

PENGEMBANGAN BISNIS JOERAGAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN PRINSIP EFEKTUAL

Deden Syukwansyah

Fakultas Manajemen Bisnis, Universitas Ciputra, Surabaya

E-mail: dedensyukwansyah@ymail.com

Abstract: *The development in the food and beverage industry has led to an increasingly competitive competition in the food business. As a part of the food industry, crackers business has become equally competitive. The increase in competition level is in line with the population growth. The business obstacles that Joeragan faces have resulted in the need for a business development plan. The purpose of this study is to find a more effective approach for Joeragan's business development plan using the effectuation principle. This research is an exploratory research with qualitative approach. Literature study is used as research methodology, while secondary data are used as information source. Additionally, textbooks, journals, and periodicals are used as data collection methods. Based on the Bird in hand principle, Joeragan must first understand the capabilities and knowledge that the company has, as well as the networking scope of the company. In terms of Affordable Loss principle, Joeragan must be able to cope with the possible risks by estimating the affordable risks. Meanwhile, in terms of Crazy quilt principle, Joeragan must expand their network in order to aid the business development of the company. In terms of the Lemonade principle, Joeragan needs to consider the unexpected as a valuable input that can be turned into an opportunity. Finally, this research recommends Joeragan to actively plan rather than merely predict the future.*

Keywords: *Effectuation, Business development, Joeragan*

Abstrak: Perkembangan industri makanan dan minuman mengakibatkan persaingan pada bisnis makanan yang semakin kompetitif. Salah satunya adalah bisnis kerupuk yang juga meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk. Dalam hal ini Joeragan menemui hambatan dalam menjalankan bisnisnya, sehingga perlu adanya pengembangan bisnis yang dilakukan oleh Joeragan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui cara yang lebih efektif untuk pengembangan bisnis Joeragan dengan pendekatan prinsip efektual. Jenis penelitian termasuk dalam penelitian eksploratif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literature. Data yang digunakan bersumber dari data sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan buku teks, jurnal, dan periodical. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam prinsip *bird in hand*, Joeragan terlebih dahulu memahami kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki serta siapa saja koneksi yang dikenalnya. Kemudian dalam prinsip *affordable loss* Joeragan harus mampu mengatasi resiko dengan memperhitungkan resiko yang masih dapat diambil. Dalam prinsip *crazy quilt*, Joeragan harus mampu menjalin relasi sebanyak-banyaknya guna pengembangan bisnis. Dan prinsip *lemonade*, Joeragan harus memandang sesuatu yang tidak terduga sebagai masukan berharga dan mampu mengubahnya menjadi peluang dalam mengembangkan bisnis. Selanjutnya, Joeragan harus aktif menciptakan masa depan daripada memprediksi masa depan.

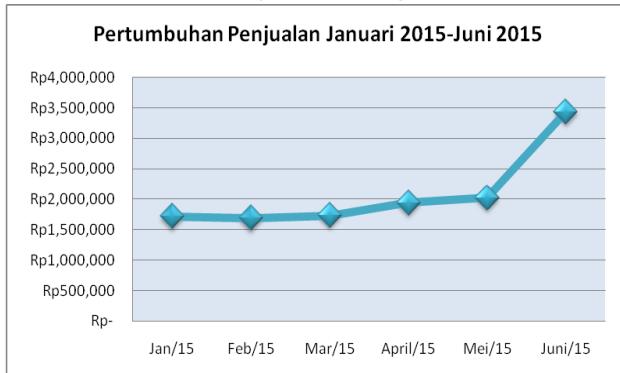
Kata Kunci: Efektual, Pengembangan Bisnis, Joeragan

PENDAHULUAN

Joeragan merupakan salah satu bisnis yang bergerak di bidang *food and beverage* khususnya menjadi supplier aneka kerupuk. Joeragan berdiri pada bulan Maret tahun 2013, mengingat masih barunya perusahaan dalam menjalankan bisnis yang juga tidak luput dari permasalahan yang dihadapi seperti adanya pesaing, kondisi pasar yang naik turun, maupun kondisi internal perusahaan dan sebagainya. Seperti halnya yang terjadi pada bisnis yang dijalankan oleh Joeragan, selama menjalankan bisnisnya Joeragan tidak mengalami

peningkatan penjualan yang signifikan dan cenderung stabil seperti dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Gambar 1 Pertumbuhan Penjualan Joeragan Bulan Januari 2015-Juni 2015



Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan Gambar 1 dapat dilihat pertumbuhan penjualan yang tidak ada peningkatan yang signifikan menunjukkan kondisi perusahaan Joeragan yang belum stabil kinerjanya. Untuk mengetahui penyebab dari perusahaan yang tidak mengalami perkembangan dalam penjualan ini, maka dilakukan wawancara kepada mitra bisnis Joeragan yaitu retailer atau agen-agen yang menjualkan kerupuk Joeragan kepada konsumen. Adanya hambatan yang dialami oleh Joeragan ini berkaitan dengan jenis kerupuk yang diproduksi masih terbatas atau belum banyak varian dan sejauh ini Joeragan hanya memasarkan produk kerupuk saja kepada konsumen B2B, sehingga perlu adanya pengembangan bisnis yang dilakukan oleh Joeragan.

Berdasarkan masalah yang dihadapi, Joeragan perlu menggali lagi potensi yang dimiliki untuk mencari peluang bisnis yang lebih baik agar bisnis Joeragan dapat bertahan. Saat ini, Joeragan perlu mengembangkan bisnisnya dengan menggunakan cara terbaik yaitu melihat potensi perusahaan sendiri untuk membuat permintaan pasar yang disebut *effectuation* (efektual). Peters dan Shepherd (2008:319-321) mengatakan pengusaha berfikir dengan cara yang berbeda dari golongan nonpengusaha. Pengusaha sering kali membuat keputusan dalam lingkungan ketidakpastian yang tinggi yang risiko yang dihadapi juga tinggi, tekanan waktu yang mendesak, dan dalam investasi yang sangat melibatkan emosi, dengan demikian peneliti dapat menentukan prinsip yang tepat untuk digunakan dalam mengembangkan usahanya.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana melakukan perancangan bisnis Joeragan dengan pendekatan prinsip efektual. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui cara melakukan perancangan bisnis Joeragan dengan pendekatan prinsip efektual.

