

## Pengembangan Peluang-Peluang Baru dan Entrepreneurship

Oleh : Dr. Elmiwati, SE. MM

### Abstract:

*As new technology develops and customer needs change, there is an increasing possibility that another individual or organization will find a better way of providing the products, services, and experiences you deliver now. A core part of what it means to be a strategist is therefore to think and acts like an entrepreneur. Whether you are motivated by the need to defend an existing competitive position or the desire to establish a new one, the very heart of strategy is about inventing a new ways to connect resources and customers. The purpose of this study is try to answer: what are the process of opportunity development?; what signals the capacity to develop opportunity? And what are the differences between small firm entrepreneurship and corporate entrepreneurship? The basic idea is that all strategists must be opportunistic, though obviously some environments require more attention to new opportunities than others. Many firms aggressively continue to seek opportunities for his established business. This study suggests that an entrepreneurial mindset, within both new and established companies, is helpful for identifying the many different projects that might be developed by matching resources with opportunities to serve customers. However, choice among these strategic alternatives depends not only on capabilities within the company, but on the capabilities of competitors.*

**Key words: opportunity development and firm entrepreneurship**

### PENDAHULUAN

Mengenali dan mengembangkan peluang-peluang secara terus-menerus akan menjadi semakin penting bagi perusahaan-perusahaan yang mapan. Suatu perusahaan dari awal atau permulaan usahanya telah melibatkan atau terjadi kesenjangan sumber-sumber yang timbul dari pimpinan dan para staff, yang mulai mengenali kelemahan-kelemahan dari usaha mereka. Kesenjangan suatu sumber-sumber harus mampu ditutup dengan mengamankan sumber-sumber yang diperlukan. Mengenali dan menanggapi suatu trend tidak selalu menghasilkan profit. Kegagalan begitu banyak bisnis-bisnis berbasis-Internet (fenomena 'dot-bomb') membuktikan bahwa banyak yang tidak memahami peluang dan risiko dari Internet. Perusahaan dewasa ini dituntut mampu menjadi entrepreneurship strategik. 'entrepreneurship strategik' berarti mengenali peluang-peluang yang dapat membawa profit, dengan membangun suatu bisnis dan mencapai keunggulan bersaing.

Suatu peluang adalah suatu kesempatan untuk menawarkan suatu produk

baru atau produk yang lebih baik, service atau pengalaman untuk para pelanggan. Banyak perusahaan yang terlibat dalam penjualan kopi, tetapi Starbuck dapat menghasilkan rasa/taste kopi yang lebih baik dengan memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi para pelanggannya dengan kedai-kedai kopinya yang tersebar di seluruh dunia sekarang ini. Keterampilan dalam mengenali peluang dapat ditemukan dalam individu-individu entrepreneurial, tim-tim, dan organisasi-organisasi yang akan mengancam bisnis-bisnis yang mapan. Dewasa ini Starbuck harus bersaing dengan kedai-kedai kopi yang banyak muncul dengan merek "kopi tiam" yang sudah memasuki beberapa negara-negara di Asia, seperti Indonesia; Singapore; Vietnam, Malaysia, Philipina, dan lain-lainnya. Dengan demikian para strategis yang telah menikmati keunggulan bersaing yang hebat juga harus memahami sumber-sumber mengenai ide-ide baru dan bagaimana mengembangkannya. Jadi, para entrepreneur harus mampu mengenali peluang-peluang, menilai kesesuaian antara pasar dan perusahaan

mereka, menemukan dan menggabungkan sumber-sumber, mengembangkan solusi-solusi inovatif, berani mengambil risiko-risiko, dan berjuang untuk mendapatkan profit. Suatu 'tim entrepreneurial' merupakan kelompok-kelompok dari para individu-individu yang membawa kolektif mereka dan biasanya keterampilan-keterampilan complementary dan sumber-sumber untuk suatu ventura/usaha baru. Sedangkan suatu 'inovasi' merupakan suatu ide baru yang dibawa ke pasar.

Entrepreneur yang sejati lahir di tengah situasi yang buruk. Entrepreneur tidak peduli apakah pasar sedang mengalami pertumbuhan atau mengalami penurunan. Para entrepreneur akan terus-menerus berusaha untuk menciptakan produk-produk (baik barang-barang atau jasa-jasa) dan proses yang lebih baik.

## **PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Individu-Individu Yang Mengenali dan Mengembangkan Peluang-Peluang**

Riset menunjukkan bahwa para individu entrepreneurial atau para entrepreneur cenderung memiliki suatu kebutuhan yang lebih kuat untuk pencapaian (achievement), kecenderungan pengambilan-risiko yang lebih tinggi, kegigihan yang lebih besar, komitmen lebih banyak untuk suatu tugas, visi yang lebih besar, kreativitas yang lebih tinggi, dan lebih toleransi untuk ambiguitas. Para individu-individu yang ingin menjadi entrepreneur juga cenderung memiliki lebih banyak sikap-sikap positif terhadap risiko dan independen. Entrepreneur dapat menjadi seorang individu yang bekerja sendiri, tetapi biasanya 'tim-tim entrepreneurial' membawa sejumlah kompetensi-kompetensi milik bersama untuk ventura baru.

Para individu-individu yang mampu mengembangkan 'suatu inovasi' ke dalam suatu penawaran pasar juga merupakan seorang pemimpin. Menghadapi risiko dan menanggapi tantangan-tantangan suatu

ventura baru memerlukan dan mensyaratkan energi dan keberanian yang luar biasa. Karakteristik entrepreneurial paling penting mereka adalah kemampuan untuk imajinasi suatu realitas masa depan dalam bentuk suatu produk inovatif, suatu proses bisnis baru, atau suatu industri baru secara keseluruhan. Namun demikian, merealisasikan visi tersebut mensyaratkan keterampilan-keterampilan kepemimpinan yang lain, termasuk kemampuan untuk belajar dan kemampuan untuk mengajar. Dengan kata lain, suatu perusahaan yang ingin sukses dalam lingkungan yang hiperkompetitif ini harus mampu menjadi 'organisasi pembelajaran' dan dalam globalisasi ini harus mampu menjadi 'organisasi pembelajaran internasional'. To be an international learning organization.

