



Vol. 16, No.2 September 2021

**Tuong-Minh Ly-Le**

**Geofanny Teo Setiawan**

**Elissa Dwi Lestari**

**Yensen Fernando Wijaya**

**Metta Padmalia**

**Junko Alessandro Effendy**

**Sally Agustina Raung**

**Titi Susilowati Prabawa**

**Farrel Timothy Christianto**

**Prio Utomo**

**Maria Rijanto**

# DeReMa

Development Research of Management

**Jurnal Manajemen**

ISSN 1907-0853

*Small Business Entrepreneurship In Vietnam:  
Tahe Case Of The Public Relations Industry*

145

*The Effect Of Entrepreneurship Education To  
Student's Entrepreneurial Intention With  
Self-Efficacy As Mediating Variable*

158

*Faktor-Faktor Yang Merefleksikan Spirit  
Intrapreneuship Pada Mahasiswa Corporate  
Entrepreneurship Universitas Ciputra*

179

*Strategi Pengusaha Konveksi Di Tingkir Lor,  
Salatiga Dalam Merespon Pandemi Covid-19*

192

*Perbandingan Latar Belakang Orang Tua  
Dalam Aspek Utama Pembentukan Niat  
Mahasiswa Untuk Menjadi Seorang Pengusaha*

214

*Analisis Strategi Bersaing Bisnis Home  
Industry*

227



# DeReMa

Development Research of Management

## Jurnal Manajemen

Vol. 16, No.2

DeReMa - Jurnal Manajemen

September 2021

Introduced in 2006, *DeReMa (DeReMa Management Journal): Jurnal Manajemen* is a biannual publication of the Department of Management, Faculty of Economics, of the Business School of Universitas Pelita Harapan. The name DeReMa stands for **Development Research of Management** and expresses the journal's purpose

*DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen* is nationally accredited based on the Decree of the Minister of Research, Technology, and Higher Education Number 21/E/KPT/2018 dated 9 July 2018. This accreditation will last for 5 years. 1907-0853 (print ISSN) | 2476-955x (online ISSN)

### Editor-in-Chief

Dr. Sabrina O. Sihombing, S.E., M.Bus  
[Scopus ID : 57191865540]

### Editor

Vina C. Nugroho S.E., MM  
[Scopus ID : 57209414226]

### Publishing information

The Journal is published two times annually in May and September

### Editorial Address

Jurusan Manajemen - Business School  
Universitas Pelita Harapan  
Kampus UPH Gedung F Lt. 1  
Lippo Karawaci, Tangerang 15811  
Telp: (021) 5460901 Fax: (021) 54210992  
e-mail: jurnal.derema@uph.edu



# DeReMa

Development Research of Management  
**Jurnal Manajemen**

Vol. 16, No.2

DeReMa - Jurnal Manajemen

September 2021

## DAFTAR ISI

<b><i>Small Business Entrepreneurship In Vietnam: The Case Of The Public Relations Industry</i></b>	<b>145</b>
<i>Tuong-Minh Ly-Le</i>	
<b><i>The Effect Of Entrepreneurship Education To Student's Entrepreneurial Intention With Self-Efficacy As Mediating Variable</i></b>	<b>158</b>
<i>Geofanny Teo Setiawan Elissa Dwi Lestari</i>	
<b><i>Faktor-Faktor Yang Merefleksikan Spirit Intrapreneurship Pada Mahasiswa Corporate Entrepreneurship Universitas Ciputra</i></b>	<b>179</b>
<i>Yensen Fernando Wijaya Metta Padmalia Junko Alessandro Effendy</i>	
<b><i>Strategi Pengusaha Konveksi Di Tingkir Lor, Salatiga Dalam Merespon Pandemi Covid-19</i></b>	<b>192</b>
<i>Sally Agustina Raung Titi Susilowati Prabawa</i>	
<b><i>Perbandingan Latar Belakang Orang Tua Dalam Aspek Utama Pembentukan Niat Mahasiswa Untuk Menjadi Seorang Pengusaha</i></b>	<b>214</b>
<i>Farrel Timothy Christianto Prio Utomo</i>	
<b><i>Analisis Strategi Bersaing Bisnis Home Industry</i></b>	<b>227</b>
<i>Maria Rijanto</i>	

# SMALL BUSINESS ENTREPRENEURSHIP IN VIETNAM: THE CASE OF THE PUBLIC RELATIONS INDUSTRY

Tuong-Minh Ly-Le <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Van Lang University, Ho Chi Minh, Vietnam  
e-mail: minh.llt@vlu.edu.vn

## ABSTRACT

A better understanding of entrepreneurship in different sectors and its motivations, roles, and challenges offer new opportunities for entrepreneurs to start their business and participate in the national and global economy. This research studied the different entrepreneurial factors that influence the growth stage of public relations companies in Vietnam. In particular, the research examined how the founder's role shifted during the growth stage, and the motivations behind the founder's decision to retain or release their control in this stage.

Using the inductive, grounded theory approach to explore the decision of a founder in Vietnam's public relations industry during a company's growth stage, this study found that public relations founders in Vietnam are generally driven by the accomplishments and challenges picked up from their entrepreneurial journey. Their journey mainly revolves around managerial experience, as the managerial tasks would be more complicated and require better managerial skills to address the challenges. They are also open to delegating their role to a professional manager, who already possesses the required management skills, to support the business.

**Keywords:** founder's decision, growth stage, Vietnam, SMEs, public relations.

## ABSTRAK

*Pemahaman yang lebih baik tentang kewirausahaan di berbagai sektor dan motivasi, peran, dan tantangannya menawarkan peluang baru bagi pengusaha untuk memulai bisnis mereka dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi nasional dan global. Penelitian ini mempelajari faktor-faktor kewirausahaan yang mempengaruhi tahap pertumbuhan perusahaan Public Relation di Vietnam. Secara khusus, penelitian ini meneliti bagaimana bergesernya peran pendiri dalam beberapa tahap pertumbuhan, dan motivasi di balik keputusan pendiri untuk mempertahankan atau melepaskan pengaruh mereka pada tahap tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan induktif, grounded theory untuk mengeksplorasi keputusan seorang pendiri pada industri Public Relation di Vietnam selama tahap pertumbuhan perusahaan, penelitian ini menemukan bahwa pendiri umumnya didorong oleh pencapaian dan tantangan yang diambil dari perjalanan kewirausahaan mereka. Perjalanan mereka terutama berkisar pada pengalaman manajerial, Tugas manajerial akan lebih rumit dan membutuhkan keterampilan manajerial yang lebih baik untuk mengatasi tantangan. Mereka juga terbuka untuk mendelegasikan peran mereka kepada manajer profesional, yang telah memiliki keterampilan manajemen yang dibutuhkan, untuk mendukung bisnis.*

**Kata kunci:** keputusan pendiri, tahap pertumbuhan, Vietnam, UKM, hubungan masyarakat.

## 1. Introduction

According to the General Statistics Office (2018), there are over 500,000 companies in Vietnam, 98% of which are SMEs. These SMEs account for 40% of Vietnam's GDP and around 77% of the labor force (Asia-Pacific Economic Cooperation, 2014). For these companies, the entrepreneur's involvement and capacity are essential determinants of their success or failure. However, most business literature overlooks the

emerging markets, including Vietnam. Among the lower number of Vietnam-oriented business research, most focuses on how MSMEs can succeed in their earlier, start-up periods and misses the changes of the business after its launch. Since the research on the influences of Vietnamese entrepreneurial founders on the growth stage of their companies is largely unexplored, this study focuses on the characteristics and motivations of the

founders behind their decisions for a growing business.

The scope of this study is the public relations industry in Vietnam. In this country, the term "public relations" has only been mentioned in the past two decades (Doan & Bilowol, 2014). The demand for public relations started to rise rapidly, prompting many public relations agencies, both domestic and international, to join the market (Hang, 2010; Sison & Sarabia-Panol, 2018). The research is expected to benefit academia by expanding the knowledge of Vietnamese entrepreneurship. This study should provide support to the previous business literature on the motivation profiles, the entrepreneurial role identities, the managerial challenges, and the need for management skillsets in SME entrepreneurs.

It also has practical implications for Vietnamese businesspeople as it provides an understanding of the different aspects of a company during its growth stage. For public relations founders to free up more time and resources as their companies migrate to more mature stages, they need to establish how they can replicate the same quality of services and experiences in the eyes of the clients as they grow. Having a more structured, more process-driven approach to training, coaching, and providing solutions will be critical in striking a balance between growth and ensuring consistency of the personal brand that the founders themselves have worked so hard to accomplish.

This research aims to study the different entrepreneurial factors that influence the growth stage of public relations companies in Vietnam. In particular, the research examines the traits or skills needed for a founder to control his company, how the founder's role shifted during the growth stage, and the motivations behind the founder's decision to retain or release his or her control in

this stage. This research studies the Vietnamese public relations agency to examine the Vietnamese (entrepreneurial) founder's roles during a company's growth stage and the influences a Vietnamese founder's role in the company during the growth stage

## **2. Literature Review**

### **2.1. Founder's Story during The Growth Stage.**

Launching a company is only the first stage. However, previous studies on entrepreneurship found little agreement on the relationship between entrepreneurial traits needed in the start-up stage, and the company's growth and success. Early research (McClelland, 1965; Brockhaus, 1980) argued that entrepreneurial traits could help entrepreneurs avoid disappointment to run the business more effectively. In contrast, Aldrich and Wiedenmayer (1993) and Baum and Locke (2004) reviewed business literature from 1990. They found weak effects of the traits on a company's success. Further, in Baum and Locke's (2004) longitudinal study with entrepreneur CEOs and associates, the result stated that the founder's passion and tenacity had no direct effect on company performance. In addition, it is believed that the founder's personality factors that granted the early achievements could lead to different blind spots: a relentless focus on initial, short-sighted vision, loyalty to founding members, and a tendency to avoid scale and growth (Hamm, 2002).

At some point during the growth stage, the founders who wish to remain engaged in the managerial position usually commence a parallel pathway for personal and professional growth (Picken, 2017). The traits and skills needed to sustain and grow the business are not the same as those initially required in the launching stage (Widmar, 2015). The relevant industry background, one of the

critical requirements to launch a company, is usually celebrated in product or service development; but another mix of skills and experience is needed to increase focus on sales, marketing, and operations (Picken, 2017).

If the company resource is limited, besides the managerial tasks, the founder's role stretches to choosing marketing mediums, developing products, or delivering services (Børke & Trossmark, 2016). In this stage, the founder is the core of the company, the key decision-maker of whether the company is likely to grow (Gibb & Davies, 1990). The founder sees the company as an extension of self, aligns the company goals with their own personal goals (Stevenson & Jarillo-Mossi, 1986), and the company performance is thus influenced by the founder's goal rather than the business potential and other considerations (O'Farrell & Hitchens, 1988). While this means the founder is the one with his or her reputation at stake alongside the company's, the founder will exert more effort to make sure it performs well (Mousa & Wales, 2012); this also signifies that if the founder's role is challenged, the whole company will face a challenged accordingly.

In the growth stage of a company, the founder's participation and responsibilities begin to change. As a company grows, it brings more pressure to its founders, challenges them to adapt their roles (Kimberly & Miles, 1980), and poses the need for significant changes in the organizational structure and strategy (Moreno & Casillas, 2007). The founders are expected to take more managerial-oriented roles and focus more on operational activities (Shah *et al.*, 2013). As a result, in this stage, management skills are more important than industry skills to facilitate growth (Picken, 2017). If a founder lacks specific management

skills, they should fill the gap with professional managers, or delegate.

Buchele (1967) defined a delegation crisis to describe the founders' dilemma at this stage, when they realize the need for a professional management team but still refuse to hand over control in important decisions. Founders cannot afford to be involved in each component of the company process; they must decide which roles to retain or release, or to relinquish their management roles altogether, or which new roles to adopt (Mathias & Williams, 2018). The delegation crisis is soon followed by a "leadership crisis," when the founders cannot break the old habits or effect necessary changes for company growth (Buchele, 1967). If the founders do not make the right choice, the company may suffer from defective arrangements or delayed business decisions (Willard *et al.*, 1992).

Entrepreneurial studies identified two main decisions regarding the roles of a founder during the company's growth stage: either maintaining control or delegating to a professional manager or non-founder CEO. In addition, there is another possible option for the founders, which is getting material benefits through IPO, merger, and acquisition, or selling the company. However, this option relies on the two decisions, as the investors will investigate who controls the company to evaluate.

## 2.2. To Grow or Not to Grow

A common argument for growth is the general well-being of the company. For employees, business growth can introduce better benefits, new career opportunities and further training or learning options (Børke & Trossmark, 2016). For the founders and investors, growth means preferable economies of scale (Børke & Trossmark, 2016), financial incentives and improved firm

sustainability (Orser *et al.*, 2000). However, whether the company is more profitable with growth is still questionable. Studies show that after pursuing growth, a company may experience a reduction in profitability (Penrose, 1959), or a sustained, not higher, profitability rate (Steffens *et al.*, 2009).

On the other hand, according to Børke and Trossmark (2016), the founders' perception of growth plays an essential part in the company's strategy and performance, and many studies have found that business founders do not prefer growth. The first argument is that growth is associated with unneeded, sometimes risky, changes to the existing company structure and practice. Research (Wiklund *et al.*, 2003; Davidsson *et al.*, 2007) showed that founders and business owners prefer smaller, under-the-radar companies, making them less vulnerable to competition and crises. Moreover, smaller companies also mean a more straightforward structure, lower operation costs, and easier to manage (Hamm, 2002; Steffens *et al.*, 2009). Another reason is that the founders usually have significant equity holdings, as well as personal and emotional investments in the company. Thus, they tend to think maintaining control of the company is associated with maintaining control of their personal wealth and attachments (Hendricks *et al.*, 2019). As a result, the founders seem to maintain existing business practices and avert changes.

### 3. Research Method

Vietnamese public relations agency comprises the population for the research. Due to a lack of official industrial classification for public relations, these agencies register their business under marketing consultation or communications management categories. The study adopted the inductive,

grounded theory approach, which uses data collected from fieldwork to identify, develop, and consolidate concepts (Glaser & Strauss, 1967).

According to Kemp (2016), the best-suited methodology to understand the phenomenological experience of becoming an entrepreneur is a qualitative, systematic approach. As an entrepreneurial experience is complex, a researcher needs to carefully assess the previous literature in entrepreneurship to understand the entrepreneurial nature and attributes. A researcher also needs to identify concepts and categories from the narrative responses of participants and compare them with the literature to determine what has been overlooked. Accordingly, Kemp (2016) proposed the use of grounded theory as an analytic tool to review the previous literature, to understand the background information, as well as to initiate theory development for the entrepreneurial experience.

This study used a series of in-depth interviews (IDIs) with public relations agencies' founders in Vietnam. The data were gathered through semi-structured IDIs and analyzed for themes and concepts. The IDIs were conducted until the research reaches saturation, which is when each studied category is fully developed with no new information (Corbin, 2017).

The participants are the founders of public relations agencies in Vietnam. Since there is not an official public relations association or a directory for the public relations industry in Vietnam (Ly-Le, 2020), the contacts will be drawn from a Google search using keywords such as "Vietnam public relations agency" and "Vietnam PR agency" to identify the most prominent and relevant agencies, as suggested and ranked by the search engine. The agencies found will have their websites scanned to see if they are a start-up company (not a part of a

regional or international group), if they have been in business for at least five years and are still active (to ensure that they passed their launching stage). The founder's contact (the founder can be different from the current manager) of the qualified companies will be identified and contacted accordingly. The participants should fall under one of the two categories: (1) founders who chose to retain control during the growth stage, and (2) founders who released some control to a delegate during the growth stage. The findings are then compared with the previous literature to explore the variety and depth of responses, and the influences behind them.

The research design and data collection for the interviews are summarized in Table 1 below, adapted from Plano-Clark and Creswell (2008).

**Table 1. Summary of Research Design, Procedure and Data Collection for Interviews**

Design	Procedure	Product
Data collection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semi-structured interview</li> <li>• Founders of public relations, communications or marketing agency in Vietnam.</li> <li>• N=10+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audio recordings</li> <li>• Notes</li> </ul>
Data analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcription</li> <li>• Open coding</li> <li>• Axial coding</li> <li>• Selective coding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcribed texts</li> <li>• Codes and concepts</li> <li>• Connections and themes</li> <li>• Theoretical models</li> </ul>
Results	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collate results</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responses to research questions</li> </ul>

Source. Data processing (2020).

This research project explores the traits and skills needed for a founder to control their company, their roles during the growth stage, the different influences of these roles, and how they decide to

maintain or delegate control during this growth stage.

#### 4. Results and Discussion

The raw data collected were transcribed and compared with each other to form 64 categories, or focused codes. These codes were then refined and compared with research memo to identify the why and how of each response. The focused codes were grouped again into smaller categories to form ten axial codes. The axial codes were once again compared, refined, and integrated to make three selective codes: entrepreneurial experience during growth, developing managerial capabilities, and retaining versus releasing control. There were 12 participants in this study, with the same number of participants in each group. The participants represented both genders, with companies in varying ranges of years in operation and years entered the growth stage (Table 2).

**Table 2. Profiles of Interview Participants**

Participant	Gender	Group
A-2	Male	2
B-1	Male	1
C-2	Male	2
D-1	Male	1
E-1	Male	1
F-2	Female	2
G-2	Female	2
H-1	Male	1
I-2	Female	2
J-1	Female	1
K-1	Female	1
L-2	Male	2

*Note: Group 1: a founder who has retained control during the growth stage. Group 2: a founder who released some control to a delegate during the growth stage.*

Source. Data processing (2020).

##### 4.1 Selective code 1: Entrepreneurial Experience during Growth

During the growth stage, the entrepreneurial experience of all participants is divided into two concepts:



the professional, client-oriented experience where the founders act as a senior public relations practitioner or consultant; and the management experience where the founders act as a businessperson. These two concepts are reflected clearly in the participants' perceived challenges during the growth stage and their roles in the companies.

When asked about their challenges during the growth stage, most participants perceived management-related tasks as more demanding than client-related tasks. They thought that as a founder, they would spend more time managing the company than working directly with a client. Staff recruitment, development and retainment were described as the most challenging issue by seven participants. This perception is aligned with the perceived skills needed to control a company, when most participants picked human resource skills as the most necessary skillset.

In the client-related concept, finding new clients is the number one challenge, chosen by four participants. Since their agencies are small, independent agencies, their capital is not substantial, and the competition level is high. As a result, finding new clients is essential for their business to survive and grow. It has been a constant challenge for the agencies from the launching stage throughout the growth stage.

Almost all participants in this study reported that their roles in their respective companies remain mostly unchanged, from the launching into the growth stage. They continue to wear multiple hats, involve in all business aspects, and make almost all the final decisions in their agencies. These multiple hats cover both client-oriented tasks and management, business-oriented tasks. Participants who agreed on this multitasking role were from both groups of participants, which means that despite their decision to retain

or release some company control during the growth stage, they have been managing their business closely in all operations since the beginning. Moreover, as the founders act as the executive manager, all these agencies remain small, employee count, and revenue throughout the years. The participants are from agencies that are five to 18 years old. Except for one agency that was already merged with an international group, the other 17 companies are still small, boutique agencies, with fewer than 50 employees. Although most participants did not share their growth strategies for their agencies, those willing to discuss all preferred to keep their companies small and mostly unchanged from the early stage. They felt that their companies are more stable and manageable by being small and pursuing moderate growth (instead of high growth).

#### **4.2 Selective code 2: Developing Managerial Capabilities**

This selective code explores the traits and skills needed for a founder to develop their managerial capabilities during the growth stage of their companies. The participants received prompts from the interview guideline about what entrepreneurial traits and skills are. From the participants' responses, there is no consensus over the traits needed to control the company. The traits mentioned in the interviews are determination, self-trust, eagerness to learn, flexibility, positivity, and patience. There is no prominent trait that was agreed upon by the participants. Among them, only determination and self-trust were mentioned by three participants, while each of the remaining was mentioned by one participant.

On the other hand, the participants discussed the needed skills in detail. Like the entrepreneurial experience, to develop

the managerial capabilities during the growth stage, the participants perceive the required skills in two categories: professional, industry-related, and business-related. Again, there is more focus on business skills, with eight participants acknowledged. In the business category, management, human resource, and finance skills are the most mentioned ones. This result is aligned with the perceived challenges and founder's roles in the previous selective code. With the concern over the management tasks and belief that management tasks take more time of a founder than professional tasks, to address these challenges, the participants presented a need for management skills. Besides the management skills, strategic thinking, consulting skills, and negotiation skills were also discussed in this category.

Only four participants mentioned the professional, industry-related skills. According to them, the needed industry-related skills are professional expertise, updated knowledge in the field, journalism knowledge, and a good understanding of clients.

### **4.3 Selective code 3: Entrepreneurial motivations and pursuit of control**

The entrepreneurial motivations of the participants were varied, from a career life course, a household life course, to a business life course. The most mentioned "motivations" is a business life course, when they took the opportunity (a business offer, or a sizeable project) as it arose, or when they looked for more challenges in their work by starting up. No participants had mentioned that they wanted to pursue control or high growth when they started their business. No participants had planned for the business, conducted market research or management training (in addition to their professional expertise) before launching their agencies, and they learned on the job. Regarding control, to remind, this study has two participant groups: group 1 with six people have retained control during the growth stage, and group 2 with six people have released some control. However, there is no difference between the two groups regarding their motivations.

The interview results presented three pathways that the participating founders had during their companies' growth stage: (1) retain control and continue multitasking, (2) release some control to a delegate, and (3) release some control through merger or acquisition, as presented in Table 3.

**Table 3. Participating Founder's Thoughts on Control and Delegation**

Axial code	Concept	Code	Group 1 participants	Group 2 participants	Total count
Founder's thoughts on maintaining or delegating control	Willing to delegate	Delegate in founder's weaker areas only		A	1
		Delegation is essential for business growth	H, K		2
		Willing to train and empower people	H, J		2
	Have troubles delegating	Hard to find the right person	B, D, H, K	C, G, I	7
	Choose not to delegate	Don't want to delegate	E	C, F, I	4
Criteria to choose a person to delegate	Professional, industry-related skills	Understanding of the public relations and marketing industry	D, J		2
		Public relations and marketing experience	H, K		2
		Client management skills		C, I	2
	Business skills	Business management skills	H, K	C	3
		Problem-solving skills	J		1
		Skills that complement the founder's		A	1
	Understanding of the company	Understand the current company's culture and develop from it	H, J		2
Founder's thoughts on merger and acquisition	Already merged the founded company and left the industry			L	1
	Have considered merger option		E		1
	See merger as inevitable		D		1
	Unsure whether to be acquired or to merge with a bigger company		B	F	2
	Will continue to stick with company after merger		D	G	2

Note. Group 1: a founder who has retained control during the growth stage. Group 2: a founder who released some control to a delegate during the growth stage.

Souce. Data processing (2020).

For the six people from group 1 who have retained control, it could be inferred that they followed pathway (1). For the other six people from group 2 who have released some control, it could be inferred that they followed either pathway (2) or (3). However, among the four participants who mentioned they are willing to delegate, three are from the first group. Moreover, among the other four participants who mentioned they do not want to delegate, three are from the second group. Participants H1, K1 and J1 (from group 1) had kept their multitasking role and retained their full control of the company since the beginning. Nonetheless, they believed that delegation is essential for business growth, and they were willing to delegate. On the other hand, participants C2, F2, I2 (from group 2) had delegated before and mentioned that they do not want to delegate anymore.

The difference in their decisions could be because it is difficult to find the right person to delegate. Seven participants, from both groups, stated that they had trouble finding a potential candidate. Their criteria to choose a candidate include both professional, industry-related skills, and business skills. Two participants added an understanding of the current company's culture to the criteria, as they believed their delegates should keep and develop from this current culture or processes.

The other pathway is merger and acquisition. Participant L2 was one of the only two founders in the industry who had their companies acquired by an international group. He was the only one who tried to pursue high growth and thought the potential of the public relations industry is limited. Among the other five participants who discussed this pathway, four were open to the idea of merging, and two were unsure.

Nonetheless, they did not have any immediate plans for mergers soon.

#### **4.4 Discussion**

Emerging from the coding are two common themes that influence the participants' entrepreneurial journey: the professional, client-oriented experience and the management experience. These two themes are present in all aspects of their journeys, from the roles they take, the challenges they face, to the skills they must acquire along the way. Between these two themes, the management experience requires more attention. Since the managerial tasks would be more complicated during the growth stage, a founder must focus on managing the company more than working with clients. Accordingly, a founder perceives the managerial tasks as more challenging. To address such challenges, a founder must develop managerial capabilities. Alternately, they are open to delegating their role to a professional manager, who already possesses the required management skills. However, most participants had difficulties finding the right candidate to delegate.

These results show that entrepreneurs in the public relations industry in Vietnam spend more time managing their companies than working with clients; thus, they must acquire management skills to respond to the different management challenges. Staff recruitment, development and retainment were mentioned as the most challenging issues during the growth stage. In response, the founders perceived management and human resource skills as the most needed skills to control the company. It is worth noting that the participating founders had a pretty similar background and followed a relatively similar path: they worked in the public relations industry before launching their business; they have little business

management background and thus, experience different managerial challenges; their entrepreneurial journeys mostly involved developing managerial skills to respond to the challenges. Accordingly, these experiences are quite unique to the public relations industry. Further, on the pursuit of growth, these founders preferred moderate company growth to high growth because their companies could be more stable and manageable while staying small. Finally, on the topic of delegation, these founders were open to delegation but had difficulties finding the right candidate. This notion is also different from the reviewed literature, as the founders did not present the growth or delegation dilemma.

To sum up, in response to the first research question, which is "What are the Vietnamese (entrepreneurial) founder's roles during a company's growth stage," there are several roles a founder could take during the growth stage, including client management and business management. The most agreed role is an overall, multitasking role, with which a founder involves all business aspects. A founder is believed to be the competitive edge and selling point of a (small or medium-sized) agency. Hence, their involvement in the business is irreplaceable and should not be decreased over time. This perception leads to a strong attachment between a founder and their agency.

Findings responding to the second research question, "What influences a Vietnamese founder's role in the company during the growth stage," show that the founders in Vietnam's public relations industry generally have a lax attitude about delegation. They were either willing to train people to prepare for delegation, seeking candidates, or tried delegation before. However, the founders in Vietnam's public relations industry

generally have found delegation a challenge. They were either willing to train people to prepare for delegation, seeking candidates, or tried delegation before. However, some founders had experienced less than satisfactory delegates, which caused them to stop delegation and continue to control the company undividedly. This negative experience includes the difficulties in finding the right candidate, who is both capable and trustworthy enough to hold a significant management role, and the strong attachment of a founder to their company. The growth versus control dilemma was not present clearly in this study.

## **5. Conclusion**

### **5.1. Managerial Implications.**

In summary, despite these limitations, this research provides new insight into Vietnamese SMEs and entrepreneurship, especially entrepreneurship in the public relations industry. SMEs have long played a crucial role in economies throughout the world, generating employment and contributing to national growth. However, their contributions vary among countries and industries. A better understanding of entrepreneurship in different sectors, along with its motivations, roles, and challenges, offer new opportunities for entrepreneurs to start their business and participate in the national and global economy. With the increased importance of SMEs, especially in the Asia Pacific region, the demand for research in these topics continues to rise and benefits both academia and public relations practitioners. Having a more diversified and more robust body of knowledge and academic research on management of the service industries, in this case, of public relations firms, will serve industry practitioners well as they can avoid

pitfalls, improve, adapt, and contribute back to the repertoire of best practices.

## 5.2. Limitations and Next Steps.

As most interview-based qualitative studies face limitations due to their sampling techniques, the nonprobability sampling techniques used in this study, including purposive, convenience and snowball sampling techniques, may raise limitation on representativeness and generalizability in both groups of participants. Another limitation is that this study did not seek to find the causation of the founder's decisions on growth and delegation; it only stated the participants' perspectives. Future research might consider probability sampling techniques to overcome this study's limitations and create broader generalisations of the results. However, considering these limitations, this study still has a unique value to the academic field, giving

insights into Vietnamese SMEs and entrepreneurship, especially entrepreneurship in the public relations industry. It sheds light on the different entrepreneurial motivations, challenges, and decisions. It also highlights the traits and skills needed to improve a company's performance, as well as a founder's perception of their roles in the company during the growth stage.

Further, this research illustrates that entrepreneurial characteristics in SMEs are both culture- and industry-specific. A similar study to this one could be conducted in the future to continue evaluating the roles and motivations of a founder to understand their decision of whether to retain control or delegate in the business growth stage in other industries in Vietnam. Such a study would give insights on which characteristics and decisions are culture-specific, and which ones are uniquely related to each sector.

## REFERENCES

- Aldrich, H. E., & Wiedenmayer, G. (1993). From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings. In J. A. Katz & R. H. Brockhaus Sr. (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 45–195). JAI Press.
- Asia-Pacific Economic Cooperation. (2014). *SMEs in the APEC region*. [https://www.apec.org//media/Files/%20%20AboutUs/Infographics/20140519\\_info\\_graph\\_sme\\_hires.jpg](https://www.apec.org//media/Files/%20%20AboutUs/Infographics/20140519_info_graph_sme_hires.jpg)
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 587-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Børke, M., & Trossmark, P. (2016). *Growing pains: A study of SME growth* (Master's thesis). Norwegian University of Science and Technology, Oslo, Norway.
- Brockhaus, R. H., Sr. (1980). Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal, 23*, 509-520. <https://doi.org/10.2307/255515>
- Buchele, R. (1967). *Business policy in growing firms*. Chandler Publishing Co.
- Corbin, J. (2017). Grounded theory. *The Journal of Positive Psychology, 12*(3), 301-302. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262614>

- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2007). What do we know about small firm growth? In S. C. Parker (Ed), *The life cycle of entrepreneurial ventures*, 361-398. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-32313-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-0-387-32313-8_13)
- Doan, M. A., & Bilowol, J. (2014). Vietnamese Public Relations Practitioners: Perceptions of an Emerging Field. *Public Relations Review*, 40(3), 483-491. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.022>
- General Statistics Office. (2018). *Press release for the official results of the 2017 Economic Census* GSO. <https://www.gso.gov.vn/Default.aspx?tabid=382&idmid=&ItemID=18945>
- Gibb, A., & Davies, L. (1990). In Pursuit of Frameworks for The Development of Growth Models of the Small Business. *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/026624269000900103>
- Hamm, J. (2002). Why entrepreneurs don't scale. *Harvard Business Review*, 80(12), 110-115.
- Hang, D. T. T. (2000). *Ngành PR tại Việt Nam*. Labour and Society Publisher.
- Hendricks, B., Howell, T., & Bingham, C. (2019). How Much Do Top Management Teams Matter in Founder-Led Firms? *Strategic Management Journal*, 40(6), 959-986. <https://doi.org/10.1002/smj.3006>
- Kimberly, J., & Miles, R. (1980). *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. Jossey-Bass.
- Ly-Le, T. M. (2020). The Use of social media in Crisis Communication: A Vietnam-U.S. Comparison. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 15(2), 153-170. <https://doi.org/10.19166/derema.v15i2.2342>
- Mathias, B., & Williams, D. (2018). Giving Up The Hats? Entrepreneurs' Role Transitions and Venture Growth. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 261-277. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.007>
- McClelland, D. C. (1965). N Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392. <https://doi.org/10.1037/h0021956>
- Moreno, A.M., & Casillas, J.C. (2007). High-Growth SMEs Versus Non-High-Growth SMEs: A Discriminant Analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 69-88. <https://doi.org/10.1080/08985620601002162>
- Mousa, F.-T., & Wales, W. (2012). Founder Effectiveness in Leveraging Entrepreneurial Orientation. *Management Decision*, 50(2), 305-324. <https://doi.org/10.1108/00251741211203588>
- O'Farrell, P. N., & Hitchens, D. M. (1988). Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review. *Environment and Planning*, 20(10), 1365-1383. <https://doi.org/10.1068/a201365>

- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). Performance, Firm Size, and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of The Growth of The Firm*. Oxford University Press.
- Picken, J. (2017). From Founder to CEO: An Entrepreneur's Roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 7-14. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.004>
- Plano-Clark, V. L., & Creswell, J. W. (2008). *The Mixed Methods Reader*. London: Sage.
- Shah, S., Nazir, T., Zaman, K., & Shabir, M. (2013). Factors Affecting The Growth of Enterprises: A Survey of The Literature from The Perspective of Small and Medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Transformation*, 3(2), 53-75. <https://doi.org/10.1080/19488289.2011.650282>
- Sison, M. D., & Sarabia-Panol (2018). *Corporate Social Responsibility, Public Relations and Community Engagement: Emerging Perspectives from South East Asia*. NY : Routledge.
- Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Performance Configurations Over Time: Implications for Growth and Profit-Oriented Strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 125-148. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00283.x>
- Stevenson, H. H., & Jarillo-Mossi, J. C. (1986). Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 10-23. <https://doi.org/10.1108/eb039138>
- Widmar, K. (2015). *Growing Beyond Small: The Growth-Minded Entrepreneur's Path to Second-Stage* (Doctoral dissertation). Cardinal Stritch University, Milwaukee, Wisconsin.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel About Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247-270. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00014>
- Willard, G., Kruerger, D., & Feeser, H. (1992). In Order to Grow, Must The Founder Go: A Comparison of Performance Between Founder and Non-Founder Managed High-Growth Manufacturing Firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181-194. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90025-m](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90025-m)



# THE EFFECT OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION TO STUDENT'S ENTREPRENEURIAL INTENTION WITH SELF-EFFICACY AS MEDIATING VARIABLE

Geofanny Teo Setiawan<sup>1)</sup>, Elissa Dwi Lestari<sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup> Universitas Multimedia Nusantara, Tangerang

<sup>1)</sup>geofanny@student.umn.ac.id

<sup>2)</sup>elissa.lestari@umn.ac.id\*

## ABSTRACT

Entrepreneurship holds a strategic role for national economic development by creating job opportunity. Unfortunately, Indonesia still has low number of entrepreneurs. Since entrepreneurship can be learned, then universities are seen as one of the potential sources of supply to create entrepreneurs through entrepreneurial education. Although Indonesian government and ministry of higher education give a strong support to stimulate entrepreneurship in higher education, in the reality, most of university graduates still hesitate to become entrepreneur. This study aims to see the effect of entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy on student's entrepreneurial intentions from four private universities located in Tangerang. The research was carried out using quantitative methods using non-probability sampling with judgmental sampling. The data were collected through online questionnaires using google forms with a sample target of 134 samples. The data analysis in this study using the SEM (Structural Equation Modeling) technique assisted by the SmartPLS 3.0 software. This study shows that entrepreneurship education has a significant effect on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. And, Entrepreneurial Self-Efficacy positively affect entrepreneurial intention. The study also found that entrepreneurial self-efficacy partially mediates the relationship between entrepreneurship education with Student's entrepreneurial Intention.

**Keywords:** Entrepreneurship education; entrepreneurial self-efficacy; entrepreneurial intention; students; universities.

## ABSTRAK

*Kewirausahaan memegang peran strategis bagi pembangunan ekonomi nasional dengan menciptakan lapangan kerja. Sayangnya, jumlah wirausahawan di Indonesia masih rendah. Oleh karena kewirausahaan merupakan hal yang dapat dipelajari maka perguruan tinggi dipandang sebagai salah satu sumber pasokan potensial untuk menciptakan wirausahawan melalui pendidikan kewirausahaan. Meskipun pemerintah Indonesia dan kementerian pendidikan tinggi memberikan dukungan yang kuat untuk mendorong kewirausahaan di perguruan tinggi, pada kenyataannya, sebagian besar lulusan universitas masih ragu-ragu untuk menjadi pengusaha. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pendidikan kewirausahaan, efikasi diri kewirausahaan terhadap intensi berwirausaha mahasiswa dari empat perguruan tinggi swasta yang berada di Tangerang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan non-probability sampling dengan judgmental sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online menggunakan google form dengan target sampel sebanyak 134 sampel. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik SEM (Structural Equation Modeling) yang dibantu dengan software SmartPLS 3.0. Penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap efikasi diri kewirausahaan dan niat berwirausaha. Lebih lanjut, Entrepreneurial Self-Efficacy berpengaruh positif terhadap niat berwirausaha. Penelitian ini juga menemukan bahwa efikasi diri kewirausahaan secara parsial memediasi hubungan antara pendidikan kewirausahaan dengan Niat Berwirausaha Siswa.*

**Kata kunci:** Pendidikan Kewirausahaan; efikasi diri wirausaha; niat kewirausahaan; siswa; universitas.

## 1. Introduction

The level of entrepreneurship in Indonesia is still low. There are only 3.1% (approximately 8.06) million out of 260

million of Indonesian total population who become entrepreneurs (Siregar, 2019). This number placed Indonesia as the second bottom of 7 ASEAN countries

with an assessment result of 0.7 from a scale of 1-10 almost close to 0. Moreover, the unemployment rate in Indonesia also still become a serious problem (Jayani, 2019). Currently there are approximately 10.58 million people who are unemployed. Currently, Indonesia can only open 300,000 new jobs creation out of 500,000 total demand of job vacancies (Karunia, 2020).

In August 2019, based on *Biro Pusat Statistik* (BPS) data, the unemployment rate for university graduates was 737,000 (Biro Pusat Statistik, 2020). This can occur due to an increase in the workforce that is not fully absorbed by the job field. The number could decrease if the university graduates begin to think as the job creators (employers) instead of become job seekers (employees). From this point of view, universities are seen as the most potential source of supply for entrepreneurship. The government expect higher education to produce individuals who are eager and willing to become entrepreneur (Kominfo.go.id, 2017).

The government, through ministry of education and culture has fully supported the entrepreneurship program and entrepreneurship education in higher education to stimulate, especially, students and graduates to become entrepreneurs (Badan dan Riset dan Inovasi Nasional Republik & Indonesia, 2018). Previous studies has shown that, entrepreneurship education in higher education enables students to learn about entrepreneurship knowledge and practice that can support and prepare them to launch the new venture (Patricia & Silangen, 2016) thereby increasing their entrepreneurial intentions (Lorz, 2011; Puni *et al.*, 2018).

