

BAGIAN II



CORPORATE ENTREPRENEURSHIP
DI TINGKAT INDIVIDU



Perilaku inovatif

Antara perilaku inovatif dengan perilaku entrepreneurial punya kesamaan yang banyak. Kita tidak bisa membedakannya dengan nyata. Chairul Tanjung, pendiri dan pemilik CT Corp adalah salah seorang contoh pribadi yang inovatif.

(Sumber gambar detik.com)



4 PERILAKU INOVATIF DAN ENTREPRENEURIAL

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini diharapkan agar pembaca dapat memahami:

1. Entrepreneurship di tingkat individu: Perilaku inovatif dan *entrepreneurial*.
2. Model penciptaan, pemrosesan, dan pengimplementasian gagasan baru.
3. Model *endorsing*, *refining*, dan *shepperding* dari peluang yang ada.
4. Model mengidentifikasi, mendapatkan, dan memanfaatkan sumber daya.

4.1 Pendahuluan

Bab 1 dan 2 sudah menjelaskan berbagai konsep dasar *entrepreneurship* dan *corporate entrepreneurship*. Kita sudah melihat ciri dan karakter seorang *entrepreneur* dan *intrapreneur*, kesamaan dan perbedaan di antara keduanya dan bagaimana implikasinya pada organisasi dan individu. Kini kita akan lebih jauh membahas bagaimana sosok *intrapreneur* tersebut dalam bentuk berpikir dan bertindak.

Untuk keperluan tersebut, kita bisa mempelajari model Perilaku Inovatif (Scott & Bruce, 1994) dan model *Entrepreneurial Behavior* (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Dua model ini yang sangat populer untuk memahami bagaimana inovator atau *intrapreneur* diorganisasi berpikir dan bertindak. Selain populer, keduanya juga saling tumpang-tindih, memiliki banyak penjelasan serupa, namun di sisi lain keduanya juga saling melengkapi.

Lebih dari itu, bab ini juga mengikuti banyak pandangan ahli yang mengatakan bahwa inovasi adalah elemen utama dari *entrepreneurship*. "*Innovation is the heart of entrepreneurship*", kata banyak ahli. Atas dasar ini, istilah *intrapreneur* dan inovator digunakan secara bergantian (*interchangeably*). Untuk kajian lebih lanjut tentang klarifikasi kedua konsep ini pembaca dapat mempelajari Amir (2015).

4.2 Model Perilaku Inovatif

Model perilaku inovatif menggambarkan proses atau tahap-tahap yang dilewati oleh seorang *intrapreneur* atau *intrapreneur* dalam mencoba mengusulkan sebuah gagasan baru. Model ini terdiri dari tiga tahap:

1. Penciptaan Gagasan (Idea Generation)

Menjelaskan bagaimana proses seseorang menghasilkan gagasan baru. *Entrepreneurship* atau inovasi memerlukan gagasan baru. Gagasan baru itu dapat bermanfaat untuk seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, seperti misalnya membuat sebuah pekerjaan lebih efisien. Ini adalah tingkatan individu *entrepreneurship* atau inovasi. Aspek kreativitas sangat berperan dalam tahapan penciptaan gagasan ini.

Intrapreneur biasanya lebih efektif mencari dan menggunakan informasi tentang peluang dan memersepsikannya secara berbeda, dan meng-

gunakan upaya sengaja untuk membayangkan dan mencari kemungkinan-kemungkinan baru. Mereka bisa mengamati lingkungan untuk tren baru yang bermunculan atau pergerakan strategi-strategi para pesaing. Melalui tindakan semacam ini mereka tidak mau stagnan dalam posisi persaingan dan memajukan diri mereka dan organisasinya. Tapi, gagasan-gagasan baru kadang-kadang bersifat mengambang, sehingga intrapreneur kadang-kadang perlu mengevaluasinya atau bereksperimen guna menarikh apakah ide-ide itu cukup menarik untuk dibawa ke tahap inovasi selanjutnya (Carmeli & Spreitzer, 2009). Intrapreneur harus memastikan dahulu apakah ide tersebut cukup menarik untuk dipromosikan. Bila gagasan itu lebih dari sekadar untuk diri sendiri, dalam arti berdampak pada orang lain, pada rekan kerja, pada departemen, pada organisasi secara keseluruhan (termasuk departemen lain), maka gagasan itu perlu dipromosikan.

THINK – PAIR – SHARE

- Apakah Anda punya *gagasan baru* yang bermanfaat untuk meningkatkan keefektifan pekerjaan Anda?
- Bagaimana pula dengan keefektifan departemen Anda?

2. Pemromosian Gagasan (Idea Promotion)

Pemromosian gagasan adalah kita mencoba meyakinkan kepada rekan kerja atau atasan bahwa gagasan kita pantas dan layak untuk diterapkan. Karena pihak lain ini terkena dampaknya, maka respons yang terjadi bisa menerima bisa juga menolak. Aturan umumnya sebagian besar menolak. Biasanya, alasan yang diberikan, sebagian besar karena gagasan baru cenderung mengisyaratkan perubahan (Kotter & Whitehead, 2010). Dan, perubahan banyak dilihat sebagai pengganggu; mengganggu ke-mapanaan yang mungkin sudah dianggap terbaik oleh pihak yang akan dituju oleh gagasan baru.

Untuk mempromosikan gagasan, intrapreneur harus meyakinkan orang, sehingga mereka dikatakan melakukan "*championing*" untuk menekankan

pentingnya upaya memobilisasi sumber daya demi inisiasi inovatif. *Championing* ini dilakukan dengan memersuasi (*persuading*), memengaruhi (*influencing*), mendorong (*pushing*), dan bernegosiasi (*negotiating*). Tapi sering kali tidak memungkinkan untuk mempromosikan gagasan kalau tidak ada dukungan politis. Untuk mengatasi berbagai resistensi tadi. Karena itu intrapreneur ini membutuhkan *backers* dan sponsor. Orang yang mem-"*back up*" dan yang mendukung ketika para intrapreneur membangun legimasi dan mendukung gagasan dari dalam maupun dari luar organisasi. Ini hal yang penuh tantangan, tapi ini sangat dibutuhkan. Semakin kompleks idenya, semakin intrapreneur membutuhkan kompetensi yang terkait dengan upaya mempromosikan (*promotional competency*).

3. Pengimplementasian Gagasan (Idea Implementation)

Dalam penerapan gagasan, lingkup perilaku intrapreneur masih sama, yakni mencoba meyakinkan atasan dan koleganya. Hanya pada tahap ini, lebih berat dari pemromosian gagasan, intrapreneur harus memastikan tentang sumber daya terkait dan penerapannya digunakan sebagai model untuk diterapkan juga di tempat lain yang lebih luas (lintas unit/departemen/divisi).

Tahapan implementasi terkait dengan upaya untuk penerapan gagasan di penjuror organisasi atau untuk aplikasi gagasan yang lebih luas. Di sini intrapreneur perlu memodifikasi berbagai aspek dari gagasan agar ia dapat dijadikan praktik kerja yang rutin. Misalnya, kalau pada tahap awal penerapan hanya digunakan di satu unit saja, tahap berikutnya bisa diterapkan di tingkat departemen, divisi, perusahaan, dan seterusnya. Seperti juga di tahapan promosi, implementasi juga melibatkan orang lain dan intrapreneur juga perlu dukungan guna memengaruhi orang-orang ini. Karena itu dalam melakukan ini, intrapreneur harus menunjukkan komitmen yang tinggi dan manfaat dari inovasi agar orang lain berkomitmen pula. Inilah aspek yang paling signifikan membedakan istilah "*inovasi*" dengan istilah "*kreativitas*". Yang terakhir ini cenderung hanya melibatkan penciptaan atau pemerolehan gagasan (*idea creation*). Di sisi lain, kreativitas juga penting karena secara keseluruhan prosesnya dapat membuat implementasi dari gagasan baru dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

4.3 Kreativitas dalam Inovasi

Kreativitas merupakan bagian integral dari proses inovasi dan banyak peneliti inovasi yang menganggap bahwa akar dari inovasi adalah gagasan-gagasan kreatif (seperti pada penjelasan tentang penghasilan gagasan di atas). Namun demikian, sebenarnya kreativitas juga dituntut dalam tahap mempromosikan dan mengimplementasikan. Misalnya, kreativitas membantu intrapreneur dalam mendapatkan *approval*, persetujuan dukungan dan sumber daya dari orang lain. Begitupula, ketika orang berusaha mengharapkan dukungan dari orang lain untuk memperoleh dukungan dari kolega, atasan dan *networking external*. Dan, tetap membuat mereka tahu, tertarik dan antusias dengan gagasan-gagasan baru. Cara-cara kreatif dalam menjelaskan, mengajarkan, dan memotivasi orang lain agar berminat terlibat jadi dibutuhkan. Ketika gagasan baru mendapatkan tantangan atau orang yang tidak setuju, intrapreneur membutuhkan pendekatan kreatif untuk memersuasi pusat kekuasaan di organisasi dan membangun koalisi antar pihak-pihak yang terlibat.

Karena aspek kreativitas ini memegang peranan penting dalam menyukseskan inisiatif inovatif, maka nanti akan kita bahas secara mendetail di Bab 5.⁴

THINK – PAIR – SHARE

- Pernahkah Anda terlibat dalam ketiga proses inovasi di atas? Sebagai apa peran Anda di sana (inisiator/penerima/pelaksana/promotor)?
- Menurut Anda tahapan mana yang paling penting (krusial) dalam menyukseskan program inovasi/entrepreneurship?

⁴ Pembaca yang ingin mendalami kreativitas dalam organisasi bisa membaca Shalley, C.E. (2007). *Creating roles: What managers can do to establish expectation for creative performance*. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 147-164). Hoboken, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

4.4 Model Perilaku Entrepreneurial

Hampir sama dengan model perilaku inovatif, model perilaku *entrepreneurial* berlandaskan pada peluang yang bisa dimanfaatkan oleh seorang karyawan, dan soal sumber daya yang tersedia. Peluang adalah segala sesuatu yang punya potensi memberikan manfaat bagi pekerjaan, unit, departemen. Apa yang bisa dimanfaatkan demi perbaikan? Model perilaku *entrepreneurial* ini cenderung lebih relevan ada pada manajer level menengah (*mid level manager*). Ada enam perilaku yang terlibat di sini; Menyokong (*endorsing*), memperbaiki (*refining*) dan menjaga (*shepherding*) untuk aspek memperoleh peluang, serta mengidentifikasi (*identifying*), memperoleh (*acquiring*), serta memanfaatkan (*deploying*) untuk yang terkait dengan sumber daya *entrepreneurial*. Bagian berikut akan memerinci setiap perilaku *entrepreneurial* ini.

1. Menyokong, Memperbaiki, dan Menjaga

a. Menyokong (*Endorsing*)

- *Memberi sokongan* merupakan peran evaluatif karyawan atas gagasan-gagasan yang muncul, baik dari level karyawan yang lebih rendah, maupun level yang lebih tinggi. Dari yang level lebih rendah, *endorsement* memberikan dukungan politik agar gagasan tersebut bisa dipertimbangkan dan mendapatkan sambutan untuk mendapatkan perhatian dari pihak terkait di level menengah dan level atas. *Endorsement* berperan dalam memberikan pengaruh serta menggiring persepsi dari pihak-pihak ini. Pengaruh dan persepsi inilah yang akan membuat sebuah gagasan diterima untuk kemudian dikembangkan dan didukung lebih jauh. Di lain pihak, ketika gagasan itu berasal dari atas (pimpinan), perilaku *endorsement* berperan dalam “menjual” gagasan itu kepada pihak di level menengah dan di level bawah. Seperti diketahui, mereka yang ada di level menengah dan di level bawahlah yang akan mengoperasikan gagasan itu sehingga pengaruh dan persepsi pun harus digiring. *Endorsement* akan fokus pada aspek yang menunjukkan potensi penciptaan nilai kepada mereka yang akan menerapkan gagasan ini, agar menjadi lebih mudah diterima dan dijalankan.
- Dengan lingkup perilaku di atas, perilaku *endorsement* sangat menentukan dalam tahapan *idea generation* dan *idea promotion*.

b. *Memperbaiki (Refining)*

Seperti yang kita lihat di atas, di tahap *idea generation* ada proses mengevaluasi gagasan yang bila diperlukan, kita bisa melakukan eksperimen atau simulasi. Terutama untuk gagasan-gagasan yang radikal dan bersifat cukup luas seperti konsep bisnis. Perilaku ini bisa kita golongkan sebagai perilaku *entrepreneurial* yang memperbaiki (*refining*). Khususnya ketika lingkup ide baru ini cukup luas, dan bila kita menawarkan sebuah konsep bisnis yang baru misalnya, maka ia harus terus diperbaiki bentuknya dan harus dipastikan kelemahan-kelemahannya sudah diantisipasi. Yang harus menjadi perhatian adalah, bagaimana hal-hal baru ini dapat memadukan peluang *entrepreneurial* yang ada dengan strategi, sumber daya serta struktur politik yang ada di organisasi.

c. *Menjaga (Shepherding)*

- Fungsi *shepherding* dari atas sebuah peluang masih terkait erat dengan fungsi *refinement* yang telah dijelaskan sebelumnya. Namun demikian, bila *refinement* fokus kepada substansi dari gagasan untuk memanfaatkan peluang, *shepherding* fokus kepada konteks di mana peluang tadi ingin diimplementasikan dan memperoleh momentum. Perilaku *champion* (seperti dalam pemrosesan gagasan baru), melindungi, dan membimbing inisiatif inovasi/*entrepreneurial* menjadi tema utama fungsi *shepherding*.
- Tema-tema ini sangat dekat dengan ruang lingkup perilaku inovatif yang disebut pemrosesan gagasan. Dalam tahapan ini perilaku seperti memersuasi, memengaruhi, atau menegosiasi. Pinchot (1985) mengungkapkan sering kali tidak memungkinkan merealisasikan gagasan inovatif tanpa perlindungan politik karena keengganan orang untuk berubah. Kolega bisa menganggap gagasan baru mengganggu kenyamanan bekerja selama ini. Atasan mungkin memiliki agenda tertentu yang bisa saja berseberangan dengan gagasan baru yang ditawarkan. Di samping itu, para atasan ini juga sangat menaruh perhatian untuk menjaga reputasi yang sudah dimilikinya selama ini. Menghadapi ini semua, kadang-kadang karyawan inovatif harus beradaptasi dengan mengubah beban kerja, tujuan kerja bahkan desain kerja yang ada yang mereka miliki.
- Pembahasan kita tentang aspek politik, yang telah disinggung pada Bab 2, menjadi bagian penting dalam upaya *shepherding*.

