

BAB VII

LAYAKNYA SUN TZU YANG MENGUASAI MEDAN PERANGNYA

7.1 Pendahuluan

Dibutuhkan keberanian untuk menjadi independen dengan berwirausaha. Namun, keberanian saja tidak cukup untuk menjadikan usaha tersebut besar dan terus berkembang. Terutama dalam jangka waktu yang lama. Mengembangkan usaha merupakan tugas sekaligus tanggung jawab yang berat sehingga dibutuhkan kemampuan lebih serta mental yang kuat demi mempertahankannya untuk waktu yang lama. Sudah banyak orang yang terjun ke dunia wirausaha namun tak banyak dari mereka yang dapat bertahan di dalamnya. Hal ini disebabkan, terdapat banyak sekali ketidakpastian dan tantangan yang harus dihadapi pengusaha dalam perjalanannya mengembangkan usaha.

Dalam bab ini akan dibahas bagaimana Ibu Joane sebagai seorang pengusaha perempuan dalam mengembangkan usahanya. Apa saja keputusan yang Ibu Joane ambil ketika mendirikan PT Kernel. Serta apa saja langkah-langkah yang beliau pilih untuk mengembangkan dan mempertahankan PT Kernel selama 19 tahun.

7.2 Perencanaan Pembangunan Bisnis

Sebelum mendirikan bisnisnya sendiri, seorang pengusaha tentu melakukan beberapa pertimbangan. Pertimbangan awal yang biasa dilakukan biasanya berupa bisnis apa yang ingin dibuat serta melakukan perhitungan apakah bisnis tersebut mampu memberikan keuntungan atau tidak. Begitu pula yang dilakukan Ibu Joane sebelum beliau mendirikan PT Kernel. Berikut ini hal-hal yang dilakukan Ibu Joane saat proses awal mendirikan bisnisnya.

7.2.1 Memilih Industri yang Telah Lama Ditekuni

Industri *furniture* bukanlah merupakan industri yang benar-benar baru bagi Ibu Joane. Ibu Joane telah menggeluti industri *furniture* selama 12 tahun lamanya di saat beliau masih berkarir di PT Fendi Mungil. Saat beliau memutuskan untuk menjalankan usahanya sendiri pun beliau memilih untuk tetap berada di industri *furniture*.

“Kebetulan e... saya lama pengalamannya di bidang *furniture*. Selama 12 tahun dulu bergerak juga di bidang *furniture*, makanya lebih... kalo kita mau berusaha, atau mendirikan suatu usaha itu lebih baik dari apa yang sudah kita geluti.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Dengan mempertimbangkan pengalaman yang telah ia peroleh dari hasil bekerja di industri *furniture* selama 12 tahun lamanya, Ibu Joane memutuskan untuk tetap bergelut di industri tersebut. Alasannya, menurut Ibu Joane, ketika ingin memulai usaha sendiri, akan lebih baik jika usaha tersebut bergerak di bidang yang sudah lama ditekuni. Pengalaman tersebut juga tentunya membuat Ibu Joane sudah paham betul apa hal-hal yang harus dilakukan demi mempertahankan sekaligus mengembangkan usahanya.

7.2.2 Memilih Usaha yang Menjanjikan

Sebelum memulai usahanya sendiri, kebanyakan pengusaha tentu melakukan pertimbangan tentang jenis usaha apa yang ingin ditekuni sekaligus apakah usaha tersebut menjanjikan atau tidak. Begitu pula yang dilakukan oleh Ibu Joane. Beliau melihat bisnis *furniture* berbahan rotan memiliki prospek yang menjanjikan.

“Pada saat itu kita melihat bahwa rotan itu, yang terbagus itu, hanya milik Indonesia. Satu, yang kedua, itu adalah produk yang ramah lingkungan, yang ketiga, dia termasuk di dalam produk yang *sustainable*, yang gampang sekali

budi daya, tumbuhnya itu gampang sekali. Di hutan-hutan tropis di Indonesia itu sangat-sangat mungkin untuk tumbuh rotan-rotan ini.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Membuat *furniture* berbahan dasar rotan memiliki beberapa kelebihan. Mulai dari sifatnya yang mudah sekali tumbuh di hutan-hutan tropis Indonesia, sehingga mudah dibudidayakan. Rotan juga termasuk produk yang *sustainable*, yaitu produk yang dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama sehingga ramah lingkungan. Terlebih lagi, pada saat itu rotan milik Indonesia merupakan yang terbagus dibanding negara milik lainnya. Semua kelebihan itu membuat Ibu Joane menganggap bahwa usaha *furniture* berbahan rotan memiliki prospek yang bagus.

