CORPORATE ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

Melejitkan Semangat Intrapreneurship di Organisasi

M. Taufiq Amir, Ph.D.

KENCANA

KATA PENGANTAR

Entrepreneurship *(kewirausahaan)* adalah jargon yang sedang populer di Indonesia, setidaknya di dunia pendidikan tinggi. Direktorat Pendidikan Tinggi Kemenristekdikti Indonesia secara khusus memberi penekanan pengembangan semangat kewirausahaan di kampus-kampus pada berbagai program studi. Berbagai skema hibah dan insentif bidang penelitian dan pengabdian masyarakat diciptakan untuk memfasilitasi terbangunnya *mindset* kewirausahaan pada mahasiswa dan kemudian mau memilih menjadi pengusaha sebagai jalur karier mereka. Asumsi yang mendasari strategi ini adalah: lapangan pekerjaan yang ingin dicari setelah lulus sangat sulit diperoleh, perlu mendorong mahasiswa menjadi pengusaha, sehingga dapat menciptakan lapangan pekerjaan, dan seterusnya.

Tetapi benarkah menjadi pengusaha merupakan pilihan terbaik bagi lulusan perguruan tinggi? Belum ada studi menunjukkan seberapa banyak lulusan perguruan tinggi yang memilih karier sebagai pengusaha dan kemudian bertahan dan berhasil. Juga apakah sejauh mana keberhasilan program-program kewirausahaan dari perguruan tinggi, kementerian UMKM atau kemenristek. Yang jelas, bila merujuk pada data-data di Amerika, dari 10 usulan bisnis yang diajukan siapa saja, tidak lebih 2 bisnis saja yang benar-benar berhasil dan bertahan. Apa artinya data-data ini? Menjadi pengusaha dan kemudian berhasil secara langgeng bukan perkara mudah. Karena penuh tantangan, maka sampai kapan pun tampaknya pilihan menjadi profesional, bukan sebagai pengusaha masih akan

tetap menjadi pilihan terbanyak lulusan perguruan tinggi. Lantas apakah nilai-nilai dan prinsip kewirausahaan tetap bisa kita terapkan, bila tidak menjadi pengusaha? Buku ini punya argumen bahwa *kewirausahaan dan inovasi pantas untuk dikembangkan pada setiap orang, di mana pun dia berkarier*. Asumsinya, *entrepreneurship* lebih sebagai *semangat dan pola pikir, bukan soal jalur karier*.

Buku ini bertujuan memberikan wawasan *entrepreneurship*, untuk dapat diterapkan dalam organisasi, apa pun bentuk organisasi itu. Agar para karyawannya dapat melejitkan semangat *intrapreneurship*. Ini menjadi pembeda dari buku *entrepreneurship* yang umumnya ada, di mana penerapannya cenderung hanya untuk perusahaan kecil menengah saja. Alasannya sederhana, ada banyak prinsip-prinsip *entrepreneurship* yang dapat diterapkan dalam organisasi.

Buku ini terutama ditujukan untuk profesional dan mahasiswa S-2 untuk program studi yang mengkhususkan pada *entrepreneurship* atau manajemen inovasi. Namun demikian, program-program studi S-1 pun sebenarnya dapat memanfaatkannya untuk matakuliah pilihan. Sejauh yang penulis tahu, belum banyak prodi S-1 yang menawarkan matakuliah *corporate entrepreneurship*/manajemen inovasi. Buku-buku teks terkait yang bersifat lokal juga sangat terbatas.

Selain menawarkan konsep yang relatif baru, dari segi pendekatan buku ini juga akan mencoba memberikan fasilitasi yang bersifat praktis. Di dalam bab-bab tertentu, materinya berupa pertanyaan atau latihan yang dapat dipraktikkan di kelas. Ini akan memudahkan instruktur dan peserta training, dosen dan mahasiswa untuk saling berinteraksi. Khusus untuk dosen dan instruktur, penulis juga menyiapkan "*teaching note*" serta PowerPoint untuk mengajar. *Teaching note* ini akan berfungsi sebagai "*facilitator guide*" terutama untuk para dosen yang baru pertama kali mengajar *corporate entrepreneurship* atau manajemen inovasi.*

Bagian Pertama *(Dunia Bisnis dan Entrepreneurship)* memberi latar belakang dan gambaran bahwa *entrepreneurship* memegang pe-

* Kirimkan bukti pembelian buku Anda beserta informasi nama instutisi tempat mengajar/menjadi trainer ke taufiqamir@yahoo.com untuk memperoleh Powerpoint dan *teaching note* yang dapat digunakan untuk mengajar/memfasilitasi.

ranan dalam dunia bisnis. Perusahaan yang bisa menjaga eksistensinya dan kemudian bertumbuh sangat ditentukan oleh *entrepreneurship*. Di Bab 2, akan disajikan bahasan tentang apa itu *corporate entrepreneurship* dan bagaimana perbedaan dan persamaan dengan *entrepreneurship* pada umumnya. Sudah lama Pinchot (1985) memopulerkan istilah *intrapreneurship*, tapi masyarakat luas bahkan kalangan profesional masih banyak yang belum familier dengan istilah ini. Pada Bab 2 ini juga disajikan apa yang menjadi mitos dalam *entrepreneurship*. Bab 3 akan membahas tentang bagaimana keterkaitan risiko dengan inisiatif *corporate entrepreneurship*. Benarkah para *entrepreneur* merupakan orang yang memiliki kecenderungan mengambil risiko yang tinggi? Ataukah faktor-faktor lain yang bersifat kontekstual dalam keputusan berisiko *entrepreneur* sehingga "risiko" akhirnya berbeda-beda.

