

**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

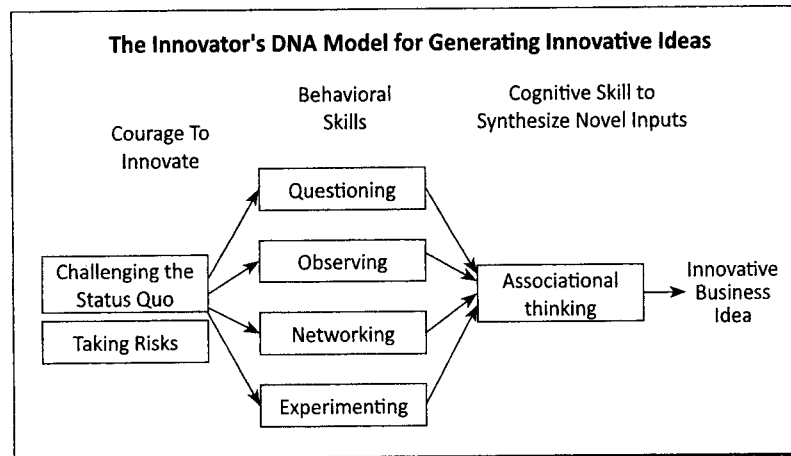
TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

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 kecakapan, 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 kecakapan 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* (mengekseskusi): menganalisis, merencanakan, mengimplementasikan hal-hal detail, dan mengekseskusi. Yang jarang pada diri manajer itu adalah *discovery skills* (eksplorasi). Begitupula, manajemen perusahaan jarang yang secara aktif menuntut secara khusus kecakapan *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 pengekplorasian 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 mengombinasikan 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 mencaritahu 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 pengkombinasianannya 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*)

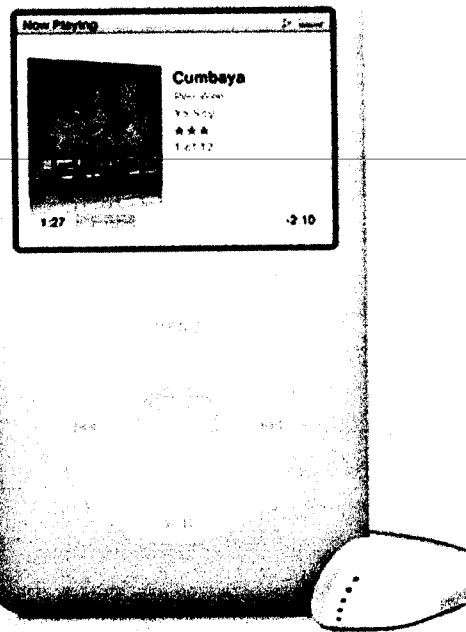
Intrapreneur perlu mengembangkan kecakapan bertanya, mengamati, berjejaring, dan bereksperimen. Kecakapan bertanya akan menggiring intrapreneur pada ide-ide baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Ini dapat difasilitasi dengan kemampuan pengasosiasian. Intrapreneur bisa memaksa aplikasi disatu ranah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

TY
E
E**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 jejaringnya 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 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 Lazaridis 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/identitasnya. 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 fisik, maupun intelektual.
3. Melakukan eksperimen dalam arti membuat prototipe, cara memproses 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 hiduplah 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 intreprenur. 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

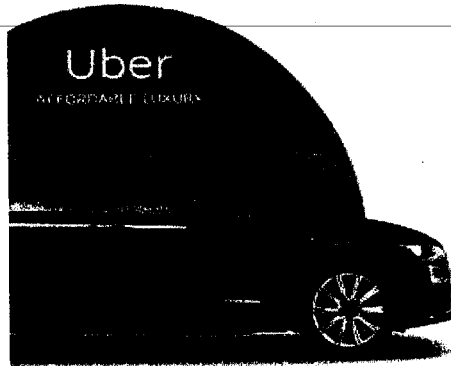
1. Identifikasilah event-event yang penting bagi Anda dan rekan-rekan Anda di satu departemen dalam rangka berjejaring. Usulkan pula event tertentu lain yang baik untuk rekan-rekan Anda di departemen berbeda.
2. Selain mengikuti event di luar, bisakah Anda mengusulkan agar perusahaan Anda dapat mengadakan 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.



Taxi UBER

Bagaimana inovator menemukan dan mendapatkan masalah, dan harus bertahan demi kelanggengan penerapan ide.

9 MENJADI INTRAPRENEUR YANG TAHAN UJI (RESILIENT)

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini diharapkan agar Anda dapat:

1. Menjelaskan pentingnya kapasitas resiliensi individu dalam berperilaku inovatif/*entrepreneurial*.
2. Menjelaskan elemen-elemen resiliensi pada seseorang.
3. Praktik pengelolaan kapasitas resiliensi dalam pekerjaan.

9.1 Pengantar

Bab ini bertujuan untuk melihat bagaimana resiliensi, yakni kapasitas untuk bangkit dalam menghadapi tekanan masalah atau tantangan dalam pekerjaan berperan dalam kesuksesan proyek inovasi/*entrepreneurship*. Seperti yang kita bahas pada Bab 5-7, proses inovasi atau inisiatif *entrepreneurial* sering kali sebuah proses yang kompleks, penuh dengan tantangan.

Resiliensi, bagaimana individu bertahan dan bangkit menghadapi berbagai masalah pekerjaan tampaknya memiliki peran penting dalam menyukseskan upaya inovasi atau *entrepreneurship*. Intrapreneur atau inovator membutuhkan kapasitas ini dalam menjalankan perannya.

Berbagai penelitian menunjukkan kapasitas resiliensi merupakan kapasitas yang dapat dikembangkan dan dikelola. Sebelum kita membahas subbab-subbab di bawah, coba perhatikan dan bahaslah dengan rekan kerja Anda tentang lirik lagu *What doesn't kill you (Stronger)* dari Kelly Clarkson. Perhatikanlah lirik lagunya.

"What Doesn't Kill You (Stronger)" (Kelly Clarkson) Lyrics

What doesn't kill you makes you stronger
Stand a little taller
Doesn't mean I'm lonely when I'm alone
What doesn't kill you makes a fighter
Footsteps even lighter
Doesn't mean I'm over cause you're gone
What doesn't kill you makes you stronger, stronger
Just me, myself and I
What doesn't kill you makes you stronger
Stand a little taller
Doesn't mean I'm lonely when I'm alone

Mendiskusikan lirik lagu Kelly Clarkson

Setujukah Anda bahwa segala sesuatu yang bersifat tantangan atau cobaan pada akhirnya dapat membentuk diri kita sebagai insan yang lebih kuat? Perlukah kita mengalami berbagai cobaan terlebih dahulu, sebagai persyaratan untuk menjadi individu yang “kuat”.

Bahaslah dengan rekan di sebelah Anda.

9.2 Hanya Menjadi Slogan

Mengupayakan dimensi-dimensi budaya perusahaan diterapkan oleh mayoritas karyawan merupakan idaman dari setiap manajemen perusahaan. Tapi banyak yang gagal sehingga cenderung hanya budaya tersebut menjadi slogan kosong atau hiasan ruang rapat saja (karena dibingkai dan dipajang). Begitu pula dengan perusahaan yang mencoba mengandalkan entrepreneurship atau inovasi sebagai sebuah nilai-nilai budaya.

Dengan peran penting inovasi dan kewirausahaan (lihat kembali Bab 1 dan 2), para ahli di bidang keorganisasian mencoba mempelajari berbagai aspek yang menentukan keberhasilannya. Misalnya orang meneliti tentang kepribadian, seperti soal kepribadian yang toleran terhadap keambiguan, keterbukaan atas pengalaman baru, proaktif (lihat kembali Bab 2). Juga tentang kepemimpinan seseorang, karakteristik pekerjaan atau kecakapan dalam memecahkan masalah.

9.3 Mengenal Kapasitas Resiliensi

Istilah resiliensi sering sinonim dengan *perseverance*—kegigihan atau ketekunan, *survival*—kemampuan bertahan, *recovery*—pulih dari kondisi yang tidak enak atau sakit, atau *high tolerance*—tahan terhadap cobaan atau tekanan. Intinya ingin menggambarkan individu yang bisa bertahan, beradaptasi dalam menghadapi pengalaman yang sulit. Satu ciri yang juga mendominasi istilah resiliensi juga adalah “*bounce back*”—bangkit dari kondisi penuh tekanan dan menggambarkan karakter yang membangun daya adaptasi seseorang (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Sebelum diadopsi oleh bidang keorganisasian, resiliensi menjadi tema bahasan dalam ilmu psikologis klinis perkembangan manusia. Bidang ilmu *positive organizational scholarship* (POS) termasuk yang memberikan perhatian pada bidang ilmu resiliensi.

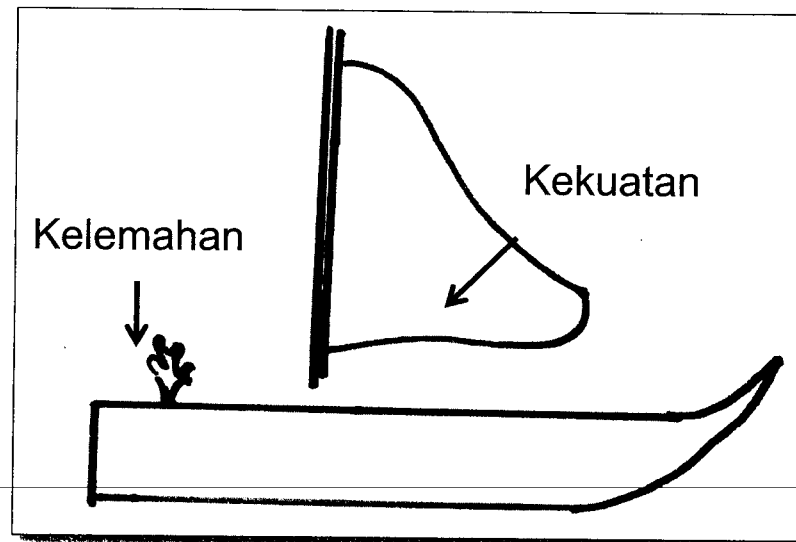
9.4 Sekilas Tentang Positive Organizational Scholarship (POS)

Resilience menjadi sebuah tema utama dalam mazhab *positive organizational scholarship* atau POS. POS adalah salah satu mazhab yang berkembang sejalan dengan perkembangan gerakan psikologi positif. POS fokus dalam tiga elemen penting, yakni (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003):

1. Fokus pada kinerja yang *positive deviance*—kesuksesan yang dihasilkan melampaui norma-norma atau kelaziman yang ada.
2. Berorientasi pada kekuatan bukan pada kelemahan, optimisme, bukan pesimisme dan komunikasi yang positif.
3. Fokus pada kebaikan dan kondisi terbaik karyawan karena keyakinan bahwa pada dasarnya orang itu punya kekuatan.

Kalau kita fokus pada kebaikan dan kondisi terbaik karyawan, apakah itu artinya kita mengabaikan hal-hal buruk dan kelemahan kita? Perhatikan gambar berikut, bahaslah dengan rekan dan dosen Anda.

Kalau Anda ingin berlayar, mana yang Anda pilih, menambal yang bocor dahulu atau mengatur layar?



Gambar 3. Fokus pada Kelemahan dan Kekuatan

POS menganut asumsi *heliotropic effect* pada makhluk hidup. Ibarat bunga, yang selalu menggeliat mencari sinar matahari yang menjadi sumber kehidupannya. Pada dasarnya, manusia dan karyawan juga seperti kita. Kita punya kecenderungan untuk menuju kepada hal-hal yang *life giving*, memberi kehidupan, menjauh dari hal-hal yang menguras dan mengosongkan hidup. Menuju pada energi positif dan menjauh dari energi negatif. Kita rindu pada pembelajaran, hal-hal yang mengembangkan diri kita pada hal yang baik-baik.

9.5 Resiliensi dalam POS

Ada beberapa ciri khusus konsep resiliensi dalam POS, yang membedakannya dengan konsep resiliensi yang lain. Salah satu yang terpenting adalah asumsi resiliensi merupakan “*state-like*” ketimbang “*trait-like*”. *Trait-like* itu adalah sifat dasar yang masih bisa diubah tapi sangat sedikit sekali perubahannya. Sementara *state-like*, cenderung masih bisa diubah. Dengan pandangan ini, resiliensi dianggap bisa dikelola, baik untuk tingkat individu maupun organisasi. Bagian berikut akan menunjukkan secara sekilas bagaimana *intrapreneurship* penuh tantangan.⁷

9.6 Corporate Entrepreneurship dan Inovasi yang Penuh Tantangan

Dalam Bab 6-7, kita sudah membahas secara sepintas berbagai tantangan bagi proyek *intrapreneurship* atau inovasi. Semuanya tidak semudah memperoleh “A-ha Moment” —dalam *menghasilkan ide* misalnya: orang harus dengan sengaja melakukan aktivitas bertanya, mengamati dan berjejaring (lihat kembali Bab 6 dan 7). Tanpa upaya ini gagasan orisinal atau solusi yang penuh kejutan jarang muncul sebagai sebuah “*aha moment*”. Intrapreneur perlu dengan sengaja menanyakan *why, why-not, what if* atas praktik-praktik konvensional yang dilakukan.

Kadang-kadang ide yang kompleks butuh validasi. Minimal kita mengajak orang lain dalam rapat atau untuk bidang-bidang tertentu bisa juga dengan bereksperimen dahulu.

⁷ Sebagian besar materi ini diadopsi dari Amir (2014).

Dalam mempromosikan ide tantangan intrapreneur di *idea promotion*, secara sepintas lebih berat dari *idea generation*. Terutama karena sudah melibatkan orang lain. Intrapreneur harus mendekati kolega supaya bisa menerima kemudian menyokong dan sekaligus nanti menggunakan gagasan baru.

Tantangan khusus mempromosikan ke kolega: Tantangannya di sini melibatkan perubahan *mindset*. Apa saja yang baru cenderung dianggap menyiratkan ketidakpastian. Ini membuat perasaan *tidak aman*; kolega akan bertanya apa yang nanti diperoleh? Respons negatif? Ya karena kolega cenderung fokus pada kekurangan-kekurangan, kelemahan, dan kemungkinan buruk atau kemungkinan gagalnya ide itu. Skeptis lebih banyak. Mereka mungkin juga harus meningkatkan *kecakapan* dan *pengetahuan*.

Kalau mau berhasil, intrapreneur harus berusaha keras:

1. Berkreasi membuat upaya persuasifnya bisa unik, dan dapat menonjolkan pentingnya sebuah gagasan.
2. Mencoba mengintegrasikan minat kolega agar tetap antusias. Kalau bisa mengaitkan gagasan yang diusulkan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Begitupula mencoba menunjukkan gagasan itu sejalan dengan *interest* karyawan.

1. Tantangan dalam Memperoleh Dukungan dari Atasan

a. Agenda Politik Atasan

Keterampilan politik dibutuhkan oleh intrapreneur karena dukungan politik sangat besar perannya (Janssen, 2005). Kepemimpinan dan perilaku atasan kadang-kadang sulit dan tidak suportif. Atasan punya agenda sendiri yang dapat saja bertentangan dengan agenda kita (dan juga perusahaan!).

Kebijakan dan panduan untuk menjalankan ide inovatif kadang-kadang tidak ada. Ini membuat persoalan tambah ruwet. Kalaupun ada kadang juga tidak jelas pesannya, tentang apa yang secara normatif diharapkan dan seperti apa *reward*-nya. kadang-kadang tergantung perbedaan orientasi atasan. Kalau atasannya—berorientasi menjadi mahir, dia akan melihat usulan bawahan sebagai bagian dari solusi. Mereka akan berikan sumber daya dan informasi yang lain.

Di sisi lain, jika atasannya berorientasi pada kinerja, inisiatif inovatif bisa saja dianggap sebagai ancaman. Karena gagasan perubahan membuat masalah dan ketidakbiasaan di tempat kerjanya dan atasan yang harus bertanggung jawab atas segala sesuatunya. Tambahan lagi, kalau bawahan menghasilkan ide kreatif untuk menyelesaikan masalah yang ada, si atasan akan terlihat kurang pintar dan kurang mampu dibandingkan dengan si pengusul.

b. Dalam Pengimplementasian Ide

Tahap implementasi merupakan tahapan yang menentukan dan sangat *demanding*, sementara sumber daya yang ada sering kali terbatas. Upaya memastikan keberadaan dan kesiapan untuk digunakannya sumber daya tersebut juga sesuatu yang kompleks. Orang juga harus bersaing dengan sumber daya antara proyek inovasi dengan operasi bisnis yang sedang berjalan dan ini semua berpotensi menciptakan konflik (Klein & Knight, 2005). Inovasi kadang membutuhkan staf yang sedang memusatkan perhatian, energinya pada kerja yang ada, bukan pada proyek inovasi. Memastikan keberadaan sumber daya dan menjaga hubungan yang harmonis dengan manajer bisnis jadi tantangan utama dalam implementasi. Mereka bisa mengurangi rasa percaya bahwa implementasi bisa berhasil atau tidak.

Berbagai tantangan dan kesulitan di atas, menuntut seorang inovator/intrapreneur perlu memiliki karakteristik tertentu seperti resiliensi.

9.7 Elemen resiliensi⁸

Resiliensi adalah kapasitas individu merespons kesulitan dalam pekerjaan yang memperkuat dan membangun dirinya menjadi individu yang lebih baik. Kapasitas ini memiliki empat dimensi:

- Kegigihan (*perseverance*),
- Emosi positif,
- *Meaning making*, dan
- Komitmen untuk tumbuh (*commitment to grow*).

⁸ Sebagian besar materi subbab ini diadopsi dari Amir (2014).

1. Kegigihan

Kemauan bertahan dan berdisiplin dalam menghadapi kesulitan (Perceived control & responsibility). Ini elemen yang lazim dianggap sebagai bagian dari karakter utama resiliensi. Individu yang penuh kegigihan sekaligus biasanya juga *mengandalkan diri sendiri (self-reliance)*, berkeyakinan bahwa tujuan atau sasaran pada akhirnya bisa diraih, dan bermanfaat. Selain aspek kognitif, juga ada aspek perilakunya di sini. Kalau peserta dihadang “tembok” sekalipun, dengan tidak kenal lelah Anda mungkin akan mencari jalannya atau solusinya. Salah satu yang membuat orang tidak menyerah karena ada komponen “*persepsi bahwa saya bisa mengontrol situasi*”. Selain itu, orang yang gigih juga karena ada anggapan atas tanggung jawab (*perceived responsibility*): “kalau saya mengerjakan tidak dengan tuntas, saya belum orang yang bertanggung jawab.”

2. Emosi Positif

Emosi-emosi yang menggalakkan dan menjaga perasaan serta pandangan positif atas kesulitan.

Beberapa peneliti menyebut bahwa emosi positif merupakan *basic building block* dari resiliensi. Meski banyak penelitian yang mengungkap tentang *mood* yang positif berperan dalam berbagai pencapaian positif karyawan, konsep yang disebut “*broaden and build*” dari Fredrickson (2009) kini sering digunakan. “*Broaden*” di sini artinya “meluaskan” cakupan pikiran, perhatian, dan tindakan kita. Kita lebih fleksibel, inklusif, kreatif.

Kalau untuk prinsip “*build*”, emosi positif akan membangun *psychological resources*: optimis, tenang; *Intellectual resources*: Memecahkan masalah, dengan belajar atas informasi-informasi yang baru, *Social resources*; cenderung mudah berteman, dan bahkan ada efeknya pada *physical resources*; lebih sehat, koordinasi terjaga. Maksudnya membangun, sumber-sumber daya ini tidak saja efektif waktu kita mengatasi *eksisting problem*. Tapi juga di masa datang. Ketika saat lain kita menghadapi persoalan serupa, kita punya sumber daya yang dapat kita andalkan.

3. Meaning Making

Secara aktif berefleksi dan menegaskan nilai-nilai dan tujuan pribadi dalam menghadapi kesulitan.

Studi-studi tentang bagaimana karyawan memberi makna atas pekerjaannya membantu seseorang untuk mengoptimalkan kebermaknaan dirinya. Orang cenderung merasa lebih positif ketika ia dapat memahami makna hidup dan pekerjaannya, atau merasakan signifikansi pada pekerjaannya.

4. Berkomitmen untuk Tumbuh

Dimensi ini merupakan pembeda yang paling mencolok dari konstruk dan dimensi *resilience* yang ada. Seseorang *dengan sengaja* menghadapi kesulitan demi menjadi individu yang *lebih baik*.

Elemen ini membuat orang bersedia menjalani kesulitan karena ia melihat itu sebagai tantangan atau peluang untuk memperkuat dan mengembangkan diri. Kesulitan adalah jalur untuk meningkatkan kemampuan mereka karena mereka bisa belajar dan berkembang. Orang menjadi *panjang akal* dan kukuh menghadapi kesulitan-kesulitan, ketika mereka melihat bahwa mereka akan memperoleh pengalaman dan informasi yang berguna untuk urusan pencapaian pekerjaan atau kariernya di masa datang.

9.8 Peran Elemen Resiliensi dalam Inovasi/Intrapreneurship

1. Kegigihan dalam Menghasilkan Ide

Perasaan, pikiran, dan juga sikap yang membuat individu berupaya ekstra mencapai tujuannya meskipun menghadapi masalah. Di level kognitif, intrapreneur/inovator yakin bahwa upaya pencariannya atau eksperimennya akan ada manfaatnya. Kekukuhan membuat seseorang tidak saja kerja keras, tapi juga secara sistematis berupaya mengeksplor berbagai kemungkinan. Ini membuat intrapreneur berkonsentrasi atas pekerjaan-pekerjaan seperti mengevaluasi gagasan. Mereka tekun tapi juga tertarik dan memiliki keingintahuan. Bereksperimen yang kadang diperlukan, membutuhkan waktu dan energi. Juga butuh upaya untuk mengklarifikasi dan menjustikasi: *mengatur jadwal rapat, presentasi, atau konferensi*.

2. Dalam Pempromosian Ide dan Implementasi

Perseverance lebih relevan dalam mempromosikan dan mengimplementasikan gagasan. *Perceived control* atas kesulitan membantu inovator mengabaikan situasi objektif, bahwa gagasannya sedang ditolak oleh ko-

lega atau atasan (Markman, Baron, & Balkin, 2005). Rasa tanggung jawab atas keberhasilan gagasan atau inisiasi yang diusulkan membuatnya bertahan hingga memperoleh hasil. Tetap aktif dan merasa memiliki daya. Orang yang kurang atau tidak resiliensi mungkin tidak memiliki derajat keyakinan seperti ini.

Meningkatkan perhatian dalam arti, kendala-kendala yang ada penolakan-penolakan atau resistensi, perubahan-perubahan rencana tidak mengganggu konsentrasi intrapreneur dengan upayanya meyakinkan kolega dan bawahan. Pendekatan, negosiasi, atau mencoba melibatkan orang lain yang dianggap penting tetap dilakukan karena energinya tetap terjaga. Ini yang membuat mereka tidak goyah.

3. Peran Emosi Positif

a. Dalam Menghasilkan Ide

Emosi positif (EP), seperti dijelaskan konsep *broaden and build effect* di atas dapat meningkatkan kemampuan kognitif individu. Memudahkan pencarian gagasan unik dan baru. Berbagai hormon yang dihasilkan emosi positif membuat orang fleksibel, inklusif, terstimulasi pemikirannya menjadi kreatif dan terbuka. Dengan memperluas sudut pandang, emosi positif juga mempermudah intrapreneur mengintegrasikan informasi-informasi yang berbeda dan mengeksplor hal-hal yang baru. Di sisi lain, meskipun punya gagasan yang beragam, kegigihan tetap diperlukan dalam rangka mendapatkan ide-ide yang terbaik. Rasa optimis yang dihasilkan kegigihan membuat intrapreneur berkukuh mengamati, mencoba/memeriksa/bereksperimen atas satu gagasan baru.

b. Dalam Pempromosian Ide dan Implementasi

Pempromosian dan implementasi ide, bisa merupakan aktivitas yang berulang-berulang, dan bisa melelahkan karena begitu menyita energi dan waktu.