2. *Pengidentifikasian (Identifying), Pemerolehan (Acquisition), Pemanfaatan (Deployment)*

Dalam bagian pengimplementasian gagasan tekanan yang dihadapi bisa bertambah berat dengan ketidakpastian suksesnya proses implementasi. Implementasi adalah puncak yang menentukan apakah sebuah gagasan inovatif dapat diterima secara menyeluruh. Meskipun sudah mengantisipasi, dalam kenyataannya akan banyak hal-hal tidak terduga yang muncul saat upaya implementasi dijalankan. Lebih dari itu, sering kali implementasi dianggap sukses kalau berhasil menjalankan implementasi.

Agar bisa berhasil inisiatifnya, berbagai sumber daya dalam dibutuhkan di sini. Mulai dari *skill, finansial, networking, material*. Apakah itu diperoleh secara internal maupun eksternal.

Perilaku untuk mengidentifikasi ini diperlukan dan kemudian bagaimana memperolehnya sumber daya juga sangat dibutuhkan. Tanpa kedua hal ini, gagasan yang sudah dicanangkan tidak akan berjalan dengan mulus.

Sumber daya-sumber daya ini pada akhirnya harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin. Karena itu perilaku yang berikutnya, yakni pemanfaatan sumber daya (*resources deployment*), menjadi kunci penting. Berbagai potensi manfaat peluang akan tetap jadi "potensi" bila pemanfaatan sumber daya ini tidak terjadi. Entrepreneur harus bisa mengatur penggunaannya, memobilisasi dengan tepat. Penggunaan yang tepat juga akan dapat menjadi faktor *leveraging*—pengungkit—agar dapat mendukung inisiatif. Begitupula pemilihan waktu yang tepat dari proses pengalokasian dan juga tingkatan serta tipe alokasi sumber daya yang ada.

THINK – PAIR – SHARE

- Setujukah Anda manajer tingkat menengah memegang peran sentral dalam berperilaku *entrepreneurial*? Mengapa? Jelaskanlah argumen Anda.

Kesimpulan

Bab ini menjelaskan dua model penting dalam pembahasan *entrepreneurship* atau inovasi di tingkat individu. Yang pertama model tahapan inovasi: menghasilkan ide, mempromosikan ide dan menerapkan ide. Model kedua adalah model menyokong, memperbaiki dan menjaga peluang, dan mengidentifikasi, mendapatkan, dan memanfaatkan sumber daya. Kedua model ini menunjukkan bahwa di level individu, konsep inovasi dan *entrepreneurship* sebagian besar saling tumpang-tindih. Ini mengonfirmasi pendekatan yang digunakan dalam buku ini, bahwa intrapreneur atau inovator pada dasarnya bisa digunakan saling bergantian.

Pemahaman atas tahapan inovasi memungkinkan kita memilah ketika kita ingin melakukan pengelolaan. Setiap tahapan memiliki proses yang khas, di mana intrapreneur atau inovator harus memiliki serangkaian kecakapan yang berbeda. Karena itu pemahaman ini dapat kita gunakan, misalnya, ketika kita ingin menciptakan pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan skill karyawan untuk setiap tahapan.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Amatilah perusahaan-perusahaan yang menyebut dirinya "inovatif" atau setidaknya memiliki nilai-nilai perusahaan "inovatif". Sudahkan ini tercermin pada produk-produk/jasa-jasanya? Bahaslah dengan rekan Anda!
2. Amati lagi tiga perilaku inovatif dengan perspektif "tahapan" pada bab ini. Apakah organisasi tempat Anda mendukung ketiga perilaku tersebut? Seperti apa contoh konkretnya?
3. Adakah strategi yang Anda ketahui agar secara pribadi dapat meningkatkan perilaku inovatif yang dibahas di atas? Apakah usul yang bisa Anda berikan agar organisasi bisa memfasilitasi karyawan meningkatkan perilaku inovatifnya?
4. Pernahkah Anda melihat atau mendengar seseorang di kantor Anda menjalankan aktivitas menyokong, memperbaiki dan menjaga gagasan baru? Bagaimana yang bersangkutan melakukannya?
5. Kreativitas bisa berperan banyak dalam ketiga tahapan perilaku inovatif, atau pada elemen-elemen perilaku *entrepreneurial*. Cobalah bahas dengan rekan Anda seperti apa hal ini berfungsi.

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.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191. doi: 10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x
- Kotter, J. P., & Whitehead, L. A. (2010). *Buy in: Saving your good idea from getting shot down*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kuratko, D. F., Ireland, R., Covin, J. G., & Hornsby, J. F. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, 37(3), 580-607.



Foto Kreativitas

Kreativitas tidak cukup dengan ide yang unik. Tapi juga bagaimana memastikan berbagai pihak terkait mendukung, dan sumber daya memadai untuk dapat diterapkan dan bermanfaat.

5 KREATIVITAS: MODAL DASAR PERILAKU ENTREPRENEURIAL

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini diharapkan agar pembaca dapat memahami:

1. Kreativitas sebagai paduan gagasan dan sikap.
2. Peran pikiran dan emosi dalam kreativitas.
3. Berbagai kendala untuk menjadi kreatif.
4. Kreativitas sebagai sebuah keterampilan.

5.1 Pendahuluan

Kreativitas berperan penting dalam proses *entrepreneurship* atau inovasi. Seperti yang kita lihat di bab sebelumnya, kreativitas punya peran yang menentukan dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan gagasan baru. Pada bab ini, pembahasan akan kita awali dengan merumuskan apa sesungguhnya kreativitas itu, kemudian kita akan jawab pertanyaan seperti; Apakah kreativitas hanya monopoli orang atau organisasi tertentu? Apa saja yang dapat kita lakukan untuk menciptakan situasi yang kondusif untuk memunculkan kreativitas pada organisasi? Apa saja yang harus kita dobrak? Bagaimana kita mengelola dan menjadikannya *sikap* organisasi ketimbang sekadar karakter individu-individu?

Sebelum membahas materi-materi tersebut, cobalah periksa video-video youtube dengan kata kunci "McGyver Trick". Pilihlah 1-2 cuplikan film McGyver, bahaslah bersama rekan Anda dalam kaitannya dengan kreativitas.

THINK – PAIR – SHARE

- Seperti pertanyaan terkait dengan pribadi entrepreneur, apakah menurut Anda orang yang kreatif lebih karena unsur genetika, atau karena lingkungan/keterampilan?

5.2 Kreativitas; Paduan Gagasan dan Sikap

Cukup banyak rumusan tentang kreativitas yang bisa kita temukan dalam buku-buku manajemen. Untuk keperluan bab ini, kita merumuskan bahwa kreativitas berhubungan dengan bagaimana kita memadukan gagasan, dan merupakan sebuah sikap dalam pengambilan keputusan.

Memadukan Gagasan

Berpikir kreatif memungkinkan kita *memadukan apa yang kita miliki menjadi sesuatu yang lebih baik*. Dua atau lebih gagasan, dapat dikombinasikan, menjadi sebuah ide baru: Karena itu, salah satu arahan bagi

berpikir adalah memaksa membuat koneksi: Contoh-contoh berikut hanya beberapa dari kisah inspiratif bagaimana orang berpikir strategis dipicu oleh kreativitas.

- Program TV dan Radio dengan format penyampaian seperti penulisan pada majalah; Membuat majalah yang bisa didengar, dan melaporkan sesuatu. Begitu juga stasiun TV, membuat laporan bergaya *feature* ala majalah, sehingga menyebut programnya sebagai majalah TV.
- Pengelola rumah sakit, menyadari bahwa orang yang sedang yang sakit, tidak berarti harus berada di lingkungan "rumah sakit". Mengapa suasana plesir tidak dihadirkan untuk sebuah rumah sakit. Maka, bermunculanlah rumah sakit dengan fasilitas-fasilitas hotel berbintang. Melihat fasilitas yang diberikannya, nyaris sulit membedakan apakah itu sebuah rumah sakit atau hotel.
- Perusahaan jasa pengiriman barang, menggunakan prinsip layanan makanan cepat saji. Ketimbang memaksa konsumennya mencari tempat parkir, mengangkat barang dan mengepak sendiri, sebuah perusahaan logistik memberikan jasa *drive through*—pengirim barang tetap bisa berada di mobil sementara barang yang akan dikirimnya diproses para petugas. Pada saat sibuk, dan masa puncak, seperti lebaran, tahun baru, dan sebagainya, jasa seperti ini sangat berdaya guna.

Dengan menghubungkan dan membandingkan berbagai hal, gagasan yang muncul sebagai hasil pemikiran kita ibarat sepotong kue tart yang lezat. Ia merupakan perpaduan tepat dari berbagai kandungannya dari

THINK – PAIR – SHARE

- Cobalah ingat/identifikasi dan bahaslah dengan rekan Anda. Adakah produk/tawaran bisnis yang gagasannya merupakan perpaduan seperti contoh-contoh di atas? Tulislah di sini:

1. _____
2. _____
3. _____

tepung, gula, mentega, coklat, dan sebagainya. Nanti, pada Bab 6-8, kita akan lebih jauh dengan keterampilan mengombinasikan gagasan ini. Saat ini, di tingkat individual, kita lihat bagaimana perlunya mengubah sikap.

5.3 Mengubah Sudut Pandang dan Sikap

Selain, mengombinasikan gagasan, kita harus melihat bahwa kreatif merupakan sebuah sikap. *Sejauh mana daya cipta kita, pendekatan yang kita lakukan untuk memecahkan masalah* (Shalley, 2007). Orang-orang yang bersikap untuk kreatif melihat keterhubungan, jalinan antara satu hal dengan yang lain. Tentang bagaimana sebuah konsep dapat bekerja, bagaimana orang mau bertahan, gigih dalam mengatasi sesuatu, ada juga yang mudah menyerah dalam menghadapi masalah. Ada orang yang tau kapan ia harus berhenti, mencari suasana segar dan kemudian kembali bekerja dengan ide-ide terobosan.

Salah satu kunci kelebihan mereka yang berpikir dan memiliki wawasan kreatif, adalah melihat berbagai persoalan dari berbagai perspektif. Mereka tidak mau terjebak pada satu cara pandang saja. Kadang-kadang, untuk urusan seperti ini dituntut keberanian dan kepercayaan diri. Orang-orang yang berpikir seperti ini tujuannya jelas; penyelesaian masalah. Bukan hal lain; penyelesaian dengan *sebuah* solusi. Artinya, mereka membuka pikiran atas berbagai alternatif penyelesaian. Ketika sebuah cara sudah tidak efektif, orang yang kreatif tidak menunggu terlalu lama, berkuat memikirkan ada apa yang salah dengan cara itu. Mereka justru beralih kepada penyelesaian lain.

Jadi, sebuah situasi yang didesain untuk membuat kita kreatif, akan menelurkan sebuah sikap. Kebiasaan-kebiasaan di atas seperti menghubungkan, pada saatnya akan menjadi sebuah sikap. Kita, akan merasa tak nyaman dan gerah dengan situasi-situasi yang monoton. Kita tidak senang dengan situasi yang, membosankan tanpa perkembangan dan *perbedaan*. Kita ingin ada sesuatu yang baru, dan selalu memberi perhatian untuk berubah—yang *berbeda*. Ketika kita menghadapi masalah, secara otomatis ada semacam dorongan untuk menggali berbagai kemungkinan, membuat sesuatu cukup fleksibel, menikmati apa yang kita miliki sembari men-caritahu hal baru untuk peningkatan fungsi, dan lain-lain.

Mengapa kita harus *berbeda* dalam menjalankan inovasi dan *entrepreneurship*? Andrew Groove, pendiri perusahaan chip raksasa, Intel, punya jawabannya.⁵ Groove percaya, hanya perusahaan yang menciptakan teknik-teknik baru dalam bekerja, berbagai pendekatan baru, teknologi baru yang kreatiflah yang dapat bertahan kelanggengannya dalam persaingan.

Cukup masuk akal bukan? Bila keputusan inovatif atau *entrepreneurial* yang diambil, seperti soal model bisnis, pengembangan pasar, “biasa-biasa” saja, bisa-bisa semuanya tidak memberikan efek yang memadai.

Sikap berpikir kreatif juga bisa kita lihat dari soal gagasan, seperti merumuskan bisnis kita. Perusahaan-perusahaan otomotif tidak lagi menyebut produknya sekadar alat transportasi, tapi sebuah “kenyamanan berpindah-pindah”. Tidak terbatas pada perumusan misi-misi seperti di atas saja tuntutan kreatif itu ditujukan, tapi juga pada taraf bagaimana misi (termasuk juga visi) disebarakan agar meresap pada seluruh organisasi. Begitu pula dengan pengembangan nilai-nilai, tanpa pemahaman kreatif. Bagaimana, pengamatan kita atas konsumen, pesaing, lingkungan umum bisnis kita bisa menghasilkan pemikiran yang khas, unik, menarik, dan berbeda. Padahal itu membutuhkan sudut pandang yang berbeda pula. Sudut pandang yang barangkali tidak dipikirkan oleh pesaing kita. Melihat peluang juga seperti itu. Semakin luas kemungkinan yang kita kuak untuk peluang-peluang, semakin menguntungkan bagi kita.

