

2. LANDASAN TEORI

2.1 Industri Kecil Menengah

Oleh karena Industri Kecil tergolong dalam batasan Usaha Kecil menurut Undang undang No. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil, maka batasan Industri Kecil didefinisikan sebagai berikut : “Industri Kecil adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah-tangga maupun suatu badan, bertujuan untuk memproduksi barang ataupun jasa untuk diperniagakan secara komersial, yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp.200.000.000, dan mempunyai nilai penjualan per tahun sebesar Rp.1 milyar atau kurang.

Batasan mengenai skala usaha menurut BPS, - yaitu berdasarkan kriteria jumlah tenaga kerja - , mulai dicobakan di lingkungan Deperindag, yaitu :

1. Industri dan Dagang Mikro: omzet < 25 juta (1-4 orang)
2. Industri dan Dagang Kecil: omzet 25-50 juta (5-9 orang)
3. Industri dan Dagang Menengah omzet 50-500 juta (20-99 orang)
4. Industri dan Dagang Besar: omzet 500juta-1milyar (100 orang keatas)

Sedangkan jumlah Usaha Kecil Menengah di Jawa Timur tahun 2006 menurut data Badan Pusat Statistik tahun 2003 mencapai 2.320.000 UKM dengan perincian sebagai berikut :

1. Omzet \leq 50juta sebanyak 2.269.952 Usaha Kecil Menengah
2. Omzet 50 – 500 juta sebanyak 47.624 Usaha Kecil Menengah
3. Omzet 500 juta – 1 milyar sebanyak 1.920 Usaha Kecil Menengah

Untuk target sasaran penumbuhan unit UKM baru di Jawa Timur tahun 2006 sebanyak 254.218 unit UKM baru, sampai dengan posisi 30 September 2006 telah terealisasi sebanyak 131.050 unit UKM baru atau mencapai 51.5%. Sedangkan sisa target yang belum tercapai sebanyak 123.168 unit baru atau 48.5% akan direalisasikan pada Triw. IV tahun 2006. Untuk target pertumbuhan UKM Jatim tahun 2006-2009 sebanyak 1.010.000 unit UKM baru. (<http://www.depkop.go.id>)

2.2 Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses (Kuratko, 2007).

Definisi di atas tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (2008) yang mengungkapkan bahwa Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) adalah proses menggabungkan ide serta tindakan kreatif dan inovatif dengan keahlian manajemen dan organisasi yang diperlukan untuk mengarahkan sumber daya manusia, uang, dan operasi yang tepat untuk mencapai suatu kebutuhan yang dikenali dan menciptakan kekayaan dalam prosesnya.

Menurut Saidi dan Hartati (2008) *Entrepreneurship* adalah proses penciptaan sesuatu yang baru pada nilai menggunakan waktu dan upaya penelitian, menanggung resiko keuangan, fisik, serta resiko sosial yang mengiringi, menerima imbalan moneter yang dihasilkan, serta kepuasan dan kebebasan pribadi.

Sejalan dengan perkembangan konsep *Entrepreneurship*, Drucker (1994) mendefinisikan kewirausahaan sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Definisi tersebut secara lebih luas dikemukakan oleh Hisrich (1995), yang mengatakan bahwa *Entrepreneurship* adalah proses penciptaan sesuatu yang berbeda untuk menghasilkan nilai dengan mencurahkan waktu dan usaha, diikuti penggunaan uang, fisik, resiko dan kemudian menghasilkan balas jasa berupa uang serta kepuasan dan kebebasan pribadi. (Winardi, 2004)

Sehingga *Entrepreneurship* adalah proses menggabungkan ide serta tindakan kreatif dan inovatif pada proses penciptaan sesuatu yang baru dan berbeda untuk memperoleh peluang dengan mencurahkan waktu dan usaha, diikuti penggunaan uang, fisik, resiko yang mungkin dihadapinya dan kemudian menghasilkan balas jasa berupa uang serta kepuasan dan kebebasan pribadi

2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka meningkatkan kinerja staff. Manajemen Sumber Daya Manusia melihat budaya organisasi dari aspek perilaku. Budaya organisasi adalah suatu system yang dianut oleh beberapa anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem ini merupakan kumpulan dari beberapa karakteristik kunci yang menjadi nilai-nilai dari suatu organisasi.