- Emosi positif seperti optimisme, rasa percaya, harapan memungkinkan intrapreneur memberikan informasi dan pendekatan terbaik untuk mendekati atasan atau kolega. Dengan keyakinan atas gagasan yang akhirnya membuat mereka optimis, membantu mereka berkomunikasi secara efisien dan persuasif.

- Optimisme dan rasa percaya juga buat mereka bias dalam memersepsikan situasi lebih disukai (*favourable*). Mereka tidak melihat penolakan atau kegagalan sebagai ancaman atau bahaya. Mereka berpeluang secara meyakinkan memersuasi kolega dan atasan, agar bisa mendapat respons yang terbuka dan suportif.
- Emosi positif juga menjaga keinginan mengambil risiko. Upaya mempromosikan dan mengimplementasikan ide adalah sesuatu yang riskan; pada prospek karier, hubungan dengan kolega, karena ide baru belum tentu sukses. Emosi positif membantu intrapreneur merasa kredible, bahwa gagasan mereka justru akan meningkatkan citra mereka di mata kolega dan pemimpin.
- *Emosi positif memfasilitasi negosiasi*: negosiasi yang kompleks sarat kemungkinan tegangan, rasa marah, dan konflik. Dengan Emosi positif, intrapreneur menjadi lebih fokus pada pemecahan masalah, fleksibel dan berkeinginan menolong. Pendekatan yang digunakan lebih kooperatif dan bukan kompetitif. Intrapreneur jadi lebih mudah melihat kesamaan-kesamaan (*common interest*) dan mencari strategi *win-win*.

4. Peran Meaning Making

Meaning making berperan membantu intrapreneur untuk beradaptasi dan bertahan dalam masa sulit. Fungsi adaptasi ini membantu ketika intrapreneur frustrasi saat gagasan ditolak oleh kolega atau pemimpin dan ketika implementasi ide yang membutuhkan waktu. Menciptakan makna pada situasi sulit yang dihadapi membantu intrapreneur bertahan, untuk mengumpulkan kekuatan dan energi lagi (Heuvel, Demerouti, Schreurs, Bakker, & Schaufeli, 2009).

Salah satu bentuk *meaning making* adalah mengidentifikasi apa yang dianggap sebagai *personal calling*: ketika intrapreneur aktif membentuk persepsi atas pekerjaan mereka dan menganggap bahwa itu punya makna dan signifikan atas karier dan hidup mereka. Tidak sekadar melihat uraian pekerjaan, tapi karena mereka merasa itu bermanfaat untuk mereka. Mereka berkontribusi ke organisasi, dan menjadi bagian integral dari kesuksesan organisasi.

Refleksi atas makna nilai-nilai dan tujuan pribadi memainkan peran penting dalam *meaning making*, termasuk saat menghadapi tantangan dalam inovasi. Bagi individu yang punya nilai-nilai bahwa inovasi penting, dan itu sejalan dengan organisasi, maka orang tersebut terberdayakan terdorong untuk mengangani masalah tadi. Mereka berkonsentrasi pada hal yang positif, bukan pada masalah.

5. Peran Komitmen untuk Bertumbuh

Ide komitmen untuk bertumbuh sebagai elemen resiliensi merupakan bentuk adaptasi seseorang melalui *self-development* (Helgeson, Reynolds, & Tomich, 2006), sehingga relevan mengharapkannya memainkan peran dalam inovasi.

Pembelajaran terjadi ketika orang secara proaktif merespons tantangan dalam rangka mengalami peningkatan kompetensi, tidak *stagnan* atau *status quo* (lihat Bab 6). Kesulitan inovasi bisa menjadi peluang mengembangkan diri ketika intrapreneur secara sadar melihat kesulitan ini sebagai tantangan untuk belajar dan tumbuh. Membangun sumber daya pengetahuan, kapabilitas dan rasa percaya diri.

(Dalam menghasilkan ide penggunaan waktu dan energi dalam pencarian dan pengamatan ide baru dilihat sebagai peluang mengembangkan diri bukan sebagai kelemahan. Sementara dalam mempromosikan ide, komitmen bertumbuh bisa mengurangi rasa sulit dalam berhubungan dan memersuasi kolega dan pimpinan lalu dengan melihat kendala ini sebagai sumber pengalaman yang memperkaya. Penolakan dan konflik yang berpotensi terjadi justru dilihat sebagai peluang untuk menciptakan pendekatan baru dan lebih efektif.

Komitmen bertumbuh dalam implementasi memotivasi individu mencari waktu dan energi untuk berurusan dengan berbagai kontigensi yang tidak diduga, reaksi negatif yang tidak diharapkan.

Merasa belajar (*sense of learning*) adalah salah satu penjelasan mengapa komitmen untuk bertumbuh mendorong orang menghadapi tantangan. Mempromosikan atau mengimplementasikan ide mungkin membutuhkan keterampilan dan ide baru, sehingga intrapreneur harus belajar. Menjalankannya sendiri sudah memberikan manfaat, terlepas dari hasil akhirnya. Orang yang ingin bertumbuh berusaha mengembangkan pe-

ngetahuan dan kecakapan secara luas terkait dengan upayanya memengaruhi orang lain dan mengadaptasi inovasi atas konteks politik dan sosial mereka.

Komitmen bertumbuh juga membantu intrapreneur melihat interaksi dengan kolega, dan atasan serta lebih banyak orang sebagai peluang pengembangan dan saling berbagi pengetahuan. Belajarnya seseorang memang banyak difasilitasi oleh interaksi sosial di mana karyawan bekerja, membiarkan satu sama lain atau saling mengamati. Komitmen bertumbuh mendorong orang untuk saling berhubungan dan ini meningkatkan peluang sukses bagi upaya mempromosikan dan mengimplementasikan ide.

9.9 Beberapa Implikasi Praktis⁹

1. Membangun Kebiasaan Mental (Mental Habit)

Membangun kebiasaan mental adalah salah satu cara yang diperlukan untuk membangun resiliensi seseorang. Banyak latihan-latihan yang populer yang dapat diterapkan oleh intrapreneur untuk membangun kapasitas resiliensinya. Berikut adalah beberapa di antaranya:

a. Praktik *Taking in the Good*

Praktik ini dapat menjadi landasan bagi aktivitas-aktivitas lainnya. Strategi *taking in the good* didasari kenyataan bahwa kita selalu peka terhadap pengalaman negatif ketimbang positif. Konon ini ada hubungannya dengan kerja otak juga. Pengalaman buruk lebih lama melekatnya, sering diingat dari pada yang baik. Otak kita seperti *teflon* (mudah lupa) untuk hal yang baik, tapi *velcro* (sulit lupa) untuk hal yang buruk. Bias ini seperti tidak “fair”, karena faktanya banyak hal positif yang kita alami.

b. Praktik *Gratitude*

Bersyukur (*gratitude*) adalah antidote dari emosi negatif. Praktik bersyukur dapat menjadi penetralisasi rasa iri dan rasa bermusuhan. Bukan sekadar mengatakan “terima kasih”, tapi juga menyampaikan rasa kagum, dan apresiasi atas hidup kita. Betapa beruntungnya ada di lingkungan tertentu. Mentor yang membantu, atasan yang mendukung, tim yang dapat

⁹ Sebagian besar materi pada subbab ini diadopsi dari Amir (2014).

bekerja sama. Fokusnya pada momen saat ini. Apresiasi hidup kita. Orang yang kerap bersyukur lebih bahagia, lebih energetik dan lebih penuh dengan emosi positif. Mereka cenderung jarang depresi atau cemas.

2. *Savouring Joy*

Savouring joy adalah aktivitas untuk memperlama sebuah kenikmatan yang dirasakan seseorang. Masih sejalan dengan ide *taking in the good*, *savouring joy* dapat dilakukan untuk hal-hal sudah kita lakukan, yang sedang kita lakukan, bahkan ketika kita mengantisipasi kejadian positif di masa datang.

3. *Capitalizing*

Berbagi kesuksesan dan pencapaian dengan orang lain membuat seseorang meningkat emosi positif dan kesehatannya. Di sisi lain, ini juga memberi implikasi pada bagaimana kita memberi pujian atau ucapan selamat bagi orang lain. Cobalah menikmati setiap kejadian baik secara penuh. Ini membuat kita menghadirkan dan menyerap momen saat ini sekaligus juga memperkuat hubungan dengan orang lain. Tidak perlu malu dari rasa bangga. Bilang pada diri Anda sudah bekerja keras untuk momen ini, tidak ada salahnya membayangkan orang yang kagum dengan pekerjaan Anda.

Kesimpulan

Untuk berhasil dalam *intrapreneurship* atau inovasi bukan hal yang mudah. Setiap tahapannya, mulai dari soal memperoleh ide baru, memastikan ide tersebut diterima oleh pihak lain dan menerapkannya membutuhkan intrapreneur yang tahan uji. Masing-masing tahapan tersebut memiliki tantangan yang tidak ringan. Intrapreneur baru bisa menjalankan perannya ketika ia memiliki kapasitas resiliensi, kapasitas yang segera bangkit ketika menghadapi berbagai tantangan.

Yang pertama intrapreneur harus memiliki kegigihan, faktor yang dapat membuatnya bertahan ketika menghadapi kesulitan dalam memperoleh gagasan baru, ketika mendapat penolakan dari rekan kerja atau atasan. Intrapreneur sadar bahwa penyelesaian tugas-tugas inovasinya merupakan sebuah tanggung jawab. Emosi positif kemudian dibutuhkan

untuk tetap optimis dalam berbagai kesulitan itu. Elemen resiliensi yang lain, yakni *meaning making* menuntun intrapreneur untuk terus-menerus merujuk pada tujuan dan nilai-nilai pribadi yang dimilikinya. Elemen resiliensi komitmen untuk tumbuh juga berperan penting dalam membuat intrapreneur segera bangkit dari masalah yang dihadapinya. Halangan demi halangan yang diperoleh saat pemrososian atau penerapan gagasan akan dianggap sebagai peluang untuk berkembang dan tumbuh.

Intrapreneurship penuh dengan tantangan yang tidak dan intrapreneur perlu kapasitas resiliensi untuk menaklukkannya.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Ingatlah setiap kali munculnya gagasan baru di kantor Anda. Seperti apa tantangan yang terjadi?
 - a. Dalam pemrososian gagasan itu.
 - b. Dalam pengimplementasian gagasannya?
2. Apakah atasan yang terkait dengan gagasan baru tadi cukup mendukung dan memberikan dukungan politis?
3. Ingatlah kembali saat-saat di mana Anda menghadapi masalah dalam pekerjaan. Apakah Anda termasuk orang yang “tahan uji”—resiliens? menurut Anda elemen resiliensi mana yang paling berperan pada diri Anda?
4. Pengembangan kapasitas resiliensi dapat dilakukan dengan melatih emosi positif. Telusurlah internet, dan dapatkan praktik-praktik pengembangan emosi positif selain yang Anda temukan pada bab ini.

Referensi

- Amir, M. T. (2014). *The role of resilience in individual innovation*. (Ph.D.), Edith Cowan University.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B.L. (2009). *Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace hidden strength of positive emotion, overcome negativity, and thrive*. New York: Crown.
- Helgeson, V. S., Reynolds, K. A., & Tomich, P. L. (2006). A meta-analytic review of benefit finding and growth. *Journal of Consulting and Clinical*

cal Psychology, 74(5), 797-816.

- Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B. H. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organizational change: Development and validation of a new scale. *Career development international*, 14(6), 508-533. doi: 10.1108/13620430910997277
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, December(78), 573-579.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 1-19. doi: 10.1002/job.305



BAGIAN III



CORPORATE ENTREPRENEURSHIP
DI TINGKAT KELOMPOK



Pengorganisasian dan pengelolaan tim pada inisiatif entrepreneurial berbeda dengan tim biasa. Berbagai masalah potensial bisa timbul dengan dinamika tim pada bisnis *ongoing* dan tim pada proyek inovasi. Perlu pendekatan yang positif dan harmonis.

Sumber gambar: www.clientmanagementvn.wordpress.com



10

PENGGORGANISASIAN TIM ENTREPRENEURIAL

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini diharapkan agar pembaca dapat memahami:

1. Struktur organisasi untuk proyek inovasi.
2. Tantangan dalam kemitraan tim inovasi dan bisnis berjalan.
3. Komunikasi antara tim.
4. Memastikan kelanggengan bisnis yang berjalan.

10.1 Pengantar

Bab ini merupakan lanjutan dari perlunya pengelolaan tim secara khusus untuk proyek *entrepreneurial*/inovasi. Karena ide proyek *entrepreneurial* menghadirkan sesuatu yang berbeda dari yang sudah dikerjakan, maka isu utama dari pengelolaan tim inovasi adalah bisa terbebas dari pola berpikir dan berperilaku tim pada organisasi yang sedang berjalan. Namun di sisi lain, organisasi yang sudah berjalan memiliki aset dan hal-hal lain yang sangat bernilai bila dimanfaatkan dengan baik. Tim inovasi dan organisasi yang sedang berjalan perlu mengelola kemitraan agar kelebihan dari tim inovasi dan organisasi yang sedang berjalan dapat dioptimalkan. Anda setuju? Adakah potensi masalah yang bisa Anda identifikasi?

THINK – PAIR – SHARE

Potensi Masalah Pengembangan Tim Inovasi

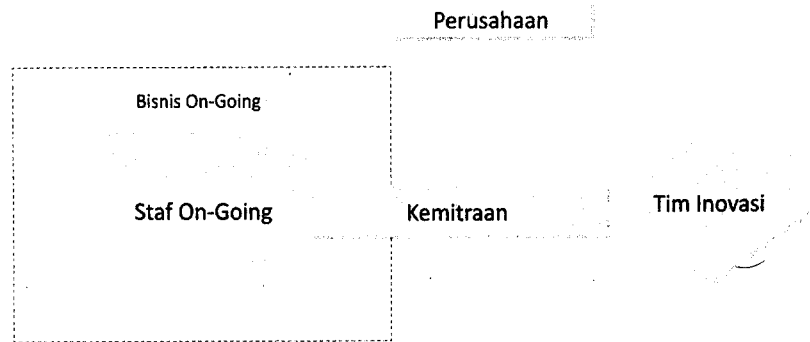
Setelah mempelajari bab-bab sebelumnya, dapatkan Anda menunjukkan adanya potensi-potensi masalah yang dihadapi dalam pengembangan tim?

Masalah pengembangan tim inovasi

Masalah pengembangan tim inovasi

10.2 Struktur Organisasi Proyek Inovasi

Struktur organisasi untuk menjalankan proyek inovasi bisa berbeda-beda tergantung sifat dan skala inovasi yang akan dijalankan. Meskipun demikian, secara umum, pengelolaan organisasi bagi proyek inovasi bisa mengacu pada model yang diusulkan oleh Govindrajan dan Trimble (2010) berikut:



Dalam pola organisasi yang ada di atas, kita dapat menyebut bahwa:

- Tim Proyek Inovasi = Tim inovasi + Staf *On-going*
- Tim inovasi merupakan tim yang sengaja dibentuk untuk proyek inovasi tertentu

Staf *on-going* merupakan karyawan-karyawan yang punya tanggung jawab atas operasi bisnis yang sedang berjalan (*business on-going*) tapi ikut terlibat mendukung upaya inovasi.

Pembahasan kita akan terkait dengan pengelolaan organisasi seperti di atas, yang tema utamanya adalah:

1. Bagaimana kita membagi karyawan: Bagaimana kita membagi tanggung jawab antara tim inovasi dan staf *on-going*.
2. Bagaimana kita menentukan karyawan yang terlibat di tim inovasi dan merumuskan peran serta tanggung jawabnya.
3. Mengelola kemitraan: Merumuskan secara jelas apa yang diharapkan bagi para mitra dan menengahi konflik yang tidak terhindarkan ketika hal tersebut muncul.

10.3 Membagi Karyawan

Kenginan untuk menerapkan sebuah ide inovatif sering memaksa perusahaan mengidentifikasi apakah ada kebutuhan untuk membangun sebuah tim khusus untuk proyek inovasi. Bagaimana dengan karyawan yang sudah ada di bisnis *on-going*? Para peneliti di bidang inovasi menemukan setidaknya ada dua keterbatasan yang akan dihadapi ketika memutuskan untuk menggunakan karyawan bisnis *on-going*, untuk sebuah proyek inovasi yang berbeda.

Pertama, tentang kebutuhan kecakapan tertentu. Karena kita ingin menjalankan yang baru, maka masuk akal bila kita ingin memastikan apakah kecakapan yang baru tersebut dimiliki oleh karyawan staf *on-going* yang ada. Apakah memang ada karyawan yang punya kecakapan yang dibutuhkan? *Kedua*, persoalan konteks pekerjaan. Kinerja seseorang atas kecakapan tertentu tidak semata-mata ditentukan potensinya, tapi konteks pekerjaannya. Ketika seseorang terbiasa dengan sebuah pekerjaan *di situasi* tertentu, maka bila dihadapkan dengan situasi baru, orang ini belum tentu bisa mengeluarkan kecakapannya. Situasi ini termasuk bagaimana hubungan-hubungan pekerjaan yang sudah dilaluinya sejak lama. Mari kita bahas dengan mempelajari dua kasus di bawah ¹⁰

Kasus 1 Pengembangan Produk Alat Berat

Meskipun perusahaan ini kerap melakukan pengembangan produk alat berat, tapi organisasinya berkembang dengan banyak para spesialis yang sangat ahli di bidangnya. Kebanyakan berfokus pada bagaimana keterandalan mesin dari produk. Di sisi lain hubungan yang terjadi jarang yang bersifat lintas keahlian. Ketika keinginan untuk mengantisipasi keinginan pelanggan untuk membuat produk yang memiliki desain khusus (bukan cuma ketahanan dan kekuatan mesin saja), maka persoalan muncul. Apakah perlu dibuat tim inovasi khusus atau mengandalkan orang-orang yang ada? Untukantisipasi ini, personel yang ada harus kuat dalam hal desain sesuatu yang terbatas dimiliki perusahaan karena umumnya ahli keterandalan mesin.

Bisakah Anda melihat potensi masalahnya?

Kasus 2 Pengembangan Pasar Mesin Cuci

¹⁰ Kedua kasus ini mengadopsi bahan dari Govindrajan, V., & Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Sebuah produsen yang sudah lama terkenal karena teknologi dan *performance* dari mesin cucinya ingin mengembangkan pasarnya. Mereka mengidentifikasi ada sekitar 20 sub-segmen *premium-end* dari pasar yang ada. Disimpulkan: pelanggan di sub-segmen ini tidak hanya peduli bagaimana mesin cucinya berfungsi, tapi juga bagaimana mesin tersebut terlihat menarik di rumahnya.

Bisakah Anda melihat potensi masalahnya?

10.4 Memperkirakan Kapasitas pada Bisnis On-going

Kasus kita di atas menggambarkan sepintas beberapa prinsip pengorganisasian proyek inovasi. *Pertama*, upaya inovatif bisa terjadi di banyak aspek, tidak harus hanya pengembangan produk. *Kedua*, keputusan utama terkait peorganisasian berkisar antara apakah perlu dibuat tim inovasi atau staf *on-going* saja cukup, atau kedua-duanya berperan dalam proyek. Apa pun itu, tim inovasi akan menangani hal-hal yang baru, sedangkan staf *on-going* menjalankan yang sudah biasa dijalankan. Hal yang baru bisa kita katakan terkait dengan upaya pengembangan dan yang sudah biasa bisa kita asumsikan terkait dengan komersialisasi produk.

1. Pengorganisasian Upaya Pengembangan

Adapun yang menjadi isu di sini adalah apakah anggota tim inovasi diangkat dari mereka yang ada di perusahaan atau bisnis *on-going*. Ada perusahaan yang sengaja merekrut personel baru dari luar, ada yang menggabinkannya dengan personel dari bisnis *on-going*. Dalam beberapa kasus, personel dari bisnis *on-going* digunakan tapi juga menjalin kemitraan dengan pihak luar.

2. Pengorganisasian Upaya Komersialisasi

Banyak perusahaan yang masih mengandalkan staf *on-going* karena mereka adalah yang paling banyak tahu kekuatan perusahaan dan pasar yang sudah ada. Jadi aset berupa *brand*, jejaring ke pelanggan yang ada, bisa dimanfaatkan. Kecuali bila pasar yang disasar oleh hasil proyek inovasi berbeda karakternya. Misalnya yang semula cenderung jangka pendek, yang baru orientasinya berjangka panjang. Yang semula cenderung level teknologinya rendah, yang baru berteknologi tinggi.

Cara pengelolaan dasar di atas bisa jadi perlu disesuaikan tergantung

dengan karakter inovasi dan pembelajaran yang terjadi. Ide utama dari pengorganisasian di sini adalah:

- Karena bisnis *on-going* merupakan pengulangan, sementara inovasi sesuatu yang nonrutin, maka kita harus berpikir secara berbeda untuk kedua tim ini.
- Karena operasi *on-going* relatif dapat diprediksi, sedangkan inovasi cenderung tidak pasti, maka perlakuan terhadap rencana harus berbeda.

Karena itu beberapa tips yang perlu diingat terkait pengorganisasian proyek inovasi adalah (Govindrajana & Trimble, 2010):

1. Kemitraan antara tim inovasi dan staf *on-going* sangat penting, tidak bisa diabaikan.
2. Staf *on-going* memang masih bertanggung jawab atas bisnis *on-going*, tapi sedapat mungkin terlibat di proyek inovasi.
3. Perhatikan ekspektasi atas kemampuan staf *on-going* menangani proyek inovasi. Akan sangat sulit mempertahankan keunggulan di bisnis *on-going*, sekaligus juga sukses pada proyek inovasi bila tanggung jawabnya diserahkan pada staf *on-going*.
4. Perencanaan proyek inovasi harus menjadi kesatuan antara tanggung jawab tim inovasi dan keterlibatan staf *on-going*.

10.5 Menyusun Tim Inovasi

Dalam menyusun tim inovasi cukup banyak yang harus diperhatikan agar niat semula menghasilkan tim yang dapat menyukseskan inisiatif yang inovatif bisa berhasil. Salah satu catatan yang harus diingat adalah soal kecenderungan mengikuti apa yang sudah dilakukan bisnis *on-going*, meskipun inovasi membutuhkan cara yang berbeda. Tiga prinsip berikut dapat membantu perusahaan menghasilkan tim inovasi yang baik (Govindrajana & Trimble, 2010).

1. Mengidentifikasi dengan baik kecakapan yang dibutuhkan. Posisi mana yang perlu kecakapan bersifat spesifik, mana yang bersifat umum. Pengalaman membangun satu unit baru perlu dipertimbangkan.
2. Merekrut yang terbaik, bila memungkinkan.
3. Sesuai model organisasi dengan lingkup pekerjaan inovasi.

Berikut ini adalah beberapa kesalahan yang kerap terjadi dalam mengembangkan organisasi untuk tim inovasi:

1. Bias atau kemampuan "orang dalam" yakni mereka yang bekerja di organisasi *on-going*. Ada perasaan tidak pantas mendatangkan orang baru dari luar.
2. *Familiarity*: dalam merekrut orang luar sering kali manajer mementingkan yang mereka kenal, bukan yang memiliki *skill*.
3. Kenyamanan: merekrut orang luar dianggap sebagai membawa potensi ancaman.
4. *Expedience*: mencari dan memindahkan orang dalam lebih cepat—banyak pemimpin yang menganggap proses yang cepat lebih baik, daripada mencari orang luar yang prosesnya lama.
5. *Compensation norm*. Ketika tantangannya berbeda maka sistem kompensasi bisa tidak relevan.
6. Karyawan berharap mendapatkan peluang bekerja di proyek inovasi yang bila sukses dapat memberi lompatan karier. Merekrut orang luar dianggap menutup peluang ini dan menjadi tidak memotivasi.

