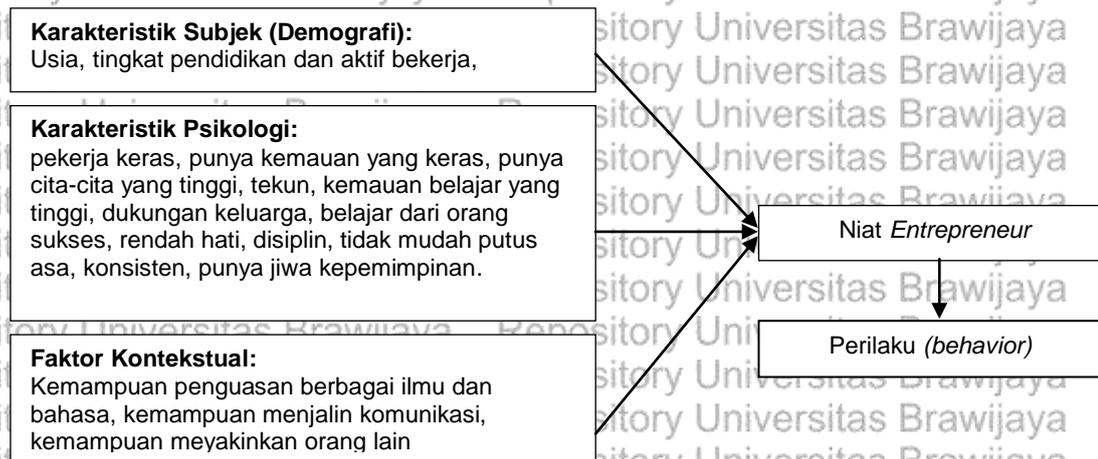
diteliti masih sangat muda yaitu berumur 15 tahun, namun perspektif yang muncul akibat keterlibatannya dalam perjalanan bisnis ayahnya dan faktor lain seperti himpitan ekonomi yang terbatas membuat jiwa wirausaha (*entrepreneur*) subjek yang diteliti semakin kuat.

Sudut pandang wirausaha yang kemudian dilengkapi dengan niat akan menghasilkan perilaku. Subjek yang diteliti dengan keinginan kuat kemudian mengaplikasikannya melalui tindakan yaitu ikut aktif membantu di pabrik ayahnya tanpa memilih jenis pekerjaan yang dilakukannya. Subjek yang diteliti tidak ragu untuk melakukan apapun meskipun pekerjaan yang biasa sekalipun. Kegigihannya tidak berhenti sebagai karyawan saja, namun juga berusaha untuk belajar kembali karena subjek yang diteliti sadar bahwa belajar juga hal yang penting. Apalagi, sejak memutuskan untuk aktif membantu ayahnya, subjek yang diteliti telah berhenti dari sekolah formal. Usaha belajar subjek yang diteliti diwujudkan dengan mengikuti berbagai pelatihan nonformal dan pengembangan kewirausahaan dari pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Gerry, Marques, & Nogueira (2008), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecenderungan seseorang untuk melakukan wirausaha dalam proses terbentuknya jiwa *entrepreneur*, yaitu terdiri dari karakteristik subjek, karakteristik psikologi, dan faktor kontekstual. Karakteristik subjek sendiri terdiri dari beberapa faktor, yaitu jenis kelamin, umur, dan status. subjek yang diteliti merupakan seorang pria, yang saat ini berusia 62 tahun, telah menikah dan memiliki enam orang anak. Namun, yang perlu digarisbawahi, intensinya untuk menjadi

seorang *entrepreneur* telah tumbuh sejak berumur 15 tahun. Karakteristik yang kedua adalah karakter psikologi yang terdiri dari beberapa faktor pembentuk, yaitu kreativitas, kepemimpinan, risiko yang diterima, dan kapasitas dan penilaian diri. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian, yang membuktikan bahwasannya Subjek yang diteliti merupakan pribadi yang pekerja keras, penuh tantangan, memiliki cita-cita besar untuk menjadi seorang pengusaha sejak kecil, sangat ulet, dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

Faktor terakhir yang paling berperan adalah faktor kontekstual. Faktor kontekstual terdiri dari segala faktor yang berhubungan dengan profesi, pelatihan dan pengembangan kewirausahaan, dan pelatihan akademik secara umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek yang diteliti memiliki kemampuan penguasaan berbagai ilmu dan bahasa, kemampuan menjalin komunikasi, kemampuan meyakinkan orang lain. Subjek yang diteliti makin rajin menimba ilmu dari berbagai sumber: mulai dari kursus-kursus (ke luar negeri) hingga berbagai seminar, dan pergaulan dengan kalangan bisnis. Subjek yang ditelitipun seringkali menyerap gagasan dari berbagai buku yang dibacanya. Secara teoritis, faktor kontekstual ini sesuai dengan implementasi yang terjadi. Hal ini dapat diskemakan pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.7. Skema faktor pembentuk jiwa *entrepreneur* subjek yang diteliti

Sumber: Hasil penelitian, diadopsi dari Gerry, Marques, & Nogueira (2008)

Dalam proses terbentuknya jiwa *entrepreneur* terdapat faktor-faktor yang telah dijabarkan di atas, namun tidak hanya disebabkan oleh faktor-faktor pendukung *behavior intention* atau niat berwirausaha yang kuat, namun perlu adanya tindakan nyata untuk merealisasikan intensinya. Proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga terjadi melalui beberapa elemen. Berdasarkan model yang telah disintesa pada Gambar 5.7., proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga terbentuk dari beberapa elemen pembangun.

Elemen pertama pembangun *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga adalah lingkungan bisnis internal dan eksternal. Dalam elemen ini terkandung beberapa subelemen, yaitu peran utama keluarga, peran subjek yang diteliti dalam mengembangkan usaha yang pertama kali dirintis (lampu tealok), keterbatasan modal yang tersedia, pengembangan

usaha menjadi lampu badai dan perabot rumah tangga berbahan dasar plastik, serta jumlah produksi yang hanya berkisar 300 unit perbulan. Hal demikian menunjukkan bahwa subjek yang diteliti adalah seorang pekerja keras. Menurut Alma (2008), sifat seorang *entrepreneur* tidak mengutamakan *prestige* dahulu melainkan fokus kepada prestasi yang ingin dicapai. Atas dasar itu, subjek yang diteliti berusaha keras mengembangkan usahanya menjadi lebih besar. Subjek yang diteliti banyak belajar dari pengalaman keluarganya, termasuk ayahnya tentang ketekunan dan kegigihan dalam berusaha. Semakin gigih yang dilakukan subjek yang diteliti akan menciptakan peluang usaha yang diharapkan.

Seperti yang dinyatakan Frinces (2004:11) bahwa seorang *entrepreneur* yang selalu bekerja keras dan kreatif maka akan mencari peluang bisnis, mendayagunakan peluang yang diperoleh, dan kemudian merekayasa penciptaan alternatif sebagai peluang bisnis baru dengan faktor keunggulan.

Proses menemukan peluang usaha yang dilakukan subjek yang diteliti dimulai dari usaha lampu templok dikarenakan faktor himpitan ekonomi dalam keluarga. Selain itu, peluang diperoleh dari adanya aktivitas yang dijalani oleh subjek yang diteliti sebagai buruh pabrik seperti mengepel, staf administrasi, keuangan, dan pemasaran. Dari hasil aktivitasnya sebagai buruh pabrik, subjek yang diteliti mampu belajar dari orang-orang sukses yang ada disekitarnya. Tidak hanya menjadi buruh



pabrik, proses menemukan peluang dilakukan dengan cara menimba banyak ilmu dengan cara pengambilan berbagai kursus. Menurut Sarosa (2005:2) *entrepreneur* adalah seseorang yang mempunyai visi, semangat, dan melakukan tindakan-tindakan nyata dalam usaha menciptakan dan mengembangkan sendiri sumber-sumber *income*-nya tanpa bergantung semata-mata pada orang lain.

Hasil dari aktivitasnya menjadi buruh pabrik dan kursus, digunakan subjek yang diteliti sebagai pijakan untuk memanfaatkan peluang usaha yang ada. Karena masih minimnya modal yang terakumulasi, maka usaha subjek yang diteliti masih sebatas bekerja dan belajar banyak hal dari banyak orang-orang sukses yang ada di sekitarnya. Zimmerer dan Scarborough (2005) yang dikutip oleh Manurung (2008:2) mengungkapkan bahwa seseorang yang menggeluti dunia wirausaha harus memiliki keahlian dalam menghadapi risiko di masa yang akan datang dan terus berupaya untuk tumbuh dan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki guna mendapatkan keuntungan agar usaha yang dijalankannya mengalami peningkatan.

Risiko yang dihadapi seorang *entrepreneur* adanya hambatan dalam proses pengembangan usaha. Hal mendasar yang menghambat pertumbuhan usaha subjek yang diteliti adalah minimnya ketersediaan modal dalam usaha yang pertama kali dirintis oleh ayahnya. Akibat minimnya ketersediaan modal inilah, maka subjek yang diteliti berusaha untuk mengakumulasi modal dengan cara banyak belajar dan bekerja



dengan gigih. Hal ini seperti yang diungkapkan Alma (2008), bahwa bagaimana seorang *entrepreneur* mengambil sebuah risiko dengan penuh pertimbangan. Hal ini menjadikan subjek yang diteliti menjadi seorang cerdas dan pandai mengelola ketakutannya untuk membangkitkan keberanian dan kepercayaan dirinya dalam menghadapi suatu risiko.

Adanya prinsip yang kuat dari dalam diri subjek yang diteliti sebagai seorang yang pekerja keras, suka mempelajari sesuatu yang baru, berorientasi pada masa depan, hasrat kuat terhadap dunia bisnis, keuletan meskipun menghadapi kegagalan, mempunyai "iris mata" yang berbeda dengan yang lain, serta melawan arus dan menyukai tantangan baru inilah yang menyebabkan usaha lingkup keluarga berkembang dan menjadi tonggak bagi pembangunan usaha-usaha yang lainnya.

Elemen terakhir dalam proses terbangunnya *entrepreneur* di lingkungan keluarga adalah pihak-pihak yang terlibat dalam proses pembangunan usaha. Karena masih terbatasnya ruang lingkup usaha subjek yang diteliti saat itu, maka peran sentral dipegang oleh sang ayah, ibu, dan delapan orang karyawannya.

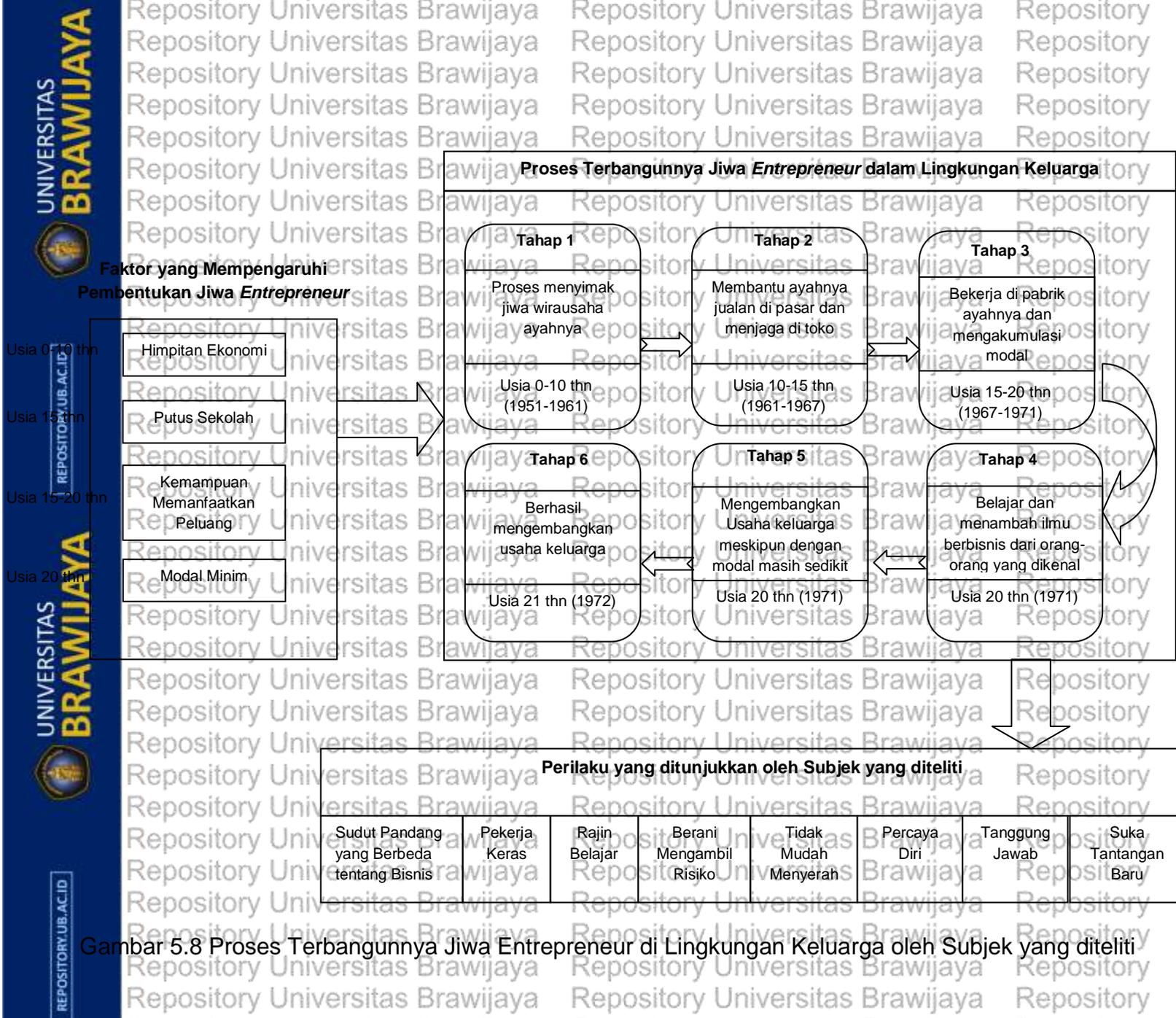
Menurut Wibowo (2007), ciri yang sering digunakan sebagai ukuran suatu usaha yang tergolong kecil diantaranya adalah usaha dimiliki secara bebas, terkadang tidak berbadan hukum, operasinya tidak memperlihatkan keunggulan yang mencolok, usaha dimiliki dan dikelola oleh satu orang, usaha tidak memiliki karyawan, modalnya dikumpulkan

dari tabungan pemilik pribadi, dan wilayah pasarnya bersifat lokal dan tidak terlalu jauh dari pusat usahanya.