Karakteristik Budaya Organisasi :

Lebih lanjut Robbins (2001), memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Berorientasi pada hasil
4. Berorientasi kepada manusia
5. Berorientasi pada tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa Budaya Organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. Budaya Organisasi berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staff dan orang-orang yg ada di dalamnya.

2.4 Orientasi kewirusahaan

Menurut Thornberry (2006) survey orientasi kewirusahaan akan sangat berguna untuk membantu perusahaan untuk menyiapkan strategi dalam membuat dan mempertahankan semangat kewirusahaan. Untuk mengetahui apakah organisasi mempunyai semangat kewirusahaan yang tinggi atau tidak maka akan digunakan 7Fs. Berikut pembahasan mengenai 7Fs dalam survey orientasi kewirusahaan:

1. *Fast*

Kecepatan merupakan keuntungan kompetitif dalam menangkap suatu kesempatan yang ada. Kecepatan berarti bahwa kecepatan dalam pengambilan keputusan, kecepatan mengalokasikan sumber daya, dan pengiriman yang

cepat. Jadi organisasi yang di dalamnya terdapat kecepatan maka akan mempunyai keuntungan kompetitif.

2. *Flexible*

Fleksibilitas sama pentingnya dengan kecepatan dalam pasar sekarang ini. Kemampuan untuk menggerakkan orang dan sumber daya secepat mungkin untuk menangkap peluang pasar yang ada adalah kunci untuk sukses. Banyak perusahaan yang terlalu rumit dalam pembagian fungsi, divisi dari pekerja yang banyak membuat sumber daya perusahaan dan terutama sumber daya manusia menjadi sulit untuk menangkap setiap peluang yang ada.

3. *Focused*

Organisasi harus merencanakan dan membuat struktur, jika tidak maka akan terjadi kekacauan. Organisasi harus terbuka terhadap setiap kesempatan yang ada. Banyak kesempatan yang bisa diambil oleh organisasi dan kemampuan organisasi harus tetap fokus menjadi sangat penting. Karena tidak memungkinkan organisasi menghabiskan semua sumber daya dan waktu untuk mengejar setiap kesempatan yang muncul. Jadi fokus dan fleksibilitas harus berjalan bersamaan pada abad 21 ini.

4. *Friendly*

Perlakuan lain yang harus dimiliki oleh perusahaan yang berorientasi kewirausahaan adalah persahabatan. Untuk perusahaan yang masih baru berdiri harus bersikap bersahabat dengan pihak internal dan eksternal pelanggan dan pekerja. Sedangkan untuk perusahaan yang sudah lama berdiri maka harus membentuk suatu identitas baru sebagai organisasi yang bersahabat.

5. *Frugal*

Hemat bukan berarti murahan. Menjadi hemat berarti menghabiskan uang dengan bijaksana untuk membuat suatu strategi. Bagi organisasi kewirausahaan, hemat berarti fokus yang konsisten dalam menjaga biaya tetap terkontrol sementara kita mengambil keuntungan dari peluang yang bertumbuh.

6. *Far-Reaching*

Berkaitan dengan pasar dan distribusi. Perusahaan yang oportunis menyadari dunia adalah satu kesatuan dan perusahaan tidak bisa hanya berkonsentrasi terhadap satu atau dua pasar yang ada. Jadi perusahaan menyadari bahwa jika ada suatu keadaan memburuk di pasar pertama tetapi di tempat lain tidak sehingga akan mengurangi dampak ekonomi yang akan mengakibatkan jatuhnya perusahaan.