### **Peranan Kepemimpinan Entrepreneurial**

Beberapa individu-individu mengembangkan suatu peluang baru adalah kreatif dan inovatif; yang lain adalah lebih mahir dengan keterampilan-keterampilan manajemen dan know-how bisnis. Menggabungkan dua dimensi ini menghasilkan empat peranan; yaitu 'para promotor', 'para inventor', 'para manajer', dan 'para pemimpin transformasional'. Meskipun 'pemimpin transformasional' merupakan suatu gambaran menarik, dan penting untuk pengembangan suatu peluang baru, dalam kenyataannya semua /keempat peranan tersebut berkemungkinan diperlukan untuk membawa suatu ide baru ke pasar.

Para individu-individu yang mengenali dan mengembangkan peluang-peluang datang dari semua sektor masyarakat. Seorang tamatan perguruan tinggi yang mendirikan perusahaan perangkat-lunak milik sendiri mungkin seorang entrepreneur. Tetapi juga, seorang penjual di pinggir jalan dari suatu kota, para pengecer pada pasar petani lokal, dan para peminat yoga yang membuka studio-studio baru adalah semuanya secara potensial mengembangkan peluang-peluang baru.

Secara historis, wanita dan para minoritas adalah kurang terwakili di antara para entrepreneur. Di AS wanita memiliki hamper 28 persen dari bisnis kecil. Minoritas rasial memiliki 15 persen – termasuk Hispanik (6 persen). Orang-orang Asian dan Pacific Islanders (4 persen), Hitam (4 persen), dan Indian Amerika dan penduduk Alaska (1 persen). Meskipun demikian, wanita dan minoritas semakin memegang peranan penting dalam ekonomi dunia. Meskipun tidak ada negara di dunia dimana wanita akan lebih banyak aktif dalam entrepreneurship daripada Laki-laki, terdapat beberapa negara sudah sangat mendekati, termasuk Thailand, China dan Afrika Selatan. Kita di Indonesia, peranan wanita sebagai entrepreneur masih sangat sedikit sekali, mereka lebih berperanan sebagai ibu rumah tangga, atau berperanan sebagai pembantu; Para pembantu domestik maupun yang dikirim ke luar negari, sebagian besar adalah wanita, atau bahkan ibu rumah tangga untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi di luar negeri. Sedangkan yang laki-laki lebih berperanan sebagai buruh kasar. Dengan demikian, pengembangan entrepreneur atau wirausaha-wirausaha baru merupakan hal yang sangat penting untuk ekonomi Indonesia, yang sekaligus dapat menurunkan dan menghilangkan angka pengangguran dan kemiskinan.

#### **Tim-Tim Yang Mengembangkan Peluang.**

Meskipun para entrepreneur individual cukup penting, tetapi riset dan pengalaman menunjukkan bahwa kebanyakan waktu pengembangan peluang melibatkan lebih dari satu orang. Sedikit para individual yang memiliki semua keterampilan-keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memaksimalkan kesempatan sukses untuk suatu ventura baru. Contohnya, seorang individu yang mengidentifikasi suatu teknololgi baru mungkin memiliki latar belakang keilmuan atau engineering tetapi kurang keterampilan-keterampilan bisnis. Jika mengerti, ia akan mencari partner-partner yang mengetahui dan menguasai akuntin, keuangan, dan sistim-

sistim manajemen. Sejumlah perusahaan yang dewasa ini cukup terkenal didirikan oleh pasangan teknikal-bisnis, termasuk Honda Motor Company, Genentech, dan Hewlett-Packard.

Tim-tim tidak hanya perlu menggali keterampilan-keterampilan dalam mengenali peluang dan kreativitas tetapi juga harus mengembangkan dalam bidang-bidang seperti operasi-operasi dan administratif. Secara spesifik, tanpa bauran orang-orang yang tepat dalam tim inti, suatu ventura baru akan tidak berkemungkinan untuk mengembangkan suatu keunggulan bersaing. Untuk alasan ini, para investor potensial akan sangat berhati-hati untuk mempertimbangkan ‘siapa’ yang berada pada tim manajemen, dan para para kapitalis ventura mengidentifikasi orang-orang yang terlibat sebagai salah satu pertimbangan-pertimbangan paling penting dalam keputusan mereka untuk melakukan investasi. Para strategis korporat menilai ide-ide baru yang diusulkan untuk unit-unit bisnis, juga menilai cara-cara yang sama.

#### **Kapabilitas Organisasi Yang Mengembangkan Peluang-Peluang.**

Meskipun para individu-individu dan tim-tim merupakan aktor-aktor kunci dalam pengembangan suatu produk baru, jasa baru, atau pengalaman baru, konteks organisasi juga memiliki suatu peranan kritikal untuk bermain. Konsep “orientasi entrepreneurial” telah dikembangkan untuk menggambarkan kemampuan suatu organisasi untuk mengenali dan menanggapi terhadap peluang-peluang baru. Jadi “orientasi entrepreneurial” menggambarkan suatu kemampuan organisasi untuk memperkenalkan dan meningkatkan otonomi, keinovatifan, keproaktifan, keagresifan kompetitif, dan pengambilan risiko.

Beberapa organisasi menemukan cukup sulit untuk mengenali peluang-peluang baru. Pengendalian finansial dan sistem-sistem manajemen diperlukan untuk menjaga suatu bisnis mapan tetap efisien, akan hampir pasti mencampuri usaha-usaha kreatif dari tim-tim dan individu-individu berorientasi-

entrepreneurial. Divisi-divisi ventura baru atau unit-unit independent yang lain dapat didirikan dalam organisasi-organisasi yang lebih besar untuk melindungi aktivitas-aktivitas entrepreneurial dari pengendalian birokratis. Unit-unit kerja yang secara relatif otonomi ini memungkinkan pemikiran kreatif dan pengambilan risiko, bahkan ketika bisnis-bisnis mapan lebih banyak dikontrol atau dikendalikan.