Jika ditelaah lebih dalam, maka dapat dilakukan kolaborasi antara fakta dan fenomena yang ada dengan tinjauan teoritis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fenomena atau fakta dan kajian teoritis tentang pengembangan usaha memiliki persamaan. Persamaan ini terkait dengan adanya kebebasan usaha yang dimilikinya, usaha yang dikelola terpusat pada orang tua, modal yang diperoleh merupakan kumulatif dari tabungan pemilik, karyawan tidak terlalu banyak, dan operasional pasar masih bersifat lokal. Namun, modal yang kecil tidak mengganggu proses usaha yang ada. Subjek yang diteliti mengakumulasi modal dengan cara bekerja pada perusahaan lain. Selain itu, kerja keras merupakan kunci utama yang sangat diperlukan dalam kaitannya dengan pengembangan usaha lebih luas.

Jika digambarkan dalam suatu model, maka proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* dalam diri subjek yang diteliti di lingkungan keluarga sebagaimana gambar pada skema 5.8. berikut ini:





Gambar 5.8 Proses Terbangunnya Jiwa Entrepreneur di Lingkungan Keluarga oleh Subjek yang diteliti

Berdasarkan gambar 5.8 dapat diketahui bahwa proses pembentukan jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga dalam diri subjek yang diteliti dimulai dengan pengaruh yang kuat yang berasal dari lingkungan keluarganya. Dalam berbagai kesempatan dari subjek yang diteliti masih kecil hingga berumur 10 tahun, ada proses melihat dan menyimak kehidupan keluarganya, terutama sang ayah yang memiliki jiwa dan semangat *entrepreneur* yang tinggi. Proses menyimak tersebut kemudian secara tidak langsung membentuk jiwa *entrepreneur* pada subjek yang diteliti, dan sudut pandanginya tentang berwirausaha pun menjadi berbeda dibandingkan dengan orang lain seusianya. Disamping itu, faktor kondisi ekonomi keluarga yang tidak juga membaik meskipun sang ayah bekerja sedemikian kerasnya, membuat keputusan berwirausaha semakin tinggi dan mengambil langkah yang cukup berani yaitu berhenti sekolah demi membantu mencukupi kehidupan keluarganya. Semangat berwirausaha subjek yang diteliti tidak hanya sekedar motivasi sesaat saja, hal ini dibuktikan dengan kesungguhan dalam berwirausaha yang dimulai dari nol, dengan melakukan pekerjaan-pekerjaan dasar seperti menjadi buruh pabrik di perusahaan ayahnya. Kerja keras, semangat dan cita-cita yang tinggi meskipun subjek yang diteliti telah putus sekolah tetap dijaganya dan mencapai kesuksesan pada usia yang sangat muda.

### 5.3.2 Proses Terbentuknya Jiwa *Entrepreneur* Seseorang Dari Lingkungan Nasional

Kompleksitas proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan berskala nasional mulai terbentuk. Dalam hal ini, analisis terbangunnya *entrepreneur* dalam



lingkungan nasional dilakukan dalam beberapa elemen. Sama halnya dengan lingkup keluarga, proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan skala nasional dimulai dari lingkungan bisnis internal dan eksternal. Berdasarkan Gambar 5.8., dalam lingkungan bisnis internal dan eksternal, terdiri dari keluarga (ayah, ibu, dan saudara) sebagai perintis berdirinya usaha. Selain itu, terdapat pembagian saham antar saudara, dimana saham subjek yang diteliti 5% lebih tinggi dibandingkan dengan saham saudara yang lain. Adanya AD/ART atau Anggaran Dasar/ Anggaran Rumah Tangga telah menjadi kesepakatan bagi perusahaan.

Selain itu, *planning* atau rencana untuk melakukan ekspansi atau perluasan bisnis perusahaan dengan saudara telah menjadi wacana bagi subjek yang diteliti selaku pimpinan perusahaan ternama di skala nasional. Hal ini subjek yang diteliti mempunyai orientasi ke depan dengan memiliki visi yang jauh ke depan, sehingga memiliki perencanaan dan strategi yang matang.

Elemen kedua adalah proses menemukan peluang usaha. Dalam elemen ini, subjek yang diteliti yang telah bermodalkan banyak tetap pada langkah yang ditempuhnya pada *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga, yaitu banyak menimba ilmu dari orang-orang sukses di dunia bisnis. Dalam memanfaatkan peluang yang didapatnya dari belajar dengan banyak orang, subjek yang diteliti memiliki upaya merealisasikannya. Dengan ketekunan, keorisinilan, kepemimpinan, keuletan, berorientasi pada tugas dan hasil, serta fokus pada produk dan pelanggan



merupakan langkah nyata subjek yang diteliti untuk senantiasa melakukan pengembangan perusahaan.

Hambatan dalam proses pengembangan usaha dalam skala nasional diantaranya adanya gejolak atau situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil.

Upaya untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha ini diantaranya kebijakan untuk melakukan penutupan atau pembukaan perusahaan yang dinilai tidak memiliki daya saing. Dibalik sikap pemberani dalam pengambilan kebijakan tersebut, subjek yang diteliti merupakan pribadi yang pandai mengelola ketakutan, pemasar sejati atau penjual yang ulung, dan percaya diri (*confidence*).

Pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan usaha tidak lagi sekedar ayah, ibu, dan saudara. Lebih luas dari itu, subjek yang diteliti kini menjadi pemimpin bagi banyak karyawan sekaligus sebagai mitra kerja bagi pemasok, distributor, dan pemerintahan (*shareholder* dan *stakeholder*).

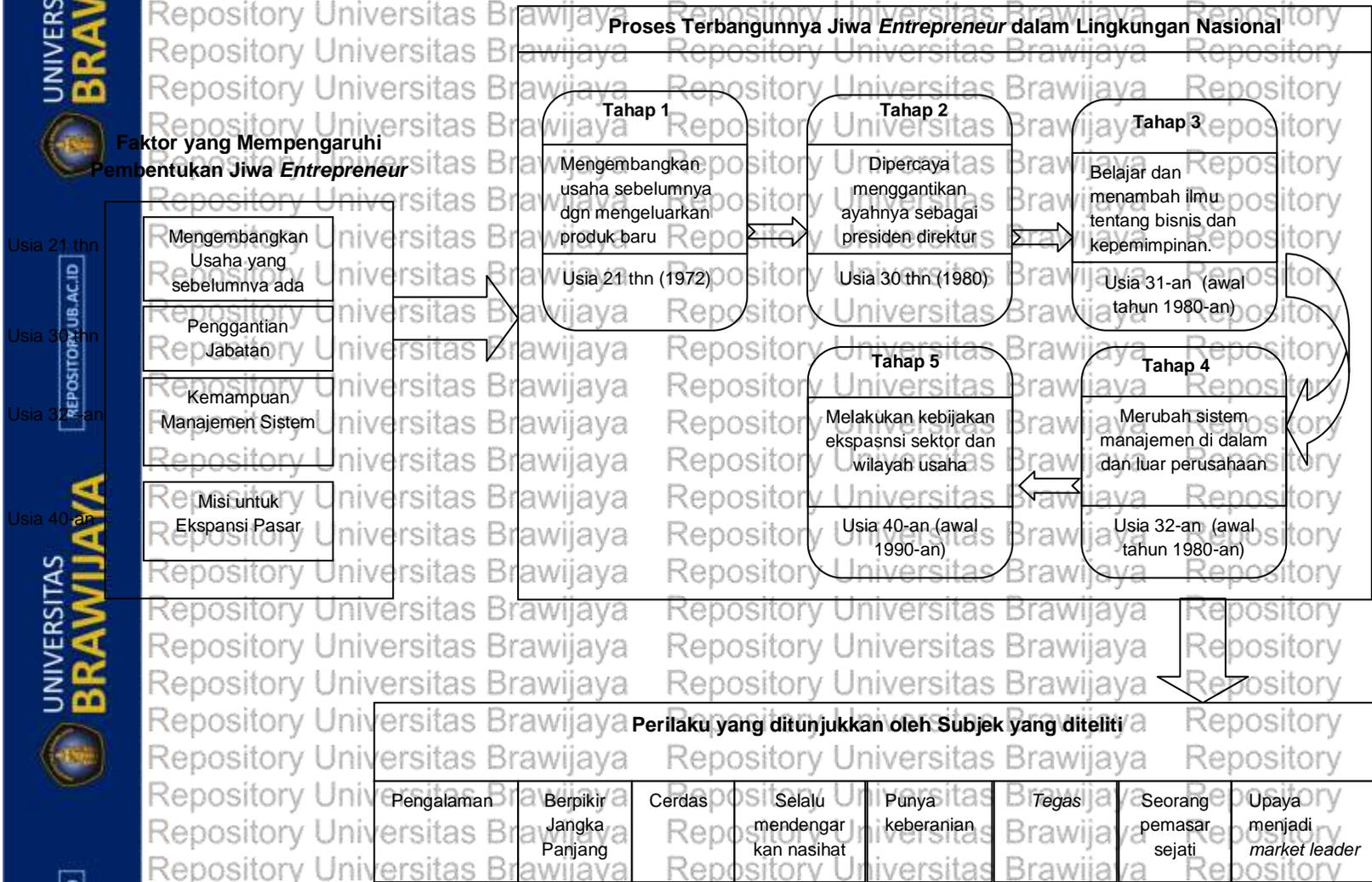
Menurut Javadian & Singh (2012), jiwa *entrepreneurship* individu dalam lingkup perusahaan yang lebih besar diindikasikan dengan adanya faktor seperti *self efficacy* dan *risk taking*. *Self efficacy* merupakan kepercayaan diri untuk suatu kapabilitas atau kemampuan untuk mengkoordinir dan mengambil keputusan demi pencapaian hasil produksi tertinggi. *Self efficacy* dan *risk taking* seorang subjek yang diteliti ditunjukkan oleh keberanian dan kepercayaan dirinya yang tinggi dalam hal melakukan penutupan dan pembukaan perusahaan baru yang dinilainya kurang bisa bersaing.

Sedangkan menurut Singh, Simpson, & Mordi (2011), salah satu faktor yang dapat menumbuhkan jiwa *entrepreneur* dalam diri seseorang pada skala usaha yang lebih besar adalah lingkungan yang mendukung dan adanya ketidakpastian. Berkaitan dengan subjek yang diteliti ini, lingkungan subjek yang diteliti sangat mendukung adanya nafas *entrepreneurship*. Selain adanya intensi yang kuat untuk berwirausaha, adanya dukungan eksternal dari keluarga inilah yang semakin mendorong subjek yang diteliti mengembangkan bisnis perusahaannya.

Berdasarkan kajian diatas, dapat dilakukan kolaborasi antara fakta dan fenomena yang ada dengan tinjauan teoritis. Hasil temuan menunjukkan bahwa ada persamaan antara fenomena dan fakta dengan teoritis yang ada. Singh, Simpson, & Mordi (2011) dan Javadian & Singh (2012) mengungkapkan bahwa faktor yang menumbuhkan jiwa *entrepreneur* adalah dukungan dari lingkungan dan kepercayaan diri untuk suatu kapabilitas atau kemampuan untuk mengkoordinir dan mengambil keputusan demi pencapaian hasil produksi tertinggi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada subjek yang diteliti. Dukungan lingkungan eksternal merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang keberlangsungan usaha pada skala yang lebih luas.

Karakteristik perusahaan skala nasional diantaranya adanya nama, logo, bentuk usaha yang jelas, lokasi kantor, ruang lingkup usaha, struktur organisasi perusahaan, identitas pemilik dan pengelola, deskripsi kerja pada tiap-tiap bagian dalam struktur organisasi, permodalan, dan prosedur kerja. Jika digambarkan





Gambar 5.9. Proses pembangun *entrepreneur* di lingkungan nasional oleh subjek yang diteliti

Berdasarkan gambar 5.9 dapat diketahui bahwa proses pembentukan jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan nasional dalam diri subjek yang diteliti dimulai dengan karakteristik yang terbentuk dalam lingkungan keluarganya. Pengaruh dan karteristik merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Jiwa wirausaha yang kuat, kemudian dilengkapi dengan kemampuan untuk melihat kesempatan atau peluang berwirausaha (*located a business oppurtunity*) yang baik, mampu membuat subjek yang diteliti untuk mengembangkan perusahaannya dari skala keluarga menuju skala nasional. Kemampuannya dalam mencari peluang tersebut diapresiasi oleh ayahnya yang akhirnya memutuskan untuk memberi posisinya sebagai presiden direktur di perusahaan kepada subjek yag diteliti. Kesempatan jabatan yang diberikan oleh sang ayah tidak disia-siakan begitu saja, setelah menjadi presiden direktur, subjek yang diteliti langsung membuat kebijakan untuk merubah sistem manajemen yang berlaku dalam perusahaannya. Kebijakan tersebut dianggap sebagai langkah awal yang tepat untuk rencana ekspansi yang lebih luas di skala nasional agar hal-hal kecil tidak menjadi rintangan atau penghalang bagi pengembangan perusahaan itu sendiri.

