

# Pengembangan Kewirausahaan Nasional **Menumbuhkan Usaha**

---

## Panduan Bagi Wirausaha Mapan

---

Sonny Rustiadi  
Nila Tristiarini  
Wisnu S Dewobroto  
Ismail Yusup



# 4

# Pengembangan Kewirausahaan Nasional Menumbuhkan Usaha

---

## Panduan Bagi Wirausaha Mapan

Sonny Rustiadi  
Nila Tristiarini  
Wisnu S Dewobroto  
Ismail Yusup



**Pengembangan Kewirausahaan Nasional:  
Menumbuhkan Usaha: Panduan Bagi Wirausaha Mapan  
(Buku 4)**

**Penulis:**

Sonny Rustiadi  
Nila Tristiarini  
Wisnu S. Dewobroto  
Ismail Yusup

**Penyunting:**

Wisnu S. Dewobroto  
Nila Tristiarini  
Sonny Rustiadi  
Ismail Yusup  
Sri Sulastri

**Tata Letak:**

Muhammad Syahya Syahputra

Cetakan Pertama Maret 2025  
Ukuran: 21 cm x 29,7 cm, 115 hlm.  
E-ISBN: 978-623-8178-11-7 (PDF)



Podomoro University Press (PU PRESS)  
APL Tower Lt.5, Jl. S. Parman Kav. 28,  
Podomoro City Jakarta Barat 11470

Bekerja sama dengan:



Jl. Gatot Subroto Kav. 94  
Rt.11/Rw.3 Pancoran Kec. Pancoran,  
Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12780

Hak cipta © pada penulis dan dilindungi Undang-Undang  
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh bagian dari buku ini tanpa izin tertulis  
dari penerbit.

# Kata Pengantar

KEMENTERIAN UMKM

Kewirausahaan adalah salah satu pilar utama dalam mendorong kemajuan bangsa. Pemerintah menyadari hal ini dan memberikan perhatian serta dukungan besar terhadap pengembangan kewirausahaan di Indonesia. Berbagai program dan kegiatan telah dijalankan oleh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah, yang berkolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya seperti dunia usaha, industri, pendidikan, media, komunitas, dan asosiasi. Semua pihak ini memiliki komitmen kuat terhadap isu-isu kewirausahaan dan berperan aktif dalam mendorong pertumbuhan wirausaha di tanah air.

Fokus utama dari upaya ini adalah menciptakan dan memperkuat ekosistem kewirausahaan yang kondusif. Sebuah ekosistem yang baik akan memudahkan para wirausaha untuk bertumbuh dan berkembang. Ketika ekosistem ini terbentuk dengan baik, minat masyarakat untuk berwirausaha akan meningkat, dan peran para pemangku kepentingan akan semakin signifikan dalam mendukung pengembangan kewirausahaan nasional.

Buku Panduan Pengembangan Kewirausahaan Nasional ini disusun sebagai bagian dari upaya tersebut. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya kewirausahaan serta menyediakan bahan bacaan dan referensi yang mendukung bagi mereka yang ingin memahami lebih dalam tentang dunia kewirausahaan. Buku ini membahas berbagai aspek penting, mulai dari kondisi umum kewirausahaan di Indonesia, cara menemukan peluang usaha, langkah-langkah memulai usaha, hingga strategi mengembangkan usaha.

Penyusunan buku ini melibatkan akademisi yang tergabung di Perkumpulan Program Studi Kewirausahaan Indonesia (APSKI) dengan mengikutsertakan beberapa pihak seperti mentor, coach, konsultan, pendamping, dan pelaku usaha. Dengan demikian, materi dan informasi yang disajikan dalam buku ini telah disesuaikan dengan kebutuhan dan tahapan wirausaha, serta mengikuti kaidah penulisan yang benar. Kami percaya bahwa buku ini akan menjadi panduan yang berguna bagi semua pihak yang terlibat dalam pengembangan kewirausahaan di Indonesia.

Semoga buku ini dapat memberikan inspirasi dan motivasi bagi para calon wirausaha, serta menjadi panduan yang membantu mereka dalam perjalanan membangun dan mengembangkan usaha. Kami berharap kontribusi kecil ini dapat turut serta dalam menggerakkan roda perekonomian nasional menuju kemajuan yang lebih baik.

Selamat membaca dan semoga sukses selalu menyertai langkah kita semua.

**Deputi Bidang Kewirausahaan, Kementerian UMKM**  
**Ir. Siti Azizah, MBA**



# Prakata Editor

## PERKUMPULAN PROGRAM STUDI SARJANA KEWIRAUSAHAAN INDONESIA (APSKI)

---

Hari ini, kampus telah berkembang pesat dalam bidang studi kewirausahaan. Kampus tempat di mana para pemimpin masa depan, pengusaha, dan inovator tumbuh dan berkembang; tempat di mana ide-ide brilian menjadi kenyataan, di mana bisnis baru bermunculan, dan di mana semangat kewirausahaan terus berkobar.

Selama beberapa tahun terakhir, kita telah melihat peningkatan yang luar biasa dalam minat mahasiswa terhadap kewirausahaan. Semakin banyak dari mereka yang tidak hanya ingin bekerja untuk perusahaan besar, tetapi juga memiliki impian untuk menciptakan perusahaan mereka sendiri. Ini adalah gejala positif yang mencerminkan semangat inovasi dan jiwa kewirausahaan yang semakin tumbuh di antara generasi muda.

Namun, dalam perjalanan ini, kita juga menghadapi tantangan yang harus diatasi. Dunia bisnis terus berubah dengan cepat, dan kita harus tetap relevan dan responsif terhadap perubahan tersebut. Kita harus terus meningkatkan kurikulum kita, melibatkan para praktisi bisnis, dan memberikan dukungan yang diperlukan kepada para mahasiswa agar mereka siap menghadapi dunia bisnis yang kompetitif.

Buku Pengembangan Kewirausahaan Nasional ini sebagai kerjasama antara Kementerian UMKM Republik Indonesia dan APSKI menjadi tonggak bersejarah dalam perjalanan pengembangan kewirausahaan di Indonesia secara umum bukan hanya untuk insan kampus, tetapi untuk seluruh masyarakat secara luas. Mari kita terus menginspirasi para pemimpin masa depan, memberikan alat dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk berhasil, dan bersama-sama membangun masa depan yang cerah dalam dunia kewirausahaan.

Salam Kewirausahaan!



**Sonny Rustiadi S.E., MBA, Ph.D., CBAP**  
**Ketua Umum APSKI**

# Daftar isi

<b>KATA PENGANTAR</b> KEMENTERIAN UMKM	<b>1</b>
<b>PRAKATA EDITOR</b> PERKUMPULAN PROGRAM STUDI SARJANA KEWIRAUUSAHAAN INDONESIA (APSKI)	<b>2</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>3</b>
<b>TUJUAN</b>	<b>6</b>

<b>BAB 1 PERENCANAAN STRATEGI BISNIS JANGKA PANJANG</b>	<b>7</b>
1.1 Mengapa Strategi Jangka Panjang Penting dilakukan	10
1.2 Bagaimana Membuat Strategi Jangka Panjang	12
1.2.1 Visi, Misi, dan Nilai-nilai Perusahaan	12
1.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal	17
1.2.3 Analisis Internal	18
1.2.4 Revisi Strategi	19
1.2.5 Implementasi Strategi	20
1.2.6 Pengukuran dan Pemantauan	21
1.2.7 Evaluasi dan Penyesuaian	21
1.3 <i>Exit Strategy</i>	22
1.4 Valuasi Wajar Perusahaan	26

<b>BAB 2 INOVASI BISNIS BERKELANJUTAN</b>	<b>34</b>
2.1 Tahapan Inovasi Berkelanjutan	37
2.2 Jenis Inovasi untuk Perusahaan Bertumbuh	39
2.3 Teknik Kreatif Memunculkan Ide Inovasi	41
2.4 Inovasi di Setiap Lini Perusahaan	44
2.5 Daftar Inovasi yang Berhasil	47

<b>BAB 3 ASPEK TEKNOLOGI DALAM PERTUMBUHAN USAHA</b>	<b>52</b>
3.1 Transformasi Digital	54
3.2 Optimasi Rantai Pasokan	56
3.3 Persiapan Penerapan Teknologi	57

# Daftar isi

## BAB 4 MEMBANGUN TIM DAN STRATEGI MANAJEMEN MODAL INSANI

60

4.1 Tujuan Perusahaan dan Manajemen Kinerja	62
4.2 Metode <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) - Pengukuran Kunci Kinerja	63
4.3 Metode <i>Objectives and Key Results</i> (OKR)	64

## BAB 5 GROWING PAINS WIRAUSAHA PEMULA

67

5.1 Mengembangkan Organisasi Usaha	70
5.1.1 Tantangan Pertama bagi Pengusaha	70
5.1.2 Tantangan Kedua Bagi Pengusaha	71
5.1.3 Strategi Mengembangkan Organisasi Usaha Berkelanjutan	72
5.2 Keberhasilan, Kemunduran, dan Kegagalan Organisasi	72
5.2.1 Tidak berbuat apa-apa dan berharap yang terbaik.	74
5.2.2 Menjual bisnis dan memulai kembali.	74
5.2.3 Mendatangkan manajer profesional untuk menjalankan organisasi.	74
5.2.4 Mengubah Perilaku, Keterampilan, dan Peran	74
5.3 Piramida Perkembangan Organisasi	74
5.3.1 <i>Business Foundation</i>	75
5.3.2 <i>Market</i>	75
5.3.3 <i>Products &amp; Services</i>	75
5.3.4 <i>Resources Management</i>	75
5.3.5 <i>Operational Systems</i>	76
5.3.6 <i>Management Systems</i>	76
5.3.7 <i>Corporate Culture</i>	76
5.4 <i>Pitch Deck</i>	77

## DAFTAR PUSTAKA PROFIL PENULIS

81

83

# Petunjuk Penggunaan Buku Panduan Pengembangan Kewirausahaan Nasional

Buku ini dibagi menjadi 4 tema utama yang sesuai dengan berbagai tahapan/fase wirausaha dimulai dari masyarakat umum, calon wirausaha, wirausaha pemula, dan wirausaha mapan. Adapun detail judul setiap bukunya adalah:

- Buku 1    Inspirasi dan Dasar Kewirausahaan: Kewirausahaan untuk Masyarakat Umum**
- Buku 2    Wujudkan Impian: Membangun Usaha dengan Jiwa Wirausaha**
- Buku 3    Wirausaha Hebat, Indonesia Kuat: Panduan Sukses bagi Pengusaha Pemula**
- Buku 4    *Grow and Sustain*: Membangun Bisnis yang Kokoh dan Bertumbuh.**

Buku ini dirancang untuk memberikan panduan lengkap bagi wirausaha dan berbagai pemangku kepentingan kewirausahaan, termasuk mentor, konsultan, pendamping, perguruan tinggi, komunitas, dan asosiasi, dengan beberapa tujuan utama:

1. Sebagai referensi praktis bagi mereka yang ingin mencapai wirausaha mapan.
2. Sebagai manual untuk program peningkatan kapasitas kewirausahaan yang dijalankan oleh perguruan tinggi, dinas, Kementerian, lembaga, PLUT, komunitas maupun asosiasi.
3. Sebagai materi pembelajaran literasi kewirausahaan yang digunakan oleh dosen, konsultan, mentor maupun pendamping kewirausahaan.

Guna memaksimalkan pembelajaran, setiap buku telah dilengkapi dengan materi inti, studi kasus, dan lembar kerja. Anda diharapkan tidak hanya membaca tetapi juga menyelesaikan lembar kerja dan menerapkan pengetahuan yang didapat. Sebagai bahan yang akan melengkapi buku panduan ini, Anda dapat mengunjungi situs <https://ehub.kemenkopukm.go.id/> atau menyimak video melalui YouTube Entrepreneur Hub di:

[https://www.youtube.com/@EHub\\_Channel](https://www.youtube.com/@EHub_Channel).

Selain itu, untuk mempercepat perkembangan usaha Anda, disarankan agar Anda dapat bergabung dengan komunitas, asosiasi, atau organisasi kewirausahaan yang terletak di sekitar area tempat Anda tinggal.

Buku ini telah disusun sedemikian rupa sehingga tidak perlu dibaca secara berurutan, memungkinkan Anda untuk menyesuaikan pemakaiannya berdasarkan kebutuhan.

Selamat membaca dan mengimplementasikan ilmu yang ada didalamnya.

Wirausaha Hebat, Indonesia Kuat!

**Wisnu Sakti Dewobroto**

Koordinator Penulis

Panduan Pengembangan Kewirausahaan Nasional



# Tujuan

---



Buku ini disusun untuk memberikan panduan bagi wirausaha mapan yang ingin mengembangkan usaha untuk lebih kokoh dan berkelanjutan. Dengan fokus pada perencanaan strategi bisnis jangka panjang, inovasi berkelanjutan, pemanfaatan teknologi, pembentukan tim yang solid, dan penanganan tantangan pertumbuhan, buku ini bertujuan untuk membantu Anda menjadi lebih tangguh dan siap menghadapi dinamika bisnis yang terus berubah.



## Bab 1

# Perencanaan Strategi Bisnis Jangka Panjang

---



# ➤ Apa yang bisa Anda pelajari ???



**Perencanaan strategi jangka panjang**



**Dinamika lingkungan dan menganalisis lingkungan bisnis yang mempengaruhi bisnis**



**Visi dan misi bisnis**



**Rencana aksi yang konkret untuk mencapai tujuan strategis**



**Evaluasi dan pengendalian dalam proses perencanaan strategi**

Saat Anda menghadapi peluang dan ancaman yang tidak terduga dalam bisnis, Anda harus segera meresponsnya. Terkadang Anda mampu merespons dengan tepat, tapi terkadang tidak. Salah satu cara mempersiapkan diri Anda dan Bisnis Anda untuk sukses dalam merespons segala peluang dan ancaman yang ada adalah dengan memiliki perencanaan strategis. Perencanaan strategis mencakup keputusan tentang apa yang ingin Anda capai dari bisnis Anda, sumber daya apa yang Anda perlukan, dan bagaimana Anda bisa mewujudkannya. Hal ini dapat membuat Anda bersama tim Anda perlu memiliki pemikiran yang sama untuk menerapkan rencana strategis ini dan membantu mewujudkan tujuan Anda.

Setiap tiga hingga lima tahun, sebagian besar organisasi besar secara berkala membuat rencana untuk masa depan. Seringkali dokumen perencanaan strategis disimpan dan dilupakan hingga siklus berikutnya dimulai. Di sisi lain, banyak organisasi kecil dan baru, yang didorong oleh keadaan yang mendesak, mungkin tidak mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk proses perencanaan strategis.

John Kotter, pakar inovasi mengatakan, "Strategi harus dilihat sebagai kekuatan dinamis yang terus-menerus mencari peluang, mengidentifikasi inisiatif yang akan memanfaatkannya, dan menyelesaikan inisiatif tersebut dengan cepat dan efisien."

*"Plans are worthless, but planning is everything.- Dwight D. Eisenhower."*

Banyak bisnis sangat berfokus pada perencanaan jangka pendek dan hal ini mungkin diperlukan untuk kelangsungan hidup saat ini, namun saat Anda membantu navigasi jalan bisnis Anda menuju kesuksesan, menyusun rencana strategis jangka panjang dapat membantu Anda menentukan arah yang Anda perlukan untuk mencapai kesuksesan selama bertahun-tahun. Strategi jangka panjang adalah alat yang berharga untuk mengimplementasikan tugas dan tujuan baru di perusahaan. Strategi jangka panjang merupakan langkah dan tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu untuk kemajuan perusahaan. Penting untuk memahami cara membuat strategi jangka panjang untuk membuat rencana yang dapat dikelola untuk diikuti oleh tim.

Strategi jangka panjang adalah rencana komprehensif untuk bisnis yang menentukan tujuan masa depan Anda dan bisnis Anda. Selama proses ini, Anda menetapkan dan menyelesaikan tujuan untuk mencapai tujuan menyeluruh bagi perusahaan. Untuk membuat strategi jangka panjang, Anda dapat menetapkan beberapa sasaran kecil yang membantu Anda mencapai tujuan akhir. Tujuan dari strategi jangka panjang adalah untuk melihat peningkatan bertahap dalam perusahaan Anda dalam jangka waktu yang lama. Strategi jangka panjang biasanya memerlukan waktu setidaknya satu tahun untuk mencapainya, meskipun Anda juga dapat menetapkan rencana untuk beberapa tahun ke depan.

## 1.1 Mengapa Strategi Jangka Panjang Penting Dilakukan ?

Strategi jangka panjang adalah peta jalan Anda menuju pertumbuhan dan kesuksesan yang berkelanjutan (Saragih, 2024). Tanpa hal ini, perusahaan Anda mungkin mengambil jalan yang salah, yang dapat merugikan dan berpotensi menimbulkan kerugian jangka panjang. Manfaat Anda perlu melakukan Strategi jangka panjang adalah sebagai berikut:

### 01 Pertumbuhan bisnis

Menetapkan strategi bisnis jangka panjang merupakan peluang untuk berpikir kritis tentang masa depan bisnis Anda, termasuk dampak apa yang ingin Anda hasilkan, apa potensi bisnis Anda dan bagaimana Anda akan mewujudkannya, serta bagaimana evolusi perusahaan dan industri Anda.

### 02 Manajemen risiko

Strategi jangka panjang juga penting untuk manajemen risiko. Karena strategi jangka panjang terjadi dalam jangka waktu yang lama, Anda memiliki waktu dan kemampuan untuk membuat rencana yang membantu mengurangi risiko. Anda dapat melakukan ini dengan merevisi strategi jangka panjang jika Anda merasa tim Anda dapat memperbaikinya. Karena jangka waktunya, Anda juga dapat melacak hasil Anda dengan lebih aktif, sehingga dapat membantu memitigasi risiko yang terjadi. Anda dapat membuat keputusan yang lebih berisiko atau lebih berani dalam strategi jangka panjang karena Anda dapat menerapkan perbaikan atau perubahan strategi.

### 03 Penganggaran

Penganggaran penting bagi perusahaan manapun dan memiliki strategi jangka panjang dapat membantu Anda membuat anggaran yang stabil secara finansial.

### 04 Pengujian

Uji pemasaran adalah saat Anda menguji popularitas produk baru dengan memaparkannya kepada konsumen dalam waktu singkat. Strategi jangka panjang memungkinkan Anda menerapkan uji pemasaran karena Anda dapat membuat perubahan yang dapat dikelola pada perusahaan Anda dengan sedikit risiko. Artinya, Anda dapat membuat produk baru untuk melihat bagaimana pelanggan bereaksi lebih lambat guna membantu mengurangi risiko. Strategi jangka panjang penting jika Anda ingin menguji produk baru secara wajar.

Strategi bisnis jangka panjang memberikan kendali lebih besar atas masa depan organisasi Anda melalui sikap proaktif. Anda harus bereaksi terhadap kondisi pasar, terus melakukan perubahan dan inovasi untuk meningkatkan bisnis. Anda perlu memiliki visi masa depan tentang bagaimana perusahaan dan industri Anda berkembang. Rencana jarang sekali sempurna, jadi jangan kaku dan tidak fleksibel. Tinjau secara teratur apa yang berhasil dan apa yang tidak, dan gunakan informasi tersebut untuk membuat penyesuaian yang akan membawa Anda ke jalur yang lebih baik. Maka strategi yang disusun harus bersifat *agile*, secara cepat dapat disesuaikan, dikembangkan dan dieksekusi. Di bawah ini merupakan daftar strategi apa saja yang harus bersifat *agile* sehingga dengan segera bisa dirubah dan dieksekusi.

**Tabel 1.1** Daftar Strategi yang harus *Agile* dalam Perencanaan Perusahaan untuk menghadapi perubahan berkelanjutan (Tunner, 2016).

No	Agilitas	Agile
1	Konten Strategi	Visi jelas, fleksibilitas dipertimbangkan. Strategi jangka panjang dan jangka pendek sama-sama penting, dan diharapkan harus saling berkorelasi. Pengembangan interaktif, berkembang sesuai keadaan dibanding berdasarkan <i>blueprint</i> yang seakan-akan menjadi panduan baku.
2	Model Bisnis dan Proposisi	Fokus utama: Menciptakan Nilai pelanggan. Cakupan: Seluruh rantai nilai dan jaringan.
3	Struktur	Terstruktur tapi tidak permanen, fleksibilitas diciptakan oleh tim multidisiplin dan kolaborasi.
4	Visi Inovasi	Dualisme: kecepatan yang berbeda untuk inovasi. Memungkinkan tersedianya SDM dan TIK secara terpisah.
5	Proses	Harus mampu diharmonisasi, fleksibel ketika diperlukan. Proses rantai vertikal lebih baik dibanding proses per departemen.
6	Struktur dan Tata Kelola	Tim kecil. Otonomi dan kebebasan. Respons cepat terhadap peluang dan ancaman, manajemen risiko yang efektif, serta iterasi dan penyesuaian cepat berdasarkan keberhasilan/kegagalan. Keputusan berdasarkan pada pengumpulan dan analisis data yang sistematis.
7	Kepemimpinan	Melepas keinginan akan satu-satunya solusi dan perlu kualitas pemimpin yang tepat.
8	Budaya dan Tenaga Kerja	Manajemen diri. Kolaborasi lintas disiplin menjadi kebiasaan.
9	Visi dan Metode Eksekusi	Strategi sama dengan eksekusi. Strategi didasarkan bukti yang diperoleh dari eksekusi. Desain prototipe/MVP, mulai eksekusi dengan cepat, belajar dari kegagalan, lakukan penyesuaian, kembangkan hal-hal yang terbukti berhasil.
10	Penyelarasan	Di semua konfigurasi di sepanjang waktu
11	Fleksibilitas & Persistensi	Kearifan untuk mengetahui kapan harus bertahan dan kapan harus menyesuaikan arah.
12	Fokus & Kesederhanaan	Makin sedikit beban, makin mudah mengubah arah.

## 1.2 Bagaimana Membuat Strategi Jangka Panjang???

Strategi jangka panjang perlu dilakukan sebagai upaya menjaga usaha Anda memiliki panduan dan standarisasi atau acuan terkait apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa langkah-langkah dalam membuat strategi jangka panjang adalah sebagai berikut:

### Membuat Strategi Jangka Panjang



**Gambar 1.1** Langkah dalam Membuat Strategi Jangka Panjang

#### 1.2.1 Visi, Misi, dan Nilai-nilai Perusahaan

Mulailah dengan mengartikulasikan visi organisasi untuk masa depan. Tanyakan, “Seperti apa kesuksesan dalam sepuluh hingga dua puluh tahun kedepan?” Buat pernyataan misi yang menjelaskan nilai-nilai organisasi dan bagaimana Anda ingin mencapai visi tersebut. Nilai-nilai apa yang menginformasikan dan menentukan misi, visi, dan tujuan?

