

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Untuk mendapatkan gambaran jelas terkait masalah yang akan diteliti, peneliti perlu mengulas literatur-literatur terdahulu untuk dijadikan sebagai dasar penelitian. Dalam melakukan penelitian ini, penulis mengacu pada beberapa penelitian terdahulu, antara lain:

1. Latar Belakang Pemimpin Perempuan

- a. **Kapasi, dkk (2016)** melakukan penelitian dengan judul, “*Gender, Authentic leadership and Identity: Analysis of Women Leaders’ Autobiographies*”.

Dalam penelitiannya, Kapasi, dkk (2016) menemukan pengaruh anggota keluarga pada praktik kepemimpinan perempuan. Dalam kepemimpinannya, perempuan dalam penelitian ini terlibat dalam bentuk *Authentic Leadership* dan merefleksikan nilai-nilai pribadi dari kerja keras yang telah mereka pelajari dari anggota keluarga mereka, termasuk orang tua beserta kakek dan nenek. Para perempuan ini tidak membangun identitas kepemimpinan sebagai sifat. Sebaliknya, kepemimpinan mereka disajikan melalui perjalanan pribadi, pengaruh keluarga, juga mengacu pada kurangnya tanda kepemimpinan tradisional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah sama-sama meneliti tentang pengalaman dan perjalanan hidup dari pemimpin perempuan. Perbedaannya, penelitian ini

menggunakan metode autobiografi dari empat orang pemimpin perempuan, sedangkan penulis menggunakan metode studi kasus pada seorang pemimpin perempuan.

- b. **Bhattacharya, dkk (2018)** melakukan penelitian berjudul, “*Women Advancing to Leadership Positions: A Qualitative Study of Women Leaders in IT and ITES Sector in India*”

Bhattacharya, dkk (2018) melakukan penelitian pada pemimpin perempuan di sektor IT dan ITES di India. Mereka menemukan bahwa lingkungan keluarga masa kecil dan asuhan membantu dalam menyerap kualitas kepemimpinan. Partisipan dalam penelitian ini membagikan pengaruh masa kecil mereka yang mencakup kerja keras, masa-masa sulit, peran orang tua, keluarga dan lingkungan tempat mereka dibesarkan, dan lainnya. Karakteristik individu yang meliputi perilaku pengambilan risiko, kematangan emosi, kepercayaan diri adalah beberapa komponen yang penting bagi kemajuan karier mereka.

Para perempuan ini juga menyoroti bagaimana memiliki impian dan aspirasi, membedakan mereka dari orang lain dan membantu mereka menjaga motivasi mereka sepanjang tonggak karir mereka. Mereka juga berbagi bagaimana kemampuan beradaptasi dan pengambilan risiko membantu mereka melihat peluang dan memanfaatkannya untuk pertumbuhan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama meneliti tentang faktor-faktor individu yang

berpengaruh dalam perjalanan kepemimpinan perempuan, seperti kehidupan masa kecil dan pengaruh keluarga. Perbedaannya, penelitian ini dilakukan pada perempuan yang bekerja di sektor IT dan ITES, sedangkan penulis melakukan penelitian pada pengusaha perempuan di industri *furniture*.

Tabel 2.1 Review Jurnal Terkait Latar Belakang Pemimpin Perempuan

No.	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1.	<p>Kapasi, I, Sang, KJC & Sitko, R (2016)</p> <p><i>Gender, Authentic leadership and Identity: Analysis of Women Leaders' Autobiographies</i></p> <p>Gender in Management: An International Journal Vol. 31 No. 5/6, 2016 pp. 339-358</p> <p>Alat analisis: Analisis Tematik</p>	<p>Kepemimpinan Sinclair (2005) Sinclair (2013)</p>	<p>Empat pemimpin perempuan dalam penelitian ini merefleksikan pentingnya keluarga pada praktik kepemimpinan mereka. Ini termasuk refleksi pada nilai-nilai pribadi dari kerja keras yang telah dipelajari dari anggota keluarga, termasuk orang tua dan kakek-nenek.</p>
2.	<p>Bhattacharya, S, Mohapatra, S & Bhattacharya, S (2018)</p> <p><i>Women Advancing to Leadership Positions: A Qualitative Study of Women Leaders in IT and ITES Sector in India</i></p> <p>South Asian Journal of Human Resources Management 5(2) 1-23</p>	<p>Kepemimpinan Hackman & Walton (1986)</p>	<p>Pengaruh masa kecil dari para perempuan dalam studi ini yang mencakup kerja keras, masa-masa sulit, peran orang tua, keluarga dan lingkungan tempat mereka dibesarkan dan lainnya, membantu dalam membentuk kepemimpinan mereka, sehingga mereka berhasil maju dalam karirnya.</p>

Lanjutan tabel 2.1...

	Alat Analisis: <i>Framework Analysis</i>		
--	---	--	--

Sumber: Data Sekunder Penelitian 2019

2. Proses Menjadi Pemimpin

- a. **Tuzun dan Takay (2017)** melakukan penelitian dengan judul "*Patterns of female entrepreneurial activities in Turkey*".

Tuzun dan Takay (2017) melakukan penelitian pada pengusaha perempuan di wilayah Ankara, Turki. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pengusaha perempuan pada dasarnya termotivasi secara intrinsik. Prestasi merupakan motivasi utama mereka secara keseluruhan, terutama untuk perempuan di daerah pedesaan. Selain itu, aktualisasi diri adalah faktor motivasi penting bagi perempuan perkotaan tetapi tidak untuk perempuan pedesaan. Keinginan untuk mandiri adalah faktor motivasi penting terlepas dari lokasi. Pengusaha perempuan baik di daerah perkotaan maupun pedesaan menganggap bahwa gender mereka menghadirkan tantangan terbesar karena peran gender yang dibangun secara sosial. Peran gender tradisional ibu, istri, keluarga, penjaga dan perempuan, membebani para pengusaha perempuan dalam studi ini dengan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan laki-laki.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama meneliti tentang motivasi serta tantangan pengusaha perempuan dalam keputusannya menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti. Para pengusaha perempuan yang diteliti

dalam penelitian ini datang dari berbagai macam industri, sedangkan penulis hanya akan meneliti seorang pengusaha perempuan yang berbisnis di industri *furniture*.

- b. **Maden (2015)** melakukan penelitian yang berjudul “*A Gendered Lens on Entrepreneurship: Women Entrepreneurship in Turkey*”.

Maden (2015) menemukan bahwa pengusaha perempuan yang sukses di Turki digambarkan sebagai orang yang gigih dan tekun, sabar, kuat secara mental dan visioner serta inovatif. Di dalam studinya juga ditemukan bahwa mengeksplorasi peluang unik dan mencoba hal baru, bekerja untuk kebaikan masyarakat dan menjadi mandiri dalam keputusan dan tindakan merupakan faktor utama di balik keputusan pengusaha perempuan di Turki memulai bisnisnya sendiri. Terlepas dari adanya berbagai mekanisme dukungan, menemukan maupun mengelola modal merupakan hambatan utama bagi pengusaha perempuan di Turki dalam studi ini.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama meneliti tentang pendorong utama dibalik keputusan pengusaha perempuan untuk membangun bisnis sendiri beserta tantangan yang dihadapi. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti. Para pengusaha perempuan yang diteliti dalam penelitian ini datang dari berbagai macam industri, sedangkan penulis hanya akan meneliti seorang pengusaha perempuan yang berbisnis di industri *furniture*.

- c. **Modarresi, dkk (2016)** melakukan penelitian berjudul “*Women’s Entrepreneurship in Iran: How are women owning and managing home-based businesses motivated to grow?*”.

Modarresi, dkk (2016) menemukan bahwa perempuan pemilik bisnis berbasis rumah termotivasi untuk mengembangkan bisnisnya secara intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik tersebut berupa kebutuhan untuk pencapaian, kebutuhan untuk kemandirian, membuktikan kompetensi serta masalah sosial budaya. Sedangkan motivasi ekstrinsiknya berupa masalah keuangan, ketenaran, umpan balik positif dari orang lain dan masalah bekerja di rumah.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama mengidentifikasi motivasi perempuan dalam mendirikan sekaligus mengelola bisnis sendiri. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti. Para pengusaha perempuan yang diteliti dalam penelitian ini datang dari berbagai macam industri, sedangkan penulis hanya akan meneliti seorang pengusaha perempuan yang berbisnis di industri *furniture*.

Tabel 2.2 Review Jurnal Terkait Proses Menjadi Pemimpin

No.	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1.	Tuzun, IK & Takay, BA (2017) <i>Patterns of Female Entrepreneurial Activities in Turkey</i> Gender in Management:	Kewirausahaan Burns (2001)	Prestasi merupakan motivasi pengusaha perempuan Turki, terutama di daerah pedesaan. Aktualisasi diri adalah motivasi penting bagi perempuan perkotaan, tidak untuk

Lanjutan tabel 2.2...

	<p>An International Journal Vol. 32 No. 3, 2017 pp. 166-182</p> <p>Alat Analisis: <i>Textual Analysis</i></p>		<p>perempuan pedesaan. Keinginan untuk mandiri adalah faktor motivasi penting terlepas dari lokasi.</p>
2.	<p>Maden, C (2015)</p> <p><i>A Gendered Lens on Entrepreneurship: Women Entrepreneurship in Turkey</i></p> <p>Gender in Management: An International Journal Vol. 30 No. 4, 2015 pp. 312-331</p> <p>Alat Analisis: Analisis Tematik</p>	<p>Kewirausahaan Hisrich & Brush (1978)</p>	<p>Keinginan untuk mandiri, mencoba hal baru, mengeksplorasi peluang unik, bekerja untuk kebaikan masyarakat merupakan pendorong bagi pengusaha perempuan di Turki untuk berwirausaha. Menemukan dan mengelola modal masih merupakan masalah penting bagi pengusaha perempuan di Turki dalam studi ini.</p>
3.	<p>Modarresi, M, Arasti, Z, Talebi, K & Farasatkah, M (2016)</p> <p><i>Women's Entrepreneurship in Iran: How are women owning and managing home-based businesses motivated to grow?</i></p> <p>International Journal of Gender and Entrepreneurship Vol. 8 No. 4, 2016 pp. 446-470</p> <p>Alat analisis: Analisis Isi</p>	<p>Kewirausahaan Storey (1994)</p>	<p>Perempuan pengusaha <i>Home-based Businesses</i> (HBB) di Iran, termotivasi secara intrinsik, berupa kebutuhan untuk pencapaian, kemandirian, membuktikan kompetensi serta masalah sosial budaya. Mereka juga termotivasi secara ekstrinsik, berupa masalah keuangan, ketenaran, umpan balik positif dari orang lain dan masalah bekerja di rumah.</p>

Sumber: Data Sekunder Penelitian 2019

3. Gaya Kepemimpinan

- a. **Sims dan Morris (2018)** melakukan penelitian berjudul “*Are Women Business Owners Authentic Servant Leaders?*”.