7. *Futuristic*

Dapat diartikan bahwa perusahaan harus berpikir ke depan. Dalam menjalin persahabatan dengan konsumen tidak hanya dimulai dari masa sekarang tetapi juga harus memikirkan untuk konsumen di masa datang yang bahkan belum dipunyai untuk suatu produk. Memang ini terlihat sangat tidak mungkin tetapi perusahaan harus menyiapkan langkah antisipasi dari pasar baru yang mungkin muncul.

2.4.1 Rencana Strategik

2.4.1.1 Pengertian Strategi

Strategi (*strategy*) adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis (*strategic management*) merupakan proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif, hal ini merupakan sebuah cara untuk menanggapi peluang dan tantangan bisnis. Strategi yang efektif (*effective strategies*) adalah strategi yang mendorong terciptanya suatu keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan antara organisasi dengan pencapaian dari tujuan strategisnya (Griffin, 2002).

2.4.1.2 Komponen Strategi

Secara umum, strategi yang disusun dengan baik meliputi tiga bidang yaitu : (Griffin, 2002)

- a. Kompetensi unggulan (*distinctive competence*) : kekuatan organisasional yang hanya dimiliki oleh sejumlah kecil perusahaan yang bersaing.

- b. Ruang lingkup (scope) : merinci rentang pasar di mana suatu perusahaan atau organisasi akan bersaing.
- c. Alokasi sumber daya (resource deployment) : bagaimana organisasi akan mendistribusikan sumber dayanya di antara bidang-bidang yang menjadi lahan persaingannya.

2.4.1.3 Jenis-jenis Strategi

Dari perspektif sederhana dapat diasumsikan bahwa pengusaha dan perusahaan mempunyai pengetahuan tentang produk yang sudah ada dan mempunyai pengetahuan tentang kelompok konsumen mana yang menjadi sasaran penjualan produk tersebut (pasar yang sudah ada). Berbagai kombinasi yang berbeda dari tingkat yang berbeda dari jenis-jenis pengetahuan memberikan suatu model dari berbagai strategi pertumbuhan yang berbeda. Strategi pertumbuhan ini adalah : (Robert & Dean, 2008)

a. Strategi penetrasi (*penetration strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara mendorong para konsumen lama untuk membeli lebih banyak produk perusahaan. Strategi ini berfokus pada produk perusahaan dalam pasar yang sudah ada. Pengusaha berusaha menembus produk atau pasar ini lebih jauh dengan cara mendorong konsumen yang sudah ada untuk membeli lebih banyak produk perusahaan tersebut. Strategi pertumbuhan ini tidak melibatkan apa pun yang baru bagi perusahaan dan bergantung pada pengambilan pangsa pasar dari pesaing dan/atau pengembangan ukurannya dari pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan ini berupaya untuk lebih mengeksplorasi usahanya semula.

b. Strategi pengembangan pasar (*market development strategy*)

Meliputi penjualan produk perusahaan yang sudah ada pada kelompok konsumen yang baru. Strategi untuk tumbuh dengan cara menjual produk-produk yang sudah ada ke konsumen yang baru.

c. Strategi pengembangan produk (*product development strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara mengembangkan dan menjual produk-produk baru pada orang-orang yang telah membeli produk-produk lama dari perusahaan. Keuntungan lebih jauh dari menggunakan strategi pengembangan produk adalah kesempatan untuk memanfaatkan sistem distribusi yang sudah ada dan reputasi korporasi yang telah dimiliki perusahaan dengan para konsumennya.

d. Strategi diversifikasi (*diversification strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara menjual produk baru ke pasar yang baru. Walaupun kedua dasar pengetahuannya tampaknya baru, beberapa strategi diversifikasi berkaitan dengan pengetahuan dari pengusaha (dan perusahaan).