Menyusun dan menuangkan visi perusahaan akan membantu Anda untuk memberikan pemahaman yang sama pada semua tentang pemikiran Anda dengan lebih baik. Dalam menyusun perencanaan jangka panjang maka harus didasarkan pada visi dan misi bisnis Anda. Tinjau kembali dan evaluasi apakah visi dan misi tersebut masih relevan dengan kondisi saat ini dan apa yang ingin Anda capai dalam jangka panjang. Pastikan visi dan misi bisnis mencerminkan nilai-nilai inti perusahaan serta memberikan panduan yang jelas dalam mengambil keputusan strategis.

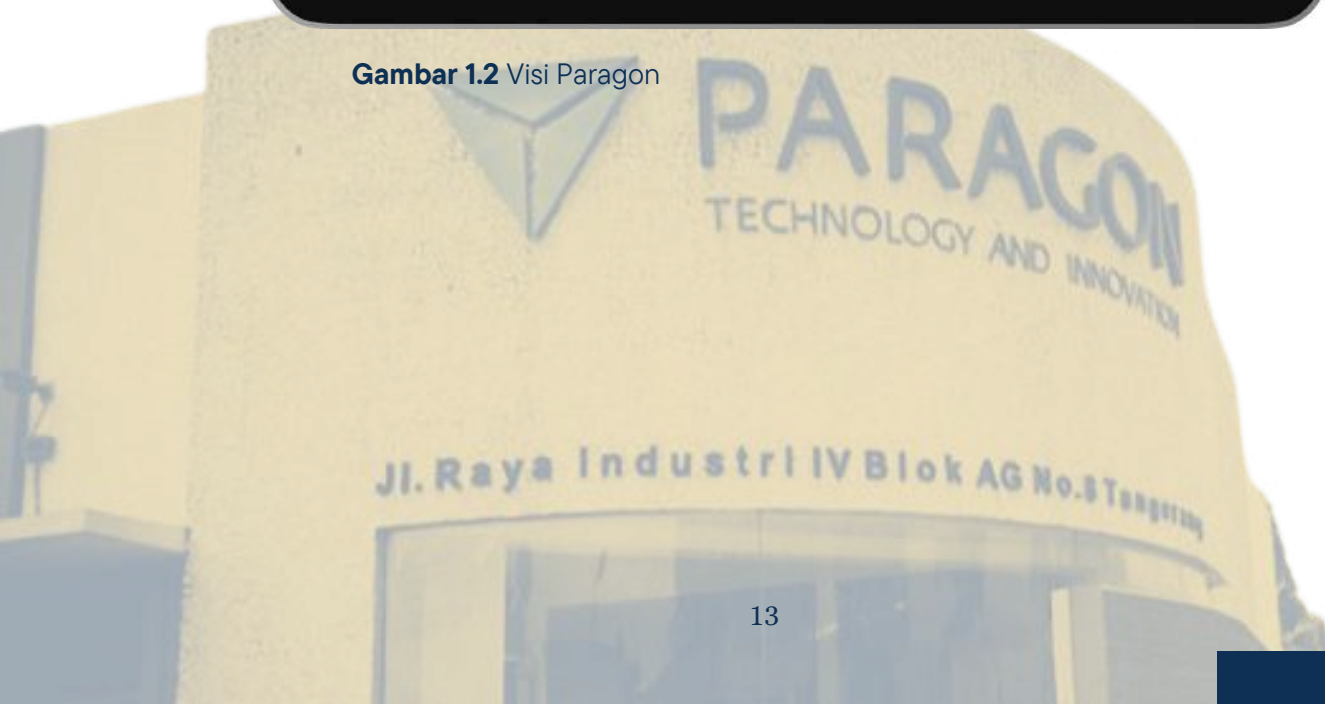


Berikut adalah contoh Visi, Misi dan Nilai perusahaan PT Paragon Technology and Innovation (Paragon Corp) yang merupakan perusahaan kosmetik terkemuka di Indonesia.



A company committed to having the best corporate governance and continuous improvement, in order to make each day better than yesterday, through high quality products that benefit the Paragonians, partners, society and the environment.

**Gambar 1.2** Visi Paragon







# Misi



**Gambar 1.3** Misi Paragon





# Nilai Perusahaan

1

## Faith in God

Paragonian believes in the existence and power of God

3

## Humility

Paragonian realizes that everyone has strengths and weaknesses

5

## Innovation

Paragonian always develops new and better things to meet and exceed customer expectations

2

## Care

Paragonian upholds the value of togetherness and compassion

4

## Grit

Paragonian lives a life with great joy and willpower



***Beberapa pertanyaan untuk meyakinkan visi misi Anda masih relevan dengan rencana jangka panjang, yaitu:***

**01**

**Apakah visi mencerminkan jangka panjang?**

**02**

**Apakah misi perusahaan masih mewakili apa yang perusahaan Anda lakukan saat ini ?**

**03**

**Apakah nilai-nilai perusahaan masih mencerminkan perilaku dan karakter individu/pekerja di perusahaan Anda?**

**04**

**Apakah visi, misi dan nilai perusahaan masih menjadi acuan dalam pengambilan keputusan strategis dan inovasi perusahaan?**

**05**

**Apakah ada perubahan di pasar, industri, atau masyarakat yang berpengaruh pada relevansi visi, misi dan nilai perusahaan Anda?**

**06**

**Apakah visi, misi dan nilai perusahaan masih memotivasi dan menginspirasi tim?**

**07**

**Apakah konsumen dan pihak eksternal perusahaan memahami dan merasakan citra perusahaan berhubungan dengan visi, misi dan nilai perusahaan?**



### 1.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Melakukan analisis lingkungan bisnis adalah langkah penting dalam membuat rencana jangka panjang. Tinjau faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi usaha Anda, seperti tren pasar, persaingan, perubahan teknologi, dan regulasi pemerintah. Identifikasi peluang dan tantangan yang mungkin timbul dari lingkungan tersebut, serta bagaimana Anda dapat mengantisipasinya atau memanfaatkannya.

bb Terdapat beberapa alat untuk membantu Anda menganalisis lingkungan external namun yang paling terkenal dan masih digunakan saat ini adalah analisis PESTEL (Wijaya, 2016). PESTEL merupakan kepanjangan dari *Political* (Politik), *Economic* (Ekonomi), *Social* (Sosial), *Technological* (Teknologi), *Environment* (Lingkungan) dan *Legal* (Hukum).

Silahkan identifikasi apa saja faktor diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi usaha anda 10 hingga 20 tahun kedepan. Anda bisa mencari informasi untuk mengetahui trend yang terjadi di masa mendatang dengan melalui riset online, data yang dikeluarkan pemerintah, berita , media, konferensi, wawancara dengan pakar , media sosial dll.

Berikut adalah contoh analisis PESTEL dalam sebuah perusahaan yang bergerak di industri kosmetik.



Gambar 1.5 Analisis PESTEL (Wijaya, 2016)

Dengan mengetahui trend di masa mendatang, Anda bisa menyusun strategi untuk mengantisipasi ancaman dan mempersiapkan apa saja yang diperlukan untuk mengambil peluang.

Ada beberapa alat untuk menganalisis lingkungan eksternal yang cukup populer seperti 5 Forces dari Michael E Porter dan juga SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Pada dasarnya sama sama mengkategorikan faktor eksternal yang penting diketahui perusahaan saat merumuskan rencana jangka panjang. Anda bisa belajar secara mandiri atau bisa berdiskusi dengan mentor bisnis Anda.

### 1.2.3 Analisis Internal

Evaluasi kekuatan dan kelemahan internal, seperti keahlian karyawan, struktur organisasi, sistem operasional, dan keuangan perusahaan. Identifikasi faktor-faktor yang dapat membantu Anda mencapai tujuan jangka panjang, serta area yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan.

Idealnya analisis internal ini dilakukan sesudah Anda menganalisis eksternal. Setelah mengetahui *trend* yang terjadi di masa mendatang, Anda bisa mempersiapkan apa yang dibutuhkan mengantisipasinya dengan melihat kekurangan dan kekuatan perusahaan. Alat yang populer untuk menganalisis faktor internal adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*)

*Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) dapat dilihat dari analisis faktor *external* yang anda buat yaitu:



#### Peluang

- Ekspansi pasar internasional: peluang untuk memperluas operasi ke pasar internasional terutama negara yang telah tinggi kesadarannya akan produk halal dan berkelanjutan.
- Meningkatnya kesadaran tentang produk berkelanjutan: konsumen semakin mencari produk yang ramah lingkungan, etis dan berkelanjutan.
- Tren kosmetik untuk pria: peningkatan permintaan terhadap produk perawatan pribadi dan kosmetik untuk pria.



#### Ancaman

- Regulasi produk yang lebih ketat: Pemerintah dan regulator dapat mengenakan aturan yang ketat dalam hal komposisi, pengujian, pelabelan produk untuk melindungi konsumen.

- Perubahan tren konsumen yang cepat: Perilaku konsumen di industri kecantikan berubah sangat cepat, didorong oleh media sosial atau influencer.
- Pandemi dan dampak ekonomi: krisis kesehatan global seperti COVID 19 dan dampak ekonomi berikutnya yang dapat mengubah perilaku konsumen. Hal ini berpotensi untuk mengganggu operasi bisnis.

Langkah selanjutnya adalah menganalisis internal dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan, seperti contoh berikut:



#### Kekuatan

- Inovasi produk dan teknologi: menguasai formula kosmetik yang unik dan penggunaan teknologi terkini.
- Kepemimpinan pasar dan *brand* yang sudah cukup kuat: *brand* sudah dikenal secara lokal dan sebagian nasional.
- Komitmen pada produk halal dan berkelanjutan: produk mengusung keberlanjutan dan sejak awal membangun image kosmetik halal.



#### Kelemahan

- Masih tergantung pada pasar domestik: pasar untuk wanita Indonesia yang mayoritas muslim.
- Persaingan harga dengan merek global: pasar kosmetik Indonesia masih didominasi oleh merek dari luar Indonesia.

Setelah Anda identifikasikan Peluang dan Ancaman serta Kekuatan dan Kelemahan, selanjutnya Anda bisa merumuskan strategi apa yang harus dilakukan dengan melihat segala aspek.



### 1.2.4 Revisi Strategi

Setelah mengevaluasi situasi internal dan eksternal perusahaan secara menyeluruh, langkah berikutnya adalah merencanakan strateginya. Strategi ini dapat dirumuskan dengan mengintegrasikan analisis:

- 1.Strategi memanfaatkan Kekuatan (S) untuk mengambil Peluang (O)
- 2.Strategi untuk mengatasi kekurangan (W), guna memanfaatkan kesempatan (O).
- 3.Strategi untuk menggunakan Kekuatan (S) untuk mengatasi Ancaman (T)
- 4.Strategi mengatasi Kelemahan (W) dan Ancaman (Threats, T).

Alternatif pendekatan strategi ini bisa diperoleh dengan mempertimbangkan analisis dari luar dan dalam, seperti yang ditunjukkan dalam contoh berikut:

#### Strategi Memanfaatkan Kekuatan (S) untuk Mengambil Peluang (O):

- Ekspansi Global Berbasis Kekuatan Merek: Manfaatkan reputasi dan kekuatan merek untuk memperluas pasar di luar negeri, terutama di negara-negara dengan permintaan tinggi akan produk halal dan ramah lingkungan.
- Inovasi Berkelanjutan: Gunakan kemampuan inovasi produk untuk mengembangkan dan memasarkan rangkaian produk baru yang ramah lingkungan dan halal, mengikuti tren kesadaran lingkungan dan kesehatan yang semakin meningkat.

#### Strategi Memanfaatkan Kekuatan (S) untuk Menghadapi Ancaman (T):

- Adaptasi terhadap Regulasi. Manfaatkan keahlian riset dan pengembangan untuk memastikan produk memenuhi atau bahkan melampaui standar peraturan yang ketat. Ini termasuk menginvestasikan dalam pengembangan produk yang sesuai dengan regulasi baru tentang keberlanjutan dan keamanan produk.
- Strategi Pemasaran yang Fleksibel. Manfaatkan kekuatan merek dan kemampuan inovasi untuk dengan cepat beradaptasi dengan perubahan tren konsumen. Mengembangkan kampanye pemasaran yang dapat dengan mudah disesuaikan berdasarkan dinamika pasar dan preferensi konsumen yang berubah.

#### Strategi Mengatasi Kelemahan (W) dengan Memanfaatkan Peluang (O):

- Diversifikasi Pasar. Kurangi ketergantungan pada pasar domestik dengan melakukan diversifikasi geografis. Temukan dan masuki pasar baru yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi dalam industri kosmetik, termasuk fokus pada segmen demografis yang belum terlayani seperti kosmetik khusus pria.
- Peningkatan Inovasi melalui Kolaborasi. Atasi keterbatasan dalam hal inovasi dengan membentuk kemitraan strategis dengan institusi penelitian atau perusahaan teknologi untuk mengembangkan produk kosmetik inovatif dan teknologi baru. Hal ini bisa meliputi pengembangan bahan yang lebih ramah lingkungan atau teknologi aplikasi kosmetik.

#### Strategi Menghadapi Kelemahan (W) dan Ancaman (T):

- Efisiensi Biaya dan Optimisasi Operasional. Mengidentifikasi area di mana biaya dapat dikurangi tanpa mengorbankan kualitas produk. Ini mungkin termasuk otomatisasi proses produksi, negosiasi kembali kontrak dengan pemasok, atau optimalisasi logistik guna mengurangi biaya.
- Penelitian Pasar dan Responsif. Menghadapi persaingan harga dari merek global serta perubahan tren konsumen melalui penelitian pasar yang berkelanjutan serta pengembangan produk yang responsif. Fokus pada pemahaman kebutuhan unik konsumen serta pengembangan produk secara cepat sesuai permintaan.

Jika Anda membuat strategi sebelumnya, Anda dapat meninjau dan merevisinya. Cobalah untuk mencari kesalahan, inkonsistensi, atau apa pun yang tidak relevan dengan strategi. Untuk mengubahnya, lihat setiap tujuan atau langkah dan tanyakan pada diri Anda apakah itu perlu dan dapat dicapai. Anda juga dapat meminta anggota tim lain untuk melihatnya dan memberikan umpan balik. Revisi strategi jangka panjang Anda seperlunya. Rencana Anda selalu dapat berubah, yang berarti Anda dapat memperbaruinya seiring kemajuan setiap langkah.

### 1.2.5 Implementasi Strategi

Anda sekarang dapat menerapkan strategi jangka panjang Anda. Jika strategi Anda komprehensif, mudah dipahami, dan realistis, maka strategi tersebut mungkin lebih mudah diikuti dan dicapai.

Alat untuk mengimplementasikan strategi yang cukup terkenal adalah *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* adalah suatu pendekatan manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal 1990-an. Metode ini digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja bisnis dengan tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan, tetapi juga meliputi proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta kepuasan pelanggan. Manfaat dari penggunaan *Balance Scorecard* antara lain memberikan kerangka kerja bagi strategi perusahaan, menjaga agar strategi tetap terarah, menyelaraskan departemen-departemen dan divisi-divisi dalam organisasi, serta memberikan pengukuran khusus untuk melacak kemajuan yang dicapai.

*Balanced Scorecard* mengamati kinerja organisasi dari empat sudut pandang yang saling terkait:

1. Perspektif Keuangan: Sudut pandang ini berfokus pada tujuan keuangan seperti pertumbuhan pendapatan, pengendalian biaya, dan penciptaan nilai bagi pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan: Ini mencakup tujuan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, retensi, akuisisi, dan nilai yang dirasakan oleh pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Sudut pandang ini melihat efisiensi internal, termasuk proses inovasi, operasional, dan layanan purna jual.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Ini berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk berinovasi, belajar, dan tumbuh. Ini termasuk pengembangan karyawan, budaya organisasi, dan kapasitas informasi (Kaplan & Norton, 2000).

Berdasarkan strategi yang telah dijabarkan langkah sebelumnya (SWOT) berikut adalah contoh penerapan *balance scorecard* beserta KPI (*Key Performance Indicators*):

#### **1 Perspektif Keuangan: Tujuan strategis: Meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan.**

- A. KPI: Pertumbuhan pendapatan tahunan (10% per tahun) ; Margin keuntungan (20%).
- B. Langkah-langkah: Membuka ragam produk baru dan memperluas ke pasar internasional.

#### **2 Perspektif Pelanggan: Tujuan strategis: Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.**

- A. KPI: Skor kepuasan pelanggan (> 85%) ; Tingkat retensi pelanggan (75%) .
- B. Langkah-langkah: Mengembangkan produk halal dan berkelanjutan yang inovatif; Memperbaiki pengalaman pelanggan melalui personalisasi.

# 3

**Perspektif Proses Bisnis Internal: Tujuan strategis: Mengoptimalkan efisiensi operasional dan inovasi.**

- A. KPI: Waktu pemasaran produk baru (180 hari) ; Persentase penjualan dari produk baru (30%).
- B. Langkah-langkah: Berinvestasi dalam penelitian & pengembangan (R&D) untuk inovasi berkelanjutan; Mengadopsi teknologi manufaktur yang lebih efisien.

Untuk memastikan bahwa Anda mengikuti strategi, adakan pertemuan rutin untuk memeriksa kemajuan tim. Pemeriksaan ini dapat membantu Anda dan tim Anda tetap bertanggung jawab saat menerapkan strategi. Anda juga dapat menugaskan tugas yang berbeda kepada setiap tim sehingga semua orang berpartisipasi.

# 4

**Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan: Tujuan strategis: Meningkatkan kemampuan dan keterlibatan karyawan.**

- A. KPI: Tingkat kepuasan karyawan ( >80%); Persentase karyawan yang mengikuti pelatihan tahunan (100%).
- B. Langkah-langkah: Program pengembangan karyawan; Pelatihan tentang tren industri dan teknologi terbaru

## 1.2.6 Pengukuran dan Pemantauan

Saat Anda menyelesaikan rencana, ingatlah untuk sesekali menilai hasilnya. Melakukan hal ini dapat membantu Anda menentukan apakah rencana Anda berhasil atau perlu perbaikan. Seringkali penting untuk melacak dan menilai hasil.

Anda untuk memotivasi tim Anda, terutama ketika Anda melihat hasil yang positif. Anda dapat menggunakan informasi tersebut untuk merevisi rencana dan menjadikannya lebih baik lagi. Penting untuk secara teratur mengukur dan memantau kemajuan yang telah dicapai. Pastikan pemantauan dan pengukuran ini agar apa yang dilakukan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

## 1.2.7 Evaluasi dan Penyesuaian

Rencana tidak selalu sempurna, jadi jangan kaku dan tidak fleksibel. Tinjau secara teratur apa yang berhasil dan apa yang tidak, dan gunakan informasi tersebut untuk membuat penyesuaian yang akan membawa Anda ke jalur yang lebih baik.

Evaluasi indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators/KPIs*) yang sesuai dengan tujuan jangka panjang, dan evaluasilah apakah Anda berada pada jalur yang benar. Jika ada penyesuaian yang perlu dilakukan, lakukan perubahan strategi atau rencana aksi yang diperlukan.



### 1.3 Exit Strategy

Dalam menyusun strategi perencanaan jangka panjang ada hal yang sering dilupakan, yaitu strategi keluar dari bisnis atau *Exit Strategy*. Apa yang sebenarnya dimaksud dengan *exit strategy*? Menurut Volberda (2023), *exit strategy* merupakan rencana strategis seorang pemilik atau pengusaha untuk menjual kepemilikannya di suatu perusahaan kepada investor atau perusahaan lain. *Exit strategy* memberi pemilik bisnis cara untuk mengurangi atau melikuidasi kepemilikannya dalam suatu bisnis dan, jika bisnisnya berhasil, memperoleh keuntungan yang besar. Jika bisnisnya tidak berhasil, *exit strategy* memungkinkan pengusaha membatasi kerugian. *Exit strategy* juga dapat digunakan oleh investor seperti pemodal ventura untuk merencanakan penarikan dana dari suatu investasi.

Idealnya, seorang pengusaha akan mengembangkan *exit strategy* dalam rencana bisnis awal mereka sebelum benar-benar terjun ke bisnis. Pilihan *exit plan* dapat mempengaruhi keputusan pengembangan bisnis. Jenis *exit strategy* yang umum mencakup penawaran umum perdana (IPO), akuisisi strategis, dan pembelian manajemen (MBO). *Exit strategy* mana yang bisa Anda pilih bergantung pada banyak faktor antara lain:

- Seberapa besar kendali atau keterlibatan (jika ada) yang ingin Anda pertahankan dalam bisnis.
- Apakah Anda ingin perusahaan dijalankan dengan cara yang sama setelah Anda keluar, atau apakah Anda ingin menjalankan bisnis dengan cara yang sama.
- Atau apakah Anda bersedia untuk memantau perkembangan dan perubahan di dalamnya.

Ada banyak *type* dalam melakukan *Exit Strategy*, namun tentunya ada hal-hal penting dan harus menjadi pertimbangan sebelum Anda memutuskan untuk mengambil langkah *exit strategy*. Pemilihan yang tepat karena keputusan tersebut mempunyai keunggulan dan kekurangan tersendiri yang perlu dipahami oleh Anda sebagai pemilik bisnis.

**Tabel 1.2** Jenis *Exit Strategy*

Jenis Exit Strategy	Penjelasan
---------------------	------------

IPO (*Initial Public Offering*)

Anda membawa bisnis Anda ke publik dan menjual saham sebagai saham kepada pemegang saham. Meskipun IPO mempunyai potensi yang sangat menguntungkan, hal ini juga sangat menantang. Meskipun investor swasta mungkin melihat potensi besar dalam bisnis Anda, industri yang lebih luas mungkin tidak melihat potensi besar dalam bisnis Anda. Biaya regulasi yang tinggi serta tekanan tambahan dan pengawasan dari pemegang saham sering kali membuat banyak perusahaan memilih untuk tetap menjadi perusahaan swasta.

## Jenis Exit Strategy

## Penjelasan

### IPO (Initial Public Offering)

#### Keunggulan:

- Potensi untuk memperoleh keuntungan yang besar, lebih besar dibandingkan strategi keluar lainnya.

