

**ANALISIS KEPEMIMPINAN *ENTREPRENEURIAL* BERBASIS KETERAMPILAN  
DALAM EKONOMI BERKEMBANG**

***ANALYSIS OF SKILLS-BASED ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN A  
DEVELOPING ECONOMY***

**Richa Nahdalaily Fathara<sup>1</sup>, Margo Purnomo<sup>2</sup>, Erna Maulina<sup>3</sup>**  
Universitas Padjadjaran<sup>123</sup>  
richa16001@mail.unpad.ac.id<sup>1</sup>

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji kepemimpinan *entrepreneurial* dan menentukan keterampilan yang penting bagi pemimpin *entrepreneurial* dalam mencapai kesuksesan pada lingkungan ekonomi yang berkembang. Fokus penelitian ini secara khusus berfokus pada kepemimpinan *entrepreneurial* yang terdapat pada sektor kuliner di Pekanbaru. Penelitian ini mengidentifikasi 4 kategori keterampilan *entrepreneurial*, yakni keterampilan teknis/bisnis, keterampilan interpersonal, keterampilan konseptual, dan keterampilan *entrepreneurial*. Hasil penelitian ini dari segi teori akan memberikan gambaran yang jelas tentang kepemimpinan *entrepreneurial* yang dapat dijadikan acuan dalam membuat model empiris berbasis keterampilan berdasarkan fenomena di negara berkembang. Sedangkan dari segi praktik, penelitian ini juga bermanfaat sebagai referensi bagi para praktisi dan pengambil kebijakan tentang keterampilan dan faktor-faktor yang dibutuhkan pemimpin dalam mencapai kesuksesan sebagai pemimpin *entrepreneurial*.

**Kata Kunci:** Keterampilan, Kepemimpinan, Ekonomi Berkembang, Kepemimpinan *Entrepreneurial*, *Entrepreneurial* Indonesia

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to examine entrepreneurial leadership and determine the skills essential for entrepreneurial leadership in achieving success in a growing economic environment. The focus of this research specifically focuses on the entrepreneurial leadership found in the culinary sector in Pekanbaru. This study identified categories of entrepreneurial skills, business technical skills, interpersonal skills, conceptual skills, and entrepreneurial skills. The results of this study in terms of theory will provide a clear picture of entrepreneurial leadership that can be used as a reference in making skills-based empirical models based on phenomena in developing economies. Meanwhile, in terms of practice, this research is also useful as a reference for practitioners and policy makers about the skills and factors needed by leaders in achieving success as entrepreneurial leadership.*

**Keywords :** *Skills, Leadership, Developing Economy, Entrepreneurial Leadership, Indonesian Entrepreneurship*

**PENDAHULUAN**

Konsep dari kepemimpinan dan *entrepreneurial* secara independen telah dikembangkan oleh banyak badan penelitian dalam beberapa dekade (Bygrave dan Hofer, 1991). Seiring

berjalannya waktu, kepemimpinan *entrepreneurial* ini perlu beradaptasi dengan peluang dan tantangan dalam *entrepreneurial* (Doh et al., 2019). Namun, kepemimpinan *entrepreneurial* ini masih belum banyak dieksplorasi oleh para

akademisi maupun praktisi. Padahal, kepemimpinan *entrepreneurial* ini telah diakui sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk mencapai strategi penciptaan nilai (Kansikas et al., 2012).

Peneliti seperti Renko et al. (2017) memperluas pandangan tersebut dan menekankannya pada pentingnya mengenali dan memanfaatkan peluang *entrepreneurial*. Namun, pengembangan konsep empiris dari kepemimpinan *entrepreneurial* ini masih terhalang oleh penelitian yang belum berfokus dan belum adanya alat yang memadai untuk menilai karakteristik dan perilaku pemimpin *entrepreneurial* (Renko et al., 2015). Dalam mengatasi hal tersebut, penelitian ini berfokus kepada hasil penelitian yang akan memberikan konsep kepemimpinan *entrepreneurial* dan mendefinisikan keterampilan yang sesuai dengan konteks ekonomi berkembang.

Sebagian besar studi tentang kepemimpinan *entrepreneurial* telah dilakukan dengan menggunakan pendekatan teoritis dan konseptual (Leitch dan Volery, 2017). Hasil dari studi tersebut menghasilkan wawasan yang signifikan tentang pengembangan kepemimpinan *entrepreneurial*. Namun, disisi lain kepemimpinan *entrepreneurial* ini masih memerlukan penelitian lebih lanjut yang berbasis empiris. Hal ini secara khusus juga diperkuat dengan belum adanya studi kualitatif yang signifikan dalam konteks kepemimpinan *entrepreneurial* di Kota Pekanbaru, Riau.

Meneliti kepemimpinan *entrepreneurial* dari perspektif negara berkembang akan menambah perspektif kontekstual yang lebih luas. Demikian fokus penelitian ini menggambarkan peran keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* dalam lingkungan sektor kuliner di Pekanbaru. Pemilihan Kota Pekanbaru ini dipilih karena merupakan salah satu kota yang sedang berkembang menjadi kota dagang di Indonesia. Berdasarkan hal tersebut, maka hasil dari

penelitian ini diharapkan akan berlaku juga terhadap kota-kota lainnya di Indonesia yang serupa.

Penelitian ini melakukan tinjauan literatur yang bertujuan untuk mengembangkan pemahaman konseptual tentang kepemimpinan *entrepreneurial*. Konsep tersebut kemudian diteliti menggunakan pendekatan kualitatif yakni wawancara semi-terstruktur dengan 20 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan mengambil perspektif ganda yakni dari pengusaha dan karyawan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis melalui proses pembuatan kode tiga tahap yang menghasilkan model konseptual dari keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* yang ditentukan. Proses analisis tersebut mengidentifikasi empat kategori keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* yakni keterampilan teknis/bisnis, keterampilan konseptual, keterampilan interpersonal, dan keterampilan *entrepreneurial*.

Bidang kepemimpinan dan *entrepreneurial* memberikan wawasan terkait cara individu dan organisasi dalam menjalankan fungsinya dan bekerja di lingkungan yang kompleks. Hal ini mengakibatkan jumlah penelitian dalam kedua bidang tersebut meningkat dalam beberapa dekade. Konsep kepemimpinan *entrepreneurial* telah dieksplorasi di dalam beberapa konteks (Kansikas et al., 2012; Harrison et al., 2016; Leitch dan Volery, 2017). Namun, hanya sedikit peneliti yang meneliti konsep tersebut dari perspektif ekonomi berkembang (Harrison et al., 2016; Hejazi et al., 2012). Kepemimpinan *entrepreneurial* dari perspektif ekonomi berkembang ini akan memberikan perspektif kontekstual terkait tantangan dalam dunia *entrepreneurial* (Harrison et al., 2016).

Pengusaha-pengusaha yang terdapat di negara dengan tingkat PDB yang berbeda, tentu akan menghadapi tantangan *entrepreneurial* yang berbeda juga. Hal inilah yang mengakibatkan kebijakan dan kondisi yang mendukung

*entrepreneurial* di suatu negara atau wilayah mungkin bisa jadi tidak efektif atau menguntungkan di negara lain (Szabo dan Herman, 2012). Negara berkembang berbeda dengan negara yang lebih maju dalam hal produk nasional bruto, tingkat kemiskinan, pendidikan, pendapatan, dan parameter pertumbuhan lainnya. Dimana perekonomian pada negara maju berfokus kepada peningkatan kondisi *entrepreneurial* melalui *high-value*, teknologi tinggi, inovasi dan komersialisasi teknologi. Sedangkan pada negara berkembang, pendekatan yang lebih relevan dengan kondisi *entrepreneurial* yakni dengan memperkuat kondisi lingkungan *entrepreneurial* melalui peningkatan keterampilan manajemen dan fleksibilitas pasar (Acs, 2006).