7.3 Sumber Modal dan Lokasi PT Kernel

PT Kernel Indonesia Potential didirikan oleh Ibu Joane pada tahun 1999 dan telah bergerak selama 19 tahun lamanya. Menurut Ibu Joane, nama Kernel sendiri beliau ambil dari bahasa Inggris yang artinya ‘inti’. Lebih lanjut, Ibu Joane menjelaskan bahwa makna dari Kernel Indonesia Potential ialah merupakan bentuk harapan beliau agar perusahaannya dapat menjadi inti daripada Indonesia yang berpotensi.

“Kernel itu artinya inti. Dari Bahasa Inggris. Artinya inti, jadi maksudnya, e... Kernel Indonesia Potential, kan? Jadi, e... dengan harapan bahwa, kita menjadi inti daripada Indonesia yang berpotensi.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Ketika awal berdiri, PT Kernel tentu tidak langsung begitu saja menjadi suatu perusahaan dengan pabrik yang besar dan luas. Terdapat proses dan perjalanan panjang yang kemudian menjadikan perusahaan ini bisa besar dan sukses seperti sekarang. Ibu Joane membangun suatu perusahaan yang benar-benar baru dan

dirintis dari nol. Berikut ini adalah langkah-langkah yang telah dilakukan Ibu Joane dalam prosesnya mendirikan PT Kernel.

7.3.1 Bersumber dari Patungan dan Pinjaman Bank

Pada awal pendiriannya, modal memang bersumber hanya dari uang hasil patungan antara Ibu Joane dan rekan kerjanya, Bapak Taufik saja. Kemudian dalam perjalanan bisnisnya, beliau melakukan pinjaman ke bank untuk pembiayaan pengembangan perusahaan. Ibu Joane mengakui bahwa modal bukanlah hambatan dalam bisnisnya. Dalam melakukan pinjaman ke bank, beliau juga tidak merasa dipersulit.

“Pada saat itu dari patungan kita berdua saja. Dalam perjalanan, baru kita, untuk mengembangkan perusahaan baru kita melakukan pinjaman ke bank.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Dari hasil patungan tersebut, akhirnya Ibu Joane dan Pak Taufik dengan mantap dan yakin memulai bisnis mereka. Pada saat memulai pun mereka mengawali segalanya dengan sangat sederhana. PT Kernel tidak langsung memiliki banyak peralatan canggih dan modern. Pada saat itu, mereka mulai melakukan produksi dengan hanya bermodalkan sepetak tanah, berdinging *gedek*, serta hanya beralaskan karpet plastik.

“Jadi, kalo di awal dulu kita membangun perusahaan yang betul-betul dari bawah, yang hanya sepetak tanah dengan *gedek*, kemudian pada saat itu kita cuman lapis tanah ini dengan kayak semacam karpet yang plastik kayak gitu untuk produksi. Dengan sangat sederhana, belum seperti sekarang ini ya, itu kan *effort* untuk mencapai segala sesuatu kan juga sangat tinggi, nah itu, dan kalo kita bermalas-malasan tentunya kita juga tidak bisa seperti saat ini.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Ibu Joane paham betul bahwa dalam merintis suatu perusahaan yang benar-benar baru, tidaklah mudah dan diperlukan usaha yang tidak kecil. Meski begitu,

beliau terus menjalaninya dengan giat tanpa bermalas-malasan. Usaha beliau pun akhirnya membuahkan hasil. PT Kernel akhirnya dapat berkembang sukses sekarang dan dapat beroperasi selama 19 tahun lamanya.