Pikiran dan Emosi dalam Kreativitas

Banyak studi yang menyebutkan bahwa ide-ide baru bisa muncul dalam keadaan antara sadar atau tidak sadar (George, 2007). Misalnya, riset tentang bagaimana proses inkubasi, di mana ketika orang mengambil sikap beristirahat ketika menghadapi masalah. Proses ini memfasilitasi pikiran seseorang untuk memunculkan gagasan kreatif. Sering kita dengar anekdot gagasan kreatif hadir ketika orang di kamar mandi, atau mengemudi ke kantor atau sesaat setelah terjaga dari tidurnya. Meskipun demikian, harap diingat gagasan yang keluar biasanya adalah hasil olah-

⁵ Lihat Amir, M. T. (2009). *Strategic Mindset: Membangun Fondasi yang Kokoh Bagi Perencanaan Bisnis Anda*. Bhuana Ilmu Populer (Gramedia Group).

an secara sadar pada waktu-waktu sebelumnya. Orang tersebut sudah memiliki pengetahuan sebelumnya, baik yang diperoleh secara sengaja maupun tidak sengaja. Intrapreneur biasanya dengan sengaja menambah pengetahuannya secara sadar.

Lebih banyak mana yang berperan, pikiran sadar atau bawah sadar? Banyak studi menunjukkan orang yang secara sadar memikirkan tentang satu masalah dan solusi yang akan memperbaiki satu hal akan menghasilkan sesuatu yang kreatif. Dengan memberi perhatian secara sadar pada satu masalah, maka solusi-solusi bisa bermunculan. Apalagi ketika masalahnya kompleks; kita butuh informasi dan berbagai parameter dan mengintegrasikan informasi ini sebelum memutuskan dan menyimpulkan solusi.

Emosi positif tentu saja berperan dalam kreativitas (Amabile & Kramer, 2011). Ketika orang senang, bahagia, optimis, penuh ketertarikan mereka memiliki pandangan yang luas. Dalam menghadapi masalah, situasi ini bisa membawa seseorang pada berbagai alternatif-alternatif solusi. Karena kreativitas sangat mengandalkan keterhubungan (keterkaitan antar satu hal dengan yang lain), emosi positif dapat membawa seseorang pada berbagai pola keterhubungan. Berbagai kombinasi bisa tercipta dan menghasilkan kreativitas. Satu lagi emosi positif memberi sinyal bahwa upaya seseorang memperoleh sesuatu yang kreatif akan berhasil. Tapi tidak selamanya emosi positif bermanfaat baik. Ketika sinyal ini terlalu tinggi, di mana orang tidak merasa perlu mengeluarkan upaya tinggi untuk mencari dan cara yang baru dan lebih baik, maka emosi positif kurang menguntungkan (George & Zhou, 2002).

Peran emosi positif atau emosi negatif pada kreativitas juga tergantung konteks yang dihadapi si karyawan. Misalnya terkait dengan konteks penghargaan dan ganjaran yang diberikan oleh organisasi. Ketika kedua aspek ini tinggi di satu organisasi, karyawan cenderung untuk perhatian untuk berperilaku kreatif.

Bila tahu soal ganjaran tinggi yang akan diperolehnya, ini akan membuat orang yang punya emosi negatif mendorong dirinya untuk menghasilkan gagasan baru dan berguna karena emosi negatifnya membuat dia semakin kritis dan memahami. Hasilnya individu ini bisa berjuang untuk menghasilkan gagasan baru dan berguna. Emosi negatif juga merupa-

kan sinyal bahwa ada hal-hal yang kurang baik dan butuh penyempurnaan atau upaya perubahan, dan ini akhirnya menstimulasi kreativitas. Sebaliknya orang yang merasa positif tidak merasa perlu ada perbaikan dan melakukan peningkatan secara signifikan.

5.4 Sejauh Mana Tingkat Kreativitas Anda?

Pertanyaan yang paling diminati oleh para manajer terkait dengan pentingnya kreativitas adalah tentang bagaimana kita menebar, memupuk, dan menjaga bibit-bibit kreativitas. Tapi sebagian orang percaya mitos besar bahwa kreativitas hanya dimiliki oleh segelintir orang istimewa saja. Padahal, pada dasarnya kita semua memiliki kreativitas meskipun dengan tingkat yang berbeda-beda. Lingkungan kita di masyarakat, di sekolah, di rumahlah yang sering mengurangi daya kreativitas itu. Kita memang tidak bisa serta-merta memaksakan orang untuk dapat menjadi kreatif. Tapi kita bisa menciptakan lingkungan agar ia dapat tercipta. Karena itu, dalam rangka menciptakan organisasi dengan orang-orang berpikir kreatif (yang pada saatnya akan berpikir strategis), kita harus tahu bagaimana kita dapat membuka dan menyalurkan potensi ini dari seluruh elemen organisasi kita. Untuk itu kita dapat memulainya dengan mengukur kreativitas, seperti contoh salah satu kuesioner berikut.

MENGUKUR KREATIVITAS

Pengujian berikut ini hanyalah untuk memberi indikasi tentang potensi kreatif diri Anda.

Berikanlah skor (tanda silang) atas setiap pernyataan di bawah. Jangan terlalu dipikirkan untuk menjawabnya. Jawaban terbaik justru jawaban yang muncul segera dari pikiran Anda.

1 = Rendah

5 = Tinggi

	1	2	3	4	5
1. Saya seorang yang kreatif.					
2. Ketika saya merasa sebagai seorang yang kreatif, saya akan jadi orang yang kreatif.					
3. Saya suka menceritakan potensi kreatif saya.					
4. Saya mengeksplor berbagai cara melakukan sesuatu yang baru.					
5. Saya mau mengambil risiko mengerjakan sesuatu secara berbeda.					
6. Saya punya keinginan mempelajari sesuatu di luar lingkup pekerjaan saya.					
7. Saya lebih suka akan gagasan dan teori ketimbang fakta dan angka-angka.					
8. Saya mempertanyakan banyak hal sebelum memberikan respons atas sesuatu.					
9. Saya suka melakukan latihan yang menstimulasi pikiran.					
10. Saya menyukai humor dan kartun.					

Untuk melihat potensi kreatif Anda, jumlahkan seluruh respons Anda. Periksa jawaban Anda dengan panduan penilaian berikut.

Panduan untuk penilaian:
 Skor 41 – 50: Sangat kreatif
 Skor 31 – 40: Kreatif
 Skor 21 – 30: Cukup kreatif
 Skor 10 – 20: Seharusnya bisa lebih kreatif

Sebelum kita lebih jauh dengan pengembangan keterampilan dan penciptaan kondisi di dalam organisasi, mari kita simak dahulu beberapa kendala pribadi, yang katanya membuat kreativitas surut sebelum sempat mencuat. Hal-hal bersifat pribadi yang harus kita runtuhkan.

5.5 Kendala Pribadi untuk Menjadi Kreatif

Berbagai konsep pengembangan diri, banyak membuktikan bahwa perkembangan yang mandek pada diri kita (misalnya berkomunikasi, dll), banyak yang bersumber dari diri kita sendiri. Termasuk dalam hal berpikir kreatif. Kita sendiri yang sering menciptakan tembok psikologis di hadapan kita, sehingga seakan-akan kita memang tak bisa lewat lagi. Kini, saatnya kita dobrak dan runtuhkan tembok itu. Berikut beberapa panduan:

1. Ketakutan Psikologis

Cemas dan panik adalah sebuah reaksi yang lazim bagi seorang yang mendadak dihadapi masalah. Sesuatu terjadi di luar perkiraan kita, sesuatu yang tidak disiapkan. Pertanyaannya, apakah reaksi kita proporsional dengan masalah yang terjadi? Apakah kita tidak berlebihan, sehingga reaksi itu bisa menjadi lebih besar dari masalah itu sendiri? Berlebihan salah, tidak peduli juga salah.

Kalau reaksi Anda sangat panik, Anda kehilangan fokus sehingga walaupun penyelesaiannya disiapkan, hasilnya tidak memuaskan. Ada yang sedemikian tidak pedulinya, sehingga tidak segera menyelesaikan masalah, sementara ia sudah terlambat. Ini adalah bagaimana cara kita memandang sebuah persoalan. Dibutuhkan kondisi emosional dan psikologis serta respons yang sesuai. Jika itu yang kita lakukan, kita akan menyadari bahwa tetap banyak sisi peluang dari sebuah masalah.

Jika Anda ingin menjadi kreatif, jadilah orang yang menghadapi masalah dengan (1) Melihat perbedaan antara apa yang kita miliki dengan apa yang kita inginkan. (2) Meyakini bahwa ada sesuatu yang lebih baik dari situasi ini. (3) Sebuah peluang bagi sebuah tindakan yang positif. Mereka yang melihat masalah dari sisi yang baik ini, dapat membangun rasa percaya dirinya, menghadirkan perasaan bebas untuk menentukan, tidak dikuasai apa pun di luar kita.

2. Pesimisme

Kreativitas bisa mati, saat kita tak memiliki optimisme. Dengan beranggapan seperti ini, sama saja dengan memberikan kekuatan sedemikian rupa pada masalah—(padahal kita harus mengalahkannya). Jika ini yang dilakukan seluruh umat manusia sejak dahulu, maka kita mungkin tak akan pernah naik pesawat, karena banyak orang tidak percaya manusia bisa terbang. Mungkin banyak penyakit tidak pernah bisa disembuhkan karena orang tak ingin percaya bahwa ada antivirus. Mungkin orang tidak akan pernah menginjakkan kakinya ke bulan. Mungkin umat manusia tidak ada yang tahu tentang planet Mars, karena jaraknya jutaan kilometer dari bumi. Tidak ada pula Wright bersaudara yang menciptakan pesawat. Tidak ada lampu pijar, karena Thomas Edison tak ingin mencoba bola lampunya (Edison mencoba lebih 1.000 kali bola lampunya). Bagi orang yang berpikir kreatif, paradigma terhadap rasa takut ini diputar 180 derajat. Kegagalan, justru dijadikan perkiraan, dan akan diterima. Kegagalan bukan berarti menyenangkan, namun bila kita telah siap akan kegagalan, yang ada di kepala kita adalah jalur untuk sukses. Yang dicari adalah perasaan pencapaian atas tugas tertentu.

Pesimisme ini yang harus kita runtuhkan. Kita kerap tidak yakin dengan kemampuan diri kita sendiri. Bagi kita, hal-hal yang baru dan sesuatu yang “hebat” hanyalah milik mereka-mereka yang populer. Mereka yang hebat. Kita? Kurang cerdas, tidak bisa merekayasa.

Jadi, kita runtuhkan pesimisme, kita bangun optimisme dengan bersikap *menantang*. Kita pertanyakan asumsi-asumsi yang ada di belakang sebuah gagasan. Apa pun bentuk gagasan itu. Apakah ia berbentuk artikel, keyakinan tertentu, proposal, atau sekadar ucapan saja. Dahulu orang tidak ada yang membayangkan bahwa ada kelas jarak jauh untuk proses belajar mengajar. Namun kini, itu sudah memungkinkan karena orang mempertanyakan, “apakah pendidikan harus dengan tatap muka?” Mereka yang bergerak di bisnis jasa kurir, menantang dengan layanan satu malam sampai (*one night service*). Kini, perusahaan jasa antar, bicara bagaimana antarannya bisa “sampai dalam 1 jam langsung ke tempat tujuan” (*1 hour delivery*). Hal-hal yang menantang merangsang adrenalin kita, dapat membangun optimisme dan mencuatkan ide-ide kreatif.

3. Mendewakan Status Quo

Pada tingkat tertentu, pada dasarnya setiap orang itu kreatif. Mudah-mudahan mendapatkan informasi, kemajuan teknologi dan keilmuan membuat pemahaman terhadap kreativitas juga semakin berkembang. Kita seperti kanak-kanak yang senang bermain dan berimajinasi penuh kreativitas. Ketika kita mulai sekolah, mengenal berbagai aturan dan kebiasaan serta tekanan sosial, benih-benih kreativitas kita banyak yang dilumpuhkan, kalau tidak dimatikan. Banyak bahan olok-olok, bila kita tidak tampil layaknya orang dewasa dan canggih. Bila ada yang memandang masalah secara santai dengan unsur bermain, langsung dianggap tidak serius. Bahan-bahan penganjur kreativitas menganjurkan kita untuk kembali menghidupkan, mengeluarkannya lagi berbagai sikap mendobrak, melawan rutinitas, menghindari hal yang rutin.

Hancurkanlah selalu hambatan yang kita ciptakan sendiri. Orang-orang semacam ini, kerap berpikir "Apa nanti kata orang?" Praktik-praktik tidak biasa, kerap dituding menyalahi kebiasaan, menyalahi aturan. Atau menggerogoti nilai-nilai dan norma. Dalam sejarah, kita mengenal orang-orang "tidak biasa" yang dianggap aneh. Bahkan, Galileo, ahli astronomi yang kita kenal malah dipenjara, sebelum akhirnya meninggal tanpa bisa menjunjung pendapatnya sendiri tentang matahari, bumi, dan galaksi. Keputusan-keputusan *entrepreneurial* dapat ditingkatkan mutunya dengan berpikir kreatif. Berpikir kreatif dapat menelurkan hal-hal baru, hal-hal yang kadang dianggap aneh, menuntut hal-hal baru. Hal-hal yang kadang dianggap ditertawakan, dihina, atau keduanya sekaligus.