#### Kelemahan:

- Memerlukan pengawasan yang intens dan berkelanjutan dari pemegang saham, badan pengawas, dan masyarakat.
- Persyaratan tambahan IPO mencakup kemajuan wajib dan pelaporan kinerja.
- Uji tuntas IPO sulit dan mahal.

### Bankruptcy

Dari semua jenis strategi keluar, strategi ini tidak memerlukan banyak rencana bisnis. Mengajukan kebangkrutan akan mengakibatkan aset disita dan akan berdampak pada kredit Anda, namun hal ini juga akan membebaskan Anda dari hutang finansial.

#### Keunggulan:

- Anda tidak akan terbebani hutang dan tanggung jawab bisnis Anda.

#### Kelemahan:

- Anda mungkin kesulitan untuk meminjam kredit pada bisnis di masa depan.

### Family succession

Jalan keluar suksesi keluarga (atau jalan keluar warisan) adalah gagasan untuk mempertahankan bisnis yang menguntungkan 'dalam keluarga'. Perlu dicatat bahwa perencanaan keluar bisnis untuk suksesi keluarga tidak kalah pentingnya dengan jenis jalan keluar lainnya. Ini adalah pilihan yang menarik bagi mereka yang ingin mewariskan warisan perusahaannya kepada anak atau anggota keluarga, namun penting untuk memastikan bahwa orang tersebut siap untuk pekerjaan tersebut.

#### Keunggulan:

- Sebagai anggota keluarga, kemungkinan besar orang tersebut memiliki pengetahuan mendalam tentang bisnis dan pemahaman yang baik tentang cara menjalankannya.
- Orang ini dapat dipersiapkan untuk bertransisi ke peran kepemimpinan selama bertahun-tahun.
- Dengan bisnis dalam keluarga, Anda mempertahankan hubungan dekat dengan bisnis tersebut, mungkin memilih untuk tetap dalam kapasitas sebagai penasihat atau konsultasi.

## Jenis Exit Strategy

## Penjelasan

### *Family succession*

#### Kelemahan:

- Gagasan menjalankan bisnis keluarga multigenerasi mungkin tampak menarik, namun mungkin tidak ada orang yang mampu mengambil peran tersebut.
- Mengaburkan batasan profesional dan pribadi dapat menyebabkan tekanan finansial atau emosional yang tidak perlu bagi keluarga.

### *Management and employee buyouts*

Dalam pembelian perusahaan oleh manajemen, mereka yang sudah bekerja dalam bisnis dapat bertransisi ke peran yang lebih senior/tinggi untuk mengisi kesenjangan dalam kepemimpinan. Karena tim manajemen sudah memahami bisnis Anda, mereka harus didampingi dengan baik untuk mengelola perusahaan.

#### Keunggulan:

- Anda akan dapat percaya bahwa bisnis tersebut dijalankan oleh seseorang yang berpengalaman dalam organisasi tersebut.
- Proses penyerahannya mungkin akan lebih mudah dibandingkan dengan penjualan kepada pihak ketiga.

#### Kelemahan:

- Mungkin tidak ada manajer atau karyawan yang tertarik atau siap untuk turun tangan.
- Perubahan signifikan dalam manajemen dapat berdampak negatif terhadap bisnis

### *Liquidation*

Ini adalah strategi keluar yang umum bagi bisnis yang gagal. Likuidasi adalah salah satu strategi keluar terakhir, dimana bisnis ditutup dan semua aset dijual. Setiap uang tunai yang diperoleh harus digunakan untuk melunasi hutang dan pemegang saham (jika ada).

#### Keunggulan:

- Jika ini adalah tujuan akhir yang Anda cari, inilah saatnya. Bisnis ini baik-baik saja dan benar-benar hilang setelah likuidasi.
- Metode ini bisa lebih sederhana dan cepat untuk dijalankan dibandingkan metode lain, seperti akuisisi.

#### Kelemahan:

- Likuidasi sepertinya bukan jalan keluar yang bernilai tinggi.
- Anda bisa saja memutuskan hubungan antara Anda dan karyawan, mitra, dan pelanggan

## Jenis Exit Strategy

## Penjelasan

### *Merger & Acquisition*

Merger atau akuisisi adalah pilihan *exit plan* yang kuat bagi perusahaan mana pun yang bisnisnya akan dijual, dan merupakan pilihan yang sangat menarik bagi perusahaan rintisan dan pengusaha. Anda akan menjual bisnis Anda ke perusahaan lain, yang mungkin ingin meningkatkan jangkauan geografisnya, menghilangkan persaingan, atau memperoleh bakat, infrastruktur, atau produk Anda.

Keunggulan:

- Ini adalah salah satu strategi keluar yang paling kuat bagi pemilik bisnis, karena mereka dapat mempertahankan kendali atas negosiasi harga dan menetapkan persyaratan mereka sendiri. Jika Anda menjual ke pesaing atau menerima banyak tawaran, Anda mungkin dapat menaikkan harga lebih jauh lagi.

Kelemahan:

- Proses M&A bisa memakan waktu dan biaya, serta sering kali gagal.

### *Sell to a third party*

Selama Anda bukan satu-satunya pemilik bisnis, Anda dapat menjual saham Anda kepada mitra atau investor modal ventura sementara bisnis berjalan seperti biasa. Angel investor sering digunakan dalam strategi keluar seperti ini, karena kemungkinan besar Anda akan menjual saham Anda kepada seseorang yang dikenal dan dipercaya.

Keunggulan:

- Perusahaan dapat terus berjalan dengan gangguan minimal terhadap bisnis seperti biasa, sehingga menjaga aliran pendapatan tetap stabil.
- Kemungkinan orang tersebut sudah mempunyai kepentingan dalam bisnis tersebut dan berkomitmen terhadap kesuksesannya dalam jangka panjang.

Kelemahan:

- Menemukan pembeli atau investor untuk saham Anda di perusahaan bisa jadi sulit.
- Penjualan tersebut mungkin kurang obyektif dan oleh karena itu tidak menguntungkan; Anda dapat menurunkan harga yang diminta jika pembelinya adalah orang dekat Anda.

Jenis Exit Strategy	Penjelasan
<i>Acquires</i>	<p><i>Acquires</i> adalah strategi keluar bisnis dimana sebuah perusahaan dibeli semata-mata untuk memperoleh bakatnya. Jenis akuisisi ini bisa sangat bermanfaat bagi karyawan yang terampil, karena Anda dapat yakin bahwa mereka akan dijaga dengan baik setelah bisnis itu dijual.</p> <p>Keunggulan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika seseorang secara aktif mencoba memperoleh bakat Anda, Anda akan dapat menegosiasikan persyaratan akuisisi yang lebih kuat.</li> <li>• Karyawan Anda akan menikmati masa depan yang lebih pasti dan sukses.</li> </ul> <p>Kelemahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anda mungkin kesulitan menemukan pembeli yang tertarik untuk mengakuisisi.</li> <li>• Seperti halnya akuisisi pada umumnya, ini bisa menjadi proses yang menantang dan mahal.</li> </ul>

## 1.4 Valuasi Wajar Perusahaan

Dalam strategi perencanaan jangka panjang dan sebagai dasar perusahaan untuk menentukan *exit strategy*, juga diperlukan langkah untuk menentukan *Business Valuasi* atau Penilaian bisnis. Penilaian bisnis juga dikenal sebagai penilaian perusahaan, adalah proses menentukan nilai ekonomi suatu bisnis. Selama proses penilaian, seluruh bidang bisnis dianalisis untuk menentukan nilainya dan nilai departemen atau unitnya (Mercer & Harms, 2020).

Penilaian perusahaan dapat digunakan untuk menentukan nilai wajar suatu bisnis karena berbagai alasan, termasuk nilai jual, penetapan kepemilikan mitra, perpajakan, dan bahkan proses *exit strategy*.

Penilaian bisnis biasanya dilakukan ketika suatu perusahaan ingin menjual seluruh atau sebagian operasinya atau ingin melakukan merger atau mengakuisisi perusahaan lain. Penilaian suatu bisnis adalah proses menentukan nilai suatu bisnis saat ini, menggunakan ukuran objektif, dan mengevaluasi seluruh aspek bisnis.

Penilaian bisnis meliputi analisis manajemen perusahaan, struktur permodalan, prospek pendapatan masa depan, atau nilai pasar asetnya. Alat yang digunakan untuk penilaian dapat bervariasi antar evaluator, bisnis, dan industri. Pendekatan umum terhadap penilaian bisnis mencakup peninjauan laporan keuangan, *Discounted cash flow*, dan perbandingan perusahaan serupa. Penilaian bisnis juga penting untuk pelaporan pajak. Beberapa peristiwa terkait perpajakan seperti penjualan, pembelian, atau pemberian saham suatu perusahaan akan dikenakan pajak tergantung pada penilaiannya.

## Ada beberapa metode valuasi bisnis yang bisa dilakukan (Mercer & Harms, 2020), di antaranya:

# 1

### **Market Capitalization (Kapitalisasi Pasar)**

Kapitalisasi pasar mengacu pada total nilai pasar dari seluruh saham yang beredar suatu perusahaan. Komunitas investasi menggunakan angka ini untuk menentukan ukuran perusahaan, bukan angka penjualan atau total aset. Dalam suatu akuisisi, kapitalisasi pasar digunakan untuk menentukan apakah calon pengambilalihan mewakili nilai yang baik atau tidak bagi pihak pengakuisisi. Kapitalisasi pasar dapat diukur dengan rumus berikut:

$$\text{Kapitalisasi Pasar} = \text{Harga Saham} \times \text{Jumlah Saham}$$

Contoh:

Jika suatu usaha memiliki saham beredar senilai 200.000.000 lembar dan harganya Rp. 1.600 per lembar, maka:

$$\begin{aligned} \text{Kapitalisasi Pasar} &= 200.000.000 \text{ lembar} \times \text{Rp. 1.600} \\ &= \text{Rp. 320.000.000.000} \end{aligned}$$

# 2

### **Earnings Multiplier**

*Earning Multiplier* atau pengganda pendapatan dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat tentang nilai riil suatu perusahaan, karena laba perusahaan merupakan indikator keberhasilan finansial yang lebih dapat diandalkan dibandingkan pendapatan penjualan. Pengganda pendapatan menyesuaikan laba masa depan terhadap arus kas yang dapat diinvestasikan pada tingkat bunga saat ini selama periode waktu yang sama. Secara sederhana dapat diukur dengan rumus berikut:

$$\text{EM} = \text{Harga per lembar Saham} / \text{laba per Saham}$$

*Earning Multiplier* juga dikenal sebagai rasio harga terhadap pendapatan (P/E), pengganda pendapatan dapat digunakan sebagai alat penilaian yang disederhanakan untuk membandingkan harga relatif mahal nya saham perusahaan serupa. Hal ini juga dapat membantu investor menilai harga saham saat ini dibandingkan dengan harga historisnya berdasarkan pendapatan relatif.

Contoh:

Perusahaan mempunyai profit bersih Rp. 100 juta per tahun dengan valuasi multiple (VM) sebesar 4. Maka, valuasinya adalah Rp. 400 juta. Dari kacamata investor, perusahaan mempunyai potensi keuntungan per tahun sekitar Rp100 juta untuk modal investasi sebesar Rp. 400 juta.



# 3

## Discounted Cash Flow (DCF) Method

Metode ini didasarkan pada proyeksi arus kas masa depan yang disesuaikan untuk mendapatkan nilai pasar perusahaan saat ini. Perbedaan utama antara metode arus kas yang didiskontokan dan metode *Earning Multiplier* adalah metode ini mempertimbangkan inflasi untuk menghitung nilai sekarang.

DCF dapat diukur dengan menggunakan rumus berikut:

$$DCF = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

Keterangan:

CF1 = Cash flow Tahun ke-1

CF2 = Cash flow Tahun ke - 2

CFn = Cash flow Tahun ke - n

r = The discount rate

Contoh:

Perusahaan Startup memiliki cash flow (arus kas) untuk 3 tahun sebagai berikut:

Arus kas 1: Rp. 400.000.000

Arus kas 2: Rp. 420.000.000

Arus kas 3: Rp. 441.000.000

Katakanlah tingkat diskonto Anda adalah 15% per tahun (tercatat r dalam rumus DCF). Maka DCF adalah sebagai berikut:

$$DCF = (400.000.000 / (1+0.15)^1) + (420.000.000 / (1+0.15)^2) + (441.000.000 / (1+0.15)^3)$$

$$DCF = 347.826.000 + 317.580.000 + 289.965.000$$

$$DCF = \text{Rp. } 955.371.000$$

# 4

## Book Value

*Book Value* atau nilai buku adalah nilai ekuitas pemegang saham suatu bisnis seperti yang ditunjukkan pada laporan neraca. Nilai buku diperoleh dengan mengurangi total hutang suatu perusahaan dari total asetnya.

Secara sederhana dapat diukur dengan rumus berikut:

$$\text{Book Value} = \text{Total Hutang} - \text{Total Aset}$$

Contoh:

UMKM Sukses Jaya memiliki aset lancar sebesar Rp. 170.000.000 dan aset tetap senilai Rp. 600.000.000, dan UMKM Sukses Jaya juga memiliki hutang pada perbankan sebanyak Rp. 950.000.000, maka nilai *Book Value* adalah:

$$\begin{aligned} \text{Book Value} &= \text{Rp. } 950.000.000 - (\text{Rp. } 170.000.000 \\ &\quad + \text{Rp. } 600.000.000) \\ &= \text{Rp. } 180.000.000 \end{aligned}$$



## 5

### **Liquidation Value (Nilai likuidasi)**

Nilai likuidasi adalah uang tunai bersih yang akan diterima suatu bisnis jika asetnya dilikuidasi dan kewajibannya dilunasi hari ini. Sebuah bisnis biasanya dilikuidasi sebagai bagian dari proses kebangkrutan dan aset berwujud dijual dengan cepat, seringkali dengan harga dengan persentase yang sangat rendah dari biaya aslinya. Nilai likuidasi biasanya lebih rendah dari nilai buku, namun lebih besar dari nilai sisa.

Nilai likuidasi dapat dihitung dengan menghilangkan nilai seluruh aset dan kewajiban suatu perusahaan dari laporan keuangannya. Pengurangan kewajiban dari aset akan memberikan nilai likuidasi kepada investor.

Saat menghitung nilai likuidasi, investor harus mengecualikan aset tidak berwujud, seperti *goodwill*, merek dagang, dan kekayaan intelektual.

Contoh:

UMKM Pasti Maju memiliki Hutang senilai Rp. 550.000.000. Kemudian, asumsikan pula bahwa nilai buku aset tersebut adalah Rp. 1.000.000.000 dan nilai residu senilai Rp. 50.000.000. Terdapat pula asumsi lain, yakni penjualan seluruh aset tersebut bisa menghasilkan Rp. 750.000.000 dalam sebuah lelang.

<i>Liquidation value</i>	= Harga lelang - Hutang
<i>Liquidation value</i>	= Rp 750.000.000 - Rp 550.000.000.
<i>Liquidation value</i>	= Rp 200.000.000

## 6

### **Firm Value (Nilai Perusahaan)**

Nilai perusahaan merupakan salah satu indikator kinerja keuangan karena jika nilai perusahaan tinggi dapat menunjukkan kemakmuran bagi pemegang saham. Dalam memilih perusahaan yang baik, investor tentunya tidak asal memilih perusahaan untuk menanamkan modalnya, karena investor melihat nilai perusahaan tercermin dari harga sahamnya.

Nilai perusahaan juga dapat dihitung dengan menggabungkan total hutang dan ekuitas perusahaan, kemudian dikurangi dengan jumlah dana tersisa yang tidak digunakan untuk mendanai operasi bisnis.

Secara sederhana dapat diukur dengan rumus berikut:

**Nilai Perusahaan = Hutang + Ekuitas – Dana Tersisa**

Contoh:

UMKM Pasti Maju memiliki Hutang senilai Rp 550.000.000. Kemudian, asumsikan pula bahwa nilai buku aset/ekuitas tersebut adalah Rp 1.000.000.000 dan nilai residu senilai Rp 50.000.000.

Nilai Perusahaan = (Rp 550.000.000 + Rp 1.000.000.000)
- Rp 50.000.000
Nilai Perusahaan = Rp 1.500.000.000.

Dengan menggunakan metode pengukuran Valuasi perusahaan Anda dapat menentukan dan menggunakannya untuk berbagai kepentingan dan pengambilan keputusan. Manfaat melakukan penilaian bisnis antara lain (Mercer & Harms, 2020) adalah:





**Gambar 1.6** Manfaat Valuasi Pasar

## 01

### Mengetahui kinerja bisnis

Penilaian bisnis melibatkan analisis laporan keuangan bisnis selama lima tahun terakhir. Analisis tersebut dilakukan secara horizontal dan vertikal sehingga penilai bisnis dapat mengisolasi tren dan pola pertumbuhan. Penilaian bisnis juga menyiapkan analisis keuangan komparatif industri yang komprehensif untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan. Analisis tersebut membantu pemilik bisnis dalam menganalisis kesehatan dan kinerja perusahaan secara objektif.

## 02

### Mempersiapkan Merger Atau Akuisisi

Salah satu elemen terpenting dalam M&A adalah penilaian perusahaan karena penentuan nilai wajar dikaitkan dengan keberhasilan suatu M&A. Menentukan nilai perusahaan yang akurat dan realistis dalam M&A mempunyai pengaruh yang besar baik pada negosiasi maupun setelah M&A. Penilaian bisnis tidak hanya membantu pemilik bisnis dalam menentukan nilai bisnisnya, namun juga membantu memaksimalkan nilai ketika mempertimbangkan penjualan, merger, akuisisi, usaha patungan, atau kemitraan strategis. Nilai suatu bisnis sebagian merupakan fungsi dari keuntungan dan arus kas yang dapat dihasilkannya dan sebagian lagi merupakan fungsi dari nilai waktu uang. Hal ini membantu suatu bisnis menentukan jumlah uang yang bersedia dibayarkan oleh pembeli dan berapa tingkat bunga yang harus mereka diskon terhadap arus kas masa depan perusahaan lain.

## 03

### Persiapan Go Public (IPO)

Salah satu aktivitas terpenting saat IPO adalah menilai saham perusahaan. Sebab, penetapan harga saham yang benar menentukan berhasil tidaknya suatu IPO. Penjamin emisi utama dalam bank investasi menentukan kisaran nilai IPO yang wajar melalui penilaian mendalam terhadap emiten dengan menggunakan metode penilaian yang berbeda. Harga penawaran awal yang ditentukan oleh penjamin emisi utama umumnya mencakup diskon pada nilai wajar. Diskon pada nilai wajar sangat penting untuk menghasilkan minat awal dalam IPO. Baik penjamin emisi maupun penerbit harus menyepakati tingkat diskonto dalam penawaran awal. Hal ini menunjukkan bagaimana menentukan estimasi nilai wajar yang akurat membantu perusahaan mempersiapkan IPO.

## 04

### Menyelesaikan Perselisihan Mitra

Perselisihan kadang muncul dalam sebuah proses pengelolaan bisnis, beberapa situasi yang umum mencakup perselisihan kontrak dan perselisihan akuisisi dan pemegang saham. Arbiter dan mediator sering kali diminta untuk menyelesaikan perselisihan. Bagian mendasar dalam menyelesaikan perselisihan adalah penilaian yang tepat terhadap suatu perusahaan. Perselisihan dapat muncul karena sejumlah situasi faktual. Hal ini dapat mencakup pembubaran kemitraan, perselisihan mengenai merger yang gagal, dan sejenisnya. Arbiter sering kali diminta untuk memutuskan antara dua analisis ahli yang bersaing setiap kali mereka dihadapkan pada perselisihan tersebut. Oleh karena itu, mengembangkan model penilaian yang rinci dan akurat sangat penting untuk menyampaikan kesimpulan sengketa dengan jelas dan ringkas.

## 05

### Memperoleh Pembiayaan Dari Bank

Lembaga keuangan dan bank memerlukan penilaian bisnis untuk menjamin dan menyetujui pinjaman. Hal ini terutama terjadi ketika bisnis membutuhkan dana untuk membiayai akuisisi. Penilaian bisnis memberi bank nilai pasar yang wajar dari bisnis tersebut. Nilai tersebut membantu dalam mendukung pinjaman usaha. Bank melakukan analisis terhadap penilaian perusahaan. Bank mengadopsi pendekatan yang lebih konservatif saat menilai bisnis. Setelah penilaian ditentukan, penilaian tersebut dibandingkan dengan harga yang bersedia dibayar pembeli untuk mengakuisisi bisnis tersebut. Selain itu, bank juga meninjau kekuatan finansial pembeli, *leverage* yang ada, dan sumber pembiayaan lainnya. Tinjauan tersebut membantu bank dalam memahami jenis pembiayaan yang dapat diberikannya. Perlu diperhatikan bahwa tujuan bank adalah memastikan bisnis mampu melunasi utangnya setelah transaksi.

# finance



## LEMBAR KERJA 1

Setelah mempelajari pembahasan pada bab diatas tentang Perencanaan Strategi Bisnis Jangka Panjang, maka cobalah renungkan beberapa pertanyaan berikut ini:

### 01

Bagaimana perencanaan strategi jangka panjang dapat memberikan arah yang jelas dan stabilitas bagi perusahaan? Jelaskan bagaimana hal ini membantu dalam pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang efektif!

### 02

Apa perbedaan utama antara perencanaan strategi jangka pendek dan jangka panjang? Bagaimana kedua jenis perencanaan ini dapat saling melengkapi dalam operasional bisnis?

### 03

Bagaimana analisis mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam bisnis Anda dalam proses perencanaan strategi bisnis jangka panjang?