Apa risiko bagi perusahaan bila terjebak di bias-bias di atas? Setidak-

... kekurangan karyawan dengan kecakapan
 ... adakan orang dalam yang belum
 ... dan dibutuhkan. Tam-
 ... yang sudah
 ... , jadi ketika
 ... nggunanya
 ... calon pem-
 ... al cenderung
 ... u dari luar un-
 ... i kursus instruk-
 ... n memilih model.
 ... n cara-cara di bis-
 ... lam hal yang tidak
 ... i, maka pengalaman

Corporate Entrepreneurship & Innovation

2. **Pengorganisasian**
 Banyak perusahaan yang mereka adalah yang sudah ada. Jadi yang bisa dimanfaatkan. Kecil-kecilnya yang baru orientasinya berjarak dari teknologi yang rendah, yang baru
 Cara pengelolaan dasar di atas

... ke-
 ... at adalah
 ... is on-going,
 ... prinsip berikut
 ... ang baik (Govin-
 ... dibutuhkan. Posisi ma-
 ... ana yang bersifat umum,
 ... perlu dipertimbangkan.
 ... ikup pekerjaan inovasi.

ini bukan menjadi aset, tapi justru "kewajiban". Ini karena upaya inovasi menuntut beranjak dari bisnis *on-going* ke yang baru sehingga pengalaman yang ada menjadi kurang relevan.

Selain insting tadi, hubungan kerja yang terjadi menentukan bisnis *on-going*, bila dibawa ke proyek inovasi bisa menimbulkan masalah. Proyek inovasi membutuhkan pola hubungan yang baru.

Dengan risiko seperti di atas, organisasi perlu mempertimbangkan personel dari luar organisasi agar memori organisasi tadi dapat "diputus". Meskipun begitu, menggunakan personel dari luar seluruhnya juga bukan pilihan. Kombinasi antara orang luar yang punya kecakapan dan perspektif baru dengan orang dalam yang berpengalaman merupakan pilihan yang paling baik.

Selain soal risiko, Govindrajan dan Trimble (Govindrajan & Trimble, 2010) juga mengingatkan soal jebakan yang harus diperhatikan dalam membangun tim inovasi.

1. Mengadopsi peran dan tanggung jawab yang ada.
 Tim inovasi perlu berhubungan dengan bisnis *on-going*, tapi tidak seperti cara yang sudah dilakukan. Perlu nama jabatan, peran, dan tanggung jawab yang baru agar secara eksplisit membedakan dengan yang sudah ada. Begitupula tim inovasi perlu.
2. Meneguhkan dominansi bisnis *on-going*.
 Setiap bisnis punya dominansi tertentu dalam perannya. Misalnya, bagian pemasaran biasanya dominan di produk konsumen. Ada kecenderungan dominansi ini terjadi di bisnis *on-going* untuk produk proyek inovasi.
3. Menilai kinerja berdasarkan ukuran yang sudah ada.
 Perlu dipertimbangkan untuk membuat ukuran kinerja yang berbeda ketika proyek inovasi memiliki model bisnis atau karakter yang berbeda dengan bisnis *on-going*.

Pembahasan di atas menunjukkan bahwa proyek inovasi tidak mudah untuk dijalankan. Karyawan yang terlibat mungkin banyak yang mendukung secara intelektual, tapi barangkali secara emosional belum tentu. Pertanyaan atau anggapan seperti "sepertinya biayanya mahal", "kita belum pernah melakukan ini" yang bersifat penolakan akan dihadapi oleh intrapreneur/inovator.

10.6 Pengelolaan Kemitraan Bisnis On-Going—Proyek Inovasi

Pola hubungan bisnis *on-going*—proyek inovasi mengandung potensi masalah ada dua wilayah pengelolaan yang berbeda. Semua pihak, terutama pemimpin proyek inovasi harus mampu mengelola atmosfer positif dalam berhubungan. Ini dapat memudahkan tim inovasi memanfaatkan “aset” yang ada di bisnis *on-going*. Mereka juga perlu mengantisipasi konflik secara proaktif.

1. Pendekatan Positif

Hubungan antara proyek inovasi dan bisnis *on-going* sebuah hubungan unik. Di satu sisi, proyek inovasi harus tampil berbeda dan meninggalkan pola yang tidak relevan di bisnis *on-going*. Tapi di sisi lain, hubungan kemitraan harus terjalin dengan baik. Proyek inovasi harus memperlakukan bisnis *on-going* sebagai “mitra strategis”, tidak menunjukkan persaingan dalam berinteraksi menganggapnya antagonis. Konflik sering kali tidak terhindarkan, tapi intrapreneur harus menyikapinya dengan bijak. Karena dalam beberapa hal, seperti penggunaan staf *on-going* atau fasilitas lain, proyek inovasi masih tergantung pada bisnis *on-going*. Staf *on-going* dalam kasus ini cenderung mengutamakan pekerjaan utamanya. Para pemimpin pun biasanya cenderung memberikan prioritas pada bisnis *on-going*. Dibutuhkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif, persuasif dan juga positif dibutuhkan oleh intrapreneur agar bisa tetap mendapatkan bantuan dari pemimpin bisnis *on-going*. Nanti di Bab 11, aspek hubungan yang positif ini akan dibahas lebih detail.

10.7 Mengantisipasi Konflik

Meskipun pendekatan positif sudah diterapkan dalam hubungan proyek inovasi dengan bisnis *on-going*, potensi konflik selalu ada dalam kemitraan kedua belah pihak tersebut. Tantangan kolaborasinya ada pada:

1. Proyek inovasi bersaing dengan bisnis *on-going* untuk mengalokasikan sumber daya.
2. Proyek inovasi bersaing dengan bisnis *on-going* untuk waktu, energi dan perhatian, begitupula dengan staf *on-going*.
3. Keharmonisan hubungan kemitraan.

Bagian berikut merinci ketiga tantangan ini.

Tantangan 1: Bersaing Dengan Sumber Daya Terbatas

Di tahap awal kebutuhan atas staf *on-going* barangkali tidak kentara. Tapi ketika proyek berkembang dan mulai sukses, dukungan menjadi lebih banyak termasuk dukungan dari bisnis *on-going* seperti masalah anggaran, staf *on-going*. Potensi konfliknya adalah:

- Proyek inovasi punya perspektif berbeda pada anggaran karena diliputi ketidakpastian, tidak seperti bisnis *on-going* yang relatif bisa diduga.
- Pemimpin di bisnis *on-going* cenderung mendahulukan urusan mereka ketimbang proyek inovasi.

Mengantisipasi konflik ini, intrapreneur dapat melakukan beberapa strategi seperti di bawah:

- Membuat rencana pengalokasian sumber daya ke proyek inovasi dan bisnis *on-going* dalam satu kesatuan
- Anggarkan biaya untuk membayar kontribusi staf *on-going*. Termasuk bila ada kelebihan beban pekerjaan dari yang direncanakan. Ini akan mendorong semua yang terlibat bekerja maksimal.
- Pengukuran kinerja di bisnis *on-going* terpisah dengan pekerjaan di proyek inovasi.
- Menyiapkan rencana cadangan dari awal. Ketidakpastian proyek inovasi bisa berujung pada kurang termanfaatkan atau berlebihnya kontribusi staf *on-going*. Adakalanya proyek inovasi bertumbuh cepat sekali sehingga sementara sumber daya dialokasikan untuk pertumbuhan normal.

Selain cara di atas pembaca yang tertarik mendalami aspek konflik dalam tim inovasi bisa mempelajarinya pada:

Tantangan 2: Perhatian Staf On-Going yang Terpecah

Posisi staf *on-going* memang paruh waktu di proyek inovasi, berbeda dengan tim inovasi yang memang “*dedicated*” atau purna waktu. Kecuali proyek inovasi menentukan juga kinerja staf *on-going* di pekerjaan utamanya, maka perhatian yang diberikan cenderung di bisnis *on-going*. Misalnya untuk fungsi pemasaran atau *branding* misalnya. Waktu, energi dan

perhatiannya akan diprioritaskan di bisnis *on-going*. Karena itu harus juga mendapatkan persetujuan formal lewat anggaran, tapi juga pikiran dan hati staf *on-going*. Intrapreneur perlu menunjukkan manfaat keberhasilan proyek inovasi pada staf *on-going*.

Alasan yang sering dikemukakan terkait perhatian ini adalah kekawatiran staf *on-going* atas dampak pengurusan proyek inovasi pada bisnis *on-going*. Mereka khawatir *brand* yang ada berpotensi menjadi rusak dan terjadi kanibalisasi pada produk atau layanan yang ada.

Dengan alasan yang cenderung bersifat emosional di atas, intrapreneur perlu mendapatkan “*back-up*” dari manajemen puncak. Penjelasan manajemen puncak bahwa bisnis *on-going* membutuhkan kesuksesan proyek inovasi dan risiko rusaknya merek atau kanibalisasi dapat diminimalkan, diharapkan dipahami oleh staf *on-going*. Bagaimanapun proyek inovasi dibuat dalam rangka menangkap peluang.

Insentif yang memadai juga akan membantu membentuk sikap staf *on-going* untuk mendukung proyek inovasi. Ukur kontribusinya dengan baik dan prioritaskan pembayarannya. Target khusus dengan bonus khusus juga baik untuk dipertimbangkan.

Tantangan 3: Ketidakharmonisan dalam Kemitraan

Anggapan “kita vs. mereka” sering kali tidak terhindarkan dalam kemitraan, meskipun intrapreneur melakukan yang terbaik untuk menjaga atmosfer positif. Rivalitas ini umumnya karena ada anggapan tentang bedanya antara proyek inovasi dan bisnis *on-going*.

- Persepsi kecakapan: karyawan di proyek inovasi sering dipersepsikan sebagai lebih baik, lebih penting dan hebat, sedangkan bisnis *on-going* sebaliknya.
- Anggapan bahwa proyek inovasi tidak berguna, dan pemimpin bisnis terlalu sering membicarakannya.
- Penilaian kinerja yang menggunakan cara bisnis *on-going* yang cenderung bisa diperkirakan dan berlanjut. Adapun proyek inovasi biasanya di tahap awal banyak mengeluarkan biaya.
- Kompensasi yang berbeda. Bila proyek bisnis menggunakan kecakapan yang belum ada sebelumnya, maka perlu dipertimbangkan norma-norma yang berbeda pula.

Govindrajan dan Trimble (2010) menyarankan empat panduan berikut, agar dapat membantu mengurangi ketidakharmonisan yang mungkin terjadi:

1. Adanya tanggung jawab yang dari pihak yang terlibat. Kemitraan akan berkembang ketika kedua belah pihak (*on-going* staf dan tim inovasi) saling memahami perannya.
2. Pada bagian-bagian yang banyak interaksinya dengan staf *on-going*, penggunaan personel yang ada (orang dalam) mungkin lebih tepat.
3. Tempatkan tim inovasi dan *on-going* staf di lokasi yang memudahkan mereka berinteraksi.
4. Teguhkan lagi pentingnya berkolaborasi lintas batas organisasi.

Kesimpulan

Proyek inovasi membutuhkan pengorganisasian khusus dan bagaimana intrapreneur mengelola dan mensinergikannya dengan bisnis *on-going*, aktivitas utama yang sudah berjalan menjadi kunci penting. Hubungan kemitraan yang baik harus dibangun antara tim inovasi dan staf *on-going* karena di sinilah kunci keberhasilan proyek.

Intrapreneur harus menjawab dengan baik pertanyaan tentang pembagian tanggung jawab antara tim inovasi dan staf bisnis *on-going*, penentuan keterlibatan dan tanggung jawab anggota tim, serta penciptaan sistem agar terhindar dari konflik.

Pemahaman atas tahap pengembangan dan komersialisasi menjadi penting karena berbagai isu bisa bersumber pada kedua situasi. Pada tahap pengembangan pekerjaan mungkin dapat dibagi dengan staf *on-going*. Tapi pada tahap komersialisasi tim inovasi harus memutuskan menggunakan staf yang permanen.

Penciptaan atmosfer yang positif dalam pengelolaan hubungan kemitraan tim inovasi dan staf *on-going* merupakan situasi yang dapat memfasilitasi mulusnya perjalanan proyek.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Carilah kasus proyek inovasi pada perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Bagaimana mereka mengelola pengembangan tim ino-

vasinya? Caritahu tentang bagaimana mereka merekrut tim, mengatur sistem kompensasi untuk tim, atau cara menyinergikan tim inovasinya dengan bisnis *on-going*.

2. Bahaslah dengan rekan Anda sejauh mana pentingnya merekrut eksekutif dari luar organisasi, ketika ingin mengembangkan satu proyek inovasi yang hakikat (nature) bisnisnya berbeda dengan yang sedang dijalankan? Apa kelebihan dan kekurangannya?
3. Bagaimana tindakan Anda sebagai eksekutif ketika sebuah proyek inovasi ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya? Apa yang harus dibuat dengan tim yang baru didirikan?
4. Dalam bab ini kita mempelajari beberapa strategi untuk menghindari konflik antara tim dan staf *on-going* dan juga antar-anggota tim sendiri. Berikanlah usulan lain yang berbeda dari yang sudah dibahas.



Atmosfer positif untuk mendorong kecakapan inovatif

Atmosfer positif penting diciptakan untuk semua organisasi, terlebih organisasi yang mendorong inovasi. Selain lingkungan fisik yang mendukung, iklim bekerja, hubungan serta komunikasi harus dijadikan lebih positif. Perusahaan global Google sangat terkenal menciptakan lingkungan fisik dan mental yang mendorong terciptanya atmosfer positif organisasi.

Sumber: commons.wikimedia.org

11 MENCIPTAKAN ATMOSFER POSITIF DALAM TIM INOVASI

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan agar dapat:

1. Memahami bagaimana menciptakan iklim tim yang positif.
2. Menjadi "*positive energizer*" dalam tim *entrepreneurial*.
3. Mampu menjalankan komunikasi yang suportif.

11.1 Pengantar

Di Bab 10 kita sudah mempelajari secara umum bagaimana prinsip-prinsip pembentukan, pengembangan serta keefektifan tim. Kemitraan antara tim inovasi dan berbagai pihak dari bisnis *on-going* yang terlibat dalam proyek inovasi perlu dikelola dengan baik. Bab ini memperluas wawasan pembaca dengan lebih perinci memahami peran iklim positif dalam keefektifan tim tersebut. Pengembangan iklim positif penting karena dapat menunjang keberhasilan tim dalam menjaga dan meningkatkan hubungan antar-anggotanya. Proyek inovasi merupakan proyek yang sarat dengan tantangan. Tantangan ini menuntut perhatian, konsentrasi dan kesungguhan. Bila sesama anggota tim harus terlibat dalam hubungan yang tidak baik, energi, baik fisik maupun mental mereka, akan tergerus untuk hal-hal yang tidak perlu. Pemimpin dan intrapreneur harus mampu menciptakan iklim yang positif agar anggota tim bisa fokus pada upaya penyuksesan proyek inovasi.

11.2 Menciptakan Iklim yang Positif

Iklim positif sering didefinisikan sebagai kondisi di mana emosi positif mendominasi lingkungan kerja daripada emosi negatif. Organisasi yang beriklim positif penuh dengan karyawan yang punya sikap optimis ketimbang stres, cemas atau ada rasa saling tidak percaya. Suasana positif ini sudah sering ditemukan menghasilkan kondisi individu dan organisasi yang optimal dalam menjalankan fungsinya. Mereka cenderung bersifat "*positive deviant*"—luar biasa dalam hal yang positif (lihat materi Bab 9), dan berkinerja istimewa dalam menyelesaikan tugasnya.

Selain bekerja dengan optimal, suasana positif juga bisa mempermudah intrapreneur untuk berpikir terbuka. Tim yang penuh dengan keriaan, humor akan lebih baik dalam menerima informasi, meningkat kapasitasnya mengeksplor sesuatu dan dapat memperkecil dampak negatif.

11.3 Menjadi Positive Energizer dalam Tim Entrepreneurial

Energi positif dicirikan sebagai perasaan penuh gairah, penuh daya (*arousal*), *vitality* (penuh energi), and *zest* (*enjoyment* dan *antusiasme*) dari seseorang dalam bekerja (Cameron, 2012). Orang yang pada dirinya ada energi positif dan kemudian menciptakan energi serupa pada rekan kerjanya kita sebut sebagai "*positive energizer*".

Positive energizer berperan besar dalam menciptakan hubungan positif bermutu tinggi antar-anggota tim, anggota dan atasan, anggota dan staf *on-going* dan sangat menentukan suksesnya proyek inovasi. Hubungan positif merupakan sumber pengayaan, semangat, dan pembelajaran yang bersifat generatif, —sesuatu yang mendorong terjadinya hal-hal baru—baik untuk individu maupun untuk organisasi secara keseluruhan (Cameron, 2012). Jadi bukan saja berhubungan positif itu bisa membuat pemimpin atau anggota tim memancarkan semangat untuk dirinya sendiri, tapi juga bisa berefek baik pada pihak lainnya. Sebaliknya hubungan yang tidak baik dapat memberi efek buruk yang menyebar ke seluruh bagian.

Setidaknya efek berhubungan positif ada dua, yakni *efek secara umum pada individu*, dan efek yang *terkait dengan konteks pekerjaan atau organisasi* (Heaphy & Dutton, 2008).

1. Efek Secara Umum

Hubungan yang positif yang kita rumuskan di atas dapat membuat orang merasa senang, nyaman, dan tenang. Dengan kata lain, hubungan-hubungan seperti ini akan membuat bahagia. Banyak penelitian yang membuktikan ini. Bahkan, lebih jauh berbagai penelitian juga menemukan bahwa hubungan positif akan memberikan lebih dari sekadar rasa bahagia. Berbagai penelitian menunjukkan dalam kehidupan sehari-hari hubungan positif akan berefek baik pada kesehatan. Ini erat kaitannya dengan dihasilkannya hormon *oxytocin*, dan kesehatan jantung. Selain kesehatan, hubungan positif pada akhirnya juga akan meningkatkan kekebalan tubuh.

a. Efek Hubungan Positif pada Kesehatan

Ketika kita berhubungan baik dengan orang lain, maka interaksi yang kita lakukan akan memberikan rasa senang. Kita merasa nyaman dan merasakan pengalaman-pengalaman baik lainnya. Anda mungkin ingat ketika hari-hari Anda dipenuhi oleh suasana yang riang dan penuh keceriaan dengan relasi dan teman Anda. Karakter hubungan seperti ini akan memberikan efek kesehatan pada kita. Emily Heaphy dan Jane Dutton (2008) melihat setidaknya ada tiga asosiasi antara hubungan positif dan kesehatan manusia, lebih dari sekadar perasaan menyenangkan;

hubungan positif merangsang hormon baik (*oxytocin*) dan menyehatkan jantung.

Selain membuat kita lebih sehat, manusia juga cenderung menjadi lebih tahan penyakit dengan punya menjalankan hubungan yang baik dengan banyak orang. Penelitian Cohen dan rekan-rekannya (1997) tentang daya tahan orang terhadap flu, memberi indikasi bahwa mereka yang punya kedekatan hubungan dengan banyak pihak dan cenderung puas atas hubungan-hubungan itu memiliki daya tahan lebih tinggi atas penyakit flu. Para ahli di bidang kanker pun banyak menemukan penelitian Cohen dan rekan-rekannya itu relevan dengan penyakit kanker.

2. Efek dalam Organisasi

Hubungan positif juga memberi dampak baik pada aspek psikologis, emosional dan keorganisasian yang juga ditemukan dalam riset-riset para ahli. Semuanya berkaitan erat dengan perjalanan karier seseorang, kinerja dan produktivitasnya yang pada gilirannya juga memengaruhi kinerja organisasi. Beberapa hasil penelitian terkait menemukan bahwa hubungan positif memengaruhi (Dutton, 2003):

- Komitmen pada organisasi.
- Rasa saling percaya antar-karyawan.
- Menguatnya identitas diri karyawan.
- Tingginya tingkat energi, pembelajaran, bekerja sama, penggunaan sumber daya, pengurangan biaya, penghematan waktu serta pengembangan sumber daya.

Di samping hal-hal di atas, dampak psikologis lain yang diperoleh mereka yang berhubungan positif adalah yang disebut dengan *emotional carrying capacity*. Ini adalah kapasitas emosi yang memungkinkan seseorang mengalami emosi yang bersifat luas dan intens, Apa untungnya seseorang mengalami hal ini? Karyawan dengan *emotional carrying capacity* yang luas dapat lebih sensitif terhadap situasi bawahan, atasan, atau pihak-pihak lain yang berhubungan dengan mereka. Ini akan memberi informasi pada mereka.

Selain soal kapasitas emosional, hubungan yang baik juga ditemukan bermanfaat memberikan kapasitas untuk bangkit menghadapi masalah-masalah dalam pekerjaan.

Semua indikasi yang ditemukan dalam penelitian-penelitian di atas konsisten dengan anggapan bahwa adanya hubungan yang positif berdampak pada optimalnya kekuatan karyawan dalam pekerjaannya. Semakin optimal kekuatan seseorang digunakan dalam pekerjaan, akan semakin baik pula kinerja organisasi. Masuk akal bila organisasi didominasi dengan hubungan-hubungan semacam ini, baik karena inisiasi individu karyawannya, maupun karena rangsangan dari pemimpinnya, kinerja yang *positive deviance*, luar biasa (*extraordinary*) bisa diwujudkan.

Dengan manfaat dan potensi efek yang baik seperti di atas, siapa pun yang terlibat dalam proyek inovasi, terutama para intrapreneurnya, harus jadi pelopor yang memfasilitasi hubungan positif karena ini akan berujung pada kemajuan individu dan organisasi. Berfokus pada kekuatan ketimbang kelemahan seperti tesis utama kepemimpinan positif. Salah satu pembahasan relevan untuk praktik pengembangan hubungan positif dan menjadi *positive energizer* adalah tentang jejaring energi positif (*positive energy network*).

a. Jejaring Energi Positif

Seperti kita bahas di bagian awal, energi positif dalam berhubungan ini dapat dikatakan unik, karena semakin sering atau banyak kita menggunakannya, energi ini seakan tidak pernah habis. Ketika kita mengekspresikan dan menerima energi ini lewat hubungan pribadi yang positif akan mengangkat suasana hati, memperbarui dan memberi tambahan semangat. Uniknya, ketika energi ini semakin sering kita gunakan, ia malah semakin bertambah. Ini terjadi ketika seorang ayah yang letih pulang dari kantor, tapi ketika di rumah menyaksikan anaknya yang senyum dan menyambut dengan ceria. Juga ketika dalam waktu yang sama, pasangannya sudah menyiapkan makanan hangat yang siap di santap. Energi hubungan kita tidak habis. Ketika seseorang merasakan cinta kasih, pengayoman, dan dukungan-dukungan, ia cenderung mengisi kehidupan (*life-giving*) ketimbang menggerusnya (*life-depleting*).

Yang jelas energi positif tampaknya berperan dalam kesuksesan tim inovasi memengaruhi pihak lain yang terlibat. Sejalan dengan konsep kepemimpinan, literturnya menyebutkan kepemimpinan sangat tergantung pada pengaruh dan informasi yang dimiliki sebagai atribut utama

pemimpin. Mereka yang memiliki kedua hal ini, sering kali dianggap berpengetahuan dan karena itu cenderung berkinerja lebih baik. Riset menemukan, energi positif bahkan empat kali lebih penting dalam menghasilkan kinerja yang diinginkan ketimbang informasi yang dimiliki seseorang.