Pendapat lain mengatakan, sebagian besar bisnis di masa sekarang juga mengembangkan strategi pada dua tingkat yang berbeda, yaitu : (Griffin, 2002)

a. Strategi tingkat bisnis (*business-level strategy*)

Adalah serangkaian strategi alternatif yang dipilih organisasi pada saat organisasi tersebut berbisnis dalam suatu industri atau pasar tertentu. Alternatif semacam itu membantu organisasi untuk memfokuskan usaha persaingannya dalam setiap industri atau pasar pada suatu target.

b. Strategi tingkat korporasi (*corporate-level strategy*)

Serangkaian alternatif strategi yang dipilih organisasi pada saat organisasi mengelola operasinya secara simultan di beberapa industri atau di beberapa pasar.

2.4.2 Cross Functional

Cross functional menggambarkan tentang hubungan antar fungsi atau departemen dalam perusahaan. Hal ini terlihat dan dapat diukur melalui proses komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi.

Komunikasi (*communication*) adalah proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain. Komunikasi yang efektif (*effective communication*) adalah proses pengiriman pesan sedemikian rupa sehingga pesan yang diterima memiliki makna sedekat mungkin dengan maksud si pengirim. (Griffin, 2002)

Komunikasi interpersonal secara umum memiliki dua bentuk yaitu : (Griffin, 2002)

a. Komunikasi lisan (*oral communication*)

Percakapan tatap muka, diskusi kelompok, percakapan telepon dan situasi-situasi lain ketika ucapan digunakan untuk mengekspresikan makna.

b. Komunikasi tulisan (*written communication*)

Memo, surat, laporan, catatan, dan metode-metode lain di mana tulisan digunakan untuk menyampaikan makna. Sedangkan komunikasi organisasional adalah komunikasi yang mengalir antar dan antara unit-unit dan grup-grup organisasional. Masing-masing bentuk komunikasi ini bisa berupa lisan dan tulisan, tetapi tiap bentuk juga bisa dikembangkan menjadi pola komunikasi yang lebih luas di sepanjang organisasi. Ada dua bentuk komunikasi organisasional adalah : (Griffin, 2002)

a. Komunikasi vertikal (*vertical communication*)

Komunikasi yang mengalir ke atas dan ke bawah dalam hierarki organisasi, biasanya melalui saluran-saluran pelaporan formal – yaitu, komunikasi antara manajer dengan bawahan dan bisa melibatkan beberapa level organisasi yang berbeda.

b. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*)

Komunikasi yang mengalir ke samping di dalam organisasi, melibatkan kolega dan rekan kerja dari level organisasi yang sama dan bisa melibatkan individu-individu dari beberapa unit organisasi yang ada.

Komunikasi horizontal memainkan peranan penting dalam tim-tim kerja yang beranggotakan wakil-wakil dari beberapa departemen.

2.4.3 Pengambilan Risiko

2.4.3.1 Definisi Pengambilan Risiko

Menurut Iqbal Hasan (2004) risiko merupakan sesuatu, yang akan diterima atau ditanggung oleh seseorang sebagai konsekuensi atau akibat dari suatu tindakan. Terdapat beberapa pengertian lain dari risiko, yaitu :

- a. Risiko adalah kesempatan timbulnya kerugian
- b. Risiko adalah kemungkinan timbulnya kerugian
- c. Risiko adalah ketidakpastian
- d. Risiko adalah penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan
- e. Risiko adalah suatu hasil yang berbeda dari hasil yang diharapkan.

Definisi risiko bisnis menurut Wasis (1999) adalah kemungkinan adanya kerugian dalam menjalankan suatu bisnis tertentu. Dalam penelitian ini risiko bisnis akan diteliti dari dua sisi yaitu sisi perusahaan yang disebut risiko perusahaan dan dari sisi industri yang disebut risiko industri.

Risiko perusahaan adalah risiko yang timbul karena adanya ketidakpastian di masa yang akan datang dalam pengoperasian perusahaan (Wasis, 1999)

2.4.3.2 Jenis-jenis Risiko

- a. Risiko Dinamis, yaitu risiko yang berhubungan dengan dinamika atau perubahan keadaan ekonomi, seperti tingkat harga, selera dan teknologi.