### **Keinovatifan, keproaktifan, keagresifan dan Pengambilan Risiko**

Perusahaan-perusahaan yang membawa ide-ide baru ke pasar akan mampu melepaskan diri dari teknologi yang ada dan praktek konvensional untuk menggenggam konsep-konsep tingkat perkembangan dalam suatu lapangan atau industri. Inovasi mungkin pada beberapa tingkat: teknologi, produk-pasar, atau proses administratif. Suatu terebosan atau INOVASI RADIKAL akan secara lengkap mentransformasikan suatu perusahaan atau suatu industri. Suatu contoh mengenai suatu inovasi radikal adalah diperkenalkannya fotografi digital, yang menggantikan kebutuhan untuk fotografi seketika dan juga fotografi chemical/kimia. Contoh yang lain mengenai suatu inovasi radikal adalah akan diperkenalkan pesawat terbang pribadi yang akan menggantikan mobil, seperti juga mobil-mobil merupakan inovasi radikal menggantikan kuda-kuda. Inovasi-inovasi inkremental meningkatkan produk-produk sekarang atau proses-proses dan terdiri dari 85 persen sampai 90 persen dari portfolio pengembangan produk suatu perusahaan. Suatu contoh mengenai suatu inovasi inkremental adalah peralihan dari televisi-televisi hitam-putih ke televisi-televisi berwarna. Contoh yang lain adalah bagaimana beberapa manufaktur produk dental utama telah menambah bahan-bahan pemutih untuk pasta gigi mereka. Meskipun inovasi-inovasi radikal dan inkremental berbeda dalam banyak hal tertentu, termasuk jumlah otonomi yang cenderung diperlukan, keduanya menawarkan dan memberi peluang-peluang.

Suatu organisasi berkemungkinan untuk mengembangkan peluang-peluang baru dengan menanggapi secara proaktif terhadap perubahan-perubahan lingkungan masa yang akan datang, yang mempengaruhi hasrat-hasrat dan kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Disamping itu, organisasi-organisasi entrepreneurial tidak menunggu untuk melihat apa yang dikerjakan oleh rival-rival. Sebagai gantinya, mereka lebih berkemungkinan mengejar status 'penggerak pertama (first mover)' dengan memperkenalkan suatu produk atau jasa baru dengan mendahului perusahaan-perusahaan yang lain. Sebagai akibatnya, penawaran-penawaran mereka lebih berkemungkinan terkait kedalam pikiran konsumen dengan kategori produk, dan mereka berkesempatan menjadi pemimpin pasar.

Meskipun demikian, harus dicatat bahwa pemilihan untuk menjadi 'penggerak kedua (second mover)' juga dapat menjadi proaktif, karena posisi strategik ini menawarkan dan memberikan peluang untuk belajar dari para penggerak pertama. Sebagai satu contoh diantaranya adalah pengembangan telepon mobile, dengan market share yang meningkat di antara perusahaan-perusahaan yang meluncurkan produk-produk belakangan, tetapi dengan model-model yang lebih canggih ke pasar.

Keagresifan kompetitif menunjukkan keinginan suatu perusahaan mengambil alih para pesaingnya. Organisasi-organisasi yang mengembangkan ide-ide baru tidak menghindari dari para rival atau berusaha mempertahankan posisi-posisinya yang mapan. Beberapa mengharapkan mengambil market share dari perusahaan-perusahaan yang lain. Secara tipikal, mereka lebih berkeinginan daripada organisasi-organisasi lain untuk menangani dan terlibat dalam teknik-teknik agresif seperti pemotongan harga. Bahkan perusahaan-perusahaan yang mencoba untuk menegakkan dan membina pasar baru biasanya melakukan kanibalisasi terhadap penawaran atau produk-produk yang ada. Pikirkan pengaruh telepon-telepon

mobile pada profitabilitas service telepon hotel.

Jenis-jenis organisasi-organisasi yang merangkul pengambilan risiko dapat meliputi: risiko finansial, risiko bisnis, dan risiko personal. Keinginan untuk mengambil resiko ini jelas akan memberi mereka suatu keuntungan/keunggulan atas organisasi-organisasi yang lebih konservatif. Perusahaan-perusahaan entrepreneurial lebih berkemungkinan untuk meluncurkan suatu produk berdasarkan teknologi baru, sedangkan yang lain menunggu untuk melihat jika teknologi tersebut memang sudah terbukti keandalannya. Para entrepreneur juga sering melakukan banyak usaha untuk menilai risiko dan berusaha memperoleh informasi yang diperlukan untuk mengurangi risiko tersebut.

Ringkasnya, kapasitas untuk mengenali dan mengembangkan suatu peluang pasar dapat ditemukan dalam individu-individu, tim-tim, dan organisasi-organisasi keseluruhan. Dalam banyak cara, ini juga berarti menjadi strategi yang sukses.

### **Proses-Proses Pengembangan Peluang**

Terdapat tiga proses umum dalam pengembangan peluang: mengenali peluang, menemukan sumber-sumber, dan memanajementi inovasi.