Pada penelitian yang dilakukan Sims dan Morris (2018) ditemukan adanya perilaku *servant leadership* seperti, melayani, memberi pengarahannya, dan *authenticity* ditemukan pada diri masing-masing pengusaha perempuan dalam studi ini. Masing-masing dari mereka menunjukkan perilaku autentik seperti *self-awareness*, nilai-nilai etika dan moral serta pemenuhan tujuan hidup. Perilaku paling dominan adalah pemilik harus jujur pada diri mereka serta pada kepercayaan, keinginan, bakat dan tujuan mereka. Adapun motivasi mereka untuk memimpin adalah didasarkan pada *moral agency* mereka.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, yaitu sama-sama mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan yang unik dari pemimpin perempuan. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti. Para pemimpin perempuan yang diteliti dalam penelitian ini datang dari berbagai macam industri, sedangkan penulis hanya akan meneliti seorang pemimpin perempuan yang berbisnis di industri *furniture*.

- b. **Kakabadse, dkk (2017)** melakukan penelitian dengan judul “*A Gender Perspective on Entrepreneurial Leadership: Female Leaders in Kazakhstan*”.

Kakabadse, dkk (2017) menemukan bahwa dalam proses kewirausahaannya, pemimpin perempuan Kazakhstan mengadopsi perilaku 'lunak' atau 'keras' tergantung pada keadaan kontekstual dan situasional tertentu. Mereka memandang kerja tim dan pembelajaran bersama sebagai penentu penting untuk mempertahankan tingkat fleksibilitas yang memadai dalam organisasi, yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Kendala utama yang dialami para pemimpin perempuan ini adalah kurangnya makna bersama, kurangnya sumber daya dan struktur kontekstual yang kaku.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, yaitu sama-sama meneliti pengalaman perjalanan pemimpin perempuan. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti. Para pemimpin perempuan yang diteliti dalam penelitian ini datang dari berbagai macam industri, sedangkan penulis hanya akan meneliti seorang pemimpin perempuan yang berbisnis di industri *furniture*.

- c. **Vasavada (2012)** melakukan penelitian yang berjudul “*A Cultural Feminist Perspective on Leadership in Nonprofit Organizations: A Case of Women Leaders in India*”.

Dalam penelitian ini, Vasavada (2012) menemukan bahwa karakteristik feminin seperti peduli dan mengasuh, komunikasi interpersonal, dan gaya kepemimpinan partisipatif terbukti menjadi hal yang penting untuk meningkatkan posisi kepemimpinan perempuan. Di

sisi lain, tantangan kepemimpinan mereka meningkat karena menghadapi tekanan untuk menjadi seperti laki-laki, untuk memenuhi harapan maskulin dari peran pemimpin serta mendapatkan rasa hormat. Tekanan tersebut memaksa pemimpin perempuan meniru karakteristik maskulin, namun tetap berlaku lembut seperti perempuan di saat yang sama.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, yaitu sama-sama meneliti tentang keunikan dari gaya kepemimpinan serta pengalaman perjalanan kepemimpinan dari pemimpin perempuan. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta perusahaan yang diteliti. Para pemimpin perempuan yang diteliti dalam penelitian ini datang dari perusahaan nirlaba, sedangkan penulis hanya akan meneliti seorang pemimpin perempuan yang berbisnis di industri *furniture*.

Tabel 2.3 Review Jurnal Terkait Gaya Kepemimpinan Perempuan

No.	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1.	Sims, CM & Morris, LR (2018) <i>Are Women Business Owners Authentic Servant Leaders?</i> Gender in Management: An International Journal Alat analisis: <i>Summative Content Analysis</i> , Nvivo	Kepemimpinan Greenleaf (1970) Greenleaf (1977) Greenleaf (1998) Northouse (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Sifat kerendahan hati, percaya, dan menghormati ditemukan dalam diri perempuan dalam studi ini. • Perilaku <i>servant leadership</i> seperti, melayani, memberi pengarahan, dan <i>authenticity</i> ada dalam mereka • Semua pemilik menunjukkan perilaku autentik seperti <i>self-awareness</i>, nilai-nilai etika dan moral serta pemenuhan tujuan hidup.
2.	Kakabadse, NK, Tatli, A, Nicolopoulou, K,	Kepemimpinan Bass (1990)	Pemimpin perempuan Kazakhstan dalam studi

Lanjutan tabel 2.3...

	<p>Tankibayeva, A, & Mouraviev, N (2017)</p> <p><i>A Gender Perspective on Entrepreneurial Leadership: Female Leaders in Kazakhstan</i></p> <p>European Management Review, (2017)</p> <p>Alat analisis: Analisis Tematik</p>	<p>Kewirausahaan Drucker (1985)</p>	<p>ini mengadopsi perilaku 'lunak' atau 'keras' tergantung pada keadaan kontekstual dan situasional tertentu. Mereka memandang kerja tim dan pembelajaran bersama sebagai faktor penting keberhasilan perusahaan.</p>
3.	<p>Vasavada, T (2012)</p> <p><i>A Cultural Feminist Perspective on Leadership in Nonprofit Organizations: A Case of Women Leaders in India</i></p> <p>Public Administration Quarterly Vol. 36, No. 4 (WINTER 2012), pp. 462-503</p> <p>Alat Analisis: <i>Grounded Theory</i></p>	<p>Kepemimpinan Eagly & Carli (2007) Bass (1998)</p>	<p>Bagi pemimpin perempuan di sektor nirlaba India, hal yang penting untuk meningkatkan posisi kepemimpinan mereka adalah sifat feminin seperti etika kepedulian dan pengasuhan, keterampilan komunikasi interpersonal, dan gaya kepemimpinan partisipatif.</p>

Sumber: Data Sekunder Penelitian (2019)

4. Pengembangan Usaha

- a. Agarwal dan Lenka (2018) melakukan penelitian dengan judul “*An Exploratory Study on The Development of Women Entrepreneurs: Indian Cases*”.

Agarwal dan Lenka (2018) menemukan bahwa dalam mengembangkan usaha mereka, ketiga pengusaha perempuan India dalam studi ini memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperoleh melalui

pengalaman sebelumnya, pendidikan dan pelatihan, juga dipelajari serta ditingkatkan saat melakukan kegiatan yang berkaitan dengan kewirausahaan. Dukungan dari keluarga dan teman-teman mereka juga menjadi keuntungan bagi pertumbuhan usaha mereka. Selama perjalanan kewirausahaan mereka, mereka menjadi pribadi yang lebih percaya diri dan *self-efficacy* mereka juga meningkat.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama meneliti tentang apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan usaha pada perusahaan milik perempuan. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti. Para pengusaha perempuan yang diteliti dalam penelitian ini datang dari berbagai macam industri, sedangkan penulis hanya akan meneliti seorang pengusaha perempuan yang berbisnis di industri *furniture*.

- b. **Kothari (2017)** melakukan penelitian yang berjudul “*Women Entrepreneurs’ Path to Building Venture Success: Lessons from India*”.

Dalam penelitiannya, Kothari (2017) menemukan bahwa dalam mengembangkan usaha, para pengusaha perempuan di India memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pengusaha laki-laki. Keunggulan kompetitif tersebut didorong oleh kemampuan mereka dalam berinovasi. Ditambah lagi, mereka mampu mengambil peluang di ceruk pasar yang belum digarap oleh para laki-laki. Selain itu, mereka juga menerapkan pengetahuan di sisi pasokan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama meneliti tentang bagaimana pengusaha perempuan meraih kesuksesan dalam bisnisnya. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti.

Tabel 2.4 Review Jurnal Terkait Pengembangan Usaha

No.	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1.	<p>Agarwal, S & Lenka, U (2018)</p> <p><i>An Exploratory Study on The Development of Women Entrepreneurs: Indian Cases</i></p> <p>Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship Vol. 18 No. 2, 2016 pp. 232-247</p> <p>Alat Analisis: Analisis Tematik</p>	<p>Kewirausahaan Carter & Cannon (1992)</p>	<p>Kemampuan dan keterampilan perempuan dalam studi ini diperoleh melalui pengalaman sebelumnya, pendidikan dan pelatihan, juga dipelajari serta ditingkatkan saat berwirausaha. Dukungan dari keluarga dan teman-teman mereka juga menjadi keuntungan bagi pertumbuhan usaha mereka.</p>
2.	<p>Kothari, T (2017)</p> <p><i>Women Entrepreneurs' Path to Building Venture Success: Lessons from India</i></p> <p>South Asian Journal of Business Studies Vol. 6 No. 2, 2017 pp. 118-141</p> <p>Alat analisis: <i>Analytic Induction</i></p>	<p>Kewirausahaan Carter & Cannon (1992)</p> <p>Hisrich & Brush (1986)</p>	<p>Keunggulan kompetitif para perempuan pemilik usaha di negara India didorong oleh kemampuan mereka dalam mengambil peluang di ceruk pasar yang belum digarap oleh para laki-laki pemilik bisnis kecil. Ditambah dengan kemampuan mereka dalam berinovasi.</p>

Sumber: Data Sekunder Penelitian 2019

5. Tantangan dan Hambatan Usaha

- a. **Sequeira, dkk (2016)** melakukan penelitian dengan judul “*Challenges to New Venture Creation and Paths to Venture Success: Stories from Japanese and Chinese Women Entrepreneurs*”.