LANDASAN TEORI

Effectuation

Effectuation mengacu pada logika yang melengkapi logika sebab-akibat tradisional, dan lebih tepat untuk menangani situasi ketidakpastian yang ekstrim (Sarasvathy dalam Valliere, 2015:136). *Effectuation* adalah logika keahlian kewirausahaan baik yang pemula dan pengusaha berpengalaman dapat menggunakan dalam tahap *start-up* yang sangat tak terduga dari sebuah usaha untuk mengurangi biaya kegagalan bagi pengusaha (Faiez dan Younes, 2012:1412). Prinsip *effectuation* pertama kali diperkenalkan oleh Profesor Saras D. Sarasvathy yang berasal dari Darden School of Business, University of Virginia, United States. Profesor Saras D. Sarasvathy mengungkapkan 5 prinsip efektual yang digunakan untuk membentuk masa depan dan mengubah lingkungan kerja (Bleckman, 2011:7) yaitu sebagai berikut:

Bird in hand principle

Pada dasarnya, ahli pengusaha memulai bisnisnya dengan tiga kategori cara: identitas mereka, basis pengetahuan mereka, dan jaringan sosial mereka (Sarasvathy dalam Faiez dan Younes, 2012:1412). Prinsip *bird in hand* mengacu pada mulai bisnis dengan cara mengenali siapa mereka (*who I am*), mengenali apa yang mereka tahu (*what I know*), dan siapa yang mereka tahu (*whom I know*), dan tidak harus dengan tujuan yang telah ditentukan atau kesempatan yang dibayangkan sebelumnya (Bleckman, 2011:7).

Prinsip *bird in hand* menunjukkan bahwa proses kewirausahaan didorong dengan cara ini, bukan didorong oleh tujuan (Sarasvathy dalam Stranne dan Thai, 2014). Pengusaha kemudian menggunakan sumber daya yang tersedia. Prinsip *bird in hand* adalah prinsip yang menekankan seorang *entrepreneur* harus berani untuk memulai sebuah usaha dengan melihat apa yang dimiliki, siapa yang dikenal dan apa yang diketahui, artinya untuk memulai usaha seseorang harus dapat mengetahui kemampuan yang dimiliki saat ini (Melinda et al, 2015:69).

Affordable loss principle

Affordable loss atau kerugian merupakan resiko yang masih bisa ditoleransi. Sebagai *entrepreneur* akan selalu menghadapi resiko, maka seorang *entrepreneur* mampu memilih resiko yang masih dapat ditanggung. Mempertimbangkan semua resiko secara cerdas akan mengurangi resiko gagal. Prinsip ini menunjukkan bahwa *effectuator* tetap dalam batas-batas sarana yang diberikan (Sarasvathy dan Dew dalam Stranne dan Thai, 2014:5). Menurut Sarasvathy (2005), pakar pengusaha membatasi risiko dengan memahami apa yang mereka mampu kehilangan pada setiap langkah, bukan mencari peluang semua atau tidak besar. Mereka memilih tujuan dan tindakan yang memperhatikan sisi negatifnya yang akhirnya terjadi.

Penerapan prinsip *affordable loss* adalah memperhitungkan batas risiko yang akan terjadi pada setiap keputusan yang dibuat sehingga tidak mengalami kerugian, sebagai contoh ketika seseorang memberikan piutang kepada pelanggan maka harus berani mengambil risiko namun tetap memperhitungkan risiko tersebut.

Crazy quilt principle

Menurut Sarasvathy dan Dew (2005) prinsip lain yang penting untuk *effectuator* adalah untuk membuat komitmen dengan para pemangku kepentingan, dan membentuk aliansi strategis, dalam hal ini termasuk kedalam prinsip *crazy quilt*. Aliansi ini dapat dibuat dengan pemangku kepentingan yang berbeda, dan sangat berharga dalam membantu untuk mengurangi ketidakpastian (Sarasvathy, 2005). Prinsip ini melibatkan negosiasi dengan setiap dan semua pemangku kepentingan yang bersedia untuk membuat komitmen yang sebenarnya untuk proyek, tanpa khawatir tentang biaya peluang, atau melaksanakan analisis kompetitif rumit (Faiez dan Younes, 2012).

Contoh penerapan prinsip *crazy quilt* adalah pengusaha kerupuk yang ingin mengembangkan bisnisnya dapat menjalin hubungan baik dengan penjual bahan baku makanan (*supplier*), pemilik restoran, depot ataupun swalayan.

Lemonade principle

Sarasvathy (2005) mengemukakan bahwa prinsip limun menyangkut fokus pada menciptakan peluang dari kejadian yang tidak diduga. Pengusaha harus mengikuti peluang baru dan mengejutkan daripada menghindarinya. Dengan demikian, seorang pengusaha harus selalu siap menghadapi yang tak terduga (Melinda et al., 2015:69).

Contoh penerapan prinsip *lemonade* adalah pengusaha kerupuk yang juga dapat menambah varian kerupuk yang diproduksinya atau bahkan menambah jenis makanan yang diproduksi misalnya makanan ringan dan kue-kue kecil.