### 04

Apa saja tantangan utama yang mungkin dihadapi dalam menyusun dan mengimplementasikan perencanaan strategi bisnis jangka panjang? Bagaimana Anda akan mengatasi tantangan tersebut?

task

# LEMBAR KERJA 2

## CANVAS VISI DAN MISI ORGANISASI

Budaya Perusahaan kami	Keunggulan Bersaing kami adalah:	Pelanggan kami adalah:	Alasan kami membangun perusahaan adalah:	MISI PERUSAHAAN
- _____ _____ _____ _____ _____ _____	- _____ _____ _____ _____ _____ _____	- _____ _____ _____ _____ _____ _____	- _____ _____ _____ _____ _____ _____	- _____ _____ _____ _____ _____ _____
Kami membangun Budaya tsb dengan melakukan:	Dampak yang saat ini kami buat bagi pelanggan adalah:	Perasaan pelanggan saat melihat perusahaan yang kami bangun	Di masa depan, kami ingin perusahaan dapat memiliki dampak:	
- _____ _____ _____ _____ _____ _____	- _____ _____ _____ _____ _____ _____	- _____ _____ _____ _____ _____ _____	- _____ _____ _____ _____ _____ _____	- _____ _____ _____ _____ _____ _____

## Bab 2

# Inovasi Bisnis Berkelanjutan

---



# ➤ Apa yang bisa Anda pelajari???



**Konsep inovasi berkelanjutan dan pentingnya inovasi berkelanjutan dalam konteks bisnis modern.**



**Peluang untuk inovasi berkelanjutan**



**Strategi pengembangan produk dan layanan dan yang mendukung praktik bisnis berkelanjutan.**



**Model bisnis yang mendukung inovasi berkelanjutan.**

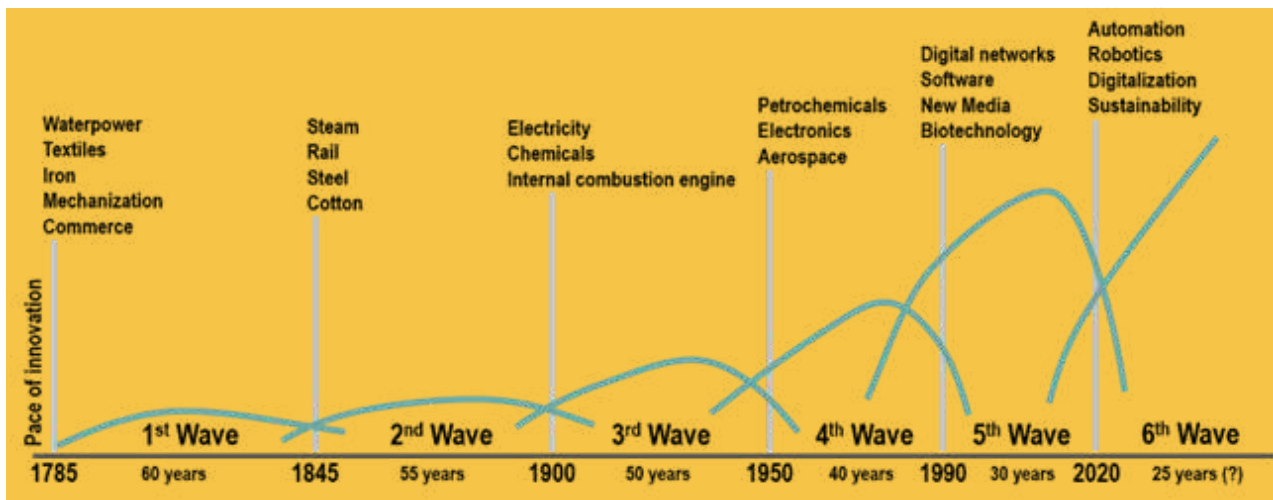


**Dampak sosial dan lingkungan dari inovasi bisnis yang dilakukan**



**Strategi komunikasi yang efektif**

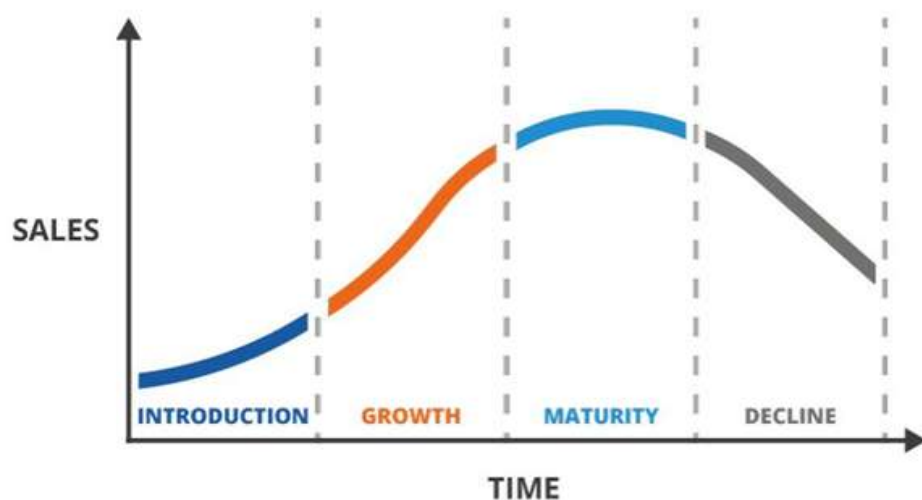
Seperti sudah dibahas pada tahap awal bahwa inovasi merupakan hal yang menjadi sangat penting dalam berwirausaha. Seperti diketahui bahwa setiap era pasti ada perubahan tren seperti tergambar di bawah ini.



**Gambar 2.1** Wave of Innovation  
(Desha & Hargroves, 2011)

Di Setiap era gelombang inovasi terjadi perubahan tren yang dimulai dari gelombang pertama (*water power, textile, mekanisasi*) hingga gelombang ke 6 (*automation, robotic, digitalisasi dll*). Jika diperhatikan bahwa setiap gelombang inovasi mempunyai durasi yang berbeda dan semakin singkat setiap eranya. Diperkirakan bahwa gelombang keenam akan selesai kurang dari 25 tahun.

Tidak hanya adanya tren, namun setiap produk yang diluncurkan di perusahaan Anda juga ada masanya. Seperti pada konsep *Product life cycle*, sebuah produk akan melalui tahap tahap mulai dari *introduction, growth, maturity* yang kemudian akan *decline*.



**Gambar 2.2** Konsep Product Life Cycle



Dalam konsep *product life cycle*, sebuah produk mengalami empat tahap utama selama keberadaannya di pasar. Tahap pertama disebut Pengenalan (*Introduction*), di mana produk baru diperkenalkan kepada pasar. Pada tahap ini, penjualan masih rendah dan biaya pemasaran tinggi, fokus utamanya adalah membangun kesadaran merek dan mendidik pasar. Keuntungan biasanya belum tercapai karena investasi besar dalam penelitian dan pengembangan serta pemasaran.

Tahap kedua adalah Pertumbuhan (*Growth*), di mana produk mulai diterima oleh konsumen dan penjualan serta pendapatan meningkat. Keuntungan juga meningkat pada tahap ini, sementara biaya pemasaran menjadi lebih efisien. Ketika produk memasuki tahap Kematangan, penjualan mencapai puncaknya namun pertumbuhan melambat karena pasar mulai jenuh. Fokus utamanya beralih pada diferensiasi produk dan strategi pemasaran yang lebih agresif meskipun tingkat keuntungan tetap tinggi.

Terakhir, pada tahap Penurunan (*Decline*), terjadi penurunan dalam penjualan dan keuntungan yang sering kali disebabkan oleh perubahan teknologi atau preferensi konsumen yang berubah. Perusahaan mungkin perlu mengurangi biaya operasional atau mengalihkan sumber daya ke produk baru atau bahkan menarik produk tersebut dari pasar. Memahami dan mengelola setiap tahapan dalam siklus hidup produk sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan maksimal dan mendapatkan keuntungan dari produk mereka di pasaran. Pertanyaan berikutnya, kapankah inovasi perlu dilakukan ?

***“Di era yang penuh ketidakpastian, inovasi perlu dilakukan setiap saat”***

Di era terdahulu biasanya inovasi dalam perusahaan diluncurkan di saat produk sudah mulai masuk dalam tahap penurunan. Hal ini untuk mencegah terjadinya penurunan pada penjualan yang berdampak pada keuntungan. Berbeda dengan era terdahulu, di masa sekarang yang penuh ketidakpastian, inovasi perlu dilakukan setiap saat. Layaknya seorang prajurit yang selalu siap dengan berbagai macam senjata saat terjun ke medan perang. Ada senjata jarak dekat, jarak menengah, jarak jauh dan juga senjata dengan berbagai macam medan, laut, darat dan bahkan udara.

## 2.1 Tahapan Inovasi Berkelanjutan

Pada fase usaha yang mapan, inovasi tidak hanya dilakukan di satu bagian tertentu. Banyak perusahaan besar telah mendorong inovasi yang dilakukan oleh seluruh bagian. Praktik baik ini bahkan sudah dilakukan semenjak lama oleh perusahaan berkelas dunia seperti Google. Mereka mempunyai kebijakan *20% rules*, dimana memberikan keleluasaan setiap karyawan untuk berinovasi dengan menggunakan 20% waktunya selama bekerja.

Terdapat langkah langkah untuk mendorong hadirnya inovasi di perusahaan, salah satunya yang paling penting adalah mendorong setiap individu di perusahaan sensitive terhadap

permasalahan. Cara yang paling sederhana untuk memantik inovasi adalah dengan menggunakan pola pikir seorang desainer yaitu *design thinking*.

*Design thinking* adalah pendekatan pemecahan masalah yang berpusat pada manusia dan menekankan pentingnya empati, kolaborasi, serta iterasi untuk mengembangkan solusi inovatif dalam menghadapi masalah kompleks. Pendekatan ini sering digunakan dalam pembuatan inovasi, desain produk dan pengembangan layanan, tetapi juga dapat diterapkan dalam berbagai konteks bisnis dan organisasi. (Brown, 2009)



Berikut adalah proses dari *Design Thinking* (Brown, 2009);

## 01

### **Empati**

Tahap pertama dalam *design thinking* adalah memahami pengalaman dan kebutuhan pengguna atau pelanggan dengan menggunakan pendekatan yang berempati seperti wawancara atau observasi. Hal ini bertujuan agar kita benar-benar memahami tantangan dan masalah yang dihadapi dari perspektif mereka.

## 02

### **Definisi Masalah**

Setelah memahami pengguna dan masalah mereka, langkah selanjutnya adalah mendefinisikan masalah secara jelas dan spesifik. Hal ini membantu kita untuk lebih fokus dalam proses pemecahan masalah pada aspek yang paling penting.

## 03

### **Membuat Ide**

Pada tahap ini, tim menciptakan berbagai ide untuk menyelesaikan masalah yang telah didefinisikan sebelumnya. Teknik-teknik seperti *brainstorming* atau *mind mapping* sering digunakan untuk merangsang pemikiran kreatif dan inovatif.

## 04

### **Prototipe**

Ide-ide inovasi yang dihasilkan kemudian diwujudkan menjadi prototipe sederhana seperti model, sketsa, atau simulasi guna membantu uji coba serta perkembangan ide lebih lanjut.

## 05

### **Pengujian**

Prototipe tersebut diuji dengan melibatkan pengguna atau pemangku kepentingan. *Feedback* yang diperoleh sangat penting untuk memahami efektivitas solusi dan area yang perlu diperbaiki.

## 06

### **Iterasi**

*Design thinking* adalah proses iteratif. Berdasarkan *feedback* yang diterima, solusi akan diubah dan ditingkatkan sesuai kebutuhan. Proses ini berlangsung berulang hingga ditemukan solusi yang paling optimal.

Pendekatan ini sering melibatkan kerja tim dan kolaborasi antar disiplin, memungkinkan berbagai sudut pandang dan keahlian untuk memberikan kontribusi dalam proses kreatif. Pendekatan ini sangat berguna dalam menghadapi masalah kompleks dan tidak terstruktur, di mana solusi tradisional mungkin tidak efektif. Proses ini membantu perusahaan untuk menjadi lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pengguna mereka.

Disarankan memang Anda tidak perlu berpikir linier dalam menggunakan pola pikir *design thinking*, gunakanlah konsep tersebut dengan bebas. Tidak perlu anda mulai berurutan dari empati hingga tahap pengujian, melainkan anda bisa bereksperimen memulainya dari manapun dan mencoba di setiap prosesnya.

---

## 2.2 Jenis Inovasi untuk Perusahaan Bertumbuh

Penting untuk diketahui bahwa inovasi dapat mempengaruhi produk, layanan, dan proses dengan berbagai cara. inovasi diklasifikasikan ke dalam empat kategori berdasarkan penerapan dan dampaknya. Empat tipe inovasi (Keely, Walters, Pikkell, & Quinn, 2011) tersebut adalah:

### 01

#### Inovasi Inkremental

Inovasi ini dilakukan secara berkala, sangat umum dan bekerja dengan teknologi yang ada dalam pasar yang sudah ada. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produk atau layanan yang sudah ada dengan menambahkan fitur, desain, dan sebagainya. Contoh: Di pasar *smartphone*, kebanyakan inovasi adalah pembaruan perangkat keras, peningkatan desain, atau penambahan fitur dan sensor tambahan.

### 02

#### Inovasi Disruptif

Inovasi ini mendisrupsi inovasi lain di pasaran, biasanya berkaitan dengan penerapan teknologi atau model bisnis baru yang mengubah industri yang ada. Teknologi baru ini awalnya mungkin tampak inferior, namun setelah beberapa iterasi, sering kali melebihi solusi yang ada dan mendominasi pasar. Contoh: Amazon mengadopsi internet untuk mengubah industri buku. Contoh lain adalah saat iPhone yang menggantikan ponsel tradisional dengan antarmuka sentuh.

### 03

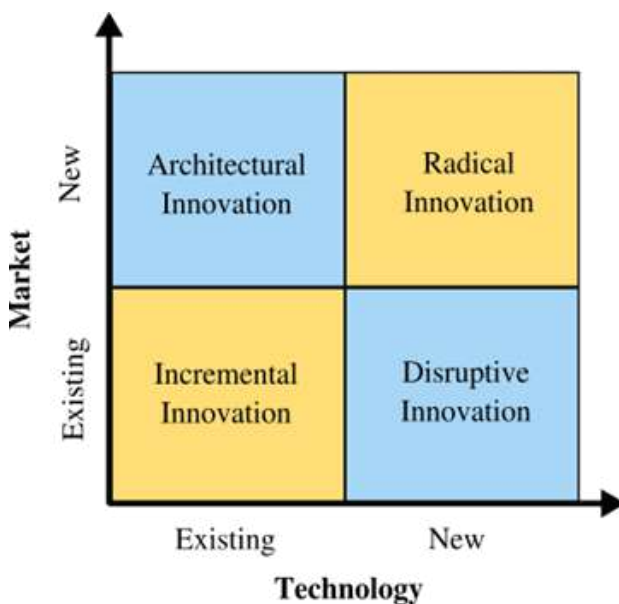
#### Inovasi Arsitektur

Inovasi ini sering kita lihat di perusahaan teknologi besar seperti Amazon dan Google yang menerapkan keahlian dan teknologi mereka ke pasar baru. Contoh: Amazon dan Alibaba memperluas layanan dan produk mereka ke pasar baru menggunakan keahlian yang sudah ada dalam membangun aplikasi dan platform.

# 04

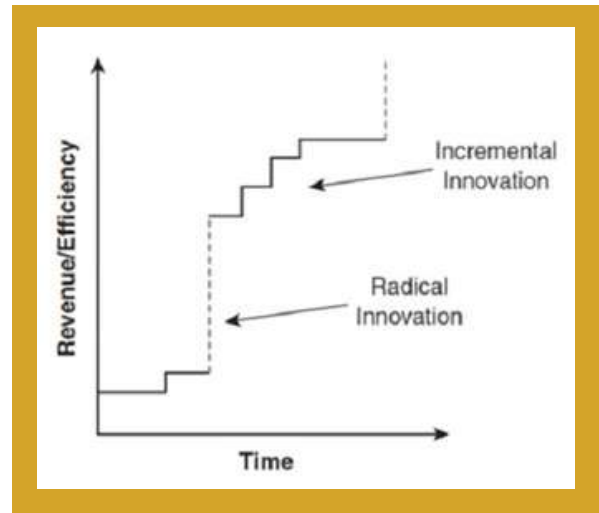
## Inovasi Radikal

Meski sering dianggap sebagai contoh inovasi yang diharapkan, ini sebenarnya yang paling jarang terjadi. Inovasi radikal melibatkan penciptaan teknologi, layanan, atau model bisnis baru yang menghasilkan pasar yang sama sekali baru. Contoh: Penemuan pesawat terbang adalah contoh inovasi radikal yang menciptakan mode perjalanan baru dan membuka pasar serta industri yang sepenuhnya baru (Aspirelearningspace.com).



**Gambar 2.3** Inovasi Radikal, (Aspirelearningspace.com)

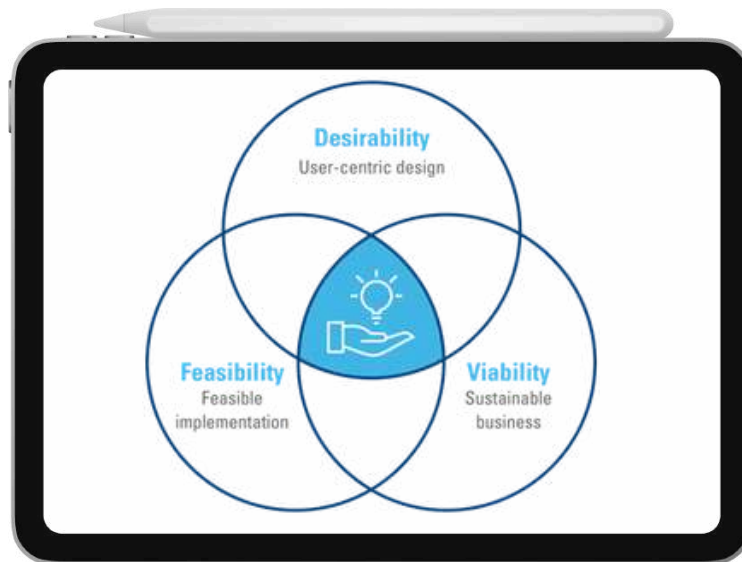
Sebagai perusahaan yang sudah mapan dan bertumbuh, penting untuk melakukan *incremental innovation* secara rutin, namun juga sangat penting untuk memikirkan inovasi yang *disruptive* maupun yang *radical*. Walaupun tidak mudah untuk mencapai hal tersebut namun dengan melakukan inovasi secara berkala akan menjadikan budaya inovasi di perusahaan Anda semakin kuat.



**Gambar 2.4** Inovasi (Grenville, 2017)

Namun perlu diingat, sebagai apakah inovasi anda yakinkan sudah mencakup 3 kriteria inovasi yang baik, yaitu *desirability*, *feasibility* dan *viability*. Pertama, *desirability* yang artinya inovasi diyakini memang dibutuhkan oleh konsumen, dengan kata lain inovasi datang dari sudut pandang konsumen bukan dari asumsi pribadi.

Kedua adalah *feasibility* yang artinya secara teknis inovasi itu memungkinkan untuk diimplementasikan, tidak hanya sekedar angan-angan. Terakhir, inovasi diyakini harus berkelanjutan (*viability*), menguntungkan secara ekonomi dan juga sosial, berdampak serta bermanfaat.



**Gambar 2.5** Kriteria Inovasi (Hyve, 2024)

## 2.3 Teknik Kreatif Memunculkan Ide Inovasi

Banyak teknik kreatif dalam memunculkan ide ide brilian untuk menghasilkan inovasi. Anda tidak bisa mempelajarinya dan mencoba teknik teknik tersebut secara perlahan sesuai dengan kebutuhan. Teknik yang sederhana digunakan banyak perusahaan dan ampuh menghasilkan inovasi adalah teknik SCAMPER (Serrat, 2017).

SCAMPER dikembangkan oleh Bob Eberle, seorang pendidik dalam bidang kreativitas di tahun 70an. Teknik ini kemudian menjadi populer di berbagai bidang, termasuk bisnis, pendidikan dan rekayasa, sebagai teknik untuk mengembangkan pemikiran inovatif dan menyelesaikan masalah.

Berikut adalah detail untuk setiap aspek dari SCAMPER (Serrat, 2017):

### 01

#### **Substitute (Mengganti)**

Pertimbangkan mengganti bagian dari produk, proses atau strategi Anda. Ini bisa berupa bahan, orang, prosedur atau bahkan lokasi.

#### **Pertanyaan**

Apa yang bisa saya ganti untuk membuat peningkatan? apakah ada cara lain untuk melakukan ini?

### 02

#### **Combine (Menggabungkan)**

Pikirkan tentang menggabungkan produk atau ide Anda dengan yang lain. Ini mungkin melibatkan penggabungan dua produk yang berbeda atau mengambil elemen dari satu ide dan menggabungkannya dengan ide lain.

#### **Pertanyaan**

Bagaimana jika saya menggabungkan produk satu dengan yang lainnya? Apakah ada ide lain yang bisa saya tambahkan?

### 03

#### **Adapt (Menyesuaikan)**

Cari ide atau solusi dari bidang atau industri lain yang bisa Anda adaptasi untuk masalah Anda.

#### **Pertanyaan**

Bagaimana saya bisa menyesuaikan atau meniru dan diterapkan dalam usaha saya?

## 04

### **Modify (Memodifikasi)**

Pertimbangkan mengubah, menambah atau mengurangi aspek tertentu dari produk atau ide Anda. Ini bisa berupa perubahan ukuran, bentuk atau bahkan elemen fungsional.

### **Pertanyaan**

Bagaimana saya bisa mengubah atau memodifikasi ini? Apa yang bisa saya tingkatkan?

## 05

### **Put to Another Use (Menggunakan untuk Tujuan Lain)**

Pikirkan cara lain untuk menggunakan produk atau proses Anda. Ini seringkali melibatkan pemikiran di luar konteks tradisional.

### **Pertanyaan**

Bagaimana lagi saya bisa menggunakan ini? Siapa lagi yang bisa menggunakan ini?

## 06

### **Eliminate (Menghilangkan)**

Pertimbangkan menghilangkan beberapa elemen dari produk atau proses Anda. Ini seringkali tentang bagaimana menyederhanakan.

### **Pertanyaan**

Apa yang bisa dihilangkan tanpa mengorbankan nilai produk? apa yang tidak perlu?

## 07

### **Reverse (Membalikkan)**

Pikirkan tentang melakukan kebalikan dari apa yang biasa Anda lakukan. Ini bisa melibatkan mengubah urutan proses atau memikirkan dari sudut pandang yang berbeda.

### **Pertanyaan**

Apa yang terjadi jika saya melakukannya terbalik? Bagaimana jika saya melihat ini dari sudut pandang yang berbeda?

Dengan menerapkan beberapa elemen dari SCAMPER, Anda dapat mengeksplorasi berbagai cara untuk meningkatkan, menginovasi, atau menemukan solusi baru untuk produk, layanan atau masalah Anda. Teknik ini membantu memecahkan pemikiran konvensional dan membuka kemungkinan - kemungkinan baru. Perusahaan tidak perlu menerapkan semua elemen SCAMPER untuk membuat inovasi yang baik. Berikut adalah beberapa contoh perusahaan besar yang menerapkan Scamper.