### **5.3.3 Proses Terbentuknya Jiwa *Entrepreneur* Seseorang Dari Lingkungan Global**

Perusahaan di bawah naungan subjek yang diteliti merupakan perusahaan yang telah merambah secara global. Hal ini sesuai dengan persyaratan suatu perusahaan disebut sebagai perusahaan global. Menurut Pearce & Robinson (2007), suatu perusahaan dikatakan global ketika:



a. Lingkup tugas manajemen global yang semakin luas. Adanya peningkatan luas baik dari lingkup area maupun manajemen. subjek yang diteliti telah melakukan ekspansi perusahaan di berbagai bidang. Hal ini semata-mata untuk menaikkan daya saing dengan negara-negara tetangga seperti China, Thailand, India, dan sebagainya.

b. Globalisasi perusahaan yang semakin meningkat. Terdapat tiga aspek bisnis global yang diperlukan:

1) Perbedaan antarkekuatan lingkungan di negara-negara yang berbeda.

Langkah subjek yang diteliti untuk mengantisipasi perbedaan kekuatan antarperusahaan dalam negara yang berbeda dilakukan dengan cara melakukan penutupan atau pembukaan perusahaan terhadap perusahaan yang dianggap kurang memiliki daya saing.

2) Jarak yang semakin jauh

3) Keterkaitan dari operasi-operasi global

c. Ledakan informasi. Adanya berbagai informasi yang diperoleh Subjek yang diteliti berkaitan dengan bisnis dari berbagai media mampu memberikannya peluang dan mengambil kebijakan dengan cepat dan tepat.

d. Persaingan global yang semakin meningkat. Adanya peningkatan yang pesat dalam persaingan global, perusahaan di bawah pimpinan subjek yang diteliti terus menerus menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah.

e. Perkembangan teknologi yang pesat.

f. Perencanaan manajemen strategis menumbuhkan kepercayaan diri manajemen.

Berdasarkan beberapa kriteria tersebut, maka perusahaan Subjek yang diteliti telah merambah ke dunia internasional. Berdasarkan Gambar 5.9., model proses terbangunnya *entrepreneur* dalam lingkungan global terdiri dari beberapa elemen. Berbeda dengan *entrepreneur* dalam lingkup keluarga dan nasional, dalam lingkup global, lingkungan bisnis internal dan eksternal terdiri dari produk yang dapat digunakan secara luas di dalam dan luar negeri, prinsipal asing untuk pendirian usaha patungan secara equal, dan kepemilikan saham hingga 50%.

Elemen kedua ialah proses menemukan peluang usaha. Proses ini terdiri dari beberapa komponen diantaranya adanya modal yang cukup, kegigihan untuk belajar dari orang yang sukses, dan adanya tindakan untuk melakukan ekspansi bisnis di berbagai bidang. Dengan adanya proses menemukan peluang usaha tersebut, maka upaya memanfaatkan peluang usaha dapat dilakukan dengan jalan mempertahankan keuletan, ketekunan, keorisinilan, kepemimpinan, orientasi pada tugas dan hasil, kerja keras, pengambilan risiko, fokus pada produk dan pelanggan, kreativitas dan inovasi, serta *workload* yang semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan teori Zimmerer dan Scarborough (2005) yang dikutip oleh Manurung (2008:2) yakni *"An entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying significant opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on them"*.

Konsep *Resource Based View* (RBV) yang dikemukakan tersebut memiliki makna

bahwa seseorang yang menggeluti dunia wirausaha harus memiliki keahlian dalam menghadapi risiko di masa yang akan datang dan terus berupaya untuk tumbuh dan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki guna mendapatkan keuntungan agar usaha yang dijalankannya mengalami peningkatan.

Subjek yang diteliti merupakan pribadi yang mengerti untuk memanfaatkan peluang dengan mampu menghadapi risiko di masa yang akan datang, dengan cara belajar untuk membaca kesempatan yang ada serta sumber daya yang dimiliki.

Elemen selanjutnya setelah upaya memanfaatkan peluang usaha adalah hambatan yang terjadi selama proses pengembangan usaha. Hambatan pengembangan usaha selama proses berlangsung diantaranya situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil serta adanya persaingan dari negara-negara lain. Selain mengadakan pembukaan dan penutupan perusahaan baru yang dinilai tidak mampu bersaing dengan negara lain, upaya subjek yang diteliti untuk mengatasi hambatan dalam pengembangan usaha diantaranya pandai mengelola ketakutan, pemasar sejati atau penjual yang ulung, percaya diri (*confidence*), kepandaian dalam eksekusi, *high determination*, *perfectionist*, *self realization*, dan *economic challenge*.

Menurut Robert N. Lussier *et al* (1994) dalam Pearce & Robinson (2007), terdapat beberapa faktor yang mendorong keberhasilan perusahaan global. Tabel di bawah ini merupakan faktor pendorong keberhasilan perusahaan dan realisasi yang ada dalam perusahaan di bawah pimpinan subjek yang diteliti.

Tabel 5.4. Faktor pendorong dan realisasi keberhasilan perusahaan global di bawah pimpinan subjek yang diteliti

Kriteria	Indikator	Penjelasan Umum
Tim Manajemen Global	Perusahaan subjek yang diteliti memiliki kriteria: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki visi dan budaya global</li> <li>2. Melibatkan orang-orang dari kebangsaan lain</li> <li>3. Menyerahkan manajemen untuk perusahaan ke orang-orang dari kebangsaan lain</li> <li>4. Melakukan perjalanan internasional secara berkala</li> <li>5. Mengikuti pelatihan lintas budaya</li> </ol>	Pada umumnya subjek yang diteliti melakukan pendelegasian wewenang dan membentuk berbagai divisi di luar perusahaannya, untuk mempermudah akses kerja sama yang lebih luas. Tim manajemen global memiliki fungsi untuk mengidentifikasi berbagai peluang serta hambatan dalam perjanjian <i>joint venture</i> yang akan atau sudah dilaksanakan.
Strategi Global	Perusahaan subjek yang diteliti memiliki kriteria: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan aliansi lintas negara yang signifikan</li> <li>2. Memilih negara sasaran secara strategis dan bukan secara oportunistis</li> <li>3. Melaksanakan fungsi-fungsi bisnis di tempat yang paling efisien dan tidak ada bias negara asal</li> <li>4. Menekankan pada partisipasi di tiga serangkai (Amerika, Eropa, Jepang)</li> </ol>	Proses menjadi perusahaan global diawali dengan perubahan pada manajemen perusahaan itu sendiri, sehingga subjek yang diteliti perlu membuat kebijakan yang mengacu pada karakteristik perusahaan global. Subjek yang diteliti berkomitmen untuk bermitra dengan perusahaan-perusahaan yang memiliki reputasi baik, sehingga <i>joint venture</i> skala global yang dilaksanakan terhindar dari hal yang dapat merugikan perusahaan.
Operasi dan Produk Global	Perusahaan subjek yang diteliti memiliki kriteria produk yang global guna memperoleh keunggulan biaya dan pasar yang terbaik	Subjek yang diteliti dalam berbisnis telah berkomitmen pada kualitas barang atau produk yang akan dipasarkan. Hal ini yang

Kriteria	Indikator	Penjelasan Umum
		diyakini sebagai pendukung utama perkembangan perusahaan serta dapat menjaga reputasi baik subjek yang diteliti maupun perusahaan.
Sumber daya	Perusahaan subjek yang diteliti memiliki kriteria berupa sumber daya alam, sumber daya manusia, dan teknologi yang canggih	Subjek yang diteliti mengakui kekurangannya terkait pendidikan formalnya di masa lalu. Namun subjek yang diteliti tetap memiliki prinsip bahwa pembangunan sdm setiap individu dalam perusahaan sangat penting, bahkan pemimpin sekaligus. Apalagi menjawab tantangan persaingan pasar global yang kian menuntut.
Teknologi serta Penelitian dan Pengembangan	Perusahaan subjek yang diteliti memiliki kriteria: 1. Mendesain produk global tetapi juga mempertimbangkan perbedaan-perbedaan regional 2. Mengelola pekerjaan pengembangan secara terpusat, tetapi melaksanakannya secara global. 3. Tidak menduplikasi aktivitas penelitian dan pengembangan, memperoleh skala ekonomi	Menjalankan perusahaan pada skala global, menuntut adanya orisinalitas produk yang dapat membedakannya dengan produksi pesaing yang ada. Oleh karena itu, butuh strategi tepat dalam memproduksi barang yang akan dipasarkan, agar tetap memiliki nilai tersendiri. Dan subjek yang diteliti membuktikan hal tersebut, dengan tetap menjaga kualitas serta kekhas-an produk yang tidak bias dengan produk pesaing (kompetitor).
Pendanaan Global	Perusahaan subjek yang diteliti memiliki kriteria mampu menetapkan harga dalam mata uang lokal	Hambatan yang selalu muncul adalah terkait dengan kebijakan pemerintah yang dapat



Kriteria	Indikator	Penjelasan Umum
		<p>merubah hal-hal krusial dalam waktu relatif singkat, tidak terkecuali kebijakan pada sektor ekonomi yang berkaitan dengan nilai mata uang. Dalam realitanya, subjek yang diteliti memiliki sifat waspada dan selalu berpikir kritis untuk estimasi kejadian-kejadian di masa depan. Oleh karena itu, sifat tersebut diterapkan pada sistem manajemen perusahaan terutama dalam menghadapi perubahan nilai mata uang yang dapat mempengaruhi harga barang atau produk mereka. Sehingga kerugian ataupun keuntungan tetap dapat diperhiungkan dalam kondisi apapun.</p>
Pemasaran Global	<p>Perusahaan subjek yang diteliti memiliki kriteria:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memasarkan produk global tetapi menyediakan diskresi regional jika skala ekonomi tidak terpengaruh</li> <li>2. Mengembangkan merk-merk global</li> <li>3. Secara simultan memperkenalkan produk-produk global baru di seluruh dunia.</li> </ol>	<p>Subjek yang diteliti tidak ragu untuk belajar dan menerima kritikan dari pesaing (kompetitor). Dengan produk-produk yang <i>up-date</i> dan selalu sesuai dengan kebutuhan pasar, perusahaan subjek yang diteliti semakin berkembang dan tidak kalah bersaing dengan kompetitor asing lainnya.</p>
Skala Ekonomi	<p>Perusahaan Subjek yang diteliti mampu mengambil peluang produksi skala besar dengan cakupan wilayah global.</p>	<p>Subjek yang diteliti memiliki karakteristik: <i>a person who can located a business opportunity</i>, yang berarti subjek yang diteliti memiliki banyak peluang serta kesempatan dalam melakukan ekspansi.</p>

Kriteria	Indikator	Penjelasan Umum
Sinergi	Perusahaan Subjek yang diteliti memiliki kriteria mampu menggabungkan manfaat dari satu lokasi dengan manfaat lebih di lokasi lain.	<p>pasar. Dan karakteristik tersebut diterapkan pada tim manajemen global yang telah terbentuk dalam perusahaannya tersebut.</p> <p>Subjek yang diteliti merupakan <i>risk manager</i>. Hal ini berarti subjek yang diteliti mencoba mengaplikasikan sifat tersebut dalam sistem manajemen di perusahaannya untuk melihat berbagai peluang serta manfaat dari ekspansi pasar serta <i>joint venture</i> yang dilakukan oleh perusahaannya tersebut.</p> <p>Agar peluang-peluang serta manfaat dari bisnis yang dijalankan oleh perusahaannya dapat optimal dan mendapatkan keuntungan-keuntungan yang tidak terduga.</p>

Berdasarkan kajian diatas, dapat dilakukan kolaborasi antara fakta dan fenomena yang ada dengan tinjauan teoritis. Hasil wawancara yang dilakukan pada subjek yang diteliti menunjukkan adanya sinkronisasi dengan kajian teoritis yang ada. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, hal-hal yang mendorong *entrepreneurship* tingkat global diantaranya adalah produk yang dapat digunakan secara luas di dalam dan luar negeri, prinsipal asing untuk pendirian usaha patungan secara equal, kepemilikan saham hingga 50%, proses menemukan

peluang usaha dan hambatan yang terjadi selama proses pengembangan usaha.

Hal ini sesuai dengan kajian teoritis yang dikemukakan oleh Robert N. Lussier *et al* (1994) dalam Pearce & Robinson (2007), yang menyatakan bahwa perusahaan global harus mampu mengambil peluang produksi skala besar dengan cakupan wilayah global, memiliki kriteria produk yang global guna memperoleh keunggulan biaya dan pasar yang terbaik, serta mengembangkan aliansi lintas negara yang signifikan.

