

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Obyek penelitian ini adalah prinsip efektuasi dari pemilik usaha CV. Terbang Surya Anugerah. Awal mendirikannya hanya bermodalkan upah dari hasil bekerja dengan temannya sebagai karyawan di perusahaan mebel, namun ternyata ini membuahkan hasil sedikit demi sedikit untuk menabung dan digunakan untuk membangun usaha mebel sendiri. Meski terlahir dari keluarga yang tidak memiliki latar belakang mengenai dunia mebel tetapi dengan tekad dan usaha akhirnya beliau mampu mendirikan CV. Terbang Surya Anugerah, dimulai dengan apa yang beliau miliki. Sewaktu beliau masih kuliah jurusan arsitek, beliau belajar sambil bekerja di perusahaan mebel sebagai karyawan, beliau tidak bergantung kepada keluarga, beliau mandiri dalam mengerjakan apa yang dimiliki.

Usaha ini merupakan usaha memproduksi mebel yang sudah berjalan kurang lebih 6 tahun. Mebel yang diproduksi berbagai macam bentuk dan sesuai permintaan pelanggan. Ketika pelanggan hendak membeli mebel, maka harus bertemu lebih dahulu untuk memberikan gambaran dan jenis bahan yang ingin digunakan. Lokasi penelitian berada di jalan Pesanggrahan 1 No. 2, Kota Semarang.

### 3.2 Gambaran Umum Responden

Tabel 4.1 Gambaran Umum Responden

No.	Nama	Umur	Pendidikan Terakhir	Posisi	Lama Bekerja
1.	Dian	32 tahun	S1	Pemilik	7 tahun
2.	Jonathan	32 tahun	S1	Manager	6 tahun
3.	Evelyn	28 tahun	S1	Kepala keuangan	6 tahun

Identitas responden yang adalah karyawan dari CV. Terbang Surya Anugerah terdiri dari, Dian (32 tahun) sebagai Pemilik dengan pendidikan terakhir S1, Jonathan (32 tahun) sebagai Manager dengan pendidikan terakhir S1, lama bekerja 6 tahun ,dan Evelyn (28 tahun) sebagai kepala keuangan dengan pendidikan terakhir S1, lama bekerja 6 tahun.

### 4.3 Analisis Prinsip Effectuation Pada Pengusaha CV. Terbang Surya Anugerah

Dian sebagai pengusaha dari “CV. Terbang Surya Anugerah” sudah melakukan prinsip effectuation sesuai dengan teori Saras D. Sarasvathy. Prinsip efektuasi yang terdiri dari 5 prinsip yaitu *bird in hand principle*, *affordable loss principle*, *crazy quilt principle*, *lemonade principle*, dan *pilot in the plane priciples*, yang kemudian akan dianalisis sebagai berikut

#### 4.3.1 *Bird in Hand Principle*

Berikut ini tanggapan responden mengenai *Bird in Hand Principle*

Tabel 4.1

Tanggapan Responden Mengenai *Bird in Hand Principle*

No	Indikator	Pemilik	Manager	Kepala Keuangan	Kesimpulan
1.	Memiliki pengetahuan ketika pertama membuka usaha mebel ini seperti design gambar mebel, jenis-jenis bahan yang digunakan	Pemilik memiliki kemampuan desain interior dan saya suka membuat berbagai desain interior. Misalnya ide mengenai desain pembuatan meja dari kayu	pemilik memiliki kemampuan memilih jenis bahan yang digunakan dalam membuat mebel. Membuat kursi kayu jati untuk ruang makan	pemilik memiliki kemampuan design sehingga perusahaan berjalan dengan baik	Pemilik menyukai dan mempunyai kemampuan desain interior dan mempunyai pengetahuan mengenai mebel.
2.	Kemauan untuk mempelajari dan memperdalam pemahaman di bisnis mebel dalam meningkatkan sumber daya dalam bentuk barang dan pengetahuan yang dimiliki	Pemilik memiliki bekal pengetahuan dari kuliah, dan Pemilik mengembangkannya.	Pemilik sering mengikuti seminar mengenai usaha mebel	pemilik rajin mencari informasi mengenai bahan dan alat terbaru untuk pembuatan mebel. Misalnya pengetahuan mengenai poplar kayu yang lebih murah	Pemilik mempunyai bekal pengetahuan dari bangku kuliah dan mengembangkannya. Dengan cara mengikuti seminar mebel, mencari informasi seputar alat dan bahan mebel terbaru.
3.	Mengenal diri sendiri dan yakin akan membangun usaha mebel.	Pemilik yakin karena memiliki cita-cita dan semangat tekad untuk membangun usaha mebel ini sejak kuliah	pemilik selalu memperhatikan setiap model tren mebel yang banyak digemari pelanggan. Misalnya kesukaan pelanggan adalah model minimalis	pemilik selalu meningkatkan kemampuannya termasuk memilih bahan mebel dengan tepat. Misalnya konsultasi dengan klien	Pemilik berkeinginan membuat usaha mebel. Pemilik fokus pada model yang disukai pelanggan dan meningkatkan kemampuan dengan pemilihan bahan yang tepat.