7.3.2 Lokasi Dekat dengan Sumber Daya

PT Kernel berlokasi di kota Gresik, tepatnya di Jalan Raya Domas Km. 01, Desa Domas, Menganti. Ibu Joane menganggap bahwa Desa Domas merupakan lokasi ideal untuk mendirikan perusahaannya. Hal ini disebabkan, bagi beliau desa ini dekat dengan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaannya.

“Betul. Saat itu, sumber daya alam kita sangat-sangat bagus. Terus bukan hanya sumber daya alamnya saja, tetapi sumber daya manusianya pada saat itu juga banyak, yang mempunyai keahlian di bidang itu, tetapi belum dimaksimalkan.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Sumber daya yang tersedia pada waktu itu, tidak hanya sumber daya alam saja, melainkan juga sumber daya manusianya. Terdapat banyak penganyam handal di masa itu. Pada saat itu pun, Ibu Joane melihat bahwa semua sumber daya yang ada tersebut belum dimaksimalkan.

“Kebetulan pada saat itu di daerah pabrik situ, jadi di daerah pabrik itu, di desa itu, pada saat itu adalah daerah penganyam. Jadi banyak sekali orang-orang yang menganyam di rumah, banyak mereka mempunyai keahlian menganyam daerah sana.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Sehingga akhirnya beliau memutuskan untuk memanfaatkan peluang tersebut dan membangun perusahaannya di tempat itu, yaitu Desa Domas, Kota Gresik.

7.4 Strategi Pemasaran yang Efektif

Tak dapat dipungkiri pasar merupakan denyut nadi dari segala bisnis. Jika suatu bisnis tidak memiliki pasar, tentu bisnis tersebut tidak akan bisa berkembang dan bertahan. Untuk mendapatkan pasar, seorang pengusaha perlu

menerapkan strategi pemasaran yang tepat juga efektif. Selama memimpin PT Kernel, Ibu Joane telah melakukan beberapa hal sebagai bagian dari strategi pemasarannya. Strategi pemasaran yang beliau terapkan terbukti efektif karena mampu menghasilkan banyak pesanan serta menjadikan PT Kernel dapat berjalan 19 tahun lamanya. Adapun hal-hal yang dilakukan beliau dalam pemasarannya adalah sebagai berikut.

7.4.1 Memahami Selera dan Perubahan Pasar

Ibu Joane menyadari bahwa memahami selera pasar yang dituju menjadi kunci utama yang sangat penting. Dengan memahami pasar, PT Kernel dapat menghasilkan produk yang tepat, sesuai dengan selera konsumen. Selain menggunakan bahan dasar rotan Indonesia yang terkenal bagus, Ibu Joane lebih memperkuat produknya dengan cara berkreasi pada desain produk. Unsur budaya Indonesia berupa anyaman diterapkan pada desain produknya. Budaya Indonesia yang digunakan juga tetap disesuaikan dengan bagaimana selera pasar di negara tujuan. Hal ini dikarenakan, tidak semua unsur budaya Indonesia dapat beliau jual ke pasar luar negeri.

“Kita perkuat lagi dengan mendesain-desain desain produk yang memang ada nilai-nilai dari budaya Indonesia, yang tentunya kita tahu persis, kita juga harus tau pasar di sana itu selernya bagaimana, itu menjadi kunci utama itu.”
(Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Selain itu, PT Kernel juga mengikuti perubahan pasarnya, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan diri ketika selera konsumen berubah. PT Kernel awalnya hanya memakai rotan, namun seiring perubahan selera pasar, perusahaan mulai beralih menggunakan kayu juga. Demi menarik lebih banyak konsumen,

bahan baku yang digunakan tidak hanya berfokus pada rotan saja, namun juga kayu serta bahan-bahan yang lain.

“Tetapi karena perkembangannya rotan ini kok lama-lama sepi, terus orang-orang udah kurang menyukai, makanya kita terus juga membuat dari kayu. Beralih ke kayu juga. Kombinasi antara rotan dengan kayu, antara kayu dengan bahan-bahan yang lain, kayak gitu.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Produk yang dihasilkan PT Kernel tidaklah sekadar *furniture* karena desain produknya yang unik. Selain dapat menjadi nilai jual, desain produk PT Kernel juga dapat menjadi ciri khas dan kekuatan yang membedakannya dengan perusahaan sejenis.