Mari kita lihat contoh penerapan SCAMPER pada IKEA, perusahaan ritel furnitur Swedia yang terkenal, yang bukan merupakan perusahaan teknologi tetapi dikenal karena inovasi dan kreativitasnya dalam desain dan model bisnis:

IKEA merupakan perusahaan ritel furnitur multinasional yang berasal dari Swedia, terkenal dengan furnitur yang inovatif, berkualitas dan terjangkau. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1943 oleh Ingvar Kamprad dan telah tumbuh menjadi salah satu merek terbesar di dunia. Berikut adalah contoh penerapan SCAMPER pada IKEA yang fokus pada *Substitute*, *Combine*, *Modify* dan *Eliminate*.

## 01

### **Substitute (Mengganti)**

Mengganti bahan baku tradisional dengan bahan yang lebih ramah lingkungan atau berkelanjutan, seperti kayu dari hutan yang dikelola secara berkelanjutan atau plastik daur ulang.

## 02

### **Combine (Menggabungkan)**

Menggabungkan penyimpanan dan fungsionalitas dalam produk furnitur, seperti tempat tidur dengan laci penyimpanan terintegrasi, memaksimalkan penggunaan ruang. IKEA juga menggabungkan pengalaman belanja dengan tempat makan di toko mereka, menawarkan makanan tradisional Swedia.

## 03

### **Modify (Memodifikasi)**

Modifikasi desain produk untuk mempermudah perakitan sendiri oleh pelanggan, menggunakan sistem "*flat-pack*" yang memungkinkan pengangkutan yang lebih efisien dan biaya yang lebih rendah.

## 04

### **Eliminate (Menghilangkan)**

Menghilangkan biaya perakitan dengan membuat pelanggan merakit furnitur mereka sendiri, yang merupakan bagian inti dari model bisnis IKEA. Mengurangi penggunaan kemasan yang berlebihan untuk meminimalkan dampak lingkungan.

IKEA menerapkan prinsip-prinsip SCAMPER dalam berbagai aspek operasional mereka, dari pengembangan produk hingga pendekatan penjualan dan pemasaran. Hal ini membantu IKEA untuk tidak hanya efisien dalam produksi dan distribusi tetapi juga memberikan nilai tambah bagi pelanggan melalui inovasi desain dan fungsionalitas.

ikea





## 2.4 Inovasi di Setiap Lini Perusahaan

Inovasi ada di setiap lini perusahaan, di setiap bagian dalam perusahaan. Sehingga inovasi sebenarnya mudah dimulai dari tempat Anda bekerja atau bagian Anda. Jika melihat kembali bagian bagian dalam bisnis, kita bisa melihat kembali *Business Model Canvas* yang telah dibahas sebelumnya. Osterwalder di tahun 2020 membahas tentang *Invincible Company* (Perusahaan yang tak terkalahkan) dimana inovasi dimulai dari setiap area yang didefinisikan pada *business model canvas* seperti, *customer segment*, *channel*, *value proposition* dan lain sebagainya.

Mulailah melihat potensi di setiap bagian pada perusahaan Anda, adakah yang belum di eksplor secara maksimal? Gunakan teknik SCAMPER sebagai pemantik lahirnya inovasi. Berikut adalah daftar pertanyaan yang bisa Anda gunakan untuk mempertanyakan setiap area di *Business Model Canvas* yang Anda miliki.

Menggunakan pertanyaan pertanyaan ini dapat membantu Anda memikirkan inovasi dan peningkatan pada berbagai aspek model bisnis Anda. Pendekatan ini juga mendorong Anda untuk memiliki pemikiran kreatif dan memanfaatkan peluang baru untuk pertumbuhan.

Sebagai contoh, produk Yakult terkenal dengan minuman probiotik yang sebelumnya didistribusikan melalui jaringan retail seperti *minimarket*, *supermarket* dan lainnya. Dengan kekuatan produknya Yakult mulai memodifikasi *Channel*/saluran distribusinya. Pertanyaannya adalah Apa perubahan yang bisa kita lakukan pada saluran saat ini untuk membuatnya lebih menarik?

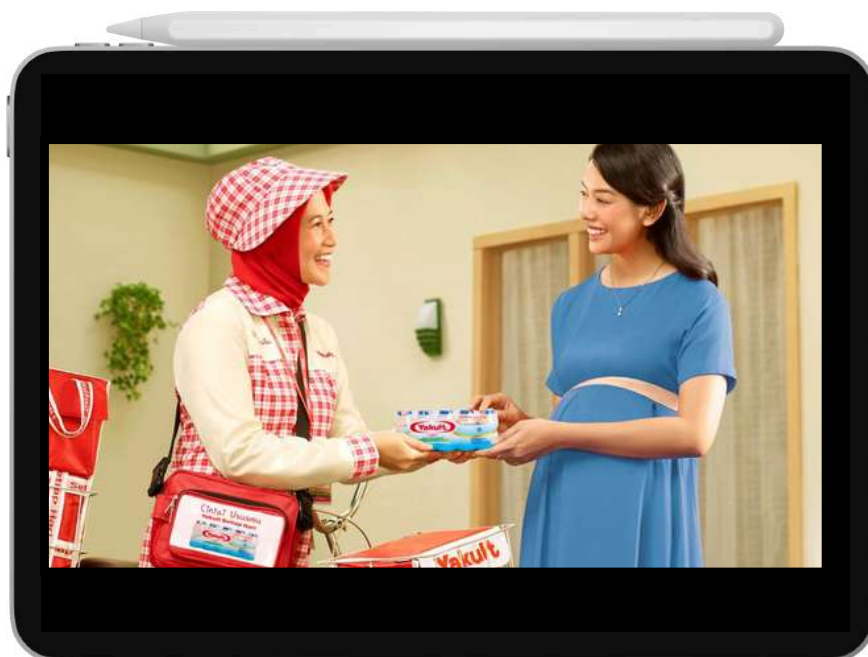
**Tabel 2.1** Pertanyaan pada *Business Model Canvas*

	<b>Substitute</b>	<b>Combine</b>	<b>Adapt</b>	<b>Modify</b>	<b>Put to another use</b>	<b>Eliminate</b>	<b>Reverse</b>
<i>Value Proposition</i>	Apa <i>Value</i> yang bisa kita ganti untuk menarik segmen pelanggan yang berbeda?	Bisakah kita menggabungkan fitur produk atau layanan kita dengan yang lain untuk menciptakan nilai tambah?	Bagaimana kita bisa menyesuaikan <i>value</i> kita berdasarkan trend pasar atau kebutuhan pelanggan yang berubah ?	Apa modifikasi yang bisa kita lakukan pada <i>value</i> kita untuk membuatnya lebih menarik?	Dapatkah <i>value</i> kita diadaptasi untuk melayani kebutuhan pasar yang berbeda?	Apa yang ada dalam <i>value</i> kita yang mungkin tidak lagi diperlukan oleh konsumen?	Bagaimana jika kita membalikkan pendekatan kita terhadap nilai kita?
<i>Customer Segment</i>	Apa segmen pelanggan lain yang kita bisa layani?	Dapatkah kita melayani beberapa segmen pelanggan secara bersamaan dengan cara lebih efektif?	Bagaimana kita dapat menyesuaikan penawaran kita untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini?	Bagaimana kita bisa mengubah cara kita menargetkan atau melayani segmen pelanggan saat ini?	Apakah ada segmen pelanggan yang belum kita eksplorasi ?	Apakah ada segmen pelanggan yang kurang menguntungkan atau tidak efektif?	Bagaimana jika kita menargetkan segmen pelanggan yang benar benar berlawanan?
<i>Channel</i>	Saluran distribusi apa yang bisa kita ganti untuk lebih efektif?	Bisakah kita menggunakan kombinasi saluran penjualan untuk meningkatkan jangkauan atau efisiensi?	Bagaimana kita bisa menyesuaikan saluran penjualan kita berdasarkan perubahan perilaku pelanggan?	Apa perubahan yang bisa kita lakukan pada saluran penjualan saat ini untuk membuatnya lebih menarik?	Dapatkah saluran penjualan kita digunakan untuk tujuan lain atau untuk menjangkau pelanggan baru?	Apakah ada saluran penjualan yang tidak lagi efektif yang bisa kita hilangkan?	Bagaimana jika kita menggunakan saluran penjualan yang benar benar berbeda dari yang biasa kita gunakan ?







	<b>Substitute</b>	<b>Combine</b>	<b>Adapt</b>	<b>Modify</b>	<b>Put to another use</b>	<b>Eliminate</b>	<b>Reverse</b>
<b>Customer Relationship</b>	Strategi hubungan pelanggan apa yang bisa kita tawarkan sebagai pengganti yang ada?	Dapatkah kita menggabungkan berbagai strategi hubungan pelanggan untuk menciptakan pengalaman yang lebih menarik ?	Bagaimana kita bisa menyesuaikan strategi hubungan pelanggan kita untuk memenuhi ekspektasi pelanggan yang berubah ?	Bagaimana kita mengubah pendekatan kita terhadap strategi hubungan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan atau loyalitas?	Dapatkah kita menggunakan pendekatan hubungan pelanggan kita dalam konteks yang berbeda?	Apa dalam strategi hubungan pelanggan kita yang mungkin tidak lagi relevan atau efektif?	Bagaimana jika kita membalikkan cara kita berinteraksi dengan pelanggan ?
<b>Key Resources</b>	Sumber daya apa yang bisa kita ganti untuk meningkatkan efisiensi atau efektifitas?	Dapatkah kita menggabungkan sumber daya dengan cara yang inovatif untuk menciptakan nilai tambah ?	Bagaimana kita bisa menyesuaikan sumber daya kita untuk menghadapi perubahan di pasar atau teknologi?	Apa perubahan yang bisa kita lakukan dengan sumber daya kita untuk membuatnya lebih produktif?	Dapatkah sumber daya kita digunakan untuk tujuan lain atau di area bisnis baru ?	Apakah ada sumber daya yang kita miliki yang tidak lagi memberikan nilai atau terlalu mahal?	Bagaimana jika kita menggunakan sumber daya kita dengan cara berlawanan dari apa yang biasa kita lakukan ?
<b>Key Activities</b>	Aktivitas apa yang bisa ganti untuk meningkatkan efisiensi?	Bisakah kita menggabungkan beberapa aktivitas untuk menciptakan efisiensi?	Bagaimana kita bisa menyesuaikan aktivitas kita untuk memenuhi kebutuhan pasar atau teknologi yang berubah ?	Apa perubahan yang bisa kita lakukan pada aktivitas saat ini untuk meningkatkan kinerja?	Apakah ada aktivitas yang kita lakukan yang bisa diaplikasikan dalam konteks yang berbeda?	Apakah ada aktivitas yang tidak lagi memberikan nilai atau terlalu mahal?	Bagaimana jika melakukan aktivitas kita dalam urutan yang berlawanan atau dengan cara yang berbeda?
<b>Key Partner</b>	Dapatkah kita mengganti mitra saat ini dengan yang lain untuk meningkatkan kinerja atau mengurangi biaya?	Bisakah kita membentuk kemitraan baru yang menggabungkan sumberdaya atau keahlian?	Bagaimana kita bisa menyesuaikan kemitraan kita untuk memanfaatkan peluang atau menghadapi tantangan baru ?	Apa perubahan yang bisa kita lakukan dalam kemitraan kita untuk membuatnya lebih efektif?	Dapatkah kita memanfaatkan kemitraan dalam cara yang tidak biasa atau di area bisnis baru ?	Apakah ada kemitraan yang tidak lagi memberikan nilai atau terlalu rumit?	Bagaimana jika kita mengubah cara kita bermitra atau jenis mitra yang kita cari?
<b>Revenue Stream</b>	Sumber pendapatan apa yang bisa kita ganti atau tambahkan?	Bisakah kita menggabungkan beberapa sumber pendapatan untuk meningkatkan profitabilitas?	Bagaimana kita bisa menyesuaikan model pendapatan kita untuk menangkap lebih banyak pelanggan ?	Apa modifikasi yang bisa kita lakukan pada model pendapatan kita untuk meningkatkan penjualan?	Apakah ada cara lain untuk menghasilkan pendapatan dari aset atau sumber daya yang ada?	Apakah ada sumber pendapatan yang tidak efisien atau tidak menguntungkan yang perlu dihilangkan?	Bagaimana jika kita mengubah model pendapatan kita secara keseluruhan?

	<i>Substitute</i>	<i>Combine</i>	<i>Adapt</i>	<i>Modify</i>	<i>Put to another use</i>	<i>Eliminate</i>	<i>Reverse</i>
<b>Cost Structure</b>	Bisakah kita mengganti elemen dalam struktur biaya kita dengan alternatif yang lebih murah atau efisien?	Apakah ada biaya yang bisa dikonsolidasikan untuk efisiensi?	Bagaimana kita bisa menyesuaikan struktur biaya kita untuk tetap kompetitif atau menghadapi perubahan pasar?	Apa perubahan yang bisa dilakukan untuk mengurangi biaya atau meningkatkan efisiensi?	Apakah ada cara untuk memanfaatkan sumber daya atau aset yang tidak digunakan untuk mengurangi biaya?	Apakah ada biaya yang tidak perlu atau bisa dipotong tanpa mengorbankan kualitas?	Bagaimana jika kita mengubah pendekatan kita terhadap pengelolaan biaya atau alokasi sumber daya?



**Gambar 2.6** “Yakult Lady”  
(Detik.com, 2024)

Perubahan yang dinilai berhasil adalah Yakult meningkatkan penjualan langsungnya melalui “Yakult Lady” dan dinilai berhasil karena beberapa alasan (Dyah, 2024), antara lain:

-  Strategi ini membantu Yakult menjangkau pelanggan di berbagai lokasi.
-  Yakult lady meningkatkan interaksi dengan konsumen dan membangun hubungan yang kuat.
-  Penjualan melalui Yakult lady memberikan persentase yang besar dari total penjualan.
-  Program ini memberikan dampak positif bagi masyarakat. Yakult lady menyediakan peluang kerja bagi wanita atau ibu ibu, banyak diantara mereka mendapatkan pekerjaan untuk pertama kalinya.

Contoh di atas adalah inovasi yang baru berasal dari kekuatan *channel*, masih ada 8 area lain yang bisa dieksplor lebih jauh dan pastinya berpotensi untuk meningkatkan performa perusahaan. Doronglah personil dalam perusahaan Anda mencoba untuk melihat peluang di setiap lini perusahaan.

## 2.5 Daftar Inovasi yang Berhasil

Memang tidak mudah membuat sebuah inovasi, perlu waktu, tenaga, pemikiran, tim yang solid, budaya inovasi dan masih banyak lagi. Atas dasar tersebut, ternyata Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn dan Helen Walters mengumpulkan ribuan inovasi yang berhasil diterapkan pada perusahaan perusahaan besar. Inovasi inovasi yang dikumpulkan mulai dari bagaimana perusahaan melayani konsumen, membuat produknya hingga menciptakan pendapatan dan keuntungan.

Dari seluruh inovasi yang dikumpulkan ternyata Inovasi di dunia ini bisa dibagi menjadi 10 tipe inovasi (Pikkell, & Quinn, 2013) yaitu:

**01**

### ***Profit Model/Model Keuntungan***

Inovasi pada cara perusahaan dalam menghasilkan uang atau pendapatan.

**03**

### ***Structure/Struktur***

Inovasi dalam struktur internal perusahaan guna memaksimalkan kinerja dan juga efisiensi

**05**

### ***Product Performance/Performa produk***

Inovasi pada fitur atau kinerja yang membedakan produk dengan pesaingnya.

**07**

### ***Service/Layanan***

Inovasi pada layanan untuk meningkatkan nilai produk.

**09**

### ***Brand/Merek***

Inovasi pada pengembangan identitas produk atau merek untuk menarik konsumen.

**02**

### ***Network/Jaringan***

Inovasi yang dilakukan melalui kolaborasi dengan mitra untuk meningkatkan nilai.

**04**

### ***Process/Proses***

Inovasi pada proses bagaimana sebuah perusahaan menciptakan dan menyampaikan produknya.

**06**

### ***Product System/Sistem Produk***

Inovasi pada proses dan layanan yang saling terintegrasi.

**08**

### ***Channel/Kanal***

Inovasi pada media atau cara produk disampaikan kepada konsumen.

**10**

### ***Customer engagement/Pengalaman konsumen***

Inovasi dalam menciptakan interaksi unik dan berkesan kepada konsumen.

Jika Kita melihat urutan pertama hingga akhir atau sebaliknya , maka bisa tergambarkan bagaimana perusahaan berjalan. Agar profit didapatkan oleh perusahaan maka yang perlu diperhatikan adalah jaringan, struktur, proses hingga bagaimana meningkatkan pengalaman konsumen. Pastinya Anda tidak perlu menerapkan semuanya, cobalah satu persatu untuk di kembangkan dan cocok untuk usaha Anda.

Guna memperjelas fungsi dari 10 tipe inovasi diatas, berikut adalah contoh-contoh penerapannya dalam berbagai macam perusahaan.

## 1. Profit model

- **Pelanggan** - Perusahaan seperti Netflix dan Spotify yang menggantikan pembelian per produk dengan langganan bulanan.
- **Freemium** - Penawaran dasar gratis dengan opsi untuk fitur premium berbayar, digunakan oleh banyak aplikasi dan layanan *software*.
- **Ekonomi Berbagi** - *Platform* seperti Airbnb atau Gocar, yang memungkinkan seseorang menyewakan aset atau jasa mereka sendiri.
- **Produk sebagai Layanan** - Adobe yang beralih dari penjualan *software* secara permanen menjadi model berlangganan cloud.

## 2. Network / Jaringan

- **Kerjasama strategis** - Seperti Starbucks bekerjasama dengan Spotify untuk menciptakan pengalaman musik di kedai kopi mereka.
- **Platform kolaborasi** - GitHub, yang memudahkan kolaborasi pengembangan perangkat lunak antara *programmer* di seluruh dunia.
- **Aliansi industri** - Aliansi antara perusahaan otomotif untuk mengembangkan teknologi mobil listrik.
- **Ekosistem inovasi** - Apple App Store, yang menciptakan jaringan bagi pengembang untuk menyediakan aplikasi kepada pengguna iPhone.

## 3. Structure / Struktur

- **Organisasi yang agile** - Spotify yang mengadopsi kerja agile untuk meningkatkan kecepatan fleksibilitas dalam pengembangan produk
- **Tim cross-functional** - Google menggunakan tim lintas fungsi untuk mendorong inovasi dan juga kolaborasi antar departemen
- **Remote work** - Perusahaan dapat membuat aturan kerja jarak jauh sebagai bagian dari struktur organisasi yang menarik pekerja global.

## 4. Process / Proses

- **Automasi** - Amazon menggunakan robot dalam gudang mereka untuk mempercepat proses pengiriman.
- **Lean manufacturing** - Toyota mengimplementasikan sistem produksi *lean* untuk mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi.
- **Pengembangan produk agile** - Metode ini memungkinkan perusahaan seperti Spotify bisa merilis fitur baru secara cepat dan efisien.

## 5. Product Performance/ Performa produk

- **Teknologi** - *Smartphone* dengan kamera canggih seperti iPhone dari Apple yang terus meningkatkan kualitas kameranya.
- **Daya tahan** - Laptop dengan daya tahan baterai lebih lama, seperti laptop merk Dell atau Macbook Air yang inovasi dalam efisiensi energi untuk durasi baterai lebih lama.

## 6. Product System/ Sistem Produk

- **Ekosistem** - Integrasi produk yang dilakukan Apple dengan iPhone, iPad, Mac , Apple Watch dan Apple Service memudahkan penggunaanya.
- **Platform game** - Sony PlayStation dan Microsoft Xbox yang menawarkan integrasi konsol, *game online* sekaligus layanan *streaming*.

## 7. Service / Layanan

- **Pengiriman cepat** - Jasa layanan dari Pos Indonesia memungkinkan untuk pengiriman maksimal 9 jam di hari yang sama.
- **Personalisasi produk** - Nike By You menawarkan jasa kustomisasi sepatu sesuai selera pelanggan.
- **Program loyalitas** - Seperti Garuda Frequent Flyer (kartu loyalitas ) yang menawarkan *redeem poin* untuk pembelian tiket pesawat lebih murah.

## 8. Channel / Kanal

- **E-Commerce** - Tokopedia memanfaatkan platform online untuk penjualan langsung ke konsumen.
- **Media sosial** - Pemasaran produk melalui *influencer* di Instagram atau tiktok
- **Aplikasi mobile**: Bank BCA , Mandiri , Jenius dll menggunakan aplikasi seluler untuk proses perbankan nasabahnya.

## 9. Brand / Merek

- **Rebranding** - Seperti Gojek menjadi Go To untuk mencerminkan evolusi dari aplikasi transportasi ojek menjadi ekosistem digital yang komprehensif.
- **Merek merepresentasikan produk** - Apple yang mereknya kuat dengan kesan minimalis, menonjolkan kualitas dan kemudahan penggunaan.
- **Kampanye brand** - Nike yang menggunakan *endorsement* atlet terkenal yang inspiratif membangun citra merek yang kuat dihubungkan dengan inovasi dan prestasi.

## 10. Customer engagement/ Pengalaman konsumen

- **Layanan pelanggan 24/7 dengan Chatbots** - Bank BCA, Mandiri dll menggunakan AI untuk memberikan layanan nasabah *non stop*. Fitur ini mempercepat respon untuk pertanyaan umum.
- **Loyalitas yang inovatif** - Starbucks Rewards yang memungkinkan konsumen mengumpulkan poin dan menerima minuman gratis.
- **VR (Virtual Reality) dalam retail** - IKEA memungkinkan pelanggan untuk merancang ruangan menggunakan teknologi VR sebelum melakukan pembelian.

# innovation

Dengan melihat contoh-contoh di atas dapat memudahkan Anda untuk mencoba mencari inovasi pengembangan produk dan layanan Anda di masa mendatang. Sekali lagi, memang tidak mudah untuk melakukannya sehingga Anda bisa memulainya memberanikan diri untuk mengajukan ide pengembangan usaha, membuat prototipe nya dan melakukan validasi. Contoh-contoh melakukan tahap tahap ini terdapat pada bagian Validasi Pasar pada buku 2.

***“Apapun ide inovasinya, yakinan diterima konsumen, bisa diwujudkan dan dapat memberikan keuntungan”***

# ideas



## LEMBAR KERJA

Setelah mempelajari pembahasan pada bab di atas tentang inovasi bisnis berkelanjutan, maka cobalah renungkan beberapa pertanyaan berikut ini:

**01**

Bagaimana inovasi bisnis berkelanjutan dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan? Berikan contoh nyata dari perusahaan Anda sendiri.