Dari tabel 4.1 di atas, pemilik mempunyai prinsip *bird in hand principle*. Menurut teori Saras D. Sarasvathy, prinsip *bird in hand principle* ini menekankan pada pemahaman mengenai apa yang ada dalam diri pengusaha, apa yang ia pahami dan ia ketahui. Dengan melakukan wawancara kepada responden, peneliti bisa mengetahui apakah prinsip ini dilakukan atau tidak. Pada prinsip ini, memahami diri sendiri dibutuhkan karena prinsip ini berawal untuk menentukan perjalanan dan perkembangan seseorang.

- 1) Dalam hal memiliki pengetahuan ketika pertama membuka usaha mebel seperti design gambar mebel, jenis-jenis bahan yang digunakan. Saat awal mendirikan usaha mebel, pemilik mempunyai pengetahuan yang baik mengenai mebel. Pemilik menyukai dan mempunyai kemampuan desain interior dan mempunyai pengetahuan seputar mebel. Pengetahuan tersebut ia dapatkan saat di bangku kuliah kemudian saat bekerja di bidang mebel. Pemilik bisa mengenal dirinya dengan baik termasuk kemampuannya membuat desain interior. Misalnya ide mengenai desain pembuatan meja dan kursi kayu jati untuk ruang makan. Prototipe mengenai peralatan rumah tangga seperti kursi, meja, dan almari. Kemudian pemilik juga mempunyai pengetahuan di bidang mebel yang ia dapatkan saat bekerja di perusahaan mebel. Pemilik memiliki pengetahuan mebel yang cukup banyak seperti jenis bahan-bahan yang digunakan. Misalnya kayu jati yang cenderung lebih awet dibandingkan jenis kayu lain karena mempunyai kandungan minyak alami dalam jumlah banyak. Kayu ini termasuk kayu keras dan tidak mudah rusak jika terkena benturan serta cocok untuk

produk furniture. Namun perlu diperhatikan dalam hal *finishing*. Alternatif untuk kayu jati adalah kayu mahogany. Dimana harganya lebih murah dari kayu jati tetapi rentan terkena hama.

- 2) Dalam hal kemauan untuk mempelajari dan memperdalam pemahaman di bisnis mebel dalam meningkatkan sumber daya dalam bentuk barang dan pengetahuan yang dimiliki. Awalnya pemilik memiliki bekal pengetahuan dari kuliah. Tetapi tidak berhenti di situ saja, pemilik mempunyai kemauan untuk mengembangkan bisnisnya. Misalnya pemilik mencoba menambah pengetahuan dengan cara mengikuti seminar mebel, mencari informasi seputar alat dan bahan mebel terbaru sebelum menjadi pengusaha. Sehingga CV. Terbang Surya Anugerah juga mengikuti perkembangan yang ada di dunia mebel. Misalnya pengetahuan mengenai poplar kayu. Poplar kayu adalah kayu yang terkenal untuk proyek pembangunan rumah karena dilihat lebih menarik. Banyak pihak memilih kayu poplar sebagai alternatif yang lebih murah daripada jenis kayu yang lain. Namun poplar bahan baku kayu yang harus diimpor oleh pelaku industri furnitur, seperti. Jenis-jenis kayu tersebut tidak tersedia di dalam negeri sehingga untuk memenuhi kebutuhan, perlu dilakukan impor.
- 3) Dalam hal mengenal diri sendiri dan yakin akan membangun usaha mebel. Saat kuliah dan bekerja di perusahaan mebel, pemilik yakin saat ingin membuat usaha mebel. Sehingga ia fokus pada model yang disukai pelanggan dan meningkatkan kemampuan dengan pemilihan bahan yang tepat. Saat Pemilik bekerja di perusahaan mebel dulu, ia sering menemui

klien dan menggambarkan design dan mebel apa yang diinginkan oleh customer. Ia memenuhi permintaan *customer* dengan bentuk dan bahan sesuai permintaan. Sehingga ia berfokus pada model sesuai permintaan pelanggan dan memberikan rekomendasi bahan apa yang tepat untuk model mebel tersebut. Misalnya customer yang menginginkan mebel klasik, maka Pemilik akan merekomendasikan untuk memakai kayu solid, baik kayu jati dan mahoni. Dengan kayu solid jadi keawetan dan kekuatan mebel lebih terjaga dan kokoh. Lalu customer yang menginginkan bentuk model minimalis tapi ingin terlihat mewah jika terbuat dari kayu jati dengan ukuran besar dan diameter besar.

Menurut perspektif peneliti, pemilik mempunyai penerapan *who am I* dan *what I know* dalam prinsip utama ini. Karena ia telah mempunyai pengetahuan saat pertama membuka usaha mebel, mempunyai kemampuan untuk belajar dan mendalami bisnis mebel sehingga meningkatkan pengetahuan yang dimiliki. Pemilik juga bisa mengenal dirinya dengan baik sehingga yakin apa yang dikerjakan dan diusahakan. Pemilik memiliki kemampuan desain interior, memilih jenis dan bahan yang digunakan. Sehingga hal ini termasuk dalam pemahaman mengenai diri sendiri dan apa yang diketahui. Pemilik CV. Terbang Surya Anugerah mengetahui dirinya sendiri secara dalam, mempunyai pengetahuan dan kemampuan di bidang apa, mempunyai keinginan untuk mendalami usahanya sekarang. Sehingga dalam hal ini pemilik CV. Terbang Surya Anugerah sudah sesuai dengan prinsip *bird in hand* oleh Saras D. Sarasvathy bahwa saat memulai suatu usaha dengan sesuatu yang berasal dari diri

seseorang, seperti Who am I (siapa Pemilik, Pemilik mempunyai kemampuan apa), What I Know (apa yang Pemilik tahu, mempunyai pengetahuan apa), dan Whom I Know (siapa yang Pemilik kenal). Dalam hal ini, pemilik CV. Terbang Surya Anugerah sudah melakukan prinsip *bird in hand*.