Mengukur Energi dalam Tim

Penelitian Cameron (Cameron, 2012) mengevaluasi sejauh mana kita merasa “energized” dan suasana hati kita “terangkat” ketika kita berinteraksi dengan seseorang. Yang kita ukur adalah perasaan dan respons kita sendiri, bukan orang lain. Ini penting karena energi merupakan penilaian pribadi yang subjektif, jadi hanya diri pribadi yang dapat merasakan energi positif. Karyawan di organisasi dapat menggunakan skala berikut, untuk mengukur sejauh mana seseorang memberikan energi pada mereka.

11.4 Latihan: Menilai Positive Energizer

Untuk menilai sejauh mana rekan/atasan Anda dapat berperan sebagai “positive energizer”, kuesioner berikut dapat digunakan untuk mengevaluasi (Cole, Bruch, & Vogel, 2012).

(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.

Deskripsi	1	2	3	4	5
1. Saya merasa penuh energi bila berinteraksi dengan orang ini.					
2. Setelah berinteraksi dengan orang ini saya merasa memiliki lebih banyak energi menjalankan pekerjaan saya.					
3. Saya merasa semangat saya meningkat ketika saya berinteraksi dengan orang ini.					
4. Saya biasanya datang ke orang ini ketika saya merasa perlu dapat tambahan semangat/kesegaran.					
5. Setelah berinteraksi dengan orang ini saya akan merasa lebih banyak stamina untuk menjalankan kerja.					

Orang yang dinilai memiliki energi yang tinggi, biasanya juga adalah orang yang sehat, kepuasan kerjanya tinggi, kinerja tinggi dan juga keluarga yang sehat. Lebih jauh, ketika dibandingkan dengan unit atau departemen yang jarang atau tidak ada orang berenergi tingginya, maka biasanya unit itu punya lebih banyak kohesi atas pekerjaan, lebih banyak orientasi belajar, lebih banyak ungkapan untuk eksperimen dan kreatif, memiliki kinerja unit yang lebih tinggi ketimbang yang tidak. Seperti apa persisnya ciri-ciri orang yang berenergi ini?

11.5 Ciri-ciri Positive Energizers

Positive energizers tidak sama dengan orang yang extrovert, berkepribadian ceria, karismatik atau mudah bergaul. Banyak penelitian yang menemukan korelasi antara big five personality (seperti extraversion dan intraversion) dan positive energizer justru sangat lemah. Tabel berikut menjelaskan beda positive energizer dan negative energizer (Cameron, 2013).

Tabel 4. Karakter Positive Energizer dengan Negative Energizer

Positive Energizers	Negative Energizers
Membantu orang lain untuk maju. Dapat dipercaya dan berintegritas. Dapat dimintai tolong. Menggunakan bahasa berkelimpahan (abundance). Suka membina pertemanan. Mereka tulus dalam membantu. Mereka melihat peluang. Mereka mengatasi persoalan. Mereka bersyukur dan rendah hati.	Hanya melihat kendala dalam pekerjaan. Selalu menimbulkan masalah. Suka merendahkan orang lain. Cenderung kaku dalam pemikiran. Kurang menunjukkan perhatian pada orang lain. Sok berkuasa. Bertindak superficial dan tidak tulus. Sering mengkritik.

Dengan berbagai manfaat dan sisi baik dari energi positif, diperlukan upaya sengaja dari para pemimpin dan anggota tim inovasi untuk meningkatkan dan menambah lebih banyak lagi orang yang disebut “positive energizer”.

11.6 Compassion dan Proyek Inovasi

Proyek inovasi adalah pekerjaan yang sarat dengan tantangan bagi anggota timnya (lihat bahan Bab 9). Intrapreneur akan menghadapi tantangan dalam tahap-tahap proses inovasi. Dibutuhkan perhatian, keinginan untuk saling membantu di antara sesama anggota tim. Tim inovasi membutuhkan perilaku *compassion* dalam rangka meningkatkan atmosfer yang positif.

Compassion atau welas asih adalah membiasakan diri saling berbagi dan mendukung ketika ada orang yang menghadapi masalah; termasuk masalah pribadi. Kita memberikan rasa perhatian, mengekspresikan perhatian dan peduli, serta organisasi secara sistematis bertindak mengurangi dampak masalah tadi atau mendukung orang yang sedang mengalami. Jadi, secara umum *compassion* adalah kondisi perasaan, emosi, serta perilaku merespons kita, yang memotivasi kita untuk peduli dan berorientasi membantu saat kita menyaksikan atau mendengar satu penderitaan.

Dalam pekerjaan inovasi, bisa saja rekan kita mengalami berbagai beban masalah yang membuatnya dirundung murung dan sedih. Ada yang mengalami kritik yang terlalu keras dari pihak yang ingin diyakinkan. Perubahan strategi dari yang direncanakan dalam menyukseskan inovasi pun berpotensi memberi tekanan. Misalnya tahap-tahapan yang tidak berhasil atau pemindahan peran atau lokasi pekerjaan. Bisa juga promosi, tapi bukan pada bidang yang sedang diminati dan diincar. Juga karena perasaan terhina karena ada rekan kerja satu tim yang tidak punya rasa hormat bekerja sama. Bahkan orang bisa terlihat tertekan, ketika dia tidak berhasil menemukan makna apa-apa dalam pekerjaannya.

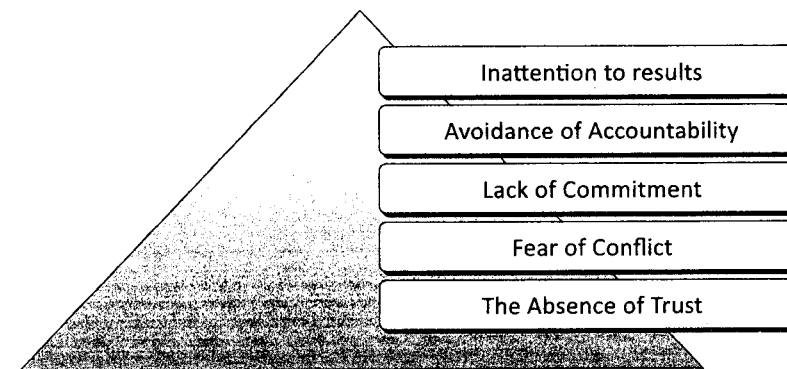
11.7 Compassion dan Efektivitas Tim

Keterkaitan antara *compassion* keefektifan tim inovasi sangat erat, dan sudah ditemukan dalam banyak studi pengelolaan tim. Kesuksesan kepemimpinan sering kali tidak bisa dengan bersolo karier, menjadi superman menyelesaikan seluruh masalah. Pemimpin yang efektif selalu didukung oleh tim kerja dan pengelolaan tim pasti menjadi kunci sukses.

Tim yang efektif sangat menentukan pula kesuksesan tim inovasi, karena bila perpaduan kekuatan dalam tim dapat menjadi sinergi, maka arahan yang diberikan oleh pemimpin dengan sendirinya dapat diharap-

kan efektif pula. Dalam membicarakan tim, lagi-lagi aspek hubungan dalam *compassion* menjadi kunci. *Affection* yang terlibat dalam dinamika tim menentukan sukses tim itu. Salah satu yang paling yang relevan adalah saat kita membicarakan "*trust*", sebagai wujud dari *compassion*. Rasa percaya muncul sebagai dasar dari keefektifan, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Lencioni (Lencioni, 2006).

Kata Lencionni (Lencioni, 2006) ada lima *disfunction* dalam tim (*pyramid*). Justru yang paling mendasar dalam masalah-masalah di tim adalah tidak adanya rasa percaya (*the absence of trust*). Ini masalah yang paling besar karena dia bisa membuat atau memperburuk sumber-sumber ketidakefektifan tim lainnya. Sumber lain itu adalah Kekhawatiran terjadinya konflik (*fear of conflict*), kurangnya komitmen (*lack of commitment*), enggan bertanggung jawab (*avoidance of accountability*) dan tidak peduli pada hasil (*inattention to results*). Diagram berikut menggambarkan model disfungsi tim dari Lencioni.



Gambar 4. Faktor-faktor Penentu Keefektifan Tim

Model dari Lencioni ini menunjukkan bahwa "*trust*" menjadi fondasi bagi keefektifan sebuah tim. Tim yang baik para anggotanya saling memercayai satu sama lain bahkan dalam tatanan emosional. Artinya, tidak ada lagi batasan psikologis yang mencegah mereka untuk saling terbuka menyampaikan kelemahan-kelemahan, kesalahan atau rasa takut. Tim tidak lagi rentan terhadap isu-isu yang melibatkan hal-hal seperti ini. Kegagalan seorang pemimpin dalam membina kepercayaan antara sesama anggota tim bisa berdampak pada para anggota.

Tanpa kepercayaan, orang akan cenderung khawatir dan menghindari terlibat dalam dialog atau isu yang penting bagi organisasi (*fear of conflict*). Orang jadi ragu untuk saling tidak setuju antara satu sama lain, karena semuanya berada di bawah semangat mencari solusi dan jawaban terbaik atas masalah-masalah organisasi. Begitupula, tidak adanya rasa percaya membuat orang malas memberikan komitmennya.

11.8 Komunikasi Positif

Selain masalah *trust*, membina hubungan yang positif juga bisa dilakukan dengan strategi komunikasi positif. Apa itu komunikasi positif? Untuk memulainya, kita bisa melihat video tentang *active constructive response*.

Menyampaikan informasi yang baik, sesuatu dengan akurat, jujur dan terbuka serta apa adanya merupakan hal yang biasa dan mudah bila dalam situasi yang serba baik. Namun dalam situasi yang tidak baik atau kurang menguntungkan—seperti yang sering dialami dalam proyek inovasi—persoalannya menjadi lain. Bagaimana caranya kita dapat berkomunikasi dengan baik, menyampaikan hal yang sesungguhnya terjadi dalam sebuah situasi sulit, tanpa mengganggu atau merusak hubungan antar-pribadi?

Berkomunikasi secara positif: mengekspresikan keyakinan, rasa percaya, dan keterbukaan—dibutuhkan dalam situasi yang sulit; ketika ada yang tidak lancar dan ada sesuatu yang salah. Tidak mudah mengoreksi atau memberikan umpan balik yang negatif, menunjukkan satu kekurangan, apakah itu perilaku atau hasil pekerjaan. Terutama bila kita tetap ingin agar hubungan kita dengan rekan komunikasi kita tetap baik bahkan berkembang dan menjadi lebih kuat lagi.

Itulah yang ingin kita capai dengan komunikasi positif atau kadang disebut juga komunikasi yang suportif (*supportive communication*); Komunikasi yang berupaya untuk mempertahankan atau meningkatkan semangat antara kita dengan orang lain, sementara tetap memberikan umpan balik negatif; atau selektif (Whetten & Cameron, 2011). Berikut adalah empati positif yang perlu dipertimbangkan oleh anggota organisasi untuk menjaga atmosfer positif dalam tim.

1. Konsisten Antara Pikiran dan Perilaku

Apa yang disampaikan, baik verbal maupun nonverbal, sesuai dengan apa yang dipikirkan.

Contoh:

<u>Dianjurkan:</u>	<u>Yang sering dilakukan:</u>
"Perilaku Anda membuat saya marah"	"Apakah saya terlihat marah? Nggak, baik-baik aja" (tapi perilakunya menunjukkan sebaliknya).

Prinsipnya di sini adalah: semakin banyak perilaku yang konsisten antara pikiran dan yang diucapkan, semakin mengarahkan hubungan kepada kecenderungan untuk saling timbal balik (resiprokal). Dengan seperti ini, kecenderungan ke saling memahami komunikasi dengan akurat, meningkatkan penyesuaian psikologis dan berfungsi di kedua pihak juga semakin meningkat.

Sebaliknya, semakin besar ketidaksesuaian yang dirasakan, semakin menjamin komunikasi yang sama mutunya, tapi dianggap tidak akurat, kurang berfungsi sebagaimana harusnya dan tidak memuaskan kedua belah pihak.

2. Deskriptif Tidak Evaluatif

Contoh:

<u>Yang dianjurkan</u>	<u>Yang sering dilakukan</u>
Ini yang terjadi ...ini reaksi saya: ...”ini saran saya”	”Kalau itu yang Anda lakukan, Anda salah!”

Komunikasi yang evaluatif: *membuat penilaian, atau memberi label pada orang lain perilakunya*. Contoh sederhananya adalah: "Kamu salah ..." "kamu kurang kompeten". Cara evaluatif ini umumnya membuat orang lain merasa diserang, dan konsekuensinya bisa merespons secara defensif. Mereka menganggap si pembicara bersifat *suka* menilai. Karena defensif, maka responnya biasanya adalah "Saya nggak salah" atau "Saya lebih mampu dari Anda."

Alternatif dari komunikasi yang evaluatif adalah komunikasi yang

Deskriptif.

Komunikasi yang deskriptif adalah alternatif untuk mengurangi kecenderungan untuk mengevaluasi. Ini memungkinkan orang untuk konsisten pikiran dan perbuatannya serta menjadi lebih autentik. Caranya adalah sebagai berikut:

1. *Gambarkan secara objektif kejadian tadi atau perilaku yang Anda perlu perbaiki.*

Berikut salah satu contoh komunikasi deskriptif: "Anda hanya menyelesaikan sedikit proyek bulan ini daripada orang lain dalam divisi yang sama" bisa dikonfirmasi dengan data yang objektif.

2. *Gambarkan reaksi Anda pada perilaku atau gambarkan konsekuensi dari perilaku.*

Ketimbang memproyeksi masalah ke orang tertentu, fokuskanlah perhatian Anda pada *reaksi* atau *konsekuensi* perilaku yang dilakukan. Ini menuntut pembicara menyadari reaksi mereka dan dapat menggambarkan. Menggunakan kata-kata yang menggambarkan perasaan sering kali menjadi pilihan baik:

"Saya khawatir tentang produktivitas kita", "Tingkat pencapaian Anda membuat saya frustrasi", "Laba kita menurun jauh semester ini", "Rating departemen menurun", "Sudah tiga orang komplain dan menyampaikan keluhannya"

3. Sarankan Alternatif yang Lebih Bisa Diterima

Ini membuat pembahasan berfokus pada *alternatif solusi* yang disarankan, bukan pada *pribadi*. Dengan pendekatan seperti ini, lawan bicara kita bisa terhindar dari rasa malu dan merasa dikritik secara pribadi, karena kita memisahkan pribadi dengan perilaku.

"Coba kamu identifikasi, apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan enam proyek lagi agar lebih banyak daripada bulan lalu"

"Saya mau membantu untuk mengidentifikasi hal-hal yang menjadi kendala untuk kinerja yang lebih baik."

4. Problem Oriented Bukan Person Oriented

Contoh:

<u>Yang dianjurkan</u>	<u>Yang sering dikerjakan</u>
Bagaimana kita selesaikan masalah ini	Nih, gara-gara Anda nih ... Anda, sih

Problem-oriented communication berfokus pada masalah dan solusi, bukan soal kepribadian seseorang. *Problem-oriented communication* fokus pada karakteristik individu bukan kejadiannya.

Problem-oriented communication berguna bahkan ketika penilaian pribadi dibutuhkan karena ia fokus pada perilaku dan kejadian. *Person-oriented communication* di sisi lain sering fokus pada hal yang tidak bisa dibuahkan dan kontrol, dan itu bisa mengirim pesan bahwa seseorang tidak sesuai (*inadequate*).

Pernyataan seperti "Anda diktator" dan "Anda tidak sensitif" menggambarkan seseorang, sedangkan "saya ditinggalkan untuk memutuskan sendiri", dan "kita sepertinya tidak melihat dengan cara yang sama" menggambarkan masalah.

5. Menghargai, Jangan Tunjukkan Superioritas

Contoh:

<u>Yang dianjurkan</u>	<u>Yang sering dilakukan</u>
Saya punya beberapa ide, tapi Anda punya saran?	Anda nggak akan ngerti, jadi coba ikuti saja saran saya.

Komunikasi yang menghargai membantu orang merasa dihargai, dipahami, diterima dan merasa "dianggap". Sebaliknya, komunikasi yang tidak menghargai menghasilkan perasaan negatif atas harga diri, identitas dan keterkaitan dengan orang lain. Yang terakhir ini menolak kehadiran, keunikan dan kepentingan individu lain. Apalagi komunikasi yang seperti ini orang bisa menyampaikan superioritas (*superiority*), (*rigidity*), dan berbeda.

Satu bentuk superioritas adalah menahan informasi penting—"kalau Anda tahu apa yang saya tahu, maka pasti akan berbeda .." atau dalam

identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.

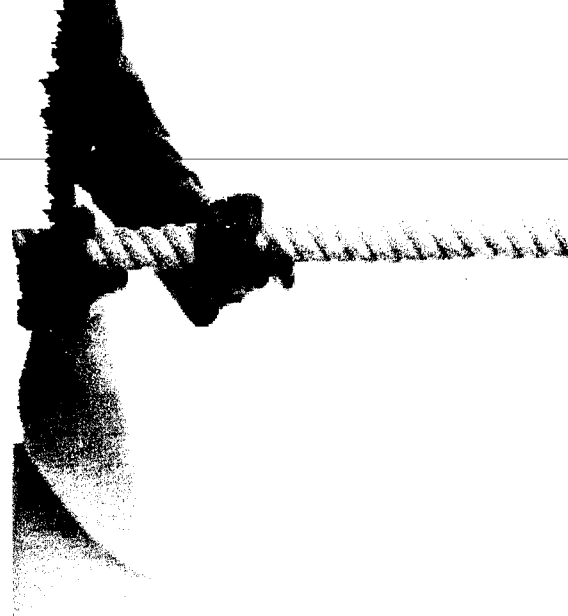
Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137-162.

Karlin, W. A., Brondolo, E., & Schwartz, J. (2003). Workplace social support and ambulatory cardiovascular activity in New York City traffic agents. *Psychosomatic Medicine*, 65(2), 167-176.

Lencioni, P. (2006). *The five dysfunctions of a team*. John Wiley & Sons.

Pratt, M. G., & Dirks, K. T. (2007). *Rebuilding Trust and Restoring Positive Relationships: A Commitment-Based View of Trust*.

Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship Quality and Virtuousness Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41



Negosiasi Satu Kunci Sukses Inovasi

Menyukseskan tahapan-tahapan intrapreneurship membutuhkan keterampilan negosiasi.

Intrapreneur dituntut untuk terampil bernegosiasi, terutama pada tahapan sejak pada tahap penghasilan gagasan, terlebih lagi pada tahapan pemrosesan dan penerapan gagasan. Pengelolaan Emosi dibutuhkan untuk terampil bernegosiasi.

(sumber foto: fotolia.com)

12 NEGOSIASI DALAM PROYEK INTRAPRENEURSHIP

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari modul ini pembaca diharapkan agar dapat:

1. Merencanakan negosiasi dalam proses *intrapreneurship*.
2. Negosiasi *position-based* atau *interest-based*.
3. Menganalisa proses negosiasi.
4. Pengelolaan emosi dalam negosiasi.

12.1 Pengantar

Dalam bab ini kita akan fokus pada pengetahuan dan kecakapan melakukan negosiasi. Sukses dalam bernegosiasi sangat penting dalam upaya proses mempromosikan dan menerapkan ide. Bahkan, pada dasarnya karyawan melakukan negosiasi dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Negosiasi itu dilakukan mulai dengan rekan kerja, atasan dan pihak-pihak luar organisasi yang berhubungan dengan kita.

Pengetahuan dan kecakapan yang dipaparkan di bab ini bersifat pengantar dan dasar-dasar dalam melakukan negosiasi. Bila dipelajari dan dikembangkan dengan baik, kecakapan ini tidak saja bermanfaat untuk keperluan menyukseskan proyek inovasi, tapi juga untuk pekerjaan-pekerjaan lainnya dan tipe negosiasi mana pun.

Di bagian awal ditunjukkan pentingnya melakukan perencanaan dalam negosiasi, termasuk mengajukan pertanyaan sejauh mana pentingnya negosiasi tersebut. Berikutnya disampaikan tipe-tipe utama negosiasi, seperti *position-based* dan *interest-based*. Kemudian, ditunjukkan bagaimana menganalisis proses negosiasi. Di bagian akhir bagaimana peran emosi dalam negosiasi dan strategi yang bisa diterapkan agar emosi terkelola dalam pelaksanaan negosiasi akan dibahas. Sebagian materi sub-bab 12.1-12.6 di bawah penulis adopsi dari Siedel (2014).

12.2 Perencanaan Negosiasi

Banyak orang beranggapan bahwa negosiasi merupakan kejadian yang langsung antara dua atau lebih pihak di satu tempat. Kejadiannya kerap diibaratkan sebagai dua koboi bersenjata dalam ruangan yang sedang duel, di mana siapa yang paling cepat menarik pelatuk dan mengarahkan dengan tepat, maka dialah yang menang. Selain soal kecepatan, kemenangan juga ditentukan oleh pistol yang dimiliki serta teknik-teknik terkait yang lain.

Yang cukup jarang terpikirkan atau sering dilupakan, padahal merupakan hal yang penting juga adalah *persiapan* sebelum bernegosiasi. Bahkan banyak ahli yang mengatakan tahapan ini merupakan tahapan yang paling penting. Meskipun persiapan kerap membutuhkan waktu, namun kadang-kadang tahap ini bisa memakan waktu yang lama agar dapat menghasilkan yang terbaik.

12.3 Perasaan tentang Negosiasi

Coba ingat lagi ketika terakhir kali Anda bernegosiasi dalam pekerjaan. Misalnya soal posisi dalam proyek tertentu, atau dalam satu penugasan. Apakah yang Anda rasakan? Umumnya, dalam negosiasi orang akan merasakan dua kategori berikut:

Tidak menikmati	Menikmati
Tidak nyaman Malu Ragu-ragu Aneh Menakutkan	Menyenangkan Bahagia Suka Gembira

12.4 Haruskah Kita Bernegosiasi?

Dalam perencanaan negosiasi, pertanyaan awal yang harus dijawab terlebih dahulu oleh intrapreneur adalah perlu atau tidaknya bernegosiasi. Perhatikan contoh sederhana berikut:

Contoh Sederhana Negosiasi

- Seorang dosen ingin negosiasi membeli sebuah TV layar lebar.
- Ia merasa perlu melakukan riset, mengamati dengan teliti berbagai model dan biaya dealer.
- Ia usahakan bisa mengunjungi beberapa dealer terkait, yang menjual seri TV yang diminatinya.
- Ia mencoba mengalkulasikan kombinasi harga TV dengan pemasangan, parabola, dll (*bundling*).
- Ia bisa mendapatkan pengurangan harga dengan menjelaskan tawaran pesaing (saat akhir).
- Hasil yang diperolehnya adalah penghematan sebesar Rp500.000,-

Dosen ini pulang dan dengan bangga mengabarkan kepada istrinya pengalamannya bernegosiasi dan hasil yang diperoleh. Apakah menurut Anda ini negosiasi yang sukses?

Apakah dosen ini bisa dianggap sukses atau tidak, tergantung kepribadian yang menilai.

12.5 Risiko dalam Negosiasi

Kadang-kadang negosiasi juga mengandung risiko. Seseorang yang sedang mencari pekerjaan, bisa kehilangan kesempatannya hanya karena yang bersangkutan menetapkan tawaran yang terlalu tinggi (berisiko untuk tidak diterima). Padahal, mungkin perusahaan yang memiliki lowongan sudah sesuai dengan segala kualifikasi orang tersebut. Risiko juga harus dipertimbangkan ketika kita bernegosiasi, di mana hal tersebut merefleksikan kelebihan dan kekurangan dari sebuah tujuan negosiasi.