Bagian Kedua, membahas *Corporate Entrepreneurship* di Tingkat Individu, buku ini membahas 6 bab terkait dengan konsep dan perangkat untuk mengembangkan kecakapan intrapreneur. Di Bab 4, akan disajikan klarifikasi konseptual tentang perilaku inovatif dan *entrepreneurial*. Rupanya, secara konsep, banyak sekali tumpang-tindih antara perilaku inovatif dan *entrepreneurial*. Artinya, dalam tingkat yang lebih luas sesungguhnya inovasi merupakan bagian dari *entrepreneurship*. Dengan dasar ini juga, sebenarnya dalam banyak aspek di level individu, inovasi dan *corporate entrepreneurship* itu pada dasarnya banyak kesamaan (*overlap*). Karena kreativitas merupakan elemen dasar dari inovasi atau *entrepreneurship*, Bab 5 akan secara khusus membahas bagaimana peran kreativitas dalam *intrapreneurship*.

Untuk pengembangan kecakapan (*skills*) *intrapreneurship*, Bab 6, 7, dan 8 akan membahas bagaimana mengembangkan kreativitas. Mulai dari memadukan gagasan, menciptakan kombinasi, soal *delivery skills vs. discovery skills*. Juga soal kecakapan bertanya, mengamati serta mengembangkan jejaring. Menutup bagian kedua, pembaca diajak membahas satu kapasitas yang penting dalam menjalankan peran *intrapreneurship*, yakni resiliensi (kemampuan untuk bangkit dari masalah).

Bagian Ketiga berisikan bab-bab tentang *corporate entrepreneurship* di tingkat kelompok. Di sini aspek pengorganisasian (Bab 10), men-

ciptakan iklim atau atmosfer yang positif (Bab 11) serta bagaimana bernegosiasi (Bab 12) dibahas. Ini menjadi penting, karena pada dasarnya *intrapreneurship* atau inovasi selalu bukan hasil pekerjaan satu orang. Dalam tahap pemromosian gagasan dan implementasi, hampir semua aktivitas intrapreneur terkait dengan orang lain atau aspek sosial.

Bagian Keempat fokus pada bab-bab tentang *corporate entrepreneurship* di tingkat organisasi. Di sini dibahas secara detail tentang kepemimpinan dan budaya *entrepreneurial* (Bab 13). Tanpa kepemimpinan yang berperan sebagai fasilitator, *backer,* atau suporter, inisiatif-inisiatif *entrepreneurial* tidak mungkin bisa sukses dan langgeng. Akhirnya, di Bab 14 pembaca akan disajikan tentang bagaimana mengukur program-program *intrapreneurship*. Rencana atau inisiatif bisa bagus, tapi tanpa pengelolaan pengukuran proses dan hasil-hasil program *intrapreneurship*, bukan tidak mungkin hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran penting sebagai kontrol dan evaluasi atas strategi atau program yang dijalankan.

Demikianlah pengantar buku ini, akhirnya penulis berharap kritik dan masukan yang membangun dari para pembaca. Semoga buku ini bisa berkontribusi dan bermanfaat bagi dosen, mahasiswa maupun kalangan profesional di dunia usaha.

Jakarta, Oktober 2015

M. Taufiq Amir, Ph.D.
taufiqamir@yahoo.com
@taufiq_amir

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR **V**
DAFTAR ISI **IX**

BAGIAN I 1
DUNIA BISNIS DAN ENTREPRENEURSHIP **1**
Bab 1 Dunia Bisnis dan Entrepreneurship **2**
1.1 Pendahuluan 3
1.2 Dunia Bisnis dan *Entrepreneurship* 3
1.3 Dinamika Dunia Bisnis 4
1.4 Turbulensi Lingkungan dan Tantangan bagi Perusahaan 6
1.5 Turbulensi Lingkungan Bisnis dan Implikasinya 7
1.6 CE dan Kapasitas *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) 8
1.7 Merumuskan *Entrepreneurship* 9
1.8 Mengapa Perusahaan Kehilangan Gaya *Entrepreneurial*-nya 11
Kesimpulan 13
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 15
Referensi 15

Bab 2 Entrepreneurship dan Corporate Entrepreneurship **16**
2.1 Pendahuluan 17
2.2 Meluruskan Mitos tentang *Entrepreneurship* 17
2.3 Memahami Proses *Entrepreneurship* 21

2.4 Kesamaan dan Perbedaan antara *Entrepreneur* dan *Corporate Entrepreneur* 25
2.5 Faktor Politik 27
2.6 Implikasi dari Perbedaan 27
Kesimpulan 29
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 30
Referensi 31

Bab 3 Risiko dalam Studi Entrepreneurship 32
3.1 Pendahuluan 33
3.2 *Entrepreneur* Pengambil Risiko Tinggi? 34
3.3 Studi tentang Risiko bagi *Entrepreneur* 36
3.4 Pengambilan Risiko dan Tahapan Usaha 40
3.5 Bias Kognitif dan Risiko 42
Kesimpulan 46
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 47
Referensi 47

BAGIAN II
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DI TINGKAT INDIVIDU 49
Bab 4 Perilaku Inovatif dan Entrepreneurial 50
4.1 Pendahuluan 51
4.2 Model Perilaku Inovatif 51
4.3 Kreativitas dalam Inovasi 54
4.4 Model Perilaku *Entreprenuerial* 55
Kesimpulan 58
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 58
Referensi 59

Bab 5 Kreativitas: Modal Dasar Perilaku Entrepreneurial 60
5.1 Pendahuluan 61
5.2 Kreativitas; Paduan Gagasan dan Sikap 61
5.3 Mengubah Sudut Pandang dan Sikap 63
5.4 Sejauh Mana Tingkat Kreativitas Anda? 66
5.5 Kendala Pribadi untuk menjadi Kreatif 68
5.6 Keterampilan, Bukan Kebetulan 70

Kesimpulan 72
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 73
Referensi 73

Bab 6 Mengembangkan Kecakapan Intrapreneur 1 74
6.1 Pendahuluan 75
6.2 *Delivery Skills* vs. *Discovery Skills* 76
6.3 Menantang Status Quo 77
6.4 Keberanian untuk Melakukan Inovasi 78
6.5 Pengasosiasian *(Associating)* 80
6.6 Berusaha Menciptakan Kombinasi Tak Biasa 81
6.7 Salah Satu Tips untuk Pengasosiasian 82
Kesimpulan 83
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 84
Referensi 84