Risiko dinamis dapat berupa sebagai berikut :

- Risiko Manajemen yang terdiri atas :
 1. Risiko Pasar
 2. Risiko Keuangan
 3. Risiko Produksi
- Risiko Politik, yaitu risiko yang berhubungan dengan terjadinya perubahan politik yang diambil oleh Pemerintah.
- Risiko Inovasi, yaitu risiko yang berhubungan dengan terjadinya perubahan – perubahan produk, baik berupa bentuk, isi, cara-cara, metode baru dalam pembuatannya.

- b. Risiko Statis, yaitu risiko yang berhubungan dengan keadaan ekonomi yang statis.

Risiko statis dapat berupa sebagai berikut :

- Risiko Fundamental, yaitu risiko yang menyangkut rakyat banyak
- Risiko Khusus, yaitu risiko yang menyangkut orang perorangan
- Risiko Murni, yaitu risiko yang sifatnya alami (murni)
- Risiko Spekulatif, yaitu risiko yang sifatnya untung-untungan
- Risiko Perorangan, yaitu risiko yang dapat menimpa orang
- Risiko Kebendaan, yaitu risiko yang menyangkut harta benda

2.4.3.3 Sumber-sumber Risiko

- a. Masyarakat (Risiko Sosial), berupa tindakan orang – orang yang menciptakan kejadian yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yang merugikan dari harapan kita.
- b. Fisik (Risiko Fisik), berupa fenomena alam dan kesalahan manusia.
- c. Ekonomi (Risiko Ekonomi), berupa keadaan ekonomi yang mungkin mengalami perubahan atau tidak.

2.4.4 Intelijen Pasar

Intelijen pasar merupakan kemampuan perusahaan dalam membaca dan berhubungan dengan pasar. Hal ini terlihat dan diukur dari

Menurut (Alma, 2008) Ketika hasil survey kepuasan konsumen telah dianalisa, maka orang atau grup harus bertanggung jawab untuk membuat perubahan menuju ke arah yang lebih baik.

Menurut Rath and Strong (1997) dalam buku *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions* banyak top management yang sekarang ingin tahu bagaimana keadaan pada bottom line. Seperti untuk urusan internal dalam perusahaan yang meliputi Customer satisfaction.

2.4.5. Dukungan Organisasional

Pemahaman mengenai dukungan organisasional dapat didasarkan pengertian secara teoritis yang dikemukakan oleh Wayne (1997) bahwa:

“Dukungan organisasional mampu meningkatkan komitmen kerja karyawan sehingga karyawan mempunyai keterikatan yang tinggi dengan perusahaan.” Komitmen kerja itu sendiri berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dapat dicapai oleh karyawan bersangkutan.

Dukungan di dalam Organisasi mencakup dukungan manajemen terhadap tumbuhnya ide-ide baru bersifat entrepreneurial, hal ini diukur dari inovasi yang dilakukan karyawan. Inovasi adalah kemampuan untuk menggunakan solusi kreatif dalam mengisi peluang sehingga membawa manfaat dalam kehidupan masyarakat (Alma, 2008).

Kajian mengenai dukungan organisasional ini, secara lebih transparan diungkapkan lagi oleh Wayne (1997), bahwa: “Dukungan organisasional merupakan sebuah bentuk dukungan perusahaan kepada tenaga kerja berdasarkan pada pencapaian prestasi kerja karyawan sehingga layak mendapatkan apresiasi (penghargaan) yang lebih tinggi dari lainnya.” Pendapat ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional juga bisa bersifat moral yaitu penghargaan atas pencapaian prestasi kerja karyawan.

Kajian mengenai dukungan organisasional juga dikemukakan oleh Armistead (1996), bahwa: “Dukungan organisasional dipahami sebagai keyakinan karyawan dalam mempersepsikan perhatian perusahaan terhadap kontribusi karyawan pada perusahaan.” Berdasarkan pendapat ini, seberapa tinggi keyakinan karyawan dalam menilai dan mempersepsikan perhatian perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa kontribusi karyawan kepada perusahaan juga dinilai sebagai bentuk dukungan organisasional. Dukungan di dalam organisasi mencakup dukungan manajemen terhadap tumbuhnya ide-ide baru yang bersifat entrepreneurial, hal ini diukur dari inovasi-inovasi yang dilakukan oleh karyawan bagi pengembangan bisnis perusahaan atau organisasi.