#### 4.3.2 *Affordable Loss Principle*

Berikut ini tanggapan responden mengenai *Affordable Loss Principle*

Tabel 4.2

Tanggapan Responden Mengenai *Affordable Loss Principle*

No	Indikator	Pemilik	Manager	Kepala Keuangan	Kesimpulan
1.	Memilih mengorbankan waktu luang saat kuliah demi membangun usaha mebel ini.	Pemilik memakai waktu extra untuk mengasah kemampuan desain, menentukan bahan-bahan yang akan dipakai	Pemilik mengorbankan hari libur lebih banyak untuk mencari referensi desain mebel	Pemilik mengorbankan waktu dan tenaga	Pemilik mengorbankan waktu dan tenaga untuk mencari referensi desain mebel, mengasah kemampuan desain, menentukan bahan-bahan yang akan dipakai
2.	Mengorbankan upah yang ia peroleh ketika masih bekerja sebagai karyawan.	Untuk Pemilik bisa mengumpulkan modal usaha untuk membangun usaha ini Pemilik menyisihkan upah untuk membangun usaha mebel dengan mulai membeli bahan-bahan seadanya	Pemilik sudah mengumpulkan modal usaha Ketika beliau masih kuliah Pemilik mengumpulkan upah untuk mempromosikan usaha mebelnya	Pemilik mengumpulkan modal usaha agar bisa mendirikan usaha	Pemilik mengumpulkan modal usaha sejak kuliah untuk bisa mendirikan usaha. Dengan membeli bahan, mempromosikan usaha mebelnya
3.	Berani meninggalkan zona nyaman sebagai	Pemilik memulai dengan kemampuan yang Pemilik	Mempromosikan usaha mebel yang sudah ia	Pemilik berani bertanggung jawab atas	Pemilik berani mengambil risiko dengan membuat usaha sendiri. Dengan

	karyawan demi membangun usaha mebel	miliki, mencoba mengambil resiko dengan membangun usaha sendiri	bangun dengan memulai memperkenalkan kepada orang-orang sekitar	klien yang dijanjikan	cara mengenalkan usahanya ke orang-orang sekitar. Ia mempromosikan usaha mebel dan berani bertanggung jawab atas klien yang dijanjikan
--	-------------------------------------	---	---	-----------------------	--

Dari tabel 4.2 di atas, pemilik mempunyai prinsip *Affordable Loss Principle*.

Menurut teori Saras D. Sarasvathy, prinsip *affordable loss principle* menekankan pada sesuatu yang dikorbankan seseorang saat ia membangun usaha. Hal yang dikorbankan tersebut diharapkan bisa ditanggung oleh dirinya dan hasilnya tidak membawa dampak kerugian yang berarti.

- 1) Dalam hal memilih mengorbankan waktu luang saat kuliah demi membangun usaha mebel ini. Saat Pemilik masih kuliah, ia tidak serta merta bersantai-santai. Tetapi ia bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan pendidikannya sambil bekerja di perusahaan mebel. Ia menerapkan ilmu kuliah di tempat bekerjanya dahulu. Ia menimba ilmu di tempat kuliah dan juga tempat kerjanya. Dalam hal ini, pemilik sudah mengorbankan waktu luang saat kuliah demi membangun sebuah usaha. Misalnya ia bisa saja menggunakan waktu di saat weekend atau hari libur untuk bermain atau pergi dengan temannya, namun ia memilih untuk mengorbankan waktu luang tersebut untuk bekerja. Saat bekerja pun, pemilik juga mengorbankan waktu luang demi membangun usaha mebel ini. Baik untuk mencari referensi desain mebel, mengasah kemampuan desain, menentukan bahan-bahan yang akan dipakai. Misalnya customer yang menginginkan mebel jadi dalam minggu ini, berarti Pemilik harus bekerja lembur atau mengorbankan

waktu untuk keluarga untuk bisa menyelesaikan pesanan tersebut. Pemilik mengorbankan waktunya di saat tujuh tahun yang lalu baik tenaga, uang dan pikiran untuk untuk membuat jadwal antara kuliah dan pekerjaannya, supaya ia dapat memaksimalkan semua aspek yang ia kerjakan. Pemilik selalu berusaha fokus terhadap apa yang menjadi tanggung jawab yang harus diselesaikan. Pemilik bisa membagi setiap aspek seperti waktu, uang, tenaga dan memprioritaskan apa yang penting dan mengurangi apa yang tidak perlu.