“Dari segi desain. Ya, dari segi desain. Kita mainnya di desain aja. Main di desain yang kita harus tahu betul desain mana yang bisa memenuhi selera pasar. Nah itu. Nah itu, itu bisa dipelajari, tapi juga itu harus *feeling* dari masing-masing orang.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Untuk membedakan perusahaannya dengan perusahaan lain yang sejenis, Ibu Joane berfokus dengan bermain di segi desain produk saja. Beliau percaya bahwa meski bisa dipelajari, dalam mendesain tetap tergantung pada *feeling* masing-masing orang. Oleh karena itu, beliau yakin perusahaannya akan selalu menjadi unik dan berbeda. Dalam waktu bersamaan, tentunya Ibu Joane juga selalu berusaha menyesuaikan desain perusahaannya dengan selera pasar luar negeri.

7.4.2 Berfokus Pada Pasar Ekspor

Menurut pandangan Ibu Joane, bisnis *furniture* di Indonesia peluangnya bagus mengingat terdapat banyak sekali apartemen maupun hotel di Indonesia. Namun, meskipun beliau merasa peluang bisnis *furniture* di Indonesia bagus, beliau lebih memilih untuk berfokus pada pasar ekspor saja. Sejak awal didirikan, Ibu Joane menetapkan ekspor sebagai target pasar dari PT Kernel. Sebelumnya,

Ibu Joane juga telah menangani pasar ekspor ketika masih bekerja di PT Fendi Mungil. Namun, beliau menerapkan metode berbeda dalam segala hal untuk PT Kernel. Beliau mencari pasar yang benar-benar baru, tidak mengambil pasar yang beliau tangani di PT Fendi Mungil sebelumnya.

“Awal mula dimulai itu langsung ekspor, Alhamdulillah. Jadi, kebetulan kita yang mencari lahan sendiri, jadi beda sekali dengan yang sebelumnya, walaupun sebelumnya itu juga udah ekspor, tapi e... saya mencari pasar yang betul-betul baru.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Selain karena memang lebih berpengalaman di pasar ekspor, pasar ekspor dinilai lebih menguntungkan. Hal ini dikarenakan jumlah permintaannya jauh lebih banyak dan besar.

“Sekarang kalo kita bekerja 1 dengan kita bekerja 100, keuntungan yang kita dapet kan otomatis lebih banyak yang 100. *Yato?* Daripada kita bekerja cuman satu biji, nah itu lebih baik kalo kita mengerjakan yang banyak, yang 100. Tetapi kenapa kok saya juga memilih pasar *export*, satu karena saya pada saat itu memang pengalamannya juga di bidang *export*.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Menurut beliau, melayani pasar ekspor lebih tidak ribet dibandingkan melayani pasar lokal. Pasar lokal seringkali tiba-tiba meminta perubahan untuk menambah detail yang tidak disampaikan sebelumnya, sedangkan pasar luar negeri, permintaan orang-orangnya jelas sejak awal. Permintaan yang jelas sejak awal melakukan pesanan tersebut, menjadikan kontrol ke bawah jauh lebih mudah dilakukan.

“Terus yang kedua, kalo pasar di luar negeri terus terang kalo menurut saya ya, lebih tidak ribet. Karena kalo pasar di dalam negeri ini, orang-orangnya cenderung, permintaannya yang lebih *detail* lagi, harus ini, harus itu. Banyak sekali permintaan *detail*, yang tidak dibicarakan sebelumnya. Kalo dengan orang bule, segala sesuatu kita bicarakan di depan. Tidak ada di tengah-tengah tiba-tiba harus ini harus itu, engga, jadi sistem mereka jauh lebih enak dalam berbisnis.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Meskipun dinilai lebih ribet, bukan berarti Ibu Joane sama sekali tak mau melayani permintaan lokal. PT Kernel tetap melayani permintaan lokal namun hanya untuk permintaan khusus dalam bentuk yang mereka sebut sebagai *project*. *Project* yang dimaksud ialah permintaan seperti untuk apartemen maupun hotel.