2.4.6. Masa Depan

Kesalahan di antara banyak perusahaan yang fokus pada konsumen (*customer*) adalah mereka percaya pada respon konsumen (*customer*) secara umum. Mereka pasti dan harus melakukan hal ini tentu saja, tetapi mereka juga harus memperhitungkan konsumen (*customer*) yang tidak berada pada layar radar

mereka. Ini adalah konsumen-konsumen dimana mereka belum menggunakan produk dan jasa yang belum disediakan. Saat ini, kedengarannya sangat mungkin, akan tetapi antisipasi semacam ini di dalam pasar yang baru merupakan suatu yang kritis jika suatu perusahaan sukses berlomba-lomba atau bersaing di dalam pasar di masa depan. Kadang kala, suatu perusahaan senantiasa menciptakan konsumen-konsumen yang baru dan pasar yang baru pada saat mengembangkan teknologi yang baru atau produk yang baru. (Thornberry, 2006)

2.4.7. Orientasi Individu

Orientasi individu di dalam organisasi dapat terlihat dari karakteristik *entrepreneurial* yang ada di dalam diri karyawan.

ada sejumlah karakteristik *entrepreneur*, antara lain yaitu : (Winardi, 2008)

- a. Lokus pengendalian internal : para entrepreneur beranggapan bahwa mereka berkemampuan untuk mengendalikan nasib mereka sendiri, mereka mampu mengarahkan diri mereka, dan mereka menyukai otonomi.
- b. Tingkat energi tinggi : para entrepreneur merupakan manusia yang persisten, yang bersedia bekerja keras, dan mereka bersedia untuk berupaya ekstra untuk meraih keberhasilan.
- c. Kebutuhan tinggi akan prestasi : para entrepreneur termotivasi untuk bertindak secara individual untuk melaksanakan pencapaian tujuan –tujuan yang menantang.
- d. Toleransi terhadap ambiguitas : para entrepreneur merupakan manusia yang bersedia menerima risiko, mereka mentoleransi situasi-situasi yang menunjukkan tingkat ketidakpastian tinggi.
- e. Kepercayaan diri : para entrepreneur merasa diri kompeten, dan mereka yakin akan diri mereka sendiri, dan mereka bersedia mengambil keputusan-keputusan.
- f. Berorientasi pada action : para entrepreneur berupaya agar mereka bertindak mendahului munculnya masalah-masalah, mereka ingin

menyelesaikan tugas-tugas mereka secepat mungkin dan mereka tidak bersedia menghamburkan waktu yang berharga.

2.4.8. Kecepatan

Keluhan konsumen bisa diartikan sebagai identifikasi kegagalan pelayanan dan diharapkan melalui komunikasi pada konsumen pelayanan bisa ditingkatkan atau menguatkan hubungan kepada pelanggan.

Menurut (Armistead dan Clark ,1996) ada 4 ukuran yang menentukan mutu layanan yaitu:

1. Respons yang cepat. Organisasi dan pegawainya harus melayani pelanggan dengan cepat dan melaksanakan tugasnya dengan cepat pula.
2. Perubahan yang cepat. Kelenturan menghasilkan produk yang berbeda dari sistem yang sama pada waktu yang ditentukan.
3. Kemanusiaan. Apakah organisasi dan pegawainya tanggap dan memahami kebutuhan pribadi pelanggan?
4. Nilai. Apakah produk melambangkan nilai uang di mata pelanggan.