**02**

Mengapa penting bagi perusahaan untuk fokus pada inovasi berkelanjutan? Mengapa inovasi berkelanjutan juga penting untuk keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang?

**03**

Bagaimana kita dapat mengidentifikasi peluang untuk inovasi berkelanjutan dalam industri yang kita geluti?

**04**

Apa saja tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat mengimplementasikan inovasi berkelanjutan, dan bagaimana Anda akan mengatasi tantangan tersebut?

**05**

Bagaimana mengukur dampak dari inovasi berkelanjutan yang diimplementasikan dalam perusahaan?

**06**

Buatlah potensi inovasi (minimal 3) yang bisa dikembangkan di usaha Anda.



## Bab 3

# Aspek Teknologi Dalam Pertumbuhan Usaha

---

e



# ↓ Apa yang bisa Anda pelajari ???



**Peran teknologi dalam pertumbuhan usaha**



**Tren teknologi terbaru yang berpengaruh terhadap bisnis**



**Keamanan dan privasi data dalam bisnis**



**Peran analisis data**

Menghadapi dunia bisnis yang terus berubah dan penuh tantangan, teknologi telah menjadi nafas kehidupan bagi perusahaan yang ingin tetap bersaing dan berkembang. Seiring dengan perubahan zaman, kita sebagai wirausaha bertumbuh perlu menyadari bahwa teknologi bukan hanya kebutuhan, tetapi juga pondasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Integrasi teknologi memiliki peran yang sangat krusial dalam mendorong pertumbuhan dan kesuksesan bisnis di era modern. Dalam konteks aspek teknologi dalam pertumbuhan usaha, beberapa poin utama dapat diperinci untuk memahami dampak dan kepentingan teknologi dalam mengoptimalkan operasional bisnis.

### 3.1 Transformasi Digital

Transformasi digital di dalam perusahaan itu bukanlah sekedar kata-kata kosong. Hal ini merupakan sebuah keniscayaan yang perlu melibatkan seluruh organisasi, dari pimpinan paling atas hingga karyawan operasional paling depan. Proses ini dimulai contohnya dengan penerapan komputasi sebagai langkah pertama. Dengan penggunaan komputasi, perusahaan dapat melepaskan diri dari keterbatasan penyimpanan data secara manual dan mengakses data dengan lebih fleksibel. Langkah ini merupakan strategi bisnis dalam membebaskan potensi usaha di luar batasan fisik.

Perusahaan saat ini juga merasakan dorongan besar transformasi bisnis mereka dengan fenomena *online* dan platform *e-commerce* yang mulai membentuk pangsa pasar dengan perilaku dan kebiasaan yang baru dan berbeda dengan pasar konvensional. Di satu sisi, hal ini memberikan kesempatan usaha tidak hanya pada pasar lokal, tetapi membuka pintu ke panggung pasar global. Banyak usaha saat ini dengan mudah memperkenalkan produk dan layanan mereka melalui platform *online* yang inovatif. Perjalanan teknologi ini juga mencakup adopsi teknologi seluler. Pemahaman bahwa banyak dari pelanggan mengakses informasi melalui perangkat seluler mendorong kita untuk mengoptimalkan pengalaman pengguna di platform seluler. Aplikasi seluler menjadi jembatan yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggan di mana saja dan kapan saja. Kemampuan untuk tetap terhubung dengan pelanggan melalui perangkat seluler telah membawa keuntungan tambahan yang signifikan bagi wirausaha.

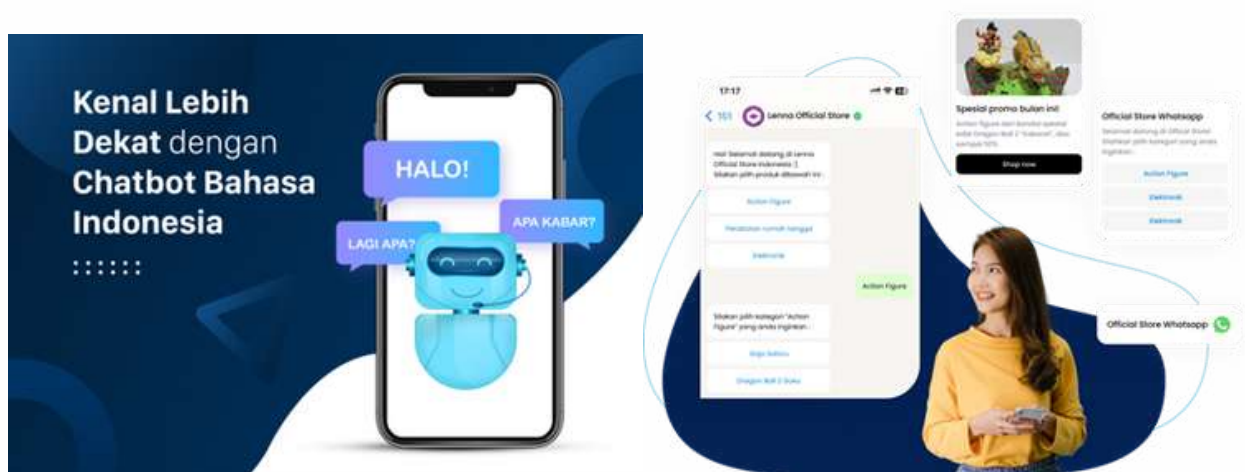
Dunia yang lebih luas, peluang yang lebih besar, dan persaingan yang lebih seru - itulah yang saat ini ditemukan di dunia digital ini.

Salah satu transformasi digital yang memiliki dampak besar adalah adanya otomatisasi. Dengan teknologi otomasi, perusahaan dapat merubah tugas rutin yang menjadi beban bagi manusia dapat dilakukan lebih efisien oleh mesin. Otomatisasi dipandang bukan untuk menggantikan pekerja manusia, tetapi sebagai kekuatan yang dapat membantu meningkatkan produktivitas dan mengurangi risiko kesalahan dan memberikan peran yang lebih strategis kepada tenaga kerja manusia. Keunggulan utama otomasi dalam konteks bisnis adalah peningkatan efisiensi operasional dengan mengotomatiskan tugas-tugas rutin sehingga membebaskan karyawan untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih kompleks. Pemanfaatan otomasi yang cukup signifikan diantaranya adalah penggunaan *chatbot*. *Chatbot* untuk bisnis adalah program komputer yang diimplementasikan untuk memberikan pengalaman berinteraksi yang efisien dan responsif dengan pelanggan atau karyawan melalui platform obrolan *online*. Dengan fokus utama pada layanan pelanggan, *chatbot* dapat memberikan jawaban instan terhadap pertanyaan umum, memfasilitasi proses pemesanan, dan bahkan memberikan dukungan teknis dasar. Melalui integrasi *chatbot* dengan platform bisnis, misalnya akun whatsapp bisnis, dapat membantu dalam proses penjualan, memberikan informasi produk, dan bahkan memandu pelanggan melalui langkah-langkah pembelian.

Selain itu, *chatbot* juga berperan dalam analisis data secara *real-time*. Dengan melacak interaksi pengguna, bisnis dapat memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan secara lebih baik. Dengan pemahaman yang ditingkatkan tentang perilaku pelanggan, *chatbot* dapat disempurnakan untuk memberikan pengalaman yang lebih personal, meningkatkan retensi pelanggan, dan meningkatkan kepuasan secara keseluruhan. Otomatisasi membuka pintu menuju kecepatan dan presisi yang sebelumnya sulit diakses.

Teknologi ini bukan hanya tentang layanan, tetapi juga tentang komunikasi dan kolaborasi. Dunia yang semakin terhubung memerlukan alat komunikasi yang canggih. Perusahaan kita perlu mengadopsi alat komunikasi dan kolaborasi yang memungkinkan untuk bekerja bersama, terlepas dari lokasi geografis mereka. Hal ini menjadi langkah penting menuju efisiensi dan koordinasi yang lebih baik.

Manajemen hubungan pelanggan, atau yang akrab disebut sebagai CRM, menjadi pertimbangan utama. Dengan dukungan teknologi, wirausaha dapat memahami lebih baik siapa pelanggan kita, apa yang mereka butuhkan, dan bagaimana cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pelayanan pelanggan tidak lagi sekadar tugas, akan tetapi menjadi peluang untuk membina hubungan yang kuat dan berkelanjutan.



**Gambar 3.1** Chatbot Sebagai Penerapan Otomatisasi (Lenna.ai, 2020)





### 3.2 Optimasi Rantai Pasokan

Optimasi rantai pasokan adalah aspek lainnya dalam kisah penerapan teknologi. Wirausaha perlu menyadari potensi penggunaan teknologi untuk mengoptimalkan rantai pasokan untuk dapat mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Sistem otomatisasi rantai pasokan menjadi mesin penggerak di balik proses-produk-produksi-distribusi usaha. Dan akhirnya, adaptabilitas dan skalabilitas menjadi pilar

penting yang memastikan bahwa perusahaan tetap relevan di masa depan. Teknologi yang mereka pilih tidak hanya memberi mereka keuntungan saat ini, tetapi juga memberikan landasan yang kokoh untuk pertumbuhan di masa depan. Keputusan mereka untuk memilih infrastruktur teknologi menjadi keunggulan bahwa mereka tidak hanya membangun bisnis untuk saat ini, tetapi juga untuk masa yang akan datang.

## THE FOUR MAIN GROWTH STRATEGIES



**Gambar 3.2** Tujuan Strategi Pengembangan Usaha (3coloursrule, 2023)

Seperti saat memulai usaha, maka saat mengembangkan usaha kita juga perlu menentukan tujuan pengembangannya. Berbagai tujuan pengembangan usaha dapat kita pilih sebagai strategi; Apakah tujuannya untuk memperluas pangsa pasar, meningkatkan penawaran produk, atau meningkatkan efisiensi operasional, tujuan tersebut berfungsi sebagai bintang panduan sepanjang proses implementasi strategi.

### 3.3 Persiapan Penerapan Teknologi

Namun, keberhasilan tidak datang dengan mudah. Dalam mengarungi perjalanan digital ini, perusahaan perlu menyadari bahwa dengan peluang besar datang pula risiko yang besar. Data pelanggan, informasi bisnis, semuanya tersimpan dalam bentuk digital yang rentan terhadap ancaman siber. Sehingga kini, perusahaan tidak hanya menjalani bisnis

dengan bersaing dengan kompetitor bisnis, tetapi juga berperang terhadap peretas, *malware*, dan ancaman siber lainnya. Keamanan siber menjadi benteng pertahanan yang melindungi nilai dan integritas bisnis serta reputasi digital yang dipandang penting oleh pelanggan kita. Untuk mempersiapkan penerapan aspek teknologi ini sejumlah langkah penting yang perlu dipertimbangkan (Flinn, 2019).

#### 01

##### Evaluasi Kebutuhan dan Tujuan Bisnis:

- Identifikasi area bisnis yang dapat dioptimalkan melalui teknologi.
- Rancang tujuan dan sasaran yang sesuai dengan visi pertumbuhan bisnis.

#### 03

##### Perencanaan Anggaran dan Tim:

- Tentukan anggaran untuk implementasi teknologi.
- Latih atau identifikasi tim yang dapat mengelola implementasi.

#### 05

##### Pemantauan dan Analisis Kinerja:

- Tetapkan metrik kinerja dan pantau dampak teknologi.
- Gunakan analisis data untuk evaluasi terus-menerus.
- Implementasikan langkah-langkah keamanan yang kuat.
- Tetap adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan bisnis.

#### 02

##### Pemilihan Teknologi yang Tepat:

- Tinjau tren teknologi dan pilih solusi yang relevan dan sesuai kebutuhan.
- Evaluasi integrasi teknologi dengan sistem yang sudah ada.

#### 04

##### Implementasi Bertahap dan Pelatihan:

- Rencanakan implementasi bertahap untuk mengurangi risiko.
- Berikan pelatihan kepada karyawan terkait teknologi baru.

Ada beberapa jenis teknologi yang dapat menjadi kunci dalam mendukung pertumbuhan usaha, tergantung pada sektor industri dan karakteristik bisnis. Menurut Flinn (2019) beberapa teknologi yang umumnya dianggap penting dalam pertumbuhan usaha meliputi:

##### Cloud Computing

*Cloud computing* memungkinkan akses mudah dan fleksibel terhadap sumber daya komputasi, penyimpanan data, dan aplikasi melalui internet. Ini membantu perusahaan mengurangi biaya infrastruktur, meningkatkan skalabilitas, dan memfasilitasi kolaborasi *online*.

##### Internet of Things (IoT)

IoT melibatkan koneksi perangkat fisik ke internet, memungkinkan pengumpulan dan pertukaran data secara *real-time*. Bisnis dapat menggunakan IoT untuk meningkatkan efisiensi operasional, memanajemen inventaris, dan memberikan pengalaman pelanggan yang ditingkatkan.

## Keamanan Siber (Cybersecurity)

Dengan meningkatnya ancaman siber, teknologi keamanan siber menjadi krusial. Solusi keamanan siber membantu melindungi data bisnis, informasi pelanggan, dan sistem perusahaan dari serangan *malware*, peretasan, dan ancaman siber lainnya.

## Analisis Data (Data Analytics)

Analisis data memungkinkan perusahaan untuk menggali wawasan dari volume besar data yang dihasilkan. Dengan memahami pola dan tren, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik, mengidentifikasi peluang bisnis, dan merespons perubahan pasar.

## E-commerce dan Platform Pemasaran Digital

Keberadaan *online* melalui e-commerce menjadi kunci dalam memperluas jangkauan pasar. Selain itu, penggunaan platform pemasaran digital seperti media sosial dan mesin pencari dapat membantu meningkatkan visibilitas, menghasilkan *lead*, dan memperkuat citra merek.

## Teknologi Seluler

Adopsi teknologi seluler memungkinkan pelanggan untuk berinteraksi dengan bisnis di mana saja dan kapan saja. Aplikasi seluler dan situs web yang responsif dapat meningkatkan pengalaman pengguna dan memberikan aksesibilitas yang lebih besar.

## Rantai Pasokan Digital

Digitalisasi rantai pasokan membantu meningkatkan visibilitas, mengoptimalkan manajemen inventaris, dan memungkinkan respons yang cepat terhadap perubahan permintaan pasar. Teknologi seperti RFID (*Radio-Frequency Identification*) dan platform manajemen rantai pasokan dapat meningkatkan efisiensi operasional.

## Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)

Sistem CRM membantu perusahaan memahami dan mengelola hubungan dengan pelanggan. Ini mencakup pelacakan interaksi pelanggan, analisis kebutuhan pelanggan, dan pemberian layanan yang lebih personal.

## Blockchain

*Blockchain* menyediakan basis data terdistribusi yang aman dan transparan. Ini dapat digunakan dalam berbagai industri, termasuk keuangan, logistik, dan rantai pasokan, untuk memperkuat keamanan, melacak aset, dan meningkatkan akurasi transaksi.



**Dampak Positif**

**Dampak Negatif**

**Produk Perusahaan Kita**

--	--

**Perkembangan Teknologi Maju**

--	--

**Perubahan Tren Sosial Budaya Masyarakat**

--	--

## Bab 4

# Membangun Tim dan Strategi Manajemen Modal Insani

---



# ➤ Apa yang bisa Anda pelajari ???



**Tim yang efektif dan strategi manajemen modal insani**



**Komponen utama dari modal insani**



**Teknik dan pendekatan untuk membangun dan mengembangkan tim yang solid**



**Strategi untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan**



**Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan**

Setelah kita menyiapkan *Dream Team* dalam inisiasi usaha yang sudah dibahas di Buku 2 sebelumnya, dalam upaya meningkatkan dan memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan maka penting bagi wirausaha untuk merancang strategi modal insani yang kokoh dalam pembangunan usaha dari usaha mula ke usaha mapan. Modal insani, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kapabilitas individu dalam organisasi, menjadi faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan usaha. Sejumlah langkah perlu dipertimbangkan masak-masak untuk dapat membangun strategi modal insani yang efektif bagi bisnis yang tengah berkembang.

#### 4.1 Tujuan Perusahaan dan Manajemen Kinerja

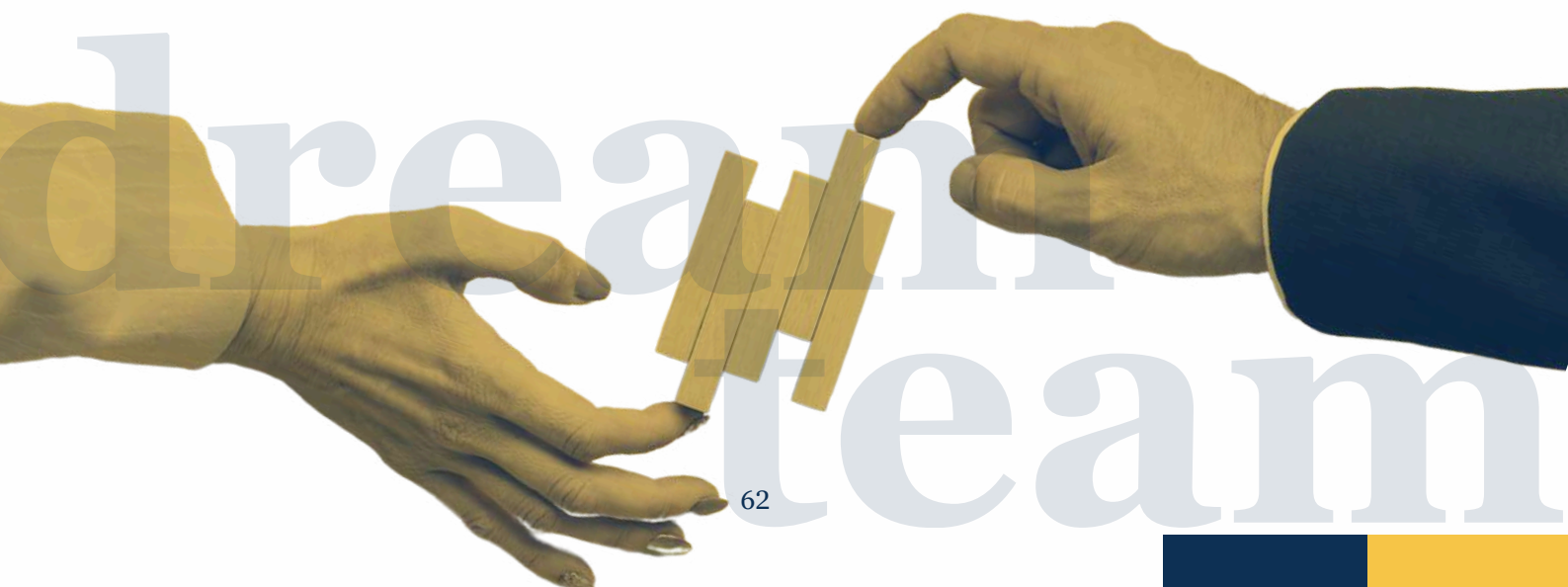
Langkah awal dalam merancang strategi modal insani adalah pemahaman mendalam terhadap tujuan dan visi perusahaan. Dengan memahami strategi bisnis secara keseluruhan, wirausaha dapat menyusun strategi modal insani yang mendukung dan mengakomodasi pencapaian tujuan tersebut. Dalam aspek rekrutmen dan akuisisi talenta misalnya, perusahaan perlu mengembangkan proses yang efisien dan efektif. Mencari individu dengan keterampilan yang sesuai untuk pertumbuhan masa depan dan memastikan kecocokan budaya organisasi menjadi langkah krusial dalam memastikan pencapaian sasaran bisnis.

Setelah berhasil merekrut individu yang tepat, memberikan perhatian pada pengembangan dan pelatihan karyawan menjadi bagian yang tak terpisahkan. Dengan menyediakan program pelatihan berkelanjutan, perusahaan dapat meningkatkan keterampilan karyawan, memberikan kesempatan untuk pengembangan karier, dan secara keseluruhan memperkuat modal insani perusahaan.

Manajemen kinerja juga memainkan peran penting. Menetapkan target kinerja yang jelas dan

memberikan umpan balik yang konstruktif dapat membantu memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik mereka. Sistem pengakuan pencapaian dan upaya pengembangan untuk area yang perlu ditingkatkan dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam jangka panjang, perusahaan perlu mempertimbangkan perencanaan suksesi. Mengidentifikasi peran kunci dan mengembangkan bakat internal untuk mengisi posisi strategis adalah langkah proaktif yang dapat diambil untuk menjaga keberlanjutan operasional.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, keterlibatan karyawan menjadi fokus penting. Membangun budaya kerja inklusif dan mengimplementasikan program *engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat rasa keterikatan terhadap perusahaan. Aspek kompensasi dan manfaat juga perlu mendapat perhatian. Menawarkan paket kompensasi yang kompetitif dan program manfaat yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat menjadi insentif penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.





**Gambar 4.1** Strategi Manajemen Modal Insani (Hubbard, 2014)

Teknologi dan alat bantu modern juga dapat mendukung efisiensi kerja. Investasi dalam teknologi yang meningkatkan produktivitas dan komunikasi dapat membantu perusahaan tetap relevan dan beradaptasi dengan perubahan teknologi. Dalam hal fleksibilitas dan keseimbangan kerja, perusahaan dapat mengimplementasikan kebijakan yang memungkinkan fleksibilitas dalam jadwal kerja dan memberikan perhatian pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Dalam menghadapi perubahan dan tantangan, perusahaan perlu mengembangkan ketangguhan dan kemampuan untuk mengelola perubahan. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan akan membantu perusahaan tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Aspek kepatuhan hukum dan etika harus menjadi landasan dalam setiap langkah strategi modal manusia. Menjunjung tinggi etika bisnis dan

memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan adalah langkah teramat penting.

Kesejahteraan karyawan juga menjadi fokus perusahaan yang peduli. Program kesejahteraan yang mencakup aspek fisik dan mental dapat meningkatkan kebahagiaan dan produktivitas karyawan. Dalam mengukur keberhasilan strategi modal manusia, perusahaan dapat menetapkan indikator kinerja utama (misal dengan konsep KPI atau OKR) yang relevan. Dengan menggunakan analisis data, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik dan membuat penyesuaian strategi sesuai kebutuhan. Dengan mempertimbangkan secara holistik semua aspek ini, perusahaan dapat membangun strategi modal manusia yang kuat dan berkelanjutan. Strategi ini tidak hanya akan mendukung pertumbuhan perusahaan, tetapi juga akan membentuk fondasi untuk budaya perusahaan yang positif dan karyawan yang terampil dan berdedikasi.