“Ada untuk lokal, tetapi kalo istilah kita di sini istilahnya untuk *project*. *Project* itu maksudnya untuk apartemen, untuk hotel. Nah, itu iya.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Dalam menentukan pasar yang ingin beliau tuju, Ibu Joane telah memahami dan mempertimbangkan betul kelemahan dan kelebihan baik dari pasar lokal maupun pasar ekspor. Selain itu, pengalamannya berkarir di PT Fendi Mungil pun beliau jadikan bahan pertimbangan. Hingga akhirnya beliau memutuskan, bahwa segmen pasar PT Kernel berfokus pada pasar ekspor yang tetap melayani pasar lokal dalam bentuk *project*.

7.4.3 Memasarkan Online dan Melalui Pameran

Cara memasarkan produk PT Kernel sendiri Ibu Joane lakukan dengan cara pengiriman email kepada perusahaan-perusahaan di luar negeri. Di dalam email tersebut disisipkan juga gambar dari produk-produk yang ditawarkan. Kemudian, Ibu Joane juga memasarkan produknya melalui pameran-pameran internasional. Melalui pameran-pameran tersebut, Ibu Joane memamerkan sampel dari produk PT Kernel yang telah dibuat oleh karyawan bagian pembuatan sampel. Sampel tersebut nantinya dikirim menggunakan kontainer ke negara tujuan.

“Memasarkan lewat internet aja. Lewat *email*, iya. Kemudian, setelah itu, sudah ada karyawan yang bagian bikin sampel? Nah kita buat sampel, terus kita ikut pameran. Pameran di *Singapore* waktu itu. Kita ikut pameran di *Singapore*, kemudian dari situ kita mendapatkan juga kayak misalnya di... ada pameran di Jakarta tapi khusus yang untuk internasional, nah itu kita juga ikuti. Kemudian kita juga ikuti pameran-pameran yang dari program

Kementerian Perdagangan, Kementerian Perindustrian, nah itu kita mendapatkan fasilitas dari situ juga.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Memasarkan produknya secara online serta melalui pameran-pameran internasional, terbukti mampu mendatangkan banyak pesanan pada PT Kernel. Seperti pengakuan dari Pak Sutrisno, selaku manajer produksi PT Kernel berikut ini.

“Dan selama ini, saya juga mengakui bahwasanya e... mulai dari kita berdiri sampe sekarang, Alhamdulillah kita dengan adanya *marketing* Bu Joane sama Bapak Taufik, kita belum pernah, istilah *e* kehabisan *order*. Sampe sejauh ini. Selalu, setiap *buyer*, akan *repeat order* terus. Walaupun *buyer* lama hilang, tapi muncul *buyer-buyer* baru yang sampe sekarang terus *exist*.” (Pak Sutris, 24 Juni 2019, 11.31 WIB)

Dalam hal mempertahankan kualitas produknya, Ibu Joane tidak merasa hal tersebut sebagai suatu kesulitan karena dianggap sebagai sesuatu yang memberi nilai lebih pada produknya.

“Engga. Justru sebagai sesuatu yang lebih sehingga kita bisa berjualan lebih banyak lagi. Dengan tidak bosan-bosannya mengingatkan ke karyawan. Ini harus gini, harus gini, kita juga turun ke bawah.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Kualitas dan kuantitas yang selalu dijaga serta cara-cara pemasaran yang dilakukan terbukti dapat mendatangkan banyak pesanan kepada PT Kernel. Hal ini dibuktikan dengan pengakuan manajer produksi, Pak Sutris yang menyatakan bahwa PT kernel tidak pernah kehabisan *order*. Ada banyak pelanggan yang melakukan *repeat order*. Meskipun ada beberapa diantaranya yang menghilang, tetap muncul *buyer-buyer* baru yang akhirnya terus ada.

7.5 Inovasi dan Kreativitas sebagai Kunci Sukses

Sejak awal Ibu Joane paham betul bahwa demi dapat bertahan sekaligus mengembangkan usaha di industri *furniture*, inovasi dan kreativitas adalah

kuncinya. Ibu Joane sangat memahami bahwa industri *furniture* tergolong dalam industri padat karya. Menurut beliau, jika ingin mengembangkan dan memajukan bisnis, serta mampu terus bertahan di industri ini, penting bagi perusahaan untuk mampu berinovasi dan lebih kreatif.