Jika digambarkan dalam suatu model, maka proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* di lingkungan global adalah:

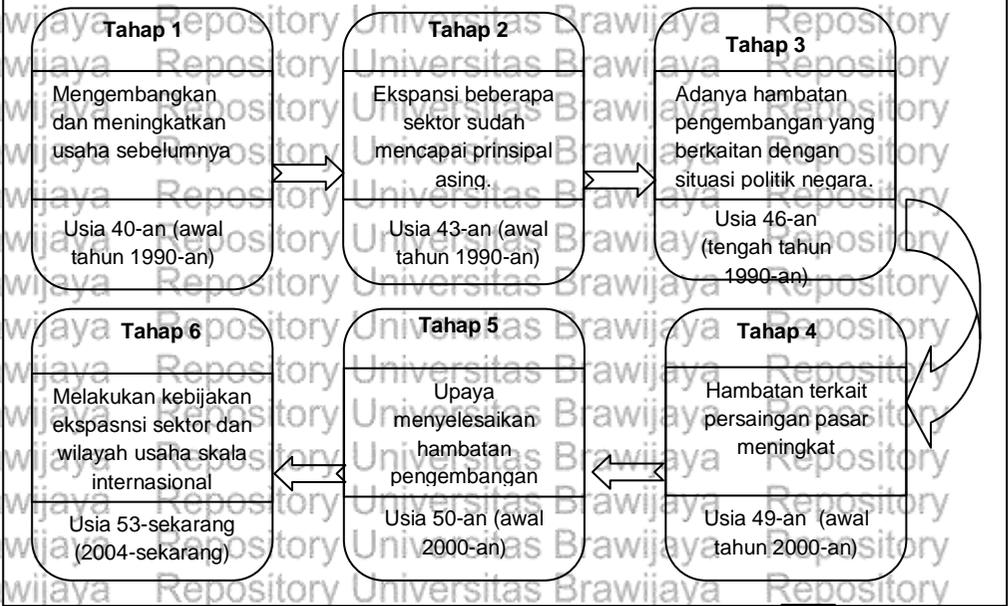


**Faktor yang Mempengaruhi  
Pembentukan Jiwa Entrepreneur**

Usia 40-an  
Usia 43-an  
Usia 46-an  
Usia 49-an  
Usia 50-an

- Mengembangkan Usaha yang sebelumnya ada
- Ekspansi sektor dan wilayah sudah mencapai prinsipal asing
- Hambatan pengembangan
- Persaingan pasar meningkat
- Kepercayaan prinsipal lokal maupun asing meningkat

**Proses Terbangunnya Jiwa Entrepreneur dalam Lingkungan Global**



**Perilaku yang ditunjukkan oleh Subjek yang diteliti**

Kemampuan mengendalikan SDM	Waspada	Cerdas	Bersikap kehati-hatian	Introspeksi diri	Mampu menjalin kerja sama yang adil	Belajar dari kegagalan
-----------------------------	---------	--------	------------------------	------------------	-------------------------------------	------------------------

Gambar 5.10. Proses pembangunan *entrepreneur* di lingkungan global oleh subjek yang diteliti

Berdasarkan gambar 5.10 dapat diketahui bahwa proses pembentukan jiwa entrepreneur dalam lingkungan global dalam diri subjek yang diteliti dimulai dengan usaha ekspansi pasar nasional yang dirasa semakin maju. Namun adanya faktor yang tidak terduga seperti hambatan yang ditimbulkan akibat situasi politik yang labil, membuat keputusan untuk ekspansi perlu dievaluasi kembali. Demi mewujudkan ekspansi usaha yang lebih luas yang mencakup berbagai bidang atau sektor bisnis, penerapan sistem manajemen yang tepat sangat dibutuhkan, dengan menggunakan etika bisnis yang sesuai dengan prinsip dan karakteristik *entrepreneur* yang diyakini oleh subjek yang diteliti. Hambatan lain yang dihadapi oleh subjek yang diteliti yaitu persaingan pasar yang meningkat di masa pasca situasi politik yang labil. Persaingan pasar dalam negeri yang memproduksi barang-barang yang serupa dengan perusahaan, membuat subjek yang diteliti harus lebih dari sekedar kreatif dan inovatif, hal ini kemudian memaksa subjek yang diteliti untuk terus memikirkan berbagai kebijakan yang dapat mempertahankan reputasi perusahaannya tersebut. Kebijakan, etika serta karakter berbisnis yang dipertahankan hingga sekarang membuat perusahaan yang dipimpinnya relatif stabil dengan berbagai hambatan yang ada, dan membuat para mitra atau partner yang menyetujui untuk *joint venture* dengannya semakin meningkat, baik dalam skala nasional maupun global.

Hal ini sejalan dengan teori *entrepreneur* (wirausaha) menurut Frinces (2004:11), dimana seorang entrepreneur adalah mereka yang selalu bekerja keras dan kreatif untuk mencari peluang bisnis, mendayagunakan peluang yang diperoleh, dan kemudian merekayasa penciptaan alternatif sebagai peluang bisnis baru dengan faktor keunggulan. Kemudian menurut Zimmerer (dalam Winardi, 2003:17) *Entrepreneur* adalah orang yang berinovasi sehingga mampu

menciptakan sesuatu yang baru, dengan menghadapi tantangan, risiko dan juga ketidakpastian dengan tujuan mencari laba dengan mengidentifikasi peluang dengan jalan mengkombinasikan beberapa sumber daya.

#### 5.3.4 Proses Terbangunnya *Entrepreneur* dari Akumulasi Lingkungan Keluarga menuju Lingkungan Global

Unsur pembangun jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan keluarga, yang paling penting dipengaruhi oleh pengambilan tindakan oleh seorang individu yang senantiasa rasional dan menggunakan informasi yang tersedia di sekitar mereka secara sistematis. Manusia senantiasa memiliki kesadaran atas implikasi atau dampak dari perilakunya sebelum bertindak. Terbentuknya jiwa *entrepreneur* dalam lingkup keluarga tidak hanya disebabkan oleh faktor-faktor pendukung *behavior intention* atau niat berwirausaha yang kuat, namun perlu adanya tindakan nyata untuk merealisasikan intensinya. Realisasi intensi tersebut dipengaruhi oleh adanya karakteristik subjek, psikologi, dan kontekstual. Selain adanya intensi dan kegigihan dalam hal belajar dan bekerja, unsur lain pembentuk *entrepreneurship* dalam lingkungan keluarga adalah ketersediaan modal, jumlah SDM, dan produksi yang masih rendah.

Dalam lingkup skala nasional, unsur pembentuk *entrepreneur* semakin luas dan kompleks. Tidak lagi sekedar melibatkan anggota keluarga, namun melibatkan karyawan dengan jumlah yang banyak, mitra, pemasok, distributor, pemerintahan, ekspansi perusahaan, dan pembagian saham. Hambatan yang dialami

*entrepreneur*-pun semakin kompleks, seperti adanya situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan usaha skala nasional ini lebih kompleks dari upaya saat menghadapi hambatan pada usaha tingkat keluarga. Dengan tidak meninggalkan upaya dalam lingkup usaha keluarga, upaya saat menghadapi hambatan di tingkat nasional ditingkatkan dengan jalan mempertahankan ketekunan, keorisinilan, kepemimpinan, keuletan, orientasi pada tugas dan hasil, fokus pada produk dan pelanggan.

Perilaku tersebut membuat subjek yang diteliti mampu merambah usahanya setingkat global. Dalam lingkup yang lebih luas, *entrepreneur* skala global memiliki kompleksitas yang paling tinggi. Dalam hal ini, perusahaan harus memiliki prinsipal asing untuk mendirikan usaha patungan secara *equal*, melakukan ekspansi dengan beberapa negara, mampu mengelola pekerjaan pengembangan secara terpusat, tetapi melaksanakannya secara global, serta mampu mendesain produk global tetapi juga mempertimbangkan perbedaan-perbedaan regional.

Akan tetapi, pada periode tahun 2000-an masalah justru semakin menghambat pertumbuhan perusahaan saat ekspansi global terus dilakukan. Pada periode ini subjek yang diteliti mengalami satu titik balik yang disebut dengan kegagalan. Kegagalan yang dimaksud lebih cenderung terkait dengan perusahaan.

Masalah pertama, sekitar tahun 2003 ayah subjek yang diteliti meninggal, hal ini mempengaruhi adanya konflik kepentingan terkait sistem *share* antar internal keluarga subjek yang diteliti, saham yang dibagi menunjukkan adanya persaingan

antara salah satu adik dengan subjek yang diteliti sendiri. Kedua, pada tahun 2004 saat subjek yang diteliti berusia 53 tahun, setelah sebelumnya perusahaan berhasil keluar dari persaingan pasar akibat pergantian rezim politik dalam negeri pada akhir tahun 1990-an, salah satu cabang perusahaan subjek yang diteliti, yaitu PT. Bank Maspion, justru mengalami fase statis dan hampir tidak produktif akibat masalah yang dihadapi oleh subjek yang diteliti terkait partisipasinya di dunia politik. Selain itu, masalah tersebut juga berdampak pada hubungan antara subjek yang diteliti dengan nasabah Bank tersebut.

Kegagalan ini diakibatkan oleh sikap subjek yang diteliti yang terlalu berani mengambil risiko (*risk taker*) terkait keputusannya untuk berpartisipasi di luar bidang bisnis, padahal sebelumnya subjek yang diteliti merupakan orang yang memiliki karakter *risk management*, yang mana sebelum mengambil keputusan, subjek yang diteliti akan sangat waspada dan memperkirakan segala kemungkinan jika melakukan atau berhubungan dengan hal yang baru baginya. Perubahan karakter subjek yang diteliti faktanya mengakibatkan kegagalan pada dunia yang telah ditekuni sejak muda.

Pelbagai masalah lain muncul selama periode tahun 2005-2013 lalu, saat usia subjek yang diteliti berusia 53-62 tahun, yang seyogianya merupakan usia dimana perusahaannya memiliki masa produktif yang stabil. Namun pada kurun waktu tersebut, hambatan lain seperti konflik internal (akibat masalah transaksi jual beli tanah, dimana harga jual berada dibawah harga pasar) yang terjadi antara subjek yang diteliti dengan adik kandungnya, yang merupakan *Executive Managing*

*Director* di salah satu anak cabang PT. Maspion Group, yaitu PT. Alumindo Light

Metal Industry pada tahun 2011-2013 mengakibatkan ketidakstabilan pada sistem

kepemimpinan dan pembagian saham perusahaan. Pada tahun 2013, saat usia

subjek yang diteliti 62 tahun, adik kandung subjek yang diteliti memutuskan untuk

melepas saham miliknya dan mendirikan usaha lain dibidang *real estate*

(perumahan). Hal ini membuat subjek yang diteliti pada tahun yang sama,

merangkap dua jabatan sekaligus sebagai *President Director* dan *Executive*

*Managing Director* di PT. Alumindo Light Metal Industry yang sebelumnya dipimpin

oleh adiknya tersebut. Hambatan lain pada tahun 2012-2013, isu kenaikan harga

bahan baku aluminium yang dipengaruhi meningkatnya nilai mata uang

(perekonomian) yang tidak stabil, membuat perusahaan yang telah memiliki nama

besar seperti PT. Maspion Group pun mulai terpengaruhi oleh situasi serta kondisi

perekonomian tersebut.

Upaya-upaya subjek yang diteliti akibat hambatan-hambatan yang terjadi,

salah satunya dengan tetap menjaga kestabilan hubungan dengan keluarga dan

karyawan. Subjek yang diteliti secara sadar juga merubah karakternya yang relatif

berani mengambil keputusan di luar kebiasaanya (*risk taker*) seperti berpartisipasi

di bidang politik dan lebih memilih untuk fokus pada ekspansi bisnis serta

mewujudkan ambisinya untuk memiliki 50.000 tenaga kerja. Sehingga perilaku serta

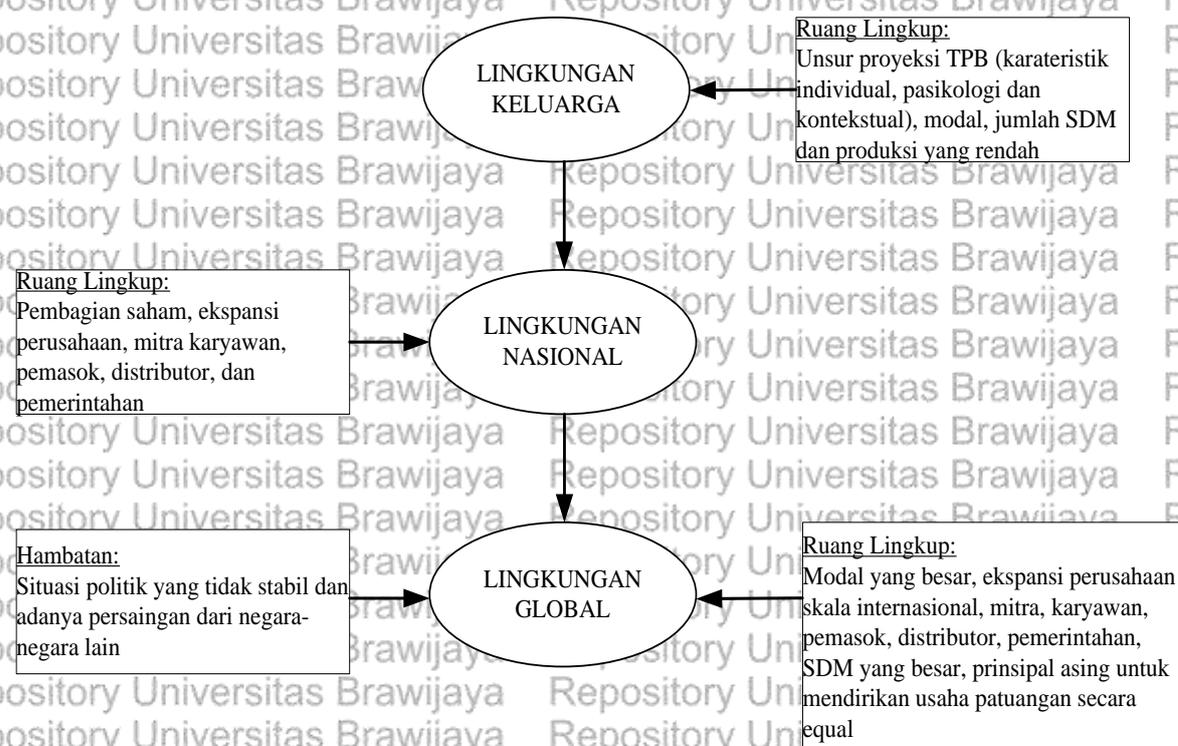
sikapnya relatif lebih berhati-hati dan tidak sombong. Terkait dengan bahan baku

seperti aluminium yang mahal, subjek yang diteliti menyusun beberapa strategi



seperti meningkatkan ekspor dan kerjasama dengan pihak asing (diolah: Hasil wawancara dengan subjek yang diteliti, 12 Juli 2013).