Menurut Blunt dan Jones (1997) berpendapat bahwa konsep kepemimpinan paling modern berasal dari dunia Barat, dan konsep tersebut banyak direplikasi orang-orang di negara berkembang. Namun, pandangan Barat ini mungkin tidak akan efektif jika diterapkan secara tidak kritis ke negara berkembang (Blunt dan Jones, 1997). Dalam mengatasi kesenjangan dalam literatur ini, maka penelitian ini berfokus kepada pengembangan kepemimpinan *entrepreneurial* dari perspektif ekonomi berkembang.

Konsep kepemimpinan *entrepreneurial* mengkonseptualisasikan proses dinamis dalam menentukan arah organisasi. Konsep tersebut telah diteliti dari konteks bisnis keluarga (Kansikas et al., 2012), UKM (Leitch et al., 2009), dan organisasi nirlaba (Santora et al., 1999). Kepemimpinan *entrepreneurial* ini telah diusulkan sebagai konsep yang harus dianut oleh pengusaha untuk mempertahankan daya saing mereka di lingkungan bisnis yang dinamis (Fernald et al., 2005). Literatur mengidentifikasi tiga perspektif dominan dalam kepemimpinan *entrepreneurial* yakni perspektif psikologis (berbasis sifat), perspektif perilaku, dan perspektif keterampilan.

Menurut Karanian (2007), setiap pemimpin *entrepreneurial* harus memiliki lima atribut inti yakni koneksi, imajinasi yang jelas, latar belakang keluarga dan budaya, harapan akan konfrontasi, dan karakter yang unik. Atribut komunikasi dikemukakan oleh Darling dan Beebe (2007) sebagai esensial bagi pemimpin *entrepreneurial*. Atribut-atribut ini mencakup elemen-elemen seperti pemikiran paradoks, refleksi terkontrol, fokus yang disengaja, dan respons naluriah. Selain itu, Gupta et al. (2004) mengidentifikasi 19 atribut. Atribut ini meliputi pandangan terhadap masa depan, meyakinkan, berorientasi pada perbaikan, dll. Bagi Gupta et al., (2004) atribut ini penting dalam pelaksanaan peran kepemimpinan *entrepreneurial*. Penelitian ini mencerminkan perspektif sifat dalam penelitian bidang kepemimpinan dan entrepreneurship serta menyoroti karakteristik yang diperlukan untuk menjadi pemimpin *entrepreneurial*.

Beberapa peneliti telah berusaha untuk mengidentifikasi apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin *entrepreneurial* (Kesidou dan Carter, 2018), dan strategi yang mereka adopsi (Darling et al., 2007). Pendekatan ini telah membentuk perspektif perilaku dalam kepemimpinan *entrepreneurial*.

Pendekatan ini meliputi strategi seperti makna melalui komunikasi, kepercayaan melalui posisi, dan kepercayaan melalui rasa hormat (Darling et al., 2007). Menurut Flamholtz (2011), fungsi kepemimpinan *entrepreneurial* meliputi menciptakan visi, mengelola budaya organisasi, mengawasi pengembangan sistem, serta memimpin inovasi dan perubahan. Namun, meskipun perspektif ini menggambarkan peran seorang pemimpin *entrepreneurial*, namun masih diperlukan penelitian lebih lanjut terkait dengan penerapan pendekatan ini dalam dunia *entrepreneurial*.

Perspektif keterampilan ini tergolong sudah mapan dalam literatur kepemimpinan. Katz (1955, 1974)

mengemukakan tiga keterampilan yang dianggap penting untuk kepemimpinan yakni keterampilan teknis, manusia, dan konseptual. Model berbasis keterampilan yang pertama kali diusulkan oleh Katz (1955, 1974) telah menjadi kerangka kerja yang diterima secara universal dalam domain kepemimpinan (Yukl, 2010). Berikut merupakan kerangka konseptual ditunjukkan pada Gambar 1:



Sumber: Diadaptasi dari Katz (1974)

Kerangka konseptual diatas mendefinisikan tiga kategori keterampilan independen yakni keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual. Kategori keterampilan ini mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kerangka kerja tersebut mencerminkan kemampuan untuk terus mengembangkan keterampilan ini melalui pengalaman dengan menciptakan siklus umpan balik yang diwakili oleh panah putus-putus. Meskipun hal tersebut berguna dalam konseptualisasi kepemimpinan *entrepreneurial*, keterampilan yang digariskan masih tergolong luas dan tidak terdefinisi. Dalam mengatasi hal ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemeriksaan secara kritis terkait konsep kepemimpinan *entrepreneurial* dan menentukan keterampilan yang relevan dalam konteks ekonomi berkembang.

## METODE PENELITIAN

Berdasarkan bukti studi literatur, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* berdasarkan konteks ekonomi berkembang. Dengan mempertimbangkan sifat penelitian eksplorasi, metodologi ideografik berdasarkan pendekatan kualitatif dianggap paling tepat (Yin, 2003). Industri kuliner di Pekanbaru dipilih karena mewakili sektor

yang sedang berkembang dalam ekonomi berkembang. Selain itu, tantangan yang dihadapi oleh pengusaha kuliner hampir memiliki persamaan dengan pengusaha pada umumnya (Boso et al., 2013). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh kesimpulan terkait pemodelan kepemimpinan *entrepreneurial* dalam konteks sektor kuliner di Pekanbaru yang diharapkan mampu untuk diterapkan di daerah lain.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan mewawancarai pengusaha dan karyawannya. Keuntungan utama mengadopsi pendekatan ini adalah memfasilitasi triangulasi data dan meningkatkan validitas temuan (Yin, 2003). Dalam penelitian ini, strategi pengambilan sampel purposif diterapkan di dalam pemilihan responden. Berikut merupakan kriteria seleksi pemilihan responden yang diterapkan:

1. UMKM memiliki beberapa karyawan, dimana satu di antaranya bersedia diwawancarai sebagai bagian dari proses penelitian.
2. Pengusaha sudah menjalankan usaha sektor kuliner minimal selama lima tahun.
3. Karyawan yang diwawancarai minimal sudah bekerja selama satu tahun.

Kriteria yang ditetapkan di atas didasarkan pada literatur kepemimpinan *entrepreneurial* yang telah mapan sebelumnya (seperti Harrison et al., 2016; Swiercz dan Lydon, 2002). Dalam penelitian Swiercz dan Lydon (2002), kriteria kelayakan organisasi menentukan bahwa perusahaan seharusnya beroperasi minimal tiga tahun dan responden merupakan pendiri bisnis. Harrison et al. (2016) juga mendukung pandangan tersebut dengan mengusulkan bahwa pemimpin *entrepreneurial* harus memiliki bisnis dan berada di organisasi tersebut selama lebih dari lima tahun.