#### *1. Mengenali Peluang*

Bagian pertama dari pengenalan peluang sering disebut penemuan (discovery). Dan mewakili pemahaman utama yang mendalam yang mendasari suatu ide bisnis baru. Para strategist harus dapat mempertimbangkan karakteristik dari lingkungan makro. Mereka harus dapat secara aktif melakukan analisa lingkungan untuk teknologi, politik/legal, ekonomi, demografi, dan kultural. Contohnya adalah Cirque du Soleil Kanada, dimana penampilan mereka telah dilihat oleh 40 juta orang di seluruh dunia dan pendapatannya, hanya dua dekade, melebihi yang dicapai oleh Ringling Brothers dan Barnum & Bailey sesudah satu abad beroperasi. Daripada

berusaha menyaingi perusahaan-perusahaan yang ada, Cirque du Soleil “reinvented” sirkus tersebut dengan berfokus pada kinerja manusia dan menarik audiens pelanggan baru dari klien-klien dewasa dan korporat. INSEAD business school professors Chan Kim dan Renee Mauborgne mempergunakan istilah “blue Ocean (lautan biru)” untuk menggambarkan ruang pasar yang uncontested dimana Cirque du Soleil dan organisasi-organisasi entrepreneurial lainnya telah menciptakannya. Blue Oceans merupakan “industri-industri yang tidak ada sekarang ini – ruang pasar yang tidak dikenal, tidak dikendalikan oleh persaingan.” Sebaliknya, RED OCEANS (LAUTAN MERAH) mewakili semua industri-industri yang ada sekarang ini – ruang pasar yang dikenal. Dalam red oceans, batas-batas industri ditentukan dan diterima dan aturan-aturan main kompetitif dipahami dengan baik.

Sesudah penemuan (discovery) , potensi bisnis dari suatu ide harus dinilai. Formasi ide – proses menilai, formulasi, dan penyaringan suatu ide bisnis ke dalam suatu konsep bisnis atau model bisnis. Secara tipikal, keadaan-keadaan atau lingkungan eksternal memainkan peranan besar dalam jangkauan dimana suatu model bisnis menjadi suatu ventura yang dapat dijalankan. Timing atau waktu, SINKRONISITAS (SYNCHRONICITY) dari penemuan entrepreneur dengan kebutuhan pasar atau perhatian pasar, memainkan peranan yang sangat besar. Apakah suatu ide dapat dijalankan sebagai suatu konsep bisnis tergantung pada apakah itu adalah :

\* atraktif – memenuhi suatu kebutuhan pasar;

\*dapat dicapai --- dapat dilakukan;

\* penciptaan nilai --- berkemungkinan menghasilkan suatu profit.

Jika suatu ide memenuhi kriteria utama ini, itu dapat dikatakan menjadi konsep

bisnis yang dapat dijalankan. Secara tipikal, analisis fisibilitas yang lebih formal akan memperkuat peluang. Yang melibatkan penilaian keterampilan-keterampilan dan kesiapan dari tim dan stategist individu, juga penentuan ketersediaan dan akses untuk sumber-sumber yang diperlukan untuk meluncurkan ventura baru.

## 2. *Menemukan Sumber-sumber.*

Perusahaan-perusahaan entrepreneurial biasanya ditantang oleh kurangnya sumber-sumber. Tergantung pada sifat dari bisnis, 20 sampai 40 persen dari ventura-ventura baru gagal didalam tahun pertama mereka. Pada tahun ke 2, tingkat kegagalan meloncat 30 sampai 60 persen, dan tahun ke `10 mencapai sebesar 90 persen. Kebanyakan bisnis-bisnis ini gagal karena kurangnya sumber-sumber. Perusahaan-perusahaan yang sukses adalah yang berkesesuaian dengan strategi-strategi mereka.

Perusahaan biasanya memiliki sejumlah sumber-sumber, termasuk para karyawan, kapital finansial, merek-merek, dan fasilitas-fasilitas fisik. Perusahaan baru harus menentukan kebutuhan untuk, dan kemudian memperoleh berbagai sumber-sumber ini. Berapa banyak kapital finansial diperlukan sangat tergantung pada jenis usaha dan besarnya usaha tersebut. Disamping kapital finansial dan fisik, bagi perusahaan yang mengembangkan suatu peluang baru juga membutuhkan sumber-sumber daya manusia (para manajer dan para karyawan), kapital sosial (hubungan-hubungan dengan individu-individu lain dan perusahaan-perusahaan lain), sumber-sumber teknologi (know-how), dan kapital organisasi (rutin-rutin, kapabilitas-kapabilitas, dan kompetensi-kompetensi) untuk mencapai sukses. Sumber-sumber dapat diklasifikasi dalam arti apakah sederhana atau kompleks dan apakah dipergunakan dalam operasi – operasi ventura (sumber-sumber

utilitarian) atau memperoleh input-input yang dibutuhkan (sumber-sumber instrumental). Kategori kedua tersebut meliputi kapital finansial yang dipergunakan untuk memperoleh input-input peluang-spesifik, termasuk sumber-sumber teknologi. SUMBER-SUMBER UTILITARIAN diperlukan untuk menghasilkan (memproduksi) suatu barang atau jasa. SUMBER-SUMBER INSTRUMENTAL tidak secara langsung diperlukan untuk menghasilkan suatu barang atau jasa, tetapi sangat membantu untuk memperoleh sumber-sumber yang diperlukan. Sedang KAPITAL SOSIAL adalah kumpulan sumber-sumber bersama yang tersedia dari hubungan-hubungan dengan pihak-pihak lain.

Jadi perlu diingatkan bahwa bagi siapapun yang ingin mencoba untuk mengembangkan suatu peluang baru yang sukses memerlukan dan mensyaratkan akumulasi dari seluruh lima tipe sumber-sumber tersebut. Memperoleh sumber-sumber yang kompleks adalah sentral untuk mengembangkan keunggulan.

Jalan dimana para strategist entrepreneurial mengikuti untuk akumulasi sumber-sumber yang diperlukan adalah bervariasi. Beberapa memulai dengan kapital finansial dalam akun bank mereka. Yang lain tergantung atau mengandalkan hubungan-hubungan dengan para bankir, para kapatalist ventura, atau para anggota keluarga untuk memperoleh financing yang dibutuhkan. Dalam kenyataannya, studi-studi mengenai ventura-ventura baru telah menunjukkan bahwa KAPITAL SOSIAL yang diperoleh dari hubungan-hubungan memainkan peranan besar dalam memprediksi kesuksesan ventura baru. Meskipun banyak jalan-jalan yang berbeda adalah memungkinkan, para entrepreneur yang mengabaikan kebutuhan untuk satu atau lebih dari sumber-sumber ini akan berkemungkinan menjadi kecewa dan menuju kegagalan.