Even so, a survey that has been conducted by the *Asosiasi Pengusaha Muda Indonesia* (APMI) revealed that the intention to become entrepreneur still low

in university graduates. Most of them were still choose to become employee as their professional career. From 5 million students who filled the survey, 83% of them aspire to become employees rather than opening their own businesses, only 4% were longing to become self-employed and the rest want to become members of an institution (PNS) (Kunjana, 2016).

Beside entrepreneurship education, one of the other factors that influence the desire (intention) to become entrepreneurs is self-efficacy. Self-efficacy or self-readiness of an entrepreneur is very important because when individuals have expectations of more positive results from entrepreneurial work in the future by launching successful products or services and becoming materially richer or satisfied. However, in reality, currently there are still many students who do not have high self-readiness (ESE) to open their own business after graduating (Mahshunah, 2010). The lack of ESE among students is due to the many obstacles in the field when doing entrepreneurship, including a lack of knowledge in entrepreneurship, capital, low motivation to start a business, lack of facilities and facilitation (Nurbaya, 2012).

For Indonesia context, although entrepreneurship education have become national priority for long to boost the number of entrepreneurs, the impact of entrepreneurship education to entrepreneurial intention still unclear. Although several studies has shown that entrepreneurship education promotes student entrepreneurial intention (Patricia & Silangen, 2016; Santoso & Almadana, 2021; Sugianingrat *et al.*, 2020). Study from Hutasuhut (2018) and Lamanepa and Sidharta (2019) show the opposite. Therefore, this research would like to seek the effect of entrepreneurship education to students' entrepreneurial

intention with self-efficacy as mediating variable.

Moreover, this research differs from previous research on the role of entrepreneurship education in shaping student's entrepreneurial intention in Indonesia. Previous research on entrepreneurial education in Indonesia mostly focused only on entrepreneurial knowledge transfer process (Ardianti, 2009; Noya & Setiyati, 2015; Saptono *et al.*, 2020). In this study, the entrepreneurship education also measures the effect of entrepreneurial learning on student's capability to scan business opportunities that exist around them (Puni *et al.*, 2018).

## **2. Literature Review**

### **2.1 Entrepreneurial Intention**

Hurlock (1991) in Adhitama, (2014) states that intention is a motive that shows the direction of an individual's attention to an attractive and pleasant object. If the individual intends on a particular object or activity, he will tend to relate more actively to that object or activity. Intentions can be formed through direct experiences or memorable experiences that provide opportunities for individuals to practice, obtain feedback and develop skills that lead to personal efficacy and expectations of satisfactory results (Adhitama, 2014).

The process of forming and making decisions to create a new business idea is known as entrepreneurial intention. Entrepreneurial ideas and attitudes towards entrepreneurial opportunities are the result of the formation of entrepreneurial intentions that occur before entrepreneurs start their new businesses (Krueger & Carsrud, 1993). Krueger *et al.*, (2000) emphasizes that entrepreneurial opportunities do not physically exist. On the other hand, waiting for entrepreneurs to find and manage existing opportunities. The

entrepreneurial intention possessed by an entrepreneur will control and hone his sensitivity to recognize the opportunities offered by the environment and create an entrepreneurial ambition to pursue new opportunities. Entrepreneurial intention is a significant initiative factor in the entrepreneurship process. characteristics, the needs, values, habits and beliefs of an entrepreneur are factors to form entrepreneurial intentions. It is closely related to the form of mindset, experience, and behavior to achieve a certain goal (Lestari, 2020).

Entrepreneurial intention is a self-recognized belief that a person intends to set up a new business venture and consciously plans to do so at some point in the future (Thompson, 2009). So that one's intention and desire to become an entrepreneur is the biggest factor that provides opportunities for young entrepreneurs to create new businesses. A person's willingness and intention to become an entrepreneur is closely related to the readiness and ability of that person to be able to create a long-term business opportunity which can then be achieved from the goals of the business plan that has been prepared by that person. So that individuals can find out how far and the efforts that have been prepared to achieve something by an entrepreneur (Ndofirepi, 2020).

In this study, the definition of EI used is according to Krueger & Carsrud (1993) namely the process of forming and making decisions to create a new business idea known as entrepreneurial intention. Entrepreneurs' ideas and attitudes towards entrepreneurial opportunities are the result of the formation of entrepreneurial intentions that occur before entrepreneurs start their new businesses.

#### **a. Entrepreneurial Education**

The environment in which businesses operate is very diverse, always

changing and has a competitive nature (Lee *et al.*, 2011). Situations and conditions from the environment can result in a lack of information to business people or entrepreneurs regarding the factors that affect the work process and production of the organization or business actor. Dynamic environmental conditions can greatly affect an individual to obtain information about knowledge and factors related to his future career (Lestari, 2020).

The entrepreneurial spirit can be instilled through entrepreneurship education (Boyd, 2017; Saeed *et al.*, 2015). In the world of education, especially higher education, it has a very big impact in universities to be able to form an entrepreneurial spirit in students so that in the future entrepreneurship can be used as one of the main choices to become a career path and be instilled in them to be able to foster a sense of passion to become an entrepreneur. In college students can be given knowledge and skills about entrepreneurship such as entrepreneurial attitude, capabilities and the ability to be able to see a new opportunity to create a job (Hassan *et al.*, 2020).

In the application of education about entrepreneurship, it aims to be a place for students to get learning material about basic theory, training, and techniques in doing entrepreneurship. This can be very useful knowledge information for students and can maximally motivate students positively so that they want to become entrepreneurship and create confidence in the readiness of each individual or prospective entrepreneur to be able to start and open a new business (Aboobaker & Renjini, 2020).

According to Lorz (2011), Entrepreneurial Education can increase intentions to become entrepreneurs and equip prospective entrepreneurs with relevant skills. Therefore, entrepreneurship education has a positive impact on entrepreneurial behavior and intentions. Entrepreneurial education can improve one's ability in entrepreneurial knowledge and emotional intentions to become an entrepreneur (Li & Wu, 2019).

In this study, the definition of entrepreneurship education used is according to Lorz (2011), Entrepreneurial Education or entrepreneurship education can increase intentions to become entrepreneurs and equip prospective entrepreneurs with relevant skills. Therefore, entrepreneurship education has a positive impact on entrepreneurial behavior and intentions.

### **2.3. Entrepreneurial Self-efficacy**

Entrepreneurial self-efficacy is the belief that a person has sufficient abilities and abilities to excel in what he or she decides to achieve or wants to achieve (Bandura, 1997). One school of thought believes self-efficacy is an innate feature of entrepreneurs that cannot be learned or developed through education (Cope, 2005). In their systematic review of entrepreneurship education research spanning 1995 to 2006, (Solomon *et al.*, 2008) found that entrepreneurship training had a positive impact on individuals' perceptions of their ability to start new businesses (Puni *et al.*, 2018).

Self-readiness to become an entrepreneur is related to the level of one's willingness to build a new business, because it is related to one's creativity and willingness to become an entrepreneur in young entrepreneurs (Shi *et al.*, 2019). The cognitive and physical abilities needed to manage and control the situational consequences of being an entrepreneur. In one's own readiness to go

through all forms of obstacles and be ready to face when a failure occurs (Wood & Bandura, 1989). (Bandura, 1989, 1992, 1997). This is very closely related to the level of a person's desire to become an entrepreneur (Sweida & Reichard, 2013).

Self-efficacy has also been linked to entrepreneurship. It is considered a major determinant of Entrepreneurial Intention (EI) (Hamid *et al.*, 2020; Puni *et al.*, 2018). ESE is an important motivational attribute of the entrepreneurial process as individuals accept the term ambiguity around business situations that require effort, persistence and planning (Bandura, 1997). (Krueger & Dickson, 1994) postulate that "high levels of self-efficacy are associated with strategic risk taking". People who have high self-efficacy tend to show higher intrinsic intentions in entrepreneurial behavior and activities (Puni *et al.*, 2018).

The concept of an entrepreneur's thinking is closely related to a person's self-efficacy which can be influenced by the surrounding environment. Self-efficacy is a key position when someone feels ready and strong to be able to go through the entrepreneurial process and in the future can become a successful entrepreneur. Readiness in organizational ability, readiness to become someone who has the title of entrepreneur, and someone's readiness to run a business itself. Having several factors such as the willingness to act and can motivate him to become an entrepreneur, so he can believe in himself that he is ready and strong to overcome all obstacles and complete all tasks related to entrepreneurship (Tomy & Pardede, 2020).

Self-efficacy is an individual's belief in his ability to perform a series of tasks or activities successfully (Bandura, 1982, 1997). Self-efficacy determines an individual's perception of a situation and how they respond to it (Boyd & Vozikis, 1994; Gielnik *et al.*, 2015). Self-efficacy

describes a person's belief in his or her ability to successfully perform various roles and activities related to entrepreneurship, such as developing a new business idea, creating a new product/service, or launching a business (Santos & Liguori, 2020). In the study referring to the notion of Baron (2004)describes self-efficacy as a belief in one's ability to collect and apply the resources, skills, and competencies needed to achieve the level of achievement.

## **2.4. Hypotheses Development**

### **2.4.1. Entrepreneurial education positively affects entrepreneurial intention**

The results of research conducted by Puni *et al.*, (2018) on 357 Final year students at a private university in Ghana show an intermediate positive influence entrepreneurial education on entrepreneurial intention. This research shows that the entrepreneurship education facilitates the acquisition process of entrepreneurial general knowledge and skills development that enable students to develop their opportunity recognition capability, that eventually will increase student's entrepreneurial intention (EI). In addition, the results of research conducted by Ndofirepi (2020) on 308 students' Vocational education in Zimbabwe shows that entrepreneurship education also influence the intention of entrepreneurial goals and other entrepreneurial traits.

Research that conducted by Aboobaker and Renjini (2020) on 330 final year students also shows that universities play an important role in disseminating knowledge and providing training on entrepreneurial skills and attitudes. This research shows that there is a positive effect of entrepreneurship training in building human capital and entrepreneurial intentions among

students. Similar findings were also obtained from research conducted by Hoang *et al.*, (2021) on 1021 active students at Vietnam University. The results showed that entrepreneurial education had a direct positive effect on students' intentions to become entrepreneurs.

Similar findings were also found in the Indonesia context. Entrepreneurship education in Indonesia stimulate student's intention to become an entrepreneur (Afrianty, 2020; Patricia & Silangen, 2016; Santoso & Almadana, 2021). Based on this description, the proposed research hypothesis:

H<sub>1</sub>: Entrepreneurial education positively affect entrepreneurial intention.

**2.4.2. Entrepreneurship education positively affect entrepreneurial self-efficacy**

The results of research conducted by Puni *et al.*, (2018) on 357 final year students at a private university in Ghana have shown a positive influence of the general knowledge about entrepreneurship on the development skills in business opportunities recognition. Then, entrepreneurship education will increase student's confidence in choose entrepreneurship as their career aspiration. Furthermore, the research conducted by Shi *et al.*, (2019) shown that entrepreneurial education in the form of perceived university support had a positive effect on students' readiness to become entrepreneurial.

Similar findings were also found from the results of research conducted by Memon *et al.*, (2019) on universities students in Pakistan. From the research results, it was found that knowledge about entrepreneurship from entrepreneurship education has a positive influence on Entrepreneurial Self-efficacy (ESE). These findings can strengthen the

influence of entrepreneurship education in the form of increased business information, providing insight into business input and output, operations, sales, and marketing fundamentals on increasing the ability to start entrepreneurship, self-confidence, and ESE. Similar findings were also found for Indonesia context. Study from Afrianty, (2020) and Lamanepa and Sidharta (2019) have shown that entrepreneurship education had a positive and significant effect to entrepreneurship self-efficacy development. Based on this description, the proposed research hypothesis:

H<sub>2</sub>: Entrepreneurial education positively affect entrepreneurial self-efficacy.

**2.4.3. Entrepreneurial self-efficacy positively affects entrepreneurial intention**

Research conducted by Santos and Liguori (2020) on 1,026 students in America shown that entrepreneurship education and entrepreneurial self-efficacy has a positive impact on entrepreneurial intention. Where found the results of the influence significant towards the formation of entrepreneurial intentions for individuals with subjective norms preferable compared to individuals with less supportive subjective norms towards entrepreneurship. The influence of the interaction of subjective norms and entrepreneurial self-efficacy on expected results are still significant when considering the indirect effect on intentions entrepreneurship.

Research conducted by Hassan *et al.*, (2020) found positive results on the influence of entrepreneurial self-efficacy on one's intention to become entrepreneurial. Moreover, research conducted by Hassan, Saleem, Anwar, and Hussain (2020) on 334 students who have a business and management background, self-efficacy has an

important role in influencing entrepreneurial intention regarding self-readiness and having confidence in one's own ability to do and manage their own business in the future.

Similar findings were also found for the Indonesia context. The Studies from Hutasuhut (2018), Lamanepa and Sidharta (2019), and Afrianty (2020) showed that entrepreneurial self-efficacy had a significant effect on the development of student's entrepreneurial intention. Based on this description, the proposed research hypothesis:

H<sub>3</sub>: Entrepreneurial self-efficacy positively affects entrepreneurial intention.

#### **2.4.4. Entrepreneurial self-efficacy mediate the relationship between entrepreneurial education and entrepreneurial intention**

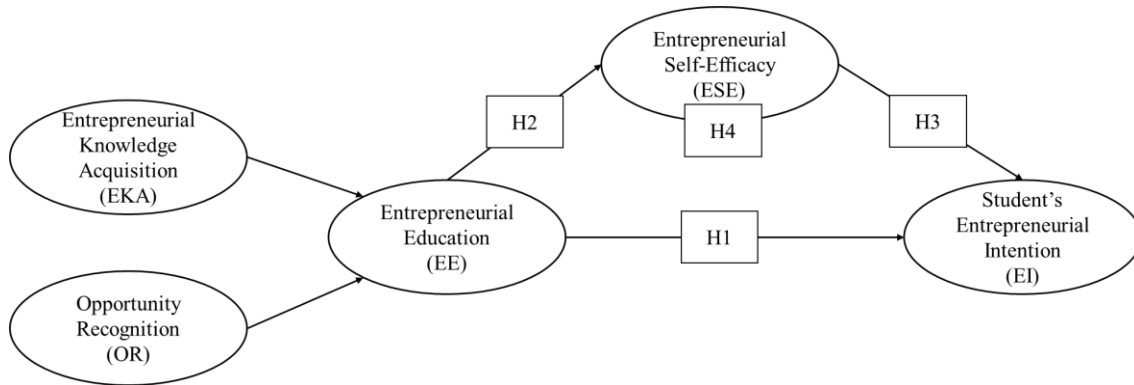
The results of research conducted by Puni *et al.*, (2018) shown that ESE can mediate the relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intention. This finding confirmed that entrepreneurship education improves student (Krueger, 2005), which eventually increasing their intention to engage in entrepreneurial activities in the future (Miranda *et al.*, 2017). Moreover, research conducted by Shi *et al.*, (2019) on 374 students from China, the role of universities to support students in increasing internal will

entrepreneurship that is mediated by the perspective of the individual in his readiness to become an entrepreneur. The results of research conducted by Adu *et al.*, (2020) show that entrepreneurial self-efficacy is a mediator between university support to the readiness, desire and intention of students to become entrepreneurs as an alternative to a career path.

The results of research conducted by Hoang *et al.*, (2021) on 1021 active students at Vietnam University show that entrepreneurship education has a direct effect on the student's entrepreneurial intentions. In addition, self-efficacy and learning orientation play a significant mediating role in the relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intention. In Indonesia, study from Afrianty (2020) showed that The influence of entrepreneurship education on entrepreneurial intention through entrepreneurial self-efficacy is positive. Entrepreneurship education at the university is proven to build student's entrepreneurial self-efficacy to launch their own business in the future. Based on this description, the proposed research hypothesis:

H<sub>4</sub>: Entrepreneurial self-efficacy mediates the relationship between entrepreneurial education and entrepreneurial intention.

**Figure 1 Research Model**



Source: Puni et al. (2018)

### 3. Research Method

#### 3.1. Sample and Procedure

This research uses descriptive research design to explain the relationship of entrepreneurship education and self-efficacy to student's entrepreneurial intention. This research used non-probability sampling technique with judgmental sampling. The data collection method was using e-survey was distributed to 134 active students that have completing entrepreneurial course in four private universities in Tangerang. The sample size calculation is referring to (Hair *et al.*, 2009) by calculate observed variables multiplied by 5 or 10. There are 20 observed variables in this research, therefore the minimum sample size is  $20 \times 5 = 100$  respondents.

#### 3.2. Measurement and Data Analysis

This research is using previous measurement that have been tested in the prior studies. mediating and dependent variable using a survey method. The measurement of student entrepreneurial

intention and self-efficacy was taken from Liñán and Chen (2009). Furthermore, the entrepreneurship education measurement was taken from Puni *et al.*, (2018) with two dimensional construct measurement namely "Opportunity recognition" and "Entrepreneurship knowledge acquisition". The respondents were asked to answer the questions given by the researcher by giving a value between 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) Likert scale. The data analysis in this study was using Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM).

### 4. Result and Discussion

#### 4.1. Descriptive Statistic

Out of the 183 responses collected, 134 respondents or 73.22% were eligible for further analysis. Only 134 respondents have professions as students and have received courses related to entrepreneurship. Table 1 summarize the demographic analysis of the respondents.



**Table 1. Descriptive Statistic Table**

Items	Categorical Answers	Number of answers	Percentages (%)
Gender	Male	81	60.4%
	Female	53	39.6%
Range of aged	17-18 years old	4	3%
	19-20 years old	34	25.4%
	21-22 years old	95	70.9%
	>= 23 years old	1	0.7%
Occupation	University Student	134	100%
University Origin	Universitas Multimedia Nusantara	86	64,2%
	Universitas Bina Nusantara	22	16,4%
	Universitas Pelita Harapan	17	12,7%
	Universitas Prasetiya Mulya	3	2,2%
Study Program	Business/Management	67	50%
	Non Business/Management	67	50%
Experience in taken entrepreneurship course	YES	134	100%

Source: Data Processing (2021)

Based on table 1, all the respondents are come from four private universities in Tangerang area. All respondents still registered as an active student in the origin university, has been taken entrepreneurship course. Demographically, most of the respondents in this research are male, with the aged range between 21-22 years old, and come from both, business/management, and non-business/management study program.

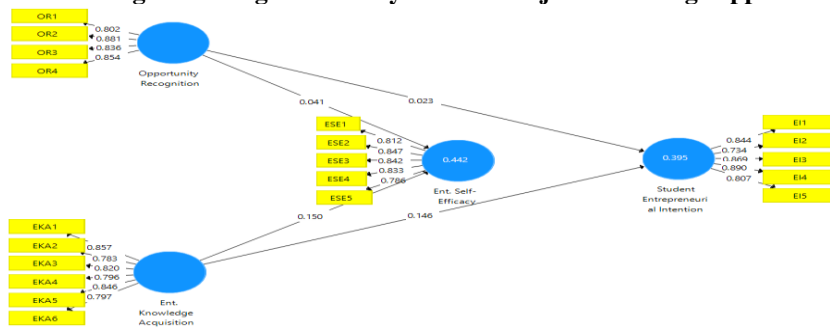
#### 4.2. Higher Order Construct Analysis.

This study uses a higher order construct approach or hierarchical component models (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt *et al.*, 2019) in a reflective-formative form. Where, in this study the

entrepreneurship education variable is formed by two dimensions, namely opportunity recognition and entrepreneurial knowledge acquisition variables which will affect the entrepreneurial self-efficacy variable and the entrepreneurial intention variable.

The analytical technique used in this research is the disjoint two-stage approach. Where in the first stage the estimation analysis and measurement model for lower-order components will be carried out based on the standard reputation model (Hair *et al.*, 2019; Sarstedt *et al.*, 2019) which will analyze the direct influence of the opportunity recognition dimensions and entrepreneurial knowledge acquisition variables.

**Figure 2. Stage One analysis of the disjoint two-stage approach**



#### 4.2.1.(Outer) Model Measurement of Lower-Order Components.

(Outer) Model Measurement Analysis is an element of the path model that contains observed indicators and their relationship to construct. Measurement of (Outer) Model analysis is conducted to evaluate the reliability and validity of the construct. Where, reliability for Measurement (Outer) PLS model is measured from internal consistency (Composite Reliability) and Indicator Reliability. Meanwhile, its validity is measured from convergent validity (Average Variance Extracted) and Discriminant Validity (Hair *et al.*, 2014). A Measurement of (Outer) Model is said to be reliable if it has a Composite Reliability (CR) value greater than or

equal to 0.60 – 0.70 and a Cronbach's Alpha value greater than 0.60. Whereas, to be said to be valid, a Measurement (Outer) Model, a variable must have an outer loadings indicator value higher than its cross loadings value against another construct and a Fornell-Larcker Criterion that compares AVE square root with latent construct correlation. Where, AVE square root must be greater than the correlation between latent constructs (discriminant validity) as well as average variance extracted (AVE) values greater than 0.5 and indicators outer loadings values that must be greater than 0.708 (convergent validity) (Hair *et al.*, 2014, 2016). Here are the results of the analysis of measurement models in this study:

**Table 2. Measurement (Outer) Model Analysis**

Variabel	Indicators	Outer Loadings > 0.7	AVE > 0.5	Composite Reliability > 0.7	Cronbach's Alpha > 0.7	rho_A > 0.7
<i>Entrepreneurial Intention</i>	EI1	0.844	0.712	0.917	0.888	0.907
	EI2	0.734				
	EI3	0.869				
	EI4	0.890				
	EI5	0.807				
<i>Entrepreneurial Self-Efficacy</i>	ESE1	0.812	0.680	0.914	0.882	0.885
	ESE2	0.847				
	ESE3	0.842				
	ESE4	0.833				
	ESE5	0.786				
<i>Opportunity Recognition</i>	OR1	0.802	0.712	0.908	0.866	0.882
	OR2	0.881				
	OR3	0.836				
	OR4	0.854				
<i>Entrepreneurship Knowledge Acquisition</i>	EKA1	0.857	0.668	0.923	0.900	0.902
	EKA2	0.783				
	EKA3	0.820				
	EKA4	0.796				
	EKA5	0.846				
	EKA6	0.797				

Source: Data Processing (2021)

**Table 3. Factor Loadings**

	Student Entrepreneurial Intention	Ent. Knowledge Acquisition	Ent. Self-Efficacy	Opportunity Recognition
EI1	0.844			
EI2	0.734			
EI3	0.869			
EI4	0.890			
EI5	0.807			
EKA1		0.857		
EKA2		0.783		
EKA3		0.820		
EKA4		0.796		
EKA5		0.846		
EKA6		0.797		
ESE1			0.812	
ESE2			0.847	
ESE3			0.842	
ESE4			0.833	
ESE5			0.786	
OR1				0.802
OR2				0.881
OR3				0.836
OR4				0.854

Source: Data Processing (2021)

**Tabel 4. Fornell-Lecker Criterion Test**

	<b>EKA</b>	<b>ESE</b>	<b>OR</b>	<b>EI</b>
<b>EKA</b>	<b>0.817</b>			
<b>ESE</b>	0.647	<b>0.824</b>		
<b>OR</b>	0.778	0.599	<b>0.844</b>	
<b>EI</b>	0.617	0.635	0.554	<b>0.831</b>

Source: Data Processing (2021)

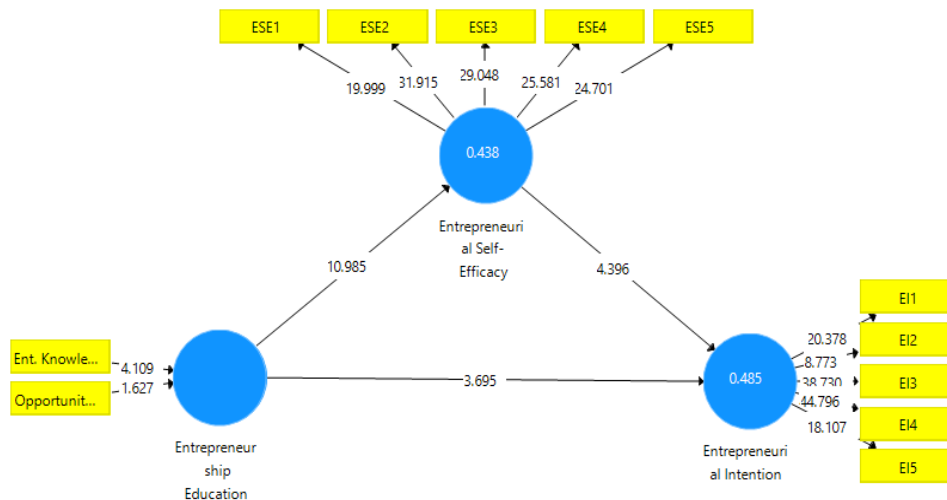
From table 2 and 3, we can see that the lower-order construct internal consistency (Composite Reliability) is all above 0.7, and Cronbach's Alpha value are greater than 0.60. This indicate that the model is reliable. As for the model validity, from the Fornell-Larcker table, we can see that AVE square root of all variables are greater than the correlation between latent constructs (discriminate validity) as well as average variance extracted (AVE) values greater than 0.5 and indicators outer loadings values that

must be greater than 0.708 (convergent validity). This result indicate that the model is have a good validity.

**4.3. Validating Higher Order Construct**

After finish with the first stage, then in the stage two, researchers take latent variable score (LVS) from the stage one to develop the higher-order model as shown below:

**Figure 3. Stage Two Specification Model reflective formative of Entrepreneurship Education**



**Table 5. Higher Order Construct (HOC) Validity**

HOC	LOC's	Outer Weight	T Statistics	P Values	Outer Loadings	VIF
Entrepreneurship Education	Opportunity Recognition	0.730	35.706	0.000	0.979	2.528
	Entrepreneurial Knowledge Acquisition	0.321	14.799	0.000	0.888	2.528

Source: Data Processing (2021)

Based on Figure 3, in this study, the Higher-order construct of Entrepreneurship Education was formed by two lower-order constructs of Opportunity Recognition and Entrepreneurial Knowledge Acquisition. Outer weight, Outer Loadings and VIF are used to measure HOC Validity. Based on table 4.4, the outer weight value in this study is significant (Hair *et al.*, 2016). The value of outer loadings is also greater than 0.5 for the OR and EKA variables (Sarstedt *et al.*, 2019). Finally, the VIF value for all lower-order constructs is less than 5 so it can be said that there is no collinearity problem in the model (Hair *et al.*, 2016). In other words, HOC Entrepreneurship Education can be said to be valid for further testing.

#### 4.4. Structural (Inner) Model Measurement

**Table 6. R-square Result**

	R Square
<b>Entrepreneurial Intention</b>	0.485
<b>Entrepreneurial Self-Efficacy</b>	0.438

Source: Data Processing (2021)

Based on table 6, it can be seen that the R-square for the entrepreneurial intention variable is 0.485 which is included in the moderate category. These results indicate that the Entrepreneurial Intention variable can be explained by entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurship education by 48.5% and the remaining 51.5% is explained by other variables outside the study. Furthermore, the R-square for the entrepreneurial self-efficacy variable is 0.438 which is included in the moderate category. These results indicate that the entrepreneurial self-efficacy variable can be explained by entrepreneurship education by 43.8% and the remaining 56.2% is explained by other variables outside the study.

**Table 7. Hypothesis Testing, Path Coefficients Result**

	Beta ( $\beta$ )	T Statistics	P Values	Result
Entrepreneurial education $\square$ entrepreneurial intention	0.362	3.896	0.000	H1 Supported
Entrepreneurial education $\square$ entrepreneurial self-efficacy.	0.662	10.440	0.000	H2 Supported
Entrepreneurial self-efficacy $\square$ entrepreneurial intention	0.401	4.541	0.000	H3 Supported

Source: Data Processing (2021)

**Table 8. hypothesis Test for Mediation Effect**

Total Effect (EE→EI)		Direct Effect (EE→EI)		Indirect Effects on (EE→EI)				
Coefficient t	P-Value s	Coefficient t	P-Value s	H4:EE→ESE→EI	Coefficient t	SD	T Value (Bootstrap)	P Value s
0.628	0.000	0.362	0.000		0.265	0.060	4.393	0.000

Sumber: Data Processing (2021)

Hypotheses testing result found that all hypotheses (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> and H<sub>4</sub>) in this research are supported. Based on table 7, Hypothesis 1 to Hypothesis 3, the data supports each hypothesis because the T-statistics value shows the numbers 3.896 (H<sub>1</sub>), 10.440 (H<sub>2</sub>) and 4.541 (H<sub>3</sub>) which means that it is above the required value. Data is supported because T-statistics > 1.65 and P-value < 0.05 (Ghozali & Latan, 2015).

Moreover, bootstrapping analysis is used for testing of the mediation effect (Hypothesis 4). Table 8 shown the mediation hypotheses testing in this study. The mediation testing result has shown that both the direct and indirect effect of the relationship of EE to IE are positive and significant. It means that, entrepreneurial self-efficacy is partially mediate the effect of entrepreneurship education to student entrepreneurial intention (Hair *et al.*, 2017)

## 5. Conclusion

Hypothesis testing in this study shows that entrepreneurship education has a significant effect on entrepreneurial intention. This can be seen from the results of the inner model test which shows a T-statistics value of 3.896 from the required T-statistics > 1.65. In this study, respondents felt that there was a very significant influence on the provision of learning material from entrepreneurship courses on increasing student intention to become entrepreneurs. The influence felt by the respondents when they were able to

understand learning materials about entrepreneurship so that the respondents could know the methods to be able to create new business ideas and see business opportunities so that they could recognize entrepreneurship as an alternative career path.

Hypothesis testing in this study shows that entrepreneurship education has a significant effect on entrepreneurial self-efficacy. This can be seen from the results of the inner model test which shows the t-statistics value of 10.440 from the required T-statistics > 1.65. In this study, respondents felt that there was a very significant influence on the provision of learning material from entrepreneurship courses on the self-readiness of the respondents to take business actions in the field of entrepreneurship. With the lessons provided by the entrepreneurship course, the respondents can identify the characteristics of successful entrepreneurs. Raising awareness about the various forms of business that can be established. Acquire the knowledge and competencies needed to build, develop and manage new businesses. Increase awareness of the duties and rights of entrepreneurs and an understanding of the resources that can be used to start a new business venture. Having a good understanding of entrepreneurial knowledge will cause someone to be more confident and have a much better self-readiness because they already have the knowledge obtained through education. So that students with such provisions will

be more confident and confident in opening a business than students who do not have the provision of knowledge and without the slightest background on entrepreneurship.

Hypothesis testing in this study shows that entrepreneurial self-efficacy has a significant effect on entrepreneurial intention. This can be seen from the results of the inner model test which shows the t-statistics value of 4.541 from the required T-statistics > 1.65. In this study, respondents felt a very significant influence on their readiness to become an entrepreneur. Respondents felt they knew how to develop a business, knew the details of the practice of starting a business, were able to control a business, and had the readiness to run their own business. With all these things, it can increase the intention to become an entrepreneur. Someone who has a good mindset about entrepreneurship such as self-readiness for knowledge of entrepreneurship, self-confidence, can see opportunities and create business ideas. Because all these things must be deliberately found or searched for. So that it will also have a good impact on increasing entrepreneurial intentions.

Hypothesis testing in this study shows that entrepreneurial self-efficacy (ESE) mediators have a significant influence in mediating entrepreneurial education on entrepreneurial intention. This can be seen from the results of the inner model test which shows the T-statistics value of 4.393 from the required T-statistics > 1.65. Whereas entrepreneurship education can develop preferred ESE attitudes among students by creating a sense of awareness and confidence in their ability to increase entrepreneurial intentions, if someone has

a high ESE will tend to show a higher intrinsic interest in entrepreneurial activities.

### **5.1. Managerial Implication**

The results of this study indicate that entrepreneurial education has a positive effect on the entrepreneurial desire of students in four private universities in Tangerang. The results of this study also show that entrepreneurial self-efficacy mediates the relationship between entrepreneurial education and student entrepreneurial intention. The managerial implications given by the author to increase student entrepreneurial intention are as follows.

First, entrepreneurship education plays an important role in growing interest in entrepreneurship. Through entrepreneurship education, students gain the knowledge they need to run a business in the future. Entrepreneurship education also helps students to be able to recognize business opportunities that are around them. To be more leverage, in the future, apart from providing entrepreneurship education, universities can also combine theoretical education with entrepreneurial practices in the educational curriculum. Through the practice of entrepreneurship, students can increase their self-efficacy by learning to practice the business knowledge they gain directly.

Second, the University can also increase entrepreneurial self-efficacy by integrating entrepreneurship education curriculum with access to business incubators or business accelerators. The creation of an entrepreneurial ecosystem provided by a business incubator can help students to sharpen and validate business ideas through mentoring and mentoring from business actors as well as access to funding.

## REFERENCES

- Aboobaker, N., dan Renjini, D. (2020). Human capital and entrepreneurial intentions: do entrepreneurship education and training provided by universities add value? *On the Horizon*, 28(2), 73–83. <https://doi.org/10.1108/oth-11-2019-0077>
- Adhitama, P. P. (2014). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Berwirausaha (Studi Kasus Mahasiswa Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Undip, Semarang)* [Universitas Diponegoro]. <http://eprints.undip.ac.id/44764/1/ADHITAMA.pdf>
- Adu, I. N., Boakye, K. O., Suleman, A.-R., dan Bingab, B. B. B. (2020). Exploring the factors that mediate the relationship between entrepreneurial education and entrepreneurial intentions among undergraduate students in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(2), 215–228. <https://doi.org/10.1108/apjie-07-2019-0052>
- Afrianty, T. W. (2020). Peran Feasibility Dan Entrepreneurial Self-Efficacy Dalam Memediasi Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan Terhadap Niat Berwirausaha. *AdBispreneur*, 4(3), 193. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v4i3.25181>
- Ardianti, R. (2009). Entrepreneurship Education in Indonesia's Higher Education Institutions: A Solution for Problems Faced by The Next Generation. *London International Conference on Education (LICE-2009), UK*, 119–123. [http://repository.petra.ac.id/16848/1/Publikasi1\\_05001\\_1747.pdf](http://repository.petra.ac.id/16848/1/Publikasi1_05001_1747.pdf) [ accessed: Januari 7, 2019]
- Badan dan Riset dan Inovasi Nasional Republik, dan Indonesia. (2018). *Pacu Pertumbuhan Wirausaha Muda, Kemenristekdikti Berikan Ijin Pendirian Perguruan Tinggi Kewirausahaan Pertama di Indonesia*. Brin.Go.Id. <https://www.brin.go.id/pacu-pertumbuhan-wirausaha-muda-kemenristekdikti-berikan-ijin-pendirian-perguruan-tinggi-kewirausahaan-pertama-di-indonesia/>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175–1184. <https://doi.org/doi:10.1037/0003-066x.44.9.1175>
- Bandura, A. (1992). Self-efficacy: Thought control of action. In *Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism*. In R. Schwarzer (Ed.) (pp. 3–38). Hemisphere Publishing Corp.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt dan Co. <https://doi.org/10.5860/choice.35-1826>
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221–239. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00008-9)
- Biro Pusat Statistik. (2020). *Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia*.