Dalam meningkatkan validitas data dari sampel responden maka dilakukan

desain penelitian memasukkan konsep saturasi data. Secara keseluruhan, wawancara tatap muka dilakukan dengan sampel 10 pengusaha dan 10 karyawan (yaitu satu karyawan per pengusaha) dari 10 UMKM. Berikut merupakan rincian pengusaha yang terlibat dalam penelitian:

**Tabel 1. Profil Demografi Responden Pengusaha**

Inisial Pengusaha	Jenis kelamin	Pendidikan Terakhir	Pengalaman sebelumnya di sektor kuliner (tahun)	Umr Pengusaha (Tahun)	Durasi keberadaan perusahaan (tahun)
A	Wanita	D3 Kebidanan	Tidak Ada	36	8
B	Pria	SMA	2	45	5
C	Wanita	Sarjana Manajemen	3	29	5
D	Pria	Sarjana Ekonomi	Tidak Ada	35	6
E	Wanita	Sarjana Komunikasi	1	27	5
F	Wanita	SMA	8	47	10
G	Wanita	D3 Akuntansi	2	29	7
H	Pria	D2 Akuntansi	Tidak Ada	36	5
i	Wanita	Sarjana Ekonomi	Tidak Ada	40	7
J	Wanita	SMA	5	33	9

Sumber: Data Penelitian, 2021

Tabel 1 tersebut disusun berdasarkan urutan wawancara yang dilakukan, dengan pengusaha A menjadi orang yang diwawancarai pertama, dan pengusaha J sebagai yang terakhir. Sedangkan Tabel 2 menyajikan detail karyawan yang terlibat dalam penelitian ini. Nama samaran yang digunakan mirip dengan pengusaha, dengan Responden A1 sebagai karyawan pengusaha A. Berikut merupakan rincian karyawan yang terlibat dalam penelitian ini:

**Tabel 2. Profil Responden Karyawan**

Inisial Karyawan	Jenis Kelamin	Lama Kerja (Tahun)
A1	Pria	5
B1	Pria	2
C1	Wanita	1
D1	Wanita	1
E1	Wanita	1,5
F1	Wanita	7
G1	Wanita	2
H1	Wanita	1
I1	Wanita	3
J1	Wanita	4

Sumber: Data Penelitian, 2021

Analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan induktif, dimana hasil wawancara dianalisis dengan mengidentifikasi tema yang berulang dan tren yang muncul. Dalam mencapai tujuan ini, tiga langkah kerangka kerja yang berasal dari karya King dan Horrocks (2010) diadopsi untuk memungkinkan

analisis yang baik dari data wawancara yang dikumpulkan. Langkah pertama dalam analisis adalah pengkodean deskriptif melalui data yang diatur ke dalam kelompok yang bermakna. Kelompok yang muncul tersebut kemudian disempurnakan melalui tahapan pengkodean interpretatif yang berurutan sampai tema menyeluruh diidentifikasi.

Software NVivo-12 digunakan sebagai alat utama dalam melakukan pengkodean data. Database wawancara dikembangkan melalui NVivo ke dalam struktur dan format dari semua data yang dikumpulkan. Setelah membaca transkrip, komentar singkat dan penting diberikan lalu disorot menggunakan NVivo. Berdasarkan komentar ini, kode deskriptif awal kemudian dihasilkan. Kode deskriptif kemudian diperiksa kembali, dan kode yang tumpang tindih digabungkan atau didefinisikan ulang. Proses ini membutuhkan beberapa kali pengulangan, dan saat tidak ada lagi perubahan yang dapat dilakukan dibuat ke kode tahap analisis berikutnya dimulai.

Tahap kedua dalam analisis adalah pengkodean interpretatif. Pengkodean interpretatif melibatkan pembuatan kode berdasarkan interpretasi makna peneliti (King dan Horrocks, 2010). Sedangkan dengan tahap pengkodean deskriptif, kode interpretatif adalah ditinjau dan jika perlu didefinisikan ulang untuk menangkap makna yang terdapat pada teks. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 3, yang menunjukkan bagaimana kode pengkodean deskriptif dan interpretatif itu dilakukan dalam menganalisis transkrip wawancara responden.

Langkah terakhir dalam analisis adalah melakukan proses komparatif dimana kode deskriptif dan interpretatif dianalisis secara independen dan digabungkan untuk membentuk tema keseluruhan (King dan Horrocks, 2010). Setiap tema yang teridentifikasi memiliki subtema yang ditetapkan yang kemudian didasarkan pada kode deskriptif dan interpretatif. Tipologi pengkodean yang

dihasilkan kemudian digunakan untuk menetapkan kerangka model kepemimpinan *entrepreneurial*. Untuk memastikan konsistensi di seluruh proses pengkodean, semua kode yang dihasilkan akan ditinjau oleh peneliti untuk memastikan validitas.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji kepemimpinan *entrepreneurial* dalam konteks ekonomi berkembang. Dalam proses analisis yang dilakukan, pendefinisian keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* yang relevan menjadi pusat perhatian peneliti. Berikut tahap pertama proses pengkodean (*coding*) yang dilakukan:

**Tabel 3. Contoh Tahap Pengkodean Interpretatif**

Cuplikan wawancara dari Responden A (Disorot)	Kode Deskriptif	Kode interpretatif
Kami yakin usaha ini...Kami sedang berencana...	Pola pikir positif, rencana bisnis	Perencanaan strategis
Kami 100 sekarang, usaha ini akan menjadi 500 dalam lima tahun ke depan	Berorientasi masa depan	Membayangkan masa depan
Saya ingin mempekerjakan hingga 100 orang karyawan dalam 5 tahun	Visi bisnis	Membayangkan masa depan
Saya ingin memiliki cabang...	Visi bisnis, rencana bisnis	Membayangkan masa depan, perencanaan strategis

Sumber: Data Penelitian, 2021

Kode deskriptif diidentifikasi pada 20 sampel transkrip wawancara. Inisial kode ini disempurnakan menjadi kode interpretatif unik yang secara khusus terkait dengan kepemimpinan *entrepreneurial*. Kode-kode ini termasuk karakteristik kepemimpinan, keterampilan terkait, *entrepreneurial* dan pengaruh kontekstual. Mengikuti tahap ketiga dari proses pengkodean, individu keterampilan dikelompokkan menjadi empat tema besar kategori keterampilan. Berikut merupakan diagram tingkat pengkodean untuk bagian yang disorot dari transkrip wawancara responden:



**Gambar 1. Tingkat pengkodean bagian yang disorot dari transkrip wawancara**

Dalam menangani pertanyaan penelitian pertama, responden di seluruh wawancara (baik pengusaha dan karyawan) tidak memandang *entrepreneurial* dan kepemimpinan secara berbeda. Responden menekankan bahwa pemimpin *entrepreneurial* adalah mengelola dan memimpin dalam konteks berwirausaha. Berhubungan dengan pertanyaan penelitian yang kedua, responden karyawan menyatakan bahwa pengusaha harus memiliki kemampuan memimpin. Selain itu, responden pengusaha menekankan bahwa keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* sangat penting dalam mendukung kesuksesan mereka. Dengan demikian, kepemimpinan *entrepreneurial* menggambarkan bentuk kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan *entrepreneurial*.

Namun, kepemimpinan *entrepreneurial* tetap berbeda dari bentuk kepemimpinan lainnya dengan menekankan kebutuhan untuk secara efektif mengelola pengaruh kontekstual dan tantangan. Berdasarkan analisis hasil wawancara, ditemukan tiga kepemimpinan *entrepreneurial* berbeda yakni penciptaan bisnis, bisnis komersialisasi, dan manajemen bisnis. Dalam konteks ekonomi berkembang, pencapaian hasil ini memberikan tantangan yang signifikan bagi *entrepreneurial* karena terdapat beragam kondisi intervensi. Hal ini termasuk faktor-faktor seperti budaya, atribut, pengalaman, sumber daya, dinamika keluarga, dan pengikut.