Bab 7 Mengembangkan Kecakapan Intrapreneur 2 85
7.1 Pendahuluan 86
7.2 Kecakapan Bertanya 86
7.3 Pertanyaan yang Provokatif 87
7.4 Kecakapan Mengamati *(Observing)* 90
Kesimpulan 92
Pertanyaan dan Tugas untuk Diskusi 93
Referensi 93

Bab 8 Mengembangkan Kecakapan Intrapreneur 3 94
Pendahuluan 95
8.1 Kecakapan Berjejaring *(Networking)* 95
8.2 Intrapreneur Sebagai "*Idea Networkers*" 96
8.3 Memaksimalkan *Networking* 97
8.4 Beberapa Tips untuk Kecakapan *Networking* 98
8.5 Kecakapan Bereksperimen *(Experimenting)* 99
8.6 Tiga Cara Bereksperimen 100
Kesimpulan 102
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 102
Referensi 103

Bab 9 Menjadi Intrapreneur yang Tahan Uji (Resilient) 104
9.1 Pengantar 105
9.2 Hanya Menjadi Slogan 106
9.3 Mengenal Kapasitas Resiliensi 106
9.4 Sekilas tentang *Positive Organizational Scholarship* (POS) 107
9.5 Resiliensi dalam POS 108
9.6 *Corporate Entrepreneurship* dan Inovasi yang Penuh Tantangan 108
9.7 Elemen Resiliensi 110
9.8 Peran Elemen Resiliensi dalam Inovasi/Intrapreneurship 112
9.9 Beberapa Implikasi Praktis 116
Kesimpulan 117
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 118
Referensi 118

BAGIAN III
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DI TINGKAT KELOMPOK 121
Bab 10 Pengorganisasian Tim Entrepreneurial 122
10.1 Pengantar 123
10.2 Struktur Organisasi Proyek Inovasi 124
10.3 Membagi Karyawan 125
10.4 Memperkirakan Kapasitas pada Bisnis *On-going* 126
10.5 Menyusun Tim Inovasi 127
10.6 Pengelolaan Kemitraan Bisnis *On-going*–Proyek Inovasi 130
10.7 Mengantisipasi Konflik 130
Kesimpulan 133
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 134

Bab 11 Menciptakan Atmosfer Positif dalam Tim Inovasi 135
11.1 Pengantar 136
11.2 Menciptakan Iklim yang Positif 136
11.3 Menjadi *Positive Energizer* dalam Tim Entrepreneurial 136
11.4 Latihan: Menilai *Positive Energizer* 140
11.5 Ciri-ciri *Positive Energizers* 141

11.6 *Compassion* dan Proyek Inovasi 142
11.7 *Compassion* dan Efektivitas Tim 142
11.8 Komunikasi Positif 144
Kesimpulan 148
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 148
Referensi 149

Bab 12 Negosiasi dalam Proyek Intrapreneurship 151
12.1 Pengantar 152
12.2 Perencanaan Negosiasi 152
12.3 Perasaan tentang Negosiasi 153
12.4 Haruskah Kita Bernegosiasi? 154
12.5 Risiko dalam Negosiasi 155
12.6 Negosiasi *Position-Based* atau *Interest-Based* 155
12.7 Penyelesaian Perselisihan atau Negosiasi Kesepakatan 156
12.8 Menganalisa Proses Negosiasi 157
12.9 Pengelolaan Emosi dalam Negosiasi 158
Kesimpulan 162
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 163
Referensi 162

BAGIAN IV
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DI TINGKAT ORGANISASI 165
Bab 13 Kepemimpinan dan Budaya Entrepreneurial 166
13.1 Pendahuluan 167
13.2 Manajemen Puncak dalam Organisasi Entrepreneurial 167
13.3 Manajer vs. Intrapreneur 168
13.4 Kepemimpinan Tradisional 168
13.5 Enam Dimensi Penting Pemimpin Entreprenurial Leader 170
13.6 Mempertanyakan Logika yang Dominan 172
13.7 Keseimbangan Eksploitasi dan Eksplorasi 173
13.8 Pemimpin yang Entrepreneurial 175
13.9 Budaya Organisasi yang Entrepreneurial 176
13.10 Menggalakkan Budaya yang Lebih Toleran dengan Risiko 177
Referensi 179

Bab 14 Isu Etika dalam Tim Entrepreneurial 181
14.1 Pendahuluan 182
14.2 Sisi Hitam dalam *Entrepreneurship* 183
14.3 Masalah Jejaring Internal 185
14.4 Masalah Kepemimpinan 186
14.5 Memahami "*Escalation of Commitment*" 187
14.6 *Destructive Goals* yang Harus Dihindari 188
14.7 Dilema Etis: Menjadi *Intrapreneur* Bajingan 191
Kesimpulan 192
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 192
Referensi 193

Bab 15 Mengukur Aktivitas Intrapreneurship 194
15.1 Pengantar 195
15.2 Mengevaluasi Aktivitas *Entrepreneurial* 195
15.3 Kegiatan *Entrepreneurial* dengan Kinerja 197
15.4 Mengembangkan Pengukuran Keinovasian 198
15.5 Pendekatan Sistemik: Audit Proses Entrepreneurial 201
15.6 Langkah 1. Menilai intensitas *Entrepreneurial* (EI) Perusahaan 201
15.7 Langkah 2. Mendiagnosis Iklim untuk *Corporate Entrepreneurship* 202
15.8 Langkah 3: Menciptakan Pemahaman Atas Proses *Corporate Entrepreneurship* 204
Kesimpulan 209
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi 209