Kesimpulannya, kita sebaiknya memastikan bisa menjawab dengan baik pertanyaan “haruskah kita melakukan negosiasi”: Pertanyaan “haruskah saya bernegosiasi?” perlu kita pertimbangkan berikut juga perasaan, serta berbagai potensi risiko dan manfaat yang akan kita peroleh dengan negosiasi. Pertanyaan ini juga memberikan kita kesempatan untuk merencanakan, memastikan apa pun yang diperlukan sebelum kita melangkah ke tahap berikutnya.

Itulah yang harus dilakukan sebelum masuk ke dalam proses negosiasi selanjutnya, memastikan apakah negosiasi yang kita lakukan berupa “*position-based*” atau “*interest-based*”.

12.6 Negosiasi Position-Based atau Interest-Based

Dalam bernegosiasi, pihak yang berseberangan biasanya memiliki posisi yang berbeda. Misalnya, dalam negosiasi harga, satu pihak mengambil posisi “mahal”, satu pihak lainnya mengambil posisi “murah”. Kadang-kadang bisa juga seseorang mengambil posisi di “tengah”. Banyak yang mengatakan ini terkait dengan puas atau tidak puas hasil yang diperoleh. Jadi tentang *APA* yang diinginkan.

Contoh sederhananya adalah dua orang anak yang bernegosiasi tentang satu loyang Pizza. Kebanyakan orang melihat, cara yang paling lazim dan menghasilkan negosiasi yang *win-win* adalah membagi sama rata. Pizza itu dibagi dua, dan kedua belah pihak akan senang. Tapi sebenarnya, mereka bisa bernegosiasi lebih dari “APA” yang diinginkan ini. Yaitu, masing-masing dapat menanyakan “MENGAPA” mengambil posisi itu. Jadi yang lebih ditekankan dalam negosiasi ini adalah pada apa yang menjadi “landasan minat” dari kedua belah pihak.

Landasan Minat

Dalam contoh kita tentang pizza tadi, kalau negosiasi berdasarkan posisi, maka pizzanya dibagi rata menjadi dua. Masing-masing pihak dapat satu bagian yang sama. Kalau berdasarkan landasan minat, mungkin pembagiannya belum tentu seperti itu, karena didasarkan “mengapa” masing-masing ingin pizza. Jawabannya bisa saja bukan dua bagian yang sama, karena satu pihak mungkin lebih menyukai bagian pinggirnya, sementara ia tidak begitu menyukai bagian-bagian tengah yang banyak jamurnya. Pihak yang lain bisa saja tidak begitu suka pinggirannya dan lebih suka bagian tengahnya. Solusi yang lebih “*win-win*” untuk kasus ini ternyata bukan membagi kedua bagian yang sama. Satu pihak bisa mendapatkan yang dia mau tanpa mengganggu atau mengorbankan hal yang diinginkan pihak lainnya.

Dua tipe negosiasi ini kelihatan mudah, tapi sayangnya dalam praktik masih kurang dikenal. Salah satunya karena dalam berbagai literatur istilahnya tidak seragam. Beberapa bentuk istilahnya adalah: Ada yang menyebut *distributive vs. Integratif*, ada yang menyebut *win-lose vs. win-win*, ada yang bilang *zero sum/non zero sum, claiming the value vs. create the value*.

Sekarang pertanyaannya adalah, yang mana yang paling benar? Untuk kasus-kasus tertentu, memperbesar bagian bukanlah pilihan mudah. Katakanlah bila seseorang hendak menjual mobil, pilihan bagi yang menjual adalah harga yang tinggi, dan yang beli harga murah. Bentuk negosiasinya kebanyakan *positional*. Di kasus lain, memang ada yang memungkinkan pihak yang bernegosiasi menekankan pada soal *interest*.

Kelihatannya kedua bentuk negosiasi ini bisa benar, tergantung situasi yang dihadapi. Atau yang lebih tepat, kedua bentuk ini sering ada pada setiap negosiasi. Untuk negosiasi berdasarkan minat, orang mau tidak mau harus mulai dengan menawarkan posisi terlebih dahulu. Di titik itu, orang yang bernegosiasi dapat mengidentifikasi *interest* masing-masing di mana akhirnya bisa membuat bagian yang lebih besar. Lantas baru kemudian ke posisi lagi, yakni seberapa besar *larger* itu bisa kita peroleh.

12.7 Penyelesaian Perselisihan atau Negosiasi Kesepakatan

Tahapan persiapan selanjutnya setelah kita memastikan perlunya negosiasi dilakukan adalah dengan membandingkan apakah negosiasi yang

akan kita lakukan bersifat penyelesaian perselisihan (*dispute resolution*) atau kesepakatan (*deal making*). Pebandingan dua konsep ini dapat kita lihat pada tabel berikut (Siedel, 2007):

Kesepakatan	Penyelesaian perselisihan
<ul style="list-style-type: none"> - Mengacu ke masa datang - Berdasarkan minat interest - Memecahkan masalah 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengacu pada masa lalu - Berdasarkan posisi - Bersifat konflik

Bila kita melihat negosiasi yang akan dilakukan sebagai “pencapaian kesepakatan”, maka kita cenderung berpikiran ke masa depan (*future forward looking*). Sementara bila kita melihat negosiasi yang dilakukan sebagai penyelesaian perselisihan, kita cenderung mengacu pada masa lalu “*backward looking*”. Mengapa kedua sifat ini perlu kita bedakan?

Ini penting karena pada akhirnya, bila kita berpikir untuk keberuntungan kedua belah pihak, yakni memberikan manfaat yang lebih besar, kita bisa menghasilkan resolusi yang memberi manfaat bagi keduanya.

12.8 Menganalisa Proses Negosiasi

Kita sekarang beralih pada perencanaan persiapan strategi negosiasi, dengan melihat pertanyaan yang penting yang bisa diterapkan di semua negosiasi. Bagaimana seharusnya saya menganalisa negosiasi? Pertanyaan ini penting sekali karena bisa diterapkan di semua negosiasi.

Ada tiga pertanyaan ketika kita menganalisis negosiasi:

1. *Pertanyaan apa yang saya ajukan untuk menyelesaikan sebuah analisis.*
2. *Apa “Best Alternative to Negotiated Agreement (BATNA)” yang saya gunakan dalam sebuah negosiasi penyelesaian perselisihan?*
3. *Bagaimana saya menggunakan pohon keputusan untuk menyelesaikan analisis BATNA saya?*

Ini terlepas dari apa pun negosiasinya, kita bisa mengajukan pertanyaan di atas untuk menganalisis.

12.9 Pengelolaan Emosi dalam Negosiasi

Kalau proyek inovasi membutuhkan negosiasi, dan intrapreneur ingin sukses dalam negosiasinya, maka pengelolaan emosi menjadi penting. Kita sudah melihat bagaimana peran emosi dalam menghadapi tantangan. Di bagian ini kita dapat melihat bagaimana emosi berdampak pada keberhasilan negosiasi. Penyelerasan emosi dengan strategi emosi dan pengelolaannya dalam tahapan-tahapan negosiasi menjadi penting (Kopelman, 2014).

Seperti proses interpersonal lainnya kondisi emosi kita memengaruhi mutu hubungannya. Ia dapat membuat buruk kalau emosi sedang buruk, tapi bisa juga mempermudah dan mempercepat negosiasi ketika emosi positif. Orang yang dapat menyeleraskan emosinya dengan tujuan strategik negosiasi dan dapat menunjukkan emosinya dengan tepat sekaligus juga mampu merespons sedemikian rupa emosi yang ditunjukkan dari orang lain. Walaupun menguntungkan tentulah tidak mudah, karena dalam negosiasi situasinya bisa beragam tergantung ragam motif yang dimiliki oleh para pihak yang bernegosiasi.

Meskipun sering ada kesan setiap orang ingin “menang” dalam sebuah negosiasi, sebenarnya negosiasi tidak melulu bersifat kompetitif, tapi merupakan gabungan antara kooperatif dan bersaing. Ia dapat dilihat sebagai sebuah peluang untuk memperoleh nilai sinergistik yang saling dibagi. Dalam dinamika bersaing dan bekerja sama ini ada dinamika emosi pula yang bekerja. Di satu sisi orang mungkin bersemangat punya kesempatan sinergi, tapi di sisi lain bisa saja dia khawatir apakah negosiasi tersebut memberikan manfaat/*value* baginya.

Mampu mengelola emosi saat bernegosiasi kerap disebut pula dengan *mindful approach*. Pendekatan ini memungkinkan seseorang berefleksi, penuh perhatian dan pertimbangan dan menjadi lebih bijak dalam bernegosiasi. Para ahli sering mengartikan *mindfulness* dalam konteks ini sebagai *self-reflective*, membangun kesadaran atas keterbukaan dan kehadiran sesuatu. Yang menarik, ini bukan sekadar kapasitas kognitif untuk menghadirkan diri di momen kekinian seseorang, tapi juga pengembangan kehadiran hubungan positif. Yang dimaksud dengan hubungan atau pendekatan positif di sini adalah: *memaksimalkan kelangngan individu*

dan keuntungan (*economic outcomes*) dan juga membangun kesehatan individu dan organisasi (Kopelman & Rosette, 2008).

Pendekatan positif ini bersumber dari apa yang disebut *relational mindfulness*. Bagian berikut membahas konsep yang relevan untuk upaya negosiasi kita dalam proyek inovasi (Kopelman & Mahalingam, 2014).

1. Relational Mindfulness

Sering kali negosiasi merupakan momen penting yang harus dijalanakan dengan sukses oleh karyawan/pemimpin. Untuk ini mereka perlu mengelola emosi secara produktif dengan membangun *relational mindfulness* dengan:

1. Menjaga keseimbangan
2. Senang berbuat kebaikan
3. Penuh welas asih (*compassionate*)

a. Menjaga Keseimbangan

Kapasitas seimbang sangat penting dalam sebuah hubungan. Yang dimaksud seimbang di sini bukan saja atas emosi kita, tapi juga dinamika emosi yang dirasakan dalam konteks berhubungan. Kedua hal ini penting dalam menyukseskan negosiasi. Keseimbangan itu dapat dicapai ketika kita merasa *nonjudgemental* dan *nonreactive* atas emosi kita dan atas emosi yang ditunjukkan oleh lawan negosiasi kita. Kita menerima emosi kita sebagai sebuah realitas kekinian, yang bisa kita ubah namun kita sadar emosi itu sedang berlangsung. Sebagai contoh, misalkan saja menjelang satu negosiasi yang rumit Anda merasa cemas. Meski Anda mencoba menenangkan diri, biasanya rasa cemas itu tidak beranjak dari pikiran. Non-reaktif adalah ketika Anda tidak merespons perasaan cemas itu, baik dengan menilai diri Anda atau bertindak atas dasar emosi tersebut. Keseimbangan menuntut kita untuk melihat emosi tidak lebih sebagai emosi atau bersifat "apa adanya". Cara ini dapat membangun kesadaran atas emosi saat mengalaminya dan mencatat ada perubahan terus-menerus kita merasakannya.

kita suka merasa tidak enak kala membandingkan diri kita dengan orang lain. Dalam negosiasi, merayakan kebahagiaan memperkuat ikatan sosial dalam negosiasi. *Relational*

mindfulness juga memungkinkan kita menyertakan kebaikan (*kindness*) dan rasa bersahabat pada orang lain. Yang dimaksud kebaikan ini bukan kondisi pasif, melainkan aktif mempraktikkannya.

b. Senang Berbuat Baik

Relational mindfulness lebih dari sekadar bekerja sama. Bentuk hubungan ini juga menyertakan kapasitas untuk merayakan ketika orang lain melakukan sesuatu yang baik. Ini berbeda dari kebiasaan orang dalam melakukan perbandingan sosial yang sering bersifat negatif. Sebagian orang merasa tidak enak ketika mendengar kesuksesan orang lain apalagi merayakannya.

Dalam negosiasi, merayakan kebahagiaan orang lain akan memperkuat ikatan sosial—sesuatu yang diperlukan untuk menyukseskan proses negosiasi tersebut. Lebih dari sekadar merasakan gembira dan menunjukkan simpatik atas hasil baik orang lain, *relational mindfulness* juga menyertakan rasa persahabatan dan kebaikan pada orang lain. Kebaikan di sini bukan pasif saja, tapi aktif seperti mengirimkan rasa kasih itu, untuk membina kebaikan atas orang lain. Membina kebaikan ke orang lain pada dasarnya meliputi pikiran, perasaan dan perilaku yang sengaja.

c. Penuh Welas Asih (*Compassion*)

Welas asih atau *compassion* merujuk pada kapasitas seseorang berempati dengan kesulitan orang lain dan aktif mengurangi kesulitan orang. Welas asih dibangun oleh dua elemen utamanya, yaitu *empati* dan *memahami perspektif orang lain* (*perspective taking*). Tapi sekali lagi, *compassion* tidak sekadar ada di pikiran dan perasaan, tapi kapasitas untuk bertindak guna mengurangi kesulitan orang. Orang yang penuh *compassion* biasanya lebih sabar dan juga orang yang mungkin akan menyakiti Anda. Ketika sedang menerima *compassion* pun orang cenderung lebih bisa menerima kelemahan dirinya dan mengelola emosi yang terkait.

Kehadiran *mindful relational* menawarkan hubungan positif yang dalam dengan diri kita, dan juga dengan mitra negosiasi. Dalam bernegosiasi, ini memungkinkan pertimbangan dan penyesuaian dinamika emosi Anda dan orang lain saat Anda mengeksplor peluang untuk saling menciptakan nilai. Tidak sekadar hasil, tapi proses yang dialami keduanya ini yang penting. Mereka yang dengan sadar pada kondisi emosinya, ketimbang yang

diatur oleh emosinya, menciptakan kemungkinan-kemungkinan untuk saling melejitkan sumber daya secara konkret dan dapat memaksimalkan nilai.

Ketiga cara strategi untuk *mindful relateness* di atas sangat tergantung pada bagaimana kondisi emosi kita. Untuk itu, perlu kita ketahui bagaimana cara mengelola emosi. Ada beberapa cara yang bisa kita pertimbangkan, salah satunya adalah dengan membuat narasi diri.

Bagaimana cara mengelola emosi saat negosiasi? Salah satu caranya adalah dengan narasi diri (*self-narration*).

Narasi diri (*self-narration*) merupakan proses yang memungkinkan kita secara penuh kesadaran mengelola emosi saat bernegosiasi. Kesadaran yang penuh memungkinkan orang mengamati dengan *nonjudgmental* dan *non-reactive* serta menerima emosi dengan kehadiran hubungan positif.

Ada tiga strategi mengelola emosi dalam proses *self-narration* ketika menjalani negosiasi. Tiga strategi ini terkait dengan tahapan yang terjadi saat respons emosi terjadi. Tahapan itu adalah:

- *Basic perception* dari stimuli yang memicu emosi, seperti misalnya saat kita melihat laporan bawahan.
- *Cognitive appraisal* atau interpretasi dari data, dan menginterpretasikan laporan tadi sebagai kinerja tidak biasa/istimewa.
- Mulainya pengalaman fisiologis, seperti detak jantung meningkat, dan *excitement*. Kita bisa mengintervensi setiap fase ini dengan mengelola emosi kita saat mengalaminya. Kita bisa dengan sadar dan penuh strategi mengarahkan ulang perhatian, menafsirkan informasi dan menata respons tubuh. Inilah *self-narration* yang memungkinkan kita mengambil manfaat atas emosi negatif dan positif. Mungkin yang tadinya biasa-biasa saja bisa kita tingkatkan atau kita turunkan intensitas emosi kita agar sesuai dengan tujuan negosiasi.

Ada tiga strategi yang dapat bisa membantu menghilangkan atau memperkuat emosi yang kita inginkan. Contoh sederhananya adalah; bayangkan ada seorang *project manager* (PM) menunjukkan rencana inovasinya yang tidak masuk akal. Bagaimana cara Anda meresponsnya sebagai atasan atau kolega?

Ketiga tahapan di atas dapat kita gunakan untuk mengurangi atau menambah emosi yang diperlukan tergantung pengalaman yang kita rasakan. Jadi contoh PM tadi, kalau Anda tadinya Anda hendak marah,

coba tenangkan pikiran dan upayakan agar tidak marah. Ini akan membantu bernegosiasi dengan jeda waktu yang masuk akal. Apa yang harus dibuat? Berikut tiga strategi yang tadi sebelumnya sudah kita singgung:

1. Secara sadar memperhatikan bagaimana emosi hadir. Waktu dengar PM melapor, coba perhatikan gerakan di temannya coba perhatikan *excitement* yang terjadi bila ada. Bila perlu, ingat kinerjanya pada proyeknya yang lalu di mana Anda menilainya sebagai sesuatu yang berhasil.
2. Secara sadar menafsirkan ulang pemicu emosi. Coba interpretasikan ulang kejadiannya, mungkin merealisasikan sasaran PM ini bisa membuat impress orang lain. Meskipun terkesan ambisius, tapi barangkali tidak terlalu agresif juga. Jadi ini malah mungkin sebuah strategi negosiasi yang baik.
3. Secara sadar memodifikasi reaksi fisiologis atau apa yang menjadi pemicu emosi. Saat mendengar PM, Anda secara sengaja dan dengan tidak menarik perhatian—mengubah intepretasi. Bisa saja mengubah dari yang tadinya ambisius, ke agresif. Waktu melakukan modifikasi ini pastikan pula bahwa apa yang Anda kerjakan tidak teridentifikasi dengan pihak lain, karena bisa menyebabkan salah sangka.

Intervensinya yang dilakukan atas tahapan di atas bisa bebas dan tidak perlu bersifat. Bisa dimulai dengan strategi mana saja.

Orang cenderung merasa *self-evaluating* secara otomatis ketika mengalami emosi yang kuat yang diyakini tadi sesuai dan kontra-produktif. Pikiran ini bisa membuat situasi tambah buruk kalau Anda pikirkan terlalu dalam dan berulang merasakan emosi yang tidak tidak Anda harapkan. Mungkin Anda malah menguatkan, bukan mengurangi emosi tidak baik Anda. Malah Anda mungkin akan mengkritik diri Anda, *self-evaluating* dan mengalami emosi negatif yang makin kuat. Membiarkan memang tidak mudah, tapi menerima emosi seperti rasa marah, memang lebih sulit. Agar bisa bernegosiasi dengan penuh kesadaran memerlukan hanya: penerimaan yang *nonjudgmental* dan rasa welas asih pada diri Anda. Mungkin Anda tidak begitu puas dengan perasaan Anda dan juga yang diungkapkan orang lain. Tapi emosi ini mungkin adalah realitas yang perlu Anda terima apa adanya dalam rangka ingin membuat satu perubahan. Rasa

sadar tadi memungkinkan seseorang menjadi *nonjudgmental* dan tidak reaktif, dan karena itu lebih mudah menerima realitas yang ada. Kapasitas ini dapat membantu Anda mengarahkan dan mengelola emosi dengan cara positif dan produktif.

Kesimpulan

Negosiasi merupakan gabungan unsur bersaing dan bekerja sama. Agar bisa bernegosiasi dengan penuh kesadaran, para intrapreneur perlu mengatur tatanan emosi, membangun keseimbangan bekerja sama dan bersaing, serta kapasitas berbuat kebaikan dan welas asih.

Kapasitas hubungan ini memungkinkan pengelolaan emosi secara sadar dan strategik, yang menghasilkan negosiasi yang sukses. Dengan mengadopsi pendekatan positif dalam negosiasi, intrapreneur bisa membawa sosok terbaik dirinya, penuh kesadaran dan dapat mengatur emosi demi hasil yang menguntungkan semua pihak.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Ingat lagi kapan dan untuk apa Anda terakhir kali bernegosiasi. Apakah menurut Anda prinsip-prinsip, strategi dan kecakapan yang ditawarkan bab ini bermanfaat untuk efektivitas negosiasi? Bahaslah dengan rekan Anda.
2. Berbagilah dengan rekan Anda tentang sebuah kasus *dispute* di dalam organisasi Anda, baik yang terjadi secara internal maupun dengan pihak eksternal. Bagaimana prosesnya? Bagaimana setiap pihak menganggap hasil yang dicapai dalam negosiasinya tersebut?
3. Adakah pejabat di kantor Anda yang terampil bernegosiasi? Apakah itu berarti yang bersangkutan menggunakan prinsip-prinsip "*relational mindfulness negotiation*"?

Referensi

- Kopelman, S. (2014). *Negotiating Genuinely: Being Yourself in Business*. Stanford University Press.
- Kopelman, S., & Mahalingam, R. (2014). Negotiate mindfully. In J. E. Dutton & G. M. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive leader: Insights from leading thinkers on Positive Organizations*. Berrett-Koehler Publish-

ers, Inc.

- Kopelman, S., & Rosette, A. S. (2008). Cultural variation in response to strategic emotions in negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 17(1), 65-77.
- Siedel, G.J. (2007). The role of business deal making and dispute resolution in contributing to sustainable peace. *American Business Law Journal*, 44(2), 379-389.
- Siedel, G.J. (2014). *Successful negotiation: Essentials strategies and skills*. University of Michigan.



BAGIAN IV



CORPORATE ENTREPRENEURSHIP
DI TINGKAT ORGANISASI





Ignatius Jonan
—Mantan Direktur Utama PT KAI
(2009 – 2014)

Penerapan budaya entrepreneurial menuntut upaya perubahan-perubahan. Karena itu, kepemimpinannya pun khas dengan sikap transformatif. Kapasitas dan wawasan perubahan yang ada pada pemimpin menentukan suksesnya upaya entrepreneurial. Ignatius Jonan sangat terkenal dengan sikap transformatifnya saat memimpin perubahan-perubahan PT Kereta Api Indonesia dalam kurun 2009-2014
(sumber foto: Wikipedia.org)

13

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ENTREPRENEURIAL

TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat memahami bagaimana:

1. Peranan kepemimpinan membangun semangat *intrapreneurship*.
2. Beda kepemimpinan tradisional dan entrepreneurial.
3. Enam dimensi penting pemimpin entrepreneurial.
4. Budaya organisasi yang entrepreneurial.

13.1 Pendahuluan

Organisasi memang terdiri dari individu-individu karyawan yang menjadi andalan untuk mempraktikkan *corporate entrepreneurship* (CE). Para karyawan ini, terlepas dari levelnya diharapkan berpartisipasi aktif dalam menjalankan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh organisasi. Tanpa karyawan yang menjalankan perannya dengan baik maka sulit berharap sebuah organisasi dapat *entrepreneurial*.

Salah satu kunci sukses dari sebuah organisasi, terlepas apa pun strategi yang dipilih adalah terkait kepemimpinan. Kalau perusahaan ingin konsisten dengan arah strategik yang sudah ditetapkan, menerapkan dan meraih sasaran yang sudah diciptakan, maka semua akan mengandalkan sang pemimpin. Dalam kasus strategi yang dipilih adalah *corporate entrepreneur*, maka bisa dikatakan itu tidak bisa berhasil dengan baik bila kepemimpinan organisasi tidak baik.

Kepemimpinan di setiap level, atas, menengah dan level pertama harus konsisten mendukung penerapan *entrepreneurship*. Apa pun bentuk hubungan yang terjadi dari setiap level, menuntut para karyawan saling berbicara dalam bahasa *entrepreneurship*, merefleksikan nilai-nilai *entrepreneurship* berkelanjutan dalam meneguhkan perilaku *entrepreneurship* dan aktif berpartisipasi dalam proyek-proyek terkait.

13.2 Manajemen Puncak dalam Organisasi Entrepreneurial

Posisi manajemen puncak selalu sangat signifikan di organisasi. Sebuah organisasi boleh memiliki sistem, manajer-manajer dan karyawan yang hebat, tapi ketika ia dipimpin oleh manajemen puncak yang "lemah" maka keunggulan-keunggulan lain itu bisa kurang berarti. Sebaliknya, satu orang direktur utama akan bisa membentuk, mendorong perubahan di sebuah organisasi bila dia seorang pemimpin yang hebat.