Pilot in the plane principle

Menurut Sarasvathy (2005) dengan berfokus pada kegiatan dalam kendali mereka, pakar wirausahawan tahu tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Sebuah pandangan dunia efektual berakar pada keyakinan bahwa masa depan yang tidak ditemukan atau diperkirakan, melainkan dibuat. Prediksi tentang masa depan tidak akan berguna, karena masa depan tidak dapat diprediksi (Sarasvathy, 2005). Sebaliknya, pengusaha mengendalikan masa depan dengan membentuk aliansi strategis, dan membuat keputusan berdasarkan apa yang diinginkan.

Contoh penerapan prinsip *pilot in the plane principle* adalah ketika pengusaha memiliki modal yang kuat maka dianjurkan untuk mampu mengelola dan mengembangkan modal yang dimilikinya tersebut untuk dapat mengendalikan pasaran.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih

menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2014:9). Jenis penelitian termasuk dalam penelitian eksploratif yaitu dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan permasalahan yang awalnya peneliti hanya memahami permasalahan yang ada secara umum, baru kemudian peneliti melakukan penelitian. Penelitian eksploratif memiliki masalah yang belum pernah dijelajahi, dan berusaha menemukan atau mengungkap permasalahan yang sedang dibutuhkan atau akan diteliti tersebut (Bungin, 2011:50). Metode penelitian menggunakan studi literatur yaitu peneliti menelaah secara tekun akan kepustakaan yang diperlukan dalam penelitian (Nazir, 2014:79) dan juga mengkombinasikan dengan menggunakan wawancara pada informan yang diperlukan dalam penelitian.

Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang suatu hal *objective, valid* dan *reliable* tentang suatu hal atau variabel tertentu (Sugiyono, 2014:13). Obyek dalam penelitian ini adalah bagaimana studi kepustakaan dapat diimplementasikan kedalam usaha Joeragan.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan studi literatur selain dari mencari sumber data sekunder yang akan mendukung penelitian, juga diperlukan untuk mengetahui sampai ke mana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah berkembang, sampai ke mana terdapat kesimpulan dan degeneralisasi yang telah pernah dibuat, sehingga situasi yang diperlukan dapat diperoleh (Nazir, 2014:79).

Penelitian kualitatif ini menggunakan sumber data sekunder. Data sekunder, yaitu data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti (Sugiyono, 2014:163) atau data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari referensi yang diperoleh melalui studi kepustakaan, seperti buku-buku referensi, jurnal, artikel, dan sumber lainnya yang relevan dengan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi literatur, sehingga pengumpulan data dalam penelitian ini selain dari buku referensi digunakan juga sumber-sumber berikut ini (Nazir, 2014):

1. Buku teks yaitu buku ilmiah yang ditulis rapi yang diterbitkan dengan interval yang tidak tentu.
2. Jurnal, yaitu majalah ilmiah yang berisi tulisan ilmiah atau hasil-hasil seminar.
3. Periodical, yaitu majalah ilmiah yang diterbitkan secara berkala oleh lembaga-lembaga baik pemerintah

Analisis Data

Analisa data dilakukan dengan studi literatur dan wawancara. Studi literatur dilakukan dengan membaca sumber-sumber kepustakaan untuk memperoleh data yang diperlukan dengan langkah-langkah, Nazir (2014:88) dan Arikunto (2013:66):

1. Membaca segala keterangan yang ada dalam penelitian apakah tersedia keterangan-keterangan sesuai dengan latar belakang permasalahan penelitian (Nazir, 2014:88).
2. Mengumpulkan sumber bahan kajian yang relevan dengan masalah dalam penelitian (Arikunto, 2013:66).
3. Mengutip informasi yang ada pada bacaan tersebut dapat berupa kuotasi (mengutip secara langsung), paraphrase (menggunakan kata-kata sendiri) (Nazir, 2014:88) dan menuliskan hasil kajian kedalam kartu yang telah disediakan (Arikunto, 2013:66).
4. Mencatat hal-hal penting dengan melihat dahulu mana yang penting dengan juga mempelajari indeks dihalaman belakang buku untuk mencari halaman yang berkenaan dengan yang dicatat dalam kartu yang disediakan (Nazir, 2014:88).
5. Menyimpulkan hasil yang diperoleh.
6. Melakukan interpretasi atas hasil yang diperoleh

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Studi Literatur

Penerapan 5 prinsip efektual untuk mengembangkan usaha Joergagan, adalah sebagai berikut.

Bird in hand Principle

Berdasarkan hasil studi literatur yang dilakukan, peneliti dapat menuliskan beberapa teori atau literatur berkaitan dengan prinsip *bird in hand* yang dikemukakan oleh para ahli baik bersumber dari buku maupun jurnal. Adapun literatur yang berkaitan dengan prinsip *bird in hand* adalah sebagai berikut:

Definisi yang dikemukakan oleh Sarasvathy (2008:15), menunjukkan bahwa prinsip *bird in hand* mengacu pada penekanan entrepreneur untuk dapat menciptakan sesuatu yang baru dalam bisnis yang dilakukan dengan cara yang ada. Kemudian definisi yang dikemukakan oleh Blekman (2011:7), menunjukkan bahwa prinsip *bird in hand* merupakan prinsip yang digunakan dalam memulai bisnis dengan mengenali siapa diri mereka, apa yang mereka ketahui, dan siapa yang mereka tahu.

Definisi lainnya dikemukakan oleh Melinda et al (2015:69), menunjukkan bahwa prinsip *bird in hand* mengacu pada penekanan pada seorang entrepreneur yang dituntut untuk berani memulai sebuah usaha dengan mengetahui kemampuan yang dimilikinya. Selanjutnya definisi yang dikemukakan oleh Sabdia (2015:19) menunjukkan bahwa prinsip *bird in hand* memfokuskan pada entrepreneur yang harus berpikir tentang apa yang dapat dilakukan dengan menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa ciri khas dari prinsip *bird in hand* adalah:

1. Memulai usaha dengan baru dengan cara mengenali “siapa saya?”, “apa yang saya tahu?”, dan “siapa yang saya kenal”.
2. Pendidikan, selera dan pengalaman adalah contoh dari faktor yang penting dalam prinsip *bird in hand*.
3. Melalui tahap ini, para pengusaha akan melihat kekuatan yang dimiliki kemudian pengusaha dapat menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya.