Sequeira, dkk (2016) menemukan bahwa hambatan-hambatan yang dirasakan oleh para pengusaha perempuan dalam studi ini antara lain adalah akses ke modal keuangan, akses ke jejaring sosial, dan bias gender. Bias gender meningkatkan kesulitan dalam memperoleh modal serta merekrut karyawan. Dalam mengatasi tantangan kewirausahaan umum dan unik yang mereka hadapi, mereka menggunakan pendidikan dan pengalaman mereka, dukungan sosial, dan religiusitas/spiritualitas mereka.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama mengidentifikasi tantangan yang dihadapi pengusaha perempuan dalam mengembangkan usaha serta cara mereka mengatasinya. Perbedaannya terletak pada jumlah responden serta industri perusahaan yang diteliti. Para pengusaha perempuan yang diteliti dalam penelitian ini datang dari berbagai macam industri, sedangkan penulis hanya akan meneliti seorang pengusaha perempuan yang berbisnis di industri *furniture*.

- b. **Modarresi, dkk (2016)** melakukan penelitian yang berjudul “*Growth Barriers of Women-Owned Home-Based Businesses in Iran: An Exploratory Study*”.

Modarresi, dkk (2016) menemukan bahwa kurangnya keterampilan dan pengalaman, hambatan keuangan, serta memiliki masalah dalam berinteraksi kerja dengan laki-laki menjadi hambatan bagi pertumbuhan bisnis berbasis rumah milik pengusaha perempuan di negara Iran. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama mengidentifikasi apa saja hambatan pertumbuhan dalam bisnis yang dimiliki oleh pengusaha perempuan. Perbedaannya, penelitian ini dilakukan pada banyak pengusaha perempuan di negara Iran, sedangkan penulis hanya meneliti satu orang pengusaha perempuan di negara Indonesia.

Tabel 2.5 Review Jurnal Terkait Tantangan dan Hambatan Usaha

No.	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1.	Sequeira, JM, Wang, Z & Peyrefitte, J (2016) <i>Challenges to New Venture Creation and Paths to Venture Success: Stories from Japanese and Chinese Women Entrepreneurs</i> Journal of Business Diversity Vol. 16(1) 2016 Alat Analisis: Analisis Tematik	Kewirausahaan Brush dkk (2006)	Para pengusaha perempuan dalam penelitian ini menggambarkan akses ke modal keuangan, akses ke jejaring sosial, dan bias gender sebagai hambatan yang harus mereka atasi. Bias gender meningkatkan kesulitan memperoleh modal dan kesulitan merekrut karyawan.
2.	Modarresi, M, Arasti, Z, Talebi, K & Farasatkah, M (2016) <i>Growth Barriers of</i>	Kewirausahaan Hisrich & Brush (1986)	Hambatan-hambatan pertumbuhan bisnis yang disebutkan oleh para pengusaha perempuan di Iran yang paling penting

Lanjutan tabel 2.5...

	<p><i>Women-Owned Home-Based Businesses in Iran: An Exploratory Study</i></p> <p>Gender in Management: An International Journal Vol. 32 No. 4, 2017 pp. 244-267</p> <p>Alat Analisis: Analisis Isi</p>	<p>adalah, kurangnya keterampilan dan pengalaman, hambatan keuangan, serta masalah memiliki interaksi kerja dengan laki-laki.</p>
--	--	---

Sumber: Data Sekunder Penelitian 2019

Berdasarkan semua *review* jurnal tersebut, penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dan penelitian terdahulu sama-sama memiliki persamaan variabel. Sumbangan yang akan diberikan oleh penelitian yang akan penulis lakukan adalah memberikan gambaran yang mendalam dan menyeluruh terkait perjalanan seorang pemimpin perempuan yang telah sukses mengembangkan bisnisnya sendiri. Penulis ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan sekaligus apa saja karakter dan atribut dari perempuan yang penting dalam meraih kesuksesan. Selain itu juga apa strategi yang digunakan agar sukses mengembangkan usaha. Sektor kewirausahaan dipilih penulis karena perempuan terlihat lebih leluasa mengembangkan gaya kepemimpinannya sendiri secara autentik.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja merupakan salah satu aset penting bagi organisasi dalam meraih kesuksesan. Seperti yang dinyatakan oleh Schermerhorn (2001) bahwa dalam diri manusia terdapat bakat yang tidak boleh disia-siakan karena manusia merupakan

sumber daya berharga bagi organisasi untuk meraih kinerja tinggi secara berkelanjutan. Di sinilah keberadaan manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam mengatur hal-hal terkait tenaga kerja di dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia mampu mengelola sumber daya manusia untuk bekerja sesuai fungsi dan tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya menjadi komponen yang penting bagi organisasi karena dapat menjadikan tenaga kerja beserta *intangibile assets* yang ada pada diri mereka terkelola dengan baik dan maksimal. Armstrong (2003) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan yang strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling berharga: orang-orang yang bekerja di sana, yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Dessler (2011), manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi karyawan, sekaligus menghadapi hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta masalah keadilan mereka. Kemudian menurut Snell dan Bohlander (2013), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Snell dan Bohlander (2013) juga menjelaskan lebih lanjut bahwa terdapat banyak orang bisnis yang gagal meskipun mereka memiliki strategi bisnis, perencanaan bisnis, serta produk dan jasa yang hebat. Hal ini disebabkan mereka tidak benar-benar memahami akan pentingnya suatu manajemen sumber daya manusia di organisasi. Strategi, perencanaan, maupun produk dapat dengan mudah

ditiru oleh kompetitor, namun tidak dengan tenaga kerja yang mumpuni. Pengetahuan dan kemampuan antar individu yang unik merupakan sumber daya organisasi yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan praktik juga proses dalam ilmu manajemen yang berfungsi untuk mengelola aset berharga organisasi, yaitu manusia beserta bakatnya demi tercapainya kesuksesan organisasi melalui keunggulan yang kompetitif.

2.2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menjadi penting bagi organisasi karena memiliki tujuan-tujuan yang mampu membawa organisasi menjadi lebih dekat dengan kesuksesannya. Armstrong (2003) menyatakan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah membantu organisasi meraih kesuksesan melalui tenaga kerja yang dimilikinya. Manajemen sumber daya manusia berkonsentrasi pada pemenuhan kebutuhan modal manusia yang dibutuhkan organisasi serta mengembangkan kemampuan proses. Armstrong (2003) juga menjelaskan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, antara lain adalah sebagai berikut:

1) *Achieving High Performance Through People*

Tujuan pertama dalam manajemen sumber daya manusia ialah untuk meraih kinerja tinggi. Kinerja tinggi yang diinginkan organisasi dapat diperoleh dengan memanfaatkan *intangible assets* yang terdapat pada masing-masing individu di dalam organisasi.

2) *Enhancing Motivation, Commitment and Job Engagement*

Dalam meraih kinerja tinggi yang diinginkan, manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi dalam meningkatkan motivasi, komitmen serta keterlibatan kerja dari para pekerjanya. Dengan begitu, organisasi dapat mempertahankan tenaga kerja yang berbakat untuk meraih kinerja tinggi tersebut.

3) *Human Capital Advantage*

Ilmu dalam manajemen sumber daya manusia juga dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempekerjakan orang-orang dengan pengetahuan dan keterampilan yang kompetitif. Orang-orang yang berpengetahuan serta terampil tersebut nantinya akan menguntungkan bagi perusahaan.

4) *Knowledge Management*

Manajemen sumber daya manusia membantu organisasi dalam membentuk manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan berguna bagi organisasi untuk mengelola bagaimana pengetahuan disimpan dan dibagikan antar individu di dalam organisasi.

5) *Resourcing*

Organisasi tentunya ingin menemukan orang-orang yang tepat untuk memenuhi posisi-posisi yang ada. Manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi dalam menemukan dan memastikan orang dengan kualitas yang dibutuhkan serta berkomitmen untuk menetap di organisasi.

6) *Human Resource Development*

Di era yang sangat dinamis seperti sekarang, organisasi perlu secara berkala melakukan pengembangan bagi orang-orangnya. Pengembangan yang dimaksud adalah dengan menyediakan pembelajaran dan kesempatan pengembangan karir demi meningkatkan kemampuan dan potensi tenaga kerjanya.

7) *Valuing Employees*

Tujuan *valuing employees* dimaksudkan agar organisasi dapat menghargai atas hasil kerja orang-orang di dalamnya. Dengan *valuing employees*, organisasi dapat memastikan para pekerjanya merasa diakui, dihargai, dan diberi penghargaan sesuai dengan apa yang mereka lakukan dan raih. Selain itu, juga ketika mereka mencapai tingkat kompetensi dan keterampilan tertentu.

8) *Employee Relations*

Kerjasama merupakan faktor utama meraih kesuksesan organisasi. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk melakukan hubungan kerja. Hal ini dimaksudkan demi terjalinnya iklim yang produktif dan hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan.

2.2.1.3 Dua Pendekatan dalam Sumber Daya Manusia

Di dalam manajemen sumber daya manusia tentunya memiliki pendekatan terkait dengan bagaimana cara organisasi memperlakukan tenaga kerjanya. Pendekatan yang dimaksud terdapat dua macam yaitu, *hard approach* dan *soft approach*.