Dalam menangani pertanyaan penelitian ketiga, keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* dianggap penting dalam kesuksesan bisnis bagi pengusaha dan karyawan mereka. Dalam studi tersebut, 10 keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* diidentifikasi. Hasil dari proses pengkodean disajikan pada Tabel 4 dengan

cara analisis frekuensi, dimana jumlah responden (baik pengusaha dan karyawan) diidentifikasi pada setiap keterampilan.

**Tabel 4. Tabel Frekuensi Keterampilan Kepemimpinan Entrepreneurial yang Teridentifikasi**

Keterampilan	Pengusaha	Para Karyawan
<i>Keterampilan teknis / bisnis</i>		
Keahlian teknis	6	6
Keterampilan tata boga	7	7
Keterampilan fungsi bisnis	10	10
Akuntansi dan manajemen keuangan	4	4
Administrasi	2	2
Pemasaran	10	10
<i>Keterampilan konseptual</i>		
Kemampuan analisis	7	5
Keterampilan menghasilkan ide	10	10
Keterampilan memecahkan masalah	7	4
Keterampilan membayangkan masa depan	8	8
Keterampilan perencanaan strategis	8	7
Keterampilan pengambilan keputusan	10	4
<i>Kemampuan interpersonal</i>		
Empati	10	10
Keterampilan komunikasi / mendengarkan	7	9
Keterampilan memotivasi	10	9
Keterampilan membangun tim	8	8
Keterampilan mengelola SDM	7	7
Keterampilan manajemen diri	9	10
<i>Keterampilan entrepreneurial</i>		
Keterampilan identifikasi peluang	10	4
Keterampilan eksploitasi peluang	6	5
Keterampilan manajemen risiko	10	10

Sumber: Data Penelitian, 2021

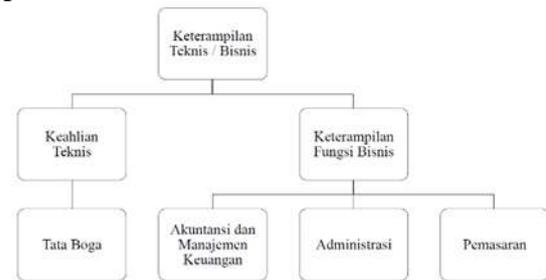
Setiap kategori keterampilan kemudian terdiri dari sejumlah keterampilan individu. Keterampilan ini memberikan sebuah wawasan teoritis, metodologis, dan praktis yang lebih baik tentang fenomena kepemimpinan *entrepreneurial*. Dalam studi tersebut, empat kategori keterampilan muncul yakni keterampilan teknis / bisnis, keterampilan konseptual, keterampilan interpersonal, dan keterampilan *entrepreneurial*.

Tiga dari kategori keterampilan yang diidentifikasi (keterampilan teknis, interpersonal, dan konseptual) adalah kompatibel dengan kerangka kerja berbasis keterampilan yang dikemukakan oleh Katz (1955, 1974), yang pada gilirannya dikembangkan lebih lanjut oleh Yukl (2010). Model berbasis keterampilan pertama kali dikemukakan oleh Katz (1955) telah menjadi kerangka kerja yang diterima secara universal dalam domain kepemimpinan. Namun, ditemukan dalam penelitian ini bahwa kerangka Katz tidak mencakup sepenuhnya semua keterampilan relevan yang diharapkan dari seorang pemimpin *entrepreneurial*.

#### Keterampilan Teknis / Bisnis

Responden dalam penelitian ini setuju bahwa keterampilan teknis / bisnis

yang mereka miliki telah berperan dalam menjalankan bisnis mereka. Komposisi dari keterampilan teknis/bisnis ditunjukkan pada Gambar 2:



Gambar 2. Komposisi Keterampilan Teknis/Bisnis

Saat mendiskusikan keterampilan ini, peneliti mengidentifikasi keahlian teknis dalam bentuk praktek tata boga. Selain itu, peneliti juga mengidentifikasi keterampilan fungsi bisnis tertentu, yaitu; akuntansi dan manajemen keuangan, administrasi, dan keterampilan pemasaran.

#### Keterampilan Keahlian Teknis

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa 6 dari 10 pengusaha dan 6 dari 10 karyawan setuju bahwa keahlian teknis tata boga membentuk seperangkat keterampilan penting yang diperlukan dalam menjalankan bisnis yang sukses dalam bidang kuliner. Namun, 4 dari 10 responden juga berpendapat bahwa keahlian ini tidak sepenuhnya diperlukan dalam bisnis bidang kuliner, dikarenakan bisnis kuliner tetap masih bisa berjalan walaupun pengusaha tidak memiliki keahlian tata boga secara khusus. Selain itu, mereka berpendapat bahwa ini merupakan keahlian yang dapat dipelajari seiring berjalannya waktu dan dapat direkrut dari luar. Keahlian teknis ini biasanya diperoleh melalui kombinasi pendidikan formal, pelatihan, dan pengalaman kerja.

Keterampilan teknis juga telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam lebih meningkatkan kinerja seorang pemimpin. Dari hasil wawancara tersebut mendukung pendirian Guo (2009), bahwa pemimpin *entrepreneurial* memiliki pengetahuan yang dibutuhkan tentang lingkungan mereka. Seperti yang disorot

oleh Responden pengusaha J dan Responden karyawan J1:

Ya, ini berguna dalam bidang kuliner, karena kualitas makanan menjadi salah satu pertimbangan utama ketika konsumen membeli produk makanan. Akan tetapi, tidak sepenuhnya penting. Hal ini dikarenakan kualitas masakan akan semakin berkembang seiring dengan pengalaman memasak yang dialami walaupun tidak mendapatkan pelatihan formal atau informal di bidang tata boga. Tetapi, tentu akan lebih baik bila pemilik dan karyawannya telah mendapatkan pelatihan formal maupun informal di bidang tata boga (J).

Cukup bermanfaat karena kalau pemilik tidak punya keahlian tata boga, saya kira usaha ini tidak punya standar rasa makanan seperti sekarang (J1).

#### Keterampilan Fungsi Bisnis

Semua responden (10 pengusaha dan 10 karyawan) setuju bahwa keterampilan fungsi bisnis menjadi penting. Para responden setuju bahwa meskipun mereka bergerak di bidang kuliner, namun kesuksesan mereka sebagian besar dikaitkan dengan keterampilan bisnis mereka. Hal ini mendukung pandangan literatur tentang kepemimpinan serta kepemimpinan *entrepreneurial* (Siewiorek et al., 2012; Swiercz dan Lydon, 2002).

Responden dalam penelitian mengidentifikasi keterampilan teknis yakni keterampilan tata boga dan keterampilan bisnis sebagai entitas yang terpisah. Sebagai hasilnya, temuan penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Mumford et al. (2007) dan Siewiorek et al. (2012) dalam literatur kepemimpinan, bahwa keterampilan bisnis adalah keterampilan kepemimpinan yang kritis yang diperlukan pada organisasi atau bisnis manapun. Temuan ini juga mendukung literatur di domain kepemimpinan *entrepreneurial*

(Guo, 2009; Hentschke, 2010; Swiercz dan Lydon, 2002). Hal ini tercermin dari Responden Karyawan H1:

Dalam mengelola usaha kuliner, menurut saya sangat dibutuhkan pengetahuan bisnis yang baik. Hal inilah yang menjadi pembeda suatu bisnis yang mampu bertahan dengan yang akhirnya tidak mampu bertahan. Disamping produk makanan yang enak, sangat dibutuhkan juga pengelolaan keuangan yang baik terutama dalam memisahkan keuangan usaha dan keuangan pribadi.