“Bisnis saya itu, bisnis ini ya, didirikan tahun 1999. Kemudian, bisnis ini tergolong dalam industri padat karya. Di sini, kalo industri ini bisa berkembang... industri padat karya, ya, bisa berkembang, bisa tetep maju, bisa tetep *exist*, jika bisa berinovasi. Bisa lebih kreatif dan bisa menghasilkan barang-barang yang berkualitas, tapi yang memenuhi keinginan pasar.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Kedua hal tersebut diperlukan demi menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan keinginan pasar. Dengan pemahaman tersebut, beliau bersama rekan kerjanya, Pak Taufik, terus melakukan usaha-usaha pembelajaran tanpa henti dalam berkreasi dan berinovasi di segi desain juga menerapkannya dalam produk-produk yang dihasilkan PT Kernel.

7.5.1 Usaha Pembelajaran Tanpa Henti

Salah satu usahanya ialah dengan mempelajari pasar dunia dan mengikuti tren-tren *furniture* di pasar global. Secara rutin mereka berdua keliling dunia, mengunjungi berbagai negara. Hal ini dilakukan demi mengikuti sirkuit pameran kelas dunia untuk mempelajari tren-tren global terbaru.

“Pameran kelas dunia itu ada sirkuitnya. Jadi, ada pameran sirkuit Asia, ada khusus sirkuit Asean, ada sirkuit dunia. Kita ikut terus. Saya sama Bu Joane e... dalam satu tahun mungkin terbang empat bulan untuk keliling. Jadi harus belajar terus. Kalo kita *ndak, ndak* mengikuti tren itu, ketinggalan.” (Pak Taufik, 24 Juni 2019, 10.50 WIB)

Dengan memahami betul betapa pentingnya kreativitas dan inovasi di industri padat karya yang ditekuni, usaha pembelajaran terus dilakukan PT Kernel. Usaha

pembelajaran tersebut dilakukan PT Kernel dengan mengikuti tren-tren yang terjadi di pasar global secara kontinu.

7.5.2 Menerapkan Perubahan Secara Berkala

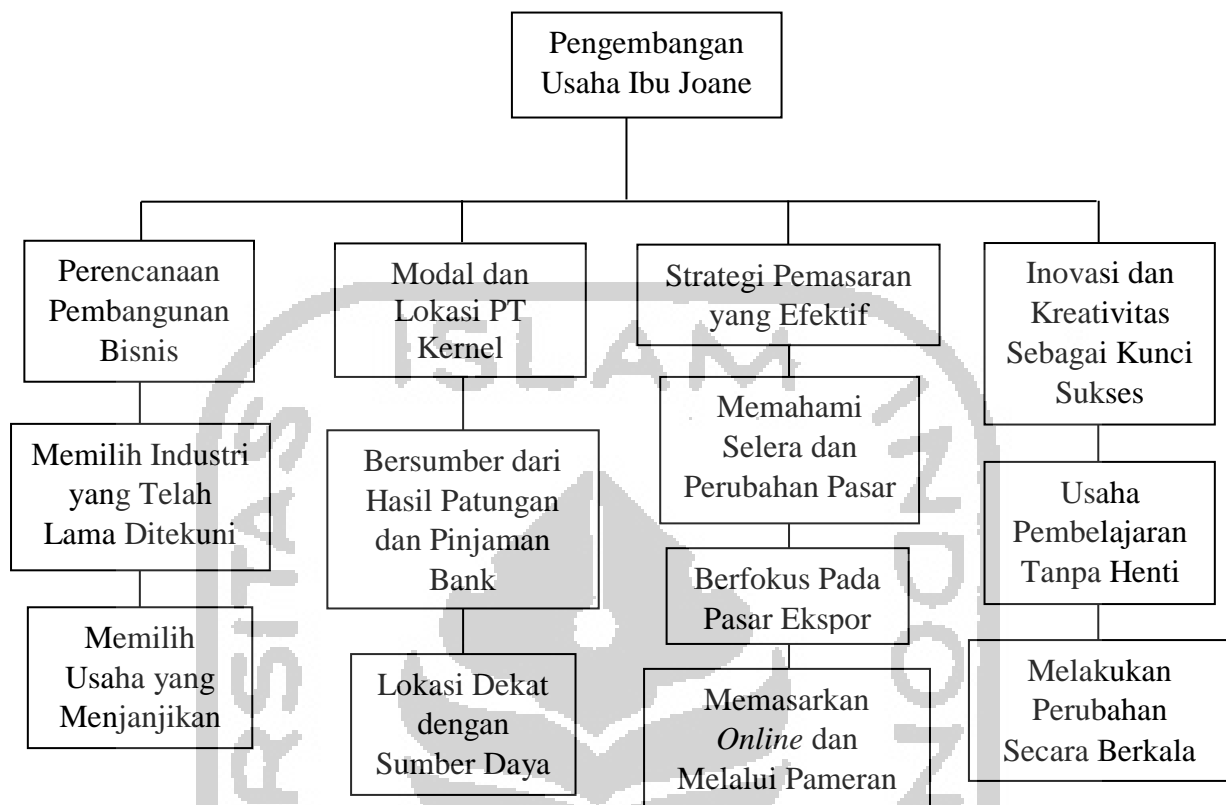
PT Kernel sangat serius dalam berinovasi dan mengembangkan kreativitas secara berkelanjutan demi dapat menghasilkan desain produk yang unik, berbeda sekaligus *up-to-date*. Hal ini tergambarkan dengan semua usaha yang dilakukan demi mempelajari terkait tren *furniture* di pasar global. Semua ilmu yang diperoleh pun turut diterapkan di dalam perusahaan. Penerapannya dilakukan dalam bentuk secara rutin melakukan perubahan-perubahan di PT Kernel.