Glosarium 211
Referensi 215
Indeks 221
Tentang Penulis 223

DAFTAR
TABEL DAN GAMBAR

Daftar Tabel

Tabel 1 Perbedaan antara *Entrepreneur* dan *Corporate Entrepreneur/Intrapreneur* 26
Tabel 2 Memaksa Asosiasi Baru 83
Tabel 3 Perbedaan *Idea Networkers* dan *Resources Networker* 96
Tabel 4 Karakter *Positive Energizer* dengan *Negative Energizer* 141
Tabel 5 Perbandingan Kepemimpinan Tradisional vs. Kepemimpinan *Entrepreneurship* 169
Tabel 6 *Entrepreneurial Leadership*: Menyeimbangkan Eksploitasi dan Eksplorasi 174

Daftar Gambar

Gambar 1 Tahap Demi Tahap Pertumbuhaan Perusahaan 13
Gambar 2 Model Kecakapan Inovasi Dyer, Gregersen, dan Christensen (2011) 75
Gambar 3 Fokus pada Kelemahan dan Kekuatan 107
Gambar 4 Faktor-faktor Penentu Keefektifan Tim 143
Gambar 5 Fokus dan Peran Kepemimpinan *Entrepreneurial* 175

BAGIAN I

DUNIA BISNIS DAN ENTREPRENEURSHIP

PT Astra International

Astra International merupakan sebuah kelompok usaha multibisnis yang selalu tumbuh dan maju, memanfaatkan peluang-peluang usaha melalui penerapan prinsip-prinsip inovasi dan *entrepreneurship*.

(Sumber foto: astra.co.id)

1 PENDAHULUAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

1. Perkembangan dunia bisnis dan peran *entrepreneurship.*
2. Dinamika lingkungan bisnis dan tantangannya bagi perusahaan.
3. Dinamika lingkungan bisnis dan implikasinya.
4. *Corporate entrepreneurship* (CE) dan kapasitas untuk unggul yang langgeng (*sustainable competitive advantage* – (SCA)).
5. Mengapa perusahaan mapan kehilangan gaya *entrepreneurial*-nya.

1.1 Pendahuluan

Salah satu hakikat organisasi bisnis adalah hidup, tumbuh, dan berkembang dari waktu ke waktu. Dari perusahaan kecil, menengah, dan membesar. Dari satu usaha dengan satu kantor, ke beberapa kantor cabang atau memiliki beberapa bidang usaha. Entrepreneurship berperan memastikan perusahaan bisa langgeng beroperasi dan terus bertumbuh. Meskipun dinamika bisnis yang terjadi karena perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi, perekonomian, aturan dari pemerintah, situasi global bisa saja membuat organisasi bisnis kesulitan, merugi bahkan harus gulung tikar.

Agar organisasi bisa menjalankan hakikatnya, organisasi membutuhkan *entrepreneurship*. Konsep *Corporate Entrepreneurship* (CE)—penerapan *entrepreneurship* di perusahaan dapat memfasilitasi organisasi untuk langgeng dengan keunggulan bersaing yang dimiliki. Semakin mapan organisasi semakin besar kemungkinan ia meninggalkan gaya *entrepreneurial* yang tadinya dimiliki. Manajer harus mampu melihat situasi di mana *corporate entrepreneurship* harus berperan.

1.2 Dunia Bisnis dan Entrepreneurship

Siapakah dari Anda yang berniat atau sudah menjadi wirausahawan? Berusaha di bidang apa? Kalau keinginan itu dahulu ada, Anda tetap bisa melakukannya setelah menjadi karyawan.

THINK – PAIR – SHARE

- Apakah Anda pernah bercita-cita menjadi wirausahawan?
- Apakah bisnis yang Anda idam-idamkan untuk dijalankan?
- Apakah keinginan itu masih ada setelah menjadi profesional?

Kewirausahaan adalah pilihan karier dan profesi yang kini sedang naik daun. Banyak sekali perguruan tinggi yang menjadikan kewirausahaan sebagai satu program studi andalan mereka. Banyak layanan perbankan yang memfokuskan dirinya melayani kebutuhan wirausaha, sekaligus juga

menjadi suporter pengembangan semangat kewirausahaan. Pemerintah juga "heboh" ingin menaikkan jumlah wirausahawan yang konon jumlahnya tidak sampai 2%. Anda setuju? Walaupun penulis belum pernah menemukan data yang valid tentang hal ini, terutama tentang tipe pengusaha yang dimaksud, isunya tetap sama: Negara Indonesia membutuhkan lebih banyak pengusaha.

Entrepreneur memang besar perannya dalam perekonomian dan perkembangan satu bangsa. Entrepreneurship berperan penting merumuskan ulang bagaimana konsep bisnis dan beroperasinya perusahaan.

1.3 Dinamika Dunia Bisnis

Dunia bisnis yang penuh "turbulensi" dan "hiruk pikuk" juga tidak terlepas kewirausahaan dan wirausahanya. Adanya bisnis-bisnis baru bermunculan di sekitar kita tidak lepas dari *entrepreneurship*.

Kita mendengar dan menyaksikan perusahaan yang mencuat naik ke permukaan dibicarakan banyak orang dengan produk atau jasa barunya. Di level UKM kita sering mendengar bintang-bintang baru bermunculan. Tren-tren baru bermunculan. Orang-orang membicarakan produk-produk yang sedang "*happening*". Di sisi lain, ada pelaku-pelaku yang tidak kita temukan lagi keberadaannya, seperti ditelan bumi. Mula-mula terlihat kunjungan pasarnya agak sepi. Lama-lama tinggal beberapa orang sampai akhirnya bisnis itu tutup.

Dalam skala usaha yang lebih besar hal yang sama juga terjadi. Perusahaan-perusahaan dengan nama-nama besar "datang dan pergi". Pada awal tahun 2000-an kita pernah mendengar Lipposhop.com, tapi sekarang sudah tidak ada. Dahulu hampir semua orang menggunakan ponsel Nokia. Kini nama itu seperti tertatih dan mencoba untuk bangkit lagi sebagai bagian dari perusahaan Microsoft. Motorolla juga sama, setidaknya untuk kondisi di Indonesia. Pernah termahsyur, tapi kini jarang terdengar.