Secara khusus, seperti yang dikatakan oleh Responden H1, responden percaya bahwa satu kunci keterampilan bisnis adalah manajemen keuangan. Hal ini mendukung pendirian Katz (1974), yang menyatakan bahwa pengelolaan keuangan itu penting. Dimana salah satu tanggung jawab kritis pemimpin *entrepreneurial* tersebut adalah memperoleh modal untuk bisnis.

Responden juga mengidentifikasi administrasi sebagai keterampilan bisnis penting lainnya. Responden (pengusaha dan karyawan) berpendapat bahwa administrasi yang baik adalah bagian inti dari bisnis. Hal ini terlihat dari perkataan responden pengusaha E yakni:

Selain mengetahui cara membuat produk makanan yang enak dan disukai, menurut saya pengetahuan tentang administrasi bisnis juga akan banyak membantu. Karena ketika mengetahui sedikit tentang administrasi bisnis, kita akan mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan untuk memajukan bisnis ini (E).

Peran pemasaran sebagai inti keterampilan bisnis terutama dalam bentuk layanan pelanggan, merupakan paling disebutkan oleh keseluruhan responden. Responden mengatakan bahwa produk yang baik belum tentu terjual apabila tidak diiringi dengan pemasaran yang baik.

Secara keseluruhan, temuan di atas mengungkapkan bahwa keterampilan fungsi bisnis itu penting dalam keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial*. Hal ini melibatkan kemampuan untuk memperoleh dan mengelola keuangan, administrasi, dan pemasaran. Keterampilan bisnis bisa dikembangkan secara formal melalui pelatihan, atau secara informal dengan pembelajaran mandiri.

#### Keterampilan Konseptual

Berdasarkan bukti dari hasil wawancara yang telah dianalisis, keterampilan konseptual mengacu pada kemampuan untuk menemukan makna pada situasi yang ambigu dan kompleks. Hal ini memiliki kesamaan dengan elemen keterampilan konseptual dalam kerangka kepemimpinan Katz. Sehubungan dengan definisi ini, enam keterampilan diidentifikasi selama wawancara, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4 sebagai berikut:



Gambar 3. Komposisi Keterampilan Konseptual

#### Keterampilan Analitis

Hasil dari penelitian ini mendukung pandangan dalam literatur kepemimpinan khususnya keterampilan konseptual terkait dengan kapasitas kognitif seperti mengumpulkan, memproses, dan menyebarkan informasi (Mumford et al., 2007). Aspek lain dari pemikiran konseptual meliputi kemampuan analitis dan berpikir logis (Yukl, 2010).

Sikap ini didukung oleh karyawannya yang percaya bahwa analisis yang diambil oleh atasan mereka merupakan keterampilan konseptual yang penting. Mereka merasa bahwa ketika atasan mereka berpikir secara analitis hal ini berdampak pada pengambilan keputusan mereka. Hal tersebut tercermin dari perkataan responden pengusaha B:

Saya melihat peluang dan menganalisis pesaing-pesaing saya

terlebih dahulu sebelum membuka usaha ini. Lalu setelah itu saya memilih dan mengamati lokasi yang tepat serta mengevaluasinya untuk menentukan potensinya.

#### Keterampilan Menghasilkan Ide

Para responden juga percaya bahwa menghasilkan ide dan gagasan baru itu sangat penting dalam kelangsungan kesuksesan bisnis. Pengusaha dalam penelitian ini tergolong inovatif dalam menghasilkan ide-ide baru. Hal ini direfleksikan oleh responden pengusaha E:

[Jika] Anda baru saja membuka bisnis, baik itu bisnis kuliner atau bisnis lainnya, Anda harus membuat inovasi di bisnis Anda. Jika tidak ada inovasi, maka akan sulit bisnis tersebut bertahan lama karena lingkungan semakin menuntut kita untuk selalu berinovasi.

Semua karyawan (10) menegaskan bahwa atasan mereka memang menghasilkan ide-ide baru. Dalam pandangan mereka, ini adalah keterampilan konseptual yang penting dalam pertumbuhan bisnis.

Hal ini sesuai dengan temuan dalam literatur tentang kepemimpinan *entrepreneurial*. Inovasi didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin *entrepreneurial* untuk menjadi kreatif, mengembangkan ide-ide baru yang berguna dalam pemanfaatan peluang, sumber daya, dan pemecahan masalah (Gupta et al., 2004).

#### Keterampilan Memecahkan Masalah

Responden memiliki pandangan yang sama bahwa kemampuan memecahkan masalah sangat penting untuk kesuksesan mereka. Responden (yaitu pengusaha) memecahkan masalah dengan mengadopsi pendekatan analitis dan logis, meskipun sumber daya mereka terbatas. Mereka bertahan hingga menemukan solusi atas permasalahan tersebut, sebagaimana dikatakan oleh pengusaha A:

Saya memiliki kecenderungan yang kuat untuk memecahkan masalah dan selalu beradaptasi dalam menghadapi tantangan. Saya menyadari bahwa pemecahan masalah menjadi salah satu jalan yang kami lakukan dalam membangun strategi inovatif. Kami selalu berusaha beradaptasi untuk bisa bertahan di bisnis ini.

Para karyawan juga setuju bahwa atasan mereka memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan itulah yang merupakan keterampilan kunci.

Pola pikir berorientasi pemecahan masalah ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa keterampilan memecahkan masalah adalah suatu keterampilan penting dalam kepemimpinan (Mumford et al., 2000, 2007). Pemecahan masalah juga memiliki pengaruh penting pada kinerja seorang pemimpin (Mumford et al., 2007). Menurut responden karyawan C1:

Terkadang kita mungkin menghadapi tantangan, tetapi atasan saya adalah tipe orang yang selalu berusaha mencari pemecahan masalah untuk mencapai tujuan tertentu yang perlu ia capai.

Dari hasil wawancara dalam penelitian ini, ditemukan bahwa pemimpin *entrepreneurial* ahli dalam mempelajari masalah yang mempengaruhi perusahaan mereka, dan mengetahui bagaimana menyelesaikannya (Surie dan Ashley, 2008).

#### Keterampilan Membayangkan Masa Depan

Analisis data dari wawancara menunjukkan bahwa membayangkan masa depan adalah keterampilan konseptual inti yang harus dimiliki oleh para pemimpin *entrepreneurial*. Hal ini mendukung temuan di literatur bahwa pemimpin *entrepreneurial* memiliki kemampuan visioner. Pemimpin *entrepreneurial* harus dapat membuat "gambaran yang jelas" dari masa depan untuk ditambahkan ke dalam tindakan bisnis (Flamholtz, 2011). Oleh

karena itu, pemimpin *entrepreneurial* harus mampu mengkomunikasikan visinya kepada karyawan mereka dengan cara yang menarik dan inspiratif untuk memastikan implementasi yang sesuai (Cogliser dan Brigham, 2004). Responden karyawan B1, menjelaskan hal ini sebagai berikut:

Pengusaha juga sangat penting mengkomunikasikan rencana bisnis dan visi bisnis, agar karyawan juga ikut termotivasi untuk berkontribusi mencapai visi dan memiliki arah dalam bekerja di bisnis tersebut.