Dalam proses *entrepreneurial*, pemimpin punya peranan kunci dalam tinggal landas menjalankan praktik-praktik manajemen tradisional. Cukup banyak studi-studi yang menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan biasa memang berbeda dengan praktik kepemimpinan *entrepreneurial* (Covin & Slevin, 2002). Ini mengonfirmasi studi-studi tentang perbedaan antara manajer yang lazim dengan mereka yang disebut dengan *intrapreneur*. Sebelum dibahas tentang bagaimana praktik kepemimpinan *entrepre-*

neurship, sebagai latar belakang, bagian berikut akan membahas tentang perbedaan manajer biasa dengan intrapreneur.

13.3 Manajer vs. Intrapreneur

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa entrepreneur, memang berbeda dengan manajer, terutama mereka yang dariperusahaan besar/korporasi. Stewart *et al.*, (1999), meneliti bahwa perbedaan ini terjadi tiga hal yang menjadi klasik dalam pembahasan kewirausahaan, yaitu motivasi pencapaian (*achievement motivation*), kecenderungan mengambil risiko (*risk-taking propensity*), dan kecenderungan untuk berinovasi (*preference for innovation*). Seperti yang menjadi hipotesisnya, dalam ketiga hal ini entrepreneur memiliki skor yang lebih tinggi ketimbang manajer di perusahaan korporasi. Cobalah baca lagi Bab 1 dan Bab 2 untuk memahami perbedaan ini.

Penelitian oleh Buzenitz & Barney (1997) juga mengonfirmasi perbedaan ini. Kedua peneliti ini mengeksplor perbedaan antara entrepreneur dan manajer di perusahaan besar, hanya fokusnya kepada proses pengambilan keputusan. Entrepreneur, di penelitian ini dianggap lebih rentan atas bias dan heuristik dalam pengambilan keputusan. Tapi justru inilah yang kadang-kadang membuat para entrepreneur bisa menangkap peluang usaha di saat kondisi sedang penuh ketidakpastian. Dalam ketidakpastian atau kompleksitas, bias dapat menjadi pemandu efektif dan efisien dalam pengambilan keputusan. Sementara heuristik dapat mengarahkan individu ke keputusan yang inovatif. Dalam penelitian ini entrepreneur juga sering berespon secara berlebihan, dan suka menggeneralisasi.

Perbedaan antara entrepreneur dan intrapreneurial menjalankan pola pikir dan kerangka konteks yang dimiliki keorganisasian dari keduanya. Bagian berikut ini membahas enam aspek perbedaan tersebut.

1. Perbedaan sikap dan budaya antara manajer dan intrapreneur.
2. Perbedaan kemampuan dan keterampilan.
3. Perbedaan pola pikir dan kerangka konteks.
4. Perbedaan gaya kepemimpinan.

berikut ini:

Tabel 5. Perbandingan Kepemimpinan Tradisional vs. Kepemimpinan Entrepreneurial

Sikap Terhadap ...	Kepemimpinan Manajemen Tradisional	Kepemimpinan Entrepreneurial Strategic
Sumber daya organisasi dan kemampuan	Sumber daya dan kemampuan perlu dilindungi	Sumber daya dan kemampuan perlu dihargai tapi juga harus diberikan tantangan
Ruang lingkup bisnis perusahaan dan tujuan	Rumusan tentang perusahaan dalam bisnis apa relatif bertahan lama	Rumusan tentang bisnis dan tujuan perusahaan harus secara periodik dievaluasi
Arsitektur organisasi	Dirancang untuk mengoptimalkan penerapan strategi	Dirancang untuk memungkinkan fleksibilitas dalam strategi
Memenuhi kebutuhan pelanggan	Selalu berupaya dekat dengan pelanggan	Berusaha dekat dengan pelanggan tapi selalu juga mendalami bidang-bidang yang belum memuaskan kebutuhan yang ada
Aktivitas entrepreneurial dalam organisasi	Aktivitas entrepreneurial mengikuti strategi yang sudah dibuat	Aktivitas entrepreneurial harus punya peran meng-giring sedapat mungkin selaras dengan strategi
Organizational learnig	Mengelola pengetahuan agar tidak terjurus ke dalam masalah yang sama	Menjadikan sikap mempertanyakan di mana "learning" dan "unlearning" selalu berjalan bersama

Selain terkait dengan dua perbedaan sikap kepemimpinan di atas, dalam pembahasan kepemimpinan *entrepreneurial* isu tentang darimana gagasan *entrepreneurial* itu berasal juga selalu diperdebatkan. Visi *entrepreneurial* yang harus terus disiarkan oleh para pimpinan puncak harus

bisa dilihat dalam bentuk kata, symbol dan tindakan. Visi yang diinginkan harus terlihat jelas dengan bagaimana manajemen mendorong semua sendi-sendi organisasi untuk fokus pada peluang, inovatif, dan selalu memperbarui diri.

Dengan fungsi seperti di atas, mau tidak mau manajemen puncak harus secara kental menunjukkan sikap yang “pro” atas *entrepreneurship*. Rancangan organisasi yang dibuat harus menjamin budaya, struktur, sumber daya dan sistem yang ada mendorong perilaku *entrepreneurship*, baik secara individu maupun secara bersama. Seperti yang sudah dibahas pada Bab 1 dan Bab 2, rancangan ini akan sulit berjalan bila tidak ada visi strategik. Pemikiran dan tindakan *entrepreneurial* tidak mungkin berkembang. Dengan adanya visi strategiklah struktur organisasi, budaya dan sumber daya serta sistem dapat berjalan dengan langgeng.

Visi yang mendorong dan arsitektur organisasi yang terancang dengan baik di atas baru bisa muncul dengan tersedianya orang-orang (SDM) yang memang tepat. Organisasi *entrepreneurial* membutuhkan karyawan yang kreatif, dapat menerima risiko, penuh energi dan mengenal serta mengejar peluang serta mau bertahan menghadapi resistensi atas gagasan-gagasan inovatif. Karena itu pengelolaan MSDM menjadi sangat penting.

13.5 Enam Dimensi Penting Pemimpin Entrepreneurial

Kepemimpinan strategik seperti apa yang dapat mendorong iklim yang tanggap dan/atau mengeksploitasi peluang-peluang? Covin dan Slevin (2002) menawarkan apa yang mereka sebut sebagai *enam entrepreneurial imperatives*. Keenamnya itu adalah:

1. Membina kapabilitas *entrepreneurial*: Memberi perhatian kepada pengembangan kapasitas organisasi untuk inovasi dan *entrepreneurship*.
2. Melindungi *disruptive innovation*: Secara selektif melindungi inovasi yang terlihat akan menjadi *disruptive* atau mengancam operasi utama perusahaan dengan mengembangkannya seperti proses ulat ketika jadi kepompong saat masa awal pertumbuhannya.
3. Memastikan kejelasan tentang peluang: meningkatkan daya tangkap organisasi atas peluang sehingga karyawan bisa mengenal dan meng-

apresiasi peluang yang tersembunyi yang terkait dengan pekerjaannya.

4. Mempertanyakan logika yang dominan: menantang praktik-praktik strategik, norma-norma, dan pola pikir yang konvensional, yang sehingga inovasi tidak kalah pamor dibanding tradisi atau batasan sosial psikologi yang lain.
5. Meninjau lagi pertanyaan-pertanyaan yang mengelabui: mengidentifikasi peluang tumbuh dengan mempertanyakan lagi pertanyaan dasar “Kita ingin berbisnis di bidang apa” dan “apa yang dianggap penting oleh konsumen kita?”
6. Hubungan antara *entrepreneurship* dan strategi: mengintegrasikan proses *entrepreneurial* dan strategi dari organisasi untuk memfasilitasi pengenalan dan pengeksploitasian secara strategik peluang untuk inovasi.

Bagian berikut akan memerinci keenam elemen kepemimpinan strategik di atas.

1. Membina Kapabilitas Entrepreneurial

Seperti layaknya fungsi kepemimpinan manajemen puncak bagi perusahaan *entrepreneurial* harus memahami dan menyesuaikan pendorong (*driver*) dari aktivitas inovasi, termasuk tiga hal yang dianggap penting tadi: visi, arsitektur organisasi dan MSDM yang sudah dibahas di atas. Manajemen puncak harus membedakan mana yang bersifat manajemen tradisional dan *entrepreneurship*, aktivitas inovasi yang terencana dan fungsi riset dan pengembangan yang ada. Bila pemimpin bisa merancang kapabilitas yang memungkinkan ide inovatif muncul dari berbagai bagian organisasi dan menghasilkan inovasi yang tidak selalu hasil dari perencanaan.

2. Melindungi Inovasi yang Mengancam Bisnis Model Sekarang

Banyak organisasi yang tidak rela model bisnis yang sedang berjalan dirusak oleh proyek inovasi yang sedang direncanakan. Pandangan semacam ini, yang fokusnya pada pendapatan dan posisi saing sekarang, cenderung membuat ide baru tidak didukung. Seharusnya dibuat adalah memberi perlindungan secara selektif, karena *disruptive innovation* yang dijalankan kadang-kadang bisa menjadi mendorong penjualan masa depan perusahaan. Aktivitas ini bisa disamakan dengan melindungi proyek

inovasi yang sedang di awal masa pertumbuhannya.

3. Memastikan Kejelasan Tentang Peluang

Peluang *entrepreneurial* yang diidentifikasi oleh karyawan selalu dianggap sinis lah mereka yang berpikir tentang misi dan tujuan yang ada dari organisasi, dan bagaimana peran mereka di sana. Manajemen puncak harus dapat merumuskan peluang *entrepreneurial* organisasi dan segera meningkatkan daya tangkap "rada" mereka. Ini dapat dicapai dengan beberapa cara:

- Membuat definisi yang relatif luas tentang apa sesungguhnya bisnis perusahaan.
- Menantang karyawan untuk merumuskan peluang perusahaan dari perspektif model inovasi ketimbang melalui cara yang dominan dikerjakan yaitu tentang model inovasi yang didorong pengembangan pasar.
- Secara terbuka dan teratur menyampaikan alternatif skenario masa depan perusahaan.

13.6 Mempertanyakan Logika yang Dominan

Bagaimana manajer memandang bisnis dan membuat alokasi atas sumber daya-sumber daya penting haruslah dievaluasi dari waktu ke waktu. Padahal, aturan main dari bisnis yang dijalankan sering kali berdasarkan asumsi-asumsi masa lalu yang tidak pernah dipertanyakan. Dengan terbuka mempertanyakan berbagai kebiasaan (*dominant logic*) pemimpin bisa mengidentifikasi produk baru, pasar, bisnis dan bisnis model serta strategi.

1. Meninjau Lagi Pertanyaan yang Mengelabui

Sebagai anjuran banyak buku-buku strategi perusahaan, kita mengenal pertanyaan-pertanyaan standar yang memandu sebuah perusahaan. Misalnya pertanyaan seperti: "Di bisnis apa kita bergerak?" atau "apa alasan keberadaan kita", atau "apa yang dianggap penting oleh pelanggan kita" atau juga "apa yang membuat kita sukses?" manajemen puncak biasanya menjawab pertanyaan ini, tapi juga tidak mau berhenti di situ. Mereka juga secara berulang meninjau lagi jawaban-jawaban dari pertanyaan

ini sebagai upaya untuk memastikan bisa mengidentifikasi peluang untuk pertumbuhan masa depan.

2. Hubungan Entrepreneurship dengan Strategi Bisnis

Sama seperti penjelasan elemen-elemen sebelumnya, proses dan hasil *entrepreneurial* sering diasumsikan di luar manajemen strategi. Padahal organisasi yang bisa menyikapi kebutuhan untuk *entrepreneurship* dalam kerangka menjalankan proses manajemen strategi. Ini dikonfirmasi oleh studi Burgelman dan Valikangas (2005), yang menjelaskan bahwa seharusnya proses *entrepreneurship* tidak perlu mengganggu proses manajemen strategi dan menjadikannya sebagai peluang mengembangkan bisnis inti yang sudah berjalan.

Keenam elemen di atas menunjukkan bagaimana manajemen puncak menjalankan perannya ketika mereka ingin proses *entrepreneurial* berjalan dengan baik. Ketika para pemimpin ini bisa menjalankan elemen ini dengan baik, maka hal itu akan memungkinkan perusahaan berhasil dalam bersaing di masa datang. Tapi tentu saja bukan berarti meninggalkan begitu saja aktivitas bisnis yang sedang berjalan. Inilah yang disebut dengan tantangan *ambidextrous* manajemen, ketika pemimpin *entrepreneurial* dituntut untuk menyongsong persaingan-persaingan dan keberhasilan masa datang tapi juga memastikan proses yang sedang berlangsung itu tidak terganggu. Organisasi tetap memastikan proses menguntungkan yang sedang berjalan tetap lancar, tapi tidak melupakan merespons potensi-potensi peluang. Dengan kata lain, ada keseimbangan dalam mengeksploitasi bisnis yang berjalan dan mengeksplorasi peluang.

13.7 Keseimbangan Eksploitasi dan Eksplorasi

Bagaimana organisasi dapat terus memanfaatkan posisi bisnis yang sedang berjalan tapi juga dapat mencoba mencari peluang-peluang baru sudah sering dibahas dalam lingkup manajemen strategi. Pada Bab 6 kita sudah membahas tentang kecakapan intrapreneurial yang terkait dengan eksplorasi dan eksploitasi. Dalam aspek kepemimpinan, hal itu juga sangat relevan. Misalnya, karya Birkinshaw dan Gibson (2004) yang mencoba melihat kepemimpinan *entrepreneurial* sebagai "*ambidextrous*"—satu tangan menangani persoalan-persoalan kekinian, satu tangan lagi men-

coba meraih harapan-harapan baru.

O'Reilly dan Thusman juga melakukan kajian serupa, dan mengusulkan bagaimana pemimpin *entrepreneurial* harus mampu menyeimbangkan dua kebutuhan secara bersamaan; "*Mainstream exploitation*" dan "*Newstream exploration*". Kuratko *et al.*, (2011) merangkumnya dalam tabel berikut:

Tabel 6. Entrepreneurial Leadership: Menyeimbangkan Eksploitasi dan Eksplorasi

"Maistream" Exploitation	"Newstream" Exploration
Tekanan untuk menghasilkan pendapatan dari operasi bisnis sekarang.	Tekanan untuk memperoleh inovasi yang akan memberi pendapatan di masa datang.
Tekanan untuk melayani pelanggan sekarang.	Tekanan untuk menciptakan pasar yang baru.
Tekanan untuk merespons persaingan yang tengah dihadapi.	Tekanan untuk mengidentifikasi sumber daya yang akan relevan dalam lima tahun ke depan.
Tekanan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan.	Tekanan untuk mengembangkan kecakapan baru secara keseluruhan.
Tekanan untuk meningkatkan produk dan layanan.	Tekanan untuk menemukan produk dan jasa yang sama sekali baru.
Tekanan untuk berinvestasi dalam mengembangkan teknologi baru.	Tekanan untuk mengeksplor teknologi yang baru dan sedang berkembang.

Tantangan untuk menjadi "*ambidextrous*" di atas harus dilewati oleh pemimpin *entrepreneurial* agar dapat memastikan aktivitas bisnis yang ada berjalan lancar tapi juga bisa merealisasikan peluang-peluang baru. Mari kita bahas lebih detail lagi bagaimana keseimbangan ini bekerja.

Memastikan berjalan lancar bisnis yang sedang dijalankan berarti memastikan kinerja dalam melayani pelanggan yang ada dan memastikan bisa menangani gerakan pesaing-pesaing. Tapi di sisi lain, perusahaan dituntut untuk dapat memastikan pendapatan masa depan dan mencari serta melayani pelanggan masa depan, sekaligus dapat mengantisipasi ancam-

an yang akan diperoleh dari pesaing-pesaing potensial.

Untuk memastikan gaya *ambidextrous* ini berhasil, pemimpin *entrepreneurial* tidak bisa menjadikan inovasi yang sebagai aktivitas pendamping atau pelengkap. Sasaran untuk inisiatif-inisiatif inovasi harus eksplisit. Misalnya ini tercermin dengan berapa banyak target penjualan yang harus dihasilkan oleh produk-produk hasil dari inovasi. Sekali lagi, para pemimpin ini tetap harus memastikan bahwa organisasi bisa menjadikan *mainstream* dan *newstream* berlangsung dalam unit yang berbeda dalam organisasi. Dalam pelaksanaannya, para pemimpin ini mengandalkan staf-staf yang bertugas untuk fokus pada aktivitas mengeksplorasi.

13.8 Pemimpin yang Entrepreneurial

Sekarang persoalannya, apakah leader itu berbeda dari intrapreneur? Paparan yang dikemukakan Thornberry (Thornberry, 2006), dalam bukunya *Lead Like an Entrepreneur*, tentang kepemimpinan *entrepreneurial* di sebuah perusahaan dapat menjelaskan hal tersebut.

Menurut Thornberry seorang Leader, dapat memainkan peranan aktif sebagai entrepreneur yang memimpin, atau sebagai orang yang bertindak sebagai katalis yang menstimulasi tindakan *entrepreneurial* dan energi dari pihak lain (manajer dan karyawan). Seorang juga bisa dibedakan atas fokusnya kepada fokus pada urusan yang ada di internal atau eksternal. Pandangan Thornberry ini dapat dijelaskan pada model berikut:

	Internal	Eksternal
Activist	Miners (Operational)	Explorers (Market)
Catalyst	Accelerators (Unit)	Integrators (Enterprise)

Gambar 5. Fokus dan Peran Kepemimpinan Entrepreneurial (Thornberry, 2006)

Secara singkat, aktivis adalah mereka yang menjadi motor, atau pemilik dari orientasi untuk menciptakan nilai. Di peran ini, para *leader* sendiri-lah yang mengidentifikasi, mengembangkan, dan menangkap berbagai peluang bisnis, baik pada urusan operasional (*miner*), atau urusan pasar (eksplorasi). Adapun Katalis, tidak langsung menjadi motor dari pemerolehan peluang. Mereka lebih menciptakan budaya dan kondisi yang mendukung. Mereka meyakini pada inovasi, mencoba hal-hal baru, mengambil risiko, membiarkan kesalahan, dan terus-menerus belajar.

13.9 Budaya Organisasi yang Entrepreneurial

Budaya organisasi merupakan inti dari sebuah perusahaan. Ia bisa dianggap sebagai keyakinan dan asumsi dasar tentang seperti apa sebuah perusahaan, bagaimana selayaknya karyawannya berperilaku, dan bagaimana merumuskannya terkait dengan lingkungan eksternalnya. Biasanya, budaya dianut oleh sebagian besar karyawan, walaupun tidak semua. Terlepas dari bentuk perusahaannya. Perusahaan yang satu bisa berbeda secara nyata tergantung budayanya. Begitu pula dengan budaya perusahaan yang *entrepreneurial* di mana kepribadian perusahaan juga khas. Misalnya, budaya seperti menghindari risiko, didorong oleh proses, sering kali mengurungkan niat karyawan untuk bertindak ala entrepreneur. Bagian berikut menjelaskan hal ini, di mana sebagian besarnya mengacu pada pembahasan pada buku *Manajemen Strategik* oleh Amir (2011).

Pada umumnya budaya bisa dilihat dari beberapa dimensi, seperti:

- Nilai-nilai yang dianut; apa-apa yang dianggap bernilai untuk dilakukan atau dimiliki, misalnya kreativitas, integritas, kegigihan, individualisme.
- *Code of conduct*; norma-norma dan aturan yang diterima di perusahaan yang merepresentasikan cara-cara yang dapat diterima untuk mencapai keberhasilan; pemahaman umum tentang mana perilaku yang benar dan mana yang tidak.
- Tradisi; acara-acara rutin yang biasanya diadakan.
- Cerita; kisah-kisah yang menjadi legenda di perusahaan tentang pendiri atau karyawan yang menciptakan budaya *entrepreneurial*, tentu kita juga akan menemukan cerita-cerita yang mendukung budaya ini di dalam organisasi. Yang jelas, tentu

yang diperlukan adalah budaya yang kondusif untuk *entrepreneurship*. Morris, Kuratko, dan Covin (2007), mencoba merangkum penelitian tentang budaya *entrepreneurial* menjadi elemen berikut:

- Fokus pada pengembangan karyawan dan pemberdayaan.
- Penciptaan nilai melalui inovasi dan perubahan.
- Manajemen dengan bertindak langsung (*hands-on*).
- Kebebasan untuk tumbuh sekaligus juga gagal.
- Berkomitmen dan bertanggung jawab.
- Penekanan pada masa depan dan *sense of urgency*.

Pengambilan keputusan harus cepat dan karena itu *empowerment* sangat digalakkan. Kadang-kadang konsensus menjadi nomor dua. Ini karena konsensus menghalangi orang untuk bertindak cepat, dan tidak realistis kalau selalu mengandalkan konsensus. Begitu pula pengendalian atas *fact-based* pendekatan kuantitatif. *Innovating* dan *venturing* kadang-kadang terhadap sesuatu yang tidak selalu diketahui angkanya.

13.10 Menggalakkan Budaya yang Lebih Toleran dengan Risiko

Komitmen yang kuat dari pemimpin akan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan terus mengembangkannya. Salah satu kapasitas penting dari kepemimpinan di perusahaan yang inovatif adalah kemampuan mendorong pengambilan risiko. Dalam survei, di mana sikap *risk-averse* (menghindari risiko) dilihat sebagai penghalang utama untuk inovasi, menunjukkan bahwa risiko merupakan bagian yang inheren dari proses inovasi, dan pemimpin dan perusahaan yang menghindarinya akan gagal dalam usaha inovasi mereka. Padahal, kata orang, gagal adalah syarat untuk sebuah keberhasilan inovasi.

Pendiri IBM Thomas Watson, punya ungkapan terkenal soal bagaimana inovasi memiliki hubungan positif dengan kesalahan yang kita buat. Katanya, "*The fastest way to succeed, is to double your failure rate*". Kalau mau sukses, maka kita harus lebih banyak gagal. Memang sudah menjadi anggapan umum, bahwa sebuah bisnis tidak bisa menyajikan sesuatu yang penuh terobosan, apakah itu produk atau pasar, atau prosesnya kalau tidak mau mengambil risiko mengalami kesalahan-kesalahan dan ke-

gagalan. Semakin kita menerima adanya kesalahan dan kegagalan semakin mungkin terjadinya inovasi. Perusahaan mulailah menerapkan konsep ini dalam level kebijakan, proses maupun praktik bisnisnya. Adapula, yang sampai ke level individu. Tapi banyak cerita gagal dalam penerapannya. Yang paling mengganggu adalah fakta bahwa orang masih sulit untuk menerima kalau dirinya mengalami kegagalan. Mereka berpikir, "Sekarang dunia begitu penuh persaingan (termasuk di tempat kerja). Bagaimana kita harus "sengaja" gagal dan salah?" Begitu pikir para karyawan. Lagi pula, kesalahan kegagalan dapat berarti; kehilangan bonus, kehilangan kesempatan promosi, atau bahkan pekerjaan. Kemudian, tentang kesalahan dan kegagalan itu sendiri.

Seperi apakah batas "kesalahan" yang harus terjadi? Apakah semua bentuk kesalahan dapat kita terima?