- 2) Dalam hal, mengorbankan upah yang ia peroleh ketika masih bekerja sebagai karyawan. Pemilik tidak hanya mengorbankan waktu luangnya saat kuliah, tetapi juga mengumpulkan modal usaha sejak kuliah. Ia mengorbankan sebagian gajinya untuk bisa membuka usaha mebel ini. Pemilik menyisihkan upah saat bekerja untuk bisa mendirikan usaha. Misalnya ia mencicil membeli bahan dan peralatan mebel dengan sepertiga uang gajinya. Ia juga mempromosikan usaha mebelnya lewat iklan OLX yang diambil dari upahnya saat bekerja. Hal ini dilakukan oleh Pemilik karena kedua orang tua Pemilik bukan berasal dari pengusaha mebel. Sehingga tujuh tahun yang lalu ia harus berkorban untuk mengumpulkan modal agar bisa mendirikan usaha mebelnya sendiri.
- 3) Dalam hal, berani meninggalkan zona nyaman sebagai karyawan demi membangun usaha mebel. Dari awalnya dia mengumpulkan modal usaha, setelah cukup lalu Pemilik keluar dari tempat kerjanya. Kemudian karena Pemilik sudah memiliki tempat sendiri untuk memulai usaha mebel, maka

Ia bertekad untuk mencoba membuka usaha mebel berdasarkan pengalaman yang dimiliki dan modal saat ia bekerja sebagai karyawan di bidang mebel. Saat tujuh tahun yg lalu pemilik berani mengambil risiko dengan membuat usaha sendiri. Hal ini termasuk meninggalkan zona nyaman karena dengan mendirikan usaha sendiri berarti ia harus memulai sendiri semua dari awal. Misalnya dalam hal penentuan tempat, mencari customer, mengerjakan mebel sampai selesai hingga menyelesaikan kendala dalam usaha mebel. Pemilik harus menghadapi sendiri. Terlebih lagi risiko usaha yakni tidak laku hingga bangkrut. Hal ini akan berbeda saat ia menjadi karyawan, dimana ia tidak perlu memikirkan pendapatan yang naik turun setiap bulan atau bertanggung jawab secara langsung kepada customer. Dengan meninggalkan zona nyamannya, berarti ia harus siap menanggung risiko bisnis. Menurut pemilik, ia tau bahwa usahanya mempunyai risiko tapi ia yakin mempunyai kemampuan dibidang ini dan terdorong untuk memanfaatkan kelebihan yang ada dalam dirinya. Untuk pencarian

Menurut perspektif peneliti, dalam mendirikan usaha, pemilik CV. Terbang Surya Anugerah. mengorbankan sesuatu untuk mendirikan dan menjalankan bisnis tersebut. Dalam bisnis mebel ini, pemilik CV. Terbang Surya Anugerah mengorbankan waktu luangnya saat kuliah untuk bekerja di perusahaan mebel. Pemilik tidak hanya mengorbankan luangnya di saat kuliah, tetapi juga berusaha mengumpulkan modal usaha saat masih bekerja. Dalam hal waktu luang, pengumpulan modal, dan meninggalkan zona nyaman termasuk kerugian awal yang harus ditanggung oleh seorang

*entrepreneur* untuk membangun sebuah usaha. Dalam hal ini sesuai dengan prinsip *Affordable Loss Principle*, oleh teori Saras D. Sarasvathy dimana prinsip effectuation dimulai dengan penentuan berapa banyak orang yang rela kehilangan dan memanfaatkan sarana terbatas dalam cara-cara kreatif untuk menghasilkan ujung baru dan memiliki arti. Saat itu pemilik menginvestasi apa yang dimiliki dengan kuliah dan menabung, sehingga jika kehilangan hal tersebut, seseorang tidak merasa rugi. Pada hal tersebut, kita tidak perlu memikirkan pendapatan, tetapi menghitung jumlah investasi yang dikeluarkan yang bisa kita tanggung (mampu ditanggung) ketika kita kehilangan/sedang merugi. Pemilik CV. Terbang Surya Anugerah bisa menentukan dan memperkirakan hal yang bersedia dikorbankan untuk hilang dalam membangun bisnis tersebut. Jadi pemilik CV. Terbang Surya Anugerah sudah melakukan prinsip *Affordable Loss Principle*.

#### 4.3.3 *Crazy Quilt Principle*

Berikut ini tanggapan responden mengenai *Crazy Quilt Principle*

Tabel 4.3

#### Tanggapan Responden Mengenai *Crazy Quilt Principle*

No	Indikator	Pemilik	Manager	Kepala Keuangan	Kesimpulan
1.	Cara pengusaha menjalin relasi dengan pengusaha mebel lainnya.	Pemilik berpartisipasi dalam komunitas mebel	Pemilik menambah relasi saat mengikuti seminar bisnis mebel	Pemilik bertukar pikiran dan pendapat dengan pengusaha mebel lainnya	Pengusaha mengikuti seminar, ikut dalam komunitas mebel hingga bertukar pikiran dan pendapat dengan sesama pengusaha.