#### Keterampilan Perencanaan Strategis

Analisis data wawancara telah menunjukkan bahwa keterampilan perencanaan strategis membentuk keterampilan konseptual penting lainnya bagi setiap pemimpin *entrepreneurial*. Hal ini mendukung temuan dalam literatur kepemimpinan, dimana keterampilan strategis telah diidentifikasi sebagai keterampilan inti untuk kepemimpinan (Mumford et al., 2007). Para pemimpin *entrepreneurial* dalam penelitian ini telah mengembangkan strategi yang berfokus pada bisnis mereka, meskipun detailnya bervariasi antar individu (Hejazi et al., 2012), mengembangkan pengambilan risiko dan strategi inovatif untuk memenuhi tantangan lingkungan, sistem, masyarakat dan pemangku kepentingan "(Guo, 2009). Hal tersebut tercermin dari perkataan responden pengusaha A yakni:

Kami harus bisa merencanakan dan mengantisipasi bisnis. Kami harus tau dan mengamati lingkungan kami. Kami harus menyelaraskan bisnis kami dengan faktor lingkungan dan memanfaatkan kekuatan bisnis serta meminimalisir kelemahan bisnis kami.

#### Keterampilan Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara pengusaha dan karyawan yang diwawancarai, seluruh responden mengakui pentingnya keterampilan

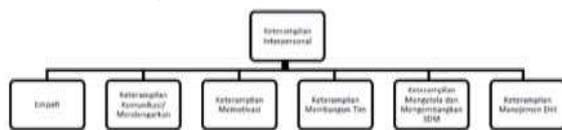
pengambilan keputusan. Hal ini menegaskan temuan dari literatur bahwa pemimpin *entrepreneurial* adalah penentu dan mampu membentuk keputusan yang efektif (Gupta et al., 2004; Hentschke, 2010). Namun, tidak semua pengusaha yang diwawancarai cepat dalam pengambilan keputusan.

Beberapa menganggap ini sebagai kelemahan, sedangkan responden lain menekankan bahwa mereka tidak selalu perlu mengambil keputusan dengan cepat dan kondisi tersebut memungkinkan untuk dilakukan pengambilan keputusan dalam waktu yang lebih lama (Pengusaha F).

Pandangan tersebut berbeda dengan temuan Gupta et al. (2004) yang mengatakan bahwa "keputusan yang dibuat oleh para pemimpin *entrepreneurial* yakni tegas dan cepat". Perbedaan temuan ini dengan temuan dari tinjauan pustaka memberikan bukti tambahan untuk mendukung bahwa pemimpin *entrepreneurial* tidak harus selalu mengambil keputusan cepat, karena kualitas dari keputusan tersebut yang menentukan dan mempengaruhi kesuksesan bisnis.

### Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal mengacu pada kemampuan memahami perasaan, sikap, dan motif orang lain. Kategori ini selanjutnya melibatkan keterampilan yang berkaitan dengan pengetahuan tentang perilaku manusia dan bagaimana memahami perilaku manusia. Dalam studi tersebut, berikut merupakan enam keterampilan individu yang diidentifikasi :



Gambar 4. Komposisi Keterampilan Interpersonal

### Empati

Hasil analisis data menunjukkan bahwa empati adalah keterampilan interpersonal inti yang dimiliki oleh para pemimpin *entrepreneurial*. Hal itu

dibuktikan dengan kemampuan pemimpin *entrepreneurial* dalam memahami perasaan, motif, dan emosi orang lain.

Analisis ini mengidentifikasi bahwa 10 pengusaha berbagi pandangan bahwa kemampuan dalam memahami motif, nilai, dan emosi orang lain ini merupakan keterampilan interpersonal yang penting bagi mereka dalam menjalankan bisnis. Mereka berempati terhadap pelanggan dan karyawan mereka. Selain itu, sebagian besar diantara mereka mengatakan bahwa empati ini alasan utama kesuksesan mereka. Hal ini tercermin dalam pertanyaan responden pengusaha E sebagai berikut:

Tetapi sekarang saya telah menyadari bahwa setiap orang tidak bisa sama. Jadi saya mencoba untuk mempelajari masing-masing dan mencoba menempatkan diri saya ketika berada di posisi mereka. Hal ini sangat membantu saya untuk memperluas perspektif saya dalam memahami karyawan dan pelanggan.

Sebanyak 7 responden menegaskan bahwa atasan mereka memahami motif, nilai, dan dan emosi mereka. Hal ini dikarenakan kebanyakan dari mereka memang mengidentifikasi empati sebagai keterampilan interpersonal yang penting. Hal ini juga diidentifikasi dari perspektif karyawan. Responden G1 berpendapat bahwa atasannya berusaha sesering mungkin untuk memastikan bahwa karyawannya merasa nyaman dan jika ada seorang individu tertentu tidak dapat shift di hari tertentu, dia akan diberikan hari libur.

Pandangan ini mengkonfirmasi pernyataan yang ditemukan dalam literatur kepemimpinan *entrepreneurial* bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami motif, nilai, dan emosi orang lain (Yukl, 2010).

### Keterampilan Komunikasi / Mendengarkan

Keterampilan komunikasi dan mendengarkan diidentifikasi sebagai keterampilan yang diperlukan untuk

membangun hubungan interpersonal. Responden setuju bahwa pemimpin *entrepreneurial* harus memiliki kemampuan dalam mendengarkan semua pemangku kepentingan dalam bisnis. Dengan mendengarkan karyawan dan pelanggan mereka, mereka dapat membuat keputusan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan temuan Mumford et al. (2007) bahwa pemimpin harus mendengarkan secara aktif. Hal ini juga selaras dengan temuan dari literatur, bahwa pemimpin *entrepreneurial* merupakan pendengar yang aktif dan komunikator yang efektif (Hejazi et al., 2012).

#### Keterampilan Memotivasi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kemampuan memotivasi dan menginspirasi kepercayaan diri pada karyawan dan pelanggan adalah keterampilan interpersonal yang penting dalam menjalankan bisnis. Para pemimpin *entrepreneurial* yang diwawancarai percaya bahwa keterampilan komunikasi yang baik diperlukan untuk membangkitkan kepercayaan diri. Persepsi responden mendukung temuan dalam literatur bahwa pemimpin *entrepreneurial* adalah motivator yang baik (Fernald et al., 2005), dan kemampuan untuk memotivasi dan berkomunikasi itu sangat penting (Hentschke, 2010). Hal ini sesuai dengan yang dirangkum dalam pernyataan yang dikatakan oleh responden pengusaha G1:

Saya berusaha membuat karyawan merasa nyaman dengan memberikan apresiasi dan motivasi. Menurut saya, ketika karyawan saya sudah termotivasi, maka target saya terhadap bisnis saya tentu akan lebih mudah tercapai. Saya percaya bahwa ketika karyawan sudah termotivasi, maka karyawan tersebut akan bergerak dengan sendirinya untuk ikut serta mengembangkan usaha ini.

Pandangan mereka selaras dengan literatur kepemimpinan *entrepreneurial* yang menyatakan bahwa pemimpin *entrepreneurial* itu mampu berkomunikasi dengan cara yang dapat menginspirasi

kepada pengikut mereka (Cogliser dan Brigham, 2004). Pemimpin *entrepreneurial* menginspirasi kepercayaan, emosi, keyakinan, nilai, dan perilaku orang lain (Gupta et al., 2004; Hejazi et al., 2012). Pemimpin *entrepreneurial* ini menginspirasi dan mempengaruhi sekelompok individu untuk bergerak menuju pemenuhan tujuan mereka (Darling, Gabrielsson dan Seristo, 2007).