Affordable loss Principle

Berdasarkan hasil studi literatur yang dilakukan, peneliti dapat menuliskan beberapa teori atau literatur berkaitan dengan prinsip affordable loss yang dikemukakan oleh para ahli baik bersumber dari buku maupun jurnal. Adapun literatur yang berkaitan dengan prinsip affordable loss adalah sebagai berikut:

Definisi yang dikemukakan oleh Sarasvathy (2008:15), menunjukkan bahwa prinsip affordable loss digunakan untuk mengatur komitmen seorang entrepreneur dalam memulai bisnisnya serta pembatasan resiko yang kemungkinan muncul. Kemudian definisi yang dikemukakan oleh Blekman (2011:7), menunjukkan bahwa prinsip *affordable loss* mengacu pada aspek yang mengharuskan seorang entrepreneur untuk memperkirakan resiko yang mungkin akan muncul dengan melakukan investasi hanya pada batasan kemampuannya dalam mengatasinya. Definisi lainnya dikemukakan oleh Melinda et al (2015:69), menunjukkan bahwa prinsip affordable loss mengacu pada resiko yang pasti akan dialami oleh seorang entrepreneur, sehingga dalam hal ini seorang entrepreneur dituntut untuk memahami resiko mana yang masih dapat diambil sesuai dengan kemampuannya dalam menjalankan bisnis. Selain itu, definisi yang dikemukakan oleh Faiez dan Younes (2012:1412) menunjukkan bahwa prinsip *affordable loss* mengharuskan *entrepreneur* mampu menghitung kemungkinan resiko agar tidak melebihi batas kemampuan dalam menangani resiko tersebut. Selanjutnya, definisi yang dikemukakan oleh Kraaijenbrink et al (2012:2), menunjukkan bahwa investasi difokuskan pada pengendalian sehingga pada prinsip affordable loss ini sangat berguna untuk entrepreneur memprediksi resiko berdasarkan kemampuan kehilangan bukan pada pengembalian yang diharapkan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa prinsip affordable loss memiliki ciri-ciri:

1. Kemampuan pengusaha dalam mampu memperhitungan resiko yang masih dapat ditanggung.
2. Prinsip ini menerapkan komitmen di awal terhadap kesediaan seseorang untuk menanggung kerugian daripada berinvestasi
3. Prinsip ini juga menekankan pada entrepreneur untuk mampu memperhitungkan batas kemungkinan resiko yang dihadapi berkaitan dengan pemenuhan tenaga kerja yang potensial maupun waktu kerja yang efisien.

Crazy quilt Principle

Berdasarkan hasil studi literatur yang dilakukan, peneliti dapat menuliskan beberapa teori atau literatur berkaitan dengan prinsip *crazy quilt* yang dikemukakan oleh para ahli baik bersumber dari buku maupun jurnal. Adapun literatur yang berkaitan dengan prinsip *crazy quilt* adalah sebagai berikut:

Definisi yang dikemukakan oleh Sarasvathy (2008:15), menunjukkan bahwa prinsip *crazy quilt* mengacu pada pelibatan negosiasi dengan setiap pemangku kepentingan yang bersedia membuat komitmen dengan berlandaskan pada masukan pemangku kepentingan yang harus diperhitungkan. Kemudian definisi yang dikemukakan oleh Blekman (2011:7), menunjukkan bahwa pada prinsip *crazy quilt* mengacu pada perluasan jaringan yang dipilih sendiri dengan fokus pada kemitraan daripada pesaing.

Definisi lainnya dikemukakan oleh Faiez dan Younes (2012:1412) menunjukkan bahwa prinsip *crazy quilt* mengacu pada seorang *entrepreneur* untuk melakukan negosiasi dengan para pemangku kepentingan yang bersedia membuat komitmen tanpa khawatir dengan biaya yang kemungkinan dikeluarkan. Selanjutnya, definisi yang dikemukakan oleh Sabdia (2015:19) menunjukkan bahwa prinsip *crazy quilt* yang menganggap bahwa kemitraan adalah aspek penting dalam suatu bisnis, sehingga dalam hal ini seorang *entrepreneur* diharuskan untuk dapat melakukan ekspansi jaringan seluas mungkin dengan berkomitmen serta cepat dalam melakukan komunikasi dengan relasi-relasi dan orang-orang sekitar.

Berdasarkan keempat literatur yang dikemukakan oleh para ahli terkait dengan prinsip *crazy quilt* dapat disimpulkan bahwa pada prinsip *crazy quilt* ditekankan pada seorang *entrepreneur* yang diharuskan menjalin relasi dengan banyak orang untuk membantu pengembangan bisnis perusahaan karena dapat saling menguntungkan satu sama lain. Dalam memperluas jaringan relasi seorang *entrepreneur* membuat komitmen dengan para pemangku kepentingan, sehingga dengan mendapatkan pra-komitmen dari para mitra merupakan kunci di awal usaha, dapat mengurangi ketidakpastian dan menciptakan pasar baru.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa ciri khas dari prinsip *crazy quilt* adalah:

1. Pengusaha bekerja sama dengan pihak yang dapat mereka percaya untuk dapat membatasi kerugian terjangkau dengan memperoleh pra-komitmen.
2. Membangun relasi dengan orang-orang dan organisasi bersedia untuk membuat komitmen nyata untuk membangun masa depan bersama.