Konsep "*Failure Tolerant Leaders*", yang dipopulerkan oleh Richard Parson dan Ralph (2006) membahas aspek-aspek menarik bagaimana inovasi bisa dibangun di perusahaan dan individu, dengan kepemimpinan yang toleran atas kesalahan. Kita jadi tahu, bahwa:

- Inovasi bukan soal sukses dan gagal, tapi proses. Bagaimana kita memberikan penekanan pada pentingnya proses, sebagai sebuah bentuk pembelajaran dalam inovasi. Tentu saja ada kesalahan yang mematikan, yang harus *tidak boleh terjadi*, karena akan berdampak fatal. Karena itu, tetap perlu ada supervisi, kontrol mutu, atau praktik-praktik terbaik. Tetap saja harus diidentifikasi, dinilai seperti apa kesalahan yang terjadi. Ada kesalahan yang memang dapat ditoleransi (*excusable error*) dan ada kesalahan karena salah urus.
- Melihat dari dekat. Kekhasan dalam *Failure Tolerant Leader* adalah, para pemimpinnya dan si pelaku kegagalan, selalu dengan sengaja "melihat lebih dekat" kesalahannya. Apa sebenarnya yang terjadi dan mengapa sampai gagal. Bersama-sama si pemimpin, pelaku mengidentifikasi kesalahan mana yang dapat dimaafkan. Kemudian mengusut lagi, memahami, bagaimana ia dijalankan. Pertanyaan-pertanyaan singkat, namun tajam, kata Farson dan Keyes perlu diajukan atas proyek itu, misalnya. Tapi tentu saja ini bukan hal yang mudah. Pemimpin harus memper-

hatikan manajer yang fokus pada tujuan jangka pendek, yang umumnya berkisaran pada kuartalan atau tahunan, bukan pada jangka panjang. Ini hal yang mau tidak mau harus dilakukan dan pemimpin harus yakin dengan keputusannya. Hanya jangan dilupakan tentang pemberian insentif dan komunikasi yang harus dijaga serta diperhatikan agar semua yang perlu diketahui terkait dengan insentif atau ganjaran yang akan diberikan diketahui semua orang.

Pandangan soal kegagalan menjadi ciri tersendiri dari budaya entrepreneur. Sekaligus yang membedakannya dengan manajer tradisional. Di dalam manajer modern ada pandangan bahwa *zero error* adalah yang terbaik. Apalagi mereka akan diberi ganjaran berdasarkan metode yang sudah terbukti dan pola yang sudah pernah dijalankan dan bebas dari kesalahan. Ini berkontradiksi antara retorika inovasi dan budaya ketakutan serta ketidakmudahan berurusan dengan perubahan. Mereka lebih mencari aman dan tidak mau berbuat kesalahan.

Perusahaan yang *entrepreneurial* justru mendukung kesalahan. Bahkan di BMW adalah *award* tersendiri bagi karyawan/kelompok yang sukses dengan ide inovatif yang awalnya gagal dalam implementasi. Inisiatifnya disebut "*successful failures*". Kegagalan selalu dilihat jalan berdampingan dengan inovasi dan proses pembelajaran.

Mendorong karyawan untuk berani berbuat salah ada kaitannya dengan ketakutan karyawan untuk dikenal berkaitan dengan kesalahan. Mereka tidak ingin dikaitkan dengan sebuah kesalahan yang bisa berdampak pada; kehilangan pekerjaan, pengurangan pendapatan, urung mendapat promosi, kehilangan otonomi, rasa malu, dan sebagainya. Ini semua harus diubah dengan menunjukkan secara psikologi bahwa kesalahan itu hal yang bernilai untuk pembelajaran.

Yang penting, karyawan tidak gagal dalam moral, atau soal keterampilan, pemahaman tugas, motivasi. Tapi untuk sesuatu yang *uncontrollable failures*, sesuatu yang memang terjadi karena di luar kontrol si karyawan.

Referensi

- Amir, M. T. (2011). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Burgelman, R., & Valikangas, L. (2005). *Venturing cycles*. *MIT Sloan Mana-*

gement Review, 46(4), 26.

- Busenitz, L.W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 309-327). Oxford: Blackwell Publisher.
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Kuratko, D.F., Morris, M.H., & Covin, J.G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship* (3rd ed.). Madison, USA: South Western Publishing.
- Parson, R., & Keyes, R. (2006). The failure-tolerant leader. *Managing Innovation and Change*, 249.
- Stewart, W.H., Watson, W.E., Carland, J.C., & Carland, J.W. (1999). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189-214.
- Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. McGraw-Hill New York.



Intrapreneur Bisa Menjadi Tidak Etis

Menjalankan praktik entrepreneurial cenderung memilikir risiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan manajemen biasa. Intrapreneur bisa tergoda untuk melakukan tindakan-tindakan tidak etis demi tercapainya tujuan mereka. Seperti juga pada kasus-kasus entrepreneur

Sumber gambar: Huffingtonpost.co.uk

14

ISU ETIKA DALAM TIM ENTREPRENEURIAL

TUJUAN INSTRUKSIONAL MODUL INI

Setelah mempelajari bab ini diharapkan agar pembaca dapat:

1. Mengenali dan mewaspadaai "sisi hitam" *entrepreneurship*.
2. Memahami "escalation of commitment".
3. Memahami dan menghindari "destructive goals".
4. Memahami dilema etis: Intrapreneur sebagai "manajer bajingan".

14.1 Pendahuluan

Dari bab-bab sebelumnya, kita sudah melihat betapa *entrepreneurship* menawarkan berbagai manfaat dengan berbagai kelebihan yang dimiliki. Bab ini akan menunjukkan bahwa keseimbangan pandangan diperlukan, di mana *entrepreneurship* pun memiliki kekurangan-kekurangan. Kekurangan-kekurangan itu akan berdampak pada keefektifan tim dan pada saatnya kesuksesan proyek inovasi.

Yang pertama adalah bagaimana tantangan yang dihadapi para intrapreneur, di tengah terbatasnya dukungan dari lingkungannya. Kondisi ini memberikan dampak atas adanya konsekuensi yang akan terjadi dan bagaimana penilaian serta program pelatihan diperlukan agar terhindar dari dilema ini, dan memberi godaan untuk melakukan tindakan tidak etis menjadi lebih besar bagi para intrapreneur. Apalagi di tengah tuntutan untuk tumbuh dan menghadirkan proyek inovasi yang baik.

Salah satu yang membuat itu adalah konsep *escalation of commitment*. Ini banyak terkait dengan optimisme yang berlebihan dan sasaran yang tadinya memberikan motivasi kita berubah menjadi destruktif. Para intrapreneur banyak yang gagal karena sasaran yang diciptakannya tidak realistis, tanpa mereka tahu itulah yang menjadi sumber kegagalan.

Semua ini akan berpotensi menjadi dilema etika—dan memaksa intrapreneur harus memilih apakah harus mengakui bahwa proyek inovasinya gagal dan perlu perbaikan atau “berhasil” tapi menjadi seorang “manajer bajingan”.

14.2 Sisi Hitam dalam Entrepreneurship

Pernahkah Anda mendengar cerita kurang enak tentang pengusaha yang sebelumnya disebut sebagai “hebat”, ternyata menyimpan segudang kasus “hitam” di balik sosoknya yang populer?

Di akhir tahun 2013, kita dikejutkan dengan kasus Cipaganti yang sangat terkenal dengan pertumbuhan dan transformasi bisnisnya. Cobalah baca kasusnya dalam cuplikan berita pada boks berikut:

Penggelapan Rp 3,2 Triliun, Bos Travel Cipaganti Ditangkap

BANDUNG, KOMPAS.com — Kepolisian Daerah Jawa Barat menangkap bos perusahaan travel Cipaganti, Andianto Setiabudi, Senin (23/6/2014) kemarin. Andianto ditangkap atas tuduhan penipuan dan penggelapan dana melalui koperasi yang dibangunnya sejak tahun 2008. Kepala Bidang Humas Polda Jawa Barat Kombes Sitompul mengatakan, penangkapan Andianto berdasarkan hasil laporan dan keterangan dari enam saksi. “Kita tetapkan sebagai tersangka kemarin Senin pukul 17.00 WIB sore dengan tuduhan penggelapan,” kata Martinus saat dihubungi Kompas.com, Selasa (24/6/2014).

Menurut Martinus, proses pemeriksaan kepada Andianto akan terus berlanjut untuk mencari aliran dana yang telah digelapkan. Diduga, Andianto tidak menikmatinya sendirian.

Modus kejahatan yang diduga dilakukan Andianto, kata Martinus, adalah dengan menghimpun penyertaan modal dari mitra sejak 2008 hingga 2014 dan menghasilkan uang sekitar Rp 3,2 triliun.

Kesepakatan proses memutar uang koperasi lewat usaha SPBU, transportasi, alat berat, dan lainnya gagal lantaran pelaku malah menggunakan dana mitra tersebut kepada beberapa perusahaan miliknya dengan cara bagi hasil.

“Kita periksa dalam aliran dananya ke mana dan ke mana uang itu disalurkan,” ucap Martinus.

Atas kasus tersebut, Andianto bakal dikenakan Pasal 372 dan 378 KUHP Pidana tentang Penipuan dan Penggelapan.

(Sumber: Kompas.com, Selasa 24 Juni 2014)

Ada banyak sekali kasus lokal dan dunia yang bisa kita jadikan pelajaran untuk melihat sisi hitam dalam kewirausahaan. Dengan cara yang sama, Corporate entrepreneurship (CE) juga berpotensi mengalami hal-hal tersebut sehingga perlu kita pelajari. Banyak studi yang mengaitkan etika dan kewirausahaan, dilema dalam program wirausaha hingga perilaku bermasalah pengusaha. Iklim etika dari kewirausahaan masa tumbuh dan pengembangan kewirausahaan.

Dorongan (*drive*) untuk tumbuh dan target karier manajer sering dianggap memegang peranan penting dalam perilaku tidak etis manajer. Dalam ambisi pencapaiannya manajer intrapreneur ini kadang tidak bisa membedakan perbedaan tipis antara “cerdik” dengan mengakali peraturan.

Sebagai bidang yang sedang berkembang, *corporate entrepreneurship* masih dirumuskan secara berbeda oleh para ahli, begitu pula keterkaitannya dengan masalah etika. Seperti, apa yang dianggap etis dari aktivitas *entrepreneurial* masih banyak diperdebatkan. Sementara di sisi lain, dalam praktiknya karyawan juga belum begitu terbiasa menerapkan strategi-strategi *corporate entrepreneurship* dan kerap melihat hal yang tidak konsisten di organisasinya. Misalnya, intrapreneur kerap dianjurkan untuk menantang operasi yang bersifat standar. Sementara itu, tidak begitu jelas aktivitas menantang seperti apa yang harus dikerjakan. Lantas, strategi apa yang harus diperbuat dalam rangka memperoleh sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan untuk gagasan dan proyek baru?

Situasi ini membawa intrapreneur ke dalam situasi dan bertindak tidak etis. Kuratko dan Goldsby (2004) menyebutkan ada tiga alasan utama kenapa intrapreneur terlibat dalam aktivitas yang tidak etis:

1. Manajer memang orang yang cenderung memiliki kepribadian yang bersifat tidak etis, seperti misalnya orang yang penuh dengan ketamakan.
2. Kondisi budaya yang ekstrem yang menonjolkan kepentingan diri sendiri, “*self-aggrandizing*” yang merugikan orang lain, berorientasi pada uang, mengejar kemajuan karier dan berbagai keuntungan pribadi, curang tanpa memperhatikan efek buruknya pada orang lain dan organisasi.
3. Intrapreneur tidak punya visi yang jelas atas tanggung jawabnya. Apalagi banyak kendala yang dihadapi yang membuat aktivitas mereka tidak terselesaikan.

Dalam menghadapi tantangannya yang berat, kadang manajer sulit membedakan *creative problem solving* dengan perilaku tidak etis. Ketika mereka sadar betapa beratnya mengatasi satu kendala, penuh keputusan serta munculnya rasa frustrasi, mereka dapat berperilaku tidak etis.

Umumnya, ada dua tantangan yang muncul (Morris *et al.*, 2013): *Per-*

tama, terkait dengan jejaring internal: yakni masalah sistem, struktural, prosedural dan juga strategi. *Kedua*, terkait dengan masalah kepemimpinan seperti arah strategik, SDM dan budaya perusahaan. Bagian berikut akan membahas tantangan-tantangan ini.

14.3 Masalah Jejaring Internal

Sistem: Hal yang sering menjadi kendala terkait dengan sistem di organisasi adalah mempertahankan stabilitas, keteraturan dan koordinasi. Dilemanya adalah sistem yang mapan bisa melemahkan inisiatif *entrepreneurial*. Misalnya, sistem kontrol yang mendorong setiap unit untuk mengutamakan aktivitas yang aman dan sering mengukur kinerja berdasarkan biaya. Pengukuran yang kuantitatif seperti jumlah biaya yang dikeluarkan atau pemasukan yang diperoleh menjadi tujuan dari program. Karena itu, ketika karyawan fokus hanya pada biaya, sementara proyek inovasi menuntut biaya, beberapa prinsip etis dapat berpotensi terganggu.

Struktur: Desain hierarkikal yang kaku bisa melemahkan mengganggu aktivitas *entrepreneurial*, apalagi bila model perintah “*top down*” dan komunikasi terbatas diterapkan. Desain semacam ini tidak fleksibel dan kurangnya pendelegasian serta komitmen untuk berubah dari atasan sering menyebabkan frustrasi bagi karyawan yang ingin mencoba metode baru.

Kebijakan dan prosedur: Menjadi *entrepreneurial* di organisasi yang mapan pada dasarnya mencoba mengatasi yang tidak biasa. Akibatnya, upaya *entrepreneurial* sering bertentangan dengan kebijakan dan prosedur yang ada yang biasanya membuat konsisten dan tertata. Prosedur persetujuan atas gagasan baru atau proses bertele-tele atas dokumen mungkin dibutuhkan bagi manajer *entrepreneurial* untuk mengimplementasikan gagasan baru mereka. Para intrapreneur menganggap birokrasi semacam ini mengganggu upaya mereka dan harus dilenturkan atau dibuat tidak kaku guna memudahkan penyelesaian inisiatif mereka.

Semua kendala ini membuat frustrasi intrapreneur karena mereka seolah-olah ditarik kedua arah yang saling bertolak belakang. Satu sisi mereka harus mengikuti rencana dan memastikan pekerjaan mereka, sementara di sisi lain mereka punya motivasi dan pemikiran yang berbeda.

Kontradiksi ini kadang memaksa mereka membuat aturan “tanding-

an” sendiri yang mereka upayakan untuk berhasil. Mereka mencoba meraih tujuannya dengan cara sendiri.

Para intrapreneur ini kadang bertaruh atas ide yang mereka yakini dan bekerja dengan keyakinan itu tanpa menghiraukan implikasi jangka panjang pada organisasi. Ketika terjadi sesuatu yang tidak diharapkan sebelumnya, mereka tinggal pindah ke organisasi lain. Kadang intrapreneur bisa menjadi orang yang mementingkan diri sendiri, penuh tipu daya, dan suka memanfaatkan orang lain.

14.4 Masalah Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan sangat memengaruhi penerapan etika di organisasi. Terkait penerapan *entrepreneurship*, beberapa hal yang perlu mendapat perhatian adalah:

1. *Arah strategik*; di mana manajemen puncak menentukan arah tujuan organisasi. Karena itu, sangat penting menjadikan *entrepreneurship* sebagai satu fokus strategik organisasi. Tanpa ini, upaya menjadikan *entrepreneurship* sebagai jiwa perusahaan akan sulit sekali. Selain sebagai sebuah kebijakan strategis, manajer juga membutuhkan *role model*. Sayang, tidak sedikit manajemen puncak yang malah terlalu berhati-hati, *curiga*, dan benar-benar tidak memiliki visi masa depan. Malah di antara mereka ini banyak yang berpolitik, atau menjadi teknokrat.
2. *SDM*; masalah terkait para karyawan terutama adalah atas keinginan mereka untuk berubah dan ini merupakan kendala utama dalam menerapkan *corporate entrepreneurship*. Karyawan cenderung punya sifat defensif dan cenderung menolak. Memotivasi orang-orang ini merupakan sebuah masalah khususnya mereka yang didorong kekuasaan dan status. Mereka menolak untuk berkomunikasi secara terbuka, berkolaborasinya, dan kadang menyembunyikan sumber daya khususnya informasi.
3. *Budaya*: Jarang perusahaan merumuskan apa yang mereka perjuangkan dan lakukan, sementara organisasi butuh budaya yang kuat untuk menggalakkan inovasi dan budaya *entrepreneurial*. Standar dan arah untuk pertumbuhan dan pengembangan sering kali didasarkan oleh budaya ini. Ketika perusahaan gagal merumuskan dengan jelas

apa yang mereka perjuangkan mereka tidak mencapai kesepakatan atas prioritas nilai-nilai, CE yang ada juga tidak punya fokus. CE harus menjadi bagian dari nilai-nilai organisasi.

14.5 Memahami “Escalation of Commitment”

Selain persoalan tantangan yang bisa menjerumuskan intrapreneur ke hal-hal yang tidak baik, persoalan komitmen atas apa yang telah diputuskan—yang pada umumnya menjadi kelebihan—,bisa juga menjadi sumber ketidakbaikan. Intrapreneur sebagai pengambil keputusan sering menghadapi dilema, apakah harus menarik diri dari tindakan yang sudah dilakukan tapi kelihatannya gagal atau relakan lebih banyak sumber daya agar dapat mengembalikan kerugian yang sudah terjadi. Inilah situasi yang disebut sebagai *escalation of situation*—dan digambarkan sebagai situasi yang semakin sulit. Adapun *escalation of commitment (EoC)* adalah kondisi di mana seseorang tetap teguh, bahkan meningkatkan komitmennya pada sebuah keputusan, meskipun hasil keputusan itu (atau umpan baliknya) menunjukkan kondisi yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan (baca Bab 2).

Para peneliti telah banyak menemukan EoC pada entrepreneur menjadi sumber masalah dalam pengembangan usaha, dan pola yang sama juga bisa terjadi pada intrapreneur. Selain aspek kognitif pengusaha yang diteliti, aspek emosinya ditemukan memiliki peran yang tidak kalah penting dalam kasus EoC. Berikut adalah karakter terjadinya EoC pada entrepreneur:

- Sumber daya yang banyak (uang, waktu, upaya, sudah dikeluarkan untuk sebuah tindakan).
- Tindakan tersebut hasil atau umpan baliknya negatif—tidak seperti yang diharapkan.
- Situasinya merupakan dilema: apakah terus keluarkan sumber daya untuk mengembalikan biaya yang sudah keluar, atau menarik diri secara keseluruhan dari tindakan itu.

Dari berbagai sumber penyebab EoC, umpan balik negatif atas keputusan yang diambil, dan juga tanggung jawab pribadi merupakan penentu utama yang berkolaborasi meningkatkan EOC. Biasanya tanggung jawab

seseorang atas keputusan yang sudah diambil memiliki kekuatan untuk menahan seseorang pada sebuah keputusan. Walaupun ada kekuatan yang menariknya dari keputusan yang sama, yakni kekhatiran mendapatkan tambahan kerugian, tapi efeknya kalah kuat dengan keinginan untuk mengembalikan kerugian yang sudah terjadi.

Intrapreneur adalah orang yang cenderung memiliki tanggung jawab, apalagi ketika memperoleh hasil yang tidak diharapkan. Ini akan memicu mereka menjadi orang yang berkomitmen tinggi dan kemudian meningkat menjadi sebuah kasus EoC yang merugikan. Salah satu kasus EoC yang merugikan adalah ketika seseorang bertahan terhadap target atau goal yang dirumuskannya, sementara target tersebut sebenarnya terlalu sulit untuk dicapai. Target yang akhirnya membawa petaka karena tidak bisa diraih dan memberikan efek negatif dan harus dihindari.

14.6 Destructive Goals yang Harus Dihindari

Istilah *destructive goals* merujuk pada upaya pencapaian sebuah sasaran yang pada akhirnya merugikan orang yang menetapkan sasaran itu. Christopher Kayes (2005), merumuskan istilah ini ketika ia meneliti satu kasus pendakian Gunung Everest yang mematikan beberapa orang pendaki.

Rumusan *destructive goals* merupakan antidote dari manfaat positif sebuah goal/sasaran dalam perencanaan di organisasi (dan juga dalam kehidupan manusia). Sasaran, meski masih menjadi sumber pemotivasi utama bagi individu, menurut Kayes sasaran juga punya "sisi hitam" juga, yakni efek-efek negatif. Baginya, sasaran bisa berfungsi baik bila situasinya normal. Pada saat tertentu, orang harus meniatkan untuk belajar bila dia tidak ingin terjerumus dalam goal yang ditetapkannya.

Ada beberapa penjelasan yang mungkin bisa menjawab mengapa para manajer dan pemimpin di organisasi bisa terjebak dalam *goals* yang destruktif.

Pertama, adalah ambisi yang berlebihan dari seorang. Ambisi menetapkan sasaran yang luar biasa tinggi dan berat karena ingin memberikan atau menunjukkan kontribusi yang istimewa pada organisasi. Tetapi tentu saja penjelasan ini tidak cukup.

Kedua, perilaku disfungsional berdasarkan pengambilan keputusan yang irasional yang muncul dalam sebuah kelompok. Karena tidak ingin berbeda, anggota segera setuju atas sesuatu. Kelompok memutuskan bertindak atas sesuatu yang bertentangan dengan aspirasi anggota, tapi tidak ada yang keberatan karena khawatir dianggap berbeda. Tapi penelitian juga bilang seringnya kelompok yang kuat keputusannya cenderung konservatif. Disfungsi akibat perumusan goal cenderung sama di setiap anggota. Jadi penekanan anggota untuk meraih tujuan juga tidak memberi penjelasan penuh.

Ketiga, pengalaman terdahulu pemimpin: Pemimpin menjadi lebih berkomitmen pada serangkaian tindakan setelah terlebih dahulu gagal (misalnya karena menghadapi kemungkinan gagal dan menjadi malu, mereka menggunakan lebih banyak sumber daya untuk tindakannya). Terjadi *escalation of commitment* (EoC), bahkan ketika tindakan yang diambilnya itu menunjukkan kegagalan. EoC juga terjadi ketika pengalaman terdahulu pernah berhasil (rupanya baik sukses maupun kegagalan membuat pencapaian goal yang disfungsional) Jadi? Interpretasi atas pengalaman masa lalu, baik kesuksesan maupun kegagalan juga sulit untuk membedakan dalam *hindsight* (pemahaman setelah kejadian).

Ketiga penjelasan ini memberikan wawasan atas sasaran yang salah, tapi tidak penjelasan yang menyeluruh. Para ahli menemukan bahwa sasaran yang destruktif juga bisa karena harapan masa depan yang sempurna.

1. Sasaran Dianggap Identitas Masa Depan

Pencapaian sasaran bisa menjadi sebuah status sosial penting bagi seseorang, dan kadang manajer mengidentifikasikannya dengan identitas di masa depan. Identifikasi masa depan memang penting dan dapat menarik anggota tim mencapai yang diinginkannya. Penggunaan istilah-istilah seperti "tentukan sasaran yang jelas", "identifikasi arah strategik" "tingkatkan nilai pemegang saham dan tingkatan margin laba" adalah status yang penting untuk dicantumkan. Ini juga menggambarkan identitas bagi seseorang.

Kadang-kadang pembuat sasaran mengidentifikasi dirinya dengan tujuan masa depan itu, sehingga seperti semuanya harus dicapai, dan kadang membuat si pembuat target menjadi tidak logis. Upaya dan sumber daya

yang digunakan sasaran yang ideal mungkin mengorbankan kebutuhan yang mendesak dan meningkatkan kemungkinan yang membuat tujuan berisiko atas gagalnya usaha organisasi secara keseluruhan. Orang bisa membenarkan pembenaran pada sasaran dan sumber daya yang digunakan.