Nanti di Bab 5, kita akan tinjau lebih detail menantang *status quo* ini sebagai sebuah kecakapan inovasi/entrepreneur. Sekarang, Anda bisa periksa sejenak, apakah Anda termasuk orang yang kreatif?

5.6 Keterampilan, Bukan Kebetulan

Membaca bagian sebelumnya, kita dapat menyimpulkan bahwa kreativitas sebagian besar tergantung pada kita. Ia tidak begitu saja secara kebetulan muncul di benak kita. Ia tidak semata-mata hal yang imajinatif, dan intuitif. Ia ada karena kita yang mengadakannya. Karena itu, Teresa M. Amabile menegaskan bahwa kreativitas pun butuh *keahlian*, sebuah *keterampilan kreatif* itu tersendiri, dan *motivasi* (Amabile, 1998).

1. Keahlian

Keahlian adalah apa yang kita ketahui dan dapat kita gunakan secara luas dan mendalam pada sebuah pekerjaan. Seorang "ahli komputer", tidak akan bisa menghadapi berbagai masalah printer misalnya, jika ia tidak tahu tentang teknis sekaligus cara bekerja printer tersebut. Meskipun mungkin ia tidak memiliki latar belakang jurusan teknologi informasi, tapi mungkin karena pengalamannya ia jadi tahu dan dapat menggunakannya menghadapi berbagai masalah. Atau, karena keterlibatannya sangat tinggi, maka ia akan mendapatkan masukan dari berbagai pihak (mungkin rekan kerjanya). Jadi orang yang ahli adalah, orang yang punya pemahaman konsep, sekaligus memiliki kemampuan teknis dalam bidangnya. Tidak menjadi masalah hal itu didapatkannya melalui:

- *Pendidikan*. Kalau perusahaan menjamin para karyawannya menjadi orang yang terdidik, misalnya mengikuti program S-2 atau S-3, tentulah itu hal yang ideal. Tapi, rasanya kita bisa sepakat, bahwa pendidikan di sini, tidak harus selamanya informal. Sumber-sumber lain, yang diperoleh secara informal juga bisa diandalkan. Dan yang pastinya, "ongkos"-nya lebih ekonomis. Sebuah perusahaan konglomerat, mengharuskan para manajernya membaca buku-buku manajemen dan bisnis tertentu sebagai syarat kenaikan pangkat. Para direksi, memberikan komentarnya atas berbagai fenomena bisnis, lewat *mailing list* perusahaan.
- *Pengalaman praktis*. Tantangan-tantangan pekerjaan baru, perlu diberikan kepada para manajer. Dengan demikian, mereka tidak matang di belakang meja atau di ruang rapat dan ruang-ruang pelatihan saja. Tapi, juga pengalaman praktis.
- *Interaksi dengan profesional*. Baik yang ada di dalam organisasi maupun yang ada di luar, seperti pada asosiasi-asosiasi, perkumpulan-perkumpulan profesional sejenis, atau industri dapat mempercepat peningkatan wawasan. Orang bilang, kurva belajarnya semakin pendek.

2. Keterampilan Kreatif

Perlu keterampilan sendiri untuk mendekati masalah dan menciptakan solusinya termasuk, kapasitas kita untuk menggabungkan berbagai ide. Karena itu, cenderung lebih personal (bawaan), dan bagaimana orang itu

berpikir dan bekerja (kebiasaan). Misalnya, tidak setiap orang bisa merasa “nyaman” ketika ia berbeda pendapat. Orang itu terbiasa melihat sudut pandang berbeda. Ia tak ragu menggunakan berbagai pengetahuan, sumber yang berbeda untuk mengatasi sebuah masalah. Ia tidak mudah menjadi panik, ketika melihat masalah, karena ia punya rasa optimisme.

3. Motivasi

Tanpa motivasi, dua bahan baku bagi kreativitas—keahlian dan keterampilan berpikir kreatif—akan kehilangan *greget*-nya, dan rentan terhadap kontinuitas. Alih-alih menciptakan pemecahan masalah kreatif, kedua hal tadi malah disalurkan untuk hal lain yang tidak ada kaitannya dengan tujuan perusahaan. Karena itu, di sini motivasi memainkan peranannya. Seperti yang telah dikemukakan oleh banyak pakar kepemimpinan dan manajemen, motivasi pada manusia hadir dalam dua bentuk, *entrinsik* dan *intrinsik*.

Kesimpulan

Kreativitas dapat disebut sebagai elemen perilaku *entrepreneurial* maupun inovatif. Saat penghasilan gagasan ia berperan paling besar, kemudian masih tetap berperan pada saat tahap-tahap selanjutnya. Kunci kreativitas adalah memadukan gagasan dan sekaligus sikap. Membiasakan diri mengombinasikan dua atau lebih yang berbeda menjadi awal bagi hadirnya kreativitas.

Meskipun banyak yang beranggapan kreativitas hasil dari pengolahan pikiran bawah sadar, tapi studi empirik lebih banyak menemukan bahwa secara sistematis memikirkan sesuatu adalah sumber kreativitas. Barangkali tidak secara langsung, dan mungkin sekali memang diproses secara bawah sadar. Emosi ditemukan punya peran yang tidak kecil juga. Emosi lebih sering berperan memperluas kemungkinan-kemungkinan yang ada, tapi emosi negatif dalam taraf tertentu juga bisa mendorong hadirnya ide baru.

Dalam konteks organisasi, sering kali kreativitas tidak melejit karena berbagai kendala, baik dari sisi psikologis individu maupun dari sistem yang diciptakan. Misalnya aturan yang kurang memberi ruang pada kesalahan-kesalahan. Karena kreativitas cenderung sebuah keterampilan, bukan sebuah karakter genetika, maka individu dan organisasi dapat mengembangkannya.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Identifikasilah karyawan di perusahaan tempat Anda bekerja. Adakah di antara mereka yang pantas untuk dijuluki “kreatif”? Bila ada, ingat lagi apa saja yang sudah dihasilkan oleh karyawan tersebut? Menurut Anda, apa yang menjadi sumber kreativitasnya?
2. Sistem di organisasi kadang cenderung mendewakan hal-hal yang sudah bersifat “*status quo*”. Karyawan enggan mengkritik, mempertanyakan hal-hal tertentu (seperti peraturan perusahaan) yang memang sudah tidak sesuai atau lebih banyak efek buruknya ketimbang manfaat. Adakah aturan-aturan seperti itu di tempat Anda? Apakah usulan Anda untuk memperbaikinya?
3. Setujukah Anda kreativitas cenderung merupakan sebuah keterampilan? Cobalah usulkan, adakah strategi atau cara tertentu yang menurut Anda efektif untuk membangun kreativitas?
4. Bahaslah dengan rekan Anda, bagaimana kondisi emosional seseorang memengaruhi kreativitasnya.

Referensi

- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing
- Amabile, T. M., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- George, J. M. (2007). Creativity in organization. *The academy of management annals*, 1(1), 439-477.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- Shalley, C. E. (2007). Creating roles: What managers can do to establish expectation for creative performance. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 147-164). Hoboken, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

PERSONAL
OPPER
for every need

GO MART
POWERED BY GO JEK

Tampilan website Gojek

Perusahaan Gojek, yang menawarkan perusahaan aplikasi untuk berbagai layanan berbasis sepeda motor. Tawaran layanan-layanannya hadir dengan mempertanyakan dan menantang *status-quo*. (Sumber: www.go-jek.com)

6 MENGEMBANGKAN KECAKAPAN INTRAPRENEUR 1

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

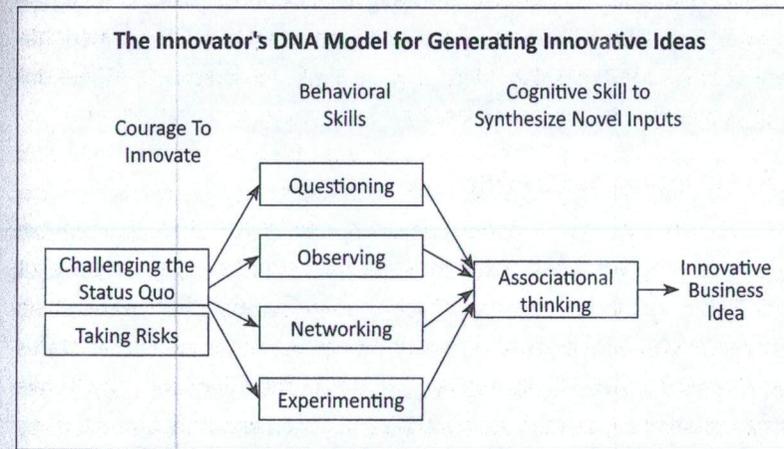
Setelah mempelajari modul ini diharapkan pembaca dapat memahami:

1. Bagaimana menantang *status quo*.
2. Keberanian untuk berinovasi.
3. Kecakapan bertanya dalam inovasi.
4. Kecakapan pengasosiasi demi ide baru.



6.1 Pendahuluan

Bab ini membahas lebih mendalam tentang beberapa kecakapan inovasi yang perlu dikuasai oleh intrapreneur, agar dapat menghasilkan ide kreatif yang bermanfaat dan kemudian menerapkannya di organisasi. Ini melibatkan beberapa kondisi dan kecakapan, seperti yang dijelaskan oleh model yang dikembangkan oleh Dyer, Gregersen, dan Christensen (2011), seperti pada diagram di bawah.



Gambar 2. Model Kecakapan Inovasi Dyer, Gregersen, dan Christensen (2011)

6.2 Delivery Skills vs. Discovery Skills

Sebagian besar manajer pada perusahaan mapan cenderung terlalu fokus pada kecakapan *delivery*, yakni bagaimana membuat rencana dapat dilaksanakan dengan sukses (eksekusi). Jadi manajer terbiasa menghabiskan waktunya dengan menganalisis situasi, membuat perencanaan, kemudian memperhatikan detail pelaksanaan dari rencana tersebut. Waktu dan konsentrasi banyak tersita untuk ketiga hal tersebut. Manajer yang inovatif atau *entrepreneurial*, selain punya kapabilitas dalam *delivery*, juga memfokuskan diri pada kecakapan *discovery*.

Menurut Dyer *et al.*, (2011) *discovery skills* terdiri dari *questioning* (bertanya), *observing* (mengamati), *networking* (berjejaring), dan *experi-*

menting (bereksperimen). Untuk memudahkan, keempat kemampuan ini dapat kita singkat menjadi QONE. QONE menentukan bagaimana seseorang bisa sukses dalam inisiatif intrapreneurial atau inovasi. Karena merupakan kemampuan, berarti hal tersebut bisa dikembangkan untuk masing-masing individu.

Anggapan di atas didukung oleh studi Dyer dan rekan-rekannya tentang dua orang kembar identik yang memiliki karakter serupa. Pertanyaan studi mereka adalah, apakah dua orang yang kembar bisa menjadi dua orang berbeda keinovasiannya ketika aktivitas mereka berbeda menghadapi satu isu atau masalah. Mereka yang aktif melakukan QONE cenderung punya ide-ide yang lebih kreatif.

6.3 Menantang Status Quo

Sebelum lebih detail membahas kemampuan QONE, kita tinjau terlebih dahulu tentang bias atas *status quo*. Hal ini sudah kita singgung sedikit pada Bab 5. Memang banyak studi yang sudah membuktikan bahwa salah satu tantangan bagi para intrapreneur adalah kecenderungan atas *status quo* (Kim & Kankanhalli, 2009). Banyak intrapreneur inovatif yang punya kemampuan mengontrol *status quo bias*; yaitu kecenderungan seseorang untuk lebih menyukai kondisi sekarang ketimbang alternatif yang baru. Di organisasi, sebagian orang suka dengan istilah “*if it ain't broke, don't fix it*.” Di sisi lain, intrapreneur cenderung ingin melihat apakah ada sesuatu yang kurang dan ingin segera memperbaikinya.

Studi yang dilakukan Dyer dan rekan-rekannya (2011) juga menemukan para intrapreneur yang inovatif (termasuk di antaranya berposisi sebagai CEO) menghabiskan 50 persen waktunya pada aktivitas *discovery* (*questioning, observing, experimenting, dan networking*). Ini dapat dikatakan “berani”, yaitu secara aktif mencari peluang untuk membuat perubahan.

6.4 Keberanian untuk Melakukan Inovasi

Mengapa dituntut untuk berani dalam mencari, mengusulkan, dan menerapkan sebuah ide baru? Ide baru biasanya memuat saran perubahan dan intrapreneur menyadari perubahan mengandung unsur pembel-

ajaran. Karena aspek pembelajaran itulah para intrapreneur tidak merasa “takut” atau malu dalam membuat kesalahan-kesalahan. Yang penting adalah mereka segera belajar dari kesalahan tersebut. Mereka merasa tanpa kesalahan berarti tidak bisa memberikan yang terbaik pada pihak lain (pelanggan, kolega, departemen, organisasi).

Keberanian untuk inovasi inilah yang membuat lebih banyak orang berperilaku *question, observing, networking, dan experimenting*. Mereka mau menjalankan misi untuk mengubah dan mengambil risiko. Semua keterampilan ini bisa berbeda bagi setiap orang, bahkan bagi mereka yang kembar identik sekalipun.

Anggap ada dua orang yang kembar identik, dengan kemampuan otak sama, dan berbagai bakat lain juga sama. Sebut saja namanya Ihsan dan Gibran. Keduanya diminta selama satu minggu untuk memikirkan dan mengusulkan satu gagasan kreatif. Ihsan selama satu minggu berpikir keras di kamar melakukan curah gagasan (*brain storming*) dengan coretan-coretan.