### 3. *Mengelola Inovasi*

Beberapa strategist mengidentifikasi peluang-peluang baru dengan mempertimbangkan karakteristik dan perubahan-perubahan dalam kelompok pelanggan. Yang lain menemukan peluang-peluang dengan mengamati perubahan-perubahan dalam lingkungan makro yang lebih besar, termasuk teknologi dan sistem-sistem sosial. Satu perbedaan yang berguna untuk brainstorming adalah perbedaan-perbedaan antara INOVASI PRODUK dan INOVASI PROSES. Inovasi produk adalah perubahan-perubahan dalam produk atau jasa yang ditawarkan untuk suatu pasar yang ada atau pasar baru. Inovasi proses tidak mengubah penawaran itu sendiri, tetapi perubahan cara dimana organisasi beroperasi.

Yang juga perlu diperhatikan adalah yang disebut INOVASI RADIKAL yang berkemungkinan melibatkan pengembangan sumber-sumber baru, termasuk jejaring-jejaring baru para pemasok, para distributor, para pembeli, dan produk-produk pelengkap. Jika mencapai sukses, maka akan menjadi 'COMPETENCE-DESTROYING INNOVATIONS' bagi perusahaan yang sekarang aktif di pasar. "competence-destroying innovation' (INOVASI PENGHANCURAN-KOMPETENSI) akan membuat penawaran-penawaran produk atau jasa yang ada sekarang akan menjadi kuno. Dunia penuh dengan ilustrasi praktis yang excellent. Contohnya dalam transportasi, invensi atau penemuan pesawat terbang merupakan salah satu dari inovasi penghancuran-kompetensi dari perspektif mengenai transportasi dengan bus, kereta-api, kapal dan mobil. Pada tingkat analisis yang lebih mendalam, peningkatan yang signifikan dalam ukuran Airbus 380, yang dapat mengangkut lebih dari 850 penumpang dalam konfigurasi ekonomi, dapat secara potensial penghancuran-kompetensi bagi Boeing, karena mengangkut begitu banyak

penumpang daripada yang ditawarkan oleh Boeing kepada para pembeli mereka. Ini jelas bukan hanya sekedar inovasi inkremental. Para strategis cenderung menempatkan usaha-usaha mereka ke dalam suatu teknologi baru.

Perlu juga ditekankan bahwa dalam dunia dewasa ini,. Para strategis yang bijak juga berusaha mencari input-input dari para pemasok yang dapat dipercayai dalam mengembangkan suatu peluang baru. Untuk produk-produk teknologi sangat tinggi, pemasok bahkan akan menempatkan kantornya berdekatan dengan tempat produsen untuk memaksimalkan keterlibatan mereka. Para manufaktur mobil dan pesawat terbang terutama secara khusus mengandalkan partnership yang demikian. Satu keuntungan atau keunggulan yang mereka peroleh adalah ide-ide yang lebih berbeda atau bervariasi. Boeing melakukan klaim sebagai berikut:

"Supplier diversity is key to doing business in the global century. As Boeing increasingly focuses on its core competencies in high-end design, engineering, and systems integration, we need suppliers that are highly focused on their own core competences, continually striving to create additional value in everything they do. Small and diverse companies have proved in competition that they bring innovation, flexibility, and strength to our supply base, as well as passion for helping Boeing deliver the strongest possible solutions to our own customers." (<http://www.boeing.com/companyoffices/doingbiz/esd/index.htm>, accessed March 7, 2008) Jadi "diversifikasi pemasok merupakan kunci melakukan bisnis dalam abad global. Ketika Boeing berfokus pada kompetensi-kompetensi intinya dalam desain high-end, engineering, dan integrasi sistem-sistem, kita butuh para pemasok yang sangat berfokus pada kompetensi-kompetensi inti mereka sendiri, secara terus-menerus berjuang untuk menciptakan nilai tambahan dalam setiap hal yang mereka lakukan. Perusahaan-perusahaan kecil dan berbeda-beda telah terbukti dalam persaingan dimana mereka membawa inovasi, fleksibilitas, dan kekuatan untuk basis pemasok

kita, juga hasrat besar untuk membantu Boeing menyampaikan solusi-solusi yang paling kuat untuk para pelanggan kita sendiri.”

Pernyataan ini mencerminkan suatu ide inti dalam pengembangan peluang. Banyak ide-ide baru justru datang dari perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan lebih fleksibel.

### **Perbedaan Perusahaan Kecil dan Entrepreneurship Korporat**

Banyak ide yang datang dari studi-studi mengenai entrepreneurship, dimana orang-orang sering percayai hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan muda dan kecil saja. Meskipun demikian, pengembangan peluang juga penting bagi organisasi-organisasi mapan yang besar. Tidak semua dari perusahaan-perusahaan ini seperti Boeing, yang strateginya tergantung pada pengembangan produk baru. Intrapreneurship atau corporate entrepreneurship semakin penting bagi semua organisasi. Proses dan perilaku-perilaku yang terlibat adalah sangat mirip atau sama yang terkait dengan ‘entrepreneurship’ dalam perusahaan-perusahaan kecil, meskipun terdapat beberapa perbedaan-perbedaan yang akan digambarkan lebih lanjut, setelah membahas situasi perusahaan kecil klasik atau entrepreneurship perusahaan kecil.