Lemonade Principle

Berdasarkan hasil studi literatur yang dilakukan, peneliti dapat menuliskan beberapa teori atau literatur berkaitan dengan prinsip *lemonade* yang dikemukakan oleh para ahli baik bersumber dari buku maupun jurnal. Adapun literatur yang berkaitan dengan prinsip *lemonade* adalah sebagai berikut:

Definisi yang dikemukakan oleh Sarasvathy (2008:16), menunjukkan bahwa prinsip *lemonade* menekankan pada keharusan seorang *entrepreneur* untuk memanfaatkan kejutan atau sesuatu yang tak terduga daripada mencoba menghindarinya untuk mengubahnya menjadi sesuatu yang berharga dan menguntungkan bisnisnya. Kemudian definisi yang dikemukakan oleh Blekman (2011:7), menuliskan bahwa prinsip *lemonade* menunjukkan bahwa prinsip *lemonade* lebih menekankan pada seorang *entrepreneur* yang dituntut untuk mampu memanfaatkan kejutan yang datang dalam bisnisnya sebagai masukan berguna daripada menganggapnya sebagai rintangan yang harus dihindari. Selanjutnya, definisi lain yang dikemukakan oleh Sabdia (2015:19) menunjukkan bahwa prinsip *lemonade* menunjukkan bahwa seorang pengusaha dituntut dapat memanfaatkan ketidakpastian dengan menggunakan kejutan sebagai peluang mengubahnya menjadi sesuatu yang berharga dalam pengembangan bisnisnya.

Berdasarkan ketiga literatur yang dikemukakan oleh para ahli terkait dengan prinsip *lemonade* dapat disimpulkan bahwa pada prinsip *lemonade* ditekankan pada seorang *entrepreneur* untuk memandang kejutan yang datang dalam bisnisnya atau suatu yang tak terduga sebagai masukan berharga daripada sebagai rintangan yang harus dihindari serta mampu mengubah kejutan tersebut menjadi peluang untuk mengembangkan bisnis yang dapat menguntungkan bisnisnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa ciri khas dari prinsip *lemonade* adalah:

1. Pengusaha mampu melihat kejutan sebagai peluang untuk mencari pasar baru bukan melihatnya sebagai sesuatu yang buruk.
2. Pengusaha mengubah halangan menjadi sebuah peluang dan hal yang tak terduga melalui inovasi.

Pilot in the plane Principle

Berdasarkan hasil studi literatur yang dilakukan, peneliti dapat menuliskan beberapa teori atau literatur berkaitan dengan prinsip *pilot in the plane* yang dikemukakan oleh para ahli baik bersumber dari buku maupun jurnal. Adapun literatur yang berkaitan dengan prinsip *pilot in the plane* adalah sebagai berikut:

Definisi yang dikemukakan oleh Sarasvathy (2008:16), menunjukkan bahwa dalam prinsip *pilot in the plane*, seorang *entrepreneur* harus meyakini bahwa masa depan dalam bisnisnya tidak dapat diperkirakan melainkan dibuat. Dengan kata lain, dalam prinsip *pilot in the plane* seorang *entrepreneur* mengendalikan masa depan dengan membuat keputusan berdasarkan apa yang diinginkan. Kemudian definisi yang dikemukakan oleh Blekman (2011:7), menunjukkan bahwa prinsip *pilot in the plane* mengacu pada pengendalian masa depan yang dilakukan oleh *entrepreneur* dengan relasi yang dipilih sendiri.

Definisi lainnya dikemukakan oleh Sabdia (2015:20) menunjukkan bahwa prinsip *pilot in the plane* mengacu pada seorang *entrepreneur* yang diharuskan dapat mengontrol sesuatu yang ada untuk menciptakan

masa depan daripada memprediksinya. Kemudian definisi yang dikemukakan oleh Kraaijenbrink et al (2012:2), menunjukkan bahwa dalam prinsip *pilot in the plane* seorang entrepreneur dituntut untuk aktif menciptakan masa depan dibandingkan memprediksinya.

Berdasarkan keempat literatur yang dikemukakan oleh para ahli terkait dengan prinsip *pilot in the plane* dapat disimpulkan bahwa pada prinsip *pilot in the plane* ini lebih menekankan pada entrepreneur untuk terlibat aktif dalam mengontrol segala sesuatu yang terjadi pada saat ini guna menciptakan masa depan daripada pasif hanya dengan memprediksi masa depan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa ciri khas dari prinsip *pilot in the plane* adalah:

1. Pengusaha yang sukses tahu bahwa tindakan mereka akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan.
2. Masa depan tidak dapat diprediksi, tetapi pengusaha dapat mengontrol beberapa faktor yang menentukan masa depan. Dalam hal ini, pengusaha memiliki keyakinan bahwa masa depan tidak ditemukan begitu saja atau bisa diprediksi, melainkan harus dibuat.