Gibran punya cara lain. Ia (1) berbicara dengan berbagai pihak; insinyur, pemusik, ibu kos, desainer tentang upayanya; (2) mengunjungi beberapa perusahaan baru untuk berdiskusi dan melakukan pengamatan; (3) membeli lima sampel produk terkait dan mempelajarinya, dan (4) menunjukkan contoh prototipe produk, dan (5) menanyakan: bagaimana kalau produk ini dijual, bagaimana kalau tidak berfungsi?

Menurut Anda, mana dari Ihsan dan Gibran yang akan memberikan usulan yang inovatif seperti yang diharapkan?

Tentu saja genetika masih berperan. Tapi kelihatannya hal tersebut tidak begitu dominan. Manajer di perusahaan-perusahaan banyak yang bisa *delivery skills* (mengeksekusi): menganalisis, merencanakan, mengimplementasikan hal-hal detail, dan mengeksekusi. Yang jarang pada diri manajer itu adalah *discovery skills* (eksplorasi). Begitupula, manajemen perusahaan jarang yang secara aktif menuntut secara khusus kemampuan *discovery* pada saat rekrutmen karyawan. Begitupula sistem *reward* atau penilaian kinerja, belum banyak yang menggunakan *discovery skills* sebagai faktor yang dinilai. Bagaimana dengan perusahaan Anda?

Untuk mengukur kecakapan *discovery*, kuesioner berikut dapat digunakan (Dyer *et al.*, 2011).

Mengevaluasi Kecakapan Discovery

Untuk memperoleh potret ringkas tentang profil kecakapan *discovery-delivery* Anda, ikuti survei *self-assessment*/penilaian pribadi berikut (1=sangat tidak setuju; 2 = agak tidak setuju; 3 = netral; 4 = agak setuju; 5 = sangat setuju). Jawablah berdasarkan apa perilaku aktual Anda, bukan berdasarkan apa yang Anda inginkan.

	1	2	3	4	5
1. Sering kali, ide-ide atau pandangan saya beragam dan sangat berbeda dari perspektif orang lain.					
2. Saya berhati-hati membuat kesalahan dalam pekerjaan saya.					
3. Saya selalu mempertanyakan tentang <i>status quo</i> .					
4. Saya orang yang sangat teratur dalam bekerja.					
5. Ide baru sering datang pada saya ketika saya mengamati secara langsung bagaimana orang berinteraksi dengan produk dan jasa.					
6. Saya harus menuntaskan segala sesuatu dengan baik dalam tugas-tugas saya.					
7. Saya sering mendapatkan solusi atas masalah dengan mengambil solusi dari gagasan yang dikembangkan di industri, bidang dan disiplin yang lain.					
8. Saya tidak pernah mulai proyek dan usaha baru dan bertindak cepat tanpa benar-benar memikirkan semua potensi masalah.					
9. Saya sering bereksperimen untuk menciptakan cara-cara baru.					
10. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sampai akhir, terlepas dari kendala yang saya hadapi.					
11. Saya selalu membicarakan dengan berbagai kalangan untuk memperoleh dan memperbaiki ide saya.					

12. Saya unggul dalam memilah-milah tujuan atas rencana ke bagian-bagian tugas yang diperlukan untuk penyelesaian.					
13. Saya menghadiri konferensi (di bidang keahlian saya dan juga bidang yang tidak relevan) untuk menemui orang-orang yang baru dan memahami berbagai isu yang mereka hadapi.					
14. Saya memperhatikan sungguh-sungguh detail tugas untuk memastikan bahwa tidak ada yang terlewatkan.					
15. Saya aktif mengidentifikasi tren yang muncul dengan membaca buku, artikel, majalah, blog dan lain-lain.					
16. Saya mencoba untuk bertanggung jawab untuk memperoleh hasil.					
17. Saya sering bertanya "bagaimana jika" yang merangsang pengekplorasiian kemungkinan dan batas-batas baru.					
18. Saya konsisten membuat perincian rencana untuk menyelesaikan pekerjaan.					

Skill	Skor Anda
Discovery skills:	
Delivery Skills:	

Panduan Penilaian

Jumlahkanlah skor yang Anda peroleh pada pernyataan-pernyataan nomor ganjil. Kecakapan *discovery* Anda tergolong sangat tinggi bila angka yang Anda peroleh 45 atau lebih, tinggi pada skor 40-45, sedang hingga tinggi bila skornya antara 35-40, sedang hingga rendah bila skornya 29-34, dan rendah bila skornya 28 atau kurang.

Jumlahkanlah skor yang Anda peroleh pada pernyataan-pernyataan nomor genap. Kecakapan *delivery* Anda tergolong sangat tinggi bila angka yang Anda peroleh 45 atau lebih, tinggi pada skor 40-45, sedang hingga tinggi bila skornya antara 35-40, sedang hingga rendah bila skornya 29-34, dan rendah bila skornya 28 atau kurang.

Kecakapan *discovery* akan memfasilitasi kita untuk melakukan pengasosiasian (*associating*), yang menjadi kunci ide yang inovatif (lihat kembali model di halaman 75). Kita bahas terlebih dahulu pengasosiasian ini, sebelum kita masuk ke kecakapan QONE.

6.5 Pengasosiasian (Associating)

Pengasosiasian adalah kemampuan untuk membuat hubungan yang mengejutkan lintas area pengetahuan, industri, dan geografi. Intrapreneur sengaja mencari informasi yang berbeda dan melalui bertanya, mengamati, berjejaring dan bereksperimen—bisa menjadi katalis untuk asosiasi yang kreatif.

Dengan cara seperti ini Walt Disney, tokoh dan produser film kartun Amerika berperan sebagai “*creative catalyst*”, menggabungkan berbagai gagasan bersama dan membuat karyawan menjadi lebih kreatif melihat sesuatu. Dengan pengasosiasian Walt Disney menggabungkan antara animasi dan film dan memberi tema-tema baru bagi wahana bermainnya—sesuatu yang mengubah industri hiburan. Disney dikenal seperti lebah yang datang dari satu area studio ke yang lain dan mengambil “madu” dan melakukan polinasi silang yang menstimulasi kreativitas banyak pihak di perusahaannya. Ia menjadi penghubung berbagai gagasan, ide, layanan dan pendekatan untuk menghasilkan inovasi baru.

Pengasosiasian: Bagaimana Cara Bekerjanya

Pengasosiasian terjadi karena otak manusia cara bekerjanya tidak seperti kamus, di mana “*theater*” bisa dilihat di abjad “T”. Tapi, otak melihat hal-hal yang terkait dengannya, seperti “drama, waktu pertunjukan, seruan *action!*, dan lain sebagainya. Untuk yang agak jauh keterkaitannya orang bisa menemukan “karier akting”, “honor main film”, atau “iklan”.

Semakin berbeda pengetahuan yang diproses di otak kita, semakin hubungan yang dibuat bisa memberi input segar untuk pengasosiasian dan berujung pada ide baru. “Otot” pengasosiasian seseorang bisa berkembang melalui praktik aktif bertanya, mengamati, berjejaring, dan bereksperimen.

Begitulah Michael Lazaridis pendiri Research in Motion perusahaan yang memproduksi Blackberry mendapatkan ide di satu konferensi tentang tren teknologi *wireless* dan transfer data.

Howard Schultz, pendiri Starbuck dapat ide waktu mengamati bar espresso di Itali. Gagasan inovasi muncul ketika seseorang aktif melintasi berbagai batasan—geografis, industri, perusahaan, profesi, disiplin, dan lain-lain, dan kemudian mengaitkannya kecakapan DNA yang lain. Mereka dengan sengaja menciptakan kombinasi yang tak biasa.

6.6 Berusaha Menciptakan Kombinasi Tak Biasa

Intrapreneur dan inovator selalu dengan sengaja menggabungkan hal-hal yang tadinya terkesan tidak patut dikombinasikan. Tapi justru itu yang membuat mereka sukses. Mereka tidak jemu bertanya: Bagaimana kalau kita menggabungkan INI dengan ITU, ITU dan YANG LAIN.

Larry Page pendiri perusahaan Google tadinya membuat Google *ranking* untuk melihat bagaimana situasi karya akademik para dosen dan profesor dibuat *ranking*-nya. Dengan cara yang sama seharusnya situs web juga bisa di-*ranking*.

Pendiri EBAY, Pierre Omidyar, mendapatkan ide ketika bicara dengan para petani di Hawaii yang ingin menjual produk agrobisnis yang biasanya lebih dari 1/3 rusak. Dia menaritahu lebih jauh tentang bagaimana dengan kantor pos? Bukankah bisa datang 6 kali seminggu?

Cerita tentang pertanyaan-pertanyaan Omidyar ini seakan-akan kurang pekerjaan, dan pasti ada penjelasannya kenapa satu hal tertentu itu tidak mungkin dikombinasikan. Tapi ini merupakan contoh, penggabungan yang tadinya belum pernah dilakukan. Hal-hal baru bisa muncul dengan seperti ini. Produk segar dengan kantor pos memang aneh, tapi cara pikir seperti ini meningkatkan kemungkinan hadirnya ide bisnis yang inovatif.

1. Zooming In and Zooming Out

Intrapreneur yang inovatif sering kali menunjukkan kapasitas dapat melakukan dua hal sekaligus; mengamati hal-hal tertentu secara detail, seperti misalnya bagaimana pengalaman pelanggan ketika membeli atau mengonsumsi produk, dan melihat bagaimana pengalaman itu konsisten dengan gambaran menyeluruh ekspektasi organisasi. Seperti layaknya lensa kamera, intrapreneur bisa *zooming in* dan *zooming out*. Dengan kemampuan seperti ini, sering para intrapreneur kemudian mensintesis hasil pengamatan ini menjadi sebuah ide baru yang kreatif.

Steve Jobs, juga melakukan perilaku *zooming in* dan *zooming out* ini. Pengamatan detailnya pada mobil Mercedes Benz terkait dengan bahan-bahan yang digunakan untuk *body* mobil, memberikannya ide untuk bahan-bahan produk iTunes, Ipod dan Iphone dan Ipad. Begitupula pengalamannya berurusan dengan Pixar dan Walt Disney, seperti soal hak distribusi dan pendapatan bisnis film, membantu Jobs memahami banyak interaksi saat kembali lagi ke Apple. Dia memiliki banyak solusi untuk tantangan distribusi musik berbasis internet.

2. Lego Thinking

Selain aktivitas *zooming in* dan *zooming out*, intrapreneur yang inovatif juga cenderung terbiasa mencatat hal-hal yang punya peluang menjadi ide kreatif. Konon, Thomas Alfa Edison ditemukan punya 3.500 buku catatan. Billioner Richard Branson terbiasa merekam sesuatu yang ia pikir bisa jadi sumber ide dan akan bermanfaat di kemudian hari. Memperbanyak ide memang perlu untuk sebuah ide inovatif, apalagi itu bukan ide-ide biasa. Yang mereka hasilkan dengan perilaku seperti ini bukanlah hal yang baru sama sekali, tapi kombinasinyalah yang unik. Nanti kita akan lihat QONE dapat menjadi kunci untuk kebutuhan penumpukan ide ini dan akan mempermudah memperbanyak sumber “stok” dari ide. Seperti permainan lego, semakin bagus komponen-komponen pembangunnya, semakin bagus juga pengkombinasian untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Ini juga yang menjelaskan bahwa orang dengan keahlian yang tinggi terhadap satu bidang, bila ditambah pengetahuan dari bidang berbeda, maka cenderung akan menghasilkan sebuah ide yang unik.

6.7 Salah Satu Tips untuk Pengasosiasian

Tips berikut dianjurkan para ahli kreativitas untuk memfasilitas pikiran kita dalam membuat pengasosiasian. Intinya adalah, bagaimana kita mengombinasikan hal-hal yang secara natural tidak lazim untuk disatukan. Misalnya, bagaimana *microwave* bisa bermanfaat untuk mesin pencuci piring (*dishwasher*). Piring yang habis dicuci dikeringkan dengan teknologi yang ada pada *microwave*, yang sekaligus juga dapat bermanfaat untuk tujuan sanitasi piringnya (mematikan kuman). Berikut adalah tips tersebut:

Memaksa Asosiasi Baru

Identifikasilah sebuah masalah yang belum terpecahkan di perusahaan/departemen Anda. Kemudian mintalah rekan Anda secara *random* untuk menyebutkan sebuah perusahaan/produk tertentu yang terkemuka. Cobalah pikirkan potensi asosiasi yang mungkin bisa diperoleh. Apakah cara perusahaan/produk tersebut memuaskan pelanggannya punya hubungan dengan masalah Anda? Untuk memudahkan gunakanlah tabel berikut:

Tabel 2. Memaksa Asosiasi Baru

Masalah yang dihadapi	Ide yang tidak terkait/ random	Potensi asosiasi

Kesimpulan

Keinginan untuk berinovasi menuntut keberanian menantang *status quo*. Kecenderungan organisasi untuk menjalankan yang sudah biasa tanpa memikirkan peningkatan menjadi sebuah tantangan bagi intrapreneur. Tuntutan manajemen untuk memastikan apa yang sudah direncanakan harus dijalankan meraih apa yang ditargetkan juga sebuah tantangan. Kondisi ini mengakibatkan manajer cenderung tidak sempat untuk mengeksplorasi (*discovery*) dan hanya sibuk dengan eksekusi (*delivery*)

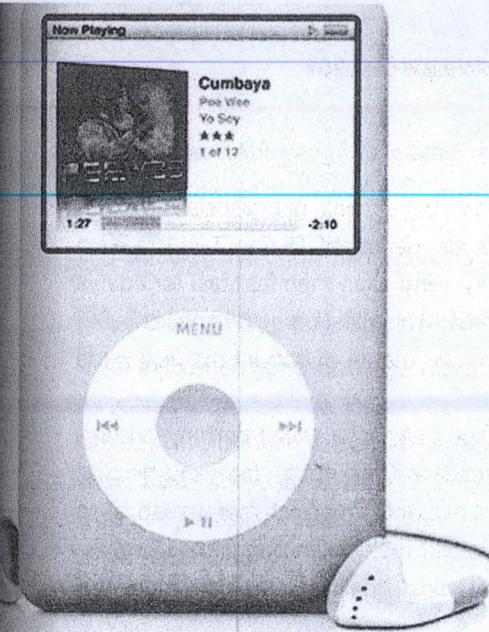
Intrapreneur perlu mengembangkan kecakapan bertanya, mengamati, berjejaring, dan bereksperimen. Kecakapan bertanya akan menggiring intrapreneur pada ide-ide baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Ini dapat difasilitasi dengan kemampuan pengasosiasian. Intrapreneur bisa memaksa aplikasi disatu ranah tertentu untuk dicari penerapannya pada bisnis yang dijalankan.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Perhatikan para manajer puncak di organisasi Anda. Apakah menurut Anda mereka adalah orang cenderung menggunakan *delivery skill* ketimbang *discovery skill*? Apakah Anda memiliki saran seperti apa sebaiknya mereka menjalankan *discover skill*?
2. Coba ingat lagi berbagai peraturan atau kebijakan yang menurut Anda sudah 'usang' tidak sesuai lagi dengan situasi di kantor Anda, sesuatu yang cenderung "status quo". Mengapa ini dibiarkan? Apa saran Anda untuk menantang *status quo* ini?
3. Amatilah produk/layanan yang ada di sekitar Anda. Identifikasilah apakah ada di antaranya yang menjalankan prinsip pengasosiasian.
4. Cobalah gunakan tabel ...untuk melihat sejauhmana pengasosiasian dapat berfungsi untuk pekerjaan atau bisnis Anda.