Jika digambarkan dalam suatu model, maka akumulasi proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* dari lingkungan keluarga menuju pada lingkungan global adalah:



Gambar 5.11. Akumulasi proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* dari lingkungan keluarga menuju pada lingkungan global

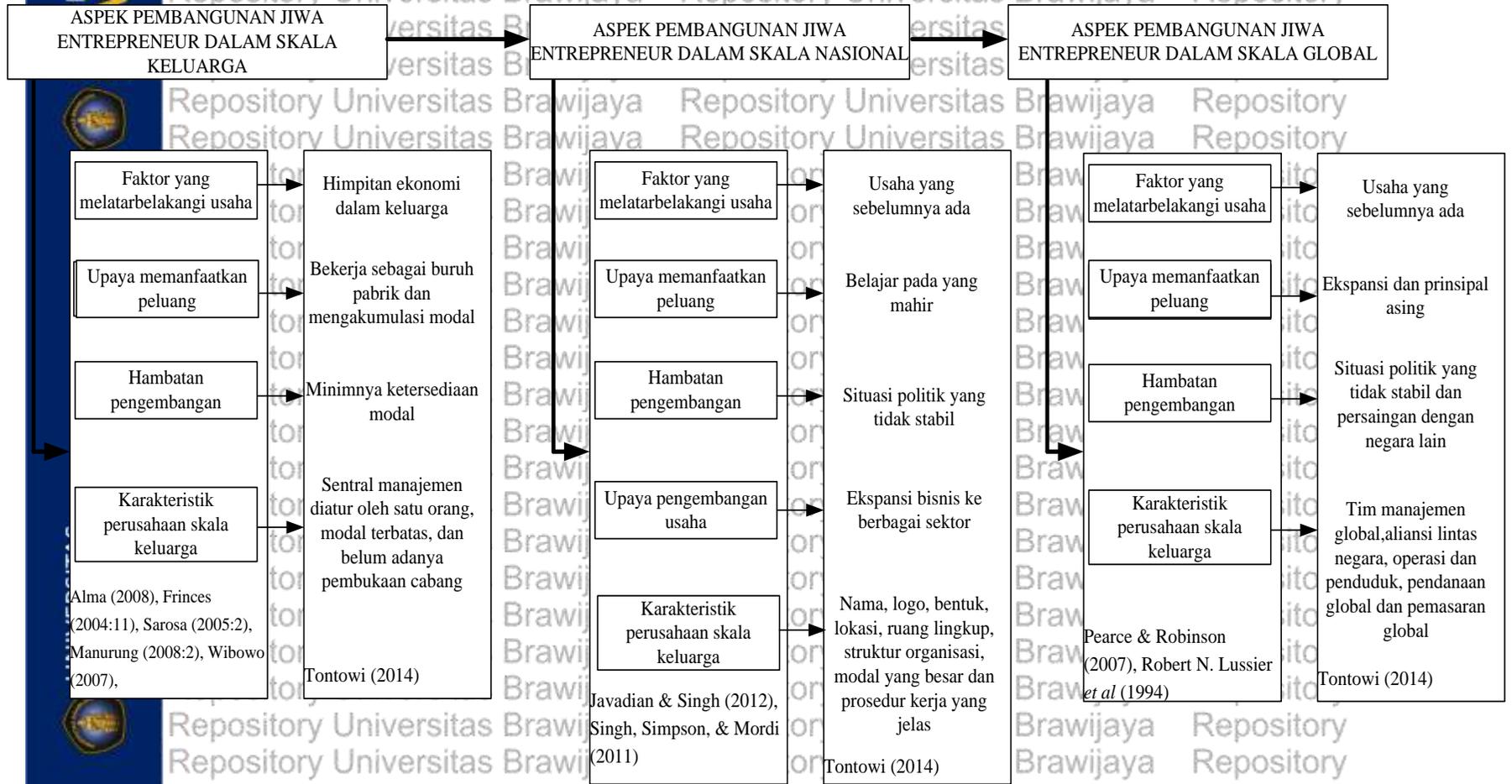
Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* dari lingkungan keluarga ditopang oleh unsur proyeksi dari TPB yang meliputi karakteristik individual, psikologi dan kontekstual, modal, jumlah SDM dan kapasitas produksi yang rendah. Kemudian untuk proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* pada lingkungan nasional diindikasikan dengan adanya pembagian saham, ekspansi perusahaan, mitra, karyawan, pemasok, distributor dan

pemerintahan. Sedangkan untuk proses terbangunnya jiwa entrepreneur dalam lingkungan global diindikasikan oleh adanya modal yang besar, ekspansi perusahaan skala internasional, mitra karyawan, pemasok, distributor, pemerintahan, SDM yang besar, prinsipal asing untuk mendirikan usaha patungan secara equal. Akan tetapi pada proses terbangunnya jiwa *entrepreneur* dalam lingkungan global masih juga terdapat hambatan diantaranya adalah situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil dan adanya persaingan dari negara-negara lain.

Tabel 5.5. Ringkasan Fase proses terbangunnya jiwa entrepreneur dari keluarga menuju global

No.	Fase Proses	Keluarga	Nasional	Global
1	Faktor yang melatarbelakangi pembentukan usaha	Himpitan ekonomi dalam keluarga	Usaha yang sebelumnya ada	Usaha yang sebelumnya ada.
2	Upaya memanfaatkan peluang	Bekerja sebagai buruh pabrik dan mengakumulasi modal	Belajar pada yang mahir	Ekspansi dan bekerjasama dengan prinsipal asing.
3	Hambatan pengembangan	Minimnya ketersediaan modal	Situasi politik yang tidak stabil	Situasi politik yang tidak stabil dan adanya pesaing dari negara lain. Konflik internal dengan keluarga, dan mencoba bidang baru di luar bidang bisnis.
4	Upaya pengembangan	-	Ekspansi bisnis di berbagai sektor	Merubah karakter pribadi, merubah sistem kepemimpinan dan menyusun strategi baru dalam pengendalian biaya operasional untuk penyediaan bahan baku produksi (aluminium).
5	Karakteristik perusahaan	Sentral manajemen diatur oleh satu orang, modal terbatas, dan belum	Nama, logo, bentuk, lokasi, ruang lingkup, struktur	Tim manajemen global, aliansi lintas negara, operasi dan penduduk,





Gambar 5.12: Proposisi Temuan Riset Dibandingkan dengan Temuan Yang ada

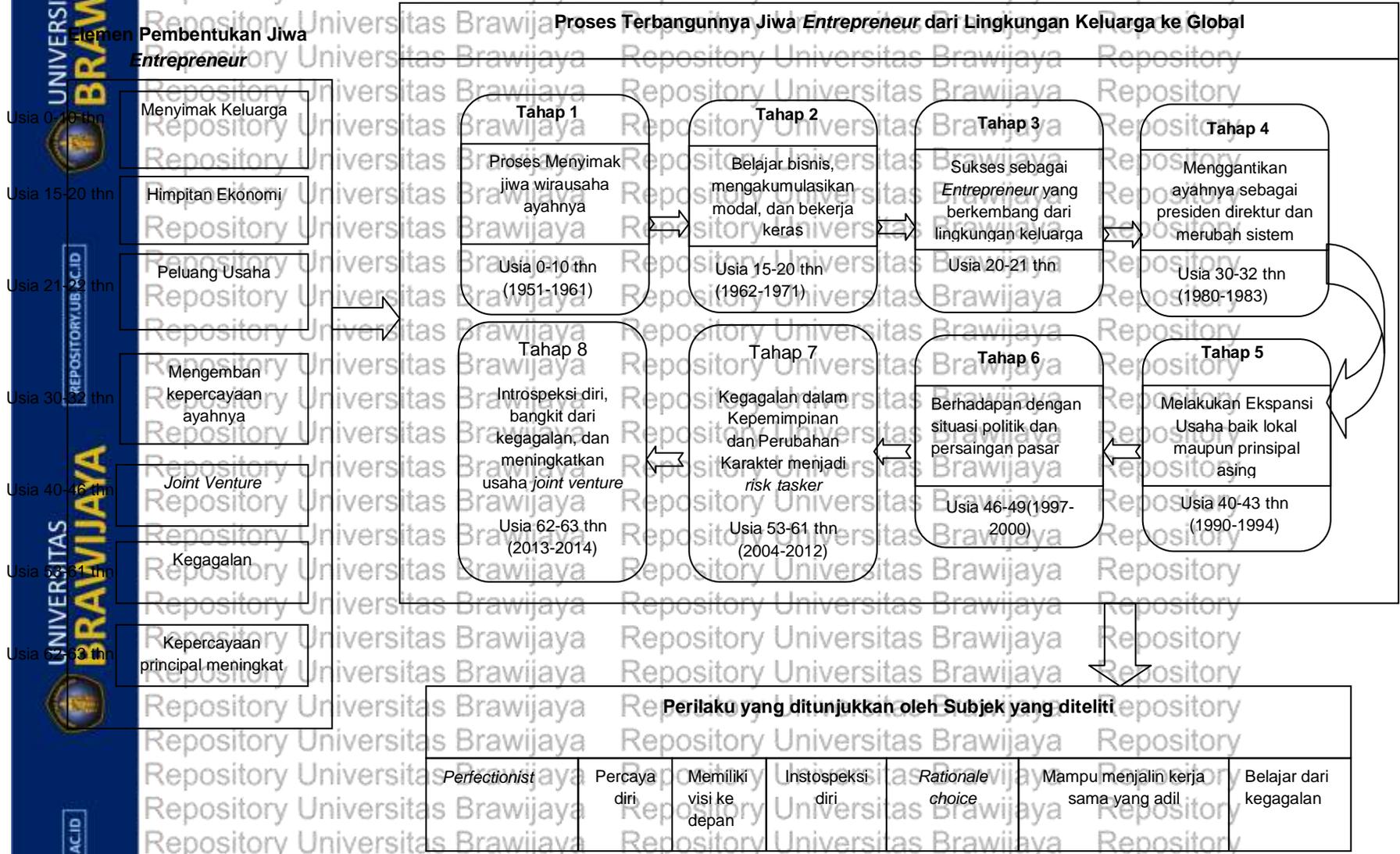


Berdasarkan gambar 5.12 dapat diketahui bahwa berdasarkan posisi temuan riset, penelitian ini memiliki beberapa kelebihan yang tampak bila dibandingkan dengan teori yang dikemukakan para ahli di atas. Kelebihan tersebut tampak pada indikator-indikator yang secara spesifik menerangkan skema yang terbentuk atas teori yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, yang mana indikator-indikator tersebut tidak tampak pada teori sebelumnya sebagaimana yang tergambar pada gambar 5.12 di atas.

### 5.3.5 Proposisi Mayor

Berdasarkan temuan-temuan dan proposisi-proposisi minor yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, terlihat bahwa proses perjalanan subjek yang diteliti mulai dari pengaruh keluarga, dorongan ekonomi, menyimak, mengembangkan usaha dengan jenis yang berbeda, hingga melakukan penutupan dan pembukaan perusahaan, kejelian menemukan peluang usaha, melakukan ekspansi, pengaruh situasi politik, dan melakukan *joint venture* membuat perilaku subjek yang diteliti menjadi perfeksionist, percaya diri, punya *rationale choice*, memiliki visi kedepan, dan kemampuan *relationship*.

Berdasarkan gambaran di atas maka model akumulasi terbangunnya jiwa *entrepreneur* dari keluarga sampai ke tingkat global sebagai berikut:



Gambar 5.13. Model Integrasi Terbangunnya Jiwa *Entrepreneur* dari Keluarga ke Global

Berdasarkan gambar 5.13, menunjukkan bahwa proses terbangunnya jiwa *entrepreneur*, subjek yang diteliti mulai dari usia 10 tahun sudah membantu usaha ayahnya, kemudian usia 15 tahun aktif bekerja dan lebih gigih mengembangkan usaha ayahnya akibat himpitan ekonomi. Baru usia 21 tahun subjek yang diteliti dapat mengembangkan usahanya dengan bidang yang lain. Sampai pada usia 30 tahun subjek yang diteliti dipercaya menggantikan ayahnya menjadi presiden direktur. Pada usia tersebut subjek yang diteliti kematangan jiwa *entrepreneur*-nya terbentuk. Kematangan tersebut terbentuk karena pernah mengalami konflik internal dengan keluarga, dan mencoba bidang baru di luar bidang bisnis. Hal demikian membuat subjek yang diteliti merubah karakter pribadi, merubah sistem kepemimpinan dan menyusun strategi baru dalam pengendalian biaya operasional untuk penyediaan bahan baku produksi (aluminium).

Proses pengaruh keluarga, pengalaman, adanya modal menjadikan subjek yang diteliti terbentuk perilaku kreatif dan inovatif, kepemimpinan, berani menghadapi risiko. Perilaku tersebut sampai pada proses upaya melakukan penutupan dan pembukaan perusahaan, kejelian menemukan peluang usaha, ekspansi, peningkatan persaingan pasar dan *join venture*, karakter yang mampu bangkit dari kegagalan dan introspeksi diri.