2.	Cara untuk mempertahankan dan terus membangun relasi yang baik dengan pembeli	Pemilik memberikan perjanjian garansi dan melakukan pengerjaan tepat waktu	Pemilik bersikap baik dan sabar dengan pembeli	Pemilik memberikan potongan harga yang cukup dan sudah disesuaikan dengan bahan dll nya	Pemilik memberikan garansi, bersikap baik dan sabar, memberikan potongan harga terhadap pembeli
3.	Prinsip berbisnis yang telah disepakati bersama dengan partner	Pemilik menetapkan bahwa dalam bekerja harus selalu jujur	Pemilik memberi peraturan bahwa tidak boleh ada kecurangan.	Bahwa harus selalu bekerjasama dengan baik	Pemilik menyatakan bekerja harus selalu jujur, tidak berbuat curang, bekerja sama dengan baik dan bisa memahami laporan keuangan

Dari tabel 4.3 di atas, pemilik mempunyai prinsip *Crazy Quilt Principle*. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Saras D. Sarasvathy, prinsip ini menjelaskan tentang seorang entrepreneur dapat menjalin relasi dengan orang lain, dan sebisa mungkin relasi tersebut menjadi partner kerja yang bisa memegang dan menjalankan prinsip bisnis bersama..

- 1) Dalam hal, cara pengusaha menjalin relasi dengan pengusaha mebel lainnya. Sebelum pemilik mempunyai usaha maka ia bergabung dalam komunitas pengusaha mebel, beliau juga mengikuti seminar dengan mengikuti seminar, ikut dalam komunitas mebel hingga bertukar pikiran dan pendapat dengan sesama pengusaha. Misalnya pemilik menciptakan relasi dengan cara banyak melakukan komunikasi lebih dulu hingga memberikan kepercayaan satu sama lain. Pemilik berharap dengan adanya relasi bisa menjadikan partner bisnis yang saling mendukung dan dipercaya. Pemilik menyatakan prinsip bisnisnya ialah kepercayaan dan kejujuran. Dengan mengikuti seminar pengusaha mebel pemilik

bisa berharap saling sharing apa yang menjadi kendala dan peluang di bisnis mebel. Saling bertukar pendapat dalam komunitas pengusaha mebel untuk menghasilkan barang mebel dengan berkualitas baik. Pemilik juga menyambut baik sesama pengusaha mebel dan tidak menganggap hal tersebut sebagai saingan. Karena dalam bisnis tidak menutup kemungkinan sesama pengusaha bisa saling bekerja sama. Sebagai contoh saat itu Pemilik menerima order dari pengusaha mebel lain yang saat itu sedang kekurangan bahan baku, ada juga pengusaha mebel lain yang memberikan order *design interior* kepada Pemilik. Pemilik juga memberikan harga yang layak kepada mereka.

- 2) Dalam hal, cara untuk mempertahankan dan terus membangun relasi yang baik dengan pembeli. Sebelum mempunyai usaha, pemilik melakukannya dengan berbagai cara, salah satunya adalah memberikan garansi. Agar bisa mendapatkan customer yang ada dengan menjangkau konsumen baru, pemilik memberikan garansi kepada pembeli. Misalnya pemilik memberikan garansi 100% uang kembali untuk pembelian produk kayu jati nantinya, jika produknya terbukti bukan jati. Hal ini diperlakukan pada produk dengan spesifikasi produk yang dibuat dengan kayu jati. Lalu untuk produk mebel yang dibeli saat diterima dalam kondisi rusak karena faktor kualitas kayu maka akan diperbaiki jika memungkinkan untuk dikirimkan ulang tanpa dikenai biaya kirim. Biaya kirim ditanggung oleh CV. Terbang Surya Anugerah. Tetapi jika rusaknya parah maka CV. Terbang Surya Anugerah akan menggantinya.

Pemilik juga akan memberikan pelayanan lebih kepada customer. Misalnya untuk *customer* yang membuat mebel dari *design* akan mendapatkan gratis revisi jika *customer* kurang sesuai dengan selera konsumen.

- 3) Dalam hal prinsip berbisnis yang telah disepakati bersama dengan partner. Pemilik menyatakan bekerja harus selalu jujur, tidak berbuat curang, bekerja sama dengan baik. Pemilik membangun hubungan yang baik terhadap setiap partner (pemasok kayu, distributor cat mebel, distributor mesin pemotong kayu dan lain-lain) agar nantinya saat pemilik mempunyai usaha bisa bekerja sama dalam jangka panjang. Misalnya jika pemilik sudah mempunyai usaha maka pemilik akan selalu membayar tagihan tepat waktu kepada partner agar CV. Terbang Surya Anugerah bisa dipercaya sebagai mitra bisnis yang baik. Pemilik juga mengajarkan kepada karyawannya untuk bersikap ramah dan baik tidak hanya kepada pelanggan tetapi juga kepada partner bisnis. Pemilik berusaha selalu memfollow up secara rutin, menanyakan kabar, memberikan hadiah saat hari raya kepada masing-masing partner bisnis.