Sama halnya dengan maskapai penerbangan Merpati Airlines, yang kini sudah tidak terbang lagi. Orang juga membicarakan prospek nasib perusahaan Blackberry, setelah cukup lama *leading* dengan produk-produknya kini mendapatkan ancaman serius dari Samsung, dan pelaku-pelaku lain. *Entrepreneurship* dan si *entrepreneur*-nyalah yang berada di balik cerita-cerita di atas.

Ada yang mengatakan, apa yang disebutkan di atas itu erat kaitannya dengan *era entrepreneurial*, di mana perusahaan meredefinisikan diri mereka, kemudian mencoba berdaptasi dan terus-terusan menyesuaikan diri. Transformasi mengalami akselerasi. Berbagai asumsi-asumsi yang tadinya valid untuk karyawan, produk, sumber daya dan teknologi serta pasar selalu ditantang. Turbulensi kelihatannya sudah menjadi "*way of life*".

Dunia bisnis bergerak demikian cepatnya menawarkan hal-hal yang baru bagi konsumen. Sebaliknya, konsumen juga seakan-akan bergeser perilakunya; sifat-sifatnya pada barang tertentu, nilai-nilai baru yang dianut dalam melihat sebuah barang, dan tuntutannya yang semakin tinggi. Perubahan pada konsumen dan persaingan perusahaan mendorong terjadinya dinamika bisnis yang penuh tantangan. Sebagian pihak bisa lolos dari ketatnya persaingan dan memanfaatkan peluang yang ada. Sebagian lainnya terpelincir, jatuh dan kadang sulit untuk bangkit lagi alias bangkrut.

Cobalah diskusikan dinamika bisnis ini dengan rekan Anda.

DINAMIKA BISNIS

Sebutkanlah perusahaan-perusahaan/produk-produk yang menurut Anda kini sedang "naik daun". Apa keunggulan mereka?

1._____
2. _____
3. _____

Cobalah ingat dan identifikasi, adakah perusahaan-perusahaan yang kini sudah tidak jelas keberadaannya (atau yang sedang mengalami kemunduran)

_____
_____
_____

KASUS 1: Blackberry dan Usaha Kebangkitannya

Coba kita perhatikan bagaimana perusahaan Canada ini berkembang. Memiliki keunggulan karena teknologi "*push*"-nya, yakni dapat mengirim

email melalui produk *handphone*-nya, awalnya sekitar tahun 2002-an, perusahaan ini tidak begitu banyak konsumennya. Baru ketika banyak orang, terutama profesional menggantungkan hidupnya pada email, Blackberry mulai digemari.[1]

Pada sekitar 2010, konsumen mulai berpihak pada Blackberry. Di Indonesia penjualan Blackberry fantastis, dan hampir semua orang: Dari direktur hingga pembantu rumah tangga menggunakan pesawat telepon Blackberry. Sementara *handphone* yang tadinya merajai pasar Indonesia: Nokia, atau Sony Erricson seperti hilang dari pasar. Blackberry menjadi *handphone* dengan penjualan nomor satu di Indonesia untuk kategori *smartphone*.

KASUS 2: Apple Watch: kreativitas mengembangkan produk demi bertahan dan maju

Kasus ini menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan (Apple) mencoba mengantisipasi perubahan selera pada pasar. Sekaligus juga berupaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang sebelumnya mungkin tidak terpikirkan oleh masyarakat.

1.4 Turbulensi Lingkungan dan Tantangan bagi Perusahaan

Memang banyak sekali pemicu dinamika bisnis yang ada. Teknologi yang sangat cepat perkembangannya adalah salah satu sumber perubahan yang cepat ini. Diskusikan efek perubahan teknologi pada cara Anda/perusahaan Anda beroperasi.

THINK – PAIR – SHARE

Perubahan-perubahan teknologi apa yang mengubah cara-cara Anda/departemen Anda beroperasi

1. _____
2. _____
3. _____

[1] Artikel *Is Blackberry still relevan*: artikel pada: http://comtech247.net/2015/02/17/is-blackberry-still-relevant.

Bagaimana dengan pengaruh perekonomian atas harga, nilai tukar, insentif, dan siklus bisnis perusahaan Anda?

Lingkungan karyawan/buruh: Banyak informasi yang menunjukkan semakin meningkat kelangkaan karyawan, terutama yang terampil. Konon, kini karyawan generasi baru cenderung lebih *mobile*, tidak begitu loyal: sehingga perusahaan harus memberikan biaya tinggi untuk *benefit* yang diberikan, dan kadang mengandalkan tenaga kerja kontrak.

Sumber daya: berbagai bisnis mengalami kelangkaan sumber daya, semakin terspesialisasi, dan juga semakin sulit diketahui sumbernya, serta lebih cepat menjadi usang.

Legal-regulatory: berbagai aturan terkait terkesan sangat agresif, yang menuntut biaya tinggi untuk mematuhinya, memaksa perusahaan memberi *benefit* tertentu pada karyawan yang kadang memberatkan, serta menekankan pada area perdagangan bebas.

Lingkungan global juga memberi pengaruh yang tidak kecil, seperti tuntutan untuk *realtime communication*, berproduksi dan/atau mendistribusikannya secara virtual di mana aja. Para pemasok semakin canggih begitupula pelanggan dan para pesaing.

Sulit untuk menyangkal dinamika lingkungan bisnis memberi berbagai tekanan pada banyak organisasi/perusahaan. Tapi apakah para pelaku menyerah begitu saja? Tidak. Banyak sekali yang telah dan akan dilakukan dunia bisnis untuk mengantisipasi dinamika ini, termasuk juga memanfaatkannya!