Jadi proposisi mayor yang diperoleh dalam penelitian ini, sehingga dapat digunakan untuk mempertegas perbedaan penelitian ini dengan teori-teori yang digunakan sebelumnya, sebagai berikut:

### **Proposisi Mayor**

*Pada proses terbangunnya jiwa entrepreneur dari lingkungan keluarga sampai lingkungan global membentuk perilaku perfectionist, percaya diri, rationale choice, memiliki visi kedepan, dan kemampuan relationship. Karakter-karakter yang dimiliki oleh subjek yang diteliti pada akhirnya dapat mendukung perkembangan perusahaannya menjadi lebih luas, baik ekspansi dalam bidang bisnis hingga karyawan dan menjadi sukses sebagai entrepreneur yang inovatif.*

### **5.4 Implikasi Hasil Penelitian**

Implikasi dari temuan penelitian ini mencakup dua hal, yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis. Implikasi teoritis berhubungan dengan kontribusinya bagi perkembangan teori-teori pengembangan usaha baik dari lingkungan keluarga, nasional, maupun global. Sedangkan implikasi praktis berkaitan dengan kontribusi temuan penelitian terhadap *input* bagi *entrepreneur* lainnya.

#### **1. Implikasi teoritis**

Implikasi secara teoritis, hasil penelitian ini berhasil mengelaborasi proses pengembangan usaha mulai dari lingkungan keluarga hingga lingkungan global.

Hasil elaborasi ini merupakan pendekatan fenomenologi. Proses pengembangan ini meliputi lingkungan bisnis internal dan eksternal, proses menemukan peluang usaha, upaya yang dilakukan dalam memanfaatkan peluang usaha, hambatan dalam proses pengembangan usaha, dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha, dan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengembangan usaha.

Penelitian ini pada akhirnya mencoba untuk mendukung dari teori Baum & Locke (2004), Singh, Simpson, & Mordi (2011) dan Singh, Simpson, & Mordi (2011), jika *entrepreneur* pada bidang usaha yang lebih luas dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni *passion*, keahlian sumber daya manusia yang baru, keuletan, adanya komunikasi yang baik, *self efficacy*, tujuan, usia, lingkungan yang kondusif dan mendukung, serta pertumbuhan usaha yang telah dilalui sebelumnya

## 2. Implikasi praktis

Implikasi praktis berdasarkan hasil penelitian ini adalah adanya masukan kepada para *entrepreneur* untuk mengembangkan lebih jauh sikap, perilaku, dan budaya yang telah ditanamkan sejak dini pada keluarganya mengenai proses menjadi wirausaha sukses.

## 5.5 Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan dari penelitian ini adalah minimnya subjek penelitian. Dalam penelitian ini, subjek penelitian hanya dilakukan pada satu orang. Sedangkan untuk melakukan generalisasi suatu konsep baru, setidaknya memiliki subjek penelitian yang mewakili beberapa orang dengan kriteria dan kategori sukses menjadi *entrepreneur*.
2. Teori yang digunakan masih sangat terbatas, karena fokus kajian hanya fenomenologi yang mengarah pada satu subjek penelitian, dimana teori dominan yang digunakan hanya *Theory of Planned Behavior* (TPB).



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Proses pembentukan jiwa *entrepreneur* di lingkungan keluarga dalam diri subjek yang diteliti diawali dari pengaruh ayahnya. Meskipun juga dilatarbelakangi oleh adanya himpitan ekonomi ,namun sejatinya yang membentuk jiwa *entrepreneur* subjek yang diteliti di lingkungan keluarga adalah adanya proses menyimak atas dedikasi yang tinggi sang ayah di dunia bisnis. Proses menyimak, kemudian dilanjutkan dengan munculnya sudut pandang yang berbeda dalam bidang kewirausahaan, dimana dilengkapi dengan kerja keras, keinginan, cita-cita yang tinggi serta tidak mudah putus asa, membuat subjek yang diteliti semakin yakin untuk berwirausaha. Subjek yang diteliti tidak sangsi untuk memulainya dari nol dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dan bahkan menganggapnya sebagai tantangan dalam dunia bisnis itu sendiri.
2. Pembentukan jiwa *entrepreneur* di lingkungan nasional didasarkan pada perencanaan ekspansi atau perluasan bisnis perusahaan dengan saudara. Dalam usahanya tersebut, subjek yang diteliti senantiasa belajar pada pihak-pihak yang mahir di bidang entrepreneurship. Pada pengembangan usaha ditemui berbagai

hambatan yaitu adanya situasi politik yang tidak stabil. Upaya untuk mengatasi hambatan dalam proses pengembangan usaha ini yakni kebijakan untuk melakukan penutupan atau pembukaan perusahaan yang dinilai tidak memiliki daya saing. Hal ini menjadikan jiwa entrepreneur subjek yang diteliti menjadi lebih memiliki pengalaman, berpikir jangka panjang, punya perhitungan dan perencanaan yang matang, selalu mendengarkan nasihat, cerdas, punya keberanian, berusaha menjadi *marked leader*, mau berkorban demi kebaikan ke depan, seorang pemasar sejati, dan *to the point* (perfeksionis).

3. Pembentukan jiwa entrepreneur di lingkungan global dalam diri subjek yang diteliti dilatarbelakangi adanya upaya pengembangan usaha yang telah lama dirintis mulai dari skala nasional dengan berbagai bidang/sector. Upaya untuk mengembangkan bisnis adalah adanya prinsipal asing untuk pendirian usaha patungan secara equal, dan kepemilikan saham hingga 50%. Dalam pengembangan skala global, subjek yang diteliti memiliki modal yang cukup, kegigihan untuk belajar dari orang yang sukses, dan adanya tindakan untuk melakukan ekspansi bisnis di berbagai bidang. Pada proses pengembangan usaha ditemui beberapa hambatan yaitu situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil serta adanya persaingan dari negara-negara lain. Hal tersebut membuat jiwa entrepreneur subjek yang diteliti menjadi memiliki kemampuan mengendalikan SDM, bersifat kehati-hatian, berusaha terus maju, memiliki perencanaan keuangan masa depan,





selalu awas dan waspada, belajar dari pengalaman, mampu menjalin kerjasama dengan kemitraan.

4. Akumulasi dari proses pembentukan jiwa *entrepreneur* dari lingkungan keluarga sampai global membentuk perilaku *perfectionist*, percaya diri, punya kepandaian menyeleksi, memiliki visi kedepan, dan kemampuan *relationship*.

## 6.2 Saran Penelitian

Berikut adalah beberapa saran yang diharapkan dapat memberi kontribusi baik secara teoritis (untuk penelitian selanjutnya) maupun secara praktis (untuk pihak-pihak yang terlibat dalam penelitian).

### 6.2.1 Saran Teoritis

1. Adanya diversitas subjek penelitian, sehingga informasi mengenai fenomena-fenomena yang tidak lain yang tidak diungkap oleh subjek penelitian.
2. Kuantitas yang lebih besar diperlukan untuk generalisasi kesimpulan tentang proses terbentuknya *entrepreneur* dari lingkungan keluarga, nasional, dan global. Tidak hanya penambahan kuantitas subjek penelitian, perluasan lokasi penelitian perlu dikembangkan guna memberikan kesimpulan yang lebih akurat.





## DAFTAR PUSTAKA

Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality, and Behavior*. New York: Open University Press.

Alma, Buchari. (2008). *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung: Alfabeta.

Aldrich, H., & Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*; Vol. 18, 573-596.

Barringer, A., S dan Duane R. Ireland. (2009). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. New Delhi: Pearson Education India.

Basu, A., & Virick, M. (2008). Assessing Entrepreneurial Intentions Amongst Students: A Comparative Study. *San Jose State University*, 79-86.

Baum, R., & Locke, E. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, 587-598.

Bolton, Bill & Thompson, John. (2003). *The Entrepreneur in Focus Achieve your potential*. Thomson Learning Publication, London

Bungin, Burhan. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.

Carr, J., & Sequeira, J. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach. *Journal of Business Research* Vol. 60, 1090-1098.

Daft, R., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. UK: South-Western Cengage Learning.

Daymon, Christine dan Immy Holloway. (2002). *Metode-Metode Riset Kualitatif: dalam Public Relations dan Marketing Communications*. Yogyakarta: Benteng Pustaka.

Dhohiri, T. R. (2007). *Sosiologi Suatu Kajian Kehidupan Masyarakat*. Jakarta: Yudhistira.

Fatchan. (2013). *10 Langkah Penelitian Kualitatif Pendekatan Konstruksi dan Fenomenologi Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: Universitas Negeri Malang.

Fess, W. R. (2008). *Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.

Frinces, Z. Heflin. (2004). *Kewirausahaan dan Inovasi Bisnis*. Yogyakarta: Darussalam.

Gea, A. A. (2005). *Relasi dengan Dunia (Alam, Iptek, dan Kerja)*. Jakarta: Gramedia.

Gerry, C., Marques, C. S., & Nogueira, F. (2008). Tracking student entrepreneurial potential: personal attributes and the propensity for business start-ups after graduation in a Portuguese university. *Problems and Perspectives in Management*; Vol.6; Issue 4, 45-53.

Gunarsa, S. (2004). *Psikologi Praktis: Anak, Remaja, dan Keluarga*. Jakarta: Gunung Mulia.

Harefa, Andriaas dan Eben Ezer Siadari. (2007). *The Ciputra Way: Praktik Terbaik Menjadi Entrepreneur Sejati*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Haris, A. (2005). *7 Pilar Perusahaan Unggul, Implementasi Kriteria Baldrige untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Harmaizar. (2002). *Menangkap Peluang Usaha*. Jakarta: Dian Anugerah Prakasa.

Hendro dan Chandra W. Widhianto. (2006). *Be a Smart and Good Entrepreneur*. Bekasi: CLA.

Hisrich, R., & Peters, M. (2008). *Entrepreneurship (Kewirausahaan)*. Jakarta: Salemba Empat.

Javadian, G., & Singh, R. (2012). Examining successful Iranian women entrepreneurs: an exploratory study. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, No. 3, 148-164.

Kautonen, T. (2011). Predicting entrepreneurial behaviour: a test of the theory of planned behaviour. *Applied Economics*, 1-28.



Judisseno, R. (2005). *Pajak & Strategi Bisnis: Suatu Tinjauan tentang Kepastian Hukum dan Penerapan Akuntansi di Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Leroy, Hannes., et. al. (2009). Gender Effects On A *Entrepreneurial Intentions: A TPB Multi-Group analysis At Factor and Indicator Level*. Dipresentasikan di *The Academy Of Management Annual Meeting, USA: Chicago, Illinois*.

Maryati, K., & Suryawati, J. (2006). *Sosiologi*. Jakarta: Esis.

Mulyanto, D. (2006). *Usaha Kecil dan Persoalannya di Indonesia*. Bandung: Yayasan Akatiga.

Mudjiyanto, Bambang dan Kenda. (2010). Metode Fenomenologi Sebagai Salah Satu Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Komunikologi. *Jurnal Penelitian dan Opini Publik*. Jakarta.

McFarland, C., & McConnell, K. (2011). *Local Roles in Cultivating a Small Business and Entrepreneurial Culture*. Washington DC.

NISHANTHA, B. (2009). Influence of Personality Traits and Socio-demographic Background of Undergraduate Students on Motivation for *Entrepreneurial Career*: The Case. of Sri Lanka. *Vol. 49, No.2, 71-82*.

Nishimura, Jaime Serida dan Oswaldo Morales Tristan. (2011). Using The Theory of Planned Behavior To Predict Nascent *Entrepreneurship*. *Academia, Revista Latinoamericana de Administracion*, Volume 46 p.55-71.

Nurseto, T. (2004). Strategi Menumbuhkan Wirausaha Kecil Menengah Yang Tangguh. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan Volume 1, Nomor 1*, 96-105.

Pearce, J., & Robinson, R. (2007). *Strategic Management-Formulation, Implementation, and Control, 10th Edition (Terjemahan)*. USA: Mc Graw Hill Companee, Inc.

Prasetyo, A. H. (2010). *Sukses Mengelola Keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Priyanto, S. H. (2009) Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di Masyarakat. *Andragogia - Jurnal PNFI / Volume 1 / No 1, 57-82*.



Purnomo, Ranto dan Lestari, Sri. (2010). *Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, Dan Locus Of Control Terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil Dan Menengah*. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2010, Vol. 17, No. 2, Hal. 144 – 160.

Raco, Jozef R. dan Tanod Revi Rafael H.M. (2012). *Metode Fenomenologi Aplikasi Pada Entrepreneurship*. Jakarta: Grasindo.

Ratnawati, S. (2011). Model Pemberdayaan Perempuan Miskin Perdesaan Melalui Pengembangan Kewirausahaan. *Jurnal Kewirausahaan, Volume 5, Nomor 2, ISSN. 1978-4724, 1-10*.

Sarosa, Pietra. (2005). *Becoming Young Enterpreneur*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Sentana, A. (2008). *Key Result Area, Pengayaan Potensi Kepemimpinan Bisnis Berbasis Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Singh, S., Simpson, R., & Mordi, C. (2011). Motivation to become an entrepreneur: a study of Nigerian women's decisions. *African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 2, No. 2, 202-219*.

Soegoto, Eddy Soeryanto. (2010). *Entrepreneurship Menjadi Pebisnis Ulung*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Soetrisno, L. (2002). *Paradigma Baru Pembangunan Pertanian, Sebuah Tinjauan Sosiologis*. Yogyakarta: Kanisius.

Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Suharti, L., & Sirine, H. (2011). Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Niat Kewirausahaan (*Entrepreneurial Intention*) (Studi Terhadap Mahasiswa Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan; VOL.13; NO. 2, 124-134*.

Suharyadi, Nugroho, Arisetyanto, Purwanto S.K., Maman faturohman. (2007). *Kewirausahaan: Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*. Jakarta: Salemba Empat.

Suparyanto, Wachyu. (2006). *Haruskah Bekerja atau Berwirausaha?*. Bandung: Alfabeta.





Suryana. (2003). *Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat

Wibowo, S. (2007). *Petunjuk Mendirikan Perusahaan Kecil*. Depok: Penebar Swadaya.