## 4.2 Metode Key Performance Indicators (KPI) - Pengukuran Kunci Kinerja

*Key Performance Indicators (KPI)* adalah alat pengukuran yang sangat penting dalam dunia bisnis untuk menilai dan mengukur sejauh mana suatu organisasi atau individu mencapai tujuan strategis mereka. KPI membantu menyediakan pandangan yang jelas tentang performa suatu entitas dengan mengukur aspek-aspek tertentu yang dianggap kritis untuk keberhasilan. Pengukuran ini dapat mencakup berbagai bidang, seperti keuangan, operasional, pemasaran, dan sumber daya manusia (Bernard Marr, 2012).

Pentingnya KPI terletak pada kemampuannya untuk memberikan informasi yang terukur dan dapat diukur secara kuantitatif. KPI memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja mereka secara efektif dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau perubahan strategi. Sebagai contoh, dalam bidang keuangan, KPI dapat mencakup penjualan bersih, laba kotor, atau arus kas bersih. Sementara itu, dalam bidang sumber daya manusia, KPI dapat mencakup tingkat retensi karyawan, kepuasan karyawan, atau biaya rekrutmen.

Proses pengembangan KPI dimulai dengan identifikasi tujuan strategis organisasi atau individu. Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menentukan metrik atau parameter yang akan diukur untuk menilai pencapaian tujuan tersebut. Misalnya, jika tujuan adalah meningkatkan efisiensi operasional, KPI dapat mencakup waktu siklus produksi atau tingkat penggunaan sumber daya. KPI yang efektif harus relevan dengan tujuan strategis, dapat diukur secara konsisten, dan memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja.

KPI juga dapat digunakan untuk memonitor progres terhadap target-target jangka pendek dan jangka panjang. Proses pemantauan ini membantu perusahaan atau individu untuk mengidentifikasi tren kinerja, mengidentifikasi masalah potensial, dan mengambil tindakan korektif dengan cepat. Oleh karena itu, KPI bukan hanya alat evaluasi retrospektif, tetapi juga alat manajemen yang aktif untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

#### **4.3 Metode *Objectives and Key Results (OKR)***

*Objectives and Key Results (OKR)* adalah kerangka kerja manajemen kinerja yang dikembangkan untuk membantu organisasi merumuskan dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif. OKR terdiri dari dua elemen utama: objektif (*objectives*) dan hasil kunci (*key results*). Objektif adalah tujuan umum yang ingin dicapai, sementara hasil kunci adalah ukuran konkret dan terukur yang menentukan keberhasilan mencapai tujuan tersebut.

Proses penetapan OKR dimulai dengan merumuskan objektif yang ambisius, jelas, dan terhubung dengan misi dan visi organisasi. Objektif ini seharusnya menginspirasi dan memberikan arah umum bagi seluruh organisasi atau tim. Contoh objektif dalam konteks bisnis dapat mencakup peningkatan pangsa pasar, pengembangan produk baru, atau peningkatan kepuasan pelanggan.

Selanjutnya, hasil kunci ditetapkan sebagai ukuran kuantitatif yang dapat diukur untuk menilai pencapaian objektif. Hasil kunci harus spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu tertentu. Misalnya, jika objektifnya adalah meningkatkan pangsa pasar, hasil kunci bisa mencakup peningkatan penjualan sebesar jumlah tertentu dalam periode waktu tertentu.

Keunikan OKR terletak pada pendekatannya yang berorientasi pada hasil dan fokus pada pencapaian target tertentu. OKR mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi, karena setiap orang tahu apa yang harus dicapai dan bagaimana hasilnya akan diukur. Dengan OKR, perusahaan dapat mengarahkan upaya dan sumber daya mereka ke arah yang paling strategis, memastikan bahwa setiap tindakan dan proyek mendukung pencapaian tujuan yang lebih besar. Pencapaian OKR dievaluasi secara berkala, biasanya dalam siklus waktu yang ditentukan (misalnya, per kuartal). Evaluasi ini memberikan umpan balik yang berharga untuk perbaikan dan penyesuaian strategi. Keseluruhannya, OKR membantu organisasi tetap fokus pada tujuan utama dan meningkatkan kinerja melalui pengukuran yang jelas dan terukur.



**Tabel 4.1** Perbedaan KPI dan OKR

Aspek Pembeda	OKR	KPI
Makna	Menetapkan tujuan yang benar-benar baru dan kemudian identifikasi metrik yang mengukur ketercapaian (metode tarik mundur).	Menetapkan sinyal untuk diterapkan pada suatu tujuan, proyek, atau proses yang ada (metode progress maju).
Tujuan	Digunakan untuk merencanakan dan beradaptasi.	Digunakan untuk mengukur pencapaian.
Waktu	Ditetapkan dan diukur untuk setiap periode tertentu (misal semester).	Diukur secara terus menerus secara kontinu.
Struktur	Sasaran dengan dilengkapi metrik tertentu.	Metrik pengukuran mandiri.
Sasaran	OKR mendorong penetapan tujuan yang ambisius, keterlibatan, dan penyelarasan tim.	KPI memberikan metrik terfokus yang diperlukan untuk meninjau kinerja dengan tepat.





## LEMBAR KERJA

**Setelah mempelajari pembahasan pada bab diatas tentang Perencanaan Strategi Bisnis Jangka Panjang, maka cobalah renungkan beberapa pertanyaan berikut ini:**

### 01

Bagaimana Anda akan menentukan kualitas dan keterampilan yang dibutuhkan dalam tim untuk mendukung pertumbuhan usaha Anda?

### 02

Bagaimana Anda akan mengembangkan dan menjaga budaya perusahaan yang positif?

### 03

Jelaskan strategi yang dapat Anda gunakan untuk meningkatkan motivasi dan retensi karyawan dalam usaha Anda. Bagaimana Anda akan mengukur efektivitas strategi tersebut?

### 04

Bagaimana Anda strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam mengatasi konflik tim yang mungkin muncul selama pertumbuhan usaha?

## Bab 5

# *Growing Pains* Wirausaha Pemula

---



# ↓ Apa yang bisa Anda pelajari ???



Tantangan yang muncul saat usaha baru bertumbuh



Tahapan-tahapan pertumbuhan usaha baru



Kebutuhan sumber daya saat pertumbuhan usaha



Strategi untuk mengembangkan budaya perusahaan



Risiko-risiko utama yang dihadapi oleh usaha baru.



Peluang dan tantangan dalam memperluas pasar



Menyusun *Pitch deck* untuk usaha

Apakah Anda tahu kapan istilah kewirausahaan banyak dibahas dalam literasi atau forum-forum akademis? Dahulu sangat sulit mencari literasi mengenai kewirausahaan, karena dahulu lebih banyak dibahas mengenai bagaimana administrasi dalam bisnis, bagaimana perusahaan yang sudah mapan seperti Boeing (perusahaan pesawat terbang), Exxon (perusahaan bahan bakar), IBM (perusahaan teknologi) dan perusahaan besar lain yang sudah mapan. Selain itu sulit juga menemukan literasi bagaimana mengembangkan organisasi perusahaan pemula agar menjadi perusahaan besar. Namun saat ini, beberapa dekade kemudian, kewirausahaan

telah menjadi topik yang penting dalam dunia akademik.

Hal ini juga terjadi di Indonesia, bagaimana saat ini telah terdapat sekitar 65 program studi kewirausahaan yang tersebar di berbagai universitas di Indonesia. Semua program studi ini telah membentuk asosiasi, yaitu Perkumpulan Program Studi Kewirausahaan Indonesia agar dapat terhubung dan berkolaborasi dalam memajukan kewirausahaan di Indonesia (Apski.Net, 2023). Asosiasi berdiri agar dapat mengembangkan dan mendukung tingginya minat masyarakat dalam mempelajari dan memilih kewirausahaan sebagai bekal kehidupan.



**Gambar 5.1** Logo Perkumpulan Program Studi Kewirausahaan Indonesia  
(Ismail, 2023)

Saat ini kewirausahaan bahkan menjadi standar bagaimana kondisi ekonomi di negara maju. Bagaimana munculnya tokoh-tokoh ikonik di negara maju yang mempunyai andil besar dalam dunia usaha seperti Howard Schultz (Starbucks), Elon Musk (Tesla) dan Jack Ma (Alibaba). Namun tantangan dalam mengembangkan usaha masih banyak dialami para pelaku usaha.

***“Masih minimnya literasi berwirausaha dengan minat tinggi masyarakat untuk memulai usaha”***

Sehingga banyak pengusaha yang gagal dalam mengembangkan usaha mereka. Kita sering mendengar istilah “masa pertumbuhan” sebagai ungkapan umum yang dirancang untuk merangkum semua tantangan yang dihadapi ketika memulai sebuah usaha. Dalam masa pertumbuhan ini, seringkali dihadapkan dengan berbagai masalah. Mulai dari mengembangkan organisasi usaha, menganalisa masalah yang akan dihadapi dan membuat perencanaan usaha.

Istilah “*Growing Pains*” atau tantangan yang semakin besar yang dihadapi ketika anda mengembangkan usaha. Biasanya pada saat anda memulai usaha, belum sepenuhnya berhasil dalam mengembangkan hal-hal penting seperti organisasi usaha yang diperlukan untuk mendukung laju pertumbuhan usaha (Flamholtz & Randle, 2016). Setiap usaha yang anda mulai akan menghadapi tantangan yang semakin besar seiring pertumbuhan usaha. Namun apabila kita secara proaktif mengatasi tantangan, akan menentukan apakah tantangan tersebut akan menjadi hambatan atau justru peluang bagi pertumbuhan usaha anda.

***“Yang terpenting dalam menghadapi tantangan dalam usaha adalah menikmati prosesnya.”***

Bagaimana cara anda agar dapat siap menghadapi tantangan dalam mengembangkan usaha? Jika kita sungguh-sungguh melakukannya, anda berpotensi mengembangkan usaha anda, karena kondisi saat ini yang semakin dinamis.

## **5.1 Mengembangkan Organisasi Usaha**

### **5.1.1 Tantangan Pertama bagi Pengusaha**

Saat anda memulai mengembangkan usaha dengan tiga, lima, bahkan mungkin sepuluh orang, kita dapat memutuskan cara terbaik untuk berdiskusi bersama, bagaimana menetapkan tujuan, dan cara mengeksekusi ide yang dipilih. Namun, sebagian besar dari para pengusaha tidak dapat menjelaskan permasalahan sebenarnya yang menghalangi anda mengembangkan usaha. Suatu usaha yang sukses dibangun berdasarkan keputusan dan tindakanyang diambil secara proaktif bukan reaktif. Tanyakan pada diri anda,

***“Apakah anda sudah memilih orang yang tepat saat memilih tim?”***

Suatu organisasi usaha yang sehat membutuhkan hubungan yang baik di antara para pelaku usaha. Disaat kita memilih dan membentuk tim agar bisa berkembang, kita mudah terjebak dalam banyak kepentingan yang memungkinkan kita tergesa-gesa dalam memilih. Padahal akan lebih baik kita membuat terlebih dahulu prioritas kebutuhan tim yang betul-betul dibutuhkan agar usaha kita dapat berkembang (Flamholtz & Randle, 2016). Pada titik ini biasanya anda mulai mengalami beberapa kesulitan dalam mengembangkan organisasi usaha, seperti berikut:

- Anda merasa waktu yang ada untuk mengembangkan usaha tidak cukup dalam sehari.
- Banyak anggota tim yang tidak menyadari apa yang dilakukan anggota tim lain.
- Tim anda kurang memahami tujuan dibuatnya usaha.
- Jumlah tim yang baik tidak mencukupi.
- Anggota tim merasa bahwa “Saya harus melakukannya sendiri jika ingin menyelesaikannya dengan benar.”
- Kebanyakan anggota tim merasa bahwa rapat atau diskusi hanya membuang-buang waktu.
- Rencana jarang dibuat dan bahkan lebih jarang ditindaklanjuti, sehingga sering kali banyak hal tidak terlaksana.
- Beberapa anggota tim merasa tidak aman dengan tempatnya di organisasi usaha.
- Usaha terus tumbuh dalam penjualan namun tidak pada tingkat yang sama dalam keuntungan.

Kesulitan ini bukan sekedar masalah, namun merupakan gejala dari masalah mendasar yaitu adanya “kesenjangan pengembangan organisasi” antara infrastruktur yang dibutuhkan oleh organisasi dan infrastruktur yang sebenarnya anda miliki. Infrastruktur organisasi usaha terdiri dari sumber daya, sistem pendukung operasional, sistem manajemen, serta budaya yang diperlukan agar organisasi usaha anda dapat berfungsi secara menguntungkan dalam jangka pendek dan jangka panjang (Flamholtz & Randle, 2016).

Sumber daya usaha terdiri dari sumber daya manusia, modal keuangan, dan aset fisik seperti toko dan komputer. Sedangkan sistem

pendukung operasional usaha anda terdiri dari semua sistem sehari-hari yang anda perlukan untuk menghasilkan produk atau memberikan layanan sehari-hari. Sistem manajemen terdiri dari sistem perencanaan organisasi, struktur organisasi, sistem pengembangan manajemen, dan sistem manajemen kinerja. Sedangkan budaya mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang mendorong perilaku tim anda serta sistem untuk manajemen budaya (apa pun itu). Ini adalah sistem yang diperlukan untuk mengelola usaha anda secara keseluruhan dalam jangka panjang.

---

### 5.1.2 Tantangan Kedua Bagi Pengusaha

Ketika usaha anda sudah mulai diterima oleh pasar, maka organisasi usaha anda akan mulai berkembang. Seiring pertumbuhan usaha, anda akan dihadapkan pada kebutuhan untuk melakukan perubahan mendasar dari usaha dengan manajemen sederhana menjadi perusahaan yang lebih terencana, terorganisir, dan disiplin secara legal formal (Flamholtz & Randle, 2016). Organisasi usaha anda harus beralih dari situasi di mana sebelumnya pekerjaan dan tanggung jawabnya tidak anda tentukan hingga yang memiliki tanggung jawab dan peran yang saling berhubungan. Dari usaha yang tidak memiliki catatan keuangan hingga berubah menjadi usaha yang memiliki tujuan, sasaran, ukuran, dan imbalan (gaji) yang anda tentukan. Dalam melakukan transisi organisasi usaha, terdapat 3 hal yang dapat anda lakukan agar terciptanya sistem kerja yang tersusun, yaitu:

**01 Memberikan pelatihan kerja terkait pengembangan manajemen formal.**

**02 Menentukan anggaran untuk pengembangan, beserta laporan keuangannya.**

**03 Menetapkan target keuntungan secara berkala.**

Harapannya usaha anda dapat perlahan berubah dengan menjadi suatu organisasi usaha yang dapat dikelola secara profesional.

# challenging



### 5.1.3 Strategi Mengembangkan Organisasi Usaha Berkelanjutan

Para pengusaha sukses menjadi semakin sadar bahwa strategi dalam menghasilkan keberhasilan usaha jangka panjang jika strategi tersebut terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang berkelanjutan bagi lingkungan dan karyawan. Strategi mengembangkan organisasi usaha yang berkelanjutan adalah strategi yang menggabungkan faktor ekonomi, lingkungan, dan sosial ke dalam kebijakan, untuk menciptakan manfaat jangka panjang (Flamholtz & Randle, 2016).

Hal ini penting bagi organisasi usaha yang terlibat dengan tetap memperhatikan pelestarian dan perlindungan sumber daya. Seiring dengan upaya pelaku usaha untuk terus mencari praktik untuk memitigasi risiko lingkungan di masa depan dan dampak negatifnya terhadap lingkungan, banyak perusahaan yang membawa gagasan keberlanjutan ke tingkat berikutnya dengan mempertimbangkan bagaimana strategi bisnis berkelanjutan dapat memberikan dampak positif, tidak hanya terhadap lingkungan, tetapi juga keterlibatan karyawan (Flamholtz, 2016).

Strategi usaha berkelanjutan mengintegrasikan aktivitas dan perencanaan ekonomi, menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi, pemangku kepentingan, dan masyarakat secara keseluruhan. Tujuan dari strategi dalam usaha berkelanjutan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi, klien, karyawan, dan pemangku kepentingan saat ini, sekaligus melindungi sumber daya dan menciptakan kebijakan dan praktik yang berkelanjutan di masa depan (Flamholtz, 2016).

## 5.2 Keberhasilan, Kemunduran, dan Kegagalan Organisasi

Mengapa beberapa usaha berhasil mengelola pertumbuhan jangka panjang sementara yang lain tidak? Mari kita ambil contoh dari Billy Kurniawan, pendiri kedai kopi Janji Jiwa, brand kopi terkenal asal Indonesia. Menurut data *United States Department of Agriculture (USDA)* yang bertajuk Indonesia: *Food Service-Hotel Restaurant Institutional* pada Oktober 2023, Kopi Janji Jiwa menjadi kedai kopi yang memiliki gerai terbanyak di Indonesia, yang mencapai 1.100 unit. Kopi Janji Jiwa pertama kali hadir pada bulan Mei 2018 (Statista, 2023).

Kedai kopi Janji Jiwa ini berawal ketika Billy Kurniawan yang memiliki *passion* di bidang kopi. Visi Janji Jiwa menjadikan kopi ini sebagai merek kedai kopi yang bisa ditemukan pada setiap sudut kota dengan membawa budaya kedai kopi Indonesia di mata dunia. Janji Jiwa dipercaya sebagai satu-satunya kedai kopi lokal yang mendapatkan penghargaan dari MURI 2019 dan Top Brand di tahun 2020 dan 2021. Mengadopsi konsep *fresh-to-cup*, Janji Jiwa menyajikan pilihan kopi lokal Indonesia dengan citra rasa klasik yang mengutamakan kualitas. Janji Jiwa memakai biji langsung dari petani yang diproses secara teliti, untuk kemudian dipanggang dengan standar internasional oleh *roaster* Janji Jiwa. (Jiwagroup, 2023). Seiring pertumbuhan cabang kopi Janji Jiwa yang pesat, membuat Janji Jiwa membutuhkan sumber daya manusia yang cukup banyak. Akhirnya kopi Janji Jiwa

banyak membuka lowongan kerja, yang juga membuat kopi ini semakin populer dan mempercepat penetrasi produk mereka ke pasar.

Namun seiring dengan perkembangan kopi Janji Jiwa yang cepat, muncul juga tantangan yang besar dalam mengelola organisasi usaha, oleh karena itu Billy Kurniawan yang menjadi pemilik terus melakukan optimasi terhadap bisnisnya, salah satunya dengan peningkatan operasional. Janji Jiwa menerapkan digitalisasi untuk pertumbuhan bisnisnya. Untuk meningkatkan pelayanan dan operasional gerai, perusahaan ini menggunakan *Nimbly Technologies* yang berfungsi untuk menjaga konsistensi dan efisiensi operasional. Teknologi ini dipercaya mampu meningkatkan operasional dengan prosedur yang memudahkan untuk manajemen bisnis (Otten Coffee, 2023).

## **Bagaimana Membangun Organisasi Usaha yang Sukses Secara Berkelanjutan?**

Yang pertama, yaitu peran pemimpin usaha atau CEO (*Chief Executive Officer*), CEO adalah individu yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis, pengelolaan operasional, dan kinerja keseluruhan perusahaan. CEO dari sebuah usaha kecil pemula biasanya adalah seseorang yang merupakan pendiri sebuah usaha, atau merupakan keluarga dari pendiri seperti suami, istri atau anak dari pendiri (Flamholtz & Randle, 2016). Yang perlu dilakukan CEO untuk mengelola organisasi yang semakin besar dan kompleks sebagai berikut:

**01**

**Mengembangkan keterampilan baru**

**02**

**Mengadopsi pola pikir baru**

**03**

**Mengubah gaya dalam mengurus usaha (manajerial)**

Untuk memahami transisi yang harus dilakukan oleh para pendiri atau CEO seiring pertumbuhan usaha, ada baiknya anda untuk terlebih dahulu mempertimbangkan melihat latar belakang mereka dan bagaimana mereka menjadi CEO. Yang kedua berkaitan dengan strategi dan “desain arsitektur” organisasi. Transisi pengembangan organisasi ini dapat mencakup

perubahan dalam sistem, proses, atau struktur organisasi, serta perubahan pada apa yang sebenarnya dilakukan perusahaan, contohnya siapa target pelanggan anda dan apa yang ditawarkan kepada mereka. Setidaknya terdapat 4 alternatif dasar tersedia bagi seorang CEO apabila melihat suatu organisasi tidak dapat lagi dijalankan dengan cara lama.

**Apa saja yang dapat dilakukan oleh seorang pendiri atau CEO?**



### 5.2.1 Tidak berbuat apa-apa dan berharap yang terbaik.

Strategi ini biasa disebut “strategi burung unta.” Anda menganggap bahwa usaha telah sukses dengan gayanya saat ini, dan **“Jika tidak rusak, jangan diperbaiki.”**

### 5.2.2 Menjual bisnis dan memulai kembali.

Strategi kedua adalah anda sebagai CEO menjual perusahaannya ketika sudah terlalu besar dan kemudian mulai membangun perusahaan baru. Variasi dari tema ini adalah merger dengan perusahaan lain untuk mendatangkan manajer senior baru. Seperti yang dilakukan oleh Pendiri Apple Computer, Steve Jobs yang mulai mengembangkan perusahaan baru, bernama Next setelah meninggalkan Apple (Clancy, 2021). Beberapa pendiri mampu melakukan hal ini, sementara bagi yang lain, usaha mereka hanyalah sebuah peluang yang tidak dapat diulangi.