1) *Hard Approach*

Dalam merekrut tenaga kerja, organisasi tentunya mengharapkan nilai tambah dari para tenaga kerja tersebut guna menciptakan keunggulan kompetitif. *Hard Approach* untuk manajemen sumber daya manusia berfokus pada hal ini. Armstrong (2003) menyatakan bahwa pendekatan ini menekankan aspek kuantitatif, kalkulatif, dan strategi bisnis dalam mengelola sumber daya berupa tenaga kerja dengan cara yang rasional. Lebih lanjut, Alwi (2001) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor penting yang signifikan dalam merekrut sekaligus mengembangkan sumber daya manusia, yaitu rekrutmen dan seleksi, sistem pelatihan, serta sistem pengembangan.

2) *Soft Approach*

Tidak seperti *hard approach*, penekanan yang dilakukan pada *soft approach* adalah lebih kepada motivasi, komunikasi juga kepemimpinan. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh komitmen dan kesetiaan dari karyawan terhadap organisasi. Storey (1989) dalam Armstrong (2003) menerangkan bahwa pendekatan ini memperlakukan karyawan sebagai aset berharga sekaligus sumber keunggulan kompetitif. Fokus pendekatan ini adalah untuk menjadikan seluruh karyawan mau bekerja sama sebagai satu tim demi mencapai tujuan bersama.

2.2.2 Kepemimpinan

Banyak aspek dalam hidup manusia yang membutuhkan figur seorang pemimpin. Mulai dari kehidupan bernegara, bermasyarakat, berkeluarga tak terkecuali berorganisasi. Dalam kelompok maupun organisasi, kepemimpinan berguna untuk menyatukan orang sehingga mereka bekerja menuju tujuan bersama. Selain itu, sosok pemimpin diperlukan untuk membuat keputusan ketika dihadapkan pada masalah-masalah penting terkait dengan tujuan bersama tersebut.

Fakta bahwa organisasi dihadapkan pada era yang penuh dengan ketidakpastian, membuat kebutuhan akan pemimpin menjadi semakin esensial bagi organisasi.

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Pada hakikatnya kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang tidak memiliki definisi tunggal paling benar untuk mengartikannya. Hal ini dikarenakan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut. Beberapa ahli pun mendefinisikan kepemimpinan dengan perspektif yang berbeda-beda. Yukl (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian, Wirawan (2013) melihat kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi.

Permadi (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang dapat menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Sehingga, kepemimpinan dianggap tidak harus terjadi dalam suatu organisasi tertentu maupun dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Lebih lanjut, Permadi (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Dari kumpulan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni, kegiatan sekaligus proses memengaruhi individu maupun kelompok untuk menyetujui, mencapai serta merealisasikan tujuan, misi, dan visi bersama.

2.2.2.2 Komponen Kepemimpinan

Para ahli sepakat bahwa tidak ada definisi tunggal akan kepemimpinan, namun perlu diketahui apa saja komponen yang terkandung dalam aktivitas kepemimpinan. Tannenbaum, dkk (1996) menyebutkan bahwa terdapat empat komponen terkait kepemimpinan, antara lain:

1) *Interpersonal Influence*

Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas mempengaruhi orang lain, baik individu maupun kelompok. Dalam proses tersebut, tentunya seorang pemimpin perlu memiliki pengaruh interpersonal. Dengan pengaruh interpersonal yang dibangun melalui komunikasi, pemimpin dapat mempengaruhi perilaku orang lain dan membuat mereka bersedia menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok.

2) *Exercised in Situation*

Kepemimpinan itu sendiri juga bukan suatu proses instan yang dibangun dalam semalam. Membangun kepemimpinan diperlukan komitmen dan dilatih secara kontinu. Baik dalam situasi maupun waktu tertentu yang membutuhkan peran seorang pemimpin.

3) *The Communication Process*

Pemimpin tidak hanya peduli untuk menyampaikan ide demi kepentingan mereka sendiri, namun juga kepentingan orang-orangnya. Oleh karena itu, dalam memimpin, seorang pemimpin perlu melibatkan proses komunikasi yang baik dan positif. Hal ini bertujuan untuk membangun hubungan baik dengan orang-orangnya.

4) *Directed toward the Attainment of a Specified Goal or Goals*

Seorang pemimpin tentunya memiliki maksud dan tujuan dalam memimpin. Secara sadar maupun tidak, seorang pemimpin menggunakan pengaruh yang dirinya miliki untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama yang ingin dicapai.

2.2.2.3 Teori Kepemimpinan

Dalam literatur, terdapat banyak teori yang muncul dari berbagai perspektif para ahli dalam membahas soal kepemimpinan. Namun, diantara banyaknya teori yang ada tersebut, menurut Thoha (1995) berikut ini adalah beberapa teori yang tidak asing di literatur-literatur umum terkait kepemimpinan.

1) **Teori Sifat (*Trait Theory*)**

Teori sifat ini bermula dari zaman Yunani kuno dan zaman Roma, di mana saat itu orang-orang memercayai bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Hal ini didasarkan pada *Teori Great Man* yang menyatakan bahwa seseorang adalah pemimpin apabila dilahirkan sebagai pemimpin, terlepas dirinya memiliki sifat pemimpin maupun tidak. Pada kenyataannya, sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui suatu pendidikan maupun pengalaman. Hingga akhirnya, perhatian terhadap kepemimpinan tidak

lagi menekankan apakah pemimpin dilahirkan atau dibuat, namun lebih kepada sifat-sifat umum yang dimiliki.

Keith Davis (1972) dalam Thoha (1995) merumuskan empat sifat umum dari sekian banyak sifat-sifat kepemimpinan organisasi yang penting, yang diperkirakan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- a. Kecerdasan. Berdasarkan hasil penelitian secara umum, terbukti bahwa pemimpin memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin dianggap cenderung memiliki emosi yang stabil dan matang, serta mempunyai perhatian luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Ingin menghargai serta dihargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Secara relatif, pemimpin memiliki motivasi yang kuat untuk berprestasi. Pemimpin lebih mementingkan bekerja untuk mendapatkan penghargaan intrinsik dibanding ekstrinsik.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin mau mengakui harga diri dan kehormatan pengikutnya serta mampu berpihak pada mereka

2) Teori Kelompok

Teori ini memiliki anggapan bahwa harus terdapat pertukaran yang positif antara pemimpin dan para pengikutnya, agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya. Dalam beberapa temuan menunjukkan bahwa para bawahan dapat

mempengaruhi pemimpin dengan perilakunya, sebanyak pemimpin beserta perilakunya mempengaruhi para bawahannya,

3) Teori Situasional dan Model Kontinjensi

Teori ini meyakini bahwa keberhasilan pelaksanaan kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi. Dikatakan bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan maupun sangat tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas sangat efektif. Di sisi lain, ketika situasinya moderat atau di tengah-tengah antara menyenangkan dan tidak, maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan sangat efektif.

4) Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Selain berdasarkan pendekatan kontinjensi, pengembangan teori kepemimpinan dapat dilakukan dengan pendekatan teori *path-goal* yang menggunakan teori motivasi. Hal ini dianggap sebagai pengembangan yang sehat karena sangat dekat berhubungan dengan motivasi kerja, dan di sisi lain berhubungan dengan kekuasaan. Robert House mengemukakan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang ada di dalam teori *path-goal* versinya, antara lain:

- a. Kepemimpinan direktif. Tipe ini menganggap bahwa bawahan mengetahui apa yang diharapkan oleh pemimpin. Pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin dan tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*). Kepemimpinan ini bersahabat, mudah didekati, bersedia menjelaskan, serta perhatian pada para bawahannya.

- c. Kepemimpinan partisipatif. Gaya ini menekankan partisipasi dari bawahan dengan meminta dan menggunakan saran-saran mereka, namun pengambilan keputusan tetap berada di tangan pemimpin.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya ini menantang bawahannya untuk berprestasi dengan menetapkan serangkaian tujuan serta memberi keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu mencapai tujuan tersebut dengan baik.

2.2.2.4 Tipe Kepemimpinan

Tiap individu yang memimpin tentu memiliki cara berinteraksi dalam memimpin kelompoknya. Cara atau gaya satu pemimpin dengan pemimpin yang lain tentu berbeda dan unik. Menurut Nawawi dan Hadari (1993) terdapat tiga tipe pokok kepemimpinan, antara lain:

1) Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe ini merupakan tipe yang paling tua sehingga paling banyak dikenal. Kepemimpinan ini memusatkan kekuasaan di tangan satu individu ataupun sekelompok kecil orang yang di antara mereka terdapat satu yang paling berkuasa. Bawahan dianggap semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah maupun kehendak pimpinan. Kemauan bawahan dipandang rendah dan dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah. Perintah pimpinan dianggap paling benar dan tidak boleh dibantah. Bawahan tidak diberi kesempatan berinisiatif, mengeluarkan pendapat maupun berkreasi.

2) Tipe Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe ini merupakan kebalikan tipe otoriter. Pemimpin hanya menjadikan dirinya sebagai penasihat, dan kepemimpinan cenderung tidak dijalankan tanpa berbuat apapun karena semua tergantung pada yang dipimpin. Akibatnya, ketika terjadi kesalahan maka pemimpin selalu berlepas tangan dan melepas diri dari tanggung jawab dan menyalahkan bawahannya yang melaksanakan kegiatan tersebut.

3) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe ini menempatkan manusia sebagai hal berharga yang terpenting dalam organisasi. Tipe ini berusaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif, didasarkan pada prinsip saling menghormati juga menghargai. Kepemimpinannya aktif, terarah juga dinamis. Kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pendelegasian tugas dan tanggung jawab dilimpahkan dengan jelas, serta memungkinkan setiap anggotanya berpartisipasi secara aktif. Setiap sumbangan dari anggota berupa buah pikiran, pendapat, kemauan, kemampuan, kreativitas inisiatif dan lainnya selalu dihargai dan disalurkan dengan wajar. Dalam mengambil keputusan, kepemimpinan tipe ini sangat mementingkan musyawarah dalam unit masing-masing.