Menurut perspektif peneliti, dalam bisnis mebel ini, pemilik tidak hanya mempunyai cara untuk menjalin relasi dengan pengusaha mebel lainnya, tetapi juga membangun relasi yang baik dengan pembeli untuk usahanya nanti. Bisnis dibangun berdasarkan ide dan kepercayaan dalam partner bisnis. Relasi yang dijalin dapat berupa sesama penjual partner bisnis dan konsumen. Menjalin relasi dalam sebuah usaha termasuk dalam sebuah modal sosial membuat sebuah bisnis semakin

berkembang. Prinsip bisnis yang dianut oleh pemilik sesuai dengan partner bisnis yakni saling jujur dan terbuka dalam pekerjaan. Sehingga dalam hal ini pemilik CV. Terbang Surya Anugerah sudah sesuai dengan prinsip *Crazy Quilt Principle* oleh Saras D. Sarasvathy bahwa entrepreneur harus membuat network/jaringan yang nantinya akan menghasilkan stakeholders bagi dirinya baik pembeli, partner maupun sesama pengusaha. Pemilik mencari sesama jaringan agar bisa menanggung resiko untuk diajak bekerja sama, karena partner tersebut juga masih belum mengetahui perkembangan apa yang akan terjadi oleh karena target yang menyesuaikan kondisi pasar. Oleh sebab itu, pemilik CV. Terbang Surya Anugerah melakukan *Crazy Quilt Principle*.

#### 4.3.4 Lemonade Principle

Berikut ini tanggapan responden mengenai Lemonade Principle

Tabel 4.4

Tanggapan Responden Mengenai Lemonade Principle

No	Indikator	Pemilik	Manager	Kepala Keuangan	Kesimpulan
1.	Kemampuan untuk terus berkreasi dalam mengembangkan inovasi usaha.	Pemilik selalu mencoba menggambar desain mebel yang baru	Pemilik mempelajari pangsa pasar, kebutuhan klien	Pemilik meningkatkan kegiatan pemasaran produk	Pemilik mencoba menggambar desain mebel, mempelajari pangsa pasar, kebutuhan klien dan meningkatkan kegiatan pemasaran produk
2.	Cara untuk mengatasi berbagai masalah yang ada dalam usahanya	Pemilik berkomunikasi dengan baik kepada klien maupun para karyawan	Pemilik berdiskusi dengan setiap karyawan untuk mencari solusi	Pemilik memperbaiki dan bertanggung jawab setiap ada kesalahan	Pemilik berkomunikasi dengan baik kepada klien dan karyawan, berdiskusi saat ada masalah dan mau

			disetiap masalah		bertanggung jawab setiap ada kesalahan
3.	Mempunyai wawasan yang luas	Pemilik tidak pernah berhenti untuk belajar dan menggali potensi diri Pemilik	Pemilik tidak berhenti mengembangkan desain mebel	pemilik juga masih terus belajar apa yang dibutuhkan para kliennya	Pemilik tidak pernah berhenti untuk belajar dan menggali potensi diri dalam hal desain mebel, masih terus belajar apa yang dibutuhkan para kliennya

Dari tabel 4.4 di atas, pemilik mempunyai prinsip *Lemonade Principle*. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Saras D. Sarasvathy, prinsip ini menjelaskan mengenai pemanfaatan hal yang tidak pasti dalam bisnis sehingga hal yang tidak terduga bisa memberikan manfaat.

- 1) Dalam hal kemampuan untuk terus berkreasi dalam mengembangkan inovasi usaha. Pemilik mencoba menggambar desain mebel, mempelajari pangsa pasar, kebutuhan klien dan meningkatkan kegiatan pemasaran produk. Pemilik berusaha untuk mempelajari trend mebel terbaru dan membuat mebel yang berbeda dengan yang lainnya. Misalnya saat ini generasi milenial dan kaum urban menyukai rumah minimalis. Pemilik mempelajari karakteristik konsumen yang menyukai peralatan furniture minimalis. Oleh sebab itu ia membuat peralatan mebel rumah tangga dengan rak multi fungsi, misalnya rak kabinet dapur multifungsi yang bisa digunakan untuk menyimpan banyak barang disertai laci. Pemilik juga menyesuaikan kebutuhan konsumen yang ingin membuat mebel dengan budget terbatas, ia bisa memberikan alternatif. Misalnya konsumen yang ingin membuat lemari dapur

gantung bahan dengan harga yang lebih murah, maka ia akan menyarankan akan menggunakan kayu particle board dan mdf model modern. Pemilik juga mengembangkan inovasi usaha dengan meningkatkan kegiatan pemasaran. Misalnya CV. Terbang Surya Anugerah tidak hanya sering mengikuti pameran furniture di mall, tetapi juga saat pameran rumah dan springbed. CV. Terbang Surya Anugerah juga mulai berencana membuat website sendiri dan memasarkan usahanya melalui media sosial atau online.

- 2) Dalam hal cara untuk mengatasi berbagai masalah yang ada dalam usahanya. Pemilik berkomunikasi dengan baik kepada klien dan karyawan, berdiskusi saat ada masalah dan mau bertanggung jawab setiap ada kesalahan. Pemilik berkomunikasi dengan baik kepada klien dan karyawan, berdiskusi saat ada masalah dan mau bertanggung jawab setiap ada kesalahan. Komunikasi yang baik dengan klien sangat penting karena pemilik menganggap bahwa pemasaran dari mulut ke mulut atau *word of mouth* lebih penting dari pemasaran lewat media sosial. Karena selama ini CV. Terbang Surya Anugerah mendapatkan pesanan lewat konsumen yang berasal dari satu pelanggan ke pelanggan lain. Misalnya jika ada kerusakan pada produk yang dibeli, Pemilik mengkomunikasikan kepada konsumen apakah ingin diberikan potongan harga atau diganti dengan produk yang baru. Pemilik berusaha berdiskusi ketika ada masalah serta mau bertanggung jawab jika ada kesalahan dari pihak CV. Terbang Surya Anugerah. Misalnya konsumen