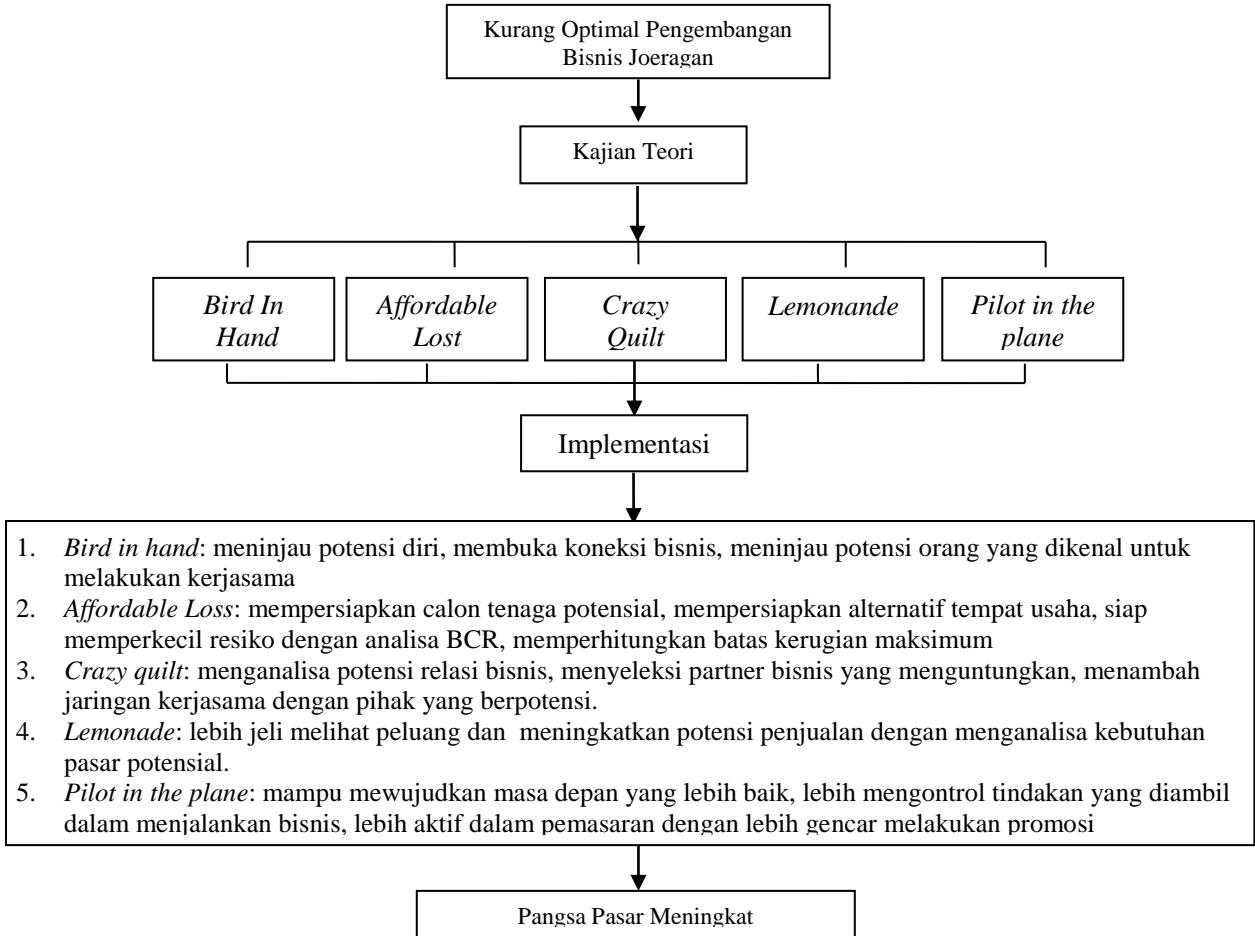
Pembahasan

Tabel 1 Implikasi Manajerial

No	Nama Prinsip	Implikasi
1	<i>Bird in hand</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Peneliti akan mencoba mengingat kembali akan potensi-potensi diri yang dimiliki dibidang kuliner untuk mengembangkan ide-ide baru yang kreatif, sehingga ide yang didapat berbeda dengan yang lain untuk menciptakan inovasi baru. Misalnya: Jual kerupuk <i>custom</i> di daerah tertentu untuk menciptakan produk baru b. Potensi mudah bergaul akan dikembangkan dengan membuka koneksi bisnis bagi mereka yang memiliki usaha kuliner atau mau menjual produk kerupuk c. Meninjau setiap orang yang dikenal akan potensi yang dimilikinya untuk dapat diajak bekerjasama
2	<i>Affordable Loss</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Akan mempersiapkan calon-calon tenaga kerja yang potensial jika terdapat karyawan yang mengundurkan diri. b. Akan mempersiapkan alternatif tempat usaha baik konsinyasi, jual online untuk memiliki alternatif jika terdapat ketidakmaksimalan penjualan. c. Siap memperkecil resiko-resiko pengembangan bisnis dengan analisa <i>Benefit Cost Ratio</i> d. Akan memperhitungkan batas kerugian maksimum yang dapat diterima oleh perusahaan
3	<i>Crazy quilt</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menganalisa potensi relasi bisnis guna memperkecil resiko, dengan memiliki data seperti keterlambatan bayar toko b. Memperluas jaringan relasi bisnis memperkuat bisnis dengan menyeleksi partner bisnis yang menguntungkan dengan golongan konsumen, seperti <i>silver</i>, <i>gold</i> dan <i>platinum</i> c. Menambahkan jaringan kerjasama dengan pihak yang berpotensi dalam bisnis kerupuk, seperti depot, restoran, maupun <i>fast-food</i>
4	<i>Lemonade</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Lebih jeli melihat peluang-peluang dan berani untuk mewujudkan potensi penjualan produk yang sesuai dengan menganalisa kebutuhan pasar yang potensial b. Akan lebih aktif mencari-cari hal berbeda di internet maupun buku guna pengembangan bisnis kerupuk c. Akan mencoba melakukan inovasi-inovasi pada produk, walaupun semakin banyak industri kerupuk.
5	<i>Pilot in the plane</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Sebagai keluarga pebisnis peneliti yakin dengan apa yang mampu mewujudkan masa depan yang lebih baik guna meraih sukses melalui bisnis kuliner b. Akan lebih dapat mengontrol segala tindakan yang diambil dalam menjalankan bisnis, dengan selalu melakukan hal yang dapat menghasilkan sesuatu. c. Akan lebih aktif dalam pemasaran dengan gencar melakukan promosi akan produk Joeragan seperti memberikan sampel kepada restoran-restoran, menawarkan kepada retail-retail seperti hypermart, carrefour, alfamart, indomaret dan lainnya.