2.2.3 Kepemimpinan Perempuan

Ketika perempuan terjun pada bidang yang didominasi oleh laki-laki, kemampuan mereka seringkali diragukan, tak terkecuali dalam kepemimpinan. Adanya anggapan bahwa perempuan cenderung membuat keputusan secara emosional, mengakibatkan mereka sering tidak dianggap pantas untuk memimpin

dan cenderung diberikan posisi yang kurang penting. Ada lebih banyak stereotip yang ditujukan pada perempuan ketika dikaitkan dengan kepemimpinan, sehingga menghambat jalan mereka dalam memegang posisi pemimpin. Bass (1990) menyatakan bahwa perempuan cenderung memiliki lebih banyak kesulitan daripada laki-laki dalam mendapatkan legitimasi peran yang sama sebagai pemimpin. Perempuan dihadapkan dengan konflik antara harapan stereotip mereka sebagai perempuan, sekaligus harapan stereotip sebagai pemimpin, yang mana harapan stereotip sebagai pemimpin lebih diidentifikasi dengan 'kelakian'. Miner (1965) dalam Bass (1990) mencerminkan stereotip yang diterima dari manajer yang efektif, bahwa ada persyaratan peran paralel untuk menjadi seorang manajer dan menjadi seorang laki-laki. Lebih lanjut, Miner (1965) menyatakan, baik seorang manajer maupun seorang laki-laki perlu untuk mampu mengambil alih, membuat keputusan, bersikap tegas, dan mengambil tindakan disipliner, tetapi manajer perempuan dalam organisasi hierarkis harus mengikuti pola perilaku maskulin.

Bass (1990) menyatakan bahwa ketika pemimpin perempuan mengadopsi perilaku kepemimpinan yang lebih akomodatif dan partisipatif, ia menghadapi kritik karena terlalu pasif. Namun, jika dia mengadopsi kepemimpinan otokratis atau berorientasi tugas atau gaya *directive*, dia mungkin dilihat terlalu agresif dan maskulin. Kemudian, berdasarkan Visser (2011), perempuan mendapat skor berbeda dari laki-laki pada kualitas kepemimpinan tertentu. Pemimpin perempuan lebih sering menerapkan gaya partisipatif dan demokratis dan lebih memperhatikan hubungan interpersonal. Perempuan yang menunjukkan sifat-sifat

maskulin yang khas, seperti perilaku *directive* dan otokratis, dinilai kurang efektif dibandingkan laki-laki yang menunjukkan perilaku ini. Hal ini utamanya disebabkan oleh harapan yang dimiliki laki-laki dan perempuan dalam hal kepemimpinan yang efektif.

Dalam menilai kepemimpinan perempuan, menurut Kanter (1977) dapat disimpulkan bahwa terdapat empat faktor yang memengaruhi perempuan dalam kepemimpinannya, antara lain:

1. *Mother*

Secara naluriah perempuan mudah bersimpati dan merupakan pendengar yang baik, sehingga terciptalah peran '*Mother*' di dalam organisasi. Layaknya seorang ibu yang memberi kenyamanan, *Mother* seringkali dipercaya menjadi tempat untuk bercerita soal masalah pribadi. Peran ini biasanya tidak rentan menjadi sasaran seksual sehingga dianggap sebagai peran yang relatif aman bagi perempuan di organisasi.

2. *Seductress*

Sesuai dengan namanya, perempuan *Seductress* terkenal sebagai perempuan penggoda yang menggunakan daya tarik seksualnya untuk memikat laki-laki. *Seductress* biasanya membentuk kerja sama dengan laki-laki senior yang tertarik dengannya, demi naik ke posisi atas dan memperoleh kesuksesan di organisasi. Akibatnya, *Seductress* mendapat penghargaan karena daya tarik seksualnya bukan karena kemampuan profesionalnya. Oleh karena citranya, peran ini penuh ketegangan dibandingkan peran *Mother*.

3. *Pet*

Sosok *Pet* dikenal sebagai perempuan ceria, imut dan menghibur layaknya *cheerleader* yang menyemangati bagi laki-laki di organisasi. Sisi lucu merupakan karakter yang sering menonjol pada peran ini. Ketika Perempuan *Pet* membicarakan suatu isu serius secara panjang lebar, ia biasanya tidak dianggap serius, dipuji akan kemampuan berbicaranya bukan karena isi pembicaraannya. Akibatnya, Perempuan *Pet* kesulitan dalam menunjukkan kemampuan dan kuasanya sebagai pemimpin.

4. *Iron Maiden*

Perempuan yang memiliki peran sebagai *Iron Maiden* dinilai sebagai perempuan kuat, tangguh, atau berbahaya. Perempuan *Iron Maiden* biasanya menuntut hak penuh dalam kelompok, perlakuan yang setara, dan menunjukkan kompetensi secara terus terang. Dikarenakan karakternya tersebut, di lingkungan organisasi, *Iron Maiden* akan menghadapi kecurigaan, perlakuan ketidaksopanan, diabaikan dan seringkali sulit mendapat simpati ketika memiliki masalah.

2.2.4 Gender

Masalah gender kerap kali dibahas di dalam banyak aspek kehidupan. Berdasarkan Fakih (1997:9), konsep gender ialah semua hal yang dapat dipertukarkan antara sifat perempuan dan laki-laki, yang bisa berubah dari waktu ke waktu serta berbeda dari tempat ke tempat lainnya, maupun berbeda dari suatu kelas ke kelas yang lain.

Perbedaan gender ternyata banyak menghasilkan berbagai ketidakadilan, baik untuk kaum laki-laki maupun perempuan. Namun, yang paling sering mengalaminya

adalah kaum perempuan. Berikut ini adalah beberapa bentuk manifestasi ketidakadilan gender menurut Fakih (1997:13).

1. Marginalisasi Perempuan

Marginalisasi, yaitu proses yang mengakibatkan kemiskinan, terjadi dalam masyarakat dan negara, menimpa baik laki-laki maupun perempuan. Proses ini disebabkan berbagai kejadian seperti penggusuran atau bencana alam. Namun, ada salah satu bentuk pemiskinan disebabkan gender, yaitu marginalisasi perempuan. Dari segi sumbernya, marginalisasi perempuan bisa berasal dari kebijakan pemerintah, keyakinan, tafsiran agama, keyakinan tradisi dan kebiasaan atau bahkan asumsi ilmu pengetahuan.

2. Subordinasi

Anggapan bahwa perempuan itu irasional atau emosional berakibat munculnya sikap yang menempatkan perempuan pada posisi yang tidak penting. Subordinasi karena gender tersebut terjadi dalam segala macam bentuk yang berbeda dari tempat ke tempat dan dari waktu ke waktu.

3. Stereotipe

Secara umum, stereotipe adalah pelabelan atau penandaan terhadap suatu kelompok tertentu. Salah satu jenis stereotipe adalah bersumber dari pandangan gender. Banyak sekali ketidakadilan terhadap jenis kelamin tertentu, umumnya perempuan, yang bersumber dari penandaan yang dilekatkan pada mereka. Misalnya, asumsi bahwa perempuan yang bersolek adalah dalam rangka memancing perhatian lawan jenisnya. Maka, setiap ada kasus kekerasan atau pelecehan seksual selalu dikaitkan dengan stereotipe

tersebut. Bahkan, jika ada pemerkosaan yang dialami perempuan, masyarakat cenderung menyalahkan korbannya.

4. Kekerasan

Kekerasan (*violence*) adalah serangan atau invasi (*assault*) terhadap fisik maupun integritas mental psikologi seseorang. Umumnya penyebab kekerasan berasal dari berbagai sumber, namun salah satunya disebabkan oleh anggapan gender. Kekerasan yang disebabkan oleh bias gender disebut *gender-related violence*. Pada dasarnya, kekerasan gender disebabkan oleh ketidaksetaraan kekuatan yang ada dalam masyarakat.

5. Beban Kerja

Adanya anggapan bahwa kaum perempuan memiliki sifat memelihara dan rajin, serta tidak cocok menjadi kepala rumah tangga, berakibat bahwa semua pekerjaan domestik rumah tangga menjadi tanggung jawab perempuan. Bias gender yang mengakibatkan beban kerja seringkali diperkuat dan disebabkan oleh adanya pandangan di masyarakat bahwa pekerjaan yang dianggap masyarakat sebagai jenis “pekerjaan perempuan”, seperti semua pekerjaan domestik, dianggap dan dinilai lebih rendah dibandingkan dengan jenis pekerjaan yang dianggap sebagai “pekerjaan laki-laki”, serta dikategorikan sebagai “bukan produktif” sehingga tidak diperhitungkan dalam statistik ekonomi negara.

2.2.5 Motivasi

Pada dasarnya, semua hal yang dilakukan oleh manusia tidak dilakukan tanpa alasan. Ada dorongan dalam diri mereka yang menggerakkan mereka, dan

dorongan tersebut disebut sebagai motivasi. Motivasi memiliki pengaruh besar dalam mendorong dan memacu semangat manusia untuk melakukan suatu hal. Menurut Fahmi (2016), motivasi merupakan aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (2013), motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam suatu perilaku, bukan beberapa perilaku lainnya. Kemudian, Menurut Gibson, dkk (1996), motivasi merupakan suatu konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada maupun di dalam diri individu. Dorongan-dorongan tersebut adalah yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri yang menggerakkan individu untuk melakukan suatu perilaku.

2.2.4.1 Teori Motivasi

Menurut Gibson, dkk (1996), teori motivasi sendiri dibagi menjadi dua kategori, yaitu teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Sedangkan teori proses menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Adapun berdasarkan Gibson, dkk (1995), empat teori kepuasan yang penting antara lain teori hierarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, teori dua faktor Herzberg, dan teori kebutuhan McClelland.