yang memesan meja kayu dengan ukuran 90x90, namun karyawan CV. Terbang Surya Anugerah salah dalam membuat ukuran meja kayu. Maka pemilik akan berdiskusi dengan karyawan apakah bisa mengganti produk tersebut. CV. Terbang Surya Anugerah akan bertanggung jawab dalam mendesain kembali bentuk mebel yang akan dibuat. Dalam hal ini, Pemilik akan mengevaluasi setiap masalah yang dihadapi perusahaan. Pemilik selalu mengajak karyawannya untuk selalu mengusahakan yang terbaik di setiap bidangnya masing masing.

- 3) Dalam hal mempunyai wawasan yg luas, pemilik tidak pernah berhenti untuk belajar dan menggali potensi diri dalam hal desain mebel, masih terus belajar apa yang dibutuhkan para kliennya. Misalnya pada awal usaha CV. Terbang Surya Anugerah pernah mengalami kekurangan bahan baku kayu. Saat itu harga kayu sedang mahal-mahalnya, sehingga harga mebel juga bertambah mahal. Pemilik khawatir hal ini membuat CV. Terbang Surya Anugerah mengalami penurunan omset penjualan. Saat itu keadaan tidak pasti karena bahan baku kayu menjadi sangat jarang. Kemudian Pemilik memutuskan untuk menjual mebel dengan bahan standar dengan membuatnya menjadi sebagus mungkin. Kemudian saat itu terjadi, CV. Terbang Surya Anugerah mengalami peningkatan pada bulan-bulan berikutnya, pilihan tersebut dinilai menguntungkan. Sebab beberapa konsumen mempunyai anggaran terbatas untuk membeli mebel. Misalnya untuk keperluan kos mereka cenderung memilih bahan mebel yang standar. Keputusan untuk

menyediakan mebel dengan kualitas standar menjadi peluang yang membawa keuntungan bagi Pemilik. Hal ini menjadi wawasan bagi Pemilik untuk bisa membuat desain sebagus mungkin. Pemilik bisa terus menggali potensi dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut perspektif peneliti, hal yang tidak pasti dalam bisnis termasuk dalam problem yang ada selama berlangsungnya suatu bisnis. Sebagai seorang pengusaha harus melalui hal tersebut untuk membuatnya menjadi hasil yang menguntungkan. Pemilik CV. Terbang Surya Anugerah mempunyai kemampuan untuk terus berkreasi dalam mengembangkan inovasi usaha. Baik dengan mempelajari pangsa pasar, kebutuhan klien dan meningkatkan kegiatan pemasaran produk. Pemilik CV. Terbang Surya Anugerah juga bisa mengatasi berbagai masalah dalam usahanya dengan cara bertanggung jawab terhadap kesalahan yang ada. Pemilik juga terus menggali potensi dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Sehingga dalam hal ini pemilik CV. Terbang Surya Anugerah sudah sesuai dengan prinsip *Lemonade Principle*. oleh Saras D. Sarasvathy bahwa seorang entrepreneur harus membuat kesulitan menjadi hasil yang akan mengejutkan. Jadi, jika kita mempunyai masalah, jangan dihindari, tetapi kita tetap bekerja terus, sehingga hasilnya akan tidak kita duga. Seorang entrepreneur, pemilik CV. Terbang Surya Anugerah bisa memiliki kreatifitas dan mental yang tahan uji. Selain itu, prinsip ini yang menjadi jantung dari keahlian berwirausaha karena pada prinsip ini seseorang dapat mengubah hal yang tidak terduga menjadi berharga dan berarti (menghasilkan laba). Oleh karena itu, indikator ini harus

mampu mengukur seberapa kemampuan pemilik CV. Terbang Surya Anugerah mengubah hal yang tidak terduga menjadi berarti dan bermanfaat. Jadi dalam hal ini prinsip lemonade sudah dilakukan oleh Pemilik sebagai pemilik CV. Terbang Surya Anugerah.

#### 4.5 Pilot in the Plane Principle

Berikut ini tanggapan responden mengenai *Pilot in the Plane Principle*

Tabel 4.5

Tanggapan Responden Mengenai *Pilot in the Plane Principle*

No	Indikator	Pemilik	Manager	Kepala Keuangan	Kesimpulan
1.	Melakukan tindakan yang akan mempertahankan usahanya	Pemilik nantinya akan menyeimbangkan modal dengan bahan yang ada agar efektif dan seimbang antara pengeluaran dan pemasukan	Pemilik nantinya akan menurunkan harga jual mebel	Pemilik mengambil keuntungan yang sedikit	Pemilik berusaha menyeimbangkan pemasukan dan pengeluaran, menurunkan harga jual dan mengambil keuntungan yang rendah
2.	Mempunyai rencana untuk perkembangan selanjutnya	Pemilik akan membuat model mebel baru. Seperti furniture khusus anak-anak	Pemilik membuat model yang unik agar menarik para klien dengan bahan rotan	Terus menarik minat konsumen dengan membuat beberapa produk furniture yang unik	Membuat model furniture yang unik, bahan rotan untuk menarik konsumen. Misalnya furniture untuk anak-anak.
3.	Mempunyai pandangan kedepan mengenai usahanya	Mimpi Pemilik adalah ingin membuat sebuah perusahaan mebel.	Pemilik ingin Mengembangkan usahanya di Semarang	Pemilik ingin mempunyai karyawan dan mengumpulkan modal untuk membangun	Pandangan ke depan mempunyai perusahaan di Semarang dan mempunyai karyawan dan ingin mengumpulkan

				kantor yang baru	modal untuk membangun kantor yang baru
--	--	--	--	------------------	--