Referensi

- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kim, H. W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective. *Management Information System Quarterly*, 567-582.



Ipod touch classic seri 5

Perusahaan Apple meluncurkan Ipod touch seri pertama di tahun 2001 dengan mempertanyakan: bisakah kita membuat pemutar lagu yang bisa menyimpan 500-100 lagu? Saat itu pemutar lagu yang ada berbasis CD yang berisikan sekitar 15-25 lagu. (Sumber gambar: www.Amazon.com)

7 MENGEMBANGKAN KECAKAPAN INTRAPRENEUR 2

TUJUAN INSTRUKSIONAL MODUL INI

Setelah Anda mempelajari modul ini diharapkan agar Anda dapat memahami:

1. Kecakapan *discovery*: Mempertanyakan (*Questioning*).
2. Kecakapan *discovery*: Mengamati (*Observing*).

7.1 Pendahuluan

Di Bab 5 kita sudah membahas bagaimana pengasosiasian menjadi satu jalur penting atas hadirnya ide-ide kreatif. Di Bab 7 ini kita akan membahas dua kecakapan *discovery* yang akan memfasilitasi terjadinya pengasosiasian, yakni kecakapan bertanya (*questioning*) dan kecakapan mengamati (*observing*). Sebagian besar materi di bab ini merujuk pada Dyer *et al.*, (2011).

Dua hal penting dalam kecakapan bertanya, yakni pertanyaan-pertanyaan yang memberi deskripsi keadaan (deskriptif) dan yang bersifat mempertanyakan lebih jauh (*disruptive*). Untuk masalah mengamati, akan dibahas bagaimana intrapreneur inovatif melakukan pengamatan sekaligus menghubungkan yang tadinya terlihat tidak terkait dalam menemukan ide bisnis.

7.2 Kecakapan Bertanya

Kecakapan bertanya (*questioning*) atau mempertanyakan adalah satu kecenderungan seseorang untuk mempertanyakan mengapa sesuatu terjadi dan bagaimana sesuatu itu dapat membuat sebuah perbedaan. Intrapreneur yang memiliki kecakapan ini adalah orang yang tidak begitu saja menerima apa yang ia dengar atau lihat, terutama atas sesuatu yang menarik dan relevan untuk dirinya. Intrapreneur ingin tahu apa yang sesungguhnya “bekerja” di balik sebuah kesuksesan atau kegagalan sekalipun. Keterampilan ini merupakan sebuah katalis penting bagi ide kreatif.

Bertanya atau keterampilan mempertanyakan memang punya peran penting dalam inovasi. Karena inovasi merupakan jawaban dari sebuah masalah, maka kemampuan merumuskan pertanyaan sebuah masalah sering lebih penting daripada alternatif solusi untuk masalah tersebut. Mengapa? Karena alternatif solusi, betapa pun banyaknya belum tentu merupakan solusi terbaik ketika pertanyaan yang dirumuskan atas masalah tersebut bukan pertanyaan yang tepat. Intrapreneur diketahui terampil dalam mempertanyakan karena mereka menggunakan imajinasi yang kreatif saat mempertanyakan. Seperti yang kita lihat di Bab 6, ketika melihat sesuatu yang relevan, intrapreneur selalu tergelitik untuk bertanya. Misalnya pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Siapa target konsumen produk itu? Apa yang sesungguhnya mereka

inginkan? Apa yang kita ketahui tentang mereka? Pengalaman seperti apa yang sesungguhnya mereka inginkan? Seberapa jauh kita memahami segmen-segmen pasar yang berbeda? Segmentasi secara psikologinya bagaimana? Secara gaya hidup? Dst, dst.

7.3 Pertanyaan yang Provokatif

Pertanyaan yang biasanya diajukan para intrapreneur bukanlah pertanyaan biasa-biasa saja. Mereka bertanya sekaligus dengan sesuatu yang bersifat revolusioner di benaknya. Pertanyaannya mencoba mendorong batas-batas atau asumsi-asumsi yang ada. Sebagian orang menyebutnya sebagai “provokatif” atau sebagai “*disruptive*”. Bagaimana proses bertanya seperti ini?

Awalnya, orang yang suka mengajukan pertanyaan provokatif mengeksplor situasi *SEKARANG*, atas *apa*, *siapa*, dan *bagaimana* untuk mempelajari dan memahami situasi yang ada. Eksplorasi ini akan mendapatkan informasi yang bersifat deskriptif. Jawaban atas pertanyaan awal ini akan memberi gambaran atas situasi—fisik, intelektual, dan emosional, dan akan memberi landasan bagi pertanyaan berikutnya yang lebih bersifat *APA YANG MUNGKIN NANTINYA*, dengan cara yang disebut “*disrupting*”. Untuk yang *disrupting* ini, intrapreneur akan memulainya dengan pertanyaan pertanyaan *mengapa (why)*, *mengapa tidak (why-not)*, dan *bagaimana jika (what-if)* yang bisa menungkapkan lebih dalam dan memfasilitasi untuk memperoleh solusi yang tak terduga. Terlepas dari deskriptif maupun *disruptive*, intrapreneur terbiasa menanyakan pertanyaan yang kuat, yang membantu mereka melihat apa yang ada di bawah permukaan dari sesuatu yang menarik mereka.

Bagian berikut memerinci pertanyaan yang bersifat deskriptif, dan yang bersifat *disruptive*.

1. Pertanyaan Deskriptif

Intrapreneur percaya bahwa segala sesuatu tidak terjadi begitu saja; apakah tentang produk, layanan, proses, model bisnis. Intrapreneur selalu mencoba memahaminya dengan memberi pertanyaan-pertanyaan.

Langkah #1 Pertanyaan “*what is?*”

Pertanyaan “*What is*” ini berguna untuk membuat intrapreneur fokus

pada hal-hal kecil yang tidak terduga Misalnya, hal-hal kecil pada konsumen, pesaing, pemasok, dan sebagainya. Karena ingin mendalami, tidak jarang intrapreneur menyertakan empati. Apa yang sedang mereka lakukan? Mengamati detail yang dilakukan konsumen atau pesaing.

Apa sesungguhnya masalahnya? Apa yang sedang dicoba untuk dicapai? Apa masalah yang paling gawat?

Langkah #2 Pertanyaan “what caused?”

Langkah berikutnya adalah dengan pertanyaan sebab akibat. Apa yang *membuat* Anda mengembangkan produk/jasa ini? Jawaban atas rangkaian pertanyaan: siapa, apa, kapan, di mana, dan bagaimana akan memberikan gambaran yang membuka wawasan bagi intrapreneur.

2. Pertanyaan Disruptif

Setelah mendapatkan gambaran cukup baik atas situasi yang ada melalui pertanyaan deskriptif, maka intrapreneur mulai mencari kemungkinan solusi dengan pertanyaan *disruptif*. Ini ibarat seorang sopir memindahkan persneling dari pertanyaan deskriptif ke pertanyaan *disruptif*: *why, why not, what if*.

Langkah#3: Pertanyaan why, why not

Pertanyaan disruptif membantu intrapreneur memperoleh wawasan yang penting. Ini juga menunjukkan bahwa mereka tidak puas dengan gambaran yang diperolehnya semula tentang bagaimana sesuatu itu berjalan/berfungsi.

Persis yang dilakukan Edwin Land, —penemu Polaroid, ketika ia mengambil foto anaknya yang berusia tiga tahun (Dyer *et al.*, 2011). Anaknya penasaran, tentang hasil fotonya dan bertanya kok kita tidak bisa lihat gambarnya segera? Pertanyaan ini mendorong Land yang seorang ahli emulsi foto untuk mempertanyakan kemungkinan fotografi instan. Apa yang diperlukan agar kita bisa fotografi instan bisa menjadi kenyataan? Ketika intrapreneur bertanya MENGAPA dengan cara yang berbeda, maka saat itulah sering kali hal-hal yang menarik terjadi. Dalam waktu yang tidak terlalu lama setelah Edwin Land terdorong mempertanyakan soal kemungkinan tersebut, maka ia sudah memperoleh dasar-dasar wawasan yang akhirnya bisa mengubah keseluruhan industri fotografi kala itu, yaitu teknologi foto instan. Di tahun 1946-1986, ada sekitar 150 juta unit Pola-

roid yang berhasil terjual (Bonanos, 2012).

Cerita serupa juga terjadi pada JetBlue, maskapai budget air Brazil yang juga memberikan layanan bus gratis ke bandara untuk penumpangnya. Strategi ini langsung menarik para pelanggan karena ongkos taxi di sana bisa mencapai 40% dari harga tiket pesawatnya (Wynbrandt, 2010).

Langkah #4: pertanyaan “what if”

Seperti diketahui di Bab 4, intrapreneur atau inovator terbiasa menantang *status quo*. Yang ada dipikiran mereka selalu, “kalau kita kerjakan *ini*, apa yang akan terjadi kemudian”, “bagaimana cara terbaik”, “bila tidak berjalan dengan baik, apa yang harus dilakukan?” Kepala mereka selalu terusik untuk menelurkan ide-ide baru.

Pertanyaan *What if* membantu intrapreneur untuk menghadapi kendala-kendala, dan memfasilitasi bagaimana jalan keluarnya. Kreativitas dan inovasi memang tumbuh subur, justru ketika ada kendala, dan pertanyaan *what if* adalah salah satu kuncinya.

Steve Jobs pendiri perusahaan Apple sukses menggunakan *what-if* untuk menghadirkan produk Ipod dan jaringan toko khusus Apple. Yang ia tanyakan adalah; Bagaimana kalau kita membuat sebuah MP3 player— yang bisa masuk di kantong dan menyimpan 500 dan hingga 1.000-an lagu) dan juga toko yang “*experience centered*” dan hanya jual produk apple? (Young & Simon, 2006).

THINK – PAIR – SHARE

Hindustan Lever (Unilever di India), memiliki tantangan dalam mendistribusikan produk-produk mereka ke pelosok-pelosok negeri karena keterbatasan toko, akses untuk iklan dan juga infrastruktur jalan dan alat transportasi yang buruk sekali.

Diskusikanlah dengan rekan Anda, strategi apa yang paling sesuai untuk kondisi seperti ini?

Untuk mendalami pertanyaan *What if* ini, coba baca dan bayangkan kasus Hindustan Lever (perusahaan kelompok Unilever yang beroperasi di India).⁶

Jadi pertanyaan *What-if* juga dapat memfasilitasi kita menghasilkan solusi guna mengeliminasi kendala terkait keterbatasan sumber daya atau keterbatasan teknologi yang kita hadapi. Mike Lazaridis, waktu mengembangkan BlackBerry berhasil mengatasi kendalanya dalam hal CPU, teknologi LCD, masalah *keyboard* dan mouse yang menjadi tantangan bagi timnya dengan panduan pertanyaan *what-if*.

Bertanya sebagai “turbocharger”

Kecakapan bertanya memang signifikan sebagai sebuah katalis. Tapi itu tidak cukup untuk sebuah inovasi. Intrapreneur inovatif memerlukan aktivitas observasi, *networking* dan *experiment* yang bermutu juga. Tanpa ini, yang dihasilkan oleh aktivitas bertanya sering tidak lengkap. Kombinasi yang unggul dari keempatnya akan menghasilkan ide inovatif yang bermutu tinggi.

7.4 Kecakapan Mengamati (Observing)

Kebanyakan intrapreneur inovatif adalah pengamat yang baik. Mereka mengamati dengan intens hal-hal yang ada di sekitarnya, dan bagaimana sesuatu berfungsi, serta sensitif kalau ada hal tidak beres. Dengan seperti ini mereka saling menghubungkan hal-hal yang tadinya tidak terkait dan akhirnya berpeluang menjadi ide bisnis.