Widoatmodjo, S. (2004). *Jurus Jitu Go Public, Bagaimana Meningkatkan Kekayaan Pemegang Saham dan Perusahaan Tanpa Kehilangan Kontrol*. Jakarta: Gramedia.

Winardi. (2003). *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Bogor: Kencana.

Zahra, R. (2005). Lingkungan Keluarga dan Peluang Munculnya Masalah Remaja. *Jurnal Provitae* No. 2.



## Interview Guide

Prolog:

Wawancara dilakukan pada 05 Juli 2013 dimulai sekitar pukul 10.20 dan berakhir pada 16.15 WIB. Wawancara dilakukan di tempat tinggal subjek yang diteliti.

Peneliti : Saat ini berapakah usia pak Alim?

Peneliti : Berapa tanggal lahir pak Alim?

Peneliti : Kapan bapak mulai aktif membantu usaha ayah pak Alim?

Peneliti : Apa yang pak Alim lakukan ketika ikut membantu usaha keluarga ini, dan bagaimana perkembangannya?

Peneliti : Dari siapakah anda dapat mengembangkan usaha ini?

Peneliti : Kerja keras yang pak Alim lakukan pada saat itu, bentuknya seperti apa pak, mengingat usa pak Alim masih muda pada saat itu?

Peneliti : Waktu itu apa cita-cita pak Alim pada saat ikut membantu usaha sang ayah?

Peneliti : Sejak kapan pak Alim sudah memiliki cita-cita untuk menjadi pengusaha nomor satu?

Peneliti : Apa cara yang pak Alim lakukan untuk mewujudkan cita-cita tersebut?

Peneliti : Apakah dengan pengetahuan saja sudah cukup pak?

Peneliti : Selain pengetahuan, bahasa, dan yang pak Alim, bagaimana dengan cara pak Alim dalam menjalankan usaha ini?

Peneliti : Apakah pak Alim memimpin sendiri secara langsung usaha ini?

Peneliti : Meskipun pak Alim mendelegasikan wewenang kepada orang lain, apakah bapak tetap ikut memantau?

Peneliti : Apakah ini termasuk cara pak Alim untuk meraih cita-cita pak Alim menjadi pengusaha nomor satu?



Peneliti : Mengenai nama usaha pak, apa nama usaha ini sebelumnya?

Peneliti : Lalu apa yang dilakukan pada saat itu?

Peneliti : Apa yang pak Alim katakan pada saat itu?

Peneliti : Hingga saat ini pak ya nama itu digunakan sudah tidak ada perubahan

Peneliti : Dalam usaha pak, selain bergerak dibidang manufaktur, apakah ada anak cabang perusahaan?

Peneliti : Bagaimana dengan perkembangan usaha Bank Maspion tersebut pak, apakah ada kendala atau hambatan yang dialami?

Peneliti : Kenapa pak seperti itu?

Peneliti : Sebenarnya apa prinsip pak Alim dalam mengembangkan usaha keluarga ini?

Peneliti : Dalam menjalankan usaha bagaimana cara pak Alim menerapkan prinsip dalam berbisnis?

Peneliti : Kembali ke awal ketika pak Alim pertama kali ikut membantu usaha keluarga, bagaimana pandangan orang lain tentang pak Alim?

Peneliti : Ini berarti usaha yang dijalankan ini awalnya modal yang dimiliki tidak besar ?

Peneliti : Apakah ini tidak membuat pak Alim lantas putus asa mengingat minimnya modal yang ada?

Peneliti : Apakah Pak Alim ini termasuk sosok yang tangguh dalam menjalankan dan mengembangkan usaha keluarga?

Peneliti : Apa yang pak Alim lakukan untuk menambah modal usaha?

Peneliti : Dari mana pak Alim mendapatkan inspirasi untuk memperbesar modal usaha?



Peneliti : Untuk pembagian usaha pak, pak Alim kan sebagai anak tertua dan yang paling berperan dalam mengembangkan usaha?

Peneliti : Apa yang menjadi dasar atas pembagian tersebut?

Peneliti : Apa yang melandasi pak Alim?

Peneliti : Dari keadaan pak Alim pada masa itu, yang menjadikan pak Alim dapat menjadi seperti sekarang ini?

Peneliti : Karena keadaan dunia bisnis itulah pak Alim banyak belajar dari orang yang ahli di bidangnya, seperti pengusaha yang sudah mencapai kesuksesan?

Peneliti : Apakah dengan belajar dari orang berpengalaman pak Alim mendapatkan banyak pelajaran?

Peneliti : Selain modal, apakah ada yang lain pak dalam menjalankan usaha apalagi menemukan peluang usaha?

Peneliti : Apa yang menjadi dasar berbisnis pak Alim?

Peneliti : Apakah pak Alim juga mengembangkan usaha ke bidang lainnya?

Peneliti : Mengingat keadaan masa kecil pak Alim, pak Alim memiliki keinginan untuk menjadi sukses?

Peneliti : Apakah pada saat itu modal yang menjadi hambatan utama pengembangan usaha pak Alim?

Peneliti : Saat ini pak, apa yang menjadi kendala pak Alim?

Peneliti : Bagaimana dengan kondisi bisnis saat ini?

Peneliti : Apa upaya yang pak Alim lakukan dalam mengatasi hambatan yang ada?

Peneliti : Ini sama juga sebagai seorang pengusaha dituntut untuk menguasai semua bidang pekerjaan?

Peneliti : Saat ini sektor usaha apa yang sedang dijalankan oleh Maspion?

Peneliti : Apa taktik yang pak Alim lakukan dalam menjalankan bisnis ini?



Peneliti : Terlepas dari mempertahankan dan mengembangkan bisnis ini, mengenai logo perusahaan pak. Apa filosofi dari lambang atau logo perusahaan?

Peneliti : Pada intinya perusahaan ini dalam proses pengembangan usaha nasional diantaranya mitra kerja, yaitu pemasok, distributor, dan pemerintahan, begitu pak?

Peneliti : Bagaimana bapak bisa mewujudkan pembangunan perusahaan dalam skala global?

Peneliti : Menurut bapak, apakah pengembangan sumber daya manusia dalam IT diperlukan di dunia bisnis?



## Transkrip Wawancara

Prolog:

Wawancara dilakukan pada 05 Juli 2013 dimulai sekitar pukul 10.20 dan berakhir pada 16.15 WIB. Wawancara dilakukan di tempat tinggal subjek yang diteliti. Peneliti dan subjek yang diteliti sudah saling kenal, sehingga tidak diperlukan waktu yang lama untuk saling menyesuaikan diri.

Peneliti : Maaf ya pak sebelumnya, mengganggu waktu bapak....

Subjek : Oh ga' apa-apa kok pak, gimana pak, ada apa?

Peneliti : Gini pak, boleh tidak saya menanyakan perihal kisah sukses bapak dalam membangun usaha hingga mencapai keberhasilan saat ini?

Subjek : Boleh, pak....

Peneliti : Saya mulai dari awal pak ya....

Saat ini berapakah usia pak Alim?

Subjek : kira-kira 62 tahunan

Peneliti : Kalau boleh tahu berapa tanggal lahir pak Alim?

Subjek : Tanggal 24 September 1951 ya....

Peneliti : Kapan bapak mulai aktif membantu usaha ayah pak Alim?

Subjek : Saya aktif membantu ayah saya sejak usia 15 tahun, dan saya adalah anak tertua dari lima bersaudara. Saat ini saya memiliki enam orang anak

Peneliti : Berarti waktu ikut membantu usaha, pak Alim masih sangat muda sekali ya.... Apa yang pak Alim lakukan ketika ikut membantu usaha keluarga ini, dan bagaimana perkembangannya?

Subjek : Saya terjun di dunia usaha sejak belia, salah satunya bergantung 100% rajin kerja keras. Dalam penuturannya, pada usia hingga 20 tahun, usahanya sudah kelihatan sedikit baik. Ada fondasi, 10% tergantung unsur luck (keberuntungan), 90% tergantung rajin kerja keras. Unsur



lucky itu bisa pelan-pelan bertambah kira-kira, ya, 20% sampai 40%. Tapi suatu usaha timing tidak tepat.

Tempatnya salah dan tidak cocok, organisasinya tidak kompak. Dengan gegabah dilaksanakan usaha itu. Jadi, bisa dibayangkan kegagalannya

Peneliti : Anda sangat ini ya pak, bisa dibilang sangat terencana dan memperhitungkan segala aspek ya... lalu dari siapakah anda dapat mengembangkan usaha ini?

Subjek : Dalam hal ini, awalnya saya banyak belajar dari kerja keras dan ketekunan ayah saya dan kemudian belajar dari para pengusaha lainnya

Peneliti : Kerja keras yang pak Alim lakukan pada saat itu, bentuknya seperti apa pak, mengingat usa pak Alim kan masih muda pada saat itu?

Subjek : Orang lain bekerja delapan jam sehari, saya 14 jam, dari jam lima pagi, ayam berkokok sampai jam 19.00, setan mulai keluar

Peneliti : Waktu itu apa cita-cita pak Alim pada saat ikut membantu usaha sang ayah?

Subjek : Sejak muda saya mempunyai cita-cita yang besar untuk menjadi pengusaha besar. Saya juga memiliki keinginan untuk tidak menjadi nomor dua atau tiga, tapi harus nomor satu. Tetapi tentu saja keinginan itu saya simpan dalam hati, karena saya tidak boleh sombong. Oleh karena itu saya berusaha untuk lebih rajin belajar

Peneliti : Berarti sejak masih mudapun pak Alim sudah memiliki cita-cita untuk menjadi pengusaha nomor satu?

Subjek : Oh ya, saya tidak main-main pada saat itu, keinginan saya sangat besar, sehingga saya melakukan berbagai macam cara untuk mencapai itu

Peneliti : Apa cara yang pak Alim lakukan untuk mewujudkannya?



Subjek : Saya banyak belajar dari orang lain untuk menambah pengetahuan bisns yang saya miliki

Peneliti : Apakah dengan pengetahuan saja sudah cukup pak?

Subjek : Pengetahuan saja dianggap tidak cukup. Profesional saja masih kurang. Harus ada faktor lain, yakni punya kemauan keras, disiplin, dan ketekunan. Kalau punya kemauan keras tapi gampang putus asa, itu tidak betul, harus tekun dan langgeng. Kemauan keras tapi tidak disiplin, itu juga salah. Dan yang tak kalah penting kemampuan memimpin.

Peneliti : Selain hal tersebut, apakah ada cara lainnya yang pak Alim lakukan?

Subjek : Saya tidak henti-hentinya membaca buku, mencari pengetahuan, *high tech*, dan lain-lain sehingga tidak ketinggalan zaman. Untuk itu, menguasai bahasa asing juga sangat penting. Selain menguasai Bahasa Tionghoa dengan beberapa dialeknya, saya juga berkomunikasi dengan Bahasa Inggris, Jepang, dan Korea. Saya juga belajar Bahasa Jerman dan Prancis. Kemampuan berbahasa asing sangat diperlukan, tidak hanya berkomunikasi dengan para partner, tetapi juga bagaimana mengambil hati mereka supaya mereka merasa dekat dengan kita. Penulis Amerika Jack Seward dalam buku *America and Japan, The Twin Meet* yang terbit pada awal 1980-an menulis bahwa banyaknya pengusaha Amerika yang gagal menjalin bisnis dengan orang-orang Jepang bersumber dari ketidakmampuan pengusaha Amerika berbahasa Jepang. Pasar Jepang memang sangat tertutup, kata Jack Seward. Tetapi kalau orang Amerika dapat berkomunikasi dengan bahasa Jepang, mereka akan sangat tertolong



Peneliti : Wah banyak ya yang pak Alim lakukan pada saat itu, berarti bapak menguasai banyak bahasa ya?

Subjek : Ya, karena itu juga merupakan salah satu kunci kesuksesan usaha

Peneliti : Selain pengetahuan, bahasa, dan yang pak Alim sebutkan tadi, bagaimana dengan cara pak Alim dalam menjalankan usaha ini?

Subjek : Dalam menjalankan usaha saya dibantu oleh karyawan saya, dan pemantauan saya lakukan secara langsung

Peneliti : Apakah pak Alim memimpin sendiri secara langsung usaha ini?

Subjek : Sebagai pimpinan kita harus bisa mendelegasikan wewenang. Mendelegasikan wewenang adalah suatu keharusan, tapi tetap harus tahu secara rinci. Kan banyak pengusaha yang bersikap, 'Ngapain saya tahu secara detail, saya serahkan saja kepada orang sudah cukup.' Nah, yang seperti itu bukan pengusaha betul. Kita boleh mengetahui, tapi jangan dikerjakan sendiri. Kalau dikerjakan sendiri, kapan selesainya dan kapan memimpin orang lain

Peneliti : Itu, berarti meskipun pak Alim mendelegasikan wewenang kepada orang lain, bapak tetap ikut memantau ya....

Subjek : Oh ya, harus itu... karena saya harus tahu segala sesuatu mengenai usaha yang saya bangun sejak dari nol, saya tidak mau usaha saya berhenti atau hanya segitu saja dan tidak berkembang

Peneliti : Apakah ini termasuk cara pak Alim untuk meraih cita-cita pak Alim menjadi pengusaha nomor satu?

Subjek : Ya, kan karena saya membantu perusahaan sejak kecil sampai besar, maka saya mengalami semua seluk beluk perusahaan, jadi saya harus tahu semuanya



Peneliti : Mengenai nama usaha pak, apa nama usaha ini sebelumnya?

Subjek : Dulu ayah saya menamakannya Maspioneer, namun karena namanya hampir sama dengan Pioneer, maka pemiliknya Panji Witjaksana, menyatakan ketidaksetujuan atas nama yang dicetuskan ayah saya

Peneliti : Lalu apa yang dilakukan pada saat itu?