“Sampai sejauh ini kita banyak perubahan-perubahan terutama mengenai sampel, sistem produksi, segala macam, sehingga desain-desain yang baru maupun yang lain, dan semuanya itu ide-ide dari Bu Joane sama Pak Taufik. Demi kelancaran pabrik Kernel sendiri. Karena selama ini, Alhamdulillah ya itu, dengan adanya sampel maupun produk-produk baru, kita tetep *exist*. Ga sampe ada isitilah kita kosong *order*. Sampe sekarang pun, Alhamdulillah *order* itu udah sampe Januari. Desember, Januari.” (Pak Sutris, 24 Juni 2019, 11.31 WIB)

Perubahan yang diterapkan, dilakukan demi kelancaran PT Kernel sendiri. Sejauh ini telah banyak perubahan yang dilakukan di berbagai aspek, mulai dari desain, sampel, produk, sistem produksi dan segala halnya. Sampel maupun produk baru yang dihasilkan tersebut terbukti berhasil membawa keuntungan baagi perusahaan. Perusahan tidak pernah mengalami kosong *order*, dan untuk tahun ini, perusahaan telah menerima pesanan mulai dari awal sampai akhir tahun.

7.6 Ringkasan Hasil

Berdasarkan dengan semua hasil temuan tersebut, maka pengembangan usaha yang dilakukan Ibu Joane selama 19 tahun di PT Kernel dapat diringkaskan ke dalam bagan berikut ini.



Gambar 7.1 Pengembangan Usaha Ibu Joane
 Sumber: Data Primer Penelitian (2019)

7.7 Diskusi Hasil

Sebelum memulai usahanya, Ibu Joane telah melakukan beberapa pertimbangan dan menilai bahwa usaha yang dipilihnya memiliki prospek yang menjanjikan. Selain itu Ibu Joane juga menerapkan kebijakan dalam praktik kepemimpinannya berupa fokus utama pada pasar ekspor, lokasi perusahaan dekat dengan sumber daya, menetapkan cara pemasaran melalui *email* dan pameran, serta menerapkan usaha kreativitas dan inovasi. Hal ini sesuai dengan perencanaan formal yang dipaparkan oleh Kuratko dan Hodgetts (1998).