### **Entrepreneurship Perusahaan Kecil**

Perusahaan ukuran-menengah dan kecil merupakan suatu mesin untuk pertumbuhan ekonomi. Dalam ekonomi Amerika Serikat, perusahaan kecil dan menengah menghasilkan 75% dari pekerjaan baru dan 55% dari inovasi teknikal Amerika. Hampir 52 % dari para pekerja AS dilakukan atau dipekerjakan oleh perusahaan dengan kurang dari 500 orang-orang. Disamping itu 5,7 juta perusahaan-perusahaan di Amerika dengan kurang dari 100 orang, hampir 18 juta orang Amerika menganggap mereka sendiri sebagai pekerja-sendiri (self-employed). Dalam negara-negara yang lain, pekerjaan-sendiri (self-employment) dan perusahaan

menengah dan kecil bahkan memainkan peranan yang lebih besar dalam ekonomi lokal. Laporan Kamar Dagang AS dalam tahun 2007 yang berjudul *Work: Entrepreneurship and opportunity in 21th Century America*: “jutaan penduduk Amerika memeluk dunia wirausaha dengan menjalankan usaha kecil.” Di Indonesia pada waktu terjadinya krisis ekonomi tahun 1997/98 dimana banyak perusahaan besar (konglomerat) yang bangkrut, pemerintah terpaksa melakukan bailout sebesar lebih dari 600 triliun, justru perusahaan kecil dan menengah yang tepat dapat bertahan hidup dan dianggap menyelamatkan ekonomi Indonesia.

Banyak bisnis-bisnis kecil bukanlah entrepreneurial, tetapi jika kita amati, para entrepreneur dalam bisnis kecil dapat sering menanggapi dengan lebih cepat terhadap perubahan-perubahan ekonomi dan industri daripada para entrepreneur dalam bisnis-bisnis lebih besar. Tanpa birokrasi dan pengawasan publik secara tipikal yang ditemukan dalam perusahaan-perusahaan yang lebih besar, perusahaan-perusahaan kecil cenderung lebih gesit dan fleksibel. Karena itu, perusahaan-perusahaan kecil cenderung memimpin cara dalam menghasilkan ide-ide baru bagi suatu industri atau kelompok. Tetapi dengan semua fleksibilitas mereka, perusahaan-perusahaan kecil kurang pengalaman, pengenalan industri, dan keakraban pelanggan dimana perusahaan-perusahaan besar menguasainya. Karena itu mereka sangat mudah diserang dalam persaingan dari para pesaing besar dan mapan. Sifat mudah diserang atau kerawanan dari ukuran menjadi meningkat dengan ketidakpastian yang terkait dengan semua ventura baru (apakah ada atau terdapat suatu kebutuhan yang signifikan, apa sumber-sumber yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan bagaimana mempertemukan atau menyesuaikan dua hal tersebut). Masalah-masalah ini menjelaskan tingkat-tingkat bertahan hidup yang rendah dari ventura-ventura baru. Akibat tersebut begitu jelas



sehingga para ahli ekonomi menggambarkannya dengan suatu istilah spesial: “liability of newness (liabilitas dari kebaruan)”. ‘Liability of newness’ mengakui mudah diserang yang dapat dari kurangnya pengalaman, pengenalan industri, dan keakraban pelanggan.

Salah satu perbedaan yang paling jelas antara perusahaan-perusahaan kecil atau baru dan perusahaan-perusahaan yang lebih besar, lebih mapan adalah perbedaan akses ke kapital finansial. Perusahaan-perusahaan besar dapat dengan mudah menarik kapital finansial besar untuk mendukung suatu konsep bisnis baru. Sebaliknya, basis kapital dari perusahaan-perusahaan kecil secara tipikal tidak cukup atau sedikit. Financing atau pembiayaan yang diperlukan untuk memulai ventura baru (kapital untuk memulai atau start up capital) mungkin datang dari berbagai sumber-sumber, seperti bank-bank, teman-teman, keluarga, kontak-kontak personal lain, para kapitalis ventura, para partner korporat, dan para investor yang bersedia menolong. “ENTREPRENEURS BOOTSTRAPPING” adalah penggunaan sumber-sumber finansial personal dalam fase permulaan atau fase start-up. Jadi para entrepreneur sendiri mempergunakan sumber-sumber finansial pribadi sendiri untuk membiayai suatu bisnis baru. Begitu suatu perusahaan telah mulai melakukan bisnis dan menghasilkan penjualan-penjualan, kesempatan-kesempatan memperoleh pembiayaan/financing luar dari para kapitalis ventura, perbankan, dan sumber-sumber publik yang lain akan semakin meningkat.

Kapital ventura, suatu bentuk financing ekuitas privat, memiliki keuntungan dan kerugian. Satu keuntungan adalah kapital ventura memungkinkan pertumbuhan yang lebih cepat. Para kapitalis ventura berkemungkinan berinvestasi dalam awal tahap-tahap pengembangan, mengambil risiko-risiko dimana para bankir atau publik umum tidak mempertimbangkannya. Para kapitalis ventura adalah para investor yang mencari dan menyediakan kapital untuk para

entrepreneur. Financing kapital ventura juga menyediakan akses untuk nasihat dan keahlian dari para financier. Banyak para kapatalis ventura memiliki pengetahuan mendalam mengenai industri-industri spesifik atau teknologi yang dapat menjadi penting dan menentukan bagi kesuksesan ventura baru. Mereka juga membawa jenis pengalaman dan kecerdasan dimana banyak individu-individu mengakui kurang mendapatkan peluang baru. Investasi-investasi kapital ventura secara tipikal berada antara \$500,000 dan \$5 juta.

### **Entrepreneurship Korporat**

Juga sering disebut dengan istilah “INTRAPRENEURSHIP” atau “INTERNAL CORPORATE VENTURING”, entrepreneurship korporat berarti membawa proses-proses entrepreneurial ke dalam usaha yang ada sekarang dan besar. Para entrepreneur korporat memiliki keuntungan-keuntungan tertentu dan kerugian-kerugian tertentu dibanding dengan para entrepreneur perusahaan kecil. Paling penting, mereka memperoleh manfaat dari sumber-sumber perusahaan yang sudah ada, termasuk kapital finansial tetapi juga kompetensi-kompetensi dan kapabilitas-kapabilitas yang ada sekarang atau tersedia dari mereka. Jadi entrepreneurship korporat merupakan suatu usaha oleh perusahaan-perusahaan dengan bisnis-bisnis yang besar, mapan untuk menemukan peluang-peluang baru.