- Boyd, N. G., dan Vozikis, G. S. (1994). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63–77. <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>
- Boyd, S. F. B. (2017). Entrepreneurial intention of Danish students: a correspondence analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 1–5. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-08-2016-0241> Downloaded
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(4), 373–397. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>
- Ghozali, I., dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares (Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0) Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gielnik, M. M., Frese, M., Kahara-Kawuki, A., Katono, I. W., Kyejjusa, S., Ngoma, M., Munene, J., Namatovu-Dawa, R., Nansubuga, F., Orobia, L., Oyugi, J., Sejjaaka, S., Sserwanga, A., Walter, T., Bischoff, K. M., dan Dlugosch, T. J. (2015). Action and action-regulation in entrepreneurship: Evaluating a student training for promoting entrepreneurship. *Academy of Management Learning and Education*, 14(1), 69–94. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0107>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., dan Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *SAGE* (Vol. 46, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition. In *Sage*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., dan Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., dan Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications Inc.
- Hamid, N. A., Kurniasari, F., Taib, H. A. M., Saheh, N. H. M., Embong, T. F. T., Azali, N. M., dan Sabli, N. (2020). A Comparative Study of Malaysian and Indonesian Students' Entrepreneurial Characteristics and Career Choices Resulting from the Digital Economy. *International Journal of Business Information Systems*, 34(1), 250–258. <https://doi.org/10.1504/ijbis.2020.10018657>
- Hassan, A., Saleem, I., Anwar, I., dan Hussain, S. A. (2020). Entrepreneurial intention of Indian university students: the role of opportunity recognition and entrepreneurship education. *Education and Training*, 62(7–8), 843–861. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2020-0033>

- Hoang, G., Le, T. T. T., Tran, A. K. T., dan Du, T. (2021). Entrepreneurship education and entrepreneurial intentions of university students in Vietnam: the mediating roles of self-efficacy and learning orientation. *Education and Training*, 63(1), 115–133. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2020-0142>
- Hutasuhut, S. (2018). The Roles of Entrepreneurship Knowledge, Self-Efficacy, Family, Education, and Gender on Entrepreneurial Intention. *Dinamika Pendidikan*, 13(1), 90–105. <https://doi.org/10.15294/dp.v13i1.13785>
- Jayani, D. H. (2019). *Indikator Rendahnya Peringkat Kewirausahaan Indonesia*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/08/indikator-rendahnya-peringkat-kewirausahaan-indonesia>
- Karunia, A. M. (2020). *Bappenas Prediksi Jumlah Pengangguran Tahun Ini Capai 11 Juta Orang*. Kompas.Com. <https://money.kompas.com/read/2020/08/27/190600626/bappenas-prediksi-jumlah-pengangguran-tahun-ini-capai-11-juta-orang>
- Kominfo.go.id. (2017). *Peluang Besar Jadi Pengusaha Di Era Digital*. <https://Kominfo.Go.Id/>. <https://kominfo.go.id/content/detail/9503/peluang-besar-jadi-pengusaha-di-era-digital/0/berita>
- Krueger, J. N. F., dan Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 5, 315–330. <https://doi.org/10.1364/ao.20.002184>
- Krueger, N., dan Dickson, P. R. (1994). How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385–400. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1994.tb01849.x>
- Krueger, N. F. (2005). The cognitive psychology of entrepreneurship: An interdisciplinary survey and introduction. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 105–140.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., dan Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411–432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Kunjana, G. (2016). *Memprihatinkan, 83% Mahasiswa Ingin Jadi Karyawan*. <https://Investor.Id/>. <https://investor.id/archive/memprihatinkan-83-mahasiswa-ingin-jadi-karyawan>
- Lamanepa, A. W., dan Sidharta, H. (2019). The Effect of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention. *Review of Management and Entrepreneurship*, 03(01), 35–46. <https://doi.org/10.5220/0010089115661569>
- Lee, S. M., Lim, S. B., dan Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: A multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0117-4>
- Lestari, E. D. (2020). Pengaruh Persepsi Lingkungan Bisnis Intraprenuer Dan Risk

- Propensity Terhadap Niat Kewirausahaan ( Studi Terhadap Kepala Cabang Leasing ABC. *Ultima Management*, 11(2), 115–132.
- Li, L., dan Wu, D. (2019). S40497-019-0157-3. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 3.
- Liñán, F., dan Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *594 Entrepreneurship Theory and Practice*, 593–617.
- Lorz, M. (2011). The Impact of IT-based Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention. In *DISSERTATION of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs* (Vol. 2, Issue 3). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=102557044&lang=de&site=ehost-live>
- Mahshunah, S. (2010). *Hubungan Antara Self Efficacy Dengan Intensi Berwirausaha (Penelitian Pada Siswa Kelas Xii Smk Ibu Kartini Semarang)* [Universitas Negeri Semarang]. <http://lib.unnes.ac.id/887/1/7375.pdf>
- Memon, M., Soomro, B. A., dan Shah, N. (2019). Enablers of entrepreneurial self-efficacy in a developing country. *Education and Training*, 61(6), 684–699. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2018-0226>
- Miranda, F. J., Chamorro-Mera, A., dan Rubio, S. (2017). Academic entrepreneurship in Spanish universities: An analysis of the determinants of entrepreneurial intention. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 113–122. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.01.001>
- Ndofirepi, T. M. (2020). Relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial goal intentions: psychological traits as mediators. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-0115-x>
- Noya, S., dan Setiyati, E. A. (2015). Evaluating Entrepreneurship Education Model in Indonesian University (Case Study: Universitas Ma Chung). *Business & Entrepreneurship Journal*, 4(2), 21–30.
- Nurbaya, S. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Berwirausaha Siswa Smkn Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah Kalimantan Selatan. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 21(2). <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.21831/jptk.v21i2.3260>
- Patricia, P., dan Silangen, C. (2016). The Effect of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention in Indonesia. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 11(1), 67. <https://doi.org/10.19166/derema.v11i1.184>
- Puni, A., Anlesinya, A., dan Korsorku, P. D. A. (2018). Entrepreneurial education, self-efficacy and intentions in Sub-Saharan Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(4), 492–511. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-09-2017-0211>

- Saeed, S., Yousafzai, S. Y., Yani-De-Soriano, M., dan Muffatto, M. (2015). The Role of Perceived University Support in the Formation of Students' Entrepreneurial Intention. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1127–1145. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12090>
- Santos, S. C., dan Liguori, E. W. (2020). Entrepreneurial self-efficacy and intentions: Outcome expectations as mediator and subjective norms as moderator. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(3), 400–415. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2019-0436>
- Santoso, T. A., dan Almadana, A. V. (2021). Pengaruh Pendidikan Kewirausahaan dan Efikasi Diri terhadap Minat Berwirausaha Siswa SMK di Kota Semarang. *ECONBANK: Journal of Economics and Banking*, 3(1), 19–26. <https://doi.org/10.35829/econbank.v3i1.132>
- Saptono, A., Wibowo, A., Narmaditya, B. S., Karyaningsih, R. P. D., dan Yanto, H. (2020). Does entrepreneurial education matter for Indonesian students' entrepreneurial preparation: The mediating role of entrepreneurial mindset and knowledge. *Cogent Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1836728>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., dan Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Shi, L., Yao, X., dan Wu, W. (2019). Perceived university support, entrepreneurial self-efficacy, heterogeneous entrepreneurial intentions in entrepreneurship education: The moderating role of the Chinese sense of face. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 205–230. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2019-0040>
- Siregar, T. (2019). *Jumlah Wirausaha di Indonesia Tembus 8 Juta Jiwa*. Rri.Co.Id. <https://rri.co.id/ekonomi/651422/jumlah-wirausaha-di-indonesia-tembus-8-juta-jiwa>
- Solomon, G., Dickson, P. H., Solomon, G. T., dan Weaver, K. M. (2008). Entrepreneurial selection and success: Does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 239–258. <https://doi.org/10.1108/14626000810871655>
- Sugianingrat, I. A. P. W., Wilyadewi, I. I. D. A. Y., dan Sarmawa, I. W. G. (2020). Determination of Entrepreneurship Education, Family Environment, and Self-Efficacy on Entrepreneurship Interest. *Jurnal Economia*, 16(1), 33–43. <https://doi.org/10.21831/economia.v16i1.30374>
- Sweida, G. L., dan Reichard, R. J. (2013). Gender stereotyping effects on entrepreneurial self-efficacy and high-growth entrepreneurial intention. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 296–313. <https://doi.org/10.1108/14626001311326743>
- Thompson, E. R. (2009). Entrepreneurial Intent : and Development Reliable Metric. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(0), 669–695. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1396451](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1396451)

- Tomy, S., dan Pardede, E. (2020). An entrepreneurial intention model focussing on higher education. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(7), 1423–1447. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2019-0370>
- Wood, R., dan Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407–415. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>

# FAKTOR – FAKTOR YANG MEREFLERKSIKAN SPIRIT INTRAPRENEURSHIP PADA MAHASISWA *CORPORATE* *ENTREPRENEURSHIP* UNIVERSITAS CIPUTRA

Yensen Fernando Wijaya<sup>1)</sup>, Metta Padmalia<sup>2)</sup>,  
Junko Alessandro Effendy<sup>3)</sup>

Fakultas Manajemen & Bisnis, Universitas Ciputra

Email: yfernando@alumni.ciputra.ac.id, metta.padmalia@ciputra.ac.id<sup>2)</sup>, junko.alessandro@ciputra.ac.id<sup>3)</sup>

## ABSTRACT

*Corporate entrepreneurship is a lecture that is provided by University Ciputra. The purpose of providing corporate entrepreneurship lecture is to facilitate students who want to be professionals at a company. In order to be a professional, therefore the purpose of every corporate entrepreneurship learning is to instill professional values or is called a Bintang Intrapreneur. Learning that is undertaken by students during the fourth semester covers ikigai, gallup and undergo hack a ton program. Learning during the fifth semester leads more to strategy formulation after graduating from university where will work, that is, by arranging career pyramid and company dream. The purpose of this research is to find out whether professional value inculcation by corporate entrepreneurship during lecture actually is needed for corporate entrepreneurship students when having internship and be feasible that is called the Intrapreneur Bintang at a company. This research is done quantitatively with method by distributing questionnaires to corporate entrepreneurship students. The researcher uses non-probability purposive sampling as a method to ensure the accuracy of the factors that support the research variables. The result of this research is pro-active, opportunity recognition and networking variables that are able to be reflected by the students who have finished taking corporate wirausahawanship lecture to be an intrapreneur.*

**Keywords:** *intrapreneur, networking, opportunity recognition, proactive*

## ABSTRAK

*Corporate entrepreneurship merupakan matakuliah yang disediakan oleh Universitas Ciputra. Tujuan disediakan matakuliah corporate entrepreneurship untuk memfasilitasi mahasiswa yang ingin menjadi seorang profesional disebuah perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penanaman nilai profesionalitas oleh corporate entrepreneurship selama di perkuliahan, secara nyata dibutuhkan bagi mahasiswa corporate entrepreneurship ketika magang dan menjadi layak disebut Intrapreneur Bintang disebuah perusahaan. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan metode membagi kuisioner kepada para mahasiswa corporate entrepreneurship. Peneliti menggunakan non- probability purposive sampling sebagai metode untuk memastikan ketepatan faktor – faktor yang mendukung variabel penelitian. Hasil dari penelitian ini adalah variabel proaktif, opportunity recognition dan networking mampu direfleksikan oleh mahasiswa yang telah selesai mengambil mata kuliah corporate entrepreneurship untuk menjadi seorang intrapreneur. Variabel risk taking dan Inovasi tidak dapat diterapkan oleh mahasiswa ketika magang di perusahaan pilihan.*

**Kata Kunci:** *intrapreneur, networking, opportunity recognition, proaktif*

## 1. PENDAHULUAN

Menurut Siagian dan Asfahani (1955) dalam Darajat dan Sumiyati (2015), wirausahawan adalah pionir pengembangan usaha yang menciptakan lapangan kerja, menghasilkan barang dan jasa yang lebih baik, lebih bermanfaat serta melakukan pengembangan dan membawa negara semakin baik secara

ekonomi. Faktanya, pelaku wirausahawan Indonesia masih 3,1% dibandingkan dengan negara maju lainnya (Kuwado, 2018).

**Tabel 1.1** Rasio Perbandingan Jumlah Wirausaha dengan Populasi Penduduk

Nama Negara	Jumlah Wirausaha (jiwa)	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Persentase Wirausaha (%)
Amerika Serikat	38.266.800	318.890.000	12%
Tiongkok	135.569.000	1.355.690.000	10%
Jepang	12.700.000	127.100.000	10%
Singapura	378.000	5.400.000	7%
Malaysia	1.500.000	30.000.000	5%
Korea Selatan	2.008.000	50.200.000	4%
Indonesia	8.118.617	261.890.900	3,1%

Sumber: Harian Kompas (2017), koranjakarta.com (2018)

Hal ini tidak lepas dari penduduk Indonesia lebih condong menjadi karyawan daripada wirausaha. Hal ini didukung dari jurnal Lane (2009) dalam Solesvik (2017) individu lebih tertarik menjadi karyawan karena risikonya lebih kecil. Melihat kurangnya lapangan pekerjaan dan lebih banyak yang berminat menjadi pegawai maka, diperlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang tidak dimiliki tenaga kerja pada umumnya, kompetensi ini adalah pola pikir wirausahawan pada tenaga kerja atau disebut Intrapreneur. Intrapreneur menurut Pinchot (1985) dalam Friana dan Indriana (2015) adalah individu yang fokus pada inovasi dan kreativitas, serta kemampuan mengubah gagasan menjadi usaha yang menguntungkan untuk dieksekusi dalam lingkungan perusahaan. Intrapreneur juga dapat meningkatkan “corperative advantage” sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Melihat pentingnya menciptakan intrapreneur maka diperlukan campur tangan lembaga pendidikan salah satunya Universitas Ciputra yang memanfaatkan peluang ini dengan mendirikan mata *kuliah Corporate Entrepreneurship*. Magang yang diterapkan corporate wirausahawanship agar efektif dapat

menanamkan spirit intrapreneurship termasuk dalam internship program karena telah memenuhi sembilan tahap menurut Ruch (2014) dalam Huda (2020). Sehingga dapat dirumuskan masalah pada penelitian ini adalah apakah faktor innovativeness, *risk-taking*, proaktif, *networking opportunity recognition* yang diterapkan *corporate entrepreneur* diduga dapat merefleksikan spirit intrapreneurship pada mahasiswa yang telah magang diperusahaan pilihan?

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi ilmu manajemen bidang kewirausahaan. Bagi Universitas Ciputra, penelitian ini diharapkan dapat menjadi evaluasi untuk membentuk kurikulum baru bagi mahasiswa yang memilih jalan karier sebagai SDM yang memiliki spirit intrapreneur.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### 2.1. Wirausaha

Menurut Huang dan Knight (2017) dalam Effendy (2018), wirausaha adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan keahliannya untuk mengambil keputusan keputusan yang berbeda dengan orang lain untuk memanfaatkan sumber daya di sekitar agar lebih baik dari sebelumnya. Menurut Joewono (2013) dalam Effendy (2018), wirausaha adalah kegairahan seseorang dalam mengembangkan bisnis baru dengan memanfaatkan sumber daya yang ada agar memiliki nilai guna.

### 2.2 Intrapreneur

Menurut Fadhilah (2019), Intrapreneurship adalah sikap yang didasari oleh inisiatif untuk melakukan kerja lebih dari standard yang ditentukan serta sikap yang lebih berani mengambil resiko untuk menyelesaikan beban kerja yang diberikan. Dapat disimpulkan, Intrapreneurship akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Intrapreneurship menurut Budiharjo (2011) dalam Fadhilah (2019) adalah seorang yang orientasi pada inovasi serta kreativitas dan kemampuan menghasilkan ide yang dapat dieksekusi oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan. Berdasarkan beberapa referensi dari penelitian terdahulu, peneliti menyimpulkan beberapa variabel yang dapat dijadikan sebagai acuan sebagai karakter intrapreneur adalah *innovativeness*, *risk-taking*, proaktif, *opportunity recognition* dan *networking*.

### 2.3 Value Creation

Menurut Nurlaila (2010) dalam Amrullah *et al.*, (2018) *value creation* adalah kemampuan menciptakan nilai tambah dari setiap input yang diolah. Input ini adalah mahasiswa yang memilih mengambil mata kuliah corporate entrepreneurship dimana mata kuliah ini mengolah mahasiswanya agar memiliki pola pikir kewirausahaan atau disebut Intrapreneurship. Menurut Ghozali dan Latan (2015), metode ini memiliki dua tahapan yaitu dengan pengujian konstruk laten dimensi ke indikatornya, nilai tambah dalam perusahaan.

### 2.4 Kaitan antara Proaktif dengan Intrapreneur Spirit

Menurut Parker (2010) dalam Li *et al.*, (2020) karyawan *Proactiveness* merupakan aset sangat berharga bagi organisasi, karena *Proactiveness* mampu menemukan solusi kreatif terhadap masalah. Kepribadian *Proactive* merupakan bagian penting dapat terciptanya Inovatif. Menurut George (2001) dalam Li *et al.*, (2020) Pentingnya memiliki kepribadian yang *proactive* adalah memiliki kecenderungan untuk konsisten mengambil tantangan dan menyelesaikan tantangan dengan ide inovatif. Oleh karena itu, muncul hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Diduga proaktif dapat merefleksikan mahasiswa mata kuliah corporate entrepreneurship untuk menjadi seorang intrapreneur

### 2.5 Kaitan Antara *Innovativeness* dengan *Intrapreneur Spirit*

*Innovativeness* berperan penting dalam organisasi, karena dapat mempengaruhi kinerja, keberhasilan, dan kontinuitas organisasi dalam jangka panjang (Anderson *et al.*, 2014) dalam Riivari dan Lämsä (2019). Organisasi saat ini berkembang dengan pesat dan mampu bersaing dikarenakan mampu menciptakan ide baru yang akhirnya berkembang menjadi inovasi (Büschgens *et al.*, 2013) dalam Riivari & Lämsä (2019). Pentingnya memiliki pemikiran yang inovatif adalah mampu mempengaruhi arah strategis perusahaan yang lebih baik. Oleh karena itu, muncul hipotesis ke dua dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: Diduga *Innovativeness* dapat merefleksikan mahasiswa mata kuliah *corporate entrepreneurship* untuk menjadi seorang intrapreneur

### 2.6 Kaitan Antara *Opportunity Recognition* dengan *Intrapreneur Spirit*

Menurut Baggen (2016) dalam Neessen *et al.*, (2019). *Opportunity recognition* dipengaruhi oleh keterlibatan dalam kegiatan yang berkaitan dengan inovasi serta pengembangan kemampuan atau kompetensi dalam mengenali peluang. *Opportunity recognition* bagi karyawan tidak hanya kesempatan dalam mendapat apresiasi melainkan harus meliputi analisis kelayakan kerja karyawan (Venkataraman 2000) dalam Neessen *et al.*, (2019). Oleh karena itu, muncul hipotesis ke tiga dalam penelitian ini adalah:



H<sub>3</sub> : Diduga *Opportunity Recognition* dapat merefleksikan mahasiswa mata kuliah *corporate entrepreneurship* untuk menjadi seorang intrapreneur

### 2.7 Kaitan Antara *Risk Taking* dengan *Intrapreneur Spirit*

Menurut Wijandi (1988) dalam Purnomo (2017) *risk taking* merupakan sifat keberanian, keutamaan dan keteladanan dalam mengambil risiko yang bersumber pada kemampuan sendiri. Dengan memiliki kecenderungan *risk taking* maka dapat melihat manfaat yang berdampak atau peluang lebih luas bagi organisasi (Farrukh *et al.*, 2017). Oleh karena itu, muncul hipotesis ke empat dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>: Diduga *Risk Taking* dapat merefleksikan mahasiswa mata kuliah *corporate entrepreneurship* untuk menjadi seorang intrapreneur

### 2.8 Kaitan Antara *Risk Taking* dengan *Intrapreneur Spirit*

*Networking* merupakan gabungan dari sumber daya aktual dan potensial yang sebagai dampak positif dari koneksi yang dimiliki individu (Ghoshal, 1998) dalam Mahmudah dan Prasilowati (2017). *Networking* merupakan sumber daya berharga karena dapat menciptakan modal sosial (Kesner, 1993) dalam Mahmuda dan Prasilowati (2017). Oleh karena itu, muncul hipotesis ke lima dalam penelitian ini adalah:

H<sub>5</sub>: Diduga *Networking* dapat merefleksikan mahasiswa mata kuliah *corporate entrepreneurship*

untuk menjadi seorang intrapreneur.

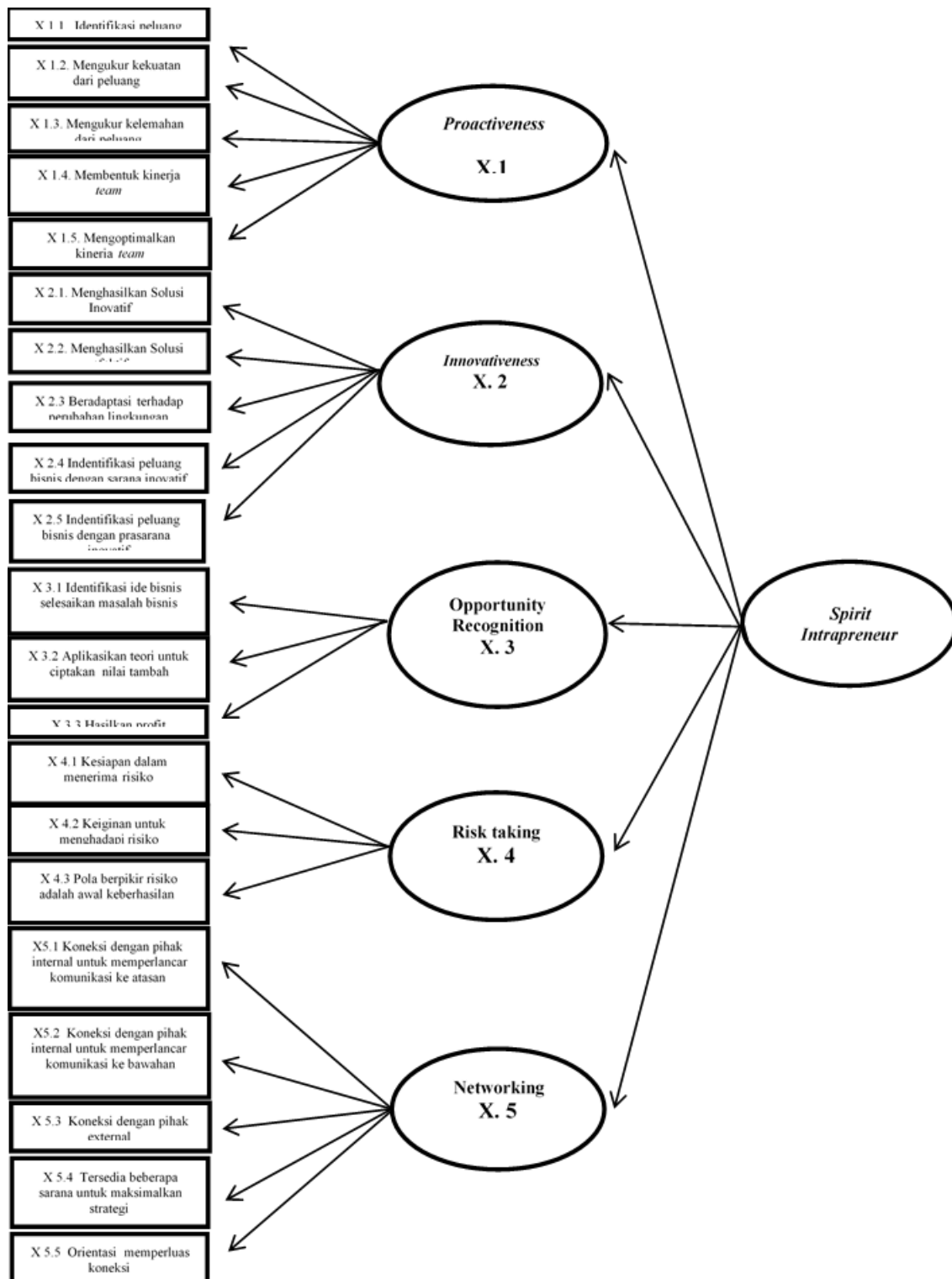
## 3 METODE PENELITIAN

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian mulai dari pengumpulan data, analisis pengumpulan data hingga hasil pengumpulan data dalam bentuk angka. Teknik pengumpulan data dalam penelitian Kuantitatif dibedakan menjadi dua yaitu *probability sampling* dan *non-probability sampling* (Suliyanto, 2018). Penelitian ini menggunakan *metode non-probability purposive sampling*.

### 3.2 Subjek Penelitian

Populasi adalah seluruh bagian dari semua fakta atau objek yang diteliti (Nasution, 2017) Populasi penelitian ini adalah Mahasiswa Universitas Ciputra yang telah mengambil mata kuliah *corporate entrepreneurship* dan telah selesai menempuh mata kuliah *corporate entrepreneurship* dan menyelesaikan program magang pilihan yang diadakan jurusan minimal dua bulan. Menurut Roscoe dalam Ming *et al.*, (2018) SMARTPLS memiliki batasan responden yaitu minimal terdapat 30 hingga 500 responden. Sampel dalam penelitian ini adalah angkatan 2015, 2016 dan 2017 yang tergabung dalam *corporate entrepreneurship* Universitas Ciputra dengan tidak diketahui pasti berapa jumlah populasinya. Tujuan pemilihan sampel ini karena telah menyelesaikan magang sehingga telah terjun kedalam dunia kerja secara langsung.



Gambar 1. Model Penelitian

Menurut Rao Purba dalam Fauzi (2017), untuk menentukan populasi dengan jumlah yang tidak diketahui bisa menggunakan rumus berikut:

$$n = \frac{z^2}{4 \times \dots}$$

$$n = \frac{1.96^2}{4 \times (0,1)^2} = 96,04$$

Berdasarkan rumus di atas, maka penentuan jumlah sampel dengan kriteria telah menyelesaikan mata kuliah *corporate entrepreneurship* dan program magang pilihan yang diadakan jurusan minimal dua bulan adalah sebanyak 97 mahasiswa

### 3.2. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor. Analisis faktor merupakan teknik analisis dengan mengurangi jumlah variabel dalam jumlah besar menjadi variabel yang lebih kecil (Ghozali & Latan, 2015). Analisis faktor dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SMARTPLS 3.0 sebagai media untuk analisis faktor konfirmatori dengan second order confirmatory factor analisis. setelah itu dilanjutkan dengan pengujian konstruk laten ke konstruk dimensi.

#### 3.2.1 First Order Construct

*First Order Construct* menguji model berdasarkan pengukuran dari konstruk laten ke dimensi indikatornya. Menurut Abdilah dan Jogiyanto (2015) dalam Effendy (2017) beberapa tahapan yang wajib diterapkan dalam *first order construct* adalah:

1. Penentuan validitas convergent dan discriminant.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam validitas convergent adalah:

- a. Nilai *loading factor outer model*, rekomendasi nilai untuk analisis faktor konfirmatori adalah lebih besar dari 0,70
- b. Nilai *average variance extracted*, rekomendasi nilai untuk analisis faktor konfirmatori adalah lebih besar dari 0,50

Pada validitas discriminant, hal penting yang harus diperhatikan adalah nilai cross loading, dimana rekomendasi nilai untuk analisis faktor konfirmatori adalah lebih besar dari 0,70 pada setiap variable. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam uji reliabilitas adalah:

- a. Nilai *cronbach alpha*, rekomendasi nilai untuk analisis faktor konfirmatori adalah lebih besar dari 0,70
- b. Nilai *composite reliability*, rekomendasi nilai untuk analisis faktor konfirmatori adalah lebih besar dari 0,70

Dilihat dari nilai uji hipotesis reflektif setiap indikator terhadap variabel dimensi dengan melihat nilai T-statistics outer loading, nilai yang disarankan lebih besar dari 1,96 untuk setiap indicator

#### 3.2.2 Second Order Construct

Menurut Abdilah dan Jogiyanto (2015) dalam Effendy (2017) pada *second order-construct*, dilakukan uji model pengukuran dari konstruk laten ke konstruk dimensi. Hal yang harus diperhatikan adalah:

1. Pada uji validitas dan reliabilitas dari konstruk laten ke dimensinya, memiliki persamaan batasan nilai dan parameter dengan first order construct dimana nilai loading factor berdasarkan nilai dari path coefficient variabel laten dimensi

terhadap variabel laten utama. Apabila nilai lebih kecil dari 0,70 maka variabel laten dimensi dan indikatornya harus direduksi. Uji validitas ketika diaplikasikan dalam penelitian ini maka muncul variabel Inovasi (X2) memiliki nilai 0,676 dan variabel Risk Taking 0,592 sehingga ke dua variabel ini harus dieliminasi karena tidak memenuhi persyaratan yaitu memiliki nilai di bawah 0,70

2. Evaluasi konstruk berhubungan dengan penggunaan koefisien determinasi (R2). Nilai (R2) berupa penjelasan besaran nilai indikator yang membentuk variabel. Semakin tinggi nilai (R2) maka semakin baik kualitas prediksi dari model penelitian tersebut. Evaluasi Konstruk ketika dilakukan dalam penelitian maka muncul Variabel laten utama dibentuk oleh variabel proaktif (X1) dengan 2 indikator sebesar 74,8% sehingga sisanya dibentuk oleh indikator lain di luar model sebesar 25,2%. Variabel laten utama dibentuk oleh variabel opportunity recognition (X3) dengan 1 indikator sebesar 55,6% sehingga sisanya dibentuk oleh indikator lain di luar model sebesar 44,4%. Variabel laten utama dibentuk oleh variabel networking (X5) dengan 2 indikator sebesar 79,0% sehingga sisanya dibentuk oleh indikator lain di luar model sebesar 25,2%.
3. Uji hipotesis reflektif variabel laten dimensi terhadap variabel laten utama dengan nilai T-statistics path coefficient, rekomendasi nilai adalah lebih besar dari 1,96 pada setiap dimensi.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada saat uji loading factor outer model telah dilakukan dalam penelitian ini, terdapat 15 indikator yang dieliminasi karena memiliki nilai dibawah 0,70. Kedua adalah uji *Average Variance Extracted (AVE)* dan *cross loading*. AVE memiliki kriteria bahwa nilai harus di atas 0,50 serta untuk *cross loading* harus di atas 0,70.

**Tabel 1.** AVE Variabel Penelitian Setelah Eliminasi Indikator

Variabel	AVE
<i>Proactive</i>	0,702
<i>Opportunity Recognition</i>	1,000
<i>Networking</i>	0,783

Sumber: Data Diolah (2020)

Data pada tabel 1 menunjukkan bahwa setiap faktor laten dimensi pada uji AVE dengan angka di atas 0,50 sehingga termasuk dalam kategori konstruk yang baik. Dalam second order confirmatory factor analysis terdapat dua macam reliabilitas yaitu uji cronbach alpha dan uji composite reliability, dimana kedua uji ini memiliki persyaratan nilai harus diatas 0,70.

**Tabel 2.** *cronbach alpha* dan *composite reliability* Variabel Penelitian Setelah Eliminasi Indikator

Variabel	<i>cronbach alpha</i>	<i>composite reliability</i>
<i>Proactive</i>	0,724	0,876
<i>Opportunity Recognition</i>	1000	1000
<i>Networking</i>	0,786	0,878

Sumber: Data Diolah (2020)

Data pada tabel 2 menampilkan nilai uji cronbach alpha dan uji *composite reliability* di atas 0,70 sehingga faktor-faktor dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel. Untuk uji T pada first order construct adalah nilai jalur dari indikator terhadap variabel X. Pada tabel 3 di bawah, menampilkan data bahwa seluruh indikator memiliki nilai t-

statistics di atas 1,96, oleh karena itu uji hipotesis reflektif *first order construct* dapat diterima.

**Tabel 3** Tabel T-statistic *first order*

Indikator	Nilai
X1.1 <- Proaktif (X1)	56,632
X1.2 <- Proaktif (X1)	30,613
X3.3<- Opportunity Recognition (X3)	000
X5.3 <- Networking (X5)	14,667
X5.4 <- Networking (X5)	20,712
X5.5 <- Networking (X5)	29,072

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

Nilai  $R^2$  atau koefisien determinasi adalah penjelasan besaran nilai dari indikator yang membentuk variabel. Variabel laten utama dibentuk oleh variabel proaktif (X1) dengan 2 indikator sebesar 74,8% sehingga sisanya dibentuk oleh indikator lain di luar model sebesar 25,2%. Variabel laten utama dibentuk oleh variabel opportunity recognition (X3) dengan 1 indikator sebesar 55,6% sehingga sisanya dibentuk oleh indikator lain di luar model sebesar 44,4%. Variabel laten utama dibentuk oleh variabel networking (X5) dengan 2 indikator sebesar 79,0% sehingga sisanya dibentuk oleh indikator lain di luar model sebesar 25,2%.

**Tabel 4.** Tabel T-statistic *Second Order*

	T-statistic
<i>Spirit Intrapreneur-&gt; Networking</i>	33,016
<i>Spirit Intrapreneur-&gt; Opportunity Recognition</i>	13,151
<i>Spirit Intrapreneur-&gt; Proaktif</i>	40,218

Sumber: Data diolah peneliti (2020)

Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik seluruh variabel di atas 1,96. Dapat disimpulkan variabel proaktif

(X1), *opportunity recognition* (X3), dan *networking* (X5) secara signifikan mampu menggambarkan spirit intrapreneurship. Berdasarkan hasil pembagian kuisioner yang telah dilakukan, terdapat beberapa poin penting yang peneliti temukan sebagai faktor-faktor yang dapat merefleksikan Spirit Intrapreneurship pada mahasiswa corporate entrepreneurship Universitas Ciputra.

Menurut Parker (2010) dalam Li *et al.*, (2020) karyawan *Proactiveness* merupakan aset sangat berharga bagi organisasi, karena *Proactiveness* mampu menemukan solusi kreatif terhadap masalah. Kepribadian Proaktif merupakan bagian penting dapat terciptanya Inovatif. Menurut George (2001) dalam Li *et al.*, (2020). *Innovativeness* berperan penting dalam organisasi, karena dapat mempengaruhi kinerja, keberhasilan, dan kontinuitas organisasi dalam jangka panjang (Anderson *et al.*, 2014) dalam Riivari dan Lämsä, (2019). Organisasi saat ini berkembang dengan pesat dan mampu bersaing dikarenakan mampu menciptakan ide baru yang akhirnya berkembang menjadi inovasi (Büschgens *et al.*, 2013) dalam Riivari dan Lämsä (2019). Menurut Baggen (2016) dalam Neessen *et al.*, (2019), *Opportunity recognition* dipengaruhi oleh keterlibatan dalam kegiatan yang berkaitan dengan inovasi serta pengembangan kemampuan atau kompetensi dalam mengenali peluang. *opportunity* tidak hanya kesempatan dalam mendapat apresiasi melainkan harus meliputi analisis kelayakan kerja karyawan (Venkataraman 2000) dalam Neessen *et al.*, (2019).

Menurut Wijandi (1988) dalam Purnomo (2017) *risk taking* merupakan sifat keberanian, keutamaan dan keteladanan dalam mengambil resiko yang bersumber pada kemampuan

sendiri. Dengan memiliki kecenderungan risk taking maka dapat melihat manfaat yang berdampak / peluang lebih luas bagi organisasi Farrukh *et al.*, (2017) *et al.*, (2017). *Networking* merupakan gabungan dari sumber daya aktual dan potensial yang sebagai dampak positif dari koneksi yang dimiliki individu (Ghoshal, 1998) dalam (Mahmudah & Prasilowati, 2017). *Networking* merupakan sumber daya berharga karena dapat menciptakan modal sosial (Kesner, 1993) dalam Mahmuda dan Prasilowat (2017).

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, terdapat tiga faktor yang dapat merefleksikan Spirit Intrapreneurship, meliputi *networking*, proaktif, dan *opportunity recognition*. Variabel *Networking* memiliki urutan pertama sebagai faktor yang dapat merefleksikan *spirit intrapreneurship*. Menurut Razavi and Ab Aziz (2017) dalam Neessen *et al.*, (2019) *Networking* adalah bagian penting dalam terbentuknya spirit intrapreneur. *Networking* memiliki keterkaitan yang kuat dengan organisasi lain dan tingkat pembelajaran wirausaha di sebuah universitas. *Networking* adalah gabungan sumber daya aktual serta potensial dan sebagai sumber daya berharga karena dapat menciptakan modal sosial (Mahmuda & Prasilowat 2017). Ciputra memiliki *Career Center* dimana *Career Center* memiliki koneksi dengan banyak perusahaan besar diluar Universitas Ciputra. *Corporate entrepreneurship* bekerjasama dengan *Career Center* oleh karena itu *Coporate Entrepreneurship* dapat mengadakan acara *Career Expo*, sehingga dari acara ini mahasiswa bisa menimbang perusahaan mana yang sesuai dengan passion mereka. Ketika mereka sudah menemukan perusahaan yang diinginkan saat *Career Expo* maka mahasiswa sebagai panitia acara dapat lebih leluasa untuk langsung berinteraksi dengan perusahaan yang bersangkutan.

Cakupan modal sosial ini sesuai dengan kondisi mahasiswa *corporate entrepreneurship* dimana dukungan sosial bisa berupa konsultasi ke dosen fasilitator ketika menghadapi masalah ditempat magang, kebebasan berexpressi dan kesempatan pengembangan diri bisa dilaksanakan saat magang berlangsung dimana magang adalah saat yang tepat bagi mahasiswa untuk mengaplikasikan spirit intrapreneurship yang sudah ditanamkan oleh *corporate entrepreneurship* sebelumnya.

Variabel Proaktif adalah variabel tertinggi kedua yang dapat merefleksikan spirit intrapreneurship pada mahasiswa Corporate Entrepreneurship. Menurut Alpkhan *et al.*, (2010) dalam Friana dan Indriana (2015) inisiatif dan inovasi sangat penting dalam proses intrapreneurship. Menurut Joo (2015) dalam Abril (2016), individu yang proaktif memiliki kecenderungan untuk secara aktif melihat dan menangkap peluang bagi perusahaan tempat dia bekerja. Hal ini juga didukung oleh Fellnhofer *et al.*, (2016) dalam Neessen *et al.*, (2019) bahwa seorang intrapreneur dalam organisasi harus proaktif terhadap perubahan pasar agar organisasi dapat menciptakan inovasi untuk menangkap peluang – peluang baru. Kemampuan membaca peluang ini sudah dibentuk oleh *corporate entrepreneurship* saat proses *Hack a Ton* dimana para mahasiswa harus mencari peluang apa yang sesuai untuk mengatasi permasalahan perusahaan kerjasama. Permasalahan pada perusahaan kerjasama cenderung mengenai peningkatan jumlah pengunjung. Untuk mengatasi permasalahan ini maka harus bisa mencari event yang sedang naik daun, banyak penggemar, dan bisa dieksekusi. Pengatasan masalah ini juga memiliki keterbatasan waktu karena harus bisa membaca moment yang tepat. Serta diperlukan inisiatif yang tinggi untuk

menganalisis setiap momentum agar peluang tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif dan maksimal.

Variabel *Opportunity Recognition* adalah variabel urutan ketiga yang dapat merefleksikan *spirit intrapreneurship* pada mahasiswa *Corporate Entrepreneurship*. Menurut Garcia-Morales *et al.*, (2014) dalam Neessen *et al.*, (2019) *opportunity recognition* adalah sebuah aktivitas baru yang dijalankan dalam sebuah perusahaan atau organisasi hingga menjadi rutinitas baru dalam perusahaan atau organisasi tersebut dengan tujuan mengejar peluang baru. Untuk mengoptimalkan peluang baru ini maka diperlukan kejelian individu dalam menggali peluang yang baru ditemukan tersebut dengan mengaitkan sumber daya perusahaan serta pengetahuan yang tepat dan efektif untuk memanfaatkan peluang tersebut (Baczynska *et al.*, 2016) dalam Neessen *et al.*, (2019). Hal ini juga didukung Baggen *et al.*, (2016) dalam Neessen *et al.*, (2019) bahwa kemampuan *opportunity recognition* tergantung dari seberapa banyak individu terlibat dalam aktivitas terkait inovasi, dan kompetensi identifikasi peluang dalam sebuah organisasi, karena semakin sering dilakukan maka individu akan semakin percaya diri dan yakin bahwa kesempatan tersebut bisa dicapai. Hal ini sejalan dengan yang dilakukan *corporate entrepreneurship* dimana usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan diri mahasiswa adalah dengan cara pengenalan kompetensi para mahasiswa melalui pembelajaran IKIGAI dan Gallup untuk mengenali kelemahan dan kelebihan diri bahkan terdapat cara mengatasi kelemahan tersebut. Pengenalan diri secara tidak langsung untuk menemukan ketertarikan dalam dunia kerja. *Corporate entrepreneurship* juga melibatkan mahasiswa dalam aktivitas terkait inovasi pada proses *Hack*

*A Ton* dimana seluruh mahasiswa harus mampu menyumbang ide agar dapat membuat event yang menarik. *Corporate Entrepreneur* juga bekerjasama dengan *Career Expo Universitas Ciputra* sehingga menjadi peluang bagi mahasiswa untuk melamar magang di perusahaan yang disenangi dan sesuai dengan ketertarikan mahasiswa.