2.4.9 Fleksibilitas

Kemampuan untuk menggerakkan sekelompok orang dan sumberdaya dengan cepat untuk menangkap sebuah kesempatan di pasar baru adalah suatu hal yang penting untuk mencapai kesuksesan (Thronberry, 2006). Seringkali, diperusahaan besar, fungsi yang telah direncanakan, pembagian tenaga kerja antara divisi, dan tentunya dengan adanya sesuatu yang menghambat membuat segala sesuatu menjadi sulit untuk menjaga sumberdaya perusahaan dan khususnya adalah sumberdaya manusia. Fleksibilitas memungkinkan mereka dengan agresif untuk mengejar suatu kesempatan baru. Menangkap permintaan menuntut perusahaan untuk menghilangkan batasan-batasan. Hal ini memerlukan kerjasama dan kolaborasi internal. Tetapi bila anda meliha di dalam banyak perusahaan, anda akan menemukan batasan yang dibuat dengan kuat antara departemen dan divisi-divisi, dan terutama antar orang-orang.

2.4.10 Fokus

Fokus adalah daya (power) untuk melihat sesuatu (termasuk masa depan, impian, sasaran atau hal-hal lain seperti: kekuatan/strengths dan kelemahan/weakness dalam diri, peluang di sekitar kita, dan sebagainya) dengan lebih jelas dan mengambil langkah untuk mencapainya. Seperti sebuah kaca mata yang membantu seorang untuk melihat lebih jelas, kekuatan fokus membantu kita melihat impian, sasaran, dan kekuatan kita dengan lebih jelas, sehingga kita tidak ragu-ragu dalam melangkah untuk mewujudkannya. (Thornberry, 2006)

Perusahaan harus memiliki rencana dan menciptakan struktur, atau mereka dapat tenggelam dalam kekacauan. Pada saat yang sama, bagaimanapun, mereka harus terbuka terhadap peluang-peluang penting yang masih sejalan dengan bidang visi mereka. Akhir-akhir ini, begitu banyak kesempatan muncul di masa yang akan datang sehingga kemampuan untuk memfokuskan pada beberapa dan beberapa yang tepat telah menjadi kritis. Tidak ada organisasi yang dapat menghabiskan waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk mengejar setiap kesempatan yang datang kepadanya. Jadi, sambil tetap fleksibel dan tangkas, sebuah organisasi harus mengembangkan fokus yang jelas, memilih kesempatan-kesempatan yang secara logis cocok dengan kepingan puzzle perusahaan. Fokus dan fleksibilitas harus saling bergandeng tangan dalam organisasi-organisasi abad ke 21.

2.5. Profil Bisnis

2.5.1 Aspek Sumber Daya Manusia

Beberapa hal penting dari SDM yang perlu dievaluasi antara lain mengenai: produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan (Umar, 2005). Program pelatihan ditujukan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memnagku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi *gap* antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan, selain untuk

meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja

2.5.2 Aspek Pemasaran

Pada umumnya, evaluasi untuk aspek pemasaran akan diarahkan untuk mendapatkan informasi mengenai fakta tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya mengenai : (Umar, 2005)

- a. Segmentasi, target, dan posisi produk di pasar.
- b. Strategi bersaing yang diterapkan.
- c. Kegiatan pemasaran melalui bauran pemasaran.
- d. Nilai penjualan.
- e. *Market-share* yang dikuasai perusahaan