1.5 Turbulensi Lingkungan Bisnis dan Implikasinya

Para manajer tidak tinggal diam menghadapi berbagai dinamika lingkungan. Untuk mengantisipasi perubahan lingkungan, berbagai pendekatan atau strategi baru dijalankan. Kita mengenal istilah *rightsizing*, fokus ke *core business*, rekayasa proses bisnis, *Total Quality Management*, *Flattening structures*, *outsourcing*, *strategic alliances*, menciptakan *self-directed work teams*, dan sebagainya.

Bila terpaksa, perusahaan mengurangi jumah karyawan, menutup pabrik, atau pindah operasi ke negara yang biaya operasinya lebih murah, dan mencoba untuk menjadi menggunakan struktur organisasi yang lebih ramping.

Meskipun dinamika lingkungan memberikan berbagai tantangan-tantangan, yang tidak mudah, setidaknya ada banyak pelajaran yang bisa diperoleh pelaku bisnis, seperti sebagai berikut:

1. Dinamika lingkungan bisnis mendorong terjadinya transformasi di operasi internal perusahaan.
2. Tidak ada formula yang sederhana yang dapat memastikan kesuksesan di lingkungan bisnis yang baru. Birokrasi yang sangat kental, sistem hierarki "*command and control*" barangkali bisa berfungsi untuk situasi yang tenang, tidak penuh "turbulensi". Tetapi bila perusahaan menghadapi lingkungan yang penuh perubahan, cara-cara seperti itu harus dipikirkan ulang fleksibilitasnya.
3. Dinamika dan perubahan juga menyajikan sisi baik. Walaupun kedua hal itu bisa semakin kompleks, dinamik, dan bahkan "kejam". Intinya, turbulensi juga bisa berarti **peluang.** Ada perubahan pasar, teknologi, regulasi, dan berbagai area lagi menunjukkan satu pintu tertutup tapi ada banyak lagi mungkin terbuka. Pasar yang terkotak-kotak menunjukkan kemungkinan keberadaan pasar yang baru. Tuntutan penggunaan teknologi baru sekaligus juga akan meningkatkan kapabilitas perusahaan. Persoalannya bagi pengusaha adalah, apakah kita mau fokus bertahan dari ancaman, atau mencoba belajar, memahami bahwa ada peluang di balik ancaman-ancaman itu. Entrepreneur umumnya memilih yang terakhir ini.

Dalam arena organisasi, pendekatan *corporate entrepeneurship* (CE) menjadi sebuah pilihan yang patut dipertimbangkan (Kuratko, Morris, & Covin, 2011).

1.6 CE dan Kapasitas Sustainable Competitive Advantage (SCA)

Dalam ranah manajemen strategik, organisasi bisnis selalu berupaya untuk memastikan usahanya berjalan secara berkelanjutan atau langgeng *(sustain)*. Berbagai strategi dikembangkan, dipilih demi niat tersebut. Pendekatan *corporate entrepreneurship* (CE) memungkinkan organisasi mengantisipasi dan merespons segala bentuk dinamika lingkungan bisnis. Itu terjadi karena organisasi yang menjalankan pendekatan tersebut bisa membangun lima kapabilitas *sustainable competitive advantage (SCA)*—

kapasitas agar punya keunggulan bersaing yang langgeng. Kelima kapasitas itu adalah (Ireland & Webb, 2007):

1. *Adaptabilitas*: kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi baru, kebutuhan pelanggan, peraturan dan berbagai perubahan lain tanpa harus mengubah fokus bisnis, dan menyebabkan perubahan yang signifikan pada operasi utama perusahaan.
2. *Flexible:* kemampuan merancang strategi, proses dan pendekatan operasi yang terus-menerus memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan, distribusi, pemasok, keuangan, regulator, dan berbagai *stakeholders* kunci lainnya.
3. *Speed*—kemampuan yang cepat memanfaatkan *emerging opportunities*—peluang-peluang yang bermunculan. Sehingga dalam mengembangkan produk baru dan jasa baru menjadi lebih cepat, memutuskan operasi yang penting tanpa terlalu berlama-lama dengan pertimbangan.
4. *Aggresiveness*: intense, fokus, dan proaktif mengeliminasi persaingan, memuaskan pelanggan dan pertumbuhan perusahaan dan karyawan.
5. *Keinovasian:* prioritas berkelanjutan berdasarkan pengembangan dan peluncuran produk baru, jasa, proses, mencari pasar yang baru dan mengembangkan teknologi agar dapat unggul di pasar.

Bukan saja bisa menyesuaikan diri pada lingkungan yang dinamis, mengancam, dan kompleks tapi juga *menciptakan* lingkungan yang sesuai untuk dirinya.

Kelima kapasitas di atas merupakan ciri utama para entrepreneur dan menjadi semacam "roh" dari *corporate enterpreneurship*. Organisasi menggunakan penggunaan prinsip-prinsip *entrepreneurship* pada perusahaan yang relatif sudah mapan.

1.7 Merumuskan Entrepreneurship

Ada banyak sekali rumusan tentang *entrepreneurship*. Untuk kemudahan dan konsistensi pembelajaran, kita akan gunakan rumusan yang bersifat "*broad*"—luas sebagai berikut:

"Proses penciptaan nilai dengan mengombinasikan sumber daya secara

unik untuk memanfaatkan peluang" (Stevenson & Jarillo, 1990). Ada empat aspek yang akan dapat menjelaskan lebih banyak rumusan ini:

1. Entrepreneurship adalah proses. Jadi bisa dikelola, bisa dibagi-bagi ke dalam beberapa langkah atau tahapan, dan selalu berkelanjutan. Karena merupakan proses, jadi pada dasarnya dapat diterapkan di berbagai organisasi dengan berbagai konteks.
2. Entrepreneur, orang yang menjalankan proses tersebut menerapkan sesuatu yang belum ada sebelumnya—setidaknya di organisasinya. Mereka menciptakan nilai dalam organisasinya, dan juga mungkin di pasar.
3. Entrepreneurship menempatkan dan menggunakan sumber daya dengan cara yang unik. Uang, orang, prosedur, teknologi, materiel, fasilitas, *packaging*, distribusi, dan berbagai *resources* dikelola dan dikombinasikan sehingga menghasilkan nilai.
4. Melibatkan perilaku *opportunity-driven* selalu memanfaatkan peluang untuk tujuan kebaikan. Perilaku ini dapat menoleransi kondisi sumber daya yang mungkin terbatas, sehingga mencari cara untuk tetap dapat akhirnya memanfaatkan peluang tersebut.