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Salah satu teori motivasi yang paling banyak dikutip dan dibahas adalah model hierarki kebutuhan yang diajukan oleh Abraham Maslow. Dalam Gibson, dkk (1995) disebutkan bahwa Teori Maslow mengasumsikan kebutuhan manusia bergantung pada apa yang sudah mereka miliki. Dalam arti tertentu, kebutuhan yang terpenuhi bukanlah motivator. Kebutuhan manusia, yang diorganisasikan dalam hierarki kepentingan, adalah **fisiologis** (kebutuhan makan, minum, berlindung dan terbebas dari rasa sakit), **keamanan** (kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yaitu keamanan dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam), **belongingness** (kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, interaksi, dan cinta), **penghargaan** (kebutuhan akan penghargaan dari diri sendiri dan dari orang lain), serta **aktualisasi diri** (kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keterampilan, dan potensi).

2) Teori ERG Alderfer

Dalam Gibson, dkk (1995) disebutkan bahwa Alderfer setuju dengan Maslow, yang menyatakan kebutuhan individu diatur dalam hierarki. Namun, hierarki kebutuhan yang diusulkan olehnya hanya melibatkan tiga set kebutuhan. Teori yang dikembangkan dan diuji oleh Alderfer mengelompokkan kebutuhan sebagai **Existence**, **Relatedness**, dan **Growth**. **Existence** adalah kebutuhan yang dipenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi kerja. **Relatedness** adalah kebutuhan yang dipenuhi oleh hubungan sosial dan interpersonal yang bermakna. **Growth** adalah kebutuhan yang dipenuhi oleh individu yang membuat kontribusi kreatif atau produktif.

3) Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg dalam Gibson, dkk (1995) mengembangkan teori konten dua faktor motivasi. Kedua faktor tersebut adalah ketidakpuasan-pemuas, atau *hygiene-motivators*, atau faktor **ekstrinsik-intrinsik**, tergantung pada siapa yang mendiskusikan teori tersebut. Studi awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan spesifik. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, konteks pekerjaan, meliputi gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas pengawasan, dan kualitas hubungan interpersonal di antara teman sebaya, dengan atasan, dan dengan bawahan. Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, konten pekerjaan, meliputi prestasi, kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan pertumbuhan.

4) **Teori Kebutuhan McClelland**

David C. McClelland dalam Gibson, dkk (1995) telah mengusulkan teori motivasi kebutuhan yang terkait erat dengan konsep pembelajaran. Ia percaya bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari budaya masyarakat. Tiga dari kebutuhan yang ia usulkan adalah kebutuhan untuk pencapaian (n Ach), kebutuhan untuk afiliasi (n Aff), dan kebutuhan akan kekuasaan (n Pow).

2.2.6 **Kewirausahaan**

Kewirausahaan merupakan sektor yang populer dan semakin banyak digeluti oleh berbagai kalangan di era sekarang. Sektor ini berperan penting dalam menyediakan lapangan pekerjaan sekaligus perkembangan ekonomi suatu negara. Fahmi (2016) mendefinisikan kewirausahaan sebagai suatu ilmu yang mengkaji tentang pengembangan dan pembangunan semangat kreativitas serta berani menanggung resiko terhadap pekerjaan yang dilakukan demi mewujudkan hasil

karya tersebut. Di sisi lain, kewirausahaan menurut Hisrich dan Peters (1998) adalah proses pembuatan sesuatu yang baru dan mengasumsikan resiko beserta imbalan. Orang yang melakukan kegiatan atau proses kewirausahaan disebut pengusaha. Pengusaha didefinisikan oleh Zimmerer dan Scarborough (2005) sebagai seseorang yang mendirikan perusahaan baru dengan berani mengambil risiko di tengah ketidakpastian, serta menggunakan peluang dan sumber daya yang dimiliki demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan akan perusahaannya.

2.2.5.1 Motivasi Berwirausaha

Menjadi pengusaha bukanlah keputusan yang mudah mengingat terdapat berbagai macam risiko dan ketidakpastian dalam praktik nyatanya. Ketika pengusaha telah mantap untuk terjun pada dunia kewirausahaan, mereka memiliki alasan kuat yang mendorong keputusannya tersebut. Setidaknya menurut Barringer dan Ireland (2012), terdapat 3 alasan utama yang menjadi motivasi orang-orang untuk memulai usahanya sendiri. Alasan tersebut adalah *be their own boss*, *pursue their own ideas*, dan *pursue financial rewards*.

1) *Be Their Own Boss*

Alasan untuk menjadi bos sendiri adalah alasan yang paling klise dan umum dinyatakan oleh para pengusaha. Alasan ini tidak berarti pengusaha adalah orang-orang yang sulit diajak bekerja sama ataupun sulit menerima otoritas. Sebaliknya, mereka ingin menjadi bos sendiri dikarenakan merasa frustrasi melakukan pekerjaan tradisional. Selain itu, keinginan tersebut juga merupakan hasil dari terbatasnya peluang di perusahaan untuk mencapai tujuan pribadi maupun profesional.

2) *Pursue Their Own Ideas*

Sebagian orang terlahir dengan intuisi yang tajam. Ketika orang-orang tersebut memiliki ide akan produk maupun jasa baru, mereka berkeinginan untuk mewujudkannya. Perusahaan yang sudah mapan biasanya menolak untuk berinovasi. Hal ini menyebabkan, karyawan dengan ide-ide baru dan ambisi kuat untuk mewujudkannya, memilih untuk meninggalkan perusahaan. Mereka menjadi pengusaha untuk memulai usahanya sendiri demi mewujudkan ide-ide mereka tersebut.

3) *Pursue Financial Rewards*

Orang-orang yang memulai bisnisnya sendiri juga termotivasi untuk menghasilkan uang, tetapi biasanya bukan menjadi motivasi utama. Daya tarik kewirausahaan memang terletak pada potensi keuntungannya. Pengusaha seperti Bill Gates, Mark Zuckerberg merupakan contoh pengusaha yang sukses menghasilkan jutaan dolar dari perusahaannya. Namun, uang sering gagal memenuhi ekspektasi orang-orang akan kepopuleran dari wirausaha. Karena pada kenyataannya, pengusaha rata-rata tidak menghasilkan lebih banyak uang dibandingkan seseorang dengan jumlah tanggung jawab yang serupa dalam pekerjaan tradisional. Beberapa pengusaha bahkan melaporkan bahwa imbalan finansial yang terkait dengan kewirausahaan dapat menjadi pahit jika mereka disertai dengan kehilangan kendali atas perusahaan mereka. Oleh karena itu, motivasi akan uang ini biasanya sekunder dari dua motivasi sebelumnya.

2.2.5.2 Faktor-Faktor Kewirausahaan

Dibalik keputusan orang-orang untuk menjadi pengusaha dan menciptakan bisnisnya sendiri, terdapat faktor-faktor yang membentuk jiwa kewirausahaan di dalam dirinya. Disebutkan oleh Susanto (2009), faktor-faktor pembentukan jiwa kewirausahaan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1) Faktor Personal

Berbeda dengan orang biasa, pengusaha memiliki keinginan yang lebih kuat dalam diri mereka untuk menentukan nasib hidupnya sendiri. Pengusaha dikenal sebagai optimistis yang berani mengambil resiko dan mudah beradaptasi dengan perubahan. Karakter-karakter tersebut ditambah dengan independensi yang ditawarkan kewirausahaan, menjadi pendorong utama pengusaha memulai bisnisnya sendiri.

2) Faktor Lingkungan

Bagi sebagian orang, mendapatkan pekerjaan bukanlah hal yang mudah. Salah satu penyebabnya adalah akses yang terbatas untuk memperoleh pekerjaan di bidang-bidang atau lembaga tertentu. Hal ini menjadikan mereka terpaksa oleh keadaan tersebut untuk menciptakan *platform* ekonominya sendiri, yaitu wirausaha.

3) Faktor Sosiologis

Kondisi sosial turut serta berperan dalam mendorong terciptanya jiwa kewirausahaan. Kelompok-kelompok seperti minoritas dan perempuan merupakan contoh pihak yang terpengaruh faktor ini. Peluang pengembangan karir yang terbatas dan kurang menjanjikan, menjadikan mereka memutuskan memilih untuk menjadi independen dan membuat usahanya sendiri.

4) Faktor Ketersediaan Sumber Daya

Selain modal, sumber daya juga menjadi hal yang penting dalam memulai usaha sendiri. Sumber daya yang dimaksud ialah berupa sumber daya manusia dengan keterampilan yang sesuai, sumber daya informasi, serta sumber daya infrastruktur. Tersedianya sumber-sumber tersebut di lingkungan akan berguna untuk melancarkan aktivitas bisnis dan menjadikan orang-orang semakin terpacu untuk berwirausaha.

2.2.7 Pengembangan Usaha

Tantangan terbesar yang sebenarnya bagi seorang pengusaha bukanlah untuk memulai suatu usaha, melainkan adalah bagaimana mempertahankan sekaligus mengembangkan usaha yang dimulainya tersebut. Pesatnya perubahan zaman dan perkembangan teknologi menyebabkan selera dan kebutuhan konsumen terus menerus berubah. Ditambah dengan kondisi persaingan usaha yang semakin ketat dan dipenuhi ketidakpastian, semua hal itu menjadi tantangan besar bagi pengusaha untuk mengembangkan usahanya. Berikut ini adalah beberapa cara yang dapat dilakukan pengusaha untuk mengatasi tantangan tersebut demi mengembangkan usahanya.

2.2.6.1 Perencanaan Formal

Kegiatan perencanaan merupakan kegiatan dasar yang biasa dilakukan sebelum melakukan suatu hal, tak terkecuali dalam berwirausaha. Namun, menurut Kuratko dan Hodgetts (1998), dalam melakukan perencanaan untuk usaha mereka, sebagian besar pengusaha cenderung melakukannya secara informal dan tidak sistematis. Perencanaan yang lebih formal dapat membantu

mereka menghadapi tantangan dan ketidakpastian. Menurut Kuratko dan Hodgetts (1998), perencanaan formal biasanya terbagi menjadi dua tipe utama, yaitu stratejik dan operasional.