Tabel 1 menunjukkan implikasi manajerial dengan meningkatkan kemampuan yang dimiliki dalam berwirausaha terlebih dahulu seperti memahami kekuatan yang dimilikinya dalam menjalankan bisnis atau berkaitan dengan modal, berkaitan dengan produk yang dijual, atau kekuatan-kekuatan lainnya. Selain itu, bisnis Joeragan juga perlu untuk memahami apa yang diketahui berkaitan dengan bisnis kerupuk yang dijalankan seperti pengetahuannya mengenai kerupuk baik tingkat konsumsi kerupuk, jenis kerupuk yang paling diminati maupun jenis-jenis dari kerupuk itu sendiri.

Kemudian bisnis Joeragan juga perlu mengenal siapa yang diketahuinya seperti koneksi atau relasi-relasi yang dapat digunakan sebagai kunci membangun bisnis, karena dengan adanya koneksi lama akan dapat membantu mendapatkan koneksi baru, sehingga semakin banyaknya relasi yang dimiliki oleh Joeragan seperti memiliki koneksi kedalam bisnis restoran, rumah makan, atau toko retail, maka akan semakin luas jaringan koneksi untuk membantu pengembangan bisnis Joeragan agar dapat semakin dikenal oleh masyarakat luas hingga akhirnya dapat meningkatkan pangsa pasar.



Gambar 2 Tahapan Bisnis Berprinsip Efektual Sesuai Implikasi Managerial

Berdasarkan Gambar 2 Tahapan bisnis berprinsip efektual sesuai implikasi managerial memiliki kesesuaian dengan tahapan perencanaan bisnis yang berpikir efektual. Jadi usaha Joeragan memiliki konsep yang berkomitmen pada ide usaha yang kreatif, misalkan: usaha Joeragan melihat peluang bisnis ketika menyuplai kerupuk untuk memenuhi kebutuhan restoran kebutuhan rumah makan, restaurant, depot, dan food court di area Surabaya. Jika dikaitkan dengan prinsip efektual "*bird in hand*", artinya apa yang ada di diri kita, siapa diri kita, hal apa saja yang bisa kita lakukan dengan baik serta siapa saja yang kita kenal. Pada saat Joeragan telah mengetahui bahwa fokus usahanya, yaitu untuk memenuhi kebutuhan restoran kebutuhan rumah makan, restaurant, depot, dan food court di area Surabaya. Disini Joeragan harus dapat mengembangkan potensi bisnis dengan memperluas jaringan atau koneksi usaha, agar dapat menyeleksi segmen pasar yang telah dibentuk oleh Joeragan. Pada periode bisnis selanjutnya, Joergan telah siap menghadapi persaingan di masa yang akan datang, karena Joergan telah mengenali potensi bisnis, memiliki koneksi jaringan dengan segmen pasar yang telah terbentuk.

Prinsip efektual selanjutnya adalah *affordable loss*, makna dalam prinsip ini adalah Ketika Joeragan mau berbisnis, pasti ada waktu, tenaga, pikiran dan modal yang terpakai atau terbuang. Oleh karena itu Joeragan harus bisa menyiapkan mental ketika mengalami kerugian, dengan mengetahui batas ambang toleransi kerugian, agar dapat terus bangkit untuk mengembangkan bisnisnya. Dalam hal ini, Joeragan akan

mempersiapkan calon tenaga potensial ketika terdapat karyawan yang kurang berprestasi atau karyawan yang mengundurkan diri. Selain itu, akan mempersiapkan alternatif tempat usaha untuk mengantisipasi penjualan yang kurang optimal.

Prinsip ketiga adalah prinsip *crazy quilt*. Prinsip ini memiliki makna bahwa merangkai barang bisa menjadi sesuatu yang lebih bernilai. Joeragan harus bisa merangkai satu persatu klien untuk dapat diajak komitmen dalam bekerjasama di masa sekarang maupun masa yang akan datang. Dalam hal ini, Joeragan akan menganalisa potensi relasi bisnis dengan memiliki data keterlambatan bayar, kemudian menyeleksi relasi bisnis yang menguntungkan dengan diberikan golongan seperti silver, gold, dan platinum sehingga lebih mengetahui konsumen yang berpotensi serta menambahkan jaringan kerjasama dengan pihak berpotensi seperti depot, restoran, maupun *fast-food*.

Prinsip keempat adalah prinsip limun (*lemonade*). Prinsip ini memiliki makna jika hidup Anda terasa kecut (seperti buah lemon), maka buatlah menjadi manis seperti limun (*lemonade*). Jika dikaitkan dengan usaha Joeragan, dalam perjalanan bisnis Joeragan tidak selalu berjalan lancar sesuai rencana, adakala menghadapi masalah dan tantangan. Oleh karena itu Joeragan harus tetap optimis kalo usaha tetap bisa berkarya dengan produk-produk yang dikenal oleh masyarakat luas. Dalam hal ini, Joeragan akan lebih jeli melihat peluang-peluang dan selalu menganalisa kebutuhan pasar potensial, akan lebih aktif mencari sesuatu hal yang berbeda baik dalam hal inovasi produk maupun inovasi layanan.