Dari tabel 4.5 di atas, pemilik mempunyai prinsip *Pilot in the Plane Principle*. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Saras D. Sarasvathy prinsip ini menjelaskan tentang masa depan yang harus dikontrol dengan benar karena masa depan penuh dengan ketidakpastian.

- 1) Dalam hal melakukan tindakan yang akan mempertahankan usahanya. Pemilik berusaha menyeimbangkan pemasukan dan pengeluaran, menurunkan harga jual dan mengambil keuntungan. Sebagai usaha yang baru nantinya membuat pemilik akan berusaha sebaik mungkin dalam mempertahankan pelanggan. Misalnya pemilik akan mengambil keuntungan yang wajar agar bisa mencari dan mempertahankan pelanggan. Pemilik berharap dengan menurunkan harga jual dan mengambil keuntungan yang rendah pelanggan bisa kembali lagi dan melakukan pesanan di CV. Terbang Surya Anugerah kembali. Dalam hal ini, yang terpenting bagi Pemilik bisa menyeimbangkan pemasukan dan pengeluaran untuk produk mebel. Harga jual bisa menutup biaya produksi mebel dalam hal bahan baku, tenaga kerja dan biaya lain.
- 2) Dalam hal mempunyai rencana untuk perkembangan selanjutnya, Pemilik berencana membuat model furniture yang unik untuk menarik konsumen, bahan rotan. Misalnya furniture untuk anak-anak. Agar bisa mengenalkan usahanya, dia mempunyai rencana untuk usahanya ke depan dengan cara membuat model mebel yang unik. Misalnya pemilik

membuat bentuknya menjadi lebih menarik dengan menambahkan ukuran pada lemari dengan bahan dasar kayu. Serta membuat mebel dengan bahan dasar rotan. Pemilik juga berkreasi dengan menambahkan beberapa ukiran pada almari yang berbagai dari kayu. Hal ini dilakukannya agar bisa menarik pelanggan dan mengenalkan usahanya yang baru. Dengan membuat mebel dengan furniture yang unik pada pola dan warna pada almari. Dia juga membuat tempat duduk untuk anak usia kurang dari 3 tahun yang aman, serta beberapa furniture khusus anak-anak. Pemilik berusaha tidak mencontoh produk orang lain tetapi berusaha berimajinasi sendiri. Dalam hal ini bisa dilihat bahwa untuk rencana selanjutnya, pemilik akan terus meningkatkan bisnisnya agar bisa menghadapi persaingan mebel lain dengan mengembangkan kreatifitas dan inovasi dari produk mebel yang dibuat.

- 3) Dalam hal mempunyai pandangan kedepan mengenai usahanya. Pandangan pemilik ke depan ingin mempunyai perusahaan sendiri di Semarang. Pemilik juga ingin menambah sumber daya manusia. Pemilik berencana untuk membuat suatu usaha mebel dengan mempunyai karyawan agar lebih maksimal. Rencana tersebut dilakukan pemilik dalam jangka panjang dengan menyisihkan gajinya untuk membuat perusahaan. Pemilik juga berencana melakukan pinjaman kredit pada bank jika saat itu ia masih kekurangan modal. Saat ini pemilik sedang mempersiapkan untuk mendirikan kantor baru di Semarang..

Menurut perspektif peneliti, pemilik selaku pengusaha bisa memprediksi masa depan, maka ia pun juga dapat mengendalikannya dengan kontrol yang dilakukan untuk bertahan sejak saat ini. Kontrol atas tindakan yang dijalankan Pemilik ini bisa ditentukan oleh dirinya sendiri sebagai seseorang yang bertindak sebagai entrepreneur untuk bertahan. Tantangan akan selalu datang dan pemilik selaku pengusaha harus dapat mempertahankan keadaan bisnisnya dengan baik bahkan sebisa mungkin mengembangkan bisnis tersebut menjadi lebih sukses. Sehingga dalam hal ini pemilik CV. Terbang Surya Anugerah sudah sesuai dengan prinsip *Lemonade Principle*. oleh Saras D. Sarasvathy bahwa ibarat hidup seseorang adalah sebuah pesawat di mana diri sendiri adalah pilotnya yang mengendalikan pesawat tersebut akan pergi ke mana. Masa depan seseorang akan datang dari apa yang dilakukan hari ini. Orang yang memiliki prinsip ini akan selalu bergerak terus untuk melakukan sesuatu (bukan orang yang tinggal diam). Seperti pemilik yang ingin mempunyai perusahaan baru maka ia usahakan saat ia masih menjadi karyawan. Jadi pemilik CV. Terbang Surya Anugerah sudah melakukan prinsip *pilot in the plane principle*.