Variabel *Risk Taking* ternyata tidak dapat mencerminkan *spirit intrapreneurship* bagi mahasiswa *Corporate Entrepreneurship*. Menurut Astuti (2019) semakin besar dan berkembangnya sebuah organisasi maka, semakin tinggi kompleksitas dalam suatu organisasi. semakin tinggi kompleksitas maka dibutuhkan inovasi dan langkah yang mengandung risiko. Karyawan yang berani mengambil resiko seringkali menduduki jabatan strategis. Sedangkan mahasiswa *corporate entrepreneurship* hanya sebatas magang sehingga tidak dapat mengolah sumberdaya perusahaan secara maksimal karena kepentingan rahasia data perusahaan (Huda, 2020).

Inovasi menurut Everett (1995) dalam Kristiani (2018) adalah sejauh mana individu relatif lebih dahulu mengadopsi ide-ide baru dari anggota lain dalam suatu sistem. Salah satu faktor yang dapat menumbuhkan inovasi adalah faktor eksternal berupa kondisi lingkungan dan dukungan para pemimpin seseorang tersebut bekerja (Li & Zheng, 2014) dalam Yorganci (2018). Namun yang terjadi di lapangan adalah adanya prasangka negatif mengenai anak magang dan program magang (Huda, 2020). Sehingga prasangka negatif ini akan menghambat mahasiswa *Corporate Entrepreneurship* menghasilkan inovasi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dalam penelitian ini berdasarkan analisis dan pembahasan data, bahwa terdapat tiga dari lima variabel sebagai faktor yang dapat

merefleksikan spirit intrapreneurship pada mahasiswa *Corporate Entrepreneurship* Universitas Ciputra. Jika diurutkan berdasarkan nilai loading factor dan koefisien determinasi maka faktor yang paling dapat merefleksikan spirit intrapreneurship adalah *networking*, proaktif, dan *opportunity recognition*.

### 5.1 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, dua faktor tertinggi yang dapat merefleksikan spirit intrapreneurship pada mahasiswa *Corporate Entrepreneurship* Universitas Ciputra adalah *networking* dan proaktif. Dimana kedua faktor ini saling berkaitan. Oleh karena itu, *Corporate Entrepreneurship* dapat lebih memperluas *networking* seperti lebih banyak menjalin kerjasama dengan perusahaan agar mahasiswa dapat lebih memiliki banyak pilihan perusahaan yang sesuai dengan passion mahasiswa. Semakin sesuai dengan passion mahasiswa maka semakin tinggi juga faktor proaktif mahasiswa tersebut di tempat magang perusahaan pilihan.

### 5.2 Saran

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan tipe kriteria responden yang berbeda, contohnya seperti para-alumni yang benar-benar sudah berkecimpung di dunia korporat dengan menggunakan variabel yang sama kemudian dibandingkan dengan hasil penelitian ini. Apakah spirit intrapreneur yang terbentuk sama atau tidak. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain di luar dari penelitian ini untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat lebih mencerminkan spirit intrapreneurship pada mahasiswa. Serta dapat menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai faktor apa saja yang dibutuhkan untuk dapat mencerminkan spirit intrapreneurship di dunia kerja.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Populasi penelitian ini terbatas pada mahasiswa *Corporate Entrepreneurship* Universitas Ciputra angkatan 2015, 2016 dan 2017 sehingga memiliki latar belakang dan pengalaman yang kurang lebih sama sehingga tidak dapat digeneralisasikan untuk objek dalam penelitian lain. Peneliti juga mengalami kesulitan dalam memperoleh data para-alumni.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abril, D.W.(2016). *Revista Brasileira de Ergonomia*, 9(2), 10.
- Amrullah, R., Ismail, T., & Uzliawati, L. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Intellectual Capital Dan Keragaman Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (Study Empiris Perusahaan Manufaktur Di Provinsi Banten). *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 3(2), 221–240.
- Astuti, E. D. (2019). Perencanaan Strategi Bisnis dengan Penerapan *Corporate Entrepreneurship* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Empiris Pada : UKM Industri Pakaian Jadi Kota Bekasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 8(1), 6. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v8i1.260>



- Coleman, B. D., & Fuoss, R. M. (1955). Quaternization Kinetics. I. Some Pyridine Derivatives in Tetramethylene Sulfone. *Journal of the American Chemical Society*, 77(21), 5472–5476. <https://doi.org/10.1021/ja01626a006>
- Darojat, O., & Sumiyati, S. (2015). Konsep-konsep Dasar Kewirausahaan/ Entrepreneurship. *Pendidikan Kewirausahaan*, 1–53.
- Effendy, J. A. (2017). Faktor-Faktor Pendorong Keputusan Menjadi Seorang Hybrid Entrepreneur
- Effendy, J. A. (2018). Eksplorasi Faktor-Faktor Pendorong Keputusan Untuk Menjadi Seorang Hybrid Entrepreneur Pada Alumni Universitas Ciputra [Exploring the Factors that Encourage Ciputra University Alumni to Become Hybrid Entrepreneurs]. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 13(2), 272. <https://doi.org/10.19166/derema.v13i2.827>
- Fadhilah, J. (2019). Pengaruh Orientasi Kerja Dan Intrapreneurship Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Sumut Pusat Jalan Imam Bonjol Medan (Doctoral Dissertation, Unimed).
- Farrukh, M., Chong, W. Y., Mansori, S., & Ravan Ramzani, S. (2017). Intrapreneurial behaviour: the role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 243–256. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-03-2017-0016>
- Fauzi, R. U. A. (2017). Pengaruh harga dan free wi-fi terhadap keputusan pembelian produk pada angkringan di Kecamatan Karas Kabupaten Magetan. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 17(2), 62–74. <https://doi.org/10.20885/jabis.vol17.iss2.art4>
- Friana, R., & Indriana, I. (2015). Pengaruh Intrapreneurship Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Tangerang. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 14. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.102>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd Edition). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Huda, K. N. (2020). Towards Developing a Pro-Entrepreneurship Internship Program: An Appraisal of Southern University Model. *Shanlax International Journal of Education*, 8(3), 10–18. <https://doi.org/10.34293/education.v8i3.2670>
- Li, F., Chen, T., Chen, N. Y. F., Bai, Y., & Crant, J. M. (2020). Proactive yet reflective? Materializing proactive personality into creativity through job reflective learning and activated positive affective states. *Personnel Psychology*, 73(3), 459–489. <https://doi.org/10.1111/peps.12370>
- Mahmudah, S., & Prasilowati, S. L. (2017). Modal Sosial Dan Kinerja Kewirausahaan Perempuan Berwirausaha Di Dki Jakarta. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 18(3), 283-294.

- Ming, W. W. P., Tee, N. E., & Hua, C. C. (2018). Transformational Leadership, Motivation, and Organizational Commitment towards Corporate Social Responsibility in Banking Service Industry, Sarawak. *Global Business & Management Research*, 10(2), 58–70.
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The Intrapreneurial Employee: Toward an Integrated Model of Intrapreneurship and Research Agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Purnomo, B. R. (2017). Efektivitas Pelatihan Kewirausahaan Dalam Meningkatkan Pengetahuan Dan Motivasi Berwirausaha Pada Penyandang Tunarungu. *Ekspektra*, 1(1), 21–30. <https://doi.org/10.25139/ekt.v1i1.85>
- Riivari, E., & Lämsä, A. M. (2019). Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 223–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3486-6>
- Solesvik, M. Z. (2017). Hybrid Entrepreneurship : How and Why Entrepreneurs Combine Employment with Self-Employment. *Technology Innovation Management Review*, 7(3), 33–41.
- Suliyanto. (2018). Pelatihan Metode Pelatihan Kuantitatif. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 5(2), 223–232. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.0>

# STRATEGI PENGUSAHA KONVEKSI DI TINGKIR LOR, SALATIGA DALAM MERESPON PANDEMI COVID-19

Sally Agustina Raung<sup>1)</sup>, Titi Susilowati Prabawa<sup>2)\*</sup>  
Fakultas Interdisiplin Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga  
e-mail: <sup>1</sup>aldisa7483@gmail.com, <sup>2</sup>titi.susilowati@uksw.edu

## ABSTRACT

*MSMEs play a significant role in development. However, the sustainability of MSMEs is often hampered by the limitation the posses and their survival ability of MSME entrepreneurs is increasingly being tested when a crisis occurs. Asset utilization is one of the strategies needed by MSME entrepreneurs to maintain the sustainability of their livelihoods. This paper uses a qualitative approach to elaborate the survival strategy of garment MSME entrepreneurs in Tingkir Lor, Salatiga City to face of the COVID-19 pandemic. The results of our study shows that the garment MSME entrepreneurs in Tingkir Lor being studied were able to survive by innovating products and marketing and operating the business as usual. Although the garment business conditions tend to be safe, given the characteristics of the pandemic, which is difficult to predict its end, the livelihoods of garment MSME entrepreneurs in Tingkir Lor remain in a vulnerable situation. Long-term Innovations are still needed by MSME entrepreneurs to be able to anticipate changes due to the pandemic.*

**Keywords:** *assets utilization, MSMEs, sustainable livelihood, Tingkir Lor.*

## ABSTRAK

UMKM memainkan peranan yang cukup signifikan dalam pembangunan. Namun keberlanjutan UMKM sering terhambat oleh keterbatasan yang dimiliki dan kemampuan bertahan pengusaha UMKM semakin diuji ketika krisis terjadi. Pemanfaatan aset merupakan salah satu strategi yang dibutuhkan oleh pengusaha UMKM untuk mempertahankan keberlanjutan mata pencaharian mereka. Tulisan ini bertujuan untuk menganalisa strategi bertahan yang dilakukan oleh pengusaha konveksi menghadapi krisis di masa pandemi COVID-19. Pada tulisan ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif konstruktif melalui observasi, wawancara mendalam dan studi dokumen untuk mengelaborasi strategi bertahan pengusaha konveksi di Tingkir Lor, Kota Salatiga dalam menghadapi pandemi COVID-19. Data yang dikumpulkan dianalisa dengan analisa tematik melalui pengelompokan berdasarkan tema-tema yang kemudian dilakukan sintesa. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa pengusaha konveksi di Tingkir Lor yang diteliti mampu bertahan, baik yang melakukan inovasi produk dan pemasaran ataupun yang tidak melakukan inovasi. Walaupun kondisi usaha konveksi cenderung aman, melihat karakteristik pandemi yang sulit diprediksi kapan berakhirnya, keberlanjutan mata pencaharian pengusaha konveksi di Tingkir Lor tetap dalam situasi rentan. Inovasi-inovasi yang sifatnya jangka panjang tetap dibutuhkan oleh pengusaha UMKM untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan akibat pandemi.

**Kata Kunci:** pemanfaatan aset, UMKM, keberlanjutan mata pencaharian, Tingkir Lor.

## 1. Pendahuluan

Keberlanjutan UMKM banyak menarik perhatian peneliti (Harvie, 2019; Shihadeh, Naradda Gamage, dan Hannon, 2019) karena potensinya yang besar dalam mengatasi persoalan kemiskinan dan pertumbuhan ekonomi tetapi cenderung tidak dapat bertahan pada saat krisis. (Harvie, 2003) dalam penelitiannya di Asia Timur dan Fox dan Sohnesen, (2012) dalam penelitiannya di Afrika menunjukkan bagaimana UMKM

mempunyai peran yang sangat penting dalam mengatasi persoalan kemiskinan dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Namun disisi lain UMKM mempunyai berbagai keterbatasan sehingga sangat rentan terhadap berbagai terpaan krisis (Wedawatta, Ingirige, Jones, dan Proverbs, 2011). Pusat penelitian ekonomi dan bisnis (CEBR) di Inggris memperkirakan terdapat angka kegagalan bisnis yang cukup tinggi pada sektor UMKM di Inggris akibat

terjadinya cuaca ekstrim berupa hujan salju lebat (Theresa Waterbury, 2018). Di Asia sendiri bencana alam ternyata berpengaruh 90% terhadap operasionalisasi bisnis termasuk di dalamnya UMKM (Auzzir, Haigh, dan Amaratunga, 2018) Salah satu contoh kasus dampak bencana terhadap usaha kecil, adalah banjir di Thailand pada tahun 2011 (Marks dan Thomalla, 2017) yang telah melumpuhkan roda perekonomian termasuk UMKM. Tidak hanya kehilangan mata pencaharian, sebagian dari mereka pun harus kehilangan tempat tinggal (Auzzir *et al.*, 2018), mengingat mayoritas pengusaha konveksi menjadikan rumah tinggal sebagai lokasi usaha.

Kondisi ini juga dijelaskan Mahama dan Maharjan (2019) sebagai kerentanan dimana terjadi sebuah kondisi yang tidak aman dan akhirnya berpengaruh terhadap keberlanjutan mata pencaharian. Menurut Mahama dan Maharjan (2019), kerentanan secara makro dapat berupa guncangan, perubahan musim ataupun tren, dimana manusia tidak dapat mengendalikannya.

Krisis tidak hanya berbicara guncangan yang berasal dari alam, krisis juga merupakan kondisi gangguan cukup parah yang mengancam keberlanjutan keberadaan sistem ekonomi, politik maupun sosial yang mapan di suatu negara yang disebabkan oleh kerusuhan sipil (konflik), krisis keuangan atau ekonomi yang meluas serta adanya pandemi sebagaimana yang terjadi saat ini (Baubion, 2013).

Pandemi COVID-19 yang terjadi dua tahun terakhir telah melanda hampir seluruh negara di dunia termasuk Indonesia. Kondisi ini telah menimbulkan dampak yang krusial terhadap berbagai aspek di Indonesia (Susilawati, Falefi, dan Purwoko, 2020) termasuk aspek ekonomi. Berdasarkan data di Kementerian Koperasi dan UMKM pada

tahun 2020, terdapat 37.000 pengusaha UMKM yang terdampak akibat pandemi COVID-19 (Setiawan, 2020). Mayoritas UMKM mengeluhkan terjadinya pembatasan aktivitas (Hadiwardoyo, 2020) sehingga penjualan menurun secara drastis, kesulitan distribusi, hingga kelangkaan bahan baku (Setiawan, 2020). Berbagai kondisi demikian berpotensi mempengaruhi keberlanjutan mata pencaharian para pengusaha konveksi.

Konsep *sustainable livelihood* berusaha menyatukan faktor-faktor penting yang dipengaruhi oleh konteks kerentanan ataupun strategi terhadap keberlangsungan hidup individu, keluarga dan masyarakat (Allison dan Mvula, 2002). Dalam merespon kerentanan, telah banyak tulisan-tulisan yang membahas tentang strategi adaptif untuk bertahan pada masa krisis. Helmore and Singh (2001) menulis tentang bagaimana individu mampu beradaptasi melakukan penyesuaian dengan perubahan. Selain itu Lockwood (1997) menyatakan bahwa pemanfaatan aset-aset yang dilakukan oleh usaha rumah tangga merupakan bentuk adaptasi terhadap permasalahan yang muncul secara tiba-tiba, tetapi bukan sebagai tindakanantisipasi terhadap permasalahan. Begitu pula Chambers dan Conway (1992) menjelaskan bahwa dalam perspektif mata pencaharian yang berkelanjutan, masyarakat akan siap menghadapi masa sulit jika kapabilitas masyarakatnya diperlengkapi.

Di tengah kondisi pandemi COVID-19, diskusi mengenai kerentanan menjadi isu yang saat ini dekat dengan sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Dalam konteks UMKM, keberlanjutan kehidupan yang mengandalkan UMKM dapat semakin terhambat ketika krisis berkepanjangan terjadi (Dahles & Susilowati, 2015). Menjadi sesuatu yang biasa bagi UMKM ketika menghadapi krisis

bertindak tanpa didukung dengan perencanaan dan kesiapan yang matang.

Ketika menghadapi krisis, UMKM seringkali hanya sekedar fokus pada cara-cara untuk bertahan hidup dan menyelesaikan masalah terkait hal-hal teknis, seperti pemanfaatan teknologi informasi yang umumnya menjadi salah satu strategi bertahan dalam menghadapi guncangan pandemi COVID-19 (Hardilawati, 2020; Thaha, 2020). Selain itu, orientasi jangka pendek dan keterampilan sebagian besar UMKM dinilai masih buruk dan berakibat pada kurang mampunya UMKM menghadapi perkembangan strategis yang sifatnya jangka panjang (Bergman, Viljainen, Kässi, Partanen, dan Laaksonen, 2006; Laverty, 2004; O'Regan dan Ghobadian, 2005), sehingga pada akhirnya akan berakibat pada ketersediaan aset yang dimiliki oleh UMKM (Eggers, 2020). Scott dan Laws (2006) dalam Dahles dan Susilowati (2015) mengungkapkan bahwa ketika menghadapi krisis, sebuah mata pencaharian dikatakan berketahanan apabila memiliki strategi untuk bertahan, adaptif dan mampu berinovasi.

Tulisan ilmiah mengenai COVID-19 umumnya melihat pandemi ini sebagai sebuah guncangan yang secara signifikan menghambat keberlanjutan UMKM (Amri, 2020; Bahtiar dan Saragih, 2020; Rahmi, Ismanto, dan Fathoni, 2020). Tidak banyak tulisan ilmiah yang membahas krisis sebagai sebuah peluang. Krisis yang terjadi seharusnya juga dapat dikaji dalam perspektif lain karena krisis juga dapat mendorong inovasi pengembangan pasar bagi UMKM (Zhang & Edgar, 2021).

Berbeda dengan tulisan-tulisan ilmiah sebelumnya yang banyak membahas strategi pemanfaatan aset untuk bertahan di masa sulit, penelitian ini mengkaji tentang strategi pengusaha konveksi dalam memanfaatkan krisis

untuk berinovasi dan menciptakan peluang untuk bertahan. Sebagai tulang punggung perekonomian negara (Sari, 2016), pengalaman UMKM dalam menghadapi krisis menjadi sangat penting untuk melihat dampaknya terhadap perekonomian nasional.

Penelitian ini mengambil studi kasus pengusaha konveksi di Kelurahan Tingkir Lor, Kota Salatiga dengan pendekatan kualitatif. Pengusaha konveksi Tingkir Lor dipilih menjadi partisipan karena, selain sebagai satu-satunya sentra konveksi di Kota Salatiga, Jawa Tengah, usaha konveksi tersebut juga merupakan usaha yang telah berjalan selama tiga dekade (Saragih dan Tyas, n.d., 2020). Aktivitas usaha konveksi yang terpusat di Kelurahan Tingkir Lor memproduksi celana kolor, sprei, *baby doll*, daster, *bed cover*, gaun muslim, keset hingga celemek ("Data Konveksi Kelurahan Tingkir Lor Tahun 2018," 2018). Dari total 138 pengusaha UMKM di Kelurahan Tingkir Lor (BPS, 2019), 42 diantaranya merupakan pengusaha konveksi ("Data Konveksi Kelurahan Tingkir Lor Tahun 2018," 2018). Kehadiran usaha konveksi ini memberikan kontribusi terhadap perekonomian setempat salah satunya dalam hal penyerapan tenaga kerja. Data BPS (BPS, 2019) menunjukkan bahwa UMKM di Tingkir Lor menyerap tenaga kerja lokal sebanyak 1.122 orang. Dengan kontribusi yang cukup signifikan ini, menjadi menarik untuk melihat lebih dalam kemampuan para pengusahanya sehingga mampu bertahan dalam jangka waktu yang cukup panjang.

## 2. Kajian Pustaka

Konsep *sustainable livelihood* merupakan sebuah konsep yang berfokus pada masyarakat (*people-centred*). Konsep ini digagas oleh beberapa ahli dan Chambers dan Conway (1992) merupakan penggagas awalnya. Sebuah

mata pencaharian dapat dikatakan berkelanjutan jika individunya mampu mengatasi dan pulih dari tekanan atau guncangan, tidak merusak sumber daya alam serta dapat mempertahankan kemampuan aset-asetnya (Scoones, 2009). Konsep ini kemudian mengalami pembaharuan hingga beberapa tahun kemudian *Departement for International Development (DFID)* menerjemahkan konsep ini dalam sebuah diagram yang dikenal sebagai *Sustainable Livelihood Framework (SLF)*.

Dalam kerangka berpikir ini dijelaskan tentang pengaruh aset utama yang disebut pentagon aset terhadap mata pencaharian dan hubungan antar faktornya (Cheng dan Shiu, 2019; DfID, 1999). Pentagon aset terdiri dari lima dimensi yaitu aset manusia, alam, keuangan, fisik dan aset sosial. Kekayaan manusia didalamnya terdapat kepribadian, kompetensi, pengetahuan, kapabilitas, kesehatan yang baik dan pendidikan. Di sisi lain, kekayaan alam terdiri dari ketersediaan air, hutan, kepemilikan lahan, *biodiversity* dan sebagainya. Aset keuangan berbicara tentang sumber-sumber keuangan seperti pendapatan, akses kredit, tabungan, dan uang tunai. Selanjutnya aset fisik terdiri dari infrastruktur berupa rumah, kendaraan ataupun akses untuk mendapatkan infrastruktur tersebut. Aset yang terakhir adalah aset sosial dimana jaringan, kepercayaan, dan hubungan antar anggota dalam suatu komunitas menjadi sesuatu yang bernilai (Masud *et al.*, 2016).

Ketersediaan aset-aset ini sangat dipengaruhi oleh konteks kerentanan yang merupakan titik awal dari *Sustainable Livelihood Framework (SLF)*. Secara makro, kerentanan ditandai dengan tren ekonomi ataupun krisis yang terjadi, guncangan, dan perubahan musim (Mahama dan Maharjan, 2019). Namun kerentanan ini juga dapat disebabkan

kondisi mikro di level lokal seperti dalam temuan (LASSO, 2017) yang lebih berbicara mengenai bagaimana mata pencaharian masyarakat lokal sangat dipengaruhi oleh naik turunnya angka kunjungan wisatawan pada suatu objek wisata. Dengan demikian kerentanan, baik secara makro maupun mikro, pada akhirnya akan mempengaruhi ketersediaan aset itu sendiri, bahkan situasi ini juga akan berpengaruh terhadap keberlanjutan mata pencaharian.

Ekonomi rumah tangga umumnya dianggap hanya elemen sederhana dan kecil, namun pada perkembangannya ekonomi rumah tangga saat ini telah menjadi area penting bagi ekonomi modern. Ekonomi rumah tangga dianggap penting, selain karena produktif dalam menghasilkan tenaga kerja, ekonomi rumah tangga juga mampu meningkatkan produktivitas secara mandiri melalui investasi dan sifatnya yang fleksibel memberikan keuntungan bagi usaha jenis ini (Aryaningrum & Armansyah, 2017).

Kemampuan UMKM memberi pengaruh terhadap pasar global, tentu saja tidak lepas dari keunggulan yang dimiliki UMKM. Salavou *et al.*, (2004) mengungkapkan karena ukuran dan fleksibilitasnya, jenis usaha ini mudah beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Bahkan pergerakannya yang inovatif menyebabkan UMKM menjadi tangguh. Sebagai bagian dari penentu pertumbuhan ekonomi suatu negara, UMKM tidak hanya dituntut untuk tetap inovatif, namun Singh *et al.*, (2008) mengemukakan pentingnya UMKM dapat menghadirkan secara nyata *output* industri seperti penyerapan tenaga kerja, aktivitas ekspor serta peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB) di negara-negara tertentu.

Terlepas dari semua keunggulan UMKM, jenis usaha ini juga sangat rentan ketika menghadapi perubahan atau krisis.

Sumber daya manusia dan kondisi keuangan dinilai menjadi elemen yang paling terpuruk ketika krisis terjadi. Selain itu efek *cascading* juga memberikan kontribusi yang makin memperburuk kondisi UMKM (Branicki, Sullivan-Taylor, dan Livschitz, 2018; Pal, Torstensson, dan Mattila, 2014). Sasono dan Yuliana (2014) menyimpulkan bahwa permasalahan yang terjadi pada UMKM tidak lepas dari ketidakmampuan UMKM untuk memanfaatkan aset yang mereka miliki, seperti keterbatasan keuangan, sumber daya manusia yang kurang berkualitas dan minim keterampilan, keterbatasan bahan baku yang berkualitas hingga jaringan yang sempit untuk memasarkan produk yang dimiliki.

Pada saat krisis melanda, UMKM umumnya terdorong untuk langsung bertindak tanpa mempertimbangkan perencanaan dan kesiapan dalam menghadapi perubahan. Hal tersebut salah satunya ketika pandemi flu burung terjadi kawasan Asia Tenggara khususnya di negara-negara berkembang (EUROPEEN, 2006). Banyak pengusaha UMKM yang menjadi lemah akibat efek pandemi yang bersifat jangka panjang. Pandemi juga pernah terjadi di Zimbabwe, ketika mereka diperhadapkan dengan kondisi perekonomian yang terguncang akibat wabah HIV/AIDS (Odero, 2006). Pandemi yang menghantam perekonomian secara makro di Zimbabwe berujung pada melemahnya sub sektor utama yaitu usaha tekstil dan pakaian (Odero, 2006).

Dalam situasi tersebut UMKM seringkali hanya sekedar fokus pada cara-cara untuk bertahan hidup dan menyelesaikan masalah terkait hal-hal teknis. Selain itu, orientasi jangka pendek dan keterampilan sebagian besar UMKM dinilai masih buruk dan berakibat pada kurang mampunya UMKM menghadapi perkembangan strategis yang sifatnya

jangka panjang (Bergman *et al.*, 2006; Laverty, 2004; O'Regan dan Ghobadian, 2005). Kondisi diatas menunjukkan bahwa mengembangkan strategi yang bersifat jangka panjang merupakan hal yang penting daripada sekedar menyelesaikan masalah-masalah bersifat teknis dan jangka pendek. Pengembangan strategi yang dimaksud termasuk didalamnya adalah pemanfaatan aset-aset.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif konstruktif karena penulis ingin memahami secara mendalam realitas sosial yang berpegang pada perspektif yang bersifat pluralistik, interpretatif, terbuka dan menyesuaikan dengan temuan fakta di lapangan (Creswell & Miller, 2000). Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan masyarakat sebagai aktor, dimana pemahaman tentang tindakan dan pemikiran mereka menjadi sangat penting.

Guna memahami fenomena yang muncul dari para pengusaha konveksi di Tingkir Lor, penulis menggunakan pendekatan etnografi yang bertujuan mendapatkan persepsi masyarakat serta memahami tindakan-tindakan yang terjadi dengan memotret kehidupan sehari-hari di lokus penelitian (Hemmersly & Atkinson, 2007). Berdasarkan pendekatan tersebut, data diambil melalui wawancara mendalam dengan pengusaha konveksi di Tingkir Lor. Selain itu penulis melakukan observasi dengan mengamati aktivitas para pengusaha konveksi dan penulis juga melakukan studi pada dokumen-dokumen terkait data statistik dan potensi wilayah. Hal-hal tersebut dilakukan supaya penulis mampu mendapatkan gambaran empiris kondisi sosial yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

Proses pengumpulan data dilakukan selama tiga bulan mulai September sampai Desember 2020 dengan melibatkan lima belas pengusaha konveksi di Tingkir Lor, Kota Salatiga. Pemilihan partisipan tersebut dilakukan dengan metode *snowball sampling*. Untuk menjaga kualitas data, penulis melakukan triangulasi data yaitu mengkonfirmasi kebenaran data dengan partisipan lain, guna mendapatkan data yang valid.

Setelah data terkumpul tahap selanjutnya adalah analisis data dengan menggunakan analisis tematik. Analisis tematik merupakan metode kualitatif untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melihat pola yang terbentuk dalam data yang terkumpul (Braun & Clarke, 2006). Dalam prosesnya, tahapan analisis tematik dimulai dengan identifikasi tema-tema terpola yang muncul dalam suatu fenomena. Selanjutnya tema yang muncul diberikan label-label tema kondisi sebelum pandemi COVID-19, dampak yang terjadi dan strategi bertahan menghadapi pandemi. Selanjutnya, sintesa dilakukan dengan melakukan komparasi perspektif *emic* atau fenomena yang muncul di lapangan dengan perspektif teoritis (Tracy, 2019).

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

##### **4.1. Profil Pengusaha Konveksi Kelurahan Tingkir Lor**

Sebagai sentra konveksi di Kota Salatiga, mayoritas pengusaha konveksi di Kelurahan Tingkir Lor merupakan penjahit dengan kemampuan menjahit yang diturunkan dari orang tuanya. Banyak dari mereka kemudian meneruskan usaha konveksi orang tua. Pada awalnya pengusaha konveksi di Tingkir Lor memproduksi celana khusus petani, namun saat ini telah mengalami perubahan dengan menyesuaikan kebutuhan dan selera pasar. Di Tingkir Lor saat ini terdapat empat puluh dua pengusaha lokal yang berprofesi sebagai

pengusaha konveksi dimana kehadiran mereka telah memberikan manfaat ekonomi terutama bagi penduduk Tingkir Lor. Hal ini dibuktikan dari hampir delapan puluh persen karyawannya adalah penduduk Tingkir Lor. Mulai dari karyawan bagian memotong pola, menjahit hingga pengemasan ataupun sebagai pramuniaga.

Tiga dekade telah berjalan, usaha konveksi di Tingkir Lor makin lama makin berkembang. Para pelanggannya tidak hanya dari sekitar kota Salatiga, namun berasal dari kota-kota lain di Jawa Tengah hingga dari luar Pulau Jawa. Pada awal maraknya usaha konveksi rumahan ini, para pengusaha konveksi hanya mengandalkan bahan baku berupa sisa kain dari PT. Damatex yang dijual kepada pengepul kain. PT. Damatex sendiri merupakan pabrik tekstil yang berdiri di Kota Salatiga pada tahun 1960 dan merupakan salah satu pabrik tekstil yang cukup besar di Jawa Tengah. Hubungan mutualisme tersebut terpaksa berhenti ketika PT. Damatex mengalami krisis pada tahun 2016 yang berakibat pada penurunan jumlah produksi kain secara drastis. Sementara itu, para pengusaha konveksi Kelurahan Tingkir Lor masih sangat bergantung pada kain limbah yang merupakan bahan baku utama usaha mereka. Melihat kondisi tersebut, pengusaha konveksi akhirnya tidak lagi dapat bergantung pada PT. Damatex sebagai satu-satunya pemasok bahan baku dan beralih kepada pemasok yang lain. Bahkan ada pula yang mengubah barang produksinya, yang semula celana kolor menjadi sarung bantal-guling, sprengi ataupun *bed cover*.

##### **4.2. Kondisi Usaha Konveksi Sebelum Pandemi**

###### **4.2.1. Proses Produksi**

Sebagai usaha rumahan, pengusaha konveksi di Tingkir Lor umumnya memanfaatkan rumah tinggal sebagai



tempat produksi sekaligus tempat transaksi penjualan. Ruang produksi berisi peralatan produksi yang terdiri dari mesin jahit, mesin obras, peralatan membuat pola dan meja untuk memotong kain serta alat pengemasan. Sementara ruang penjualan biasanya memanfaatkan ruang tamu dengan menggunakan gantungan baju sebagai *display*. Dengan demikian proses produksi dan penjualan dilakukan di satu tempat.

Usaha konveksi yang relatif mapan, tiap-tiap pengerjaan dilakukan oleh pekerja yang berbeda-beda. Untuk usaha yang sedang berkembang, umumnya pekerjaan menjahit dan mengobras dilakukan oleh satu orang sementara untuk pekerjaan memotong dan mengemas dilakukan oleh satu orang. Karyawan dari usaha konveksi ini umumnya merupakan warga setempat.

Ada beberapa yang mewajibkan karyawannya untuk datang ke tempat produksi, namun banyak juga karyawan yang melakukan proses menjahit di rumah mereka masing-masing. Hal ini dilakukan karena mayoritas para penjahit adalah ibu rumah tangga yang umumnya bekerja setelah selesai mengurus keperluan keluarganya sehari-hari. Seperti yang dikisahkan oleh Bapak Marjan, “.... Saya punya penjahit lima orang mbak, semua ya kerja di rumah mereka. Kerjanya begini, saya dan istri sudah potong kain-kain sesuai pola, nanti mereka ambil kesini. Biasanya lima hari kemudian mereka antar kesini lagi yang sudah jadi sekitar 80-100 potong celana....” Berbeda dengan Bapak Marjan, Ibu Ma’ah pengusaha konveksinya dengan 25 orang karyawan memiliki cara yang berbeda. Pembagian tugas karyawannya terdiri dari karyawan dengan spesialisasi memotong, menjahit dan pengemasan. Proses produksi dimulai dengan pemilihan kain, kemudian dilanjutkan dengan pembuatan pola dan pemotongan kain sesuai dengan pola yang

telah dibuat. Kain pola selanjutnya diserahkan ke penjahit untuk dilakukan proses menjahit. Selanjutnya produk kemudian dibawa ke ruang penjualan untuk langsung dipasarkan. Semua aktivitas produksi dilakukan di lokasi usaha yang dibuat bergantian mengingat lokasi usaha yang tidak terlalu luas.

Para pengusaha konveksi di Tingkir Lor selain memproduksi celana kolor yang menjadi identitas UMKM disana, juga memproduksi pakaian tidur, baju muslim, spre, *bedcover*, baju olah raga, seragam sekolah dan lainnya. Pada awalnya, UMKM di Tingkir Lor mayoritas memproduksi celana kolor yang mengandalkan limbah kain dari pabrik tekstil, namun perlahan mengalami perubahan sehingga tidak semua pengusaha bergantung pada limbah kain dari pabrik-pabrik tekstil besar. Para pengusaha juga menggunakan bahan baku kain yang di dapat dari kota-kota lain seperti dari Solo, Klaten, Cirebon, Bandung hingga Jakarta. Bapak Marjan yang masih tetap memproduksi celana kolor memiliki cerita sendiri. Beliau menjelaskan bahwa, “... Kalau saya kan produksinya celana kolor, bahannya yang pas adalah kain perca karena lebih murah. Saya dapat kainnya dari pabrik-pabrik besar di Ungaran dan biasanya ada pemasok yang sudah jadi langganan terus keliling Tingkir Lor untuk mengirim kain. Jika kedatangan kain perca ini telat, ya sudah proses produksinya ikutan terlambat.” Sama halnya dengan Ibu Era yang baru mencoba peruntungannya di bidang konveksi selama enam bulan. Walaupun produk konveksinya tidak bergantung pada kain perca, namun beliau mengungkapkan bahwa, “...kerjaan saya ya hanya menjahit. Urusan kain ada orang yang sudah rutin antar kesini seminggu sekali, kadang dua minggu sekali. Tapi kadang kalau kain lagi ndak ada, ya... lumayan macet mbak. Jadi tergantung kainnya.”

#### 4.2.2. Pemasaran

Dalam memasarkan produksi, rata-rata dari mereka tidak membutuhkan usaha yang keras dalam hal pemasaran karena para pembeli dari berbagai daerah akan datang ke lokasi konveksi tanpa harus berkeliling. Dalam pemasaran umumnya mereka masih mengandalkan ruang tamu sebagai tempat transaksi penjualan. Sebelum pandemic COVID-19 terjadi, kondisi usaha konveksi di Kelurahan Tingkir Lor berjalan baik dengan pola pemasaran dan penjualannya yang masih bersifat konvensional. Para pelanggan yang berada di luar kota Salatiga jika ingin membeli barang-barang konveksi seperti celana kolor, sprei, *bedcover*, baju tidur dan lainnya harus datang langsung ke lokasi usaha. Seperti yang dialami oleh Ibu Ul pemilik Ribel konveksi, para pelanggannya akan datang ke Salatiga dari berbagai daerah seperti Temanggung, Karang Gede, Semarang, Wonosobo dan daerah-daerah lainnya untuk melihat kain-kain dari pemasok yang akan dibuat sprei sekaligus melakukan pemesanan. Setelah kain-kain tersebut selesai dijahit kurang lebih satu hingga dua minggu, maka pelanggan akan datang kembali ke Ribel Konveksi untuk mengambil barang dan melakukan pembayaran. Terkait pelanggan, Ibu Ul juga berkisah bahwa dari tahun ke tahun pelanggannya tidak pernah berubah, bahkan pelanggannya yang dari luar pulau Jawa juga rutin datang ke Salatiga dua atau tiga bulan sekali untuk mengambil barang produksinya. Hal yang sama juga dialami oleh Ibu Ma'ah, para pelanggannya baik yang berada di sekitaran Salatiga, luar Salatiga bahkan luar kota menerapkan pola transaksi yang sama. Ibu Ma'ah menjelaskan bahwa, *“pelanggan kan beda-beda ya mbak, tapi pelanggan ne saya mantepnya liat langsung, pegang barangnya langsung. Walaupun jauh dari luar kota ya mereka tetap datang kesini.”*

Para pengusaha konveksi ini telah menggantungkan hidupnya pada usaha ini, karena dari sisi pendapatannya cukup menjanjikan. Sebelum pandemi saja, para pengrajin mengaku mendapatkan keuntungan bersih per bulannya mencapai 30%-40% dari total omzet. Seperti yang dialami oleh Ibu Ma'ah, sebelum pandemi dengan total karyawan sebanyak 25 orang, omzet per bulannya yang beliau dapatkan antara seratus juta hingga seratus lima puluh juta rupiah. Begitu juga dengan Ibu Nuria, produktivitas usaha sprei dan *bedcover*-nya menghasilkan omzet empat puluh hingga lima puluh juta rupiah per bulan pada saat sebelum pandemi dengan konsumen yang sudah berlangganan bertahun-tahun. Sama halnya dengan Bapak Marjan yang mengaku dari usaha celana kolornya, beliau mendapatkan keuntungan tiga puluh persen per bulannya dari 750-800 potong celana yang laku terjual. Bahkan dari usaha konveksi miliknya Bapak Marjan telah berhasil membiayai tiga anaknya hingga jenjang kuliah.