Ratan Tata—dari Tata Group, konglomerat India memiliki ide membuat mobil Tata Nano berawal dari memperhatikan satu keluarga sedang naik vespa. Anak yang besar di depan, di tengah anak kedua, dan di belakang sang ibu. Kala itu cuaca sedang hujan, dan Ratan menyaksikan keluarga ini menerjang hujan melalui sebuah jalan. Ratan berpikir mengapa keluarga seperti ini tidak bisa menggunakan mobil dan bisa terhindar dari kehujanan serta tubuh pegal yang mungkin mendera di akhir perjalanan mereka? Dia mulai memikirkan yang harus dikerjakan; memuat transpor-

⁶ Untuk mempelajari lebih jauh kasus Hindustan Lever bisa dilihat pada Ahmad, P. S., Gorman, M. E., & Werhane, P. H. (2004). Case Study: Hindustan Lever Limited and marketing to the poorest of the poor. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(5), 495-511.

tasi yang nyaman, terjangkau dan bisa dibeli dengan harga tidak lebih tinggi dari harga skuter (Palepu, Anand, & Tahilyani, 2011).

Ratan mengumpulkan staf insinyur di tahun 2003 dan memulai pengembangan produk Tata Nano. Mimpi Ratan menjadi kenyataan pada tahun 2009 saat Tata Nano dengan harga \$2.200, dianggap sebagai mobil termurah dunia, hadir di pasar. Di bulan-bulan pertama Tata Nano sukses terjual 200 ribuan unit. Untuk mengatasi masalah distribusi dan pemasaran, tim Tata Group menggunakan *insight* dari konsumen skuter, dengan cara mengamati bagaimana para konsumen ini melakukan pembelian. Hasilnya: Tata Nano didistribusikan dengan kondisi mudah dirakit, dan dibawa menggunakan truk pada hari-hari pasar (hari Minggu), ditawarkan dan langsung menjual dengan fasilitas pembiayaan, asuransi, kursus mobil untuk mendapatkan SIM.

Kerangka Kerja untuk Mengamati

Segala sesuatu itu punya fungsi tertentu agar ia efektif; nyaman atau hemat. Intrapreneur selalu mengamati dengan pikiran untuk membuat sesuatu menjadi lebih baik. Pengamatan Ratan Tata di atas adalah contoh bagaimana ia melihat skuter menjalankan fungsinya untuk urusan transportasi dengan aman dan tidak kehujanan.

Berfungsinya sesuatu, selain soal “kegunaan” selalu memiliki dimensi sosial, dan juga emosional. Untuk setiap produk, tergantung target konsumennya siapa, maka ketiganya memiliki relatif kepentingan yang berbeda.

Bagaimana kita mengembangkan kecakapan mengamati ini? Setidaknya ada tiga cara praktis, yaitu:

1. Aktif memperhatikan pelanggan untuk memahami apa fungsi seperti apa dari produk yang mereka yang diharapkan.
2. Pelajari hal-hal yang *surprise*—yang penuh kejutan, dan bersifat *anomali*.
3. Cari peluang untuk mengamati di lingkungan yang baru.

Aktif Memperhatikan Pelanggan

Perhatikan apa yang dirasakan sebagai kekurangan dapat menjadi semacam petunjuk bagaimana agar dapat menciptakan produk, jasa, dan bisnis yang baru. Dyer *et al.*, (2011) punya 10 panduan pertanyaan yang dapat digunakan untuk memperhatikan pelanggan.

10 pertanyaan waktu memperhatikan pelanggan

1. Bagaimana mereka sadar atas kebutuhan produk/jasa? Adakah cara yang lebih mudah untuk mereka memperoleh produk/jasa.
2. Apa yang dipertimbangkan sebagai yang paling penting ketika memilih produk.
3. Bagaimana konsumen memesan dan membeli produk Anda. Apakah ada cara mempermudah, buat lebih nyaman, atau lebih hemat?
4. Bagaimana Anda menyampaikan produk atau jasa?
5. Bagaimana pelanggan membayar? Adakah cara yang lebih mudah?
6. Seperti apa frustrasinya kalau ada?
7. Pertolongan apa yang dibutuhkan pelanggan saat menggunakan produk?
8. Apakah konsumen melakukan sesuatu yang membuat usia pakai produk berkurang?
9. Bagaimana konsumen memperbaiki atau membuang produk? Apakah ada cara mempermudahnya agar lebih nyaman.

Apakah ada menurut Anda yang mengejutkan yang berbeda dari yang diharapkan? Di sanalah pembelajaran intrapreneur yang sesungguhnya dimulai.

Kesimpulan

Menjadi intrapreneur dengan fondasi berupa keberanian menantang *status quo* memerlukan perangkat keterampilan. Bab ini membahas dua keterampilan intrapreneur yang penting; kecakapan bertanya dan kecakapan mengamati. Keduanya saling meneguhkan (*reinforcing*) dan perlu dijalankan secara serius oleh para intrapreneur. Kecakapan bertanya berorientasi pada pemecahan masalah yang ada di sekitar kita. Ia akan menggiringkan kita pada situasi yang lebih baik daripada kondisi yang sedang terjadi. Pertanyaan deskriptif akan memfasilitasi kita memahami keadaan, pertanyaan disruptif membantu kita masuk pada solusi-solusi yang unik, baru dan bernilai tinggi.

Kecakapan bertanya yang baik akan semakin kuat ketika ditemani kecakapan mengamati. Pada dasarnya, kecakapan mengamati berlandaskan kecakapan bertanya. Dengan aktif mencoba memahami bagaimana sesuatu berfungsi, kemudian mengidentifikasi hal-hal yang bersifat anomali

penuh kejutan serta mengaitkannya dengan peluang yang dapat kita raih.

Pertanyaan dan Tugas untuk Diskusi

1. Tentukan satu perusahaan, bisa berhubungan dengan bisnis Anda bisa tidak. Adakah sesuatu yang inovatif—strategi, operasi, dan lain-lain yang dipraktikkan oleh perusahaan tersebut? Adakah hal yang “*surprising*” untuk Anda? Adakah yang bisa diterapkan di perusahaan Anda?
2. Seperti proses *brainstorming*—curah gagasan—*questionstorming* adalah menggiring diri kita untuk mengajukan pertanyaan (akan lebih baik bila Anda lakukan secara berkelompok). Berikut adalah prosedurnya: Tim mengidentifikasi masalah-masalah unit kerja atau organisasi atau tantangan yang ingin dipecahkan. Tulis setidaknya 10 pertanyaan tentang masalah atau tantangan - tulis bersama-sama dengan tim (lebih baik, dengan pembagian tugas). Coba tanya dengan pertanyaan *what is*, *what caused*, dan *why* serta *why not*, dan *what if* selama latihan.

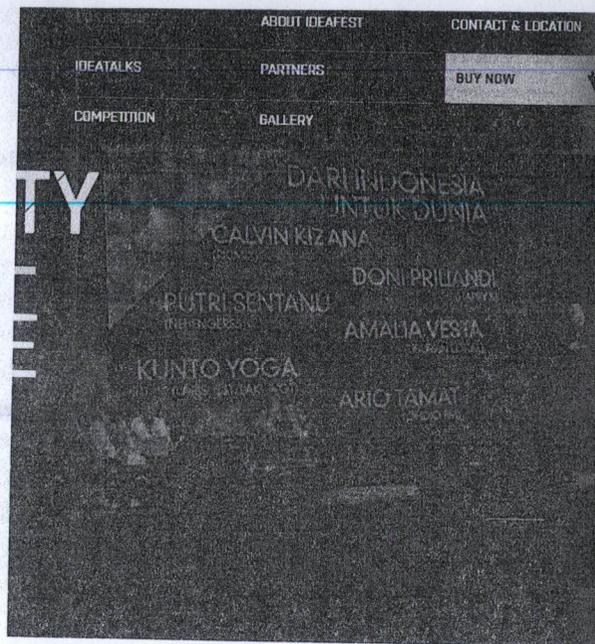
Referensi

- Bonanos, C. (2012). *Instant: the story of Polaroid*: Chronicle Books.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Palepu, K., Anand, B. N., & Tahilyani, R. (2011). Tata Nano-The People's Car. *Harvard Business School Strategy Unit Case(710-420)*.
- Wynbrandt, J. (2010). *Flying High: How JetBlue founder and CEO David Neeleman eats the Competition... Even in The World's Most Turbulent Industry*: John Wiley & Sons.
- Young, J. S., & Simon, W. L. (2006). *iCon Steve Jobs*: John Wiley & Sons.

IDEA FEST

Intrapreneur sukses menyadari pentingnya terpapar kepada hal-hal baru yang relevan bagi pekerjaannya. Mereka memanfaatkan event-event berjejaring demi ide-ide baru dan bermanfaat. Idea fest adalah sebuah acara populer di kalangan para inovator Indonesia yang haus hal-hal baru.

(Sumber gambar: www.ideafest.id)



8 MENGEMBANGKAN KECAKAPAN INTRAPRENEUR 3

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah Anda mempelajari bab ini diharapkan agar Anda dapat memahami dan mempraktikkan:

1. Kecakapan berjejaring (*networking*).
2. Kecakapan bereksperimen (*experimenting*).



8.1 Pendahuluan

Pada Bab 7, dua kecakapan *discovery*, yakni bertanya (*questioning*) dan mengamati (*observing*) sudah dibahas. Keduanya memfasilitasi intrapreneur dalam mengidentifikasi berbagai fenomena di sekitarnya, baik yang terkait langsung dengan masalah yang dihadapinya maupun yang bukan, untuk membuat pengasosiasian yang kreatif.

Pada bab ini, akan dibahas dua kecakapan *discovery* lainnya yakni kecakapan berjejaring (*networking*) dan bereksperimen (*experimenting*).

8.2 Kecakapan Berjejaring (Networking)

Sering kali dibicarakan banyak orang para intrapreneur memiliki keunggulan karena mereka berpikir secara berbeda (*thinking out-side the box*). Salah satu yang memungkinkan hal ini adalah karena para intrapreneur memperoleh keterkaitan gagasan atas sesuatu yang di luar bidang mereka—yang berasal dari “boks yang berbeda”. Kisah dari Joe Morton, yang saya kutip dari Dyer *et al.*, (2011) berikut dapat jadi rujukan.

Joe Morton, seorang pengusaha nutrisi kesehatan memperoleh gagasan bisnis miliaran dollar ketika dia bertandang ke Malaysia. Ia berkesempatan bertemu mantan Perdana Menteri Mahathir Mohammad dan mendapat informasi tentang khasiat durian dan manggis (*Mangosteen*). Ia penasaran dengan manggis, dan meminta jejarangnya di industri kedokteran di Amerika memeriksa seperti apa penelitian tentang manggis. Dia dapat tahu bahwa kulit manggis mengandung obat-obatan berguna bagi kesehatan; meningkatkan tenaga dan mengurangi peradangan, dan menyembuhkan gangguan perut. Morton dan dua orang rekannya kemudian mendirikan Xango, perusahaan yang menghasilkan jus manggis di di tahun 2002, dan berhasil \$1 miliar dalam enam tahun setelah didirikan. Ini tidak akan terjadi kalau ia tidak ke luar negeri, ketemu dan berjejaring dengan Dr. Mahathir, dan punya jejaring di dunia kedokteran.

Kisah kelahiran bisnis Blackberry yang didirikan oleh Michael Lazari-dis juga mirip (McQueen, 2010). Ketika Lazaridis menghadiri sebuah pameran perdagangan di 1987 untuk mencari ide untuk bisnis display LED mereka. Di sana dia menyaksikan pembicara DoCoMo memaparkan *wireless data system*, untuk *vending machine* yang bisa diisi saat sudah kosong—sesuatu yang saat itu canggih sekali. Dia terpikir membuat pesawat

pager, yang bisa mengirim data dan informasi. Research In Motion (RIM), perusahaan Lazaridis kemudian fokus ke teknologi *wireless* untuk membuat *interactive pager*—versi awal produk yang laris dari RIM: Blackberry *smartphone*. Perkembangan selanjutnya, kita sama-sama tahu, bahwa Blackberry sempat menjadi perangkat *smartphone* paling populer dalam kurun waktu 2007-2012.

Pengalaman Lazaridis ini mengilustrasikan nilai interaksi dengan berbagai orang yang berbeda bisa memberi pengetahuan yang unik dan perspektif segar.

8.3 Intrapreneur sebagai “Idea Networkers”

Pebisnis atau eksekutif sukses banyak yang mengandalkan aktivitas berjejaring untuk kesuksesan berbisnis. Tapi aktivitas ini belum tentu menghasilkan ide kreatif. Dyer *et al.*, (2011) membedakan yang disebut *resources networkers*—dan *idea networkers*. *Resources networkers* mengutamakan menjual produk atau berhubungan dengan orang yang punya sumber daya, kalau *idea networkers* cenderung ingin memperoleh ide baru. Intrapreneur inovatif cenderung yang terakhir ini. Berikut perbedaan dari keduanya:

Tabel 3. Perbedaan Idea Networkers dan Resources Networker

Idea Networkers (Discovery Driven Executives)	Resources Networker (Delivery-Driven Executives)
Alasan berjejaring: ide-ide (<i>ideas</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Belajar hal-hal yang baru - Mendapat perspektif baru - Menguji ide yang sedang dicoba Siapa yang menjadi target: <ul style="list-style-type: none"> - Orang yang berbeda bidangnya dengan mereka - Ahli atau non ahli dengan latar belakang dan perspektif berbeda 	Alasan berjejaring: sumber daya (<i>resources</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Akses ke sumber daya - Menjual dirinya dan perusahaan - Kemajuan karier Siapa yang menjadi target: <ul style="list-style-type: none"> - Orang yang sebidang dengan mereka - Orang dengan resources yang banyak

Banyak yang tidak bisa diduga muncul ketika kita bicara dengan orang yang berbeda latar belakangnya. Banyak studi yang menunjukkan bahwa

para intrapreneur inovatif memang sangat menghargai berinteraksi dengan orang lain (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer, & Neely, 2004).