#### Keterampilan Membangun Tim

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, ditemukan bahwa kemampuan membangun tim dan mempromosikan kerja tim adalah keterampilan interpersonal yang penting dalam kepemimpinan *entrepreneurial*. Hal ini mendukung pandangan yang terdapat dalam literatur kepemimpinan *entrepreneurial* yakni pemimpin *entrepreneurial* mendorong anggota tim untuk bekerja bersama (Gupta et al., 2004). Responden setuju bahwa dalam membangun tim, mendelegasikan tugas kepada karyawan adalah penting. Dimana hal ini bertujuan tidak hanya untuk melatih mereka, tetapi juga untuk mendorong kerja tim dan mengembangkan keterampilan teknis secara lebih mendalam.

#### Keterampilan Manajemen Dan Pengembangan SDM

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keterampilan dalam mengelola dan mengembangkan SDM membentuk keterampilan interpersonal yang penting dalam kepemimpinan *entrepreneurial*. Responden percaya bahwa keterampilan manajemen SDM penting dalam menjalankan bisnis mereka.

Hal ini mencerminkan pandangan Renko et al. (2015), yang mengatakan bahwa memberdayakan karyawan dan memberikan tingkat otonomi yang sesuai akan mengalihkan perhatian mereka ke peluang *entrepreneurial* yang baru. Para pemimpin *entrepreneurial* ini perlu memahami kebutuhan pengikut mereka (Hejazi et al., 2012) jika mereka mau

membangun tim yang memiliki kinerja tinggi dalam organisasi (Guo, 2009).

#### Keterampilan Manajemen Diri

Para pemimpin *entrepreneurial* dalam penelitian ini sangat menyadari kemampuan, nilai, kekuatan, dan kelemahan mereka. Keterampilan manajemen diri yang efektif ini dapat terlihat dalam perencanaan dan pengorganisasian responden, serta pendekatan mereka ketika berada di dalam situasi yang sulit. Para responden (pengusaha) menilai kemampuan menangani tekanan dan menunjukkan pengendalian diri dalam situasi sulit sebagai pusat kesuksesan mereka.

Persepsi ini selaras dengan yang ditemukan dalam literatur bidang kepemimpinan (Yukl, 2010). Pemimpin *entrepreneurial* harus memiliki kemampuan menghadapi keadaan yang tidak terduga dan mengontrol tindakan mereka (Hejazi et al., 2012). Hal ini mendukung temuan Karanian (2007) bahwa pemimpin *entrepreneurial* dapat mengatasi permasalahan internal dan konfrontasi eksternal:

Saya menghargai bagaimana saya berkembang setiap hari, sekecil apapun perkembangan itu (I).

Seperti yang dijabarkan oleh Responden I, pengembangan diri diidentifikasi sebagai elemen penting dalam diri menjalankan bisnis. Semua pengusaha yang diwawancarai menunjukkan upaya sadar untuk meningkatkan perilaku mereka melalui pelatihan formal, atau informal dengan membaca sendiri atau mengikuti berbagai acara. Mereka merasa dalam upaya untuk bisa bertahan dalam persaingan dan pasar, mereka harus memperbaiki diri.

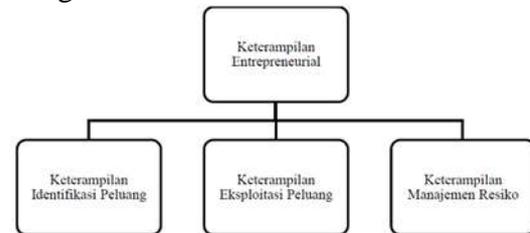
Karyawan mereka memiliki pandangan yang sama bahwa atasan mereka telah melakukan pengembangan terhadap diri mereka sendiri. Baik melalui pelatihan formal, atau melalui acara-acara informal atau dengan membaca. Hal ini diilustrasikan oleh responden karyawan I1:

Atasan saya sangat suka dan bersemangat membaca buku dalam meningkatkan pengetahuannya. Selain itu, dia juga mengikuti seminar-seminar bisnis untuk memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan dalam menjalankan bisnis ini (I1).

Persepsi mereka muncul untuk mengkonfirmasi temuan dari literatur kepemimpinan *entrepreneurial*, dimana para peneliti telah mengatakan bahwa pemimpin *entrepreneurial* berorientasi kepada perbaikan (Gupta et al., 2004).

#### Keterampilan *Entrepreneurial*

Analisis transkrip menunjukkan bahwa terdapat tiga keterampilan utama yang dikelompokkan dibawah kategori keterampilan *entrepreneurial*. Keterampilan tersebut yakni identifikasi peluang, eksploitasi peluang, dan manajemen risiko yang dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 5. Komposisi Keterampilan *Entrepreneurial*

#### Keterampilan Identifikasi Peluang

Pada setiap kelompok responden, baik pengusaha dan karyawan mengakui bahwa kemampuan untuk mengidentifikasi peluang merupakan keterampilan penting yang diperlukan dalam keberhasilan bisnis. Keterampilan inilah yang membedakan kepemimpinan *entrepreneurial* dari jenis kepemimpinan lain yang disorot dalam literatur kepemimpinan yang lebih luas. Pandangan ini sejalan dengan banyak literatur tentang kepemimpinan *entrepreneurial* (misalnya Gupta et al., 2004; Renko et al., 2012, 2015). Para pemimpin *entrepreneurial* yang diwawancarai dalam penelitian ini difokuskan kepada identifikasi peluang.

Pada responden penelitian ini, kemampuan mereka dalam mengidentifikasi peluang menggiring mereka berada di posisi mereka saat ini. Hal ini tercermin dari responden D1:

Kemampuan untuk mengenali peluang dan tren dalam industri akan sangat membantu Anda dalam menjalankan bisnis ini. Jika Anda mengenalinya, maka Anda akan mudah merancang strategi dan memanfaatkan peluang serta tren.

Hal ini mencerminkan pandangan Renko et al. (2012) bahwa kepemimpinan *entrepreneurial* didasarkan pada pengakuan atas peluang baru secara terus menerus. Para pemimpin *entrepreneurial* yang diwawancarai mampu melihat peluang dalam industri kuliner ini. Pandangan ini selaras dengan pandangan Renko et al. (2012) yang mengatakan bahwa pemimpin *entrepreneurial* mengenali peluang baru, mengejar visi, inovatif, bahkan risiko-risiko yang akan muncul.

#### Keterampilan Eksploitasi Peluang

Selain identifikasi peluang, eksploitasi peluang juga diidentifikasi sebagai keterampilan lain yang mempengaruhi keberhasilan seorang pengusaha.

Hal tersebut tergambar dalam responden pengusaha C:

Saya merupakan penggerak awal dalam penggunaan barang baku yang cukup langka di Pekanbaru ini. Hal ini sangat membantu saya mengembangkan relasi yang kuat dengan para pemasok. Sebuah peluang jika dilakukan dengan cepat, maka akan membuat usaha kita satu langkah lebih maju dibandingkan pesaing.

Seperti halnya pengusaha, para karyawan juga sepakat bahwa atasan mereka memiliki kemampuan untuk mengeksploitasi peluang. Walaupun terkadang peluang ini bukanlah hal baru di

pasar, tetapi atasan mereka selalu cepat dalam mengeksploitasi peluang.

#### Keterampilan Manajemen Risiko

Semua responden (10 pengusaha) memiliki pandangan yang sama bahwa bisnis memiliki elemen risiko yang tidak dapat dihindari. Pandangan ini juga didukung oleh para karyawannya. Responden (pengusaha dan karyawan) percaya bahwa kemampuan mengelola risiko yang mereka temui dalam bisnis mereka adalah pusat kesuksesan mereka. Hal ini juga mencerminkan temuan dari Guo (2009) yang menyoroti manajemen risiko sebagai kompetensi inti dari seorang pemimpin *entrepreneurial*.