Salah satu isu penting yang harus diperhatikan adalah kesulitan untuk bergerak keluar melebihi sukses masa lalu. Sumber-sumber sukses sekarang (kompetensi-kompetensi inti atau kapabilitas-kapabilitas inti) menjadi sumber-sumber INERTIA . Inertia adalah tendensi untuk melanjutkan dalam keadaan yang ada sekarang. Para teoritis telah menyebutkan ini sebagai masalah “RIGISITAS INTI” . Rigisitas inti adalah sumber-sumber sukses yang ada sekarang (sources of current success) yang membuat pengembangan ventura-baru menjadi sulit.

Seperti kita ketahui bahwa struktur-struktur organisasi dan proses-proses mewakili elemen-elemen penting dari kapabilitas-kapabilitas inti suatu organisasi. Asset-asset organisasi ini adalah sangat spesial dan dukungan penting untuk suatu bisnis yang profitabel. Tetapi struktur-struktur yang sama dan proses-proses yang sama, akan tidak sesuai dengan strategi yang diperlukan oleh suatu ventura korporat dalam suatu konteks kompetitif baru. Mereka akan menjadi “rigiditas inti” yang tidak bisa dihindari dalam cara menjalankan ventura baru yang akan memerlukan dan mensyaratkan struktur-struktur dan proses-proses yang lain. Perhatikan perbedaan antara persyaratan-persyaratan menjalankan surat kabar finansial nasional, seperti Wall Street Journal, dan menjalankan website informasi finansial, seperti [www.wallstreet-journal.com](http://www.wallstreet-journal.com).

Solusi masalah rigiditas-rigiditas inti bagi “Wall Street Journal” dan banyak korporasi-korporasi besar yang lain adalah isolasi struktural: ventura baru korporat dikembangkan secara terpisah dari struktur, sistem-sistem, pengendalian-pengendalian, atau kultur dari organisasi induk (parent organization) untuk mempromosikan entrepreneurship korporat. Dengan demikian, edisi interaktif merupakan subsidiari terpisah dari “Wall Street Journal”, lengkap dengan semua fungsi-fungsi dan dukungan suatu bisnis independent. Laporan menunjukkan bahwa itu menjadi sukses. Sesungguhnya, ini merupakan salah satu yang sedikit website informasi dan berita yang sukses memperoleh profit.

### **Strategi Mendua**

Derek Abell mengusulkan bahwa para strategis harus sering mengikuti “STRATEGI MENDUA”. Dalam kata-kata lain, mereka harus menjaga dua model bisnis dalam pikiran. Pertama dan yang paling menakutkan harus sesuai dengan lingkungan kompetitif dewasa ini, menyesuaikan sumber-sumber sekarang dengan kepentingan-kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan para

pelanggan yang ada sekarang. Model bisnis kedua adalah kurang menakutkan, khususnya dalam masalah ketepatan waktu, mengantisipasi bagaimana lingkungan kompetitif berkemungkinan timbul atau berevolusi, bagaimana kebutuhan-kebutuhan pelanggan yang ada sekarang akan berubah, para pelanggan baru yang mana yang akan tersedia, dan bagaimana sumber-sumber dari perusahaan akan harus berubah untuk memenuhi lingkungan atau keadaan-keadaan ini. Pemikiran dalam arti ‘strategi mendua’ menjadi lebih penting jika masa depan yang diharapkan adalah sangat berbeda dari yang sekarang.

Yang lebih radikal, lebih berisiko, dan secara potensial resep yang jauh lebih profitabel adalah mempergunakan suatu model bisnis yang berusaha untuk melakukan ‘perubahan diskontinu’ terjadi.

Gary Hamel dan C.K. Prahalad menyebut ini “competing for the future”. Mereka mengusulkan bahwa para strategis tidak harus khawatir mengenai prediksi masa depan, tetapi harus bekerja untuk menciptakan masa depan yang mereka inginkan. Ini memerlukan perubahan psikologis dari para strategists, yang harus ‘melupakan’ resep-resep yang ada sekarang untuk sukses dan berkeinginan untuk melanjutkan perubahan-perubahan utama pada organisasi ketika hubungan-hubungan lama dan proses yang lama diakhiri. Beberapa perusahaan, seperti Nokia (suatu perusahaan yang bergerak dan berpindah dari membuat sepatu karet untuk nelayan ke telepon-telepon digital bagi dunia), telah mampu melakukan ini dengan sukses yang spektakular. Meskipun demikian, harus menjadi jelas bahwa tidak ada garansi—pengembangan suatu model bisnis jelas berisiko karena adalah tidak mungkin untuk mengetahui bagaimana dunia akan berevolusi atau apakah suatu perusahaan tertentu dapat beradaptasi untuk lingkungan atau keadaan-keadaan baru ini.

Salah satu hal yang diusulkan adalah memungkinkan ‘mempertahankan dan meningkatkan keunggulan dari operasi-operasi yang sukses sekarang, dan

‘mempertimbangkan peluang-peluang baru selanjutnya jauh ke depan’. Idealnya adalah menjadi “ambidextrous organization (organisasi yang tangkas)”. “Organisasi-organisasi ambidextrous (organisasi yang tangkas)” mememanajementi permintaan-permintaan inkonsisten yang mendukung bisnis-bisnis yang sedang berjalan sekarang, sambil mengembangkan peluang-peluang entrepreneurial baru. Ini merupakan tantangan akhir bagi entrepreneur korporat: untuk antisipasi dan melawan serangan entrepreneurial pada bisnis inti dengan mengembangkan inisiatif-inisiatif baru untuk sendiri, disamping juga tetap waspada untuk peluang-peluang yang baik diluar kesuksesan sekarang. Jelas ini tidaklah mudah, tetapi sejumlah perusahaan telah memperlihatkan bahwa hal ini memungkinkan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

innovation) yang membuat penawaran produk atau jasa yang ada sekarang menjadi kuno atau ketinggalan Studi ini mengusulkan bahwa pola pikir entrepreneurial (entrepreneurial mindset), di dalam perusahaan-perusahaan mapan maupun perusahaan-perusahaan baru, adalah sangat membantu untuk identifikasi banyak proyek-proyek berbeda-beda yang akan dikembangkan, dengan mempertemukan atau menyesuaikan sumber-sumber dengan peluang-peluang untuk melayani para pelanggan. Meskipun demikian, pilihan di antara alternatif strategik ini tergantung tidak hanya pada kapabilitas-kapabilitas di dalam perusahaan, tetapi juga pada kapabilitas-kapabilitas para pesaing.