#### 4.3. Dampak Pandemi COVID-19 terhadap Pengusaha Konveksi

Pandemi COVID-19 yang terjadi di hampir seluruh negara di dunia termasuk di Indonesia, berpengaruh terhadap keberlangsungan sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Umumnya para pengusaha konveksi harus memutar otak supaya usahanya tetap berjalan di tengah pandemi yang terjadi, bahkan tidak jarang berujung dengan kebangkrutan. Namun demikian, situasi pengusaha konveksi di Kelurahan Tingkir Lor berbeda. Usaha konveksi di Tingkir Lor umumnya tidak terlalu lama merasakan dampak negatif pandemi ini. Dampak pandemi bagi pengusaha konveksi di Tingkir Lor menyangkut aspek-aspek produksi, pemasaran produk.

#### 4.3.1. Dampak Pandemi Dalam Proses Produksi

Hambatan dari sisi proses produksi terutama dari aspek sumber daya manusia dan dari aspek pasokan bahan baku. Ketika anggota keluarga atau pegawai terpapar virus COVID 19. Situasi dimana pegawai terpapar, dapat dipastikan pengusaha harus kehilangan tenaga kerja sampai pegawai tersebut dinyatakan sembuh. Dalam situasi dimana jumlah yang terpapar cukup signifikan, usaha terpaksa harus dihentikan untuk menjalankan isolasi mandiri minimal dua minggu.

Dampak lain yang terjadi adalah terhambatnya pasokan kain perca sebagai materi dasar produk konveksi. Sebenarnya keterbatasan bahan baku adalah masalah klasik yang sering dialami oleh pengusaha konveksi, seperti yang terjadi juga pada pengusaha batik cap dan tulis di Purworejo (Lutfiana dan Puspitosari, 2020). Dalam situasi pandemi, masalah tersebut terasa lebih berat akibat terjadinya penurunan jumlah produksi kain dari pabrik-pabrik besar yang menjadi supplier utama pengusaha konveksi di Tingkir Lor. Bapak Marjan, seorang pengusaha konveksi mengakui ketika pandemi ini terjadi beliau merasakan sulitnya mendapatkan kain perca untuk membuat celana kolor. *“Pandemi ini kan anu mbak, pabrik-pabrik kain yang besar di sepanjang jalan dari Salatiga-Semarang ndak produksi. Lah gimana mau produksi, karyawannya disuruh apa itu namanya, kerja dirumah terus itu pabrik-pabrik biasa kirim kain ke luar negeri, lah ini kan ndak bisa ekspor, jadinya ndak produksi. Akhirnya kami ini yang konveksi kecil-kecilan susah cari kain mbak, soale bahan baku utama kami kain perca. Padahal pelanggan-pelanggan udah ngoyak-ngoyak cepet....”* Keadaan yang sama juga

dialami Ibu Era yang mengeluhkan susah mencari bahan baku di awal-awal masa pandemi.

#### 4.3.2. Dampak Pandemi terhadap Penjualan

Dampak pandemi Covid 19 terhadap penjualan produk cukup bervariasi, sebagian besar mengalami penurunan, sebagian kecil stabil atau justru meningkat. Sembilan dari lima belas pengusaha konveksi mengaku pendapatannya mengalami penurunan drastis sedangkan enam lainnya stabil atau meningkat. Gambaran mengenai situasi penjualan pengusaha konveksi di Tingkir Lor ditunjukkan pada Tabel 1.

Bapak Marjan dan Ibu Uut mengaku bahwa perubahan aturan akibat COVID-19 menyebabkan terjadi perubahan karakteristik pasar konveksi. Jika sebelumnya pengusaha mengandalkan pembeli yang datang langsung ke gerai, maka pada saat pandemi, pembeli seperti ini menurun drastis. Hal tersebut dialami juga oleh Ibu Zahro yang merasakan pendapatannya turun drastis di masa pandemi karena pelanggan yang biasanya rutin mengambil barang dagangannya, sudah cukup lama tidak pernah datang. Selain Ibu Zahro, ada Ibu Mut yang juga mengeluhkan dampak pandemi terhadap usahanya. Beliau mengungkapkan, *“...memang corona ini bikin pusing mbak. Apalagi waktu awal-awal kan yang kena di Tingkir Lor khususnya di RW 3 cukup banyak, jadi sepi sekali jualan saya. Orang yang biasa ngambil barang pada ndak datang-datang lagi. Ya saya pasrah aja mbak, ndak online-online seperti yang lain.”* Hal yang sama juga dikeluhkan oleh Ibu Nur yang usahanya terpaksa tutup karena pelanggan-pelanggannya tidak datang karena COVID-19.

**Tabel 1. Tingkat Penjualan Produk Konveksi pada Awal Pandemi**

NO	NAMA	Tingkat Penjualan		
		Menurun	Meningkat	Stabil
1	Ibu Ma'ah		√	
2	Ibu Masaodah (Ibu Uut)	√		
3	Ibu Riani	√		
4	Bapak Marjan S	√		
5	Ibu UI		√	
6	Ibu Nuria		√	
7	Ibu Nasriah	√		
8	Ibu Zahro	√		
9	Ibu Mut	√		
10	Ibu Rohmi			√
11	Ibu Era		√	
12	Ibu Nur Faizah	√		
13	Ibu Rumini			√
14	Ibu Khusnul	√		
15	Ibu Nur	√		

Sumber: Hasil Olah Data (2020)

Kondisi yang dialami Ibu Nur tidak sama dengan dua orang pengusaha yang mengaku kondisi pandemi ini tidak berpengaruh terhadap pendapatannya, salah satunya Ibu Rumini. Beliau berkisah bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan terkait omzet di masa pandemi ataupun sebelum pandemi. Hanya saja terdapat perbedaan pelanggan. Semula banyak mahasiswa yang menjadi pelanggannya sekaligus sebagai *reseller* yang datang langsung ke lapak, namun saat ini ada yang berbeda. Ibu Rumini mengungkapkan bahwa, “...*mungkin karena pandemi, mahasiswa luar kota banyak yang pulang kampung ya. Jadi yang biasanya suka kesini, sekarang udah ndak pernah lagi. Tapi mereka itu nyuruh temennya yang tinggal di Salatiga untuk datang ke lapak saya. Setelah belanja, abis itu langsung dikirim ke luar kota, kirim ke ini, ke ini, yang disini-sini, gitu mbak. Temennya yang datang kesini, sampai punya foto saya, jadi mereka harus beli sama Mbah Rumini katanya.*”

Tidak selamanya pandemi berakibat buruk pada usaha konveksi di Tingkir Lor. Empat dari lima belas pengusaha yang telah diwawancarai mengungkapkan bahwa pandemi COVID-19 yang terjadi ternyata telah memberikan dampak yang positif. Ibu Ma'ah salah satunya mengungkapkan

bahwa sejak awal pandemi pendapatannya mengalami kenaikan hingga 100% bahkan hingga 150%. Begitu pula dengan Ibu UI yang mana usaha konveksinya lebih banyak memproduksi sprei dan *cover bed*. Beliau mengungkapkan bahwa selama pandemi, usahanya tidak pernah sepi bahkan omzet usahanya cenderung naik. Ibu UI menceritakan bahwa jumlah pembeli yang datang ke lokasi usaha berbanding terbalik dengan transaksi online yang terjadi. Sebagian pelanggannya memutuskan untuk melakukan pemesanan secara online dibandingkan harus datang ke lokasi usaha Ibu UI dengan pertimbangan keamanan ataupun penghematan biaya operasional. Kemampuan pengusaha memahami kondisi pasar dan memanfaatkan peluang (Venny, 2020) menjadi faktor pendukung keberlanjutan usaha. Bagaimana pengusaha konveksi di Tingkir Lor merespon situasi akibat pandemi akan didiskusikan pada bagian selanjutnya.

#### 4.4. Strategi Pengusaha Konveksi Merespon Pandemi

Situasi pandemi COVID-19 merupakan sebuah kondisi yang tidak dapat diprediksi kapan akan berakhir. Pandemi juga telah banyak mengubah tatanan kehidupan masyarakat

(Hadiwardoyo, 2020), seperti masyarakat dibatasi ruang geraknya untuk saling bertemu secara langsung yang biasanya hal tersebut dapat dilakukan dengan mudah. Tidak hanya itu, saat ini pemakaian dan penerapan protokol kesehatan sudah menjadi gaya hidup baru. Situasi pandemi saat ini telah mengakibatkan perubahan yang bersifat jangka panjang, termasuk pada dunia usaha, dimana aktivitas bisnis maupun perilaku konsumen juga mengalami pergeseran. Banyak bisnis di sektor informal terpaksa menghentikan produksinya karena sepi permintaan (Korankye, 2020). Sektor informal dalam hal ini UMKM dinilai paling terdampak dengan adanya kondisi pandemi tersebut sehingga berbagai strategi dilakukan demi keberlanjutan usaha sektor UMKM (Korankye, 2020). Dampak ini juga dialami oleh pengusaha konveksi di Tingkir Lor yang pada akhirnya memicu para pengusaha untuk menerapkan beragam strategi supaya usaha mereka tetap bertahan.

#### **4.4.1. Strategi Produksi Masa Pandemi COVID-19**

Proses produksi terhambat ketika ada karyawan terinfeksi COVID-19. Bagi

pengusaha yang karyawannya menjahit di rumah masing-masing, pengusaha menghentikan pasokan kain ke karyawan tersebut dan proses penjahitan diambil alih oleh pengusaha yang bersangkutan. Bagi pengusaha yang karyawannya melakukan penjahitan di tempat usaha, ketika terdapat karyawan yang terpapar COVID19, mereka menutup sementara tempat usaha mereka dalam kurun waktu dua minggu seperti yang terjadi dengan Ibu Nur.

Dalam hal kelangkaan pasokan kain, para pengusaha mencari supplier dari daerah lain. Sebagai contoh, Bapak Marjan memutuskan mencari *supplier* di daerah Klaten dan Solo karena permintaan celana kolor meningkat. Saat ini beliau tidak lagi hanya bergantung pada pabrik-pabrik tekstil di Ungaran. Demikian juga yang dilakukan Ibu Uut yang berusaha mencari kain ke kota lain, seperti penuturannya, “... *Kain yang kami gunakan di Rosmada kan sudah ada standarnya mbak, saya ndak mau menurunkan standar, ya saya rela cari kain sampe Cirebon, Bandung, terakhir di Tanah Abang.*” Gambaran umum bagaimana pengusaha konveksi merespon pandemi dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Strategi Pengrajin Konveksi**

NO	NAMA	STRATEGI			Tidak Melakukan Inovasi
		Produk	Inovasi		
			Konvensional	Teknologi Informasi	
1	Ibu Ma'ah	√	√		
2	Ibu Masaodah (Ibu Uut)	√		√	
3	Ibu Riani	√	√		
4	Bapak Marjan S	√		√	
5	Ibu Ul			√	
6	Ibu Nuria			√	
7	Ibu Nasriah				√
8	Ibu Zahro	√			√
9	Ibu Mut				√
10	Ibu Rohmi	√			
11	Ibu Era	√		√	
12	Ibu Nur Faizah				√
13	Ibu Rumini				√
14	Ibu Khusnul	√	√		
15	Ibu Nur				√

Sumber: Hasil Olah Data (2020)

Disamping upaya-upaya diatas, dalam menghadapi pandemi, pengusaha konveksi di Tingkir Lor juga melakukan inovasi produk. Inovasi produk yang dilakukan para pengusaha konveksi dalam rangka merespon kelangkaan bahan dasar celana kolor adalah mengganti produk dengan menyesuaikan ketersediaan bahan dasar kain yang bisa didapat. Yang semula memproduksi celana kolor, berinovasi dengan menghasilkan produk lain seperti *legging*, celana olah raga, tunik dan berbagai pakaian berbahan dasar kaos. Hal ini dilakukan karena material berbahan dasar kaos lebih mudah didapat dibandingkan dengan kain perca untuk membuat celana kolor. Inovasi yang demikian salah satunya dilakukan oleh Ibu Era. Dengan menggunakan mesin jahit khusus untuk material berbahan dasar kaos yang beliau miliki, Ibu Era mengaku inovasi yang beliau lakukan mendatangkan keuntungan lebih banyak dibandingkan hanya memproduksi celana kolor. Ibu Era mengungkapkan, “*dulu saya pernah kerja di pabrik konveksi bagian jahit, saya dapat ilmu jahit bahan – bahan kaos dari situ mbak. Trus setelah saya berhenti saya beli mesin jahit yang*

*untuk bahan kaos mbak. Tapi kalau mesin yang ini, mesin jahit biasa warisan dari kakak saya yang main konveksi juga.*“

Inovasi produk juga dilakukan oleh Ibu Zahro yang saat ini memproduksi mukena *traveling*. Ibu Zahro dan putrinya memproduksi mukena tersebut karena ada permintaan dari pasar di Sumatera khususnya di Palembang yang cukup banyak, selain permintaan dari beberapa wilayah di sekitar Kota Salatiga. Menurut pengakuan Ibu Zahro bahan baku untuk membuat mukena lebih mudah didapatkan, sehingga produksi celana kolornya untuk sementara waktu beliau hentikan. Ibu Zahro pun berkisah bahwa keuntungan yang beliau dapatkan dari memproduksi mukena *traveling* memang tidak sebanding ketika beliau memproduksi celana kolor, namun kondisi tersebut cukup membantu usahanya untuk bertahan.

Inovasi produk yang berbeda dilakukan oleh Ibu Ma'ah dalam merespon tren pasar, dimana permintaan produk masker kain mengalami peningkatan yang cukup pesat pada awal pandemi. Fleksibilitas dan respon cepat untuk beradaptasi dan berinovasi dalam keretakan telah dilakukan oleh Ibu Ma'ah.

Pada masa pandemi ini, Ibu Maáh menceritakan bahwa selain tetap memproduksi pakaian tidur, beliau dan suaminya melakukan inovasi dengan membuat masker wajah dan menawarkannya kepada pabrik-pabrik di sekitar Kota Salatiga. Ibu Maáh berpikir pabrik-pabrik biasanya memiliki jumlah karyawan yang banyak dan hal tersebut menurutnya akan berbanding lurus dengan kebutuhan masker kain. Akhirnya kemampuannya melakukan inovasi produk dan memperluas jejaring berbuah manis. Ibu Maáh berhasil menjadi pemasok masker untuk salah satu pabrik asbes yang selama masa pandemi melakukan diversifikasi membuat masker.

Inovasi produk lainnya yaitu menyediakan ukuran produk konveksi sesuai dengan permintaan pelanggan. Selain tetap menjual produk konveksi dengan ukuran yang umum, pengusaha juga melayani permintaan khusus pelanggan untuk dibuatkan pakaian atau produk lainnya dengan ukuran tertentu. Dengan strategi ini, pelanggan menjadi lebih tertarik untuk memesan produk konveksi karena sesuai dengan permintaan mereka. Strategi lainnya adalah memberikan harga diskon dan menambah varian barang dagangan yang berupa jenis pakaian yang tidak dijual sebelumnya. Ibu Khusnul, salah satu pengusaha konveksi, membenarkan bahwa dengan inovasi sederhana yang beliau lakukan, ternyata berdampak pada kenaikan omzet penjualan walaupun di tengah masa pandemi.

#### **4.4.2. Strategi Pemasaran Pada Masa Pandemi COVID- 19**

Selain penyesuaian dari sisi produksi, strategi yang banyak dilakukan oleh para pengusaha konveksi adalah penyesuaian strategi pemasaran. Pemasaran secara online sebenarnya sedang menjadi tren mengingat dalam

kondisi pandemi masyarakat lebih aktif menggunakan internet dibanding bertemu secara langsung (Rohman dan Andadari, 2021). Namun tidak semua pengusaha konveksi Tingkir Lor terbiasa memanfaatkan teknologi informasi dalam menjalankan usahanya. Lima dari lima belas partisipan penelitian mengaku dalam masa pandemi ini melakukan inovasi pemasaran dengan cara memperluas jejaring. Di tengah kondisi pandemi seperti saat ini, pengusaha konveksi di Tingkir Lor yang semula proses pemasarannya masih sangat konvensional perlu mencari alternatif pangsa pasar baru karena penurunan omzet agar bisa bertahan. Memiliki jaringan yang luas merupakan salah satu faktor yang mendukung sebuah usaha berjalan dengan baik (Graha, 2011). Jejaring yang luas dan kuat juga mampu mendorong terciptanya produktivitas (Kusnadi, 2003) yang efisien (Hafsah, 2000) sehingga menguntungkan. Di era globalisasi dimana semakin bebasnya kompetisi, menuntut para pengusaha konveksi untuk dapat memperluas jejaring mereka. Hal ini dibutuhkan mengingat pasar yang dimiliki sebenarnya cukup luas sebatas informasi yang dapat diakses oleh para konsumen (Priambada *et al.*, 2005).

Strategi memperluas jejaring dilakukan dengan cara konvensional dan memanfaatkan teknologi informasi. Dari lima belas partisipan, tiga melakukan perluasan jejaring dengan membuka pasar-pasar baru secara konvensional dan lima pengusaha memanfaatkan teknologi informasi untuk memperluas jejaring. Pengusaha yang bergerak secara konvensional melakukan perluasan dengan menjalin kerjasama dengan konsumen-konsumen besar. Jaringan kerja sama tersebut dimulai dengan menjalin hubungan dengan karyawan pabrik. Ketika hubungan dan kepercayaan terjalin, pengusaha konveksi mulai

menawarkan produk masker kain kepada karyawan pabrik untuk kemudian menjadi *supplier* utama produk masker kain dan sarung tangan bagi pabrik tersebut. Bagi pengusaha konveksi Tingkir Lor, strategi ini merupakan pemanfaatan aset sosial *bridging ties* dimana pengusaha konveksi menjalin hubungan dengan kelompok diluar komunitasnya yang didasarkan pada rasa saling percaya sehingga menstimulasi transaksi dan aktivitas ekonomi (Sabatini, 2008). Melalui hubungan ini, pengusaha konveksi mendapatkan akses untuk pangsa pasar baru yang lebih luas.

Perluasan jejaring melalui teknologi informasi umumnya dilakukan dengan pemanfaatan media sosial. Mereka memanfaatkan *facebook* dan *instagram* untuk posting produk-produk mereka. Para pengusaha mengungkapkan bahwa pemanfaatan media sosial tidak hanya berdampak pada bertambah luasnya jejaring yang mereka miliki, namun berdampak pula pada peningkatan angka penjualan produk di tengah pasar yang lesu akibat pandemi. Pandemi memang telah banyak berdampak pada aspek kehidupan manusia, salah satunya adalah aspek ekonomi dimana terjadi rendahnya permintaan barang atau jasa terutama pada sektor UMKM (Barisa, 2021). Kondisi demikian justru menimbulkan semangat mereka sebagai pengusaha UMKM yang terbiasa dengan model yang konvensional beralih memanfaatkan media sosial. Pemanfaatan media sosial ini dilakukan untuk mendapatkan konsumen baru dari kalangan, usia ataupun daerah yang berbeda dari pelanggan-pelanggan sebelumnya. Dengan demikian, terjadi penguatan modal sosial (Levitte, 2004) yang merupakan aspek penting UMKM bukan hanya dalam bertahan ditengah guncangan tetapi juga dalam pengembangan usaha (Adler & Kwon,

2002; Jeong, 2013; Schwarz, 2017; Turner, 2007).

Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa telah terjadi perubahan pola dari transaksi yang konvensional kepada transaksi online pada beberapa pengusaha konveksi di Tingkir Lor. Perubahan yang terjadi adalah peralihan dari penjualan melalui transaksi tatap muka menjadi transaksi secara daring. Empat dari lima belas pengusaha konveksi yang menjadi responden mengungkapkan bahwa transaksi dengan media *online* berpengaruh signifikan terhadap pendapatan mereka di tengah masa pandemi. Seperti yang dilakukan Ibu Uut sebagai pemilik Rosmada Busana Muslim. Beliau memanfaatkan teknologi dalam menjalankan usahanya setelah pada awal pandemi pendapatan usahanya sangat minim. Kondisi tersebut diperparah sejak lokasi usahanya sempat mengalami pembatasan kunjungan. Ibu Uut mengungkapkan bahwa, “karena pandemi ini, saya dan anak-anak (karyawan) semakin gencar di jualan *online*. Saya juga jadi belajar pentingnya pemasaran digital dan saya langsung buka lowongan kerja buat pemasaran digital. Selain mengembangkan bisnisnya secara *online* dengan mempekerjakan karyawan khusus di bidang pemasaran digital, Ibu Uut menceritakan bahwa sebelum beliau beralih untuk berjualan *online*, pendapatan Rosmada pada awal-awal pandemi sangat minim. Namun setelah melakukan penjualan *online*, pendapatannya mulai naik dan bahkan saat ini telah pindah ke lokasi yang lebih representatif.

Hal yang sama juga dilakukan oleh Bapak Marjan. Meskipun beliau mengakui tidak paham penggunaan teknologi, anaknya yang masih duduk di bangku kuliah pada akhirnya membantu beliau sebagai administrator yang mengelola akun media sosial miliknya. Sebelum pandemi terjadi mayoritas



pelanggannya selain dari luar pulau Jawa, juga banyak dari kalangan mahasiswa. Namun setelah perkuliahan dilakukan secara daring, Bapak Marjan dapat dikatakan banyak kehilangan pelanggan. Melihat kondisi yang demikian, Bapak Marjan dan keluarga secara bertahap mencoba berjualan *online*. Beliau berkisah, “*anak saya dua orang yang masih cewek-cewek itu yang jualan online. Ditawar-tawari ke teman-teman kuliahnya. Yang satu kan kuliahnya di Solo, ya dia tawarin dan kadang dibawa ke Solo kalau pas ada perlu di kampusnya. Mereka itu suka promosi di facebook katanya, sama apalagi gitu. Ya saya serahkan mereka saja mbak... .*” Dari metode pemasaran melalui media sosial, Bapak Marjan merasa jejaringnya semakin luas. Yang semula hanya mengandalkan pembeli yang datang ke lokasi usahanya, saat ini Bapak Marjan mengungkapkan bahwa saat ini beliau memiliki banyak pelanggan baru dari daerah-daerah lain yang kemudian merasa puas dengan produknya dan melakukan pembelian ulang.

Selain Ibu Uut dan Bapak Marjan yang telah berinovasi melakukan penjualan *online*, terdapat Ibu Era yang memanfaatkan media sosialnya seperti *WhatsApp* untuk memasarkan produk konveksi kepada jejaringnya. Ibu Era menceritakan, “... Tiap hari saya *update* status di WA produk-produk yang saja jual. Kadang masukin juga ke WA grup tetangga sini, WA grup orang tua murid, dan ada grup keluarga juga. Gara-gara WA grup, ada juga pelanggan saya yang dulu tetangga tapi sekarang sudah pindah ke Jakarta jadi *reseller* disana.” Dengan melakukan penjualan *online* dan memanfaatkan jejaring yang ada, Ibu Era mengungkapkan bahwa, “awal-awal buka sampai sebelum pandemi keuntungan bersih yang didapat sekitar tiga hingga lima juta rupiah, pas pandemi ya

alhamdulillah naik sekitar maksimal sepuluh jutaan mbak.”

Kenaikan omzet juga dialami Ibu Nuria dari usaha sprengel dan *bedcover* yang beliau pasarkan melalui media *instagram*. Peningkatan pendapatan yang signifikan beliau alami setelah bekerjasama dengan salah satu *reseller* untuk memasarkan produk-produknya melalui media sosial. Semula sebulan omzetnya ada di kisaran empat puluh hingga lima puluh juta rupiah, namun saat ini Ibu Nuria mengungkapkan rata-rata omzetnya mencapai sembilan puluh juta rupiah.

Dari pembahasan di atas, terlihat bahwa mayoritas pengusaha menggunakan media *Facebook*, *Whatsapp* dan *Instagram* yang bukan hanya berfungsi sebagai media promosi, namun juga sebagai pendekatan baru yang mampu menciptakan komunikasi yang interaktif antara pengusaha dengan konsumen (Cheng & Shiu, 2019). Melalui komunikasi yang terjalin tersebut pada akhirnya akan membentuk jaringan yang semakin luas. Dalam menghadapi guncangan, masyarakat umumnya melakukan strategi adaptif yang bersifat solusi jangka pendek untuk dapat bertahan sementara waktu (Bergman *et al.*, 2006; Laverty, 2004; O'Regan & Ghobadian, 2005). Tidak banyak masyarakat yang merespon guncangan dengan strategi jangka panjang yang mengantisipasi guncangan di masa depan (Lockwood, 1997). Inovasi produk dan pemasaran ini bukan hanya membantu para pengusaha konveksi bertahan di masa pandemi, tetapi juga mendorong usaha konveksi mereka untuk lebih siap mengantisipasi guncangan di masa depan. Oleh karena itu, dalam persepektif jangka panjang dan keberlanjutan mata pencaharian, para pengusaha ini telah memperlengkapi diri mereka dengan modal sosial yang cukup kuat sehingga berpotensi untuk menjadi

lebih *resilient* ketika guncangan terjadi di masa depan.

Tidak hanya modal sosial, di tengah kondisi yang memicu para pengusaha untuk berinovasi, ada pula pengusaha yang memilih untuk tidak melakukan inovasi dan hanya menjalankan usahanya seperti biasa. Lima dari lima belas partisipan mengaku selama masa pandemi ini tidak melakukan inovasi dan memilih menunggu hingga kondisi ekonomi membaik. Seperti yang dilakukan oleh Ibu Zahro. Ditengah kondisi seperti saat ini Ibu Zahro mengungkapkan, “ya saya jualan biasa aja mbak, ndak ada perubahan. Pelanggan-pelanggan saya tetap datang kesini ambil barang tapi memang ndak sebanyak dulu. Saya ndak bisa pake hp mbak, saya jualan juga sama suami, karyawan saya sudah sepuh-sepuh kalau disuruh jualan online ya ndak bisa.” Begitu pula dengan Ibu Nur yang mengakui tidak melakukan inovasi apapun selama masa pandemi. Namun demikian beliau mengaku usahanya tetap berjalan dikarenakan permintaan dari Kalimantan, tempat dimana suaminya bekerja mengalami peningkatan. Ibu Nur berkisah, “... Kalau pembeli yang dari dekat-dekat sini ya memang sepi mbak, tapi permintaan dari Kalimantan yang lumayan naik. Saya ketolong dari situ. Sebelumnya hasil penjualan di Kalimantan bukan jadi penghasilan utama saya, tapi saat ini justru kondisinya berbeda.”

Begitu pula dengan Ibu UI pemilik Ribel Konveksi. Walaupun usia yang sudah tidak muda lagi, namun semangatnya untuk terus mengembangkan usahanya sangat tinggi. Ibu UI mengungkapkan bahwa beliau belum mencoba berjualan *online* karena keterbatasan sumber daya manusia. “Disini itu pegawai sudah tua-tua mbak, banyak yang sudah punya cucu. Kalau suruh jualan online malah jahitannya jadi ndak selesai-selesai mbak.” Namun, agar

usahanya tetap berjalan, Ibu UI melakukan efisiensi dalam proses penjualan. Biasanya pelanggan dari luar kota harus datang ke lokasi usahanya untuk memilih motif-motif kain yang akan dijahit menjadi sprengi ataupun *bedcover*. Setelah itu dilanjutkan dengan proses produksi, dimana seminggu kemudian pelanggan akan datang kembali untuk mengambil barang-barang konveksinya. Pada tahap ini, proses tersebut sedikit diubah oleh Ibu UI dengan tujuan agar pelanggan tidak perlu bolak-balik datang ke lokasi usahanya. Ibu UI menjelaskan, “... Tak ubah mbak, pelanggan tak buat ndak usah bolak-balik. Jadi prosesnya pegawai sini foto-foto semua pilihan kain yang sudah datang, kemudian dikirim melalui aplikasi Whatsapp kepada para pelanggan. Setelahnya pelanggan kasih respon, pilih kainnya yang ini, ini, terus ukurannya berapa saja, terus baru kami jahit mbak. Kalau sudah jadi kami kabari ke pelanggan. Ada dari mereka yang mengambil langsung kesini, tetapi ada pula yang minta dikirim saja terutama yang jauh-jauh. Nanti pembayarannya lewat transfer bank”

Pola seperti ini menurut Ibu UI dinilai sangat menghemat waktu dan menjadi lebih mudah. Bahkan selama masa pandemi ini menurut pengakuan Ibu UI, “ya jualannya alhamdulillah berjalan seperti biasa bahkan semakin meningkat. Saya ya tidak menyangka mbak, sprengi kok lakunya makin banyak. Padahal kan sedang pandemi. Pesanan dari luar kota dan luar pulau ya masih ada aja. Tapi memang mbak, awal-awal COVID-19 sempet sepi mbak, tapi sebentar tok. Waktu pas sepi karena tidak ada aktivitas menjahit yang banyak, saya minta karyawan untuk jahit masker. Terus kalau ada warga Tingkir Lor yang mau usaha jahit masker juga, saya perbolehkan untuk ambil kain gratis di tempat saya. Ya hitung-hitung sedekah mbak.” Sementara

itu Ibu Maáh mengungkapkan bahwa pandemi COVID-19 yang tengah terjadi berdampak positif terhadap usahanya. Pengusaha yang terkenal dikalangan pelaku konveksi di Tingkir Lor tersebut menyatakan bahwa omzet usahanya meningkat hingga 200%. Bahkan beliau harus menambah bahan baku kain yang semula hanya 1-2 ton menjadi 4-6 ton per bulan. Begitu pula dengan jumlah tenaga kerja yang harus ditambah dengan tenaga kerja harian pada bagian jahit, mengingat permintaan pasar akan barang-barang konveksinya meroket.

Walaupun saat pandemi berlangsung para pengusaha yang tidak melakukan inovasi tetap mengalami peningkatan penjualan, namun mereka tidak diperlengkapi dengan penguatan-penguatan modal mata pencaharian yang mereka miliki. Salah satu ciri pandemi adalah berlangsung lama dan sulit diprediksi kapan berakhirnya sehingga sangat mungkin terjadi perubahan tren pasar yang tiba-tiba. Dengan hanya mengandalkan strategi yang sudah berjalan dalam perspektif jangka panjang, peningkatan penjualan yang saat ini dirasakan tidak menjamin penguatan kapabilitas pengusaha untuk dapat bertahan jika guncangan kembali terjadi di masa datang.

## 5. Kesimpulan

Dalam kasus di Tingkir Lor, pengusaha konveksi dapat bertahan di tengah kondisi pandemi COVID-19. Pengusaha konveksi di Tingkir Lor merespon pandemi dengan melakukan berbagai inovasi baik inovasi produk dan pemasaran. Walaupun tidak semua pengusaha melakukan inovasi, secara umum pengusaha konveksi di Tingkir Lor yang diteliti mampu bertahan dilihat dari aspek pendapatan. Meskipun sempat mengalami penurunan pendapatan pada awal pandemi Covid 19, pada umumnya

mereka dapat segera melakukan penyesuaian dari sisi produksi dan pemasaran sehingga dapat bangkit kembali, bahkan sebagian mengalami kenaikan omzet karena inovasi dalam hal produk dan pemasaran. Namun demikian dengan situasi pandemi yang sulit diprediksi kapan berakhirnya, keberlanjutan mata pencaharian pengusaha konveksi masih rentan. Para pengusaha tetap perlu mempersiapkan strategi jangka panjang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi akibat pandemi. Kajian-kajian yang berkaitan dengan strategi bertahan di masa pandemi tidak dapat diukur hanya pada situasi saat ini, melainkan harus dilihat dalam jangka panjang.

### 5.1. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pembahasan, strategi dalam tulisan ini dapat diterapkan oleh pengusaha UMKM khususnya pengusaha konveksi dalam bertahan di tengah pandemi. Pada manajemen produksi, strategi pengaturan jam kerja sangat dibutuhkan mengingat mayoritas pengusaha konveksi masih memanfaatkan rumah sebagai lokasi usaha. Karena area kerja yang tidak terlalu luas tersebut, dalam hal ini, pengusaha dapat menerapkan sistem kerja *shift* agar penerapan *social distancing* serta penerapan protokol kesehatan yang ketat seperti cuci tangan, pemakaian masker selama bekerja untuk menghindari peluang penularan.

Selain itu dalam hal pemasaran, pengusaha konveksi perlu memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasaran produk. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa para partisipan yang mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasaran produk mengalami peningkatan penjualan signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects For a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Allison, E. H., & Mvula, P. M. (2002). *Fishing livelihoods and fisheries management in Malawi*.
- Amri, A. (2020). Dampak covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *BRAND Jurnal Ilmiah Manajemen Pemasaran*, 2(1), 123–131.
- Aryaningrum, K., & Armansyah, A. (2017). Peluang Pekerja Wanita Sektor Informal Pada Era Masyarakat Ekonomi Asean (Mea) Di Kota Palembang. *Seminar Nasional Kependudukan & Kebijakan Publik*, 1(1).
- Auzzir, Z., Haigh, R., & Amaratunga, D. (2018). Impacts of Disaster to SMEs in Malaysia. *Procedia Engineering*, 212, 1131–1138. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.146>
- Bahtiar, R. A., & Saragih, J. P. (2020). Dampak Covid-19 terhadap perlambatan ekonomi sektor umkm. *Jurnal Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 7(6), 19–24.
- Barisa, W. (2021). Adaptasi Usaha Mikro Kecil Menengah (Umkm) Dimasa Pandemi Covid-19. *Publicio: Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan Dan Sosial*, 3(1), 40–44.
- Baubion, C. (2013). *OECD risk management: strategic crisis management*.
- Bergman, J., Viljainen, S., Kässi, T., Partanen, J., & Laaksonen, P. (2006). Managing the exploration of new operational and strategic activities using the scenario method—assessing future capabilities in the field of electricity distribution industry. *International Journal of Production Economics*, 104(1), 46–61.
- BPS. (2019). *Kecamatan Tingkir Dalam Angka Tahun 2019*. Kota Salatiga: Badan Pusat Statistik Kota Salatiga.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Chambers, R., & Conway, G. (1992). *Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century*. Institute of Development Studies (UK).
- Cheng, C. C. J., & Shiu, E. C. (2019). How to enhance SMEs customer involvement using social media: The role of Social CRM. *International Small Business Journal*:

- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124–130.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Data Konveksi Kelurahan Tingkir Lor tahun 2018. (2018). Retrieved from <https://tingkirlor.salatiga.go.id/potensi-wilayah>
- DfID, U. K. (1999). Sustainable livelihoods guidance sheets. *London: DFID*, 445.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208.
- EUROPEEN, G. C. A. (2006). *Actuarial reflections on pandemic risk and its consequences*.
- Fox, L., & Sohnesen, T. P. (2012). Household enterprises in Sub-Saharan Africa: Why they matter for growth, jobs, and livelihoods. *World Bank Policy Research Working Paper*, (6184).
- Graha, A. N. (2011). Peranan UKM Menjalin Kemitraan Guna Memperluas Jaringan, Pengembangan Media Dan Sarana Berbisnis. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 7(1), 1–23. Retrieved from <http://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO/article/view/44>
- Hadiwardoyo, W. (2020). Kerugian Ekonomi Nasional Akibat Pandemi Covid-19. *Baskara: Journal of Business and Entrepreneurship*, 2(2), 83–92.
- Hafsah, M. (2000). *Kemitraan Usaha: Konsepsi dan Sinergi*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Harvie, C. (2003). *The Contribution of Micro-enterprises to Economic Recovery and Poverty Alleviation in East Asia*.
- Harvie, C. (2019). Micro-, Small-and Medium-Sized Enterprises (MSMEs): Challenges, Opportunities and Sustainability in East Asia. In *Trade Logistics in Landlocked and Resource Cursed Asian Countries* (pp. 155–174). Springer.
- Helmore, K., & Singh, N. (2001). *Sustainable livelihoods: Building on the wealth of the poor*. Kumarian Press.
- Jeong, S. (2013). *The role of social capital for Amish entrepreneurs in pursuing informal economic opportunities*.
- Korankye, B. (2020). The Impact of Global Covid-19 Pandemic on Small and Medium Enterprises in Ghana. *International Journal of Management, Accounting and*

*Economics*, 7(6), 320–341.

- Kusnadi, H. (2003). *Masalah, Kerjasama, Konflik dan Kinerja*. Malang: Taroda.
- LASSO, M. A. H. (2017). *The Double-edged Sword of Tourism: Tourism Development and Local Livelihoods in Komodo District, East Nusa Tenggara, Indonesia*. Griffith University.
- laura Hardilawati, W. (2020). Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 10(1), 89–98.
- Laverty, K. J. (2004). Managerial Myopia or Systemic Short-Termism? The Importance of Managerial Systems in Valuing The Long Term. *Management Decision*, 42(8), 949-962. <https://doi.org/10.1108/00251740410555443>
- Levitte, Y. (2004). Bonding Social Capital in Entrepreneurial Developing Communities-Survival Networks or Barriers? *Community Development*, 35(1), 44–64. <https://doi.org/10.1080/15575330409490121>
- Lockwood, M. (1997). Reproduction and Poverty in Sub-Saharan Africa. *IDS Bulletin*, 28(3), 91–100. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.1997.mp28003007.x>
- Lutfiana, L., & Puspitosari, I. (2020). Analisis Manajemen Persediaan Pada Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah Jasid Bastomi Batik Di Purworejo. *Jurnal JESKaPe*, 4(1), 55–66. <https://doi.org/10.52490/jeskape.v4i1.689>
- Mahama, T. A. K., & Maharjan, K. L. (2019). Determining the nature and spatial-temporal changes of the livelihood asset pentagon and its relationship with livelihood opportunities in Ghana. *Community Development*, 50(4), 460–483. <https://doi.org/10.1080/15575330.2019.1642929>
- Marks, D., & Thomalla, F. (2017). Responses to the 2011 Floods in Central Thailand: Perpetuating The Vulnerability of Small and Medium Enterprises? *Natural Hazards*, 87(2), 1147–1165. <https://doi.org/10.1007/s11069-017-2813-7>
- Masud, M. M., Kari, F., Yahaya, S. R. B., & Al-Amin, A. Q. (2016). Livelihood Assets and Vulnerability Context of Marine Park Community Development in Malaysia. *Social Indicators Research*, 125(3), 771–792. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0872-2>
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 81–97. <https://doi.org/10.1108/17410400510576595>
- Odero, K. K. (2006). *SMEs and support systems in Zimbabwe*. IDS Seminar, University of Nairobi.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in

economic crises - An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147(PART B), 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>

Priambada, I. D., Widodo, J., & Sitompul, R. A. (2005). Impact of Landuse Intency on Microbal Community in Agrocossystem of Southern Sumatra International Symposium on Academic Exchange Cooperation Gadjah Mada University and Ibraki University. *Gadjah Mada University Press, Yogyakarta*.

Rahmi, V. A., Ismanto, H. I., & Fathoni, M. Z. (2020). Pendekatan Bisnis Bumdes Berkemajuan di Kondisi Wabah Pandemi Covid'19. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 3(2), 90–98. <https://doi.org/10.30587/jre.v3i2.1730>

Rohman, L. L., & Andadari, R. K. (2021). Dampak Pandemi COVID-19 pada Usaha Rumah Tangga dan Strategi Bertahan (Studi pada Usaha Produksi Olahan Makanan di Salatiga). *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(1).

Sabatini, F. (2008). Does social capital improve labour productivity in Small and Medium Enterprises? *International Journal of Management and Decision Making*, 9(5), 454–480. <https://doi.org/10.1504/ijmdm.2008.019782>

Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1091–1112. <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>

Saragih, D. D., & Tyas, W. P. (n.d.). Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Usaha Industri Konveksi Berbasis Rumah di Kelurahan Tingkir Lor. *TEKNIK*, 41(1), 78–91. <https://doi.org/10.14710/teknik.v41i1.24880>

Sari, E. R. (2016). Pengaruh Penyaluran Kredit UMKM terhadap Pertumbuhan UMKM di Indonesia dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Nasional (Periode 2008-2012). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 3(2).

Sasono, E., & Yuliana, R. (2014). Manajemn Inovasi Pada Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Stie Semarang (Edisi Elektronik)*, 6(3), 74–90.

Schwarz, S. (2017). *The Role of Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Micro-Entrepreneurship in China*. University of Nottingham.

Scoones, I. (2009). Livelihoods perspectives and rural development. *Journal of Peasant Studies*, 36(1), 171–196. <https://doi.org/10.1080/03066150902820503>

Scott, N., & Laws, E. (2006). Tourism Crises and Disasters: Enhancing Understanding of System Effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2–3), 149–158. [https://doi.org/10.1300/j073v19n02\\_12](https://doi.org/10.1300/j073v19n02_12)

Setiawan, S. (2020). Sebanyak 37.000 UMKM Terdampak Virus Corona. Retrieved from Kompas website: <https://money.kompas.com/read/2020/04/17/051200426/sebanyak->

- Shihadeh, F., Naradda Gamage, S. K., & Hannoan, A. (2019). The Causal Relationship Between SME Sustainability and Banks' Risk. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 32(1), 2743–2760. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1655465>
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
- Susilawati, S., Falefi, R., & Purwoko, A. (2020). Impact of COVID-19's Pandemic on the Economy of Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1147–1156. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.954>
- Thaha, A. F. (2020). Dampak covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *BRAND Jurnal Ilmiah Manajemen Pemasaran*, 2(1), 147–153.
- Theresa Waterbury. (2018). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Turner, S. (2007). Small-Scale Enterprise Livelihoods and Social Capital in Eastern Indonesia: Ethnic Embeddedness and Exclusion. *The Professional Geographer*, 59(4), 407–420. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9272.2007.00631.x>
- Venny, M. T. F. (2020). Sustainable Entrepreneurial Orientation Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis: Studi Pada Umkm Di Kota Batam. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 15(2), 257–281. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v15i2.1952>
- Wedawatta, G., Ingirige, B., Jones, K., & Proverbs, D. (2011). Extreme Weather Events and Construction SMEs: Vulnerability, Impacts, and Responses. *Structural Survey*, 29(2), 106–119. <https://doi.org/10.1108/02630801111132795>
- Zhang, J. A., & Edgar, F. (2021). HRM Systems, Employee Proactivity and Capability in The SME Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1905682>



# PERBANDINGAN LATAR BELAKANG ORANGTUA DALAM ASPEK UTAMA PEMBENTUKAN NIAT MAHASISWA UNTUK MENJADI SEORANG PENGUSAHA

Farrel Timothy Christiano<sup>1</sup>, Prio Utomo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>) Fakultas Bisnis, Universitas Multimedia Nusantara, Tangerang  
e-mail: farreltimothy99@gmail.com<sup>1\*</sup>, prio.utomo@umn.ac.id<sup>2\*</sup>

## ABSTRACT

*This research was conducted to understand the main aspects that drive students' interest in becoming entrepreneurs, and to develop an initial understanding of the role of family entrepreneurial background in the formation of student entrepreneurial behavior. Indonesia currently needs more entrepreneurs to be able to achieve high economic growth potential, by leveraging productive age labor of the young population who can contribute to development of entrepreneurship as young entrepreneurs. To understand this, the researcher used the theory of planned behavior framework. Researchers used a sample of 156 students from four leading private universities in South Tangerang which were processed using the Partial-Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM). The results shows that that only subjective norm is the main factors that provide a significant impetus to students' intention to become entrepreneurs. Results shows the comparative analysis between students with or without family business backgrounds. Specifically, this study found no significant difference in the formation of the student desire to be an entrepreneur. Based on the existing theory, the author argues that an increase of family role in supporting and ensuring the student desire to become an entrepreneur is needed through prominent entrepreneurship references and model so that it can lead to student confidence and intention to become entrepreneurs.*

**Keywords:** attitude toward entrepreneurship, entrepreneurial family background, theory of planned behavior, entrepreneurial intention, subjective norms, PLS-MGA.

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk memahami aspek utama yang mendorong minat mahasiswa untuk menjadi seorang pengusaha, dan mengembangkan pemahaman awal mengenai peran latar belakang kewirausahaan keluarga dalam pembentukan perilaku kewirausahaan mahasiswa. Indonesia saat ini membutuhkan lebih banyak pengusaha untuk dapat mencapai potensi pertumbuhan ekonomi yang tinggi dengan memanfaatkan tenaga kerja muda yang dapat berkontribusi terhadap perkembangan bidang kewirausahaan sebagai pengusaha muda. Untuk memahami hal ini, peneliti menggunakan kerangka teori perilaku terencana untuk memahami aspek-aspek penting pembentuk keinginan mahasiswa menjadi pengusaha. Peneliti menggunakan sampel dari 156 mahasiswa dari empat universitas swasta terkemuka di Tangerang Selatan yang diolah dengan mempergunakan *Partial-Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa norma subyektif merupakan faktor utama yang memberikan dorongan yang berarti terhadap keinginan mahasiswa untuk menjadi seorang pengusaha. Secara spesifik, ditemukan juga bahwa tidak ada perbedaan sikap untuk berwirausaha antar mahasiswa yang berasal dari keluarga pengusaha dengan mahasiswa yang bukan berasal dari kalangan pengusaha. Berdasarkan perilaku terencana (TPB) penulis beragumen bahwa peningkatan peran keluarga dalam mendukung dan memastikan keinginan untuk menjadi pengusaha diperlukan acuan dan model kewirausahaan yang menonjol sehingga dapat menimbulkan keyakinan dan motivasi mahasiswa untuk menjadi pengusaha.

**Kata Kunci:** sikap terhadap kewirausahaan, latar belakang keluarga pengusaha, teori perilaku terencana, niat berwirausaha, norma-norma subyektif, PLS-MGA.

## 1. Pendahuluan

Indonesia diprediksi menjadi negara dengan ekonomi tertinggi nomor empat didunia pada tahun 2050 dibawah China, India dan Amerika berdasarkan PDB atas dasar paritas daya beli

(GDP/PPP). Posisi tersebut akan menjadikan Indonesia negara dengan perekonomian berkembang mengingat posisi Indonesia merupakan negara dengan perekonomian terkuat di Asia Tenggara (Hawksworth & Audino, 2017).

Hal ini disebabkan berbagai kecenderungan besar (*global megatrend*) di dunia, dari kondisi demografi global, urbanisasi dunia, perubahan geo-ekonomi dengan meningkatnya peran negara dengan ekonomi berkembang terutama di Asia, dan integrasi perdagangan internasional (Bappenas, 2019).

Salah satu modal untuk Indonesia untuk mencapai tingkat ekonomi yang tinggi tersebut adalah jumlah penduduk yang besar terutama untuk penduduk dengan usia produktif yang memiliki daya saing dan partisipasi kerja yang tinggi (Bappenas, 2019). Dukungan percepatan pertumbuhan ekonomi ini sangat didukung oleh bonus demografi yaitu percepatan pertumbuhan ekonomi dikarenakan menurunnya rasio ketergantungan penduduk non-usia kerja kepada penduduk usia kerja yang mengakibatkan peningkatan suplai angkatan kerja, tabungan dan kualitas sumber daya manusia (Kemendikbud, 2017). Menurut Afandi (2017), pada tahun 2030 – 2040 jumlah penduduk Indonesia diperkirakan akan mencapai sebesar 297 juta jiwa serta diprediksi bahwa Indonesia akan mendapatkan bonus demografi, yaitu penduduk usia produktif (15 – 64 tahun) lebih besar dibandingkan dengan penduduk usia tidak produktif (berusia di bawah 15 tahun dan di atas 64 tahun). Tingginya jumlah usia produktif tentunya akan mendorong pertumbuhan ekonomi serta dapat menjadi pisau bermata dua, di satu sisi akan menjadi berkah jika berhasil dimanfaatkan dengan baik dan di satu sisi yang lain akan menjadi bencana jika manusia Indonesia tidak dipersiapkan dengan baik karena akan mengakibatkan pengangguran dan permasalahan sosial lainnya.

Kewirausahaan merupakan tulang punggung dari perkembangan ekonomi suatu negara. Untuk menjadi suatu negara berkembang, dibutuhkan lebih banyak

pengusaha. Menurut Bank Dunia, sebagian besar negara berkembang memiliki pengusaha minimal 4% daripada jumlah penduduknya. Sedangkan hanya sekitar 3,3 % masyarakat Indonesia adalah seorang pengusaha dibandingkan Singapura 7% dan Malaysia 5% (Primus, 2018). Di lain sisi dari ketertinggalan jumlah pengusaha, Indonesia juga memiliki ketertinggalan dari segi kualitas talent dan daya saing. Berdasarkan laporan *The Global Talent Competitiveness Index*, dikatakan bahwa Indonesia memiliki peringkat ke-67 dunia dengan skor 38,61 dimana posisi ini dibawah negara tetangga ASEAN seperti Malaysia, Thailand, Brunei, Filipina dan Thailand (INSEAD, 2019). Pengembangan bidang kewirausahaan terutama dengan memanfaatkan keuntungan demografi dari kaum muda menjadi kunci sukses keberhasilan pengembangan ini, apalagi lebih dari 34.1% kaum muda di Indonesia ingin menjadi seorang pengusaha dan 35.6% berkeinginan untuk tetap atau akan menjadi seorang pengusaha dimasa depan (WEF, 2019).

Peranan Orang tua penting dalam membantu remaja menentukan pilihan karirnya (Pizzorno *et al.*, 2014). Mempunyai orang tua yang memiliki bisnis membuat mereka dapat mengenal lebih awal tentang aktifitas dari perusahaan terutama perusahaan keluarga, keahlian yang dibutuhkan, tantangan yang dihadapi serta pola pikir seorang pengusaha dapat membentuk perilaku mereka (Palmer *et al.*, 2019), terutama pemikiran berkenaan dengan pemikiran untuk berkembang (Bella & Maichal, 2018). Peran orang tua ini dapat mempengaruhi kepercayaan perilaku, normatif dan kontrol (Kan & Fabrigar, 2017). Peran orang tua ini diharapkan mendorong pertumbuhan jumlah pengusaha di Indonesia yang pada saat ini jumlahnya masih jauh lebih rendah

dibandingkan dengan negara-negara tetangga dengan perbandingan bahwa di Indonesia jumlah pengusaha baru sejumlah 3,7% dibawah tingkat kewirausahaan negara maju yaitu minimal di tingkat 4% (MENKOPUKM, 2021).

Peneliti ingin mengetahui peran latar belakang keluarga pengusaha terhadap norma-norma subyektif, kontrol perilaku yang dirasakan, sifat dominan yang dapat membentuk sikap terhadap kewirausahaan untuk mengetahui niat berwirausaha pada setiap mahasiswa di Tangerang Selatan dengan melakukan pengukuran berdasarkan empat kampus yang memiliki penjurusan kewirausahaan di Tangerang Selatan.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1. Teori Perilaku Terencana**

Teori perilaku terencana (*Theory of Planned Behavior* atau TPB) digunakan untuk memahami dan memprediksi perilaku dari seseorang didalam suatu kondisi tertentu. Niat berperilaku merupakan kombinasi dari tiga faktor: sikap terhadap perilaku, norma subyektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan yang dikembangkan oleh Icek Ajzen (Ajzen, 1985, 1991a) sebagai model yang secara umum untuk memprediksi perilaku dari berbagai perilaku yang ada. TPB ini dikembangkan dari teori sebelumnya *Theory of Reasoned Action (TRA)* yang sebelumnya telah dikembangkan oleh Ajzen dan Fishbein (1980) dan Fishbein dan Ajzen (1975). Perbedaan utama diantara TPB dan TPA adalah ditambahkan kontrol perilaku yang dirasakan dikarenakan asumsi awal yang dimiliki oleh TRA adalah bahwa perilaku seseorang dibawah kontrol diri sepenuhnya atas situasi yang ada yang ternyata asumsi ini tidak realistis dibeberapa konteks tertentu sehingga menjadi alasan kenapa konstruksi variabel

baru tersebut ditambahkan (Kan & Fabrigar, 2017).

TPB merupakan salah satu teori yang banyak digunakan dibanyak area keilmuan psikologi dan Kesehatan karena lebih dari 60,000 hasil artikel seminal oleh Ajzen disitasi (Sussman & Gifford, 2019; Tornikoski & Maalaoui, 2019). Bukan hanya di keilmuan psikologi dan Kesehatan, TPB juga mulai digunakan untuk meneliti perilaku kewirausahaan. Penelitian tentang pembentukan intensi wirausaha, yaitu faktor-faktor yang menjelaskan keinginan atau motivasi beberapa individu untuk terlibat dalam kegiatan wirausaha, sangat diminati oleh para sarjana wirausaha (Tornikoski & Maalaoui, 2019). TPB juga mengalami banyak perkembangan terutama di penyebab niat dan sikap terhadap suatu perilaku ke arah karakteristik individual seperti Palmer *et al.*, (2019) yang mempergunakan sifat dominan yang dapat mempengaruhi sifat dan niat untuk menjadi seorang pengusaha.

### **2.2. Sikap terhadap Kewirausahaan**

Sikap terhadap kewirausahaan merupakan suatu gambaran untuk melakukan evaluasi secara positif maupun negatif dari perilaku entrepreneurship. Hal tersebut akan berdampak pada niat yang kemudian mempengaruhi perilaku. Adapun sikap terhadap kewirausahaan ditentukan oleh berbagai pengaruh yaitu ciri-ciri individu, demografi, ketrampilan, dan dukungan sosial, budaya serta keuangan sebagai suatu sikap yang dapat diuji. Sikap diyakini bertindak sebagai mediator untuk pengaruh faktor latar belakang pribadi dan variabel situasional pada niat berwirausaha (Palmer *et al.*, 2019).

### **2.3. Niat Berwirausaha**

Niat berwirausaha adalah sebuah dasar dari awal kegiatan kewirausahaan

dan dapat dilihat juga sebagai langkah awal dalam memulai bisnis yang baru (Ozaralli & Rivenburgh, 2016). Wilson *et al.*, (2007) mengatakan bahwa keputusan untuk menjadi seorang pengusaha dan membuat bisnis baru merupakan keputusan yang sadar dan disengaja yang membutuhkan waktu, perencanaan yang seksama dan tingkat proses pemikiran yang tinggi sehingga keputusan untuk menjadi seorang pengusaha merupakan perilaku yang direncanakan yang dapat dijelaskan melalui niat perilaku berwirausaha. Beberapa penelitian terdahulu sudah dilakukan berkenaan dengan niat perilaku dibidang kewirausahaan misalnya suatu riset kewirausahaan mengatakan bahwa niat berwirausaha sebagai salah satu prediktor terbaik dari suatu aktivitas kewirausahaan (Krueger *et al.*, 2000) atau studi mengenai niat kewirausahaan berdasarkan model kognitif sosial yang merupakan pendekatan untuk menganalisa pembentukan usaha baru (Zhao *et al.*, 2005). Dalam menggunakan TPB terdapat tiga faktor yang dapat diprediksi yaitu norma subyektif, sikap terhadap kewirausahaan, serta kontrol perilaku yang dirasakan.

#### **2.4 Pengaruh antara Norma Subyektif dengan Niat Berwirausaha**

Norma subyektif merupakan suatu tekanan sosial yang dirasakan untuk membentuk seseorang menjadi seorang wirausahawan yang didasarkan pada keyakinan setiap orang atau kelompok penting yang dapat mendukung berdirinya suatu bisnis dengan tingkat dukungan ini sangatlah penting bagi individu tersebut (Ajzen, 1991b). Adapun norma sosial yang dapat mempengaruhi adalah teman sebaya, keluarga dan alasan dibalik pentingnya menjadi seorang wirausahawan di masyarakat (Krueger *et*

*al.*, 2000). Dari teori ini dikembangkan hipotesa, yaitu:

H<sub>1</sub>: Norma subyektif memiliki hubungan tidak langsung terhadap niat berwirausaha melalui sikap terhadap kewirausahaan.

#### **2.5 Pengaruh antara Kontrol Perilaku yang Dirasakan dengan Niat Berwirausaha**

Kontrol perilaku merupakan persepsi untuk menghasilkan perilaku kewirausahaan yang bersifat situasional dan berhubungan dengan perilaku tertentu (Palmer *et al.*, 2019). Pada teori TPB kontrol perilaku yang dirasakan dapat memprediksi sikap dan niat dari suatu perilaku sehingga dihasilkan suatu hipotesa:

H<sub>2</sub>: Kontrol perilaku yang dirasakan memiliki hubungan tidak langsung terhadap niat berwirausaha melalui sikap terhadap kewirausahaan

#### **2.6 Pengaruh antara Sikap Dominan dengan Niat Berwirausaha**

Sikap dominan bersifat intrinsik bagi wirausahawan (Miller, 2015). Adapun kompetensi untuk mendominasi orang lain sebagai bagian dari kemampuan untuk mengarahkan orang dan proses bagi kepentingan pribadi yang memungkinkan entrepreneur menentukan proses dari entrepreneurship. Minat untuk memiliki kekuasaan atas orang lain serta otoritas dalam mengambil keputusan dipandang sebagai prediktor yang signifikan bagi kewirausahaan (Baldegger *et al.*, 2017). Sebuah hipotesa dapat dikembang dari argument ini yaitu:

H<sub>3</sub>: Sikap dominan memiliki hubungan tidak langsung terhadap niat berwirausaha melalui sikap terhadap kewirausahaan

Sebagian besar studi tentang niat berwirausaha hanya berfokus pada akses

ke modal, konteks regional, lembaga dan hukum tingkat negara formal dan informal serta pendidikan tentang entrepreneurship (Shirokova *et al.*, 2016).

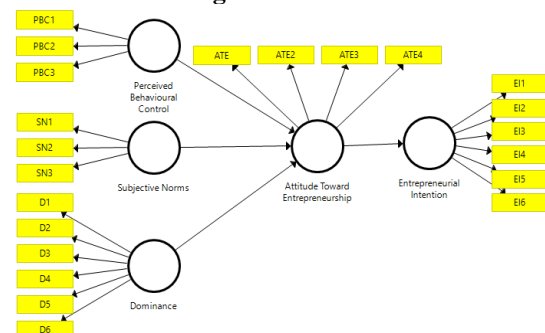
## 2.7 Dukungan Latar Belakang Kewirausahaan Orang Tua terhadap Faktor pendukung Niat untuk Berwirausaha.

Terlepas dari faktor kelembagaan dan ekonomi tersebut, latar belakang keluarga berkontribusi sebagai faktor lingkungan yang lebih intim untuk lebih memahami pembentukan niat berwirausaha. Peneliti mencoba membandingkan berbagai faktor pendukung sikap dan niat untuk berwirausaha dengan mengembangkan hipotesa sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Terdapat perbedaan kategorial latar belakang kewirausahaan keluarga yang signifikan pada hubungan antara konstruksi di model yang ada.

Dari berbagai hipotesa ini bangun rerangka penelitian seperti dilampirkan di Tabel 1 yang terdiri dari lima variabel norma-norma subyektif, kontrol perilaku yang dirasakan, sikap dominan, sikap terhadap kewirausahaan dan niat berwirausaha.

Gambar 1. Kerangka Penelitian



Sumber: Palmer *et al.* (2019)

## 3 Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan survei *one-time cross-sectional quantitative* yang akan memberikan penjelasan, tren, perilaku dan pendapat dari suatu populasi dimana penelitian mencoba untuk mempelajari sample dari populasi terkait untuk melakukan generalisasi hasil dari penelitian. Didalam penelitian ini terdapat dua jenis penelitian yaitu penelitian deskriptif dan kausal (Bougie & Sekaran, 2020). Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik sampel yang diambil dari populasi atau fenomena yang sedang dipelajari sementara kausal digunakan untuk mengkonfirmasi teori yang ada dengan memahami hubungan antara variabel terkait.

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini: data primer dan data sekunder (Quinlan *et al.*, 2019). Data primer bersumber dari penelitian empiris yang menjadi fokus penelitian ini, sedangkan data sekunder digunakan untuk membangun latar belakang penelitian dan referensi bagi regulasi terkini, fenomena yang ada dan fakta yang mendukung penelitian ini. Dalam proses penyebaran online kuisisioner, penulis menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *judgment sampling* untuk memastikan distribusi jumlah responden yang sama diantara keempat universitas swasta yang menjadi sumber responden, dan dari sana didapatkan 156 responden. Jumlah sampling ini sudah melebihi minimum sampel untuk memprediksi hubungan antara variabel dengan mempergunakan *partial-least square structural equation model (PLS-SEM)* dengan jumlah sample minimum 103 yang mempertimbangkan kerumitan model penelitian (tiga variabel bebas), tingkat signifikansi 5%, minimum  $R^2$  0.1 yang mengacu kepada *cohen power analysis* untuk multi-regresi (Hair *et al.*, 2017).

Dalam analisa *causative*, dilakukan dalam tiga langkah: pertama dilakukan evaluasi *Reflective Measurement Model* dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas (*internal consistency reliability, convergent* dan *discriminant validity*). Kedua evaluasi *structural model* yang terdiri dari *collinearity, structural model path coefficients* dan *coefficient of determination*. Ketiga, melakukan multigroup analisis dari hubungan-hubungan antara variabel yang ada. Analisis multi-grup memungkinkan untuk menguji apakah grup data yang telah ditentukan sebelumnya memiliki perbedaan yang signifikan dalam estimasi parameter khusus grupnya (misalnya, bobot luar, beban luar, dan koefisien jalur). *SmartPLS* memberikan hasil dari tiga pendekatan berbeda yang didasarkan pada hasil *bootstrap* dari setiap grup (Hair *et al.*, 2017). Dari pengumpulan data melalui kuesioner didapatkan 156 responden mahasiswa dari empat universitas di daerah Tangerang selatan.

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

##### **4.1 Analisa Deskriptif**

Profil responden didominasi oleh mahasiswa wanita. Dari 156 responden, 94 (60%) wanita adalah mahasiswa wanita sedangkan 62 (40%) adalah mahasiswa pria. Pada bagian kuisisioner yang telah disebar, responden diwajibkan untuk mengisi pilihan tentang asal universitas yang mereka tempuh selama melakukan studi S1. Hasil dari kuisisioner ini menunjukkan bahwa sebanyak 43 responden berasal dari Universitas Multimedia Nusantara, 39 responden berasal dari Universitas Pelita Harapan, 39 responden berasal dari Binus University serta yang terakhir 35 responden berasal dari Prasetya Mulya. Jumlah responden yang didapatkan dari keempat universitas terkemuka di cukup berimbang, dan masing-masing memiliki program kewirausahaan masing-masing.

Mahasiswa yang mengikuti survei Sebagian besar (60%) responden pada saat ini masih mengikuti perkuliahan di semester lima dan tujuh. Dari responden ini didapati bahwa mahasiswa telah mengikuti program atau mata perkuliahan berkenaan dengan kewirausahaan yang diberikan oleh universitas terkait.

Hasil analisa deskriptif untuk norma sosial, teman dekat memiliki respon yang paling yang mendorong seorang mahasiswa untuk menggeluti dunia usaha diikuti oleh keluarga dan sesama mahasiswa dan teman organisasi. Analisa kontrol perilaku yang diharapkan menunjukkan bahwa sebagian besar mahasiswa cukup setuju bahwa mereka memiliki pilihan untuk menentukan apa yang akan terjadi didalam kehidupan mereka, walaupun respon ini masih dibawah indikator lainnya seperti mereka dapat melindungi kepentingan pribadi dan kepastian keberhasilan dalam membuat suatu rencana.

Hal menarik didapati pada analisa variabel sikap dominan bahwa Sebagian besar dari responden mengatakan cukup tidak setuju bahwa mereka dominan didalam kehidupan mereka. Sedangkan dominan merupakan bagian daripada determinasi pencapaian tujuan. Secara umum dari analisa sikap terhadap kewirausahaan, responden memiliki kecenderungan memiliki pandangan dapat menerima bahwa kewirausahaan menjadi pilihan mereka setelah lulus perkuliahan. ini dinyatakan bahwa mereka setuju bahwa mereka memiliki kesempatan, kemampuan, kepuasan menjadi seorang pengusaha sehingga melihat kewirausahaan dapat menjadi pilihan karir. Analisa deskriptif terakhir adalah analisa mengenai niat berwirausaha, dimana mahasiswa cukup setuju bahwa tujuan profesional mereka adalah menjadi seorang pengusaha.

## 4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas

Dalam pengujian reliabilitas dan validitas dipergunakan beberapa pengujian seperti internal consistency (melalui pendekatan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*), *convergent validity* (*indicator reliability* dan *average variance extracted*) serta *discriminant validity*. Dalam pengujian reliabilitas dan validitas didapatkan bahwa seluruh kontruksi variabel dan indikator yang dipergunakan dapat diandalkan dan sah seperti disampaikan di Tabel 1 dimana *composite reliability* dan *indicator outer loading* nilainya diatas 0.7 dan AVE diatas 0.5. Adapun batas uji daripada validitas dan reliabilitas mengacu pada parameter yang dikembangkan oleh Hair *et al.*, (2017).

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Kontruksi	Factor Loading
Entrepreneurial Intention (EI) – Niat menjadi wirausaha R2=0.799, CronA=0.963, CR=0.970, AVE=0.844	
EI1	0.911
EI2	0.889
EI3	0.922
EI4	0.911
EI5	0.954
EI6	0.925
Attitude Toward Entrepreneurship (ATE) – Sikap terhadap kewirausahaan R2=0.302, CronA=0.931, CR=0.951, AVE=0.829	
ATE1	0.921
ATE2	0.887
ATE3	0.926
ATE4	0.908
Dominance (D) – Sikap Dominasi CronA=0.912, CR=0.929, AVE=0.687	
D1	0.781
D2	0.824
D3	0.812
D4	0.818
D5	0.840
D6	0.894
Perceived Behavioural Control (PBC) – Perilaku Kontrol yang dirasakan CronA=0.713, CR=0.839, AVE=0.634	
PBC1	0.726
PBC2	0.869
PBC3	0.787
Subjective Norms (SN) – Norma-Norma Sosial CronA=0.862, CR=0.915, AVE=0.783	
SN1	0.879
SN2	0.897
SN3	0.878

Sumber : Hasil Olah Data (2020)

## 4.3 Hasil Pengujian Hipotesa

Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel yang dinyatakan didalam berbagai hipotesa yang ada. Dilakukan pengaruh langsung dan tidak langsung yang hasilnya dinyatakan didalam Table 2 dan Table 3. Dari hasil

hasil uji hipotesa 1-3, hanya hipotesa yang pertama yang dapat diterima. Dari hasil hipotesa pertama didapati bahwa norma-norma subyektif memiliki hubungan tidak langsung terhadap niat berwirausaha melalui sikap terhadap kewirausahaan dengan koefisien jalur sebesar 0.344 dengan p value 0.000.

**Tabel 2 Analisa Efek Langsung**

	Orig Sample (O)	Mean (M)	Std Dev	P Values
ATE -> EI	0.884	0.884	0.023	0
D -> ATE	0.085	0.092	0.067	0.208
PBC-> ATE	0.137	0.144	0.085	0.106
SB -> ATE	0.43	0.425	0.069	0

Sumber : Hasil Olah Data (2020)

**Tabel 3 Analisa Efek Tidak Langsung**

	Ori Sample (O)	Mean (M)	Std Dev	P Values
D -> ATE-> EI	0.067	0.073	0.058	0.244
PBC -> ATE-> EI	0.11	0.113	0.069	0.111
SN-> ATE-> EI	0.344	0.341	0.057	0

Sumber : Hasil Olah Data(2020)

Hipotesa kedua dan ketiga tidak dapat diterima dikarenakan dalam hipotesa kedua kontrol perilaku yang dirasakan memiliki hubungan tidak berarti secara tidak langsung terhadap niat berwirausaha melalui sikap terhadap kewirausahaan dengan koefisien jalur 0.11 dengan nilai p-value 0.111. Demikian juga dengan hipotesa ke 3 tidak memiliki hasil yang signifikan sehingga hipotesa Sikap dominan memiliki hubungan tidak langsung terhadap niat berwirausaha melalui sikap terhadap kewirausahaan tidak dapat diterima dengan koefisien jalur 0.067 dengan nilai p-value 0.244. Analisa lebih lanjut mengenai hubungan variabel digambarkan di Tabel 3 dapat mendukung

Analisa diatas dikarenakan hubungan berarti hanya terjadi antara dua hubungan variabel yaitu norma-norma subjektif dengan sikap terhadap kewirausahaan dengan koefisien jalur 0.43 dan nilai p value 0.000, dan hubungan Sikap terhadap kewirausahaan dengan Niat berwirausaha dengan koefisien jalur 0.884 dan p value 0.000.

#### 4.4 Hasil Pengujian PLS Multigroup Analisis (PLS-MGA)

Analisa multi-group menunjukkan bahwa tidak ada signifikansi berbagai hubungan antara variabel terkait jikalau dibandingkan antara mahasiswa yang memiliki latar belakang keluarga pengusaha dengan mahasiswa yang tidak memiliki latar belakang keluarga seperti terlihat di Tabel 4 dari tiga pengujian yang ada mempergunakan *PLS-MGA*, *Parametric Test*, dan *Welch-Satterthwait Test*.

**Tabel 4 Hasil Analisa PLS-MGA**

PLS-MGA			
X= Responden dengan Latar Belakang Keluarga BUKAN Pengusaha Y= Responden dengan Latar Belakang Keluarga Pengusaha	Specific Indirect Effects-diff (X - Y)	P-Value original 1-tailed (X vs Y)	p-Value new (X vs Y)
D → ATE → EI	0.108	0.202	0.404
PBC → ATE → EI	0.144	0.177	0.354
SN → ATE → EI	-0.07	0.669	0.662

#### Parametric Test

X= Responden dengan Latar Belakang Keluarga BUKAN Pengusaha Y= Responden dengan Latar Belakang Keluarga Pengusaha	Specific Indirect Effects-diff (X - Y)	t-Value ( X vs Y )	p-Value (X vs Y)
D → ATE → EI	0.108	0.712	0.477
PBC → ATE → EI	0.144	0.84	0.402
SN → ATE → EI	-0.07	0.531	0.596

#### Welch-Satterthwait Test



X= Responden dengan Latar Belakang Keluarga BUKAN pengusaha Y= Responden dengan Latar Belakang Keluarga Pengusaha	Specific Indirect Effects-diff (X - Y)	t-Value ( X vs Y )	p-Value (X vs Y)
D → ATE → EI	0.108	0.71	0.481
PBC → ATE → EI	0.144	0.902	0.371
SN → ATE → EI	-0.07	0.479	0.634

Sumber : Hasil Olah Data (2020)

#### 4.5 Pembahasan

Melihat daripada demografi responden, walaupun tidak dapat disimpulkan bahwa lebih banyak wanita akan menjadi seorang pengusaha tetapi peran wanita didalam dunia usaha mendapatkan popularitas yang semakin meningkat terutama di ekonomis global dimana wanita diharapkan bukan lagi menjadi manager rumah tangga tetapi pengusaha wanita yang mendunia terutama dengan perkembangan teknologi digital (Priya *et al.*, 2020).

Analisa hasil hipotesa, didapati bahwa hanya norma-norma sosial yang mempengaruhi sikap terhadap kewirausahaan secara langsung dan niat berwirausaha secara tidak langsung. Dikatakan oleh Kan dan Fabrigar (2017) bahwa norma-norma sosial ditentukan oleh kepercayaan normatif dan motivasi untuk patuh terhadap suatu acuan tertentu, dalam hal ini pandangan terhadap bidang kewirausahaan dan keinginan untuk menjadi seorang pengusaha. Semakin positif kepercayaan motivasi normatif yang dimiliki seseorang akan semakin yakin seseorang terhadap kewirausahaan dan juga semakin tinggi keinginan untuk menjadi seorang pengusaha (Ajzen, 1985). Peran daripada keluarga, teman dekat dan sesama mahasiswa menjadi sangat penting dalam pembentukan norma sosial ini yang akan membentuk suatu pandangan positif terhadap kewirausahaan yang akan mendorong keinginan mahasiswa untuk menjadi

seorang pengusaha. Untuk meningkatkan efek norma-norma sosial terhadap sikap dan perilaku kewirausahaan dibutuhkan empat hal untuk bisa terjadi yaitu harus adanya Tindakan, target, konteks dan waktu (Kan & Fabrigar, 2017) dimana dibutuhkan tindakan nyata keterlibatan mahasiswa didalam kegiatan yang berhubungan dengan kewirausahaan seperti pengalaman didalam terlibat dalam kegiatan *start-up* dapat meningkatkan norma-norma sosial yang dapat meningkatkan pandangan positif dan keinginan terhadap kewirausahaan (Sabah, 2016). Dan hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya bahwa peran daripada orang sekitar sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku mahasiswa terhadap bidang kewirausahaan.

Hal menarik yang juga didapatkan dari penelitian ini adalah bahwa kedua faktor penentu lainnya yaitu kontrol perilaku yang diharapkan dan Sikap dominan, tidak secara berarti memberikan hasil yang signifikan terhadap sikap dan perilaku kewirausahaan. Kontrol perilaku yang diharapkan memiliki dua peran yaitu pertama dapat mempengaruhi sikap keinginan untuk menjadi pengusaha melalui suatu kepercayaan apakah dengan sumber daya yang mereka miliki dan kesempatan yang dilihat, mereka memiliki perilaku yang positif dan keinginan untuk menjadi seorang kewirausahaan. Hal kedua adalah bahwa kontrol perilaku yang diharapkan dapat mempengaruhi secara langsung terhadap perilaku jikalau tingkat keakurasian keyakinan dari mahasiswa untuk menjadi seorang pengusaha termasuk juga pengaruh-pengaruh dari luar lainnya dapat mempengaruhi kontrol perilaku yang diharapkan ini (Kan & Fabrigar, 2017). Dari demografi responden sebagian mahasiswa yang ada sudah mengikuti mata kuliah berhubungan dengan kewirausahaan tetapi tidak

menjamin bahwa mereka memahami sumber daya dan kesempatan yang ada secara utuh berhubungan dengan kewirausahaan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa mahasiswa yang mengikuti kelas-kelas kewirausahaan tidak sertamerta meningkatkan keinginan mereka untuk menjadi pengusaha tetapi keterlibatan nyata seperti didalam start-up dapat meningkatkan keinginan mereka untuk menjadi pengusaha (Sabah, 2016; Vivien & Beatriz, 2021).

Faktor sikap dominan yang tidak memiliki nilai yang signifikan untuk mempengaruhi sikap dan keinginan untuk menjadi seorang pengusaha. Dominance merupakan sikap yang berhubungan dengan orientasi dalam mencapai tujuan (Ames & Flynn, 2007) dan sangat berhubungan sekali dengan keinginan untuk menjadi pengusaha, dan orientasi dalam mencapai tujuan ini sangat penting dalam kesuksesan dalam mengembangkan usaha (Utomo & Budiastuti, 2019). Perilaku Sikap dominan yang dimiliki oleh mahasiswa relatif lebih rendah dibanding dengan variabel lainnya dilihat dari deskriptif analysis. Penulis berargumen mengacu kepada apa yang dikatakan oleh Kan dan Fabrigar (2017), faktor Sikap dominan tidak didukung oleh konteks dan waktu yang sedang dilewati oleh mahasiswa. Maksud konteks dan waktu disini adalah bahwa mereka sebagai mahasiswa tidak sedang berfokus terhadap kegiatan kewirausahaan saja tetapi masih berfokus terhadap penyelesaian studi di universitas. Dari penelitian-penelitian sebelumnya Sikap dominan ini memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan sikap dan perilaku kewirausahaan karena berhubungan dengan personality, percaya diri dan sistem kontrol, dan kepemimpinan (Palmer *et al.*, 2019).

Selain melihat faktor norma sosial, kontrol perilaku yang dirasakan dan sikap dominan, penelitian ini mencoba membandingkan efek dari variabel-variabel yang dikemukakan sebelumnya dengan konteks mahasiswa yang beranjak dari latar belakang keluarga pengusaha dibandingkan dengan yang tidak berasal dari keluarga pengusaha. Dan hasilnya memang tidak ada perbedaan yang signifikan mengenai efek-efek variabel tersebut. Walaupun penelitian sebelumnya menyatakan bahwa latar belakang kewirausahaan keluarga dapat menstimulasi kontrol perilaku yang dirasakan dan sikap dominan serta norma-norma sosial, melalui motivasi, dukungan dan dorongan pengembangan kompetensi tetapi didalam penelitian ini efek yang secara signifikan tidak dapat dilihat.

## **5 Kesimpulan dan Implikasi Manajerial**

### **5.1 Kesimpulan**

Pemahaman mengenai faktor yang paling penting dalam pembentukan keinginan untuk menjadi seorang pengusaha merupakan topik yang menarik bagi peneliti dan praktisi maupun pendidik dibidang kewirausahaan. Hal ini bisa berkontribusi terhadap pengembangan bidang kewirausahaan dengan bertambahnya pengusaha-pengusaha muda dari kalangan yang lebih produktif.

Peran dari orang tua, sahabat dekat dan teman mahasiswa menjadi hal penting dalam meningkatkan sikap dan perilaku untuk menjadi seorang pengusaha. Hal ini pun sebenarnya harus didukung oleh persepsi bahwa mahasiswa memiliki sumber daya dan kesempatan yang besar untuk dapat sukses menjadi seorang pengusaha dan juga motivasi yang tinggi untuk sukses, walaupun didalam penelitian ini hanya dukungan orang sekitar yang terlihat mendukung sikap dan perilaku untuk menjadi

pengusaha. Didalam penelitian ini juga didapatkan bahwa tidak ada perbedaan efek yang signifikan antara variabel-variabel terkait apabila dibandingkan mahasiswa dengan latar belakang keluarga pengusaha dengan yang tidak.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Pengembangan-pengembangan program Pendidikan di universitas diharapkan dapat merubah norma-norma sosial berkenaan dengan perkembangan kewirausahaan. Beberapa norma-norma dan inisiatif berkenaan dengan

pengembangan kewirausahaan dapat berupa pertama pengembangan ekosistem kewirausahaan melalui peningkatan kapasitas pengusaha muda, jaringan dan kelembagaan universitas. Kedua, penekanan terhadap pertumbuhan usaha dan keberlangsungan bisnis. Ketiga adalah meningkatkan peran serta dari pada keluarga dalam melakukan mentor kepada mahasiswa yang memiliki latar belakang keluarga pengusaha guna melanjutkan bisnis keluarga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, T. (2017). Bonus Demografi 2030-2040: Strategi Indonesia Terkait Ketenagakerjaan dan Pendidikan. In *Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional*.
- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. *J. Kuhl et Al. (Eds.), Action Control*, 11–39. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2)
- Ajzen, I. (1991a). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (1991b). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall.
- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307–324. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.307>
- Baldegger, U., Schroeder, S. H., & Furtner, M. R. (2017). The self-loving entrepreneur: Dual narcissism and entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 9(4), 373–391. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2017.088639>
- Bappenas. (2019). Visi Indonesia 2045 - Background Study. *Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional*, 1–158.
- Bella, M., & Maichal. (2018). Pengaruh Mindset , Kepemimpinan, dan Nilai Keluarga Terhadap Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 13(1), 121–138.

- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business a skill-building approach*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior : an introduction to theory and research*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hawksworth, J., & Audino, H. (2017). The long view: How will the global economic order change by 2050? In *Price Waterhouse and Coopers* (Issue February).
- INSEAD. (2019). The Global Talent Competitiveness Index. *Regional Studies*, 49(6), 284.
- Kan, M. P. H., & Fabrigar, L. R. (2017). Theory of Planned Behavior. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–8). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8\\_1191-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1191-1)
- Kemendikbud. (2017). Peta Jalan Generasi Emas Indonesia 2045. *Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia*, 1–30.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411–432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- MENKOPUKM. (2021). *Kawal Anak Muda Menjadi Entrepreneur Baru*. Humas Kementerian Koperasi Dan UKM. <https://kemenkopukm.go.id/read/menkopukm-teten-masduki-kawal-anak-muda-menjadi-entepreneur-baru>
- Miller, D. (2015). A downside to the entrepreneurial personality? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(1), 1–8. <https://doi.org/10.1111/etap.12130>
- Ozaralli, N., & Rivenburgh, N. K. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the U.S.A. and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0047-x>
- Palmer, C., Fasbender, U., Kraus, S., Birkner, S., & Kailer, N. (2019). A chip off the old block? The role of dominance and parental entrepreneurship for entrepreneurial intention. *Review of Managerial Science*, 15(2), 287–307. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00342-7>
- Pizzorno, M. C., Benozzo, A., Fina, A., Sabato, S., & Scopesi, M. (2014). Parent-child career construction: A narrative study from a gender perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.001>
- Primus, J. (2018). Apa Jadinya Indonesia Tanpa Wirausaha? *Kompas.Com*, 1. <https://edukasi.kompas.com/read/2018/03/23/08450051/apa-jadinya-indonesia-tanpa-wirausaha->
- Priya, G. L., Nadu, T., & Nadu, T. (2020). A study on Online Women Entrepreneur.

- International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 1095–1110.  
<https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.100>
- Quinlan, C., Babin, B. J., Carr, J. C., Griffin, M., & Zikmund, W. G. (2019). *Business research methods*.
- Sabah, S. (2016). Entrepreneurial Intention: Theory of Planned Behaviour and the Moderation Effect of Start Behaviour and the Moderation Effect of Start-Up Experience. *Intech*, 32, 137–144.
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., & Bogatyreva, K. (2016). Exploring the intention–behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal*, 34(4), 386–399.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.007>
- Sussman, R., & Gifford, R. (2019). Causality in the Theory of Planned Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(6), 920–933.  
<https://doi.org/10.1177/0146167218801363>
- Tornikoski, E., & Maalaoui, A. (2019). Critical reflections – The Theory of Planned Behaviour: An interview with Icek Ajzen with implications for entrepreneurship research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(5), 536–550. <https://doi.org/10.1177/0266242619829681>
- Utomo, P., & Budiastuti, D. (2019). Practiced culture toward firm competitiveness performance: Evidence from Indonesia. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 27(1), 113–124.
- Vivien, S., & Beatriz, C. (2021). The Influence of the Field of Study and Entrepreneurship Course in Entrepreneurial Intention Among University Students. In P. Jones, N. Apostolopoulos, A. Kakouris, C. Moon, V. Ratten, & A. Walmsley (Eds.), *Universities and Entrepreneurship: Meeting the Educational and Social Challenges* (Vol. 11, pp. 117–131). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620210000011008>
- WEF. (2019). ASEAN Youth Technology, Skill and the Future of Work. *Centre for the New Economy and Society*, August, 1–17.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387–406.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x>
- Zhao, H., Hills, G. E., & Seibert, S. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>

# ANALISIS STRATEGI BERSAING BISNIS *HOME INDUSTRY*

Maria Rijanto

Universitas Katholik Parahyangan Bandung  
e-mail: theresiamaria4@gmail.com

## ABSTRACT

*The Food Industry is one of industry currently surviving and promising in Indonesia. In 2019 the food and beverage industry in Indonesia increased by 6.77%, and contributed to the national GDP of 7.35% so that this industrial sector can be relied upon. The home industry is one of the business segments that does not require large capital and can absorb a lot of labors. In the city of Bekasi, the market snack industry is one of the industries that is in great demand so that it is growing. This research was conducted in one of the home industries in Harapan Indah, Bekasi. In Harapan Indah, traditional snack industry has tight market competition. Mayona is home industry of traditional snack that has been established since 2002, currently Mayona has the goal of maximizing revenue in order to remain competitive in the current market industry. This research is using qualitative method. the respondents in this study were selected using purposive sampling. Respondent of this research are Mayona owner, Mayona employees, Mayona reseller, owner of retail traditional snack, consumer of enduser Mayona, and consumers of retail traditional snack. This study aims to 1) find out the strengths and weaknesses that Mayona currently has using SWOT analysis, 2) find out what are the external challenges and opportunities of Mayona by using SWOT analysis and Porter's Five Force analysis in the Mayona environment, 3) Propose appropriate strategies to Mayonna is differentiation by creating a competitive advantage.*

## ABSTRAK

Salah satu industri yang saat ini dapat bertahan dan menjanjikan adalah industri makanan. Di tahun 2019 industri makanan dan minuman di Indonesia mengalami kenaikan 6,77%, dan memberi kontribusi terhadap PDB nasional sebesar 7,35% sehingga sector industry ini dapat diandalkan. *Home industry* merupakan salah satu segmen usaha yang tidak membutuhkan modal besar dan dapat menyerap banyak tenaga kerja. Di kota Bekasi industri jajanan pasar termasuk industri yang banyak diminati sehingga mengalami pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan pada salah satu *home industry* yang ada di Perumahan Harapan Indah kota Bekasi. Di perumahan Harapan Indah industri jajanan pasar memiliki persaingan yang ketat. Mayona merupakan salah satu *home industry* jajanan pasar yang sudah berdiri sejak tahun 2002, saat ini Mayona memiliki tujuan yaitu memaksimalkan pendapatan agar dapat tetap bersaing didalam industri jajanan pasar saat ini. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, responden dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan *purposive sampling*. Responden dalam penelitian ini terdiri dari pemilik Mayona, karyawan Mayona, *resellser* Mayona, pemilik tempat titip jual, konsumen *enduser* Mayona, dan konsumen di tempat titip jual. Penelitian ini bertujuan untuk <sup>1)</sup> mengetahui keunggulan dan kelemahan yang dimiliki Mayona saat ini dengan menggunakan analisis SWOT, <sup>2)</sup> mengetahui yang menjadi tantangan dan kesempatan Mayona dengan menggunakan analisis SWOT dan analisis *Porter's Five Force* pada lingkungan eksternal Mayona, <sup>3)</sup> Usulan strategi yang tepat untuk Mayona adalah diferensiasi dengan menciptakan keunggulan kompetitif.

**Keywords:** SWOT, Porter's Five Forces, persaingan, strategi

## 1. Pendahuluan

Saat ini salah satu industri yang terus bertahan dan dapat menjanjikan adalah industri makanan. Dilansir dari Rihanto (2019), di tahun 2019 sektor industri makanan dan minuman di Indonesia memiliki potensi pertumbuhan yang cukup tinggi karena hingga Agustus 2019 pertumbuhannya telah mencapai 6.77%. Kontribusi sector industri

makanan sebesar 6.35% terhadap PDB nasional. Industri makanan dan minuman merupakan salah satu sector yang dapat diandalkan dan memberikan kontribusi yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, hal itu dikarenakan memiliki *supply* dan *user* yang banyak (perindustrian, 2019). Industri perumahan merupakan salah satu segmen usaha yang paling mudah dan terjangkau untuk

dimulai karena tidak membutuhkan modal besar dan dapat dilakukan dirumah sehingga dapat dikendalikan langsung (Argomedia, 2018).

Berdasarkan hasil BPS kota Bekasi sepanjang tahun 2017 jumlah home industry terus meningkat jika dibandingkan jenis industri besar (Badan Pusat Statistik, 2021). Salah satu *industri rumahan* yang sedang berkembang adalah *industri rumahan* di bidang makanan berupa jajanan pasar. Jajanan pasar merupakan jenis makanan yang banyak diminati oleh masyarakat luas karena rasanya yang enak, variasinya pilihannya yang banyak, mudah di konsumsi, dan harga yang terjangkau (Asnida, 2019). Jajanan pasar sering dijadikan sebagai makanan saat ada acara – acara seperti pertemuan, ulang tahun, seminar, acara keagamaan, dan berbagai acara resmi maupun tidak resmi. Hal ini yang menunjukkan eksistensi jajanan pasar bagi masyarakat Indonesia.

Fokus penelitian ini ada pada bisnis jajanan pasar yang ada di sebuah perumahan di kota Bekasi yaitu perumahan Harapan Indah. Penelitian dilakukan di perumahan Harapan Indah karena perumahan ini memiliki luas wilayah lebih dari 2000 hektar (Damai Putra Group, 2021) selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan Junarki (2020), *developer* menyediakan sarana dan prasarana yang memadai seperti rumah sakit, sekolah, supermarket, akses transjakarta, tempat ibadah, transportasi yang menghubungkan perumahan dengan beberapa area di jakarta, sehingga peneliti melihat perumahan Harapan Indah memiliki pasar yang luas.

Sarana dan prasarana perumahan Harapan Indah yang lengkap membuat jumlah penduduk yang terus meningkat. Jumlah penduduk yang semakin banyak membuat pasar bisnis home industri juga meningkat. Selain peningkatan permintaan, teknologi turut mendukung

perkembangan home industri karena memberikan kemudahan dalam promosi maupun distribusi. Ditengah persaingan yang tinggi diperlukan inovasi and keamanan untuk dapat bersaing (kementrianperindustrian, 2019). Bisnis home industri jajanan pasar di perumahan harapan indah menggunakan beberapa mekanisme penjualan yaitu : jual langsung ke pengguna akhir, *reseller* yang membeli putus, dan distributor atau tempat titip jual. Beberapa pelaku bisnis jajanan pasar menggunakan beberapa mekanisme tersebut, dan ada juga yang menggunakan semua mekanisme.

Globalisasi yang dihadapi saat ini juga mendukung adanya penggunaan teknologi yang mendominasi kehidupan dan penyebaran berbagai informasi dalam kehidupan sehari-hari (Ongkowiedjaja & Tjokrosaputro, 2020). Teknologi digunakan dalam kegiatan jual-beli produk, promosi, dan pembelian bahan baku produk. Berdasarkan hasil observasi Mayona saat ini belum banyak menggunakan teknologi dalam aktivitas perusahaan.

Berikut adalah beberapa industri rumahan yang ada di perumahan harapan indah: Mayona (M), jajanan pasar mba desi (MD), tante melati (TM), Kenken cemilan (KK), dan wati cake & siomay (WCS). Penelitian ini akan berfokus pada salah satu industri rumahan yaitu Mayona. Mayona merupakan salah satu usaha bisnis jajanan pasar yang sudah lama berdiri di Perumahan Harapan Indah yaitu sejak tahun 2002, akan tetapi Mayona masih memiliki beberapa kendala sehingga perkembangannya sangat lamban hal itu terlihat dari grafik pendapatan yang cenderung stabil karena banyak kendala internal yang dihadapi.

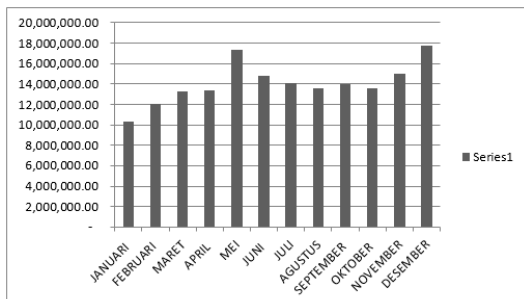
Akan tetapi, Mayona memiliki potensi untuk mengembangkan bisnis nya seperti sudah memiliki kelengkapan legalitas seperti: PIRT dan SIUP sejak tahun 2012, Mayona juga memiliki

variasi produk yang beragam. Mayona menggunakan mekanisme penjualan langsung ke pengguna akhir, *reseller*, dan titip jual. Konsumen baru Mayona saat ini banyak diperoleh dari mekanisme promosi *word of mouth*, dari mekanisme ini keunggulan dari produk atau pelayanan yang diberikan Mayona akan menjadi keputusan bagi konsumen (Alpha & Keni, 2020) Tingginya persaingan membuat Mayona harus bertahan dan bersaing dalam industri jajanan pasar ini. Saat ini pemilik Mayona mengeluhkan karena keterbatasan SDM membuat sering harus menolak pesanan dari konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa konsumen Mayona, mereka memilih Mayona karena rasa produk jajanan pasar yang diproduksi selalu memuaskan dan harga yang cenderung murah jika dibandingkan dengan produsen jajanan pasar lainnya. Saat ini Mayona memiliki beberapa pelanggan loyal yang tetap memilih Mayona walaupun sudah tidak tinggal di Perumahan Harapan Indah lagi.

Kisaran harga jajanan pasar yang di jual oleh Mayona adalah Rp 2000 – Rp 150.000. Mayona memiliki pendapatan rata – rata Rp 14.000.000 perbulan, detail pendapatan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Gambar 1 Grafik pendapatan Mayona Tahun 2019**

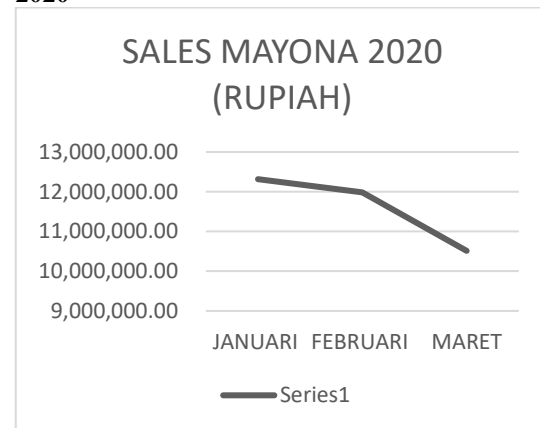


Sumber: Data Diolah (2021)

Dari grafik diatas dapat dilihat pendapatan Mayona cenderung stabil, hal

ini juga yang menjadi salah satu keluhan pemilik Mayona saat ini. Pandemi yang terjadi sejak tahun 2020, memberi imbas ke hampir semua industri termasuk industri rumahan jajanan pasar, hal ini terjadi pula pada Mayona. Dibawah ini adalah grafik tiga bulan pendapatan Mayona :

**Gambar 2 Grafik Pendapatan Mayona Tahun 2020**



Sumber: Data Diolah (2021)

Penurunan yang terjadi hingga 15%, ini menunjukkan adanya dampak pada bisnis jajanan pasar. Penurunan pendapatan disebabkan oleh beberapa hal yaitu: *supply* bahan baku yang terhambat dan menyebabkan harga menjadi mahal, penurunan permintaan di pasar yang disebabkan berbagai faktor.

Perubahan kondisi lingkungan eksternal dan kondisi lingkungan internal saat ini menuntut Mayona memiliki strategi yang sesuai untuk dapat diterapkan sehingga Mayona dapat bertahan dan bersaing dalam bisnis jajanan pasar. Untuk mengetahui strategi tersebut penulis perlu untuk melakukan analisis yang menjadi kekuatan dan kelemahan Mayona. Untuk dapat bertahan dan bersaing, Mayona untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki saat ini.

Berdasarkan analisis diatas maka penulis memiliki tujuan penelitian sebagai berikut mengetahui keunggulan



dan kelemahan yang dimiliki Mayona saat ini, mengetahui apa yang menjadi kesempatan dan tantangan yang dihadapi Mayona saat ini, mengetahui kondisi eksternal melalui analisis *porter's five force*, dan memberikan usulan strategi yang sesuai dengan kondisi Mayona saat ini.

## **2. Tinjauan Literatur**

### **2.1 Manajemen Strategi**

Berikut adalah beberapa pengertian mengenai manajemen strategi menurut beberapa ahli, Wheelen (2012) mendefinisikan manajemen Strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk suatu perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Menurut Ade (2017), manajemen strategi merupakan sebuah seni dalam mengambil keputusan sebagai suatu cara sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai. Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan manajerial untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka waktu panjang (Wheelen, 2012). Menurut thompson *et al.*, (2016) manajemen strategi adalah berkompetis dengan melakukan hal yang berbeda dari yang dilakukan oleh pesaing atau dapat melakukan yang lebih baik.

Pengertian - pengertian tersebut dapat disimpulkan manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan yang dibuat berdasarkan keunikan internal perusahaan atau organisasi dan kondisi lingkungan eksternal, dengan tujuan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan

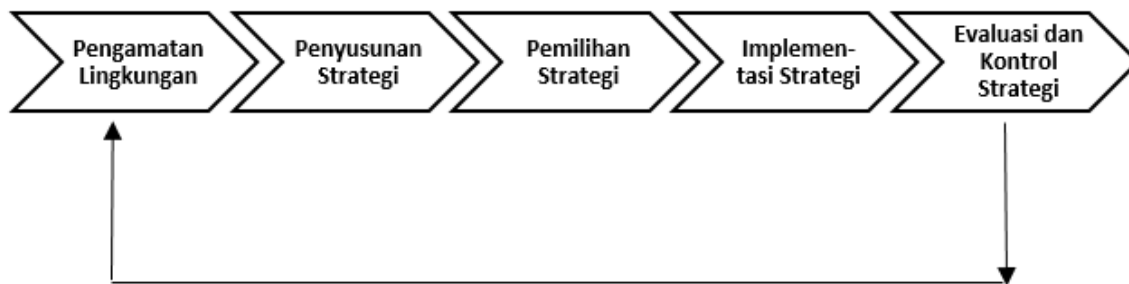
atau organisasi. Sehingga strategi yang dibuat harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan atau organisasi. Strategi yang dibuat tersebut akan melibatkan setiap departemen yang ada dalam perusahaan atau organisasi.

Dalam menciptakan strategi perusahaan atau organisasi perlu untuk menciptakan sebuah nilai yang berbeda dari yang ditawarkan oleh kompetitor. Oleh karena itu manajemen strategi akan erat kaitannya dengan keunggulan kompetitif perusahaan. Lima pendekatan strategi dasar yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk membuat pembeda dengan pesaing di pasar, membangun loyalitas konsumen, dan menciptakan keunggulan kompetitif adalah strategi menyediakan harga yang murah, strategi differensiasi, strategi focus pada biaya yang rendah, strategi focus pada differensiasi, dan strategi memberikan biaya terbaik (thompson *et al.*, 2016). Manajemen strategi ini bersifat berkelanjutan karena adanya perubahan kondisi lingkungan eksternal yang akan membuat perusahaan perlu untuk meningkatkan strategi.

#### **2.1.1 Tahapan Penyusunan Strategi**

Didalam merumuskan strategi yang tepat, diperlukan beberapa tahapan yang harus dilalui, tahapan tersebut diperlukan agar strategi yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Secara singkat tahapan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut (Wheelen, 2012):

Gambar 3 Tahapan Perencanaan Strategi



Sumber: Data Diolah (2021)

Tahapan dimulai dengan pengamatan lingkungan eksternal dan internal perusahaan atau organisasi. Pengamatan lingkungan akan mengacu pada kondisi saat ini. Lingkungan eksternal mencakup *social environment*, dan *task environment*. *Social environment* tidak berhubungan dengan aktivitas – aktivitas utama organisasi, akan tetapi mempengaruhi dalam pengambilan keputusan jangka panjang. Sedangkan *task environment* akan secara langsung berpengaruh dan dipengaruhi oleh operasi – operasi utama organisasi. Contohnya adalah *supplier*, pesaing, pelanggan, kreditur. Analisis internal akan mencakup sumberdaya, kapabilitas, struktur, budaya.

Dengan manajemen strategi, kekuatan internal perusahaan akan di padukan untuk memberikan keunggulan kompetitif perusahaan. Tahap selanjutnya yaitu penyusunan strategi atau perumusan strategi yang akan menggunakan visi dan misi perusahaan sebagai indicator kesuksesan strategi tersebut. Strategi perusahaan akan dibuat untuk mencapai visi perusahaan, dan misi akan digunakan sebagai kekuatan perusahaan untuk mencapai visi tersebut. Pada tahap selanjutnya yaitu pemilihan strategi akan dilakukan berdasarkan kondisi lingkungan eksternal saat ini dan

kekuatan yang dimiliki perusahaan. Pada tahap ini perusahaan atau organisasi akan mengetahui posisinya berdasarkan

kondisi eksternal dan internal perusahaan atau organisasi. Implementasi strategi dilakukan dengan tindakan *real* sesuai dengan jenis strategi yang dipilih oleh perusahaan atau organisasi.

Terkadang pada saat implementasi akan memerlukan perubahan secara ekstrim. Evaluasi dan kontrol dapat dilakukan sebagai tindak lanjut dari strategi yang sudah dipilih dan diimplementasikan. Dalam tahap ini perlu untuk dilakukan perbandingan antara performansi aktual, dan performansi yang diinginkan pada saat perencanaan. Sehingga dapat dikatakan strategi dikatakan berhasil ketika sudah mencapai visi perusahaan. Tahap ini bukan merupakan tahap akhir karena sesuai pada Gambar 1, manajemen strategi akan bersifat berkelanjutan karena perubahan kondisi lingkungan eksternal.

## 2.2 SWOT Analysis

SWOT dapat digunakan untuk mengetahui kelemahan dan ancaman sebuah organisasi dan memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungan untuk dapat menciptakan strategi yang sesuai. Metode analisis SWOT dapat membantu organisasi dalam memilih strategi baru berdasarkan posisi organisasi saat ini. SWOT analisis merupakan analisis yang menggunakan komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada didalam organisasi. Kekuatan dan kelemahan akan didapatkan pada internal organisasi seperti modal insani yang

dimiliki organisasi, lokasi, modal, dan lain – lain. Peluang dan ancaman akan didapatkan dari lingkungan eksternal organisasi seperti pertumbuhan pesaing, kondisi ekonomi, masalah dunia seperti pandemi Covid-19, ketersediaan bahan baku, dan perubahan tren di pasar.

Unsur – unsur dalam SWOT Analysis adalah *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*. *Strength* atau kekuatan berasal dari internal organisasi. Dalam mengetahui kekuatan organisasi dapat menggunakan beberapa pertanyaan sebagai alat bantu yaitu: apa yang menjadi kelebihan organisasi yang disukai oleh konsumen? Apa yang menjadi keunikan organisasi? Faktor kesuksesan yang pernah membantu meningkatkan pendapatan organisasi? Aset apa saja yang dimiliki oleh organisasi sebagai modal?

Sama dengan *strength*, *weakness* atau kelemahan bersasal dari internal organisasi. Untuk menemukan kekurangan organisasi dapat menggunakan beberapa pertanyaan berikut : apakah yang perlu dilakukan organisasi untuk dapat menghadapi persaingan? hal apa yang perlu

ditingkatkan dalam organisasi? Apa yang menjadi penyebab kerugian organisasi? Apa saja keluhan yang pernah disampaikan oleh konsumen?

Unsur selanjutnya adalah *Opportunities* atau peluang, unsur ini perlu jeli untuk dapat di lihat oleh organisasi. Pertanyaan yang dapat digunakan untuk melihat unsur ini adalah apa yang menjadi tren saat ini di pasar? Peluang bisnis seperti apa yang diterima oleh pasar? Apakah teknologi dapat diaplikasikan dalam organisasi?

*Threats* atau ancaman, ini merupakan faktor eksternal sehingga sulit untuk dapat dikendalikan, akan tetapi perlu untuk diketahui sehingga dapat memilih strategi yang sesuai. Pertanyaan yang dapat membantu dalam melakukan analisis ancaman adalah siapa pesaing yang berpotensi memasuki pasar? Kondisi pemasok apakah stabil dari segi kualitas dan juga harga? Keterlambatan penggunaan teknologi akan mengganggu proses kegiatan organisasi? Perubahan tren apakah akan membuat perusahaan kesulitan ?

Hasil analisis dapat dibuat dalam template sebagai berikut :

Tabel 1 *Template SWOT Analysis*

	<b>HELPFUL (dalam mencapai tujuan)</b>	<b>HARMFUL (dalam mencapai tujuan)</b>
<b>INTERNAL (sifat organisasi)</b>	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<b>EXTERNAL (sifat lingkungan sekitar organisasi)</b>	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>

Sumber: data diolah (2021)

Hasil rekap diatas dapat dibuat dalam bentuk matrix EFE dan IFE. SWOT akan menghasilkan empat kemungkinan strategi yaitu :

- Strategi S-O =  
*Strength – opportunities*
- Strategi S-T =  
*Strength – Threats*
- Strategi W-O =  
*Weakness – Opportunities*
- Strategi W-T =  
*Weakness – Threats*

### 2.2.1 EFE & IFE

EFE dan IFE digunakan untuk menentukan posisi perusahaan saat ini. EFE (*external factor evaluation*) akan mendapat input dari analisis lingkungan eksternal organisasi yang didapat dari unsur *opportunities* dan *threats* selain itu akan didapatkan dari evaluasi faktor – faktor eksternal seperti politik, ekonomi, teknologi. Menurut David(2009), langkah yang diperlukan dalam membuat EFE, pertama list faktor – faktor yang menjadi *opportunities* dan *threats* lalu memberikan bobot pada setiap faktor.

Total bobot *opportunities* dan *threats* adalah satu. Selanjutnya menentukan *rating* antara 1-4, *rating* satu akan menunjukkan faktor eksternal tersebut tidak penting , sedangkan *rating* empat menunjukkan faktor eksternal tersebut sangat penting bagi perusahaan. Terakhir adalah menghitung nilai dengan menggabungkan antara bobot dengan *rating*. Total nilai diatas 2,5 menunjukkan

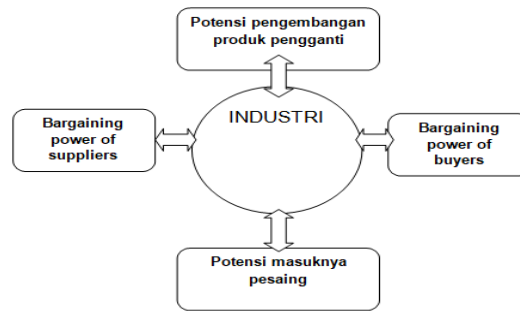
strategi organisasi yang digunakan efektif dapat memanfaatkan peluang yang ada dan minimalisir kerugian yang akan dihadapi karena ancaman yang ada.

IFE (*internal Factor Evaluation*) akan mendapat input dari analisis internal organisasi yang didapat dari unsur *strength* dan *weakness*. Menurut David (2009), langkah yang diperlukan dalam membuat IFE yaitu pertama list faktor – faktor yang menjadi *strength* dan *weakness* lalu memberikan bobot untuk masing – masing faktor mulai dari nol (tidak penting). Total bobot untuk *strength* dan *weakness* adalah satu. Selanjutnya menentukan *rating* dengan skala satu sampai dengan empat, satu menunjukkan faktor tersebut sangat tidak penting untuk perusahaan dan dapat digunakan untuk unsur faktor *weakness*, sedangkan tiga dan empat untuk menunjukkan faktor tersebut sangat penting biasa digunakan untuk unsur faktor *strength*. Terakhir adalah menghitung nilai dengan mengalikan antara bobot dan *rating*. Total nilai lebih dari 2,5 akan menunjukkan posisi internal organisasi kuat.

### 2.2.2 PORTER'S FIVE FORCES

*Porter's Five Forces* merupakan *tools* yang dapat digunakan untuk semua jenis industri. *Porter's Five Forces* akan membantu dalam melakukan analisis lingkungan kerja untuk melakukan pengembangan strategi bisnis. Model strategi ini dapat dilihat pada Gambar 4 dibawah ini :

Gambar 4 Model *Porter's Five Forces*



Sumber : Data Diolah (2021)

Industri akan memiliki persaingan antar usaha sejenis. Dalam model Gambar 4, kekuatan industri akan dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu jumlah usaha sejenis, tingkat pertumbuhan usaha sejenis, jumlah biaya tetap, kapasitas produksi, dan karakteristik produk. Potensi masuknya pesaing, menurut David (2011), penambahan jumlah pesaing akan meningkatkan daya saing di pasar. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menghalangi pesaing baru, salah satu hambatan yang dapat digunakan perusahaan untuk mencegah masuknya pesaing adalah meningkatkan loyalitas pelanggan.

Potensi pengembangan produk pengganti, yang dimaksud produk pengganti adalah produk yang memiliki nilai sama dan berfungsi untuk menggantikan produk utama. Produk pengganti ini akan menjadi alternatif untuk konsumen. *Bargaining power of suppliers*, pengaruh yang kuat akan dapat meningkatkan harga dan menurunkan kualitas barang. *Supplier* yang kuat jika jumlah perusahaan terbatas, sedangkan permintaan tinggi. Untuk menghambat *power* dari pemasok adalah dengan melakukan strategi *backward integration* sehingga *supply* bisa lebih terkontrol.

*Bargaining power of buyers*, yang kuat akan menyebabkan adanya penekanan penurunan harga dengan kualitas yang tetap sama. Hal ini dapat terjadi jika adanya barang pengganti,

pembelian dalam jumlah besar, dan konsumen memiliki informasi mengenai produk, harga, dan biaya. Untuk menghalangi ini maka organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif lain bagi konsumen atau meningkatkan loyalitas konsumen

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu perumahan yaitu Perumahan Harapan Indah yang berada di Kota Bekasi, Jawa Barat. Pemilihan lokasi karena, Perumahan Harapan Indah merupakan salah satu perumahan yang memiliki jumlah penduduk yang tinggi, serta konsep perumahan menjadi kota mandiri sehingga pengelola memberikan kelengkapan sarana dan prasarana. Hal ini yang mendukung muncul persaingan bisnis industry perumahan, salah satunya dalam industry jajanan pasar.

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini akan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data Primer dalam penelitian ini akan didapatkan melalui wawancara dan observasi langsung yang akan dilakukan oleh peneliti kepada pemilik bisnis Mayona dan konsumen Mayona. Data Sekunder merupakan data yang sudah ada yang bisa langsung didapat dari perusahaan. Data sekunder juga bisa sudah dipublikasikan sehingga penulis dapat langsung

menggunakan. Dalam penelitian ini data sekunder didapatkan dari studi literatur, data penjualan dari pemilik Mayona, dan sejarah Mayona.

### 3.3 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini akan bersifat deskriptif dalam menggambarkan objek penelitian dan menggunakan analisis dalam menginterpretasikan data hasil penelitian. Proses pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan observasi langsung oleh peneliti, wawancara kepada pemilik Mayona, wawancara kepada pegawai Mayona, dan wawancara kepada konsumen Mayona.

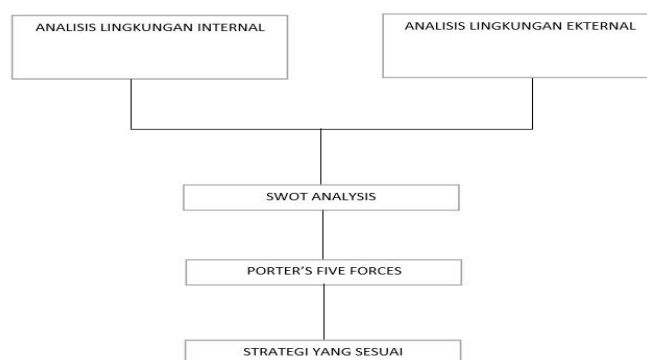
Responden dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 22 orang responden yang merupakan pemilik Mayona, Karyawan Mayona, *reseller*, pemilik tempat titip jual, konsumen *enduser*, dan konsumen di tempat titip jual. Responden yang dipilih oleh penulis sudah representatif untuk

menghasilkan data yang diperlukan oleh penulis karena responden berkaitan langsung dalam rangkaian aktivitas mulai dari proses pengadaan bahan baku, produksi, pemasaran produk ke konsumen, hingga *enduser* yang mengkonsumsi jajanan pasar.

Penelitian ini menggunakan uji validitas triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan melakukan wawancara pada beberapa konsumen *enduser* dan konsumen tempat titip jual sebagai validasi dan memperoleh kelompok jawaban yang sama dengan jawaban dari responden. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan observasi langsung.

Data yang didapatkan kemudian diolah sehingga didapatkan kondisi lingkungan internal dan eksternal Mayona. Dari Kondisi lingkungan eksternal dan internal tersebut akan didapatkan pilihan strategi yang dapat digunakan oleh Mayona untuk dapat bersaing dalam industry ini. Metodologi dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

**Gambar 5 Metodologi Penelitian**



Sumber: Data Diolah (2021)

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

Berdasarkan hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti

terhadap rangkaian kegiatan yang dilakukan Mayona dimulai dari kegiatan pembelian bahan baku kepada pemasok, hal ini dilakukan oleh pegawai Mayona.

Dalam pembelian bahan baku, Mayona tidak terikat pada satu pemasok saja karena kualitas barang yang tidak dapat dipastikan selalu baik. Bahan baku yang sudah dibeli akan masuk dalam tahapan persiapan. Bahan baku yang sudah disiapkan tersebut selanjutnya akan diolah, proses pengolahan ini dilakukan langsung oleh pemilik Mayona. Dalam proses pengolahan pemilik masih menggunakan 70% cara manual seperti pemotongan bahan baku, pencetakan, dan pengemasan. Setelah proses produksi dilanjutkan dengan proses distribusi barang. Untuk *reseller* barang akan langsung diambil di lokasi, untuk pesanan *enduser* ada dua pilihan yaitu dikirim langsung dan di ambil di lokasi sedangkan untuk tempat titip jual akan di antar oleh Mayona. Mayona dalam sehari rata-rata

dapat menjual 200-250 pcs jajanan pasar. Sedangkan dalam sehari Mayona memproduksi rata-rata 250-280 pcs jajanan pasar. Selisih antara jumlah produksi dan penjualan perhari dikarenakan mekanisme titip jual di beberapa tempat titip kue. Mekanisme titip jual ini Mayona akan menanggung barang yang tidak terjual. Saat ini pendapatan Mayona 50% didapatkan dari tempat titip jual, 30% pendapatan dari *reseller*, dan 20% dari pesanan konsumen *enduser*. Tidak ada angka pasti untuk pendapat Mayona perharinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada responden maka pada Tabel 2 didapatkan yang menjadi kekuatan dan kelemahan Mayona saat ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2 Kekuatan dan Kelemahan Mayona**

Kekuatan	
1	Memiliki kualitas rasa yang dapat diterima pasar
2	Pelayanan yang menyenangkan, dan ramah
3	Memberikan diskon berupa bonus
4	Tersedia produk <i>frozen</i>
5	Kualitas rasa yang selalu konsisten
6	Sudah memiliki PIRT
Kelemahan	
1	Tidak bisa menerima pesanan mendadak
2	Pesanan dalam jumlah besar hanya diterima untuk produk <i>frozen</i>
3	Jumlah Pegawai yang sedikit
4	Ada minimal order untuk beberapa jenis produk

Sumber : Peneliti (2021)

Sedangkan berdasarkan lingkungan eksternal Mayona didapatkan yang

menjadi ancaman dan peluang Mayona saat ini adalah sebagai berikut

**Tabel 3 Ancaman dan Peluang Mayona**

Ancaman	
1	Tidak menggunakan teknologi
2	Lokasi Mayona kurang strategis
3	Bertahan dengan adanya pandemi Covid-19 di Indonesia mulai tahun 2020
4	Kualitas dari pemasok yang tidak konsisten
5	Konsumen Perumahan Harapan Indah yang sensitive terhadap harga
6	Dominasi mekanisme dengan titip jual
Peluang	
1	Bergabung dalam perdagangan online
2	Melakukan kerjasama untuk proses distribusi
3	Mengembangkan pasar hingga keluar dari Perumahan Harapan Indah
4	Mempertahankan kepercayaan konsumen terhadap kualitas rasa dan pelayanan
5	Pemerintah melakukan penyuluhan mengenai sistem produksi yang lebih efisien dan efektif untuk lingkup produksi <i>home industry</i>
6	Menciptakan pembeda dengan jenis jajanan pasar pesaing

Sumber : Peneliti (2021)

Selanjutnya kekuatan dan kelemahan Mayona dilakukan pemberian bobot dan *rating* dan didapatkan *internal factor*

*evaluation matrix* pada Tabel 4 dan *external factor evaluation matrix* pada Tabel5.

**Tabel 4 Internal Factor Evaluation Matrix**

Kekuatan		Rating	Bobot	Total
1	Memiliki kualitas rasa yang dapat diterima pasar	4	0.2	0.8
2	Pelayanan yang menyenangkan, dan ramah	3	0.05	0.15
3	Memberikan diskon berupa bonus	4	0.1	0.4
4	Tersedia produk frozen	4	0.08	0.32
5	Kualitas rasa yang selalu konsisten	4	0.17	0.68
6	Sudah memiliki PIRT	3	0.04	0.12
<b>TOTAL</b>				1.67
Kelemahan		Rating	Bobot	Total
1	Tidak bisa menerima pesanan mendadak	1	0.12	0.12
2	Pesanan dalam jumlah besar hanya diterima untuk produk frozen	2	0.05	0.1
3	Jumlah Pegawai yang sedikit	1	0.15	0.15
4	Ada minimal order untuk beberapa jenis produk	2	0.04	0.08
<b>TOTAL</b>				0.45
<b>TOTAL</b>			1	2.92

Sumber : Peneliti (2021)



**Tabel 5 External Factor Evaluation Matrix**

<b>Ancaman</b>		Rating	Bobot	Total
1	Tidak menggunakan teknologi	3	0.09	0.27
2	Lokasi Mayona kurang strategis	1	0.01	0.01
3	Tidak memiliki Modal insani yang memadai	3	0.13	0.39
4	Adanya pandemi Covid-19 di Indonesia mulai tahun 2020	3	0.07	0.27
5	Kualitas dari pemasok yang tidak konsisten	2	0.05	0.1
6	Konsumen Perumahan Harapan Indah yang sensitive terhadap harga	3	0.07	0.21
7	Dominasi mekanisme dengan titip jual	3	0.12	0.36
<b>TOTAL</b>				1.61
<b>Peluang</b>		Rating	Bobot	Total
1	Bergabung dalam perdagangan online	2	0.05	0.1
2	Melakukan kerjasama untuk proses distribusi	3	0.1	0.3
3	Mengembangkan pasar hingga keluar dari Perumahan Harapan Indah	2	0.07	0.14
4	Mempertahankan kepercayaan konsumen terhadap kualitas rasa dan pelayanan	2	0.09	0.18

Sumber : Peneliti (2021)

**Tabel 5 External Factor Evaluation Matrix**

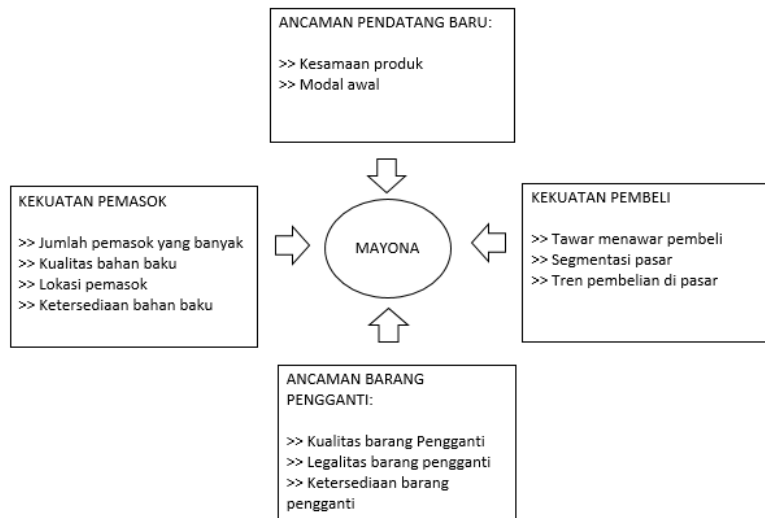
<b>Peluang</b>		Rating	Bobot	Total
5	Pemerintah melakukan penyuluhan mengenai sistem produksi yang lebih efisien dan efektif untuk lingkup produksi <i>home industry</i>	1	0.03	0.03
6	Menciptakan pembeda dengan jenis jajanan pasar pesaing	4	0.1	0.4
<b>TOTAL</b>				1.15
<b>TOTAL</b>			1	2.76

Sumber : Peneliti (2021)

Data kondisi lingkungan eksternal juga didapatkan dengan menggunakan *porter's five forces* yang terdiri dari 5

kekuatan didalam lingkungan eksternal Mayona. Hasil dari *porter's five forces* adalah sebagai berikut:

Gambar 6 Porter's Five Forces



Sumber : Peneliti (2021)

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mayona dengan Menggunakan Analisa SWOT

Dalam melakukan analisis SWOT diperlukan pengamatan pada lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan IFE pada Tabel 4 dihasilkan nilai total 2,92, nilai ini berada diatas rata-rata yaitu 2,5. Nilai total yang berada diatas rata-rata menunjukkan Mayona memiliki posisi internal perusahaan yang kuat. Kekuatan yang dimiliki Mayona saat ini mampu untuk menghadapi persaingan dalam industry jajanan pasar.

Akan tetapi dalam wawancara pemilik Mayona menyampaikan bahwa saat ini ada dua hal yang menjadi kelemahan yang mengganggu Mayona yaitu tidak bisa menerima pesanan mendadak dan jumlah pegawai yang sedikit. Dua hal tersebut saling berhubungan, sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk kedua kelemahan tersebut.

Ancaman dan peluang dalam industry jajanan pasar menjadi faktor eksternal Mayona. Dari hasil perhitungan EFE Tabel 5 nilai skor Mayona yaitu

sebesar 2,76, nilai ini berada diatas rata-rata yaitu 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa saat ini Mayona cukup efektif dalam mengambil keuntungan peluang yang ada dengan meminimalisir dampak buruk dari ancaman eksternal.

Sejak tahun 2020 Indonesia dilanda Pandemi Covid-19, hal ini berdampak pada hampir semua sektor industri. Dalam Keadaan tersebut Mayona memiliki strategi untuk dapat menciptakan produk yang berbeda yaitu membuat makanan beku untuk beberapa jenis makanan. Hal ini menjadi pembeda Mayona jika dibandingkan dengan *home industry* jajanan pasar lainnya.

### 4.2.2 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mayona dengan Menggunakan Analisis Porter's Five Forces

Industri jajanan pasar di perumahan harapan indah memiliki persaingan yang kuat. Gambar 6 menunjukkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi Mayona.

#### **4.2.2.1 Analisis Porter's Five Forces dari Faktor Kekuatan Persaingan**

Industri jajanan pasar di perumahan memiliki persaingan yang tinggi. Untuk menghadapi persaingan industri yang tinggi perusahaan perlu memaksimalkan penggunaan teknologi. Teknologi dapat digunakan untuk analisis pasar, menjalin hubungan dengan jaringan distribusi baru yang lebih luas, promosi untuk menjangkau pasar yang lebih luas (Lydiawati & Anastasia, 2021). Salah satu penggunaan teknologi yang saat ini efektif membantu *home industry* dalam menghadapi persaingan dan menghadapi kondisi Pandemi Covid-19 adalah penggunaan media social (Lydiawati & Anastasia, 2021).

Didalam persaingan industri saat ini juga Mayona perlu untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif produk diperlukan karena setiap produsen jajanan pasar dapat memproduksi produk yang sama, selain itu di tempat jajanan pasar dapat dijumpai produk yang sama dari produsen yang berbeda.

Konsumen akan kesulitan untuk membedakan produk tersebut. Selain itu tempat titip jual jajanan pasar setiap harinya dapat menjual ratusan kue jajanan pasar hal ini menunjukkan banyaknya produsen yang menitipkan produknya walaupun dengan mekanisme produsen harus menanggung produk yang tidak terjual.

#### **4.2.2.2 Analisis Porter's Five Forces dari Faktor Kekuatan Pembeli**

Konsumen dalam bisnis ini memiliki kekuatan yang mempengaruhi harga. Dalam bisnis ini produsen akan menjual dengan rata-rata harga yang sama. Produsen yang menjual dengan harga yang diatas rata-rata akan menimbulkan complain dari konsumen, konsumen akan cenderung

membandingkan dengan produsen jajanan pasar lain. Konsumen yang membeli dalam jumlah banyak dapat mempengaruhi harga. Mayona akan memberi dalam bentuk bonus jika ada konsumen yang membeli dalam jumlah banyak. Bisnis jajanan pasar ini memiliki segmentasi pasar yang luas. Jajanan pasar dapat dikonsumsi sehari-hari, untuk acara resmi, maupun acara tidak resmi sehingga penggunaannya cukup banyak di masyarakat. Penetapan harga Mayona bertujuan untuk memaksimalkan penjualan, dengan harga yang berada di rata-rata harga pasar (Dewi, 2015). Dengan harga tersebut, Mayona berharap dapat bersaing dengan pasar. Tren pada jenis jajanan pasar tertentu juga mempengaruhi kekuatan pembeli.

#### **4.2.2.3 Analisis Porter's Five Forces dari Faktor Ancaman Barang Pengganti**

Barang pengganti dalam bisnis ini juga memiliki kekuatan untuk mempengaruhi industri jajanan pasar. Barang pengganti dalam bisnis ini adalah produk bakery, frozen food, dan makanan cepat saji. Barang pengganti akan menjadi ancaman bagi produsen jajanan pasar karena keunggulan seperti kualitas yang lebih baik hal itu karena proses produksi yang lebih modern. Selain itu barang pengganti dikemas dengan lebih menarik, bersih dan dilengkapi dengan legalitas produk. Produk – produk pengganti tersebut juga memiliki daya tahan waktu konsumsi yang lebih panjang. Hal-hal tersebut mempengaruhi pembelian dari konsumen.

Di perumahan Harapan Indah barang pengganti tersebut dapat dengan mudah ditemukan. Frozen food menjadi barang pengganti yang mengalami perkembangan selama kondisi pandemi covid 19 saat ini, karena kemudahan prosesnya, variasi produk, dan lebih fresh. Keberadaan barang pengganti dalam

bisnis ini akan mempengaruhi penjualan dari Mayona.

#### 4.2.2.4 Analisis Porter's Five Forces dari Faktor Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru dan kekuatan pemasok tidak memiliki kekuatan dalam industri jajanan pasar. Bisnis jajanan pasar memiliki peluang modal yang kecil untuk dapat masuk dalam bisnis ini. Mayona adalah salah satu bisnis yang memulai usahanya dengan modal dari uang belanja bulanan, peralatan yang digunakan juga sederhana dan dapat menggunakan peralatan yang biasa digunakan di rumah. Hal ini membuat banyak pendatang baru dalam bisnis ini. Selain modal yang kecil, kemajuan teknologi saat ini juga mendukung dengan menyediakan beragam tutorial dalam membuat jajanan pasar. Akan tetapi pendatang baru tidak menjadi ancaman dalam bisnis ini karena diperlukan kualitas rasa yang dapat diterima di masyarakat. Hal ini akan membantu untuk dapat bertahan dalam bisnis ini. Mayona adalah salah satu contoh bisnis jajanan pasar yang dapat bertahan hingga hampir 20 tahun karena memiliki kualitas rasa yang dapat diterima. Konsumen mayona juga banyak yang berasal dari cara pemasaran word of mouth dari konsumen lama / konsumen loyal mayona.

#### 4.2.2.5 Analisis Porter's Five Forces dari Faktor Kekuatan Pemasok

Bisnis jajanan pasar di perumahan harapan indah memiliki jumlah pemasok yang banyak. Di perumahan ini terdapat dua pasar tradisional dan satu pasar modern yang menyediakan bahan baku untuk membuat jajanan pasar. Jajanan pasar menggunakan jenis bahan baku yang mudah ditemui sehingga pemasok dalam industry ini tidak memiliki kekuatan untuk mempengaruhi harga

kepada produsen jajanan pasar. Pemasok bahan baku jajaan pasar tidak memiliki kekuatan untuk mengikat pembelian dalam jangka waktu tertentu. Penyebab produsen jajanan psar berpindah ke pemasok lain adalah kualitas bahan baku serta ketersediaan bahan baku.

Ketersediaan bahan baku akan mempengaruhi harga yang di tawarkan oleh pemasok. Pembelian dalam jumlah banyak akan diberikan diskon berupa pemotongan harga oleh pemasok. Berdasarkan analisis menggunakan *porter's five forces*, Industri jajanan pasar dipengaruhi oleh kondisi persaingan dalam industri tersebut, kekuatan pembeli dan ancaman barang pengganti. Berdasarkan pengaruh kondisi eksternal tersebut maka Mayona dapat mengambil strategi *differentiation*.

Gambar 7 Strategi Differentiation Mayona

KEUNGGULAN KOMPETITIF		
LINGKUP TARGET	LUAS	KEUNGGULAN BIAYA DIFERENSIASI <b>MAYONA</b>
	SEMPIT	FOKUS BIAYA FOKUS DIFERENSIASI

Sumber: Peneliti (2021)

Berdasarkan gambar diatas tujuh dengan strategi ini pemilik Mayona dapat menciptakan produk yang unik sehingga menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dengan keunikan tersebut maka pemilik Mayona dapat memaksimalkan pendapatan sesuai dengan tujuan yang diinginkan dari pemilik Mayona saat ini. Keunggulan kompetitif akan memberi keuntungan bagi perusahaan dalam melakukan pesaingan yang lebih efektif (Venny & Mohammad, 2020). Keunggulan kompetitif yang dapat dilakukan Mayona adalah dengan melakukan pengembangan produk maupun pengembangan pelayanan kepada konsumen, terakhir

adalah Strategi pengembangan kualitas hal ini akan membantu perusahaan dalam mempertahankan konsumen loyal yang dimiliki.

#### **4.2.3 Alternatif Strategi Untuk Meningkatkan Daya Saing Produk**

Untuk dapat meningkatkan daya saing produk perlu untuk memperhatikan beberapa hal yaitu konsisten pada jenis produk tertentu, meningkatkan kualitas produk, dan mengamati kebutuhan pasar (Ning & clara, 2018). Saat ini industry rumahan jajanan pasar masih mengalami permasalahan dalam mengelola manajemen internal perusahaan seperti manajemen keuangan dan manajemen modal insani (Istiqomah & Irsad, 2017). Kedua fungsi manajemen tersebut penting bagi Mayona, manajemen keuangan diperlukan untuk pengaturan modal dan keuntungan yang diperoleh hal ini akan membantu dalam memutuskan masa depan perusahaan. Manajemen modal insani menjadi permasalahan di Mayona karena adanya kekurangan jumlah karyawan saat ini. Terdapat empat dimensi yang berpengaruh dalam menentukan alternative strategi yang sesuai untuk meningkatkan daya saing produk: *cost, quality, flexibility, delivery time* (Pristiana, 2017).

Dimensi biaya, akan menyangkut pada seluruh kegiatan operasional untuk menghasilkan produk dan memasarkan produk. Biaya akan berkaitan erat dengan keuntungan perusahaan. Untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, maka diperlukan biaya yang minimal. Mayona saat ini tidak bisa menetapkan harga jual diatas rata-rata karena hal itu akan menurunkan daya saing produk Mayona. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan pemilik Mayona, saat ini Mayona sudah memiliki biaya produksi yang cukup rendah. Dengan mekanisme penjualan melalui

*reseller* dan menerima pesanan langsung, Mayona akan memaksimalkan modal yang dikeluarkan untuk kegiatan produksi menjadi barang yang menghasilkan pendapatan. Akan tetapi dengan menggunakan mekanisme titip jual, Mayona harus menanggung barang yang tidak laku terjual hal ini membuat ada biaya yang dikeluarkan untuk produk sedangkan produk tersebut tidak laku terjual atau tidak menjadi pendapatan untuk perusahaan. Untuk memaksimalkan penggunaan *cost* yang dikeluarkan, maka strategi yang tepat adalah menjual semua hasil produksi. Mayona harus mampu membuat perkiraan jumlah produk yang akan diproduksi dan menambah jumlah *reseller*.

Dimensi kualitas, pada bagian ini kualitas yang harus dijaga oleh produsen jajanan pasar adalah kualitas rasa. Dengan kualitas rasa yang baik dan dapat diterima oleh pasar akan membantu meningkatkan jumlah produk yang terjual. Produsen harus dapat menjaga konsistensi kualitas produk. Dengan kualitas produk yang baik dan konsisten akan meningkatkan kepercayaan dari konsumen. Dengan kepercayaan konsumen akan dapat membantu perusahaan untuk menciptakan *new user* dengan cara promosi *word of mouth*. Saat ini Mayona dapat memproduksi jajanan pasar dengan kualitas rasa yang dapat diterima oleh pasar. Untuk meningkatkan kualitas produk strategi yang dapat digunakan adalah focus diferensiasi.

Dimensi fleksibilitas, menuntut perusahaan untuk dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar. Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh Mayona untuk dapat meningkatkan daya beli adalah pengembangan variasi produk. Penambahan variasi produk disesuaikan dengan kebutuhan dari pasar. Kebutuhan pasar yang berubah akan dipengaruhi oleh kondisi tren dari

lingkungan sekitar. Untuk dimensi ini perusahaan dapat menerapkan strategi yaitu fokus pada pasar, Mayona akan memenuhi permintaan dari pasar terutama konsumennya saat ini. Dengan demikian perusahaan akan dapat memproduksi produk yang sedang menjadi tren dan sesuai dengan kebutuhan dari pasar. Dimensi ini bukan hanya berkaitan pada produk, akan tetapi juga dapat berupa pelayanan, kemasan produk, dan lain-lain.

Dimensi terakhir adalah dimensi waktu pengiriman, dimensi ini akan berkaitan dengan waktu yang dibutuhkan oleh produsen untuk proses produksi hingga produk diterima oleh konsumen. Semakin kecil waktu yang diperlukan untuk produksi, maka akan semakin cepat produk tersebut terjual dan menjadi pendapatan bagi perusahaan. Saat ini

Mayona memiliki waktu pengiriman yang cukup panjang karena banyak proses yang masih dilakukan secara manual selain itu jumlah karyawan yang terbatas. Strategi yang sesuai untuk Mayona adalah melakukan penambahan karyawan untuk membantu saat Mayona mendapat pesanan dalam jumlah banyak. Sehingga mayona dapat menambah jumlah produksinya dan memaksimalkan pendapatan.

Analisis SWOT dilakukan dengan kombinasi faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal perusahaan yaitu Kekuatan harus lebih besar daripada kelemahan (Tamara, 2016). Berdasarkan analisis dari lingkungan eksternal dan internal Mayona dengan menggunakan SWOT, Gambar 8 menunjukkan kombinasi strategi yang dapat digunakan oleh Mayona.

Gambar 8 Matriks SWOT Mayona

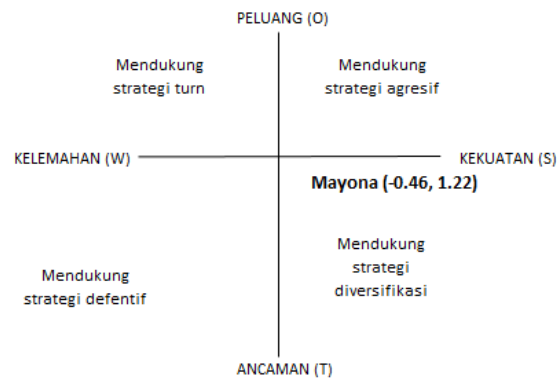
		KEKUATAN	KELEMAHAN
		S1 Memiliki kualitas rasa yang dapat diterima pasar S2 Pelayanan yang menyenangkan, dan ramah S3 Memberikan diskon berupa bonus S4 Tersedia produk <i>frozen</i> S5 Kualitas rasa yang selalu konsisten S6 Sudah memiliki PIRT	W1 Tidak bisa menerima pesanan mendadak W2 Pesanan dalam jumlah besar hanya diterima untuk produk <i>frozen</i> W3 Jumlah Pegawai yang sedikit W4 Ada minimal order untuk beberapa jenis produk W5 Tidak menggunakan teknologi
KESEMPATAN	O1 Bergabung dalam perdagangan online	<b>S-O</b> 1 Memaksimalkan pendapatan Mayona (\$1,\$2,\$3,\$6,01,02,03,05) 2 Menciptakan pasar yang baru untuk Mayona (\$2,\$4,\$6,01,02,03,04,06)	<b>W-O</b> 1 Menambah jumlah karyawan (W1, W3,02,03) 2 Meningkatkan efektivitas proses produksi (W2,W4, O4,O5,O6)
	O2 Melakukan kerjasama untuk proses distribusi		
O3 Mengembangkan pasar hingga keluar dari Perumahan Harapan Indah			
O4 Mempertahankan kepercayaan konsumen terhadap kualitas rasa dan pelayanan			
O5 Pemerintah melakukan penyuluhan mengenai sistem produksi yang lebih efisien dan efektif untuk lingkup produksi <i>home industrv</i>			
O6 Menciptakan pembeda dengan jenis jajanan pasar pesaing			
TANTANGAN	T1 Lokasi Mayona kurang strategis	<b>S-T</b> 1 Mengembangkan produk frozen (\$4,T1,T2,T4,T5) 2 Menciptakan produk yang unik (\$2,\$4,\$5,\$6,T4)	<b>W-T</b> 1 Mempertahankan konsumen loyal Mayona (W2,T4) 2 Melakukan kerjasama dengan pemasok (W1,W3,T3)
	T2 Adanya pandemic Covid-19 di Indonesia mulai tahun 2020		
	T3 Kualitas dari pemasok yang tidak konsisten		
	T4 Konsumen Perumahan Harapan Indah yang sensitive terhadap harga		
	T5 Dominasi mekanisme dengan tipu jual		

Sumber : Peneliti (2021)

Berdasarkan Tabel 4 dan Tabel 5 didapatkan nilai SWOT berada pada titik yaitu (-0.46,

1.22), sehingga strategi yang perlu dilakukan Mayona adalah Diversifikasi.

**Gambar 9 Posisi Mayona dalam Kuadran SWOT**



Sumber: Peneliti (2021)

## 5 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disimpulkan untuk mencapai tujuan Mayona yaitu memaksimalkan pendapatan sehingga dapat tetap bersaing dalam industri maka perusahaan dapat memilih beberapa strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Pada saat ini Mayona dapat menggunakan strategi diferensiasi. Mayona sudah memiliki produk dengan kualitas rasa yang enak, memiliki legalitas berupa PIRT, memiliki pelayanan yang menyenangkan, dan memiliki keunggulan yaitu produk makanan beku. Dengan demikian untuk memaksimalkan pendapatan Mayona dapat melakukan kerjasama untuk proses distribusi seperti bekerja sama dengan usaha ritel dengan sistem jual pembelian putus, menambah *reseller*, dan membuat kemasan baru yang lebih menarik untuk menjadi pembeda dengan produk jajanan pasar lainnya. Untuk mencapai hal tersebut maka Mayona harus menambah jumlah pekerja, mengganti beberapa peralatan dengan peralatan yang lebih canggih termasuk menggunakan computer untuk proses membuat laporan penjualan perusahaan, dan bekerjasama dengan pemasok untuk dapat membantu mengirim langsung produk dengan kualitas yang sesuai.

Berdasarkan hasil analisis Porter, Mayona dapat menciptakan diferensiasi. Diferensiasi tersebut akan membantu Mayona dalam membuat keunggulan kompetitif. Mayona dapat menggunakan keempat dimensi untuk dapat menghasilkan keunggulan kompetitif tersebut.

### 5.1 Implikasi Manajerial

Implikasi dari penelitian ini ditujukan untuk perusahaan yang menjadi objek penelitian. Penelitian ini akan menjadi referensi untuk perusahaan saat menghadapi persaingan didalam industri yang memiliki persaingan yang tinggi. Perusahaan perlu untuk membuat strategi diferensiasi untuk menghadapi persaingan tersebut. Dalam menentukan strategi ini perusahaan perlu menggunakan yang menjadi kekuatan perusahaan saat ini. Untuk menciptakan diferensiasi dengan pesaing diperlukan pengamatan terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Melakukan analisis lingkungan eksternal akan membantu perusahaan dalam melihat kesempatan sekaligus ancaman. Dengan menggunakan strategi diferensiasi, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif untuk perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan strategi inovasi dan strategi memaksimalkan

kualitas untuk dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Catarina, 2015)

Diferensiasi perusahaan diperlukan karena pasar akan mengikuti tren yang ada sehingga untuk dapat bersaing harus mampu menciptakan keunikan produk maupun jasa yang ditawarkan. Untuk mendukung perusahaan melakukan strategi diferensiasi produk, perusahaan saat ini perlu memiliki manajemen internal perusahaan yang baik. Penelitian ini juga memberikan hasil untuk para peneliti dalam menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan terutama pada pelaku UMKM. Strategi yang disesuaikan dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan dapat memanfaatkan kesempatan yang ada di lingkungan eksternal perusahaan.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan yang dihadapi dalam menyelesaikan penelitian ini diantaranya: pertama objek dalam penelitian ini berada pada perumahan kedua, data yang digunakan dalam penelitian ini terpengaruh dengan kondisi adanya pandemi Covid-19 dan keterbatasan ketiga, penelitian ini tidak mengevaluasi kembali strategi yang diusulkan untuk objek penelitian.

## 5.3 Saran

Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan objek penelitian dengan jangkauan pasar yang lebih luas dan pasar yang beragam. Penelitian selanjutnya dapat membahas secara lebih dalam mengenai dampak dari pandemi Covid 19 pada sektor usaha *home industry*. Penelitian selanjutnya dapat memberikan evaluasi dari pengaplikasian strategi yang diusulkan.

Mayona diharapkan dapat memperhatikan manajemen internal, terutama manajemen keuangan perusahaan. Selain itu Mayona dapat membuat standarisasi dalam proses produksi sehingga tetap menjaga konsistensi rasa walau tidak langsung di *handle* pemilik Mayona. Dengan menambah jumlah modal insani / karyawan akan membantu mempercepat proses produksi Mayona. Mayona perlu menambah penggunaan teknologi dalam aktivitas perusahaan contoh untuk melakukan rekap *history* penjualan dari tempat titip jual, untuk dapat membuat *forecast* produksi untuk tempat titip jual. Hal ini akan memaksimalkan *sales* dan meminimalisir kerugian produk yang sisa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade, p. h. (2017). Usulan Strategi Bersaing Perusahaan Bakery dan Pastry (PT.X) di Kota Bandung. These Undergraduate ParahyanganUniversity.
- Alpha, T. K., & Keni. (2020). Pengaruh Packaging, Social Media Marketing dan Electronic Word Of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian Busana Brand Lokal. *Development Of Research Management*, 15(2), 244-256. <https://doi.org/10.19166/derema.v15i2.2445>
- Asnida, Riani. (2019). Cerita Akhir Pekan: *Jajanan Pasar dan Eksistensinya di Kalangan Anak Muda*. Liputan6.com. Retrieved 06 Agustus 2021, from <https://www.liputan6.com/lifestyle/read/4062303/cerita-akhir-pekan-jajanan-pasar-dan-eksistensinya-di-kalangan-anak-muda>
- Catarina, C. P. (2015). Pengaruh Kompetensi Individu, Orientasi Kewirausahaan, dan Pesaing Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Produk Studi Pada



- UKM Furnitur di Kota Semarang. *Development of Research Management*, 10(1), 124-137. <https://doi.org/10.19166/derema.v10i1.160>
- Damai, Putra, Group. (2020). Tentang kami. Retrieved Januari 23, 2020, from <https://www.damaiputra.com>: <https://www.damaiputra.com>
- David, F. R., & Forest R, D. (2017). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concept, and Cases 16th Edition*. United States: Pearson Education Limited 2017.
- Dewi, R. I. (2015). Analisis SWOT Pada Saqinah Swalayan di Kota Langsa . *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 279-293.
- Istiqomah, & Irsad, A. (2017). Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Wisata Kaliputu Kudus). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 5(2), 363-382. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v5i2.3019>
- Junarki, k. (2020, Desember 12). Personal Communication . (Maria, Interviewer)
- Kementrianperindustrian, k. (2019). *Industri Makanan dan Minuman Jadi Sektor Kampiun*. Jakarta: kemenperin.go.id.
- Lydiawati, S., & Anastasia, R. . (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Adopsi Media Sosial Instagram dan Dampaknya Terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 124-133. <https://doi.org/10.24912/jmie.v5i1.11104>
- Ning, r., & clara, a. s. (2018). *Lakukan Cara Ini Untuk Tingkatkan Daya Saing UKM*. jakarta: wartaekonomi.co.id.
- Ongkowidjaja, Y., & Tjokrosaputro, M. (2020). Citra Merek Dan Dukungan Selebriti Untuk Memprediksi Ekuitas Merek Berbasis Pelanggan Pengguna SHOPEE: Kredibilitas Merek Sebagai Variabel Mediasi. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 15(2), 227-243. <https://doi.org/10.19166/derema.v15i2.2463>
- Pristiana, w. (2017). Enchancing Competitiveness Business Strategy Of Organic Vegedables Using Analytical Hierarchy Process (AHP). *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 12(2), 256-268. <https://doi.org/10.19166/derema.v12i2.493>
- Tamara, A. (2016). Implementasi Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Produk Mandiri Tabungan Bisnis. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 395-406.
- Thompson, peteraf, gamble, & strickland. (2016). *Crafting & Executing Strategy The Quest For Competitive Advantage Concepts And Readings Twentieth Edition*. NY: McGraw-Hill Education.
- Venny, & Mohammad, T. F. (2020). Sustainable Entrepreneurial Orientation dan Bersaing Terhadap Kinserja Bisnis : Studi Pada UMKM di Kota Batam. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 15(2), 257-281. <https://doi.org/10.19166/derema.v15i2.1952>

**UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA PARA REVIEWER  
(MITRA BESTARI) PADA TERBITAN INI**

<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>Institusi</b>
1.	Dr. Anna Gustina Zainal S. Sos., M.Si.	Universitas Lampung
2.	Dr. Didi Sundiman	Universitas Universal Batam
3.	Dr. Jacob Donald Tan, BBA, MBA	Universitas Pelita Harapan
4.	Nicholas Wilson S.E., M.M	Universitas Bunda Mulia
5.	Dr. Sabrina Oktorina Sihombing, S.E., M. Bus.	Universitas Pelita Harapan
6.	Rosdiana Sijabat, Ph.D.	Universitas Katolik Atma Jaya
7.	Dr. Rudy Pramono	Universitas Pelita Harapan
8.	Dr. Vita Briliana	Trisakti School of Management
9.	Dr. Yohana F. C. P. Meilani, S.P., M.Si.	Universitas Pelita Harapan
10.	Zoel Hutabarat, S.IP., M.B.A.	Universitas Pelita Harapan

**DeReMa (DEVELOPMENT AND RESEARCH MANAGEMENT)  
JURNAL MANAJEMEN UPH**

**Sekilas tentang DeReMa Jurnal Manajemen UPH**

DeReMa Jurnal Manajemen UPH diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan yang bertujuan untuk menyebarluaskan hasil penelitian dan buah pikiran akademisi dan praktisi di bidang ilmu manajemen. Topik-topik dalam DeReMa antara lain mencakup manajemen keuangan, pemasaran, manajemen ritel, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen strategi, bisnis internasional, usaha skala kecil dan menengah, kewirausahaan, dan manajemen pariwisata. DeReMa Jurnal Manajemen diterbitkan sejak tahun 2016 dengan periode penerbitan sebanyak 2 (dua) kali dalam setahun, yaitu Mei, dan September.

**Hak Cipta atas Karya Ilmiah**

Naskah yang dikirimkan kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH harus merupakan karya asli yang belum pernah dipublikasikan sebelumnya atau dalam proses evaluasi di publikasi ilmiah lainnya. Pengecualian diberikan bagi karya ilmiah yang telah dipublikasikan dalam *proceedings*. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Dewan Redaksi DeReMa berhak untuk menerbitkan karyanya apabila lolos dalam proses evaluasi redaksi DeReMa.

**Proses Telaah Karya Ilmiah**

Naskah yang dikirimkan akan melalui proses evaluasi dengan system double-blind peer review oleh penelaah yang dipilih oleh Dewan Redaksi dan minimal satu di antaranya adalah anggota Dewan Redaksi. Penelaah ditunjuk berdasarkan pertimbangan kepakaran dan kesesuaian bidang ilmu. Hasil evaluasi akan diberitahukan dalam waktu 2-3 bulan. Atas dasar komentar dan rekomendasi penelaah, Dewan Redaksi akan memutuskan apakah naskah diterima tanpa revisi, diterima dengan perbaikan, atau ditolak. Naskah yang telah diperbaiki harus dikembalikan kepada Dewan Redaksi dalam waktu yang telah ditentukan.

**Pengiriman Naskah**

Naskah dikirimkan melalui Open Journal Systems kepada Dewan Redaksi DeReMa Jurnal Manajemen UPH dengan alamat website: <http://ojs.uph.edu/index.php/DJM/index>. Naskah yang dikirimkan harus mengikuti petunjuk yang telah ditentukan oleh Dewan Redaksi DeReMa berikut ini:

1. Naskah diketik dengan ukuran A4 dengan margin batas atas, bawah, dan samping masing-masing 2.5 cm. Naskah diketik rata kanan dan kiri (justified) dengan spasi 1.
2. Halaman depan hanya memuat judul artikel, nama penulis, nama institusi/perusahaan tempat penulis berafiliasi, alamat korespondensi, dan abstrak. Naskah tidak lebih dari 20 halaman, termasuk gambar, tabel, dan daftar referensi. Nomor halaman ditempatkan pada bagian pojok kiri bawah.
3. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris maksimal 250 kata dan memuat tidak lebih dari 5 (lima) kata kunci. Penulisan bagian Abstrak berspasi tunggal dan dicetak miring. Abstrak harus menyatakan tujuan penelitian, metode yang digunakan, hasil, dan kontribusinya.
4. Gambar dan tabel diletakkan dalam badan tulisan. Gambar dan tabel diberikan nomor dengan menggunakan format penomoran Arab, contohnya Gambar 1, Tabel 1, dst. Judul gambar dan

table diletakkan pada bagian atas gambar dan tabel.

5. Naskah diketik dengan menggunakan huruf Times New Roman dengan ketentuan sebagai berikut:

	<u>Ukuran</u>	<u>Bold</u>	<u>Italics</u>	<u>Alignment</u>	<u>Keterangan</u>
Judul Artikel	<u>12</u>	<u>Ya</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Nama Penulis	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Nama Institusi /Afiliasi	<u>8</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Email	<u>8</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Abstrak & Kata Kunci	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Justified	Artikel Bahasa Indonesia
Abstract & Keyword	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Ya</u>		
Abstrak &Kata Kunci	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Ya</u>	Justified	Artikel Bahasa Inggris
Abstract & Keyword	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>		
Isi Naskah	<u>12</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Justified	
Referensi	<u>12</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Justified	Marjin kiri 1 cm
Judul Gambar & Tabel	<u>10</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	Centered	
Tulisan dalam Gambar & Tabel	<u>≥ 8</u>	<u>Tidak</u>	<u>Tidak</u>	-	

6. Kutipan ditulis dengan menggunakan format APA Edisi 6 (American Psychological Association). Catatan kaki tidak diperbolehkan untuk digunakan dalam penulisan naskah. Berikut adalah contoh penulisan kutipan dengan menggunakan format APA:
- Sumber kutipan dengan satu penulis: (Goulding, 2005)
  - Sumber kutipan dengan dua penulis: (Schiffnan & Kanuk, 2010)
  - Sumber kutipan dengan lebih dari dua penulis: (Ghazali *et al.*, 2008)
  - Dua sumber kutipan dengan penulis berbeda: (Ghazali *et al.*, 2008; Danielsson, 2009)
  - Dua sumber kutipan dengan penulis sama: (Lawson 2003, 2007). Jika tahun publikasinya sama: (Fam, 2008a, 2008b)
  - Sumber kutipan dari institusi ditulis dengan menyebutkan akronim institusi yang bersangkutan, misalnya (BI, 2011)
  - Sumber kutipan dari hasil wawancara: (Aldiano, wawancara pribadi, Oktober 12, 2010)
7. Daftar referensi disusun secara berurutan secara abjad dan menggunakan sistem APA Edisi 6 (American Psychological Association) yang dapat dilihat lengkapnya di <http://www.calstatela.edu/librarrv/guides/3apa.ndf>. Berikut adalah contoh penulisan referensi:
- Buku  
Goulding, C. (2005). *Grounded theory: A practical guide for management, business, and market researchers*. London: Sage.
  - Artikel atau bagian dalam sebuah buku:  
Gerke, S. (2000). Global lifestyles under local conditions: The new Indonesian middle class. In B. H. Chua (Ed.), *Consumption in Asia: Lifestyle and identities* (pp. 135-158). New York, NY: Routledge.

- c. Artikel dari jurnal cetak:  
Ghazali, M., Othman, M. S., Yahya, A. Z., & Ibrahim, M. S. (2008). Products and country of origin effects: The Malaysian consumers' perception. *International Review of Business Research Paper*, 4(2), 91-102.
- d. Artikel dari jurnal online dengan DOI (digital object identifier):  
Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.  
<https://doi.org/10.2307/3150783>
- e. Artikel dari jurnal online tanpa DOI:  
Danielsson, S. (2009). The impact of celebrities on adolescents' clothing choices. *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 8. Retrieved from <http://www.kon.org/urc/v8/danielsson.html>
- f. Artikel koran atau majalah:  
Widyastuti, R. S. (2011, January 14). Masih sebatas macan kertas. *Kompas*, 34.
- g. Laporan organisasi atau perusahaan:  
Bank Indonesia. (2011). *Perekonomian Indonesia tahun 2010*. Jakarta: Bank Indonesia.

Jurusan Manajemen - Business School  
Universitas Pelita Harapan  
Kampus UPH Gedung F Lt. 1  
Lippo Karawaci, Tangerang 15811  
Telp. (021) 546 0901  
Fax. (021) 546 0910  
e-mail : [jurnal.derema@uph.edu](mailto:jurnal.derema@uph.edu)  
[www.uph.edu](http://www.uph.edu)