Tentu saja keterbatasan-keterbatasan ini bukan untuk semua sasaran. Sasaran menjadi sesuatu yang merusak ketika yang membuat melakukan membenaran atas sasaran, seakan ia menjadi lebih penting upaya pencapaian sasaran itu sendiri. Di sisi lain, seseorang dengan sasaran yang terlalu tinggi atau “jauh” kadang menjadi “rabun dekat”. Ia cenderung hanya melihat hal-hal yang “jauh” sebagai sasaran, tapi tidak memperhatikan keterbatasan-keterbatasan sasaran itu.

Keterbatasan sasaran itu dapat berupa hal-hal seperti sulit mengabaikan, sasaran yang digunakan untuk membenarkan tindakan, konsekuensi buruk yang tidak diinginkan.

2. Sulit Mengabaikan Sasaran

Sasaran dapat membatasi pikiran kritis dan seperti menunjukkan panduan untuk tindakan ke arah yang tidak diinginkan. Memfokuskan diri pada sasaran yang jauh, sering merupakan sasaran yang ideal masa di depan (*idealized future goal*), sasaran yang menginspirasi tindakan. Berlebihan dengan pendekatan seperti ini membuat orang lupa akan kesulitan bagaimana mencapainya, dan ini cenderung memindahkan perhatian dari sumber daya yang dibutuhkan, pengorbanan yang harus dilakukan dan konsekuensi buruk yang dapat terjadi dalam upaya pencapaian sasaran itu.

3. Sasaran untuk Membenarkan Tindakan

Sasaran juga kadang membuat kita mengambil kesempatan, membenarkan perilaku berisiko, dan menghindari pertanggungjawaban yang normal. Sasaran untuk terus-menerus menang dalam bersaing misalnya menjadi begitu menarik—mengesankan—sehingga orang mudah membenarkan penyalahgunaan. Sasaran juga merumuskan budaya yang pada saatnya membenarkan orang menjalankan perilaku yang sesungguhnya tidak pantas.

4. Konsekuensi yang Tidak Diinginkan

Bahkan tujuan yang baik pun bisa menghasilkan konsekuensi yang ti-

dak baik, ketika tujuan itu dicapai dengan mengorbankan banyak hal. Berbagai penelitian menunjukkan dalam situasi tertentu, sasaran yang kaku dan sulit dicapai bisa mendorong perilaku yang tidak etis, membuat orang enggan untuk belajar, dan mempercepat kegagalan. Hasrat untuk pencapaian yang tinggi cenderung membenarkan perilaku berisiko. Meskipun kadang-kadang tujuannya tercapai, konsekuensi yang tidak diinginkan dari sukses jarang diperhatikan. Intrapreneur harus memperhatikan hal-hal yang dapat menjadi “warning” agar bisa mencegah efek buruk ini.

14.7 Dilema Etis: Menjadi Intrapreneur Bajingan

Meskipun sering dieluk-elukan perannya, tindakan-tindakan *entrepreneurial* di dalam organisasi kadang dikesankan sebagai sesuatu yang kurang etis. Padahal masalah etika adalah hal yang berbeda dengan *entrepreneurship* itu sendiri. Tapi sering kali kasus-kasus yang terkenal tentang penyalahgunaan, penyelewengan yang muncul memberikan label yang kurang baik bagi para intrapreneur.

Pendekatan manajemen atas masalah etik banyak menggunakan rumusan Carrol (2000), yang membaginya menjadi tiga kelompok pendekatan: *Moral*, *Immoral*, dan *Amoral*. Manajer mengikuti model manajemen *moral* menghargai pertimbangan etika dan menetapkan standar yang tinggi untuk organisasi. Mereka berperilaku tidak hanya mengandalkan legalitas. Mereka memperlakukan orang lain dengan rasa hormat dan menunjukkan kepemimpinan etik yang kuat ke seluruh *stakeholder*.

Manajer yang *immoral* sebaliknya, mereka bertindak berdasarkan premis peluang ekonomi yang bisa dieksploitasi kapan dan bagaimanapun. Segala bentuk aturan dan legal dilihat sebagai penghalang, dan mereka bermanuver atas aturan itu demi mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Mereka sering disebut *bad guy*, atau the *black hat* yang dengan sengaja bertindak dan berperilaku tidak etis.

Adapun yang *amoral*, walaupun tidak banyak yang berniat seperti manajer imoral (berniat berbuat jahat), mereka percaya bisnis beda dengan yang ada di masyarakat. Malah mereka membedakan praktik bisnisnya dengan etika pribadinya, dan merasa benar karena percaya orang lain juga berbuat hal yang sama. Manajer amoral mungkin menghormati hukum, tapi membatasi pertimbangan etikanya. Manajer amoral cende-

rung punya peluang untuk menjadi manajer moral kalau terus-menerus disadarkan. Jadi kebiasaan atas tindakan korporat ditumbuhkan atau dibuat kondusif untuk bertindak menjadi manajer moral.

Para ahli banyak yang menganggap perusahaan yang *entrepreneurial* secara alami memiliki standar moral yang lebih tinggi, karena sudah terbiasa memiliki standar tinggi atas mana tindakan yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Meskipun tantangan yang dihadapi para intrapreneur, baik dari dalam maupun dari luar organisasi, sangat tinggi sehingga mendorong perilaku tidak etis, gaya kepemimpinan bisa mengurangi efek negatifnya. Misalnya dengan mencitakan keterbukaan atau bersifat partisipatif dalam banyak hal.

Kesimpulan

Meskipun entrepreneurship sebagai cara bekerja memiliki sejumlah keunggulan, ia juga memiliki berbagai sisi buruk yang perlu diwaspadai, diantisipasi atau dikurangi dampak buruknya oleh organisasi dan karyawan. Seperti juga entrepreneur, intrapreneur juga memiliki berbagai tantangan yang dapat membuat ia tergelincir kepada tindakan-tindakan tidak terpuji. Organisasi dengan masalah sistem, struktur serta kebijakan dan prosedur dapat menjadi pemicu tindakan tidak terpuji ini. Begitu pula soal kepemimpinan yang memberikan tekanan-tekanan sendiri pada intrapreneur.

Di sisi lain, masalah gejala psikologis yang dapat menggiring manajer intrapreneur pada tindakan buruk juga harus dikenali dan diwaspadai. Misalnya "*escalation of commitment*" dan keinginan mencapai sasaran yang destruktif. Pemahaman atas hal-hal seperti ini dapat memandu intrapreneur untuk dapat menghindari sisi buruk dari *corporate entrepreneurship* dan dapat mengatasi dilema etis dalam menjalankan fungsinya.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

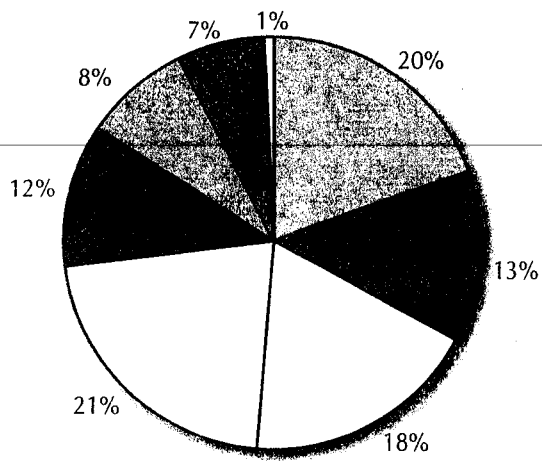
1. Identifikasilah pada harian atau majalah bisnis 2-3 kasus tindakan tidak etis atau melanggar hukum yang dilakukan oleh profesional. Bahaslah dengan rekan Anda, apa faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab utama kasus tersebut.
2. Bahaslah dengan rekan Anda, apa saja strategi yang dapat dijalankan

perusahaan terkait dengan pencegahan tindakan melawan hukum yang dapat dilakukan oleh manajer intrapreneurial.

3. Cobalah berefleksi. Pernahkan Anda mengalami situasi *escalation of commitment*? Bahaslah dengan rekan Anda terkait situasi tersebut.

Referensi

Kayes, D. C. (2005). The destructive pursuit of idealized goals. *Organizational Dynamics*, 34(4), 391-401.



- Risk aversion
- Change resistance
- Lack of ideation
- Budget constraints
- Political uncertainty
- Lack of incentives
- Technological & other barriers
- Other

Inovasi Butuh Evaluasi Terus Menerus

Upaya *entrepreneurship* di organisasi menuntut evaluasi terus-menerus. Agar dapat menilai dengan baik para praktisi dan akademisi mengusulkan beberapa pendekatan. Termasuk untuk menilai iklim, kepemimpinan, proses yang dilakukan secara terintegrasi

(Sumber gambar: Urenio.org)

15

MENGUKUR AKTIVITAS INTRAPRENEURSHIP

15.1 Pengantar

Walaupun *entrepreneurship* sudah menjadi jargon yang populer, namun karakter aktivitas dan tujuannya cenderung tidak pasti, ambigu, dan penuh risiko. Ini semua menuntut para manajer intrapreneur terampil dalam mengukur proses serta keberhasilannya. Seberapa baik aktivitas *entrepreneurial* yang dijalankan dalam perusahaan menjadi penting. Bagaimana aktivitas dan hasilnya tersebut yang terkait dapat dievaluasi, tentang posisi persaingan, atau tentang kinerja keuangannya.

Banyak proyek inovasi atau inisiatif *entrepreneurial* yang diusulkan dan dijalankan tapi pelaksanaannya mengambang serta tidak jelas hasilnya. Sebut saja proyek yang terkait dengan pengembangan kompetensi, pengembangan satu bisnis tertentu pelaksanaan sebuah strategi baru perusahaan. Proyek-proyek ini sering dimulai tapi tidak jelas kapan selesainya.

Proses *entrepreneurial* tidak berarti apa-apa bila sekadar eksperimen saja. Ia harus menjadi sebuah proses, yang diadopsi dengan baik oleh seseorang atau sekelompok orang, dan bila memungkinkan tersebar ke seluruh organisasi guna mendapatkan hasil yang diinginkan. Pelaksanaannya seharusnya menghasilkan peningkatan efisiensi internal perusahaan, semangat kerja yang lebih tinggi dan ada kinerja yang signifikan dalam keuangan. Tentu saja ini tidak mudah dan melibatkan proses yang terintegrasi: budaya, dan sistem dari perusahaan yang mendapatkan yang harus selalu terus-menerus dievaluasi secara sistematis.

Bab ini akan membahas tentang berbagai cara yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja *entrepreneurial* organisasi, baik secara keseluruhan maupun secara per proyek.

Salah satu ukuran yang sudah cukup populer, yang disebut Entrepreneurial Health Audit yang disajikan di sini karena bersifat integratif (Ireland, Kuratko, & Morris, 2006b). Juga ada pendekatan untuk memfasilitasi upaya berkelanjutan perusahaan dengan proyek *entrepreneurial*. Tujuan-tujuan yang inovatif akan disajikan agar dapat mendorong kinerja *entrepreneurial*.

15.2 Mengevaluasi Aktivitas Entrepreneurial

Sudah banyak literatur dalam manajemen yang menyarankan cara terbaik dalam mengukur satu pendekatan atau strategi-strategi tertentu (Pun & White, 2005). Setidaknya, ada tiga hal yang harus diingat; *Pertama*,

kita memahami apa yang bisa diukur di mana yang terpenting adalah soal proses dan hasilnya. Pengevaluasi atau penilaian membutuhkan perhatian hasil tapi juga tidak hanya pengalaman yang menghasilkan *outcome* tersebut. Semakin menyeluruh evaluasinya akan semakin baik. Evaluasi yang bersifat keseluruhan akhirnya menciptakan kondisi yang mendorong perubahan. Ini akhirnya merupakan proses perubahan dan peningkatan secara berkelanjutan, persis seperti filosofi perusahaan-perusahaan Jepang yang terkenal, *kaizen*; Perbaikan terus-menerus.

Tapi jarang perusahaan yang mau berubah begitu saja secara inheren. Perubahan sering kali baru muncul ketika ada sesuatu yang mendasak seperti perubahan pemegang saham, tuntutan pasar, perbaikan atau pemulihan citra, dan lain-lain. Padahal seharusnya upaya perubahan itu *embedded*—sudah ada dengan sendirinya, dalam budaya perusahaan. Selalu diupayakan ada diskusi, dengan sengaja, ada peninjauan ulang dan perbaikan-perbaikan. Jadi ini adalah bagian integral dan sangat kental unsur pembelajarannya. Dalam karyanya yang terkenal, tentang *Learning organization*, Peter Senge menjelaskan bahwa organisasi di mana karyawan terus-menerus meningkatkan kapasitas mereka menghasilkan sesuatu yang benar-benar mereka inginkan. Pola baru didorong, pemikiran yang bersifat ekspansif dibina, dan aspirasi kolektif dibebaskan sehingga orang terus-menerus belajar dan belajar bagaimana belajar bersama bersama (Senge, 2006).

Tidak mudah mengembangkan *entrepreneurship* dalam rangka untuk membangun organisasi belajar. Terutama untuk inisiatif *entrepreneurial* yang kompleks, dengan aktivitas yang rumit dan sulit dikontrol serta tidak pasti. Salah satu potensi masalahnya adalah ada banyak karyawan yang mungkin menjadi resisten. Alasan resistensinya sering karena sambil menjalankan aktivitas rutin utamanya, mereka juga ditantang dengan tantangan baru. Jadi harus seimbang antara pekerjaan sehari-hari, yang juga mungkin termasuk bersifat kecakapan administratif tapi sekaligus juga yang baru dan bersifat *entrepreneurial*. Ini pula yang mungkin membuat orang kehilangan pandangan atas peluang-peluang baru dan mengembangkan solusi yang inovatif ketika sudah ada konflik, tenggat waktu, dan krisis yang perlu ditangani segera.

Karena *entrepreneurship* adalah kombinasi antara pemikiran dan juga tindakan (perilaku), maka mungkin cara-cara manajemen tradisional

yang biasa tidak cukup. Salah satunya, seperti yang dipelajari oleh Jlinek dan Literer (1995) dan menyarankan proses manajemen dan pengukuran yang dilakukan bersama bisa memfasilitasi hadir dan memperkuat budaya yang bisa melanggengkan aktivitas *entrepreneurial* perusahaan.

Selain perlunya kelanggengan pada tingkat budaya dan strategi perusahaan, di level operasional perusahaan juga membutuhkan sistem pengukuran yang baik. Pengukuran yang dapat mengukur berbagai sinyal anomali dan yang dapat menjadi input untuk pengambilan keputusan yang terkoordinasi dan kemudian bisa menghasilkan peluang.

Dalam banyak kasus, terutama untuk perusahaan-perusahaan yang sudah mapan dan besar, Morris *et al.*, (2013) cenderung melihat pengukuran aktivitas *entrepreneurial* berbeda dibanding *non-entrepreneurial*. Di perusahaan yang *entrepreneurial* yang diukur adalah kecenderungan menerima ambiguitas (*ambiguity absorption*). Jadi yang diukur adalah bagaimana karyawan berpikir (*kognitif*) dan perilaku tertentu. Misalnya Covin *et al.*, (2006) memberi penekanan pada kebutuhan untuk melihat frekuensi tapi juga memperhatikan sifat produk, jasa, dan proses inovasi (*yang sukses dan gagal*). Jadi sistem ini dilakukan dengan memahami bahwa manajer juga sedang mengelola produk yang ada dan pasar. Fleksibilitas menjadi penting di sini karena rancangan evaluasi yang dibangun harus bisa menoleransi peluang-peluang baru yang muncul tapi sekaligus juga dapat menelusuri pengembangan produk-produk yang sudah ada.

15.3 Kegiatan Entrepreneurial dengan Kinerja

Karena aspek perilaku adalah bagian penting dalam pengukuran kinerja *entrepreneurial*, maka yang paling relevan dengan aspek tersebut adalah implikasinya pada kinerja organisasi. Dalam praktik bisnis, faktanya memang ada perubahan-perubahan yang dilakukan secara signifikan memunculkan berbagai penyesuaian dalam perusahaan. Perusahaan harus menyesuaikan bagaimana mereka menjalankan bisnisnya, bagaimana mereka bersaing, dan seterusnya. Ketika perubahan-perubahan itu tidak berdampak pada kinerja yang semakin baik, tentu saja aktivitas *entrepreneurial* itu dipertanyakan. Zahra (1999) misalnya menyebut beberapa perusahaan terpaksa menjalani transformasi yang menyakitkan menjadi lebih *entrepreneurial*. Perusahaan ini menjalankan reorganisasi, *downsiz-*

ing, atau restrukturisasi. Ini mengubah identitas budaya perusahaan juga dan mencoba menanamkan semangat *entrepreneurship* dalam operasi, perubahan, inovasi dan *entrepreneurship* jadi syarat sukses.

Entrepreneurship dikaitkan dengan bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan bersaing yang sudah banyak yang sukses. Beberapa studi menunjukkan mereka yang *entrepreneurship*-nya bagus, juga baik dalam indikator; profit, rasio pendapatan dan penjualan, tingkat pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan aset, tingkat pertumbuhan karyawan, dan ukuran-ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. Berbagai studi menemukan bahwa organisasi di abad ke-21 banyak yang mengandalkan *entrepreneurship* untuk menumbuhkan keunggulan bersaing yang langgeng dan mempertahankan pertumbuhan tingkat kemampulabannya (Horsnby *et al.*, 2009), Kuratko 2009).

Pendekatan evaluasi seperti di atas sudah banyak dialami dalam literatur manajemen inovasi. Di bawah saya tambahkan sedikit berdasarkan buku saya Manajemen Strategik, yang khusus membahas tentang inovasi (Amir, 2011).

15.4 Mengembangkan Pengukuran Keinovasian

Meskipun kebutuhan perusahaan akan inovasi sulit menyangkalnya, orang masih berbeda pandangan tentang bagaimana cara yang baik mengukur kesuksesan inovasi. Dalam survei yang sama dengan yang dikemukakan di awal bab ini, di mana BCG melakukan survei global tentang inovasi, tidak banyak yang puas dengan cara mengukur upaya inovasi mereka. Survei ini menyebut hanya 37 persen dari survei responden yang menyebutkan mereka puas dengan bagaimana perusahaan praktik pengukuran inovasi mereka. Temuan-temuan lain adalah:

- Mayoritas perusahaan menggunakan sejumlah kecil perangkat pengukuran untuk mengukur aktivitas inovasi mereka. Enam puluh persen responden mengatakan mereka menggunakan sejumlah lima atau kurang alat ukur.
- Alat ukur yang paling sering digunakan untuk mengukur inovasi adalah;
 - o Profitabilitas (82 persen responden)
 - o Waktu untuk menghadirkan produk di pasar (62 persen respon-

den)

- o Penciptaan gagasan dan pemilihannya (61 persen)
- o Bagaimana kesehatan menyeluruh dari portofolio inovasi, keefektifan riset dan pengembangan (R&D), siklus hidup kinerja, dan waktu yang dibandingkan dengan volume.

Semua hal di atas, bisa kita kelompokkan ke dalam tiga kelompok kategori, yakni: input, proses, dan output atau hasil, baik yang berbentuk uang maupun manfaat lain yang tidak langsung seperti merek yang menjadi lebih kuat, dan pengetahuan yang dibutuhkan yang dapat digunakan untuk berbagai produk yang lain.

Dalam perkembangannya, mulai banyak metode-metode mengukur keinovasian sebuah perusahaan. Muller, Valinkagas, dan Merylyn (2005) menyarankan pengukuran yang lebih komprehensif. Kerangka yang ditawarkan terdiri dari empat pandangan utama. Ada yang mereka sebut dengan "*resources view*" yang menyeimbangkan optimisasi dan inovasi. Kemudian, ada pandangan yang disebut "*capability view*", yakni akses atas kompetensi, budaya dan kondisi yang mendukung pembaruan dalam bisnis. Perangkat inovasi, budaya, dan nilai-nilai diadaptasi di sini. Pandangan yang berikutnya adalah "*leadership view*", untuk mengakses derajat di mana sebuah perusahaan mendukung inovasi. Hal ini mengevaluasi keterlibatan pemimpin dalam aktivitas inovasi, seperti pembuatan proses yang formal untuk mendorong terjadinya inovasi, diseminasi dari tujuan inovasi. Yang terakhir adalah pandangan "proses inovasi", seperti yang terkait dengan inkubator, dana untuk mendirikan perusahaan, dan insentif untuk melakukan inovasi.

Cara-cara pengukuran di atas sudah mulai melihat sisi nirwujud dari sebuah upaya inovasi. Dimensi pengukuran nirwujud ini memang merupakan sebuah tantangan untuk organisasi menjalankannya. Andrew dan Sirkin (2007), muncul dengan gagasan pengukuran efek inovasi yang tidak langsung. Menurut kedua konsultan ini, ada setidaknya-tidaknya ada empat aspek yang harus dianggap sebagai manfaat bila menjalankan inovasi, di luar nilai finansial yang diperoleh. Aspek-aspek tersebut adalah: Pengetahuan, merek, ekosistem, dan daya tarik organisasi.

1. Pengetahuan Knowledge

Dalam proses penciptaan produk dan layanan baru, perusahaan pada dasarnya selalu menghasilkan pengetahuan, dalam bentuk paten, hak cipta, rahasia dagang, dan berbagai aset intelektual lainnya. Memang untuk menciptakan pengetahuan ini kadang-kadang membutuhkan biaya, waktu tapi ia juga bisa menciptakan hal-hal yang bermanfaat meskipun bersifat tidak langsung. Pengetahuan yang diperoleh dalam proses inovasi ini, bukan tidak mungkin dapat diterapkan pada berbagai aplikasi yang lain untuk produk atau jasa yang lain. Jadi, meskipun menuntut biaya yang sering kali tidak kecil, hal ini bisa memberikan kontribusi yang dapat bermanfaat di masa datang.

2. Merek

Merek sebagai identitas kadang-kadang nilainya sangat berharga bagi perusahaan. Perusahaan yang dianggap sebagai perusahaan inovatif, dapat dengan mudah memperkuat dan meningkatkan hubungan yang lebih kuat dengan para mitra, pemasok, dan membuat pelanggan lebih menerima produk baru dari perusahaan dan bahkan sering kali bersedia membayar dengan harga yang premium. Jadi bisa dikatakan, inovasi mendukung perusahaan meningkatkan pendapatan.

3. Ekosistem

Bila perusahaan mengadopsi cara berpikir dan bekerja inovatif, maka biasanya itu akan menciptakan hubungan yang istimewa dengan para anggota ekosistemnya; pelanggan, pemasok, saluran, investor dan para pemegang saham, analis, dan lain-lain. Hubungan ini bisa membawa sejumlah manfaat yang ujung-ujungnya bisa menghasilkan pemasukan finansial. Perusahaan bisa menjadi punya posisi da tawar menarik saat harus berurusan dengan para pemasok, dan juga dengan pengecer-pengecernya.

4. Daya tarik Organisasi

Perusahaan inovatif biasanya juga mudah menarik, mempertahankan karyawan atau orang yang memiliki kecakapan kreatif untuk penciptaan produk dan layanan baru. Baik sebagai perorangan maupun secara tim. Ini artinya, dalam upaya kita mengelola inovasi, kita akan semakin mudah karena orang-orang yang terlibat memang orang yang sesuai. Untuk

orang-orang seperti ini, bertindak kreatif dan inovatif adalah hal-hal yang dinanti-nantikannya.

15.5 Pendekatan Sistemik: Audit Proses Entrepreneurial

Bagian ini akan membahas secara detail bagaimana organisasi menggunakan sebuah pendekatan yang bersifat sistemik dan terintegratif dalam mengevaluasi tingkat *entrepreneurial* sebuah organisasi. Sebagian besar materi ini berasal dari Kuratko *et al.*, (2011). Pembaca yang ingin mendalami riset di balik ini dapat mempelajarinya pada studi