### 5.2.3 Mendatangkan manajer profesional untuk menjalankan organisasi.

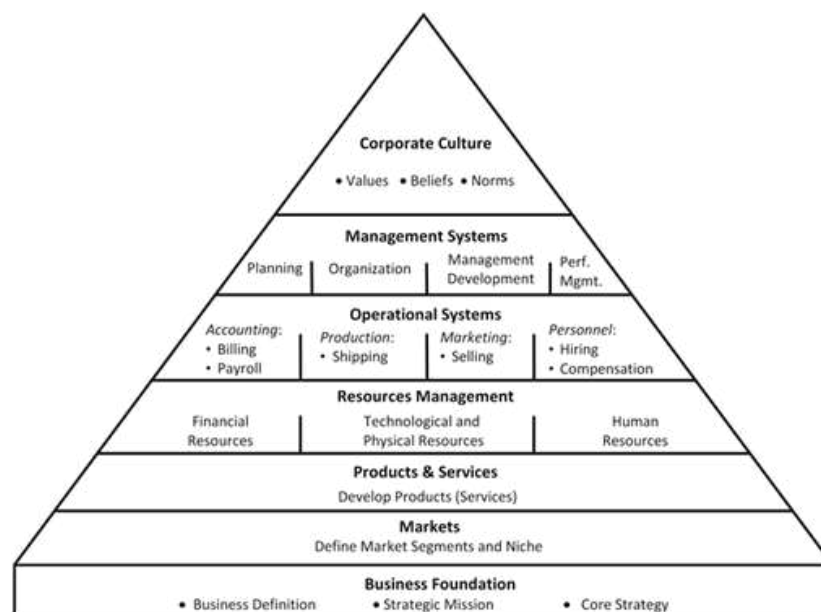
Strategi ketiga adalah CEO mendatangkan manajer profesional untuk menjalankan organisasi usaha anda. Ketika seorang pendiri memiliki wawasan diri yang cukup untuk menyadari bahwa dia benar-benar seorang wirausaha saja dan bukan seorang eksekutif, ini bisa menjadi pilihan yang menarik. Anda sebagai pendiri dapat menjadi *Chief Creative Officer* (atau gelar apa pun yang dirasa cocok) dan menyerahkan operasi kepada orang lain yang lebih mampu menjalankan organisasi usaha.

### 5.2.4 Mengubah perilaku, keterampilan, dan peran

Melakukan upaya sistematis untuk mengubah perilaku pribadi agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan pada saat itu. Anda dapat memilih untuk melakukan perubahan gaya pribadi dan manajerial yang diperlukan agar dapat membawa usaha Anda ke tahap pertumbuhan berikutnya.

## 5.3 Piramida Perkembangan Organisasi

Setelah Anda mengidentifikasi semua permasalahan saat memulai usaha, maka Anda dapat memulai proses pengembangan organisasi usaha Anda. Pengembangan organisasi ini sangat penting dalam menentukan apakah Anda akan berhasil pada tahap pertumbuhan tertentu. Secara keseluruhan, enam tugas utama ini membentuk “Piramida Pengembangan Organisasi,” yang ditunjukkan pada Gambar 20. Kerangka piramida ini dapat digunakan sebagai acuan perencanaan pembangunan organisasi dan tahapan untuk Anda saat mengevaluasi kekuatan dan keterbatasan ataupun area yang perlu ditingkatkan dari perusahaan yang sudah ada.



**Gambar 5.2** Piramida Perkembangan Organisasi (Flamholtz & Randle, 2016).

### 5.3.1 Business Foundation

Tentukan secara detail apa definisi usaha anda. Susunlah misi untuk mencapai kesuksesan usaha anda dan bagaimana strategi yang akan anda lakukan untuk mencapai misi tersebut.

### 5.3.2 Market

Tentukan siapa yang akan membeli produk atau menggunakan jasa anda. Karena tantangan pertama bagi kelangsungan atau keberhasilan suatu organisasi usaha adalah mengidentifikasi kebutuhan pasar terhadap produk atau jasa yang ingin dipenuhi oleh usaha Anda. Ketika sebuah organisasi mengidentifikasi kebutuhan kebutuhan yang tidak terpenuhi secara memadai atau hanya ada sedikit persaingan untuk memenuhinya, hal ini meningkatkan peluang keberhasilan usaha. Banyak perusahaan mencapai kesuksesan besar hanya karena merekalah yang pertama memasuki pasar baru.

### 5.3.3 Products & Services

Pada tahap ini Anda dapat mencari apa kebutuhan pelanggan saat ini dan calon pelanggan untuk merancang produk atau layanan yang akan memenuhi kebutuhan mereka. Contohnya Larry Page dan Sergey Brin di saat mendirikan Google, bertemu pada tahun 1995 ketika mereka masih kuliah di Universitas Stanford. Mereka melihat perlunya mesin pencari Internet untuk mengatur jumlah informasi yang tampaknya tak terbatas di internet. Pada tahun 1996, mereka telah membangun mesin pencari yang awalnya disebut *BackRub* yang menggunakan tautan untuk menentukan pentingnya setiap halaman web, kemudian berkembang pesat menjadi Google, mesin pencari nomor 1 di dunia.

### 5.3.4 Resources Management

Pada tahap ini Anda mengembangkan organisasi adalah memperoleh dan mengembangkan sumber daya tambahan yang diperlukan untuk pertumbuhannya saat ini dan pertumbuhannya di masa depan. Usaha Anda mungkin telah mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk tetapi mungkin tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk tumbuh. Misalnya, ketika Starbucks Coffee sudah membuktikan konsep ritel atau kafanya, Starbucks memerlukan sumber daya untuk berkembang. Dengan kata lain,

***“Tidak ada uang, tidak ada Starbucks!”***

Keberhasilan Anda dalam mengidentifikasi pasar dan produksi menciptakan peningkatan permintaan terhadap produk atau jasa. Organisasi Anda mungkin tiba-tiba menyadari bahwa Anda memerlukan sumber daya fisik tambahan seperti ruang, peralatan, sumber daya keuangan, dan sumber daya manusia. Kebutuhan akan sumber daya manusia, khususnya di bidang manajemen, akan menjadi sangat mendesak. Pada tahap perkembangan ini, kesuksesan organisasi ini ironisnya menciptakan serangkaian masalah baru.

### 5.3.5 Operational Systems

Agar berfungsi secara efektif, suatu organisasi usaha tidak hanya harus menghasilkan produk atau jasa tetapi juga mengelola operasi sehari-hari dengan cukup baik. Operasi ini mencakup,

- Akuntansi,
- Penagihan,
- Pengumpulan,
- Periklanan,
- Perekrutan,
- Pelatihan personel,
- Penjualan,
- Produksi (atau pemberian layanan),
- Sistem informasi,
- Transportasi, dan sistem terkait.

Tugas Anda dalam membangun organisasi yang sukses adalah pengembangan sistem yang diperlukan untuk memfasilitasi operasi sehari-hari, yaitu sistem operasional. Penting untuk memikirkan sistem operasional usaha Anda sebagai bagian dari yang disebut “saluran air organisasi”. Sama seperti pipa ledeng yang diperlukan agar sebuah rumah atau bangunan dapat berfungsi secara efektif, pipa saluran air organisasi juga diperlukan agar bisnis dapat berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, sistem operasional merupakan bagian dari infrastruktur organisasi, dan diperlukan untuk memfasilitasi pertumbuhan usaha (Flamholtz, 2016).

### 5.3.6 Management Systems

Untuk membangun organisasi yang sukses adalah mengembangkan sistem manajemen yang diperlukan untuk pertumbuhan dan perkembangan jangka panjang usaha Anda. Sistem pengembangan manajemen membantu memfasilitasi pengembangan terencana seperti apa orang-orang yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasi seiring pertumbuhan usaha Anda. Terdapat empat sistem manajemen:

#### 01

**Perencanaan manajemen.**

#### 02

**Struktur organisasi.**

#### 03

**Pengembangan manajemen**

#### 04

**Sistem manajemen kinerja.**

### 5.3.7 Corporate Culture

Pada tahap ini Anda mengembangkan budaya usaha Anda. Sama seperti semua orang mempunyai kepribadian, organisasi usaha Anda juga diharapkan mempunyai kepribadian atau budaya perusahaan. Seperti nilai, keyakinan, dan norma bersama yang mengatur cara orang diharapkan berperilaku sehari-hari. Nilai adalah apa yang organisasi Anda yakini sehubungan dengan kualitas produk, layanan pelanggan, perlakuan terhadap orang, dan sebagainya. Keyakinan adalah asumsi yang dipegang oleh orang-orang di dalam organisasi Anda mengenai diri mereka sendiri sebagai individu dan tentang perusahaan sebagai suatu entitas. Norma adalah aturan tidak tertulis yang memandu interaksi dan perilaku sehari-hari, termasuk bahasa dan pakaian sehari-hari.



## 5.4 Pitch Deck

Agar dapat mengembangkan usaha yang cepat dibutuhkan organisasi usaha yang kuat. Untuk itulah Anda harus mencari orang-orang atau partner usaha yang kompeten. Disinilah Anda dituntut untuk bisa menjelaskan usaha Anda kepada tim. Bagaimana cara Anda menjelaskan? salah satu caranya adalah dengan membuat *Pitch Deck* (Cooley, 2021).

**“Pitch Deck adalah sebuah presentasi singkat, biasanya berupa gambar atau tulisan yang menjelaskan gambaran umum mengenai usaha Anda.”**

Selain untuk menjelaskan kepada anggota tim, *Pitch Deck* juga sering digunakan apabila Anda tertarik untuk bekerja sama atau mencari calon investor. Harapannya setelah mendengarkan penjelasan Anda, investor dapat tertarik agar mau membiayai atau mendanai usaha Anda. Oleh karena itu kita harus hati-hati dalam menyusun *Pitch Deck* (Cooley, 2021).

**01**

Judul ide usaha.

**02**

Permasalahan yang menjadi alasan ide usaha tersebut ada.

**03**

Nilai lebih atau keunikan yang ditawarkan oleh usaha Anda.

**04**

Angka besaran target pasar yang dituju.

**05**

Model bisnis yang dijalankan.

**06**

Rencana pemasaran.

**07**

Analisis terhadap kompetisi bisnis yang dijalankan.

**08**

Team management.

**09**

Proyeksi keuangan.

**10**

Apa yang telah Anda lakukan, serta apa yang akan dilakukan jika mendapatkan pendanaan.

**11**

Yang telah Anda lakukan, serta apa yang akan dilakukan jika mendapatkan pendanaan.



## LEMBAR KERJA

Untuk mencoba menyusun *Pitch Deck*, Anda dapat menggunakan *template The Pitch Matrix Canvas* (Prexl, 2021) pada Gambar 5.4. Untuk mengisi setiap kotaknya gunakan panduan (*list kuning*) pada template yang ada.  
Selamat mencoba!

# task

# The Pitch Matrix Canvas

Project:

Date:

Version:

## One Sentence Pitch

"Tuliskan satu kalimat yang mengesankan tentang apa yang Anda lakukan untuk pelanggan"

### Pain



Apa masalah yang ingin di selesaikan untuk pelanggan anda?

Apa yang menyebabkan permasalahan tersebut?

### Gain



Keuntungan apa yang diharapkan pelanggan Anda saat membeli dan menggunakan produk atau layanan Anda?

Sejauh mana Anda memecahkan masalah pelanggan?

Apakah solusi yang Anda tawarkan berkelanjutan atau hanya kebutuhan sesaat?

### Magic



Apa keunggulan kompetitif utama dari produk atau jasa Anda?

Teknologi baru? Hubungan? Kemitraan?

Apa hal baru yang Anda tawarkan?

### Business Model



Bagaimana Anda mendapatkan keuntungan?

Bagaimana peluang untuk usaha Anda bertumbuh?

Bagaimana dampak sosial yang akan Anda kontribusikan?

### Market



Berapa besar pasar yang akan Anda tuju saat ini?

Sebesar apa tingkat pertumbuhan potensi pasarnya?

Siapa pemain utama yang ada di pasar saat ini?

### Competition



Bagaimana persaingan di bidang usaha Anda saat ini?

Siapa yang akan menjadi pesaing Anda?

Bagaimana pesaing Anda mengatasi persaingan yang ada saat ini?

### Roadmap



Apa rencana Anda saat ini? Pencapaian apa yang sedang Anda kerjakan?

Apakah Anda membutuhkan modal saat ini?

Bagaimana Anda memulai usaha?

Kapan Anda mendapatkan pelanggan pertama Anda?

### Team



Siapa yang ada di tim Anda?

Apa pengalaman dan kemampuan yang dimiliki tim Anda?

Tentukan tujuan tim Anda? Penjualan? Prestasi? atau yang lain.

Apa yang istimewa dari tim Anda?

### Ask



Berapa banyak biaya yang Anda butuhkan?

Untuk apa Anda membelanjakan uang?

Berapa lama putaran pembiayaan ini akan membuat usaha Anda tetap berjalan?

Berapa lama usaha Anda bisa berkembang dengan menggunakan biaya yang ada?

## Key Takeaways

Poin-poin penting mengenai usaha Anda, seperti:  
Mengapa usaha Anda ada? Bagaimana usaha Anda berjalan? Apa yang sudah Anda kerjakan saat ini?

# Penutup

*Grow Faster!*



# Daftar Pustaka

---

- 3coloursrule. (2021). *The most successful tech business growth strategies*. <https://3coloursrule.com/most-successful-growth-strategies>
- About Google. (2004). *From the garage to the Googleplex*. [https://about.google/intl/en\\_id/our-story](https://about.google/intl/en_id/our-story)
- Apski (2023). *Siaran Pers Rapat Koordinasi Nasional Pembentukan Perkumpulan Program Studi Kewirausahaan Indonesia (APSKI) dan Pemilihan Pengurus APSKI 2023-2027*. <https://apski.net>
- Aspirelearningspace. (n.d.). *Types of innovations*. <https://aspirelearningspace.com/topic/types-of-innovation/>
- Brown, T. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.
- Clancy, M. (2021). Steve Jobs saved Apple with a \$12 million failed computer company NeXT. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/steve-jobs-12-million-dollar-failure-saved-apple-next-2019-8>
- Cooley. (2021). *The Pitch Deck book: how to present your business and secure investors*. Independently published.
- Desha, C.J.K. & Hargroves, K.J. (2011). Considering the importance of a systems approach to integrating ESD with campus operations. *The 10th International Conference of Australasian Campuses Towards Sustainability (ACTS Inc). Connecting Curriculum and Campus*. [https://www.researchgate.net/figure/Waves-of-Innovation-Diagram-showing-the-latest-sustainable-development-wave-Source\\_fig2\\_261879089](https://www.researchgate.net/figure/Waves-of-Innovation-Diagram-showing-the-latest-sustainable-development-wave-Source_fig2_261879089)
- Dyah, E. (2024, 1 Oktober). *Mulai 1 Oktober, Yakult Light bisa diantar langsung ke rumah pelanggan*. <https://food.detik.com/berita-boga/d-7566161/mulai-1-oktober-yakult-light-bisa-diantar-langsung-ke-rumah-pelanggan>
- Flamholtz, E.G. & Randle, Y. (2016). *Growing pains: building sustainably successful organizations*. Jossey-Bass
- Flinn, P. (2019). *Managing technology and product development programmes: a framework for success*. 1st edition. Wiley.
- Grenville, A. (2017). *Radical vs incremental innovation: the right approach for the right time*. <https://www.linkedin.com/pulse/radical-vs-incremental-innovation-right-approach-time-grenville/>
- Hyve. (2004). *Innovation basics: design thinking is an mindset, not a workshop*. <https://www.hyve.net/en/blog/design-thinking-mindset/>
- Hubbard, D.W. (2014). *How to measure anything: finding the value of intangibles in business*. 3rd Edition. Wiley
- Jiwagroup. (2023). *Tahun kelima, Startup Jiwa Group bawa konsep keseruan baru*. <https://jiwagroup.com/id/whaton/detail/73/TahunKelimaStartUpJiwaGroupBawaKonsepKeseruanBaru>
- Kaplan R. S. & Norton, D.P. (2020). *Balanced scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi*. (Peter R. Yosi Pala, Trans). Erlangga
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation the discipline of building breakthroughs*. Wiley.

# Daftar Pustaka

---

- Lenna.ai.(2022). *Selangkah lebih unggul: memaksimalkan layanan pelanggan Anda melalui percakapan*.  
<https://lenna.ai/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Otten Coffee. (2023). Sudut pandang Janji Jiwa Dalam Bisnis Kopi. Diakses melalui.  
<https://ottencoffee.co.id/majalah/sudut-pandang-janji-jiwa-dalam-bisnis-kopi>
- Prexl, T. (2018). Anatomy of a pitch presentation: Our matrix approach for deep-tech startups.  
<https://www.linkedin.com/pulse/anatomy-pitch-presentation-our-matrix-approach-deep-tech-thomas-prexl>
- Statista. (2023). Number of Kopi Janji Jiwa outlets in Indonesia from 2019 to 2022.  
<https://www.statista.com/statistics/1389813/indonesia-number-of-kopi-janji-jiwa-outlets>
- Serrat, O. (2017). The Scamper technique. In *Knowledge solution* (pp.311-314). Springer.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9\\_33](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_33)
- Volberda, H.W. (2023). *Strategic management: from confrontation to transformation*. Sage Publication.
- What is Human Capital Management (HCM)? (n.d.). ServiceNow.  
<https://www.servicenow.com/latam/products/hr-service-delivery/what-is-human-capital-management.html>

# Profil Penulis

---



**Sonny Rustiadi** saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Sarjana Kewirausahaan pada Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB). Sebelumnya Sonny pernah menjabat sebagai Kepala Kantor Pengembangan Profesi dan Wirausaha sekaligus Direktur *ITB Career Center* pada Direktorat Kemahasiswaan, Institut Teknologi Bandung.

Sonny merupakan anggota Kelompok Keahlian Kewirausahaan dan Manajemen Teknologi di sekolah tersebut, menyelesaikan Program S3 dari *Goldsmiths University of London*, Inggris; mendapatkan gelar MBA dari SBM-

ITB, Indonesia; dan lulus dari Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi di Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia. Bidang keahlian Sonny adalah di bidang kewirausahaan, industri kreatif, dan pembiayaan bisnis.

Dalam kapasitas profesional, Sonny merupakan anggota *Associate Fellow of The Higher Education Academy (AFHEA)* di Inggris sejak Januari 2013 dan juga merupakan anggota dari *American Academy of Project Management* di Amerika Serikat sejak September 2018. Sonny juga saat ini dipercaya sebagai Ketua Umum dari asosiasi Perkumpulan Program Studi Kewirausahaan Indonesia (APSKI) yang menaungi pimpinan dan civitas di lebih dari 130 Program Studi Kewirausahaan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Indonesia.

Sebelum bergabung dengan SBM-ITB, Sonny bekerja di berbagai perusahaan termasuk Arthur Andersen Firm, PT. Belaputera Intiland, KPMG, dan USAID. Sebagai pengusaha, Sonny memiliki pengalaman memulai berbagai bisnis termasuk manajemen properti, ritel telekomunikasi, *fashion*, pendidikan, layanan perjalanan, dan desain interior.



**Nila Tristiari** memiliki komitmen yang besar dalam meningkatkan pendidikan kewirausahaan di Indonesia, sejak Tahun 2009 sampai saat ini terlibat dalam berbagai kegiatan dan organisasi penggerak wirausaha baik tingkat regional maupun nasional. Merupakan Dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro Semarang sejak tahun 2007. Meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Diponegoro pada Tahun 2013 dengan major pada bidang *Corporate Social Responsibility* dan *Sustainable Incubate Development*.

Dia juga memiliki usaha di bidang Pariwisata dan Kuliner sejak tahun 2013 serta usaha di bidang konstruksi sejak tahun 2019 dan Menjadi Direktur Utama sejak 2020 pada Pusat Kajian Keberlanjutan Indonesia yang fokus pada peningkatan pelaksanaan sustainable reporting pada perusahaan-perusahaan Go Public Indonesia, dan pada peningkatan kompetensi dan pelaksanaan sertifikasi internasional di bidang *Corporate Social Responsibility*, dan juga pada pendampingan *Sustainable Business* pada UMKM di Indonesia. Menjabat sebagai Kepala *Entrepreneur Center Universitas Dian Nuswantoro* sejak 2019 dan menjadi Tim Pelaksana Pusat Kampus Merdeka Kemdikbud Ristek RI sejak 2021 sampai saat ini pada program Wirausaha Merdeka dan Praktisi Mengajar.



# Profil Penulis

---



**Wisnu S. Dewobroto** (WSD) dikenal sebagai penggiat kewirausahaan di Indonesia. Lebih dari 20 tahun fokus pada pengembangan kewirausahaan di Pendidikan tinggi maupun secara praktis.

Sejak tahun 2018, ia telah mengembangkan program kewirausahaan nasional dengan berkolaborasi dengan para ahli dan akademisi di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dilibatkan dalam beberapa program seperti Kegiatan Berwirausaha Mahasiswa Indonesia (KBMI), Program Pembinaan Mahasiswa Wirausaha (P2MW), Wiradesa, KMI (Kewirausahaan Mahasiswa Indonesia) Expo, dll.

Pada tahun 2022 bersama Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia mengembangkan program *Entrepreneur Hub* guna pengembangan ekosistem wirausaha di Indonesia. Wisnu saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Kewirausahaan dan Bisnis, *Podomoro University*, Jakarta. Di samping kegiatannya, Wisnu juga merupakan seorang pengusaha dengan usaha yang meliputi sektor perbankan dan ritel. Ia mengabdikan dirinya untuk mengadakan *workshop* bagi wirausaha dan berbagai perusahaan di Indonesia selama waktu luangnya. Lebih dari itu, Wisnu aktif mendampingi wirausaha untuk bertumbuh melalui Komunitas Tangan Di Atas sebagai dedikasinya yang mendalam terhadap pengembangan kewirausahaan di Indonesia.



**Ismail Yusup** adalah seorang *entrepreneur* yang menjalankan usahanya di bidang properti, kesehatan dan *branding*. Meraih gelar Master Business Administration (MBA) dari SBM ITB dan gelar sarjana teknik dari teknik elektro Universitas Telkom. Ia sempat mempelajari kewirausahaan kreatif dan budaya di *Goldsmiths University of London*, Inggris. Saat ini aktif sebagai akademisi di Program Studi Kewirausahaan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Mendirikan prodi kewirausahaan, prodi bisnis digital, laboratorium digital learning, laboratorium *internet of things*, innovation hub, pusat unggulan ekonomi kreatif dan inkubator bisnis BIZNEST UPI. Saat ini menjabat sebagai kepala Innovation Hub UPI dan kepala program inkubator bisnis BIZNEST UPI.

Tergabung sebagai pengajar pada program *Digital Entrepreneurship Academy* Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia sejak tahun 2021. Membantu mengembangkan kewirausahaan bersama Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia sejak tahun 2020.



Podomoro University Press  
(PU PRESS)  
APL Tower Lt.5,  
Jl. S. Parman Kav. 28,  
Podomoro City Jakarta Barat



KEMENTERIAN  
**UMKM**

JL. GATOT SUBROTO NO.KAV. 94,  
RT.11/RW.3, PANCORAN, KEC.  
PANCORAN, KOTA JAKARTA  
SELATAN, DAERAH KHUSUS  
IBUKOTA JAKARTA 12780

ISBN 978-623-8178-11-7 (PDF)



9

786238

178117