1) Perencanaan Stratejik

Perencanaan stratejik adalah perumusan rencana jangka panjang yang dimaksudkan untuk mengelola peluang juga ancaman dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini termasuk mendefinisikan misi usaha, menentukan tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi, dan menetapkan pedoman kebijakan. Perencanaan strategis merupakan langkah utama dalam menentukan arah masa depan bisnis. Rencana strategis terbaik akan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kemampuan pengusaha, kompleksitas usaha, dan sifat industri.

2) Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional juga disebut sebagai perencanaan jangka pendek atau perencanaan fungsional, terdiri dari praktik spesifik yang ditetapkan untuk melaksanakan tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategis. Dengan demikian, rencana operasional merupakan hasil atau perluasan dari proses perencanaan strategis. Kebijakan fungsional perlu ditetapkan di bidang keuangan, pemasaran, produksi, dan manajemen, untuk mengimplementasikan tujuan yang ditentukan dalam strategi.

2.2.6.2 Strategi Pertumbuhan

Dalam membuat usahanya tumbuh dan berkembang tentu seorang pengusaha memerlukan strategi. Menurut Schemerhorn (2001), dapat disimpulkan

bahwa strategi pertumbuhan merupakan strategi yang terkenal di tingkatan perusahaan dan bisnis dikarenakan sifatnya yang penting untuk kelangsungan beberapa industri dalam jangka panjang. Ada beberapa cara untuk menciptakan pertumbuhan. Berdasarkan Schemerhorn (2001), dapat disimpulkan bahwa beberapa organisasi berusaha berkembang secara internal melalui **konsentrasi**, sedangkan beberapa organisasi yang lain berusaha menciptakan pertumbuhan melalui **diversifikasi**.

Mengembangkan bisnis secara internal melalui konsentrasi dilakukan dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkan produktivitas. Hal ini dapat dilakukan dengan cara pengembangan pasar, pengembangan produk, serta inovasi. Penciptaan pertumbuhan melalui diversifikasi adalah organisasi melakukan akuisisi bisnis baru, baik yang berkaitan dengan bisnisnya maupun tidak. Selain itu juga dapat dilakukan dengan cara investasi spekulasi yang baru.

2.2.6.3 Kreativitas dan Inovasi

Menurut Slamet, dkk (2018), agar usahanya dapat bertahan dan berkembang, pengusaha perlu melakukan berbagai tindakan inovatif serta pemikiran kreatif. Inovasi dan kreatifitas yang dilakukan secara berkesinambungan merupakan suatu tindakan wajib bagi pengusaha untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Kuratko dan Hodgetts (2007) menyebutkan bahwa inovasi adalah fungsi kunci dalam proses kewirausahaan. Konsep inovasi diartikan oleh Drucker dalam Kuratko dan Hodgetts (2007) sebagai suatu cara yang dengannya pengusaha menciptakan sumber daya

penghasil uang baru, maupun melengkapi sumber daya yang ada dengan potensi yang ditingkatkan untuk menghasilkan uang.

Satu hal penting yang perlu disadari adalah kreativitas memiliki peran utama dalam proses inovasi. Dalam mengembangkan pemikiran kreatif, Slamet, dkk (2018) menyebutkan bahwa pengusaha dapat memanfaatkan berbagai sumber. Sumber-sumber tersebut antara lain adalah pelanggan, barang dan jasa yang dihasilkan saat ini, saluran distribusi, pemerintah, serta kegiatan *Research and Development* atau R&D.

Sumber yang pertama adalah melalui pelanggan. Pelanggan yang sudah ada maupun calon pelanggan dapat digunakan sebagai sumber informasi tentang produk atau jasa seperti apa yang mereka inginkan. Dengan mengetahui produk atau jasa yang diinginkan pelanggan secara spesifik, pengusaha dapat memikirkan solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kemudian, barang dan jasa yang dihasilkan saat ini juga dapat digunakan sebagai sumber informasi. Barang dan jasa tersebut harus secara rutin dievaluasi dengan membandingkannya dengan milik pesaing serta menganalisis situasi pasar saat ini. Hal ini dilakukan agar pengusaha dapat memikirkan cara untuk terus meningkatkan kualitas dari barang maupun jasanya. Anggota dari saluran distribusi perusahaan merupakan pihak yang memahami kebutuhan pelanggan di pasar yang ditangani. Informasi yang mereka miliki dapat dijadikan sumber ide baru dan kreatif untuk memuaskan kebutuhan pelanggan sekaligus mendistribusikan produknya secara tepat.

Regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah juga dapat menginspirasi pengusaha untuk menghasilkan ide kreatif. Contoh sederhananya adalah seperti

standar keamanan suatu gedung harus dilengkapi dengan alat pemadam api di setiap lantainya. Ini menjadi ide kreatif bagi pengusaha untuk menciptakan produk yang memenuhi standar keamanan tersebut. Sumber kreativitas yang paling utama bagi pengusaha ialah kegiatan *research and development* (R&D). Dengan melakukan kegiatan R&D secara rutin, pengusaha dapat menyesuaikan diri dengan memprediksi perubahan yang sering terjadi secara tiba-tiba.

2.2.8 Tantangan dan Hambatan

Meski menjadi pengusaha memberikan keuntungan dan kebebasan yang mungkin tidak diperoleh dalam pekerjaan tradisional, pada kenyataannya berwirausaha bukanlah hal yang mudah. Tantangan utama dalam mengelola usaha sendiri ialah bagaimana membuat usaha tersebut dapat bertahan lama dan terus berkembang. Pengusaha perlu memahami apa saja tantangan dan hambatan yang akan ditemuinya sehingga ia dapat menyusun strategi untuk mengatasinya.

2.2.7.1 Dua Tantangan dalam Pengembangan Usaha

Menurut Barringer dan Ireland (2012), tantangan perusahaan untuk berkembang dapat dibagi menjadi dua. Dua tantangan tersebut antara lain kapasitas manajerial dan tantangan sehari-hari.

1. Kapasitas Manajerial

Masalah kapasitas manajerial menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan dibatasi oleh kapasitas manajerial (yaitu keahlian personel dan sumber daya intelektual) yang tersedia di perusahaan dalam mengimplementasikan ide-ide bisnis baru. Gagasan dasarnya adalah bahwa memiliki ide-ide menarik akan

pertumbuhan tidak ada artinya ketika perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk mengimplementasikan ide-ide tersebut.

2. Tantangan Sehari-Hari

Bersamaan dengan masalah kapasitas manajerial, terdapat empat tantangan sehari-hari yang utama dalam mengembangkan usaha. Tantangan-tantangan tersebut antara lain berupa manajemen arus kas, kestabilan harga, kontrol kualitas, dan kendala modal.

a. Manajemen Arus Kas

Seiring perusahaan tumbuh, perusahaan membutuhkan jumlah uang tunai yang meningkat untuk melayani pelanggannya. Selain itu, perusahaan harus hati-hati mengelola kasnya untuk memastikan organisasi dapat mempertahankan likuiditas yang cukup untuk memenuhi daftar gaji dan menutupi kewajiban jangka pendek lainnya. Pertumbuhan biasanya meningkatkan tantangan yang melibatkan manajemen arus kas karena dalam penjualan berarti lebih banyak uang tunai akan mengalir masuk juga keluar dari perusahaan.

b. Kestabilan Harga

Jika pertumbuhan perusahaan dilakukan dengan memasuki pangsa pasar pesaing, persaingan harga dapat terjadi. Jika perusahaan masih berukuran relatif kecil, tidak ada cara yang baik bagi perusahaan kecil untuk bersaing secara langsung melawan pesaing yang jauh lebih besar dalam hal harga. Hal terbaik yang harus dilakukan oleh perusahaan kecil adalah untuk menghindari persaingan harga dengan melayani pasar yang berbeda serta melayani pasar tersebut dengan sangat baik.

c. Kontrol Kualitas

Salah satu tantangan paling sulit yang dihadapi bisnis ketika mereka tumbuh adalah mempertahankan kualitas tinggi dan layanan pelanggan. Seiring pertumbuhan, perusahaan menangani lebih banyak permintaan layanan dan dokumen serta pemangku kepentingan lainnya. Jika sebuah bisnis tidak dapat membangun infrastrukturnya dengan cukup cepat untuk menangani peningkatan aktivitas, kualitas dan layanan pelanggan biasanya akan terlalaikan.

d. Kendala Modal

Walaupun banyak bisnis dimulai dengan biaya yang tidak mahal, kebutuhan modal biasanya yang paling lazim pada tahap awal pertumbuhan dan pertumbuhan berkelanjutan dari siklus hidup organisasi. Jumlah modal yang dibutuhkan sangat bervariasi di antara bisnis. Sebagian besar bisnis, terlepas dari industrinya, dari waktu ke waktu memerlukan modal untuk berinvestasi dalam proyek-proyek yang mendukung pertumbuhan.

2.2.7.2 Kesalahan Fatal Kewirausahaan

Dalam menjalankan usaha, terdapat banyak hal-hal tidak pasti yang dapat menghambat pengembangan usaha atau bahkan membuat usaha tersebut gagal. Untuk itu pengusaha perlu mempelajari dan mengetahui apa saja penyebab kegagalan suatu usaha agar dapat mengantisipasi kesalahan dan menghindari masalah. Adapun menurut Zimmerer dan Scarborough (2005) terdapat sepuluh kesalahan fatal yang dilakukan oleh pengusaha, antara lain:

1) Ketidakmampuan Manajemen

Kebanyakan perusahaan kecil menjadi gagal dikarenakan manajemennya yang buruk. Biasanya manajer di perusahaan-perusahaan kecil tidak memiliki kemampuan yang memadai terkait hal-hal manajerial. Kemampuan manajerial pada hakikatnya merupakan hal yang paling mendasar dalam menjalankan suatu bisnis. Tanpa itu, perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik dan dapat mengalami kegagalan.