Subjek : Ya kami bermusyawarah ya kan supaya tidak terjadi permasalahan yang semakin panjang

Peneliti : Apa yang pak Alim katakan pada saat itu?

Subjek : Pak, nama perusahaan saya Pioneer, sementara perusahaan Anda adalah Maspioneer. Ini tidak baik. Oke, akhirnya saya potong buntutnya, tinggal Maspion. Ternyata, ini lebih baik dan mudah diucapkan. Dalam bahasa Indonesia, Maspion artinya Mengajak Anda Selalu Percaya Industri Olahan Nasional. Dalam bahasa Inggris, "Mr., what is Maspion?" Saya jawab, "Maspion is Master Champion". Sekarang nama Maspion malah jadi hoki. Oleh karena buntutnya dipotong, malah jadi manusia sempurna

Peneliti : Hingga saat ini pak ya nama itu digunakan sudah tidak ada perubahan

Subjek : Oh ya, itu sudah paten dan tidak berubah

Peneliti : Dalam usaha pak, selain bergerak dibidang manufaktur, apakah ada anak cabang perusahaan?

Subjek : Iya ada beberapa, seperti dengan Grup Samsung dari Korea, Grup Marubeni dari Jepang, maupun dengan Dupont dan Ishizuka dari Jepang. Ada juga Bank Maspion

Peneliti : Iya pak, bagaimana dengan perkembangan usaha Bank Maspion tersebut pak, apakah ada kendala atau hambatan yang dialami?



Subjek : Pada saat setelah krisis ekonomi, Bank Maspion diaudit pemerintah melalui Pricewaterhouse Coopers, kantor jasa auditor yang diakui dunia. Pertama kali Bank ini dianggap sebelah mata oleh banyak kalangan. Namun, setelah para auditor masuk dan melihat data *online* dan *ontime*, mereka menjadi *respect* dan mengatakan bahwa Bank Maspion merupakan salah satu bank terbaik dari yang terbaik.

Peneliti : Kenapa pak seperti itu?

Subjek : Sebelum ada Peraturan Bank Indonesia tentang semua agunan harus dihipotekkan, kami yang pertama melakukannya. Kami punya *bad debt* di bawah 0,5%. Mochtar Riady sampai mengatakan ke saya, "Anda ini tidak hanya lihai di industri, tapi juga di bank."

Peneliti : Mendengar cerita pak Alim, saya jadi ingin tahu, sebenarnya apa prinsip pak Alim dalam mengembangkan usaha keluarga ini?

Subjek : Prinsip saya sebenarnya sederhana saja yaitu semua harus bisa belajar dari nol, meski saya anak sang pemilik.

Peneliti : Dalam menjalankan usaha bagaimana cara pak Alim menerapkan prinsip tersebut?

Subjek : Di perusahaan jangan ada satu anak emas, karena akan menciptakan 99 anak tiri. Ini tidak baik bagi masa depan perusahaan.

Peneliti : Kembali ke awal ketika pak Alim pertama kali ikut membantu usaha keluarga, bagaimana pandangan orang lain tentang pak Alim?

Subjek : Banyak orang mungkin tidak percaya bahwa saya mengalami hidup yang berat di masa remaja. Mereka mungkin berpikir, saya adalah anak pengusaha kaya, yang menikmati kehidupan mewah sehari-hari. Bagaimana mungkin. Bisnis orangtua saya masih kecil, rumah pun di





Peneliti : Untuk pembagian usaha pak, pak Alim kan sebagai anak tertua dan yang paling berperan dalam mengembangkan usaha?

Subjek : Ya untuk pembagian saham perusahaan, saya memiliki saham lebih tinggi 5% dari adik-adik saya.

Peneliti : Apa yang menjadi dasar atas pembagian tersebut?

Subjek : Karena saya tidak mau usaha yang dirintis oleh ayah dan saya tidak berkembang atau malah bangkrut di kemudian hari

Peneliti : Ya semua pengusaha pasti tidak ingin usaha yang dirintisnya dengan susah payah, tidak berkembang atau bangkrut

Subjek : Jika ada perusahaan keluarga yang tidak bisa berkembang atau bahkan bangkrut, itu karena perusahaan dibagi-bagi untuk anak-cucu, sehingga mengecil. Saya lantas berpikir, misalkan ada lima anak, tidak seluruh perusahaan dibagi rata ke lima anak itu. Sebagian kecil saja yang dibagi, perusahaan induk dijaga tetap utuh

Peneliti : Apa yang melandasi pak Alim?

Subjek : Sejak usia 15 tahun, saya mengetahui bahwa cari uang itu sulit. Hidup itu banyak tantangan karena usaha orangtua masih kecil. Tinggal di sebuah rumah petak seluas 4 X 4 meter persegi di Jalan Kapasan Gang II Nomor 2 Surabaya, saya hidup uyel-uyelan dengan ayah, ibu, dan keempat adik saya. Jadi, saya harus bekerja keras

Peneliti : Dari keadaan pak Alim pada masa itu, yang menjadikan pak Alim dapat menjadi seperti sekarang ini

Subjek : Kita kan tahu ya, dunia bisnis adalah dunia yang riil atau nyata dan banyak perubahan, dunia bisnis tidak selalu seperti yang diajarkan di sekolah bahwa  $1 + 1 = 2$



Peneliti : Karena keadaan dunia bisnis itulah pak Alim banyak belajar dari orang yang ahli di bidangnya, seperti pengusaha yang sudah mencapai kesuksesan ya pak?

Subjek : Seandainya kita ingin jadi dokter, kita tentunya juga harus belajar dari dokter beneran. Bukan orang di luar dokter, meskipun dia pernah belajar ilmu kedokteran. Dari orang-orang yang telah sukses itulah nantinya kita memperoleh beragam pelajaran. Kita pun akan tahu unsur-unsur dasar untuk sukses seperti belajar dan bekerja secara tekun

Peneliti : Apakah dengan belajar dari orang berpengalaman pak Alim mendapatkan banyak pelajaran?

Subjek : Ya tentu saja, dari situ saya memiliki banyak pandangan ke depan bagi usaha saya ini, meskipun pada saat itu awalnya modalnya masih minim dan pas-pasan

Peneliti : Kenapa pak?

Subjek : Tanpa modal, kan tidak mungkin menjalankan usaha. Modal ini pun harus diakumulasikan, karena dengan modal kecil, usaha yang bisa dimasuki juga kecil

Peneliti : Selain modal, apakah ada yang lain pak dalam menjalankan usaha apalagi menemukan peluang usaha?

Subjek : Tentu saja ada, dalam menemukan peluang usaha terutama

Peneliti : Seperti apa itu pak?

Subjek : Seseorang harus aktif. Peluang usaha adalah burung yang harus dikejar. Nah, dalam memburu peluang itu, ketepatan waktu juga penting. Sebab, kalau tidak tepat, misalnya membidik terlalu lama, bisa saja tiba-tiba burung tersebut terbang dan kesempatan pun menghilang. Harus punya keberanian untuk menembak pada saat yang tepat

Peneliti : Apa yang menjadi dasar pak Alim?



Subjek : Kami menganut falsafah kalau kami menanam padi, hasilnya pun padi. Kalau kami menanamnya banyak, hasilnya juga banyak

Peneliti : Apakah pak Alim juga mengembangkan usaha ke bidang lainnya?

Subjek : Namanya usaha, ya segala bidang kami masuki. Dan di bidang itu kami harus menjadi market leader

Peneliti : Mengingat keadaan masa kecil pak Alim, pak Alim memiliki keinginan untuk menjadi sukses?

Subjek : Iya, saya hidup uyel-uyelan dengan ayah, ibu, dan keempat adik saya. Jadi, saya harus bekerja keras

Peneliti : Apakah pada saat itu modal yang menjadi hambatan utama pengembangan usaha pak Alim?

Subjek : Ya pada saat itu memang modal yang menjadi kendala utama

Peneliti : Saat ini pak, apa yang menjadi kendala pak Alim?

Subjek : Kalau saat ini kendalanya lebih pada situasi ekonomi dan politik yang tidak stabil

Peneliti : Kenapa pak?

Subjek : Jika di situasi ekonomi dan politik tetap stabil, kami berupaya untuk terus berkembang dan menampung tenaga kerja hingga 50.000 orang. Impian yang tidak semua pengusaha sukses di negeri ini bisa melakukannya. Peralnya, banyak orang pandai menyusun rencana bisnis dan berekspansi, namun tidak semuanya mampu mengendalikan tenaga kerja yang besar

Peneliti : Bagaimana dengan kondisi bisnis saat ini?

Subjek : Memang kondisi bisnis sekarang dibanding puluhan tahun lalu jauh berbeda. Saat itu kekuatan ekonomi China, India, dan Vietnam belum ada. Jadi, Maspion bisa terus berekspansi. Dulu, setiap dua tahun Markus bisa



membangun tiga pabrik. Namun dalam beberapa tahun lalu ia harus menutup pabrik yang tidak mampu bersaing

Subjek : *f you loss in two years, I will cut.* Tutup. Karena lima tahun ke depan, kami harus bersaing dengan China, India, dan Vietnam. Kalau dengan Thailand, Malaysia, dan Singapura, kami tidak takut karena buat mereka costly. Mereka harus menggandeng Indonesia

Peneliti : Apa upaya yang pak Alim lakukan dalam mengatasi hambatan yang ada?

Subjek : Memang, dalam berusaha kita harus maju terus, tapi dengan hati-hati. Dengan hati-hati majulah terus seperti kapal berlayar. Harus dihitung ombak laut seberapa tinggi. Sebelum berlayar, perhatikan ombak lautnya seberapa keras. Artinya, dengan prinsip kehati-hatian dalam bisnis, kita dikondisikan untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan apa yang akan terjadi di masa depan dengan melihat fakta-fakta yang ada. Dipadu dengan pengalaman kita, dan juga pengalaman pengusaha lain, kita dapat menganalisis sebelum memutuskan langkah-langkah yang akan kita ambil.

Peneliti : Ini sama juga sebagai seorang pengusaha dituntut untuk menguasai semua bidang pekerjaan?

Subjek : Ya, kita harus mengetahui dan menguasai semua bidang pekerjaan

Peneliti : Saat ini sektor usaha apa yang sedang dijalankan oleh Maspion?

Subjek : Kini arah ekspansi bisnis Maspion Grup banyak difokuskan ke sektor properti, meski pengembangan pabrik terus dilakukan. Sebagai tahap awal, Markus telah membangun Maspion Square atau Maspion Entertainment Center. Bisnis



ini berbeda dengan barang produksi, karena local market, selain juga tetap untung dari harga lahan yang terus naik

Peneliti : Apa taktik yang pak Alim lakukan dalam menjalankan bisnis ini?

Subjek : Katakanlah harus ada modal 1 juta dollar US bisa berbisnis. Saya selalu siapkan 2 juta dollar. Satu jutanya untuk *stand by*, nafas panjang sedikit untuk menjaga *something happened*. Sejarah perdagangan dan perekonomian dunia selama ini telah mengajarkan kepada kita betapa kejadian-kejadian mendadak dan tak terduga sering terjadi. Misanya devaluasi mata uang yang memang selalu dirahasiakan pemerintah. Atau kebijakan tertentu lainnya yang secara mendadak menaikkan harga-harga barang tertentu yang vital. Kejadian-kejadian seperti itu sering memukul para pengusaha atau pelaku bisnis. Tetapi pengusaha yang selalu awas dan waspada akan lolos dari keterpurukan. Setidaknya tak bakal terpukul karena selalu siap menghadapi keadaan darurat

Peneliti : Terlepas dari mempertahankan dan mengembangkan bisnis ini, mengenai logo perusahaan pak. Apa filosofi dari lambang atau logo perusahaan?

Subjek : Anda lihat gambar tiga daun di logo Maspion. Itulah tiga prinsip dasar kami. Daun pertama, perkembangan SDM adalah nomor satu. Daun kedua, kami berkembang bersama mitra, yaitu pemasok, distributor, dan pemerintah. Jadi, bukan hanya shareholder, tetapi stakeholder. Daun ketiga, kami berusaha menciptakan hari depan yang lebih baik.

Peneliti : Pada intinya perusahaan ini dalam proses pengembangan usaha nasional diantaranya mitra kerja, yaitu pemasok, distributor, dan pemerintah, begitu pak?



Peneliti : Bagaimana bapak bisa mewujudkan pembangunan perusahaan dalam skala global?

Subjek : Saya memang bercita-cita besar, usaha kita harus lebih besar dan besar. Kalau sudah menjadi keputusan, sekuat tenaga secepatnya menuju target. Selalu ingat, reputasi meupakan aset yang paling berharga dan mulai sekarang harus dibangun.

Peneliti : Menurut bapak, apakah pengembangan sumber daya manusia dalam IT diperlukan di dunia bisnis?

Subjek : Pada abad ke-22, pengusaha akan berbeda dengan saya karena perusahaan-perusahaannya akan banyak menggunakan IT dan jarang menggunakan uang. Oleh karena itu sangat penting untuk menyiapkan sumber-sumber daya manusia yang jauh lebih trampil dibanding dengan SDM digenerasi kita. Kelalaian kita dalam menyiapkan SDM yang trampil dan mumpuni dalam bisnis serta kaitannya dengan IT akan berarti mimpi buruk.

Subjek : Ya seperti itu.

Peneliti : Ya, cukup sekian pak pertanyaan dari saya  
Maaf jika ada pertanyaan atau kata-kata yang tidak berkenan

Subjek : Tidak apa-apa

Peneliti : Terimakasih pak atas waktu dan kesempatan yang diberikan

Subjek : Ya pak sama-sama.