Para entrepreneur mengenali peluang-peluang, menilai kesesuaian antara pasar dan organisasi mereka, menemukan dan menggabungkan sumber-sumber, mengembangkan solusi-solusi inovatif, dan berjuang untuk memperoleh profit. Entrepreneur dapat berupa individu yang bekerja sendiri, tetapi sering juga tim-tim entrepreneurial membawa sejumlah kompetensi-kompetensi bersama-sama untuk ventura baru. Disamping itu, organisasi dapat

dinilai sebagai suatu keseluruhan bagi kemampuan mereka untuk mendukung aktivitas entrepreneurial. Para entrepreneur memulai sejumlah usaha-usaha entrepreneurial sepanjang waktu.

Inovasi radikal adalah suatu pemisahan signifikan dari penawaran produk atau jasa yang tersedia sekarang. Inovasi inkremental berkontribusi untuk peningkatan penawaran produk atau jasa yang ada sekarang. Timing atau waktu yang tepat diperlukan dan penting. Sering, penggerak pertama (first mover) dalam kategori produk atau jasa baru dapat menentukan karakteristik-karakteristik suatu inovasi dalam pikiran-pikiran para pembeli, memperoleh pengakuan nama yang bernilai dan loyalitas merek. Tetapi penggerak kedua (second mover) dalam suatu pasar baru juga memiliki keunggulan/keuntungan potensial, khususnya peluang untuk belajar dari dan meningkatkan berdasarkan usaha-usaha dari para penggerak pertama.

Pada masing-masing tingkatan ini, tujuannya adalah pengenalan peluang, atau menemukan suatu ide dan membentuknya ke dalam suatu konsep bisnis. Sinkronisitas merupakan pertemuan atau penyesuaian sensitif-waktu antara pengenalan entrepreneur mengenai peluang dan terjadinya kebutuhan pasar. Analisis fisibilitas menilai keterampilan-keterampilan dan kesiapan dari entrepreneur dan menentukan ketersediaan dan akses untuk sumber-sumber yang diperlukan untuk meluncurkan suatu ventura baru.

Entrepreneurship memerlukan dan mensyaratkan penemuan dan pemanfaatan sumber-sumber. Sumber-sumber utilitarian diperlukan untuk menghasilkan suatu barang atau jasa. Sumber-sumber instrumental adalah tidak secara langsung diperlukan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa, tetapi akan membantu untuk memperoleh sumber-sumber tersebut. Kapital sosial menunjukkan sumber-sumber (baik utilitarian maupun instrumental) tersedia dari hubungan-hubungan dengan pihak-pihak lain.

Entrepreneurship juga melibatkan manajemen inovasi. Inovasi produk

merupakan perubahan-perubahan dalam produk atau jasa yang ditawarkan untuk pasar yang sekarang atau pasar yang baru. Inovasi proses tidak mengubah penawaran itu sendiri, tetapi mengubah cara dimana organisasi beroperasi untuk menghasilkan suatu barang atau jasa. Keduanya dapat menjadi inovasi penghancuran-kompetensi (competence-destroying).

Akhir dari studi ini menekankan pentingnya “strategi mendua (dual strategy)” yang merupakan usaha untuk mengoptimalkan kinerja sekarang dan secara serentak mempersiapkan perubahan-perubahan strategik yang diharapkan yang merupakan keharusan di masa datang. Dan Baru-baru ini, para teoritis strategi telah menunjukkan pentingnya untuk menjadi tangkas dan cakap (ambidextrous) bagi organisasi untuk mememanajementi permintaan-permintaan inkonsisten yang mendukung bisnis yang sedang berjalan disamping juga mengembangkan peluang-peluang entrepreneurial baru, dewasa ini ada dua hal dan tindakan ini diperlukan untuk mempertahankan keunggulan sepanjang waktu di dalam lingkungan-lingkungan yang kompetitif.

#### DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bygrave, W. & Zacharakis, A. 2003. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Cruikshank, J.L. 2006. *The Apple Way*. New York: The McGraw-Hill Company.
- Davila, T., Elpstein, M.J. & Shelton, R. 2006. *Making Innovation Work*. New York: Pearson Education Inc.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. 1995. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press
- Harrison, T.L. & Frakes, M.H. 2005. *Instinct: Tapping Your Entrepreneurial DNA to Achieve Your Business Goals*. New York: Warner Business Books
- Kim, W.C., & Mauborge, R. 2004. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review (October): 76-84.
- Lodish, L., Morgan, H.L., & Kallianpur, A. 2001. *Entrepreneurial Marketing*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- McFarland, K.R. 2008. *The Breakthrough Company*. New York: Crown Business.
- Mohr, J. 2001. *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. NJ: Prentice-Hall.
- Nirenberg, J. 1997. *Power Tools: A Leader's Guide To the Latest Management Thinking*. Singapore: Prentice-Hall Pte, Ltd.
- Pinchot, G. 1955. *Intrapreneurship*. New York: Harper Whiteley, R.C. 1991. *The Customer Driven Company*, New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Wirsz, J. 2007. *The Marverick Millionaire*. Richmond: Palan Publishing.
- Ladish, L. Morgan, H.L. & Kallianpur, A. 2001. *Entrepreneurial Marketing*, New York: John Wiley & Sons, Inc.