Prinsip yang terakhir adalah *Pilot in the plane*. Makna prinsip ini adalah anda adalah seorang pilot, dengan kata lain anda harus dapat mengendalikan dan mengontrol arah perjalanan bisnis yang akan dijalankan. Joeragan harus dapat menentukan dan mengontrol segmen pasar yang akan dibidik, dan dapat meramalkan berapa lama segmen pasar usaha Joeragan, dapat terus bertahan dan memenuhi kebutuhan pasar yang telah tercipta. Kemudian Joeragan akan lebih aktif dalam pemasaran dengan gencar melakukan berbagai bentuk promosi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian akan ditarik beberapa kesimpulan guna menjawab rumusan masalah berkaitan dengan lima prinsip efektual yang diperoleh dengan menggunakan studi literatur, yaitu:

1. Pada prinsip *Bird in hand*, ditekankan pada seorang entrepreneur untuk berani memulai usahanya dengan memahami kemampuan yang dimiliki dalam berwirausaha, tentunya dengan mengenali terlebih dahulu siapa dirinya seperti kekuatan apa yang dimilikinya, apa yang mereka ketahui tentang bisnis yang dijalankannya seperti pengetahuan berkaitan dengan bisnis yang dijalankan, dan siapa yang mereka ketahui seperti koneksi yang merupakan kunci dari kekuatan untuk membangun bisnis, sehingga dengan koneksi lama akan membantu mendapatkan koneksi baru untuk membantu pengembangan bisnis. Dalam hal ini Joeragan juga perlu mengenal siapa yang diketahuinya seperti koneksi atau relasi-relasi yang dapat digunakan sebagai kunci membangun bisnis, karena dengan adanya koneksi lama akan dapat membantu mendapatkan koneksi baru, sehingga semakin banyaknya relasi yang dimiliki oleh Joeragan seperti memiliki koneksi kedalam bisnis restoran, rumah makan, atau toko retail, maka akan semakin luas jaringan koneksi untuk membantu pengembangan bisnis Joeragan agar dapat semakin dikenal oleh masyarakat luas hingga akhirnya dapat meningkatkan pangsa pasar.
2. Pada prinsip *Affordable Loss*, digunakan untuk mengatur komitmen seorang entrepreneur dalam memulai bisnisnya serta pembatasan resiko yang kemungkinan muncul. Dalam hal ini, Joeragan memperhitungkan batas risiko dengan memahami seberapa besar kemampuannya untuk kehilangan guna mengurangi resiko kegagalan dimasa depan.
3. Pada prinsip *crazy quilt*, mengacu pada perluasan jaringan yang dipilih sendiri dengan fokus pada kemitraan daripada pesaing. Demikian halnya yang harus dilakukan oleh Joeragan, dengan adanya koneksi lama akan dapat membantu membuka koneksi baru, dengan menjalin relasi sebanyak-banyaknya dan membuat komitmen dengan para pemangku kepentingan sehingga hal ini merupakan kunci awal untuk dapat mengurangi ketidakpastian
4. Pada prinsip *lemonade*, ditekankan pada seorang entrepreneur untuk memandang kejutan yang datang dalam bisnisnya atau suatu yang tak terduga sebagai masukan berharga daripada sebagai rintangan yang harus dihindari serta mampu mengubah kejutan tersebut menjadi peluang untuk mengembangkan bisnis yang dapat menguntungkan bisnisnya. Demikian halnya dengan bisnis Joeragan yang harus mampu memandang hal yang tidak terduga datang dalam bisnisnya sebagai masukan bukan sebagai rintangan yang diubah untuk mengubahnya menjadi peluang bisnisnya.

5. Pada prinsip *pilot in the plane*, menekankan pada entrepreneur untuk terlibat aktif dalam mengontrol segala sesuatu yang terjadi pada saat ini guna menciptakan masa depan daripada pasif hanya dengan memprediksi masa depan. Demikian juga yang harus dilakukan oleh Joeragan harus dapat aktif dalam mengontrol segala sesuatu yang terjadi pada bisnisnya yang berguna untuk menciptakan masa depan daripada pasif hanya melakukan prediksi terhadap masa depan

Prinsip efekual ini memberikan dampak positif terhadap perkembangan usaha Joeragan, sehingga Joeragan dapat lebih fokus pada segmen pasar yang telah dibidik, lebih siap menghadapi hambatan dan kerugian yang akan terjadi, lebih optimis untuk berkarya, lebih mempererat hubungan kerjasama dengan pemangku kepentingan bisnis, lebih optimal mengontrol dan meramalkan kemajuan usahanya di masa yang akan datang.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang diperoleh, maka penulis akan memberikan saran kepada pihak-pihak terkait. Adapun saran-saran yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan agar bisnis Joeragan dapat menerapkan kelima prinsip efektual dengan baik, agar dapat mengembangkan bisnis yang dilakukannya.
2. Diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode penelitian lain seperti metode kualitatif dengan menggunakan wawancara agar dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik. 2015. Jumlah Perusahaan Industri Besar Sedang Menurut SubSektor (2 digit KBLI), 2000-2014
- Blekman, T. 2011. Corporate Effectuation What managers should learn from entrepreneurs!. *Academic Service is an imprint of Sdu Publishers bv*.
- Bungin, B. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Faiez, G., & Younes, B. 2012. A cognitive approach for analyzing the influence of effectual network on entrepreneurs actions. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Institute of Interdisciplinary Business Research Vol 3, No 9*.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu- Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hisrich, Robert D., Michael P.Peters dan Dean A. Shepherd, 2008. Kewirausahaan, Edisi 7. Jakarta : Salemba Empat
- Kraaijenbrink, J., Ratinho, T., & Groen, A. 2012. Planning The Unknown: The Simultaneity Of Predictive And Non-Predictive Entrepreneurial Strategies. *Joernal University of Twente, The Netherlands*
- Melinda, T., Sutanto I., E., Christian, S. 2015. The Development of Effectuation-Based Entrepreneurship Learning Model to Increase the Ability of University Students in Running a Business. *The 14" Annual SEAAIR Conference*
- Nazir, Moh. 2014. Metode Penelitian, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sektor Industri Pengolahan. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 13, No. 1, Februari 2012: 14–21.
- Sabdia, K. 2015. Effectuation as a construct for new business formation in South Africa. *Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria*
- Sarasvathy, D. S., & Dew, N. 2005. Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian journal of Management 21 (2005)*.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods). Bandung : Alfabeta
- Valliere, D. 2015. An Effectuation Measure of Entrepreneurial Intent. *The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business, Procedia - Social and Behavioral Sciences 131 – 142*.