Perincian rumusan di atas memiliki konsistensi dengan banyak rumusan atau dimensi budaya di perusahan-perusahaan di Indonesia. Misalnya, *entrepreneurship* sering diasosiasikan dengan hal-hal sebagai berikut (Amir, 2015):

a. **Kreativitas/inovasi;** di mana karyawan diharapkan menyesuaikan atau menggunakan pendekatan, konsep, metode, model, rancangan teknologi atau sistem yang baru. Apa pun bentuknya, karyawan diharapkan memberikan/menciptakan nilai.
b. **Mengambil risiko/*risk taking*:** berani mengambil risko dan tidak takut salah dengan pertimbangan yang penuh kalkulasi. Bagaimanapun, peluang sering kali linear dengan risiko.
c. **Memecahkan masalah/*problem solving*:** kemampuan dalam mengantisipasi, menganalisis masalah dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien.
d. **Perhatian atas biaya/*cost concern*:** selalu mempertimbangkan nilai tambah yang dihasilkan dari setiap biaya yang dikeluarkan.

Dalam bab-bab selanjutnya, nanti kita akan tinjau lebih jauh konsistensi ini.

Kembali soal definisi, kita bisa mengatakan bahwa yang disebut dengan *corporate entrepreneurship* adalah perilaku *entrepreneurial* di dalam organisasi menengah atau besar yang sudah mapan. Sebuah perilaku yang dominan dilakukan oleh perusahaan kecil yang baru berkembang, ketika masih gesit dan sangat fokus dengan peluang yang ingin dicapai. Fokus nya adalah pada inovasi serta pembaruan terus-menerus. Ada pula yang mengartikan segala kegiatan yang ditujukan untuk penciptaan bisnis baru melalui pengembangan produk dan proses yang baru.

Gaya semacam itu tetap dilakukan perusahaan meskipun perusahaan sudah besar ukurannya, sudah terbangun sistemnya dan dilengkapi oleh berbagai prosedur-prosedur yang di taraf tertentu dapat mengurangi kelincahan perusahaan menciptakan sekaligus meraih peluang. Mereka kehilangan gaya *entrepreneurial*-nya. Bagian berikut menunjukkan hal tersebut.

1.8 Mengapa Perusahaan Kehilangan Gaya Entrepreneurial-nya

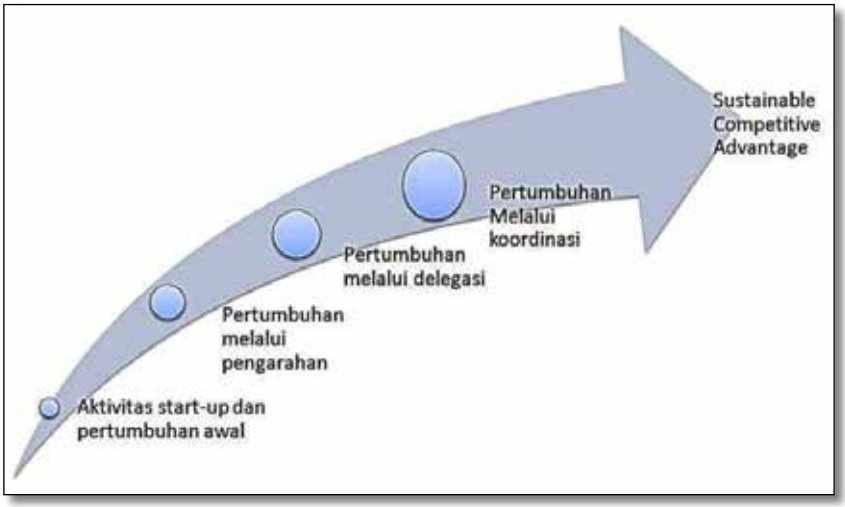
Menjawab pertanyaan di atas, kita bisa mengacu kepada model siklus hidup sebuah perusahaan dari "lahir" hingga "tumbuh dan berkembang" dan barangkali suatu masa akan mengalami "penurunan". Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut (Kuratko *et al*., 2011):

- *Aktivitas start-up*. Memulai dan pertumbuhan awal, segala sesuatu terkait pendirian perusahaan dan pengoperasian awal. Pada tahap ini operasi perusahaan cenderung kreatif. Apa yang belum ada, diadakan dengan kreatif pada tahap ini. Dengan semakin tumbuh, perusahaan membutuhkan manajemen yang profesional, struktur yang lebih formal, sistem administrasi, anggaran, dan pengawasan.
- *Pertumbuhan melalui pengarahan.* Ketika perusahaan berkembang, namun tidak didukung sistem, maka perusahaan sulit berkembang. Di sisi lain, ketika sistem dan struktur terbangun dan karyawan profesional direkrut, maka tuntutan akan otonomi kembali kuat. Perusahaan yang terampil akan akan mengelola delegasi dengan baik untuk mengatasi. Namun banyak pemimpin puncak yang belum siap dengan pendelegasian tanggung jawab dan pengawasan ini. Yang berhasil akan terus tumbuh.