Menurut Barringer dan Ireland (2012), salah satu tantangan sehari-hari yang dihadapi pengusaha ialah kendala modal. Sequeira, dkk (2016) juga menemukan bahwa akses keuangan menjadi hambatan bagi pengusaha perempuan. Modarresi, dkk (2016) menemukan bahwa hambatan keuangan menjadi salah satu hambatan bagi pertumbuhan bisnis milik pengusaha perempuan. Selain itu, Maden (2015) menemukan bahwa menemukan maupun mengelola modal merupakan hambatan utama bagi pengusaha perempuan. Semua hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian ini. Mencari dan menemukan modal bukanlah hambatan bagi Ibu Joane. Modal pendirian diperoleh hanya dari hasil gabungan uang milik beliau serta rekannya, Pak Taufik. Meskipun seiring berjalannya waktu Ibu Joane melakukan pinjaman ke bank untuk perkembangan perusahaan, dalam melakukan peminjaman tersebut beliau merasa tidak dipersulit meskipun merupakan seorang perempuan.

Tersedianya sumber daya yang semakin mendorong Ibu Joane untuk berwirausaha sesuai dengan Susanto (2009) yang menyatakan bahwa faktor ketersediaan sumber daya seperti sumber daya manusia dengan keterampilan yang sesuai menjadikan orang-orang semakin terpacu untuk berwirausaha. Di sisi lain, hal ini tidak sesuai dengan Kakabadse, dkk (2017) yang menemukan bahwa kurangnya sumber daya menjadi kendala utama yang dialami pemimpin perempuan.

Slamet, dkk (2018) menyebutkan bahwa dalam mengembangkan pemikiran kreatif, pengusaha dapat memanfaatkan pelanggan 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. Hal tersebut sesuai dengan Ibu Joane yang paham betul bahwa memahami pasar ialah hal yang sangat penting. Pemahaman akan pasar dianggap penting agar perusahaan mampu menghasilkan produk yang sesuai dan mampu memuaskan selera pasar. Agarwal dan Lenka (2018) menemukan bahwa dalam mengembangkan usaha, pengusaha perempuan mengandalkan keterampilan dan kemampuan yang diperoleh melalui pengalaman sebelumnya serta pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian ini. Berkat pengalaman sebelumnya saat masih berkarir di PT Fendi Mungil, Ibu Joane menjadi lebih kuat dan sangat memahami pasar Amerika.

Menurut Slamet, dkk (2018), agar usahanya dapat bertahan dan berkembang, pengusaha perlu melakukan berbagai tindakan inovatif serta pemikiran kreatif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian ini. Sejak awal, Ibu Joane menekankan bahwa Inovasi dan kreativitas merupakan dua hal penting dalam kelangsungan bisnisnya. Terutama karena bisnisnya bergerak di industri padat karya. Dengan pemahaman tersebut, Ibu Joane bersama rekannya, Pak Taufik tak henti melakukan usaha-usaha pembelajaran agar mampu berinovasi dan berkreasi dengan lebih baik lagi. Mereka berdua secara rutin tiap tahunnya berkeliling dunia mengikuti sirkuit pameran internasional. Hal ini dilakukan keduanya demi mempelajari pasar dunia beserta tren-tren *furniture* di pasar global. Mereka memahami jika perusahaan tidak sigap mengikuti tren, maka perusahaan akan tertinggal.

Kegiatan pembelajaran yang terus-menerus dilakukan oleh Ibu Joane dan Pak Taufik agar dapat terus mengikuti perubahan tren yang terjadi sesuai dengan Slamet, dkk (2018) yang menyatakan bahwa 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. Penerapan perubahan dan inovasi yang dilakukan Ibu Joane sesuai dengan Kothari (2017) yang menemukan bahwa dalam mengembangkan usaha, para pengusaha perempuan di India memiliki kemampuan dalam berinovasi yang menjadi keunggulan kompetitif dibandingkan pengusaha laki-laki.

Semua usaha pengembangan pasar, pengembangan produk serta inovasi yang dilakukan Ibu Joane untuk mengembangkan usahanya sesuai dengan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dalam teori milik Schemerhorn (2001). Melihat semua usaha pengembangan yang dilakukan tersebut, dapat dikatakan bahwa Ibu Joane menguasai usaha dan pasarnya layaknya Sun Tzu, yaitu seorang ahli strategi militer yang menguasai medan perangnya.