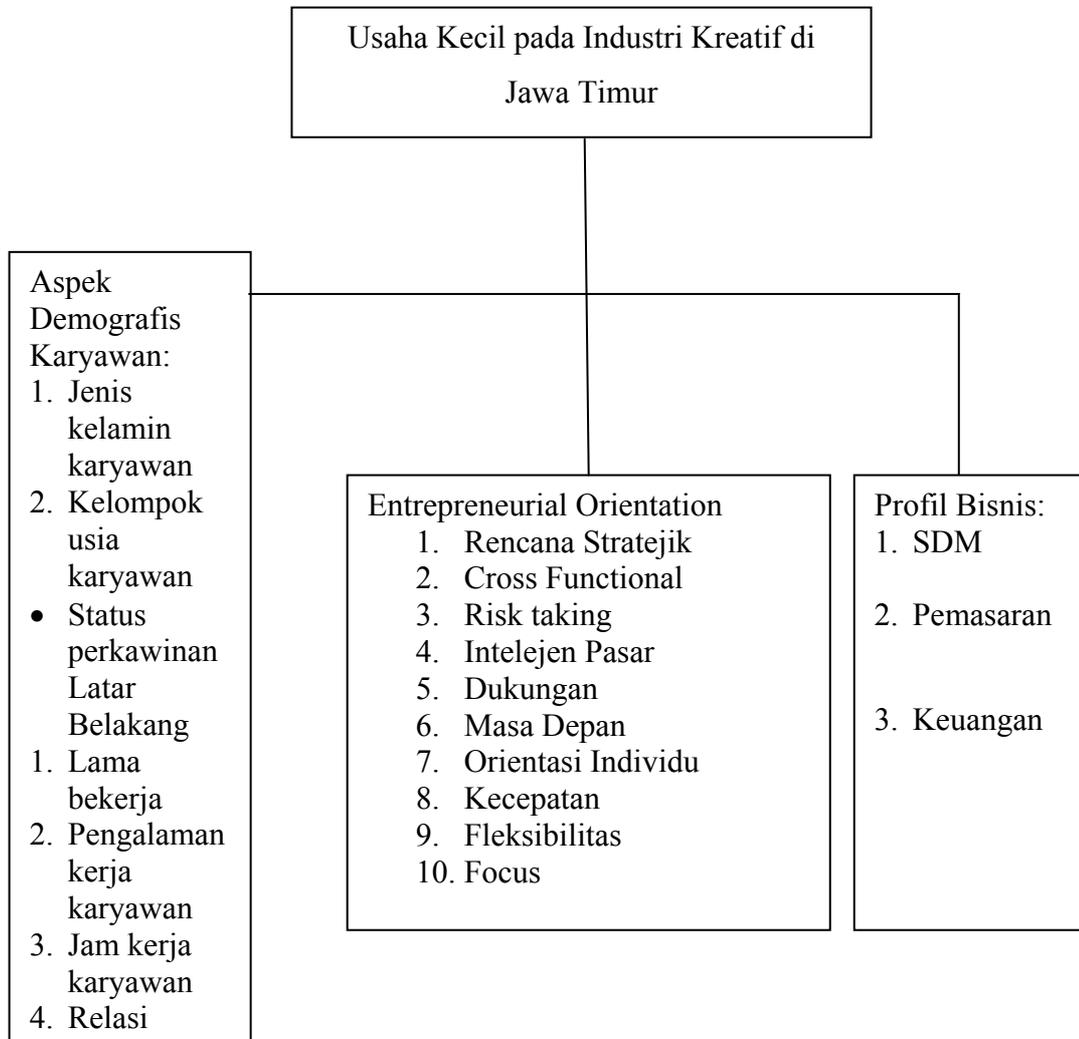
2.5.3 Aspek Keuangan

Kinerja perusahaan dari aspek keuangan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan menggunakan rasio-rasio keuangan dan model Altman tentang kebangkrutan Usaha (Umar, 2005). Rasio-rasio Keuangan digunakan untuk menganalisis keuangan dalam rangka evaluasi kinerja perusahaan diperlukan rasio-rasio keuangan, misalnya rasio-rasio likuiditas, efisiensi, rasio *leverage*, dan profitabilitas.

Tujuan mengevaluasi bisnis dari aspek keuangan adalah untuk mengetahui apakah realisasi investasi telah sesuai dengan yang diharapkan. Analisisnya dapat ditinjau dari laba dengan membandingkan antara pengeluaran dan pendapatan, ketersediaan dana, biaya modal, kemampuan proyek untuk membayar hutang, dan menilai apakah proyek akan dapat berkembang terus.(Umar, 2005)

2.7 Kerangka Berpikir

Entrepreneurial Orientation usaha kecil pada industri kreatif di Jawa Timur



Sumber : Thornberry (2006)