#### Model Kepemimpinan *Entrepreneurial*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi keterampilan yang penting dalam kepemimpinan *entrepreneurial* dalam konteks ekonomi berkembang. Berdasarkan bukti empiris yang valid, model kepemimpinan *entrepreneurial* berbasis keterampilan dikembangkan lebih lanjut berdasarkan analisis data yang dikumpulkan. Berikut merupakan model yang dihasilkan akan menentukan keterampilan itu mempengaruhi kepemimpinan *entrepreneurial* dalam konteks ekonomi berkembang dan representasi dari interaksi pengusaha dan lingkungannya:



Gambar 6. Representasi Model Kepemimpinan *Entrepreneurial*

## PENUTUP

### Kesimpulan

Konsep kepemimpinan *entrepreneurial* semakin diminati dalam beberapa tahun terakhir. Terlepas dari perkembangan literatur, baik dari empiris dan konseptual (Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015; Swiercz dan Lydon, 2002), hanya sedikit peneliti yang secara khusus meneliti subjek dari sudut pandang negara berkembang (Hejazi et al., 2012; Harrison et al., 2016). Dalam mengatasi hal ini, penelitian ini mengembangkan landasan empiris untuk kepemimpinan *entrepreneurial* dari perspektif sektor kuliner di Pekanbaru, Riau.

Kontribusi utama penelitian ini adalah pengembangan model empiris berbasis keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* dalam ekonomi berkembang di Pekanbaru, Riau. Model ini memberikan sebuah representasi dari interaksi antara seorang *entrepreneurial* dan lingkungan dimana mereka berwirausaha. Model yang dihasilkan menggambarkan kunci keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* yang diperlukan untuk sukses, yaitu keterampilan teknis/bisnis, keterampilan konseptual, keterampilan interpersonal, dan keterampilan *entrepreneurial*.

Melalui pengembangan keterampilan ini, model ini mengidentifikasi tiga hasil *entrepreneurial* yang berbeda yakni penciptaan bisnis, komersialisasi bisnis, dan manajemen bisnis. Melalui model ini, kepemimpinan *entrepreneurial* mendefinisikan peran kepemimpinan yang memanfaatkan beragam keterampilan untuk memanfaatkan peluang dalam menghadapi berbagai tantangan.

### Saran

Keterampilan yang diidentifikasi di dalam penelitian ini berfungsi sebagai prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan bisnis. Calon pengusaha harus dilatih dalam mengembangkan keterampilan tersebut dan mencari peluang untuk lebih unggul dalam keterampilan

tersebut. Para pemimpin *entrepreneurial* kemudian harus memahami kebutuhan yang diperlukan untuk menyeimbangkan keterampilan tersebut.

Fokus penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran dan pemahaman yang lebih baik terkait kepemimpinan *entrepreneurial* dalam ekonomi berkembang. Dalam literatur berkembang penekanan kepemimpinan *entrepreneurial* harus ditempatkan pada pengembangan fondasi empiris untuk teori yang muncul.

Keterampilan kepemimpinan *entrepreneurial* ini dapat terus dikembangkan melalui pengetahuan dan pengalaman yang terus diperbaharui. Temuan dari penelitian ini tidak hanya mencakup keterampilan yang dibutuhkan oleh pengusaha kuliner, tetapi juga menjelaskan ke dalam kondisi intervensi yang penting untuk mencapai kesuksesan bisnis.

Dalam memperluas keberhasilan temuan ini, studi masa depan dengan basis sampel yang lebih besar diharapkan dapat memberikan wawasan tambahan terkait kepemimpinan *entrepreneurial*. Hal ini dapat dieksplorasi lebih lanjut melalui penerapan pendekatan berbasis kuantitatif di berbagai bidang *entrepreneurial*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth?. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(1), 97-107.
- Blunt, P., dan Jones, M. L. (1997). Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review*.
- Boso, N., Story, V. M., dan Cadogan, J. W. (2013). *Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. Journal of business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Bygrave, W. D., dan Hofer, C. W. (1992). Theorizing about entrepreneurship.

- Entrepreneurship theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Cogliser, C. C., dan Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.
- Darling, J. R., dan Beebe, S. A. (2007). Enhancing entrepreneurial leadership: A focus on key communication priorities. *Journal of Small Business dan Entrepreneurship*, 20(2), 151-167.
- Doh, J. P., Tashman, P., dan Benischke, M. H. (2019). Adapting to grand environmental challenges through collective entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 450-468.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., dan Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: *Entrepreneurial leadership*. *Southern business review*, 30(2), 1-10.
- Flamholtz, E. G. (2011). The leadership molecule hypothesis: implications for *entrepreneurial organizations*. *International Review of*
- Guo, K. L. (2009). Core competencies of the *entrepreneurial leader* in health care organizations. *The Health Care Manager*, 28(1), 19-29.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., dan Surie, G. (2004). *Entrepreneurial leadership*: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
- Harrison, C., Paul, S., dan Burnard, K. (2016). *Entrepreneurial Leadership*: A Systematic Literature Review. *International Review of Entrepreneurship*, 14(2).
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2018). *Entrepreneurial leadership* in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Hejazi, S. A. M., Malei, M. M., dan Naeiji, M. J. (2012, February). Designing a scale for measuring *entrepreneurial leadership* in SMEs. In *International Conference on Economics, Marketing and Management, IPEDR* (Vol. 28, No. 2, pp. 71-77).
- Hentschke, G. C. (2010). *Developing entrepreneurial leaders*. In *Developing successful leadership* (pp. 115-132). Springer, Dordrecht.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., dan Kontinen, T. (2012). *Entrepreneurial leadership* and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior dan Research*.
- Karanian, B. (2007). *Entrepreneurial leadership: A balancing act in engineering and science*. In *ASEE Global Colloquia*, Rio de Janeiro, Brazil.
- Katz, R. (1955). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, Jan-Feb.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*: Harvard Business School Press.
- Kesidou, E., dan Carter, S. (2018). *Entrepreneurial leadership*: an exploratory study of attitudinal and behavioral patterns over the business life-cycle. *International review of entrepreneurship*, 16(1).
- King, N. and Horrocks, C. (2010), *Interviews in Qualitative Research*, Sage, London.
- Leitch, C. M., dan Volery, T. (2017). *Entrepreneurial leadership*: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., dan Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.

- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., dan Brännback, M. (2015). Understanding and measuring *entrepreneurial* leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Renko, M. (2017). *Entrepreneurial leadership*. Forthcoming in " *Nature of Leadership*", 3rd edition. Edited by David V. Day and John Antonakis. SAGE Publications.
- Santora, J. C., Seaton, W., dan Sarros, J. C. (1999). Changing times: *Entrepreneurial* leadership in a community-based nonprofit organization. *Journal of Leadership Studies*, 6(3-4), 101-109.
- Siewiorek, A., Saarinen, E., Lainema, T., dan Lehtinen, E. (2012). Learning leadership skills in a simulated business environment. *Computers dan Education*, 58(1), 121-135.
- Surie, G., dan Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in *entrepreneurial* leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Swiercz, P. M., dan Lydon, S. R. (2002). *Entrepreneurial* leadership in high-tech firms: a field study. *Leadership dan Organization Development Journal*.
- Szabo, Z. K., dan Herman, E. (2012). Innovative entrepreneurship for economic development in EU. *Procedia Economics and Finance*, 3, 268-275.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research—Design and Methods* (Sage, Thousand Oaks, California).
- Yukl, G. (2010), *Leadership in Organisations*, 7th ed., Pearson Education Limited, Upper Saddle River, NJ.