8.4 Memaksimalkan Networking

1. Hadiri Acara-acara “Idea Networking”

Kini banyak event-event yang menjadi peluang untuk berjejaring dengan tujuan memperoleh ide baru. Misalnya, ada TEDx, (Technology, Entertainment and Design) yang dipelopori oleh Richard Saul Wurman. Di Jakarta ada TEDx Jakarta, yang biasanya tempat berkumpul pengusaha, artis, ilmuwan, pengamat, dan banyak lagi.

Pertimbangkan untuk menghadiri konferensi-konferensi bertema unik, yang menghadirkan pakar di luar bidang Anda. Richard Branson, bahkan sengaja menciptakan event khusus untuk saling bertukar ide para karyawan Virgin Music, agar proses berjejaring ide menjadi lebih mudah (Branson, 2011).

2. Dari Pribadi ke Kelompok

Banyak intrapreneur inovatif yang membangun jejaring kecil dengan orang-orang yang ia sukai. Berkumpul dan saling memberi energi dan membangun ketertarikan atas ide-ide yang dibicarakan. Tapi ada juga yang mau bicara dengan orang yang bisa dipercaya. Jejaring yang dapat dipercaya menjadi penting karena kadang-kadang isu yang dibicarakan adalah hal-hal yang kritical dan sensitif terhadap nilai strategis perusahaan.

Ide yang efektif membantu intrapreneur menciptakan proses, produk, *services*, dan model bisnis yang menghasilkan hasil positif. Kadang-kadang hasil positif ini merupakan kontribusi beberapa pihak, bukan lagi menjadi kontribusi pribadi. Menjadi susah karena di perusahaan intrapreneur orang melakukannya dengan kolaborasi. Masing-masing punya kontribusi-kontribusi tertentu.

3. Menjadi “Menarik” Saat Berjejaring

Salah satu yang akan membuat kegiatan berjejaring berhasil adalah dengan berupaya menjadi menarik. Ini penting karena dapat membuka jalan bagi akses ke pihak-pihak yang kita harapkan. Ada dua aspek yang

bisa disiapkan agar menjadi pihak yang “menarik” di satu event *idea networking*.

1. Pengalaman luas di soal tertentu (terkait dengan event), yang juga bisa berarti wawasan yang luas. Wawasan itu bisa dari bacaan atau jejaring yang dimiliki (oh ya si A, itu pernah satu acara dengan saya kami ketemu di).
2. Siapkan dan sempurnakan *elevator pitch*—sebuah rangkuman atas tema yang Anda ingin orang lain mengomentarkannya sebagai satu sumber ide.
3. Sampaikan ketertarikan pada orang yang Anda ingin peroleh pendapat/idenya. Saat mendekati ke orang tersebut, sampaikan bahwa: saya tertarik dengan ide Anda/perspektif Anda. Ini agar dia merasa dihargai dan merasa ahli.

8.5 Beberapa Tips untuk Kecakapan Networking

Ada banyak cara untuk meningkatkan kecakapan *networking* dan membuatnya bermanfaat bagi penghasilan ide-ide baru di kantor. Beberapa tips berikut saya ambil dari Dyer *et al.*, (2011).

#1 Perluas keragaman jejaring Anda

Cobalah buat daftar pihak-pihak yang ingin Anda ajak bicara bila ingin memperoleh ide-ide baru. Seperti apa latar belakang bidangnya, berapa di antara mereka pernah tinggal di luar negeri. Berapa yang berasal dari kelompok sosial ekonomi berbeda dari Anda. Cobalah perluas terus jejaring yang Anda punyai ini.

#2 Rencanakan makan siang untuk berjejaring

Sempatkan rencanakan makan bersama dengan orang-orang yang beda bidangnya dengan Anda. Sering-sering bertemulah dengan orang yang kreatif, yang akan memberikan peluang bagi Anda untuk menemukan perspektif yang berbeda.

#3 Rencanakan untuk menghadiri setidaknya dua konferensi setahun

Pilih satu konferensi yang topiknya terkait di bidang Anda dan satu yang temanya merupakan bidang berbeda dari Anda untuk dihadiri. Upayakan ketemu orang baru dan berkenalan dengan masalah dan isu yang mereka hadapi.

#4 Mulai satu komunitas kreatif

Temukan orang yang terbuka dengan ide baru dan yang dapat menstimulasi ide baru dan berpikir kreatif. Tentukan tempat yang kreatif untuk bertemu agar saling tukar ide dan mengembangkan yang baru. Ketemu secara teratur (setidaknya sebulan sekali)—untuk mendiskusikan tren dan ide baru.

#5 undang seorang “outsider”

Undanglah seorang pakar yang berbeda latar belakang, fungsi, profesi, industri, usia etnik dan kelompok sosial ekonomi. Minta dia presentasi atau berbagai pengalaman dengan tim kerja kita. Adakan “*openhouse*” untuk saling berbagi ide dan pandangan.

#6 Ikuti pelatihan lintas ahli

Temukan ahli dengan industri, fungsi dan kalau bisa geografis berbeda. Duduklah di kelas *workshop* mereka, dan bila memungkinkan ikut alami bekerja dengan mereka. di beda industri, fungsi, dan geografis.

8.6 Kecakapan Bereksperimen (Experimenting)

Eksperimen sudah dikenal sebagai satu tahapan aktivitas dalam sebuah inovasi. Terkait tingkat kompleksitas inovasi yang ditawarkan, maka inovasi bisa tergantung dengan eksperimen (Govindarajan & Trimble, 2010). Salah satu bentuk eksperimen yang umum adalah membuat sebuah prototipe atas satu produk, untuk diuji coba terlebih dahulu, sebelum produk sesungguhnya dibuat. Bagi intrapreneur, eksperimen tidak sekadar berbentuk prototipe, namun juga bisa berbentuk percobaan pengalaman baru dan mengambil bagian dalam proses inovasi. Bila bertanya, mengamati, dan *networking* memberikan data tentang yang lalu (*what was*) dan yang sekarang (*what is*), bereksperimen (*experiment*) sesuai untuk menghasilkan data yang akan terjadi (*what might be*). Perhatikan cerita Jeff Bezos, pendiri situs belanja *online* Amazon.com (Stone, 2013).

Tahun 1994, Jeff Bezos membaca bahwa penggunaan internet tumbuh 2300 persen per tahun. Ia anggap informasi ini sebuah panggilan untuk bisnis *online*.

Bezos mulai mengajukan serangkaian pertanyaan: apa saja yang sebaiknya dibeli lewat *online*. Apa yang biasanya orang beli lewat cara

memesan (*mail order*)? Setelah mendapatkan daftar 10 produk utama, ia tidak menemukan buku. Rupanya karena katalog untuk buku bisa tebal sekali, Bezos mulai mencium bahwa internet ideal untuk menjual buku. Setahun kemudian, dia meluncurkan *amazon.com*, "*Earth biggest bookstore*". Meskipun awalnya, *Amazon.com* tidak berinvestasi di pergudangan dan persediaan, di kemudian hari mereka memutuskan untuk membangunnya. Coba-coba ini rupanya bermanfaat ketika *Amazon.com* tidak hanya sekadar menjual buku, tapi praktis banyak barang-barang eceran lainnya.

Contoh lain, di tahun 2007, *Amazon.com* meluncurkan pembaca *e-book* (*reader*) *Kindle*. Sekarang *Amazon* punya *cloud computing services* (*Amazon EC2*). Kedua produk dan layanan baru *Amazon.com* ini berbiaya murah karena, sebelumnya *Amazon.com* sudah berinvestasi besar untuk server dan peralatan komputing *online* bisnisnya. Eksperimen juga bisa berarti mencoba sesuatu kemudian meningkatkan daya gunanya. Cara-cara berikut saya adopsi dari Dyer *et al.*, (2011).

8.7 Tiga Cara Bereksperimen

Setidaknya intrapreneur inovatif punya tiga cara dalam bereksperimen. Cara tersebut adalah:

1. Melakukan eksplorasi.
2. Memisah-misahkan gagasan, baik secara fisk, maupun intelektual.
3. Melakukan eksperimen dalam arti membuat prototipe, cara proses baru ataupun meluncurkan usaha baru.

Seperti yang disampaikan di pendahuluan, intrapreneur tidak melihat eksperimen secara sempit, yakni perlakuan di dalam laboratorium saja. Tapi dalam pengertian yang lebih luas, yakni mengolah dan mengembangkan ide.

Perusahaan *Virgin*, yang tadinya dimulai dengan bisnis musik dan rekaman, lantas bereksperimen hingga akhirnya punya banyak bidang bisnis (Branson, 2011). Misalnya *Virgin Galactic* yang memberikan layanan para pelanggan superkaya melancong ke luar angkasa. *Apple* yang tadinya jual musik, menawarkan telepon genggam, *book reader*, dan juga PDA serta *Camera (Apple QuickTake)*.

1. Melakukan Eksplorasi

Eksekutif pada umumnya yang cenderung "*delivery-driven*", selalu menjalankan eksekusi dalam mengatasi masalah yang dihadapi. Kalau aktivitas itu tidak ada hubungan hal yang dalam rencana, maka semuanya akan dianggap sebagai sesuatu yang mubazir. Sebaliknya intrapreneur inovatif yang "*delivery-driven*" menyempatkan diri mencoba pengalaman baru karena itu berarti pembelajaran, walaupun mungkin tidak begitu nyata aplikasinya. Mereka menganggap itu investasi yang bernilai. Ada yang sengaja ke luar negeri untuk melihat hal-hal baru.

2. Memisah-misahkan Gagasan

Intrapreneur yang terampil bereksperimen kadang menjalankannya dengan mempreteli gagasan atau produk. *Business model* perusahaan komputer *Dell* yang sangat terkenal itu, dimulai dari kebiasaan pendirinya mempreteli komputer pertamanya (*Apple II*) di tahun 1980, dan mencari tahu kombinasi yang efisien dari sebuah komputer pribadi.

Bisnis model "*Direct from Dell*" muncul karena *Michael Dell* terbiasa memproduksi komputer dirakit sendiri sesuai keinginan konsumen.

Intrapreneur yakin berkesperimen dan mendekonstruksikan sesuatu bisa memberi ide untuk memperoleh sesuatu yang lebih baik.

3. Beberapa Tips Mengembangkan Kecakapan Eksperimen

Tip #1 Lintasi perbatasan

Kunjungi, atau hiduolah di negara baru atau lingkungan baru, seperti area yang berbeda dari perusahaan. Eksplorilah hal-hal yang baru dan bebaskan dari hal yang rutin. Ikut bergabung dalam aktivitas yang baru, dan kunjungi kursus/kuliah-kuliah yang unik. Ketika ikut aktivitas ini, ajukan pertanyaan:

- Kalau tim saya di sini, apa yang akan mereka pelajari dari pengalaman ini dan yang bisa membawa kami ke hal yang baru?
- Kalau saya mereplikasi satu hal (produk, proses dan lain-lain) dari lingkungan ini, apa yang akan terjadi?

Tip #2 Lintasi perbatasan—secara intelektual

Berlangganan majalah yang sangat berbeda dari bidang Anda, atau carilah web yang beda sama sekali dengan bidang Anda. Coba periksa

informasi tentang China, Brazil, Ceko, Korea. Coba bidang-bidang seperti industri minyak dan gas bumi.

Tip #3 Kembangkan kecakapan baru

Buatlah rencana untuk mengembangkan beberapa kecakapan atau pengetahuan baru. Cari peluang di komunitas tertentu: mengambil kelas fotografi, akting, atau pelatihan dasar mekanik, atau elektronik (tergantung minat Anda). Atau coba kerja di bidang-bidang lain yang ada di kantor.

Kesimpulan

Kecakapan berjejaring dan bereksperimen adalah dua kecakapan yang melengkapi keterampilan intrapreneur. Berjejaring akan memperluas titik singgung intrapreneur dengan berbagai pihak yang relevan bagi penemuan dan pengkombinasian ide. Semakin bervariasi dan bernilai kontak yang diperoleh dalam berjejaring. Intrapreneur lebih bersifat *idea networkers*, yang mengutamakan ide dalam berjejaring, bukan *resources networker*, yakni sekadar ingin memperoleh sumber daya atau memajukan karier. Mereka sengaja mendatangi event-event yang berpotensi memberikan ide segar, dan sengaja menjadi menarik demi mendapatkan akses pada orang-orang yang dibutuhkan.

Dalam menguji sebuah gagasan intrapreneur tahu memanfaatkan elemen eksperimen. Mereka sengaja mengeksplorasi, melihat pola-pola dari gagasan-gagasan yang sudah diterapkan. Mencoba melintas batasan-batasan tertentu—baik secara fisik maupun secara intelektual—(seperti bidang pekerjaan, dan bidang ilmu) sangat baik dicoba.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Identifikasilah event-event yang penting bagi Anda dan rekan-rekan Anda di satu departemen dalam rangka berjejaring. Usulkan pula event tertentu lain yang baik untuk rekan-rekan Anda di departemen berbeda.
2. Selain mengikuti event di luar, bisakah Anda mengusulkan agar perusahaan Anda dapat mengadakan event tertentu dalam rangka pertukaran gagasan dan networking secara internal? Adakah figur atau tokoh-tokoh tertentu yang baik untuk diundang perusahaan Anda memberikan semacam *sharing session*?

3. Adakah hal tertentu dalam lingkup departemen Anda yang sempat terpikir oleh Anda untuk dibuatkan eksperimennya?
4. Bila Anda diberi kesempatan untuk mengembangkan kecakapan eksperimen Anda, apakah yang Anda buat dalam hal:
 - a. Mencoba mempelajari sesuatu atau mengikuti sebuah kursus?
 - b. Mendatangi kota di luar negeri?

Referensi

- Branson, R. (2011). *Losing my virginity*. Random House.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Harvard Business Press.
- McQueen, R. (2010). *Blackberry: The inside story of Research In Motion*. Key Porter Books.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House.