2) Kurang Pengalaman

Untuk dapat menjalankan usaha dengan baik, pengalaman merupakan hal yang penting. Dengan memiliki pengalaman, seseorang yang ingin mendirikan bisnisnya sendiri dapat memperoleh ilmu dan gambaran yang lebih baik tentang bagaimana menjalankan suatu bisnis. Contohnya, ketika lulus kuliah, seseorang yang ingin membuka usaha restoran mencoba bekerja untuk suatu perusahaan berskala nasional yang memiliki program pelatihan manajemen berkualitas tinggi. Setelah mengikuti program pelatihan, ia mempelajari berbagai macam tugas mulai dari memasak sampai menjadi manajer di salah satu restoran milik perusahaan. Selain itu, ia juga memanfaatkan segala peluang pelatihan yang disediakan perusahaan. Setelah bekerja selama beberapa tahun, ia akhirnya keluar dan berhasil mendirikan bisnis dengan memanfaatkan ilmu dan pengalaman yang dimilikinya.

3) Pengendalian Keuangan yang Buruk

Kendali keuangan merupakan salah satu kunci penting dalam keberhasilan suatu bisnis. Semua bisnis memerlukan modal pada saat awal didirikan, namun ada pengusaha yang cenderung terlalu optimis membangun suatu usaha dengan

modal sedikit. Di sinilah letak kesalahan para pengusaha saat menjalankan bisnisnya. Mereka akhirnya gagal karena perusahaan kekurangan modal sebelum perusahaan mampu menghasilkan arus kas yang positif. Selain itu, banyak pengusaha yang menganggap bahwa laba merupakan hal yang paling penting dalam bisnis, namun uang kaslah yang merupakan sumber daya keuangan terpenting dimiliki perusahaan. Pengelolaan arus kas yang memadai untuk membayar tagihan-tagihan dengan tepat waktu merupakan hal yang penting agar bisnis dapat berjalan dengan baik. Sayangnya masih banyak pengusaha gagal menerapkannya dalam bisnis mereka.

4) Lemahnya Usaha Pemasaran

Terkadang ada pengusaha yang kurang gencar melakukan pemasaran dalam menjalankan bisnisnya. Memiliki ide bisnis lalu kemudian membangunnya, bukan berarti pelanggan akan datang dengan sendirinya. Pengusaha perlu memberikan usaha ekstra untuk melakukan kegiatan pemasaran demi membangun basis pelanggan yang terus berkembang. Tidak hanya sekedar kegiatan pemasaran biasa, namun pemasaran yang kreatif dan bersifat kontinu. Pelanggan yang datang dan membeli produk perlu dipertahankan agar mereka bersedia kembali lagi dan terus mengonsumsi produk tersebut. Dalam mempertahankan mereka diperlukan usaha seperti menyediakan nilai, kualitas, kenyamanan, pelayanan, dan lainnya.

5) Kegagalan Mengembangkan Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis masih sering disepelekan sekaligus diabaikan. Kenyataannya, kegagalan perencanaan biasanya berakibat pada kegagalan dalam bertahan hidup. Perencanaan yang strategis berguna bagi pengusaha agar mereka

dapat menilai potensi bisnis yang diusulkan secara realistis. Jika tidak membuat strategi, perusahaan tidak akan memiliki dasar untuk menciptakan keunggulan bersaing dan tentunya tidak dapat bertahan lama di pasar.

6) Pertumbuhan Tak Terkendali

Semua pengusaha menginginkan pertumbuhan pada usaha yang mereka lakukan, namun pertumbuhan haruslah terencana dan terkendali. Secara ideal, pertumbuhan suatu usaha harus didanai dari laba yang dihasilkan yang biasa dikenal sebagai laba ditahan, ataupun juga bisa dari tambahan modal pemiliknya. Namun, sebagian besar perusahaan mengambil pinjaman yang paling tidak digunakan sebagai investasi modal. Selain itu, perusahaan yang mengalami pertumbuhan dan melakukan perluasan biasanya melakukan perubahan dalam struktur organisasinya, praktek bisnisnya, maupun bidang kegiatan lainnya. Bertumbuhnya perusahaan berarti masalah yang akan terjadi pun proporsinya akan meningkat. Oleh karena itu, jika tidak diiringi dengan peningkatan kemampuan manajerial, perusahaan tidak mampu mengendalikan pertumbuhannya dengan baik. Terkadang pengusaha hanya mendorong pertumbuhan dengan cepat tanpa mengiringinya dengan peningkatan kemampuan pengelolaan bisnisnya.

7) Lokasi Buruk

Bagi beberapa pengusaha, pemilihan lokasi yang tepat untuk menjalankan bisnisnya merupakan suatu seni, untuk beberapa lainnya merupakan suatu ilmu. Pengusaha seringkali menentukan lokasi perusahaan tanpa perhitungan, pengamatan, maupun perencanaan yang layak. Bahkan, pemilihan lokasi biasanya

hanya ditentukan karena adanya lahan kosong. Untuk beberapa bisnis seperti bisnis eceran, pemilihan lokasi menjadi sangat penting karena dapat mempengaruhi penjualan.

8) Pengendalian Persediaan yang Tidak Tepat

Secara umum, investasi biasa dilakukan pengusaha pada persediaan, namun pengendalian persediaan merupakan tanggung jawab manajerial yang sering diabaikan. Persediaan yang tidak terkontrol dapat mengakibatkan kehabisan maupun kekurangan stok yang dapat membuat pelanggan pergi. Selain itu, jika tidak terkontrol, akibat lainnya ialah kebanyakan persediaan juga terlalu banyak persediaan yang salah jenis. Hal ini mengakibatkan uang yang keluar menjadi sia-sia untuk menimbun persediaan yang tak bermanfaat.

9) Penetapan Harga yang Tidak Tepat

Dalam menetapkan harga berarti perusahaan perlu mengetahui berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk membuat, memasarkan, juga mengantarkan produknya kepada pelanggan. Banyak pengusaha hanya menetapkan harga sesuai yang sama dengan harga yang ditetapkan pesaingnya atau hanya berdasar pada keinginan menjual barang terbaik dengan harga terendah. Hal ini sangatlah berbahaya bagi keberlangsungan perusahaan. Pengusaha dapat menetapkan harga dengan mempertimbangkan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan, lalu kemudian mencerminkan apa yang ingin diciptakan untuk perusahaan dan tentunya dengan mempertimbangkan persaingan juga.

10) Ketidakmampuan Membuat “Transisi Kewirausahaan”

Ketika perusahaan mengalami pertumbuhan, banyak pengusaha yang gagal karena ketidakmampuan mereka dalam menyikapi pertumbuhan tersebut dengan tepat. Ketika telah berdiri dan mengalami pertumbuhan, biasanya perusahaan memerlukan gaya manajemen yang berbeda, yang mana tidak dapat dilakukan oleh kebanyakan pengusaha dengan baik. Pertumbuhan yang terjadi mendorong pengusaha ke wilayah yang tidak mereka kuasai. Oleh karena itu, pengusaha perlu mendelegasikan wewenang serta melepaskan kegiatan pengendalian sehari-hari yang tidak mampu mereka lakukan atau kuasai kepada pihak lain. Sayangnya, banyak pengusaha yang tidak mau melibatkan pihak lain dan lebih memilih untuk terus berusaha dan mengambil keputusan dalam segala hal seorang diri.

Tabel 2.6 Review Teori

No.	Konsep	Tokoh	Dimensi
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia	Armstrong (2003)	1. Pengertian MSDM 2. Tujuan SDM 3. Pendekatan dalam SDM
		Dessler (2011)	1. Pengertian MSDM
		Snell dan Bohlander (2013)	1. Pengertian MSDM
2.	Kepemimpinan	Yukl (2005)	1. Pengertian MSDM
		Wirawan (2013)	1. Pengertian MSDM
		Permadi (1996)	1. Teori MSDM 2. Pengertian MSDM
		Tannenbaum, Weschler, dan Massarik (1996)	1. Komponen Kepemimpinan
		Thoha (1995)	1. Teori Kepemimpinan

Lanjutan tabel 2.6...

		Nawawi dan Hadari (1993)	1. Tipe Kepemimpinan
3.	Kepemimpinan Perempuan	Bass (1990)	1. Stereotip Kepemimpinan Perempuan
		Visser (2011)	1. Gaya Kepemimpinan Perempuan
		Kanter (1977)	1. Faktor Kepemimpinan Perempuan
4.	Gender	Fakih (1997)	1. Konsep Gender
5.	Motivasi	Fahmi (2016)	1. Pengertian motivasi
		Moorhead dan Griffin (2013)	1. Pengertian motivasi
		Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996)	1. Pengertian motivasi 2. Teori motivasi
6.	Kewirausahaan	Fahmi (2016)	1. Pengertian Kewirausahaan
		Hisrich dan Peters (1998)	1. Pengertian Kewirausahaan
		Zimmerer dan Scarborough (2005)	1. Pengertian Pengusaha
		Susanto (2009)	1. Faktor-Faktor Kewirausahaan
7.	Pengembangan Usaha	Barringer dan Ireland (2012)	1. Motivasi Berwirausaha
		Slamet, Tunjungsari dan Ie (2018)	1. Inovasi 2. Kreativitas
		Kuratko dan Hodgetts (2007)	1. Konsep dan Pengertian Inovasi
		Kuratko dan Hodgetts (1998)	1. Perencanaan Formal
8.	Tantangan dan Hambatan	Schemerhorn (2001)	1. Strategi Pertumbuhan
		Barringer dan Ireland (2012)	1. Dua Tantangan Pengembangan Usaha

		Zimmerer dan Scarborough (2005)	1. Kesalahan Fatal Kewirausahaan
--	--	---------------------------------	----------------------------------

Sumber: Data Sekunder Penelitian 2019

Penulis akan menggunakan teori-teori tersebut pada penelitian ini. Teori-teori tersebut berfungsi sebagai panduan bagi penulis agar dapat membuat pertanyaan-pertanyaan penelitian. Selain itu, teori-teori tersebut juga menjadi bekal bagi penulis untuk memahami konteks sosial secara lebih luas dan mendalam serta membantu penulis dalam menyampaikan data dan analisis data.