- *Pertumbuhan melalui delegasi.* Divisi-divisi diciptakan untuk penyerahan delegasi. Sepanjang divisi berkinerja baik mereka diberi ruangan untuk tumbuh. Sementara top manajemen dapat fokus ke hal-hal strategik, yang bersifat jangka panjang. Ketika hal seperti ini efektif, pertumbuhan kembali terjadi. Manajer di divisi-divisi lebih senang otonomi, sehingga koordinasi dalam rencana, keuangan, teknologi, riset kembali menjadi masalah. Kebebasan yang tadinya menguntungkan mulai berefek kurang baik. Berbagai duplikasi terjadi dan inefisiensi tidak terhindarkan, koordinasi tidak terjadi, dan berbagai inkonsistensi dalam hal strategik mulai bermunculan.
- *Pertumbuhan melalui koordinasi.* Ketika divisi cenderung bergerak sendiri-sendiri, maka perusahaan mengontrolnya lewat sentralisasi. Berbagai fungsi koordinasi diciptakan di kantor pusat. Koordinasi pemasaran, SDM, produksi, IT, dan sebagainya dicanangkan. Konsistensi dan sinergi mulai digalakkan lagi. Ini menghasilkan lanjutan pertumbuhan lagi. Namun sentralisasi kembali mendorong birokrasi, prosedur-prosedur tidak perlu kembali diciptakan. Inovasi dan pemecahan masalah jadi dinomorduakan. Fungsi yang diciptakan di kantor pusat mengalami masalah dengan semakin kompleksnya organisasi.
- *Pertumbuhan melalui kerja sama.* Krisis birokrasi sebelumnya bisa menciptakan krisis. Kembali dibutuhkan intrapreneur dan upaya transformasi birokrasi. Bila berhasil ke tahap selanjutnya, perusahaan berinovasi, struktur direkayasa, ada konsultansi untuk divisi sementara staf di kantor pusat dikurangi. Bila berhasil perusahaan akan ke pertumbuhan selanjutnya: eksperimen dibuat, proyek-proyek inovasi diciptakan.

Gambar pada halaman berikut merangkum tahap-tahap pertumbuhan di atas.

Dapat kita lihat tantangan yang dihadapi manajer di setiap tahapan bisa berbeda-beda penekanannya. Pemahaman atas setiap situasi perlu agar perusahaan tidak terjebak pada situasi yang mengancam pertumbuhannya.



Gambar 1. Tahap Demi Tahap Pertumbuhan Perusahaan

Tidak sedikit perusahaan kehilangan spirit *Entrepreneurial*-nya dalam berbagai tahapan tersebut. Perusahaan yang begitu gesit dan lincah ketika tahapan awal perkembangan menjadi *corporate entrepreneurship* (CE) memfasilitasi manajer agar dapat secara langgeng menciptakan dan memiliki *competitive advantage*, dan terhindar dari penurunan. Meskipun penjelasan di atas menunjukkan reaksi-reaksi manajer menghadapi tantangan setiap tahapan, CE menganjurkan mode reaktif itu. Meskipun tidak ada model yang baku dan standar, CE mengupayakan agar kebutuhan agar perusahaan *entrepreneurial* dapat bersifat proaktif dari waktu ke waktu. Beberapa indikasi yang dapat menjadi indikasi bahwa CE sudah saatnya dipertimbangkan.

Kesimpulan

Dunia bisnis berkembang dan berubah sedemikian rupa dan *entrepreneurship* memegang peranan penting dalam perubahan tersebut. Sebagian perusahaan terkena dampak buruk atas perubahan tersebut, tidak dapat beradaptasi dan terpaksa mengalah. Tapi sebagian lagi justru berupaya mencari kelebihan-kelebihan dan peluang yang bisa dimanfaatkan. Mereka merumuskan ulang bisnis yang mereka jalankan dan peluang-peluang yang mereka ingin raih.

Corporate *entrepreneurship* hadir dengan peran memfasilitasi perusahaan untuk bersifat *entrepreneurial*, mampu mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang yang ada. *Corporate entrepreneurial* dapat membuat organisasi tetap gesit, tetap responsif bergerak cepat memperoleh peluang seperti ketika sebuah organisasi di masa-masa awal pertumbuhannya. Dari waktu ke waktu organisasi tetap langgeng beroperasi dan terus maju karena memiliki *sustainability competitive advantage*—keunggulan bersaing yang langgeng karena mereka adaptif, fleksibel, cepat, agresif, dan penuh dengan daya inovasi.

Pemahaman atas *corporate entrepreneurship* juga menuntun kita sadar atas tahap demi tahap perkembangan perusahaan—dari mulai (*start-up*) hingga menjadi mapan, harus dikelola secara baik. Setiap tahap tersebut berpotensi menghilangkan gaya *entrepreneurial* sebuah organisasi dan harus dapat diantisipasi dengan baik.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Carilah informasi lewat media cetak atau dengan bertanya kepada orang yang Anda kenal tentang kasus-kasus perusahaan atau kelompok perusahaan yang mengalami kebangkrutan karena perubahan lingkungan bisnis.
2. Carilah informasi lewat media cetak tentang perusahaan yang mampu tumbuh Karena memiliki model bisnis atau produk yang "mendahului zaman"-nya sehingga mampu mengalahkan pesaingnya dan menikmati keunggulan kompetitif dalam waktu yang relatif lama.
3. Carilah informasi tentang perusahaan-perusahaan di Indonesia yang menggunakan kewirausahaan sebagai bagian dari nilai-nilai perusahaan. Caritahulah bagaimana perusahaan ini menerapkannya dalam praktik pekerjaan karyawannya.
4. Bahaslah bagaimana situasi di organisasi/perusahaan tempat Anda bekerja. Apakah ada kebijakan atau praktik yang bertolak belakang dengan prinsip-prinsip *sustainability competitive advantage*?
5. Tidak sedikit perusahaan kehilangan gaya *Entrepreneurial*-nya dalam tahapan perkembangannya. Bicarakanlah dengan rekan Anda tentang; pada tahap seperti apakah perusahaan Anda, dan apakah perusahaan Anda masing-masing mulai kehilangan gaya *Entrepreneurial*-nya.

Referensi

Amir, M. T. (2015). Entrepreneurial behavior and innovative behavior: A conceptual clarification. The 7th Indonesian International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business, Bandung, 4-6 August 2015.

Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons, 50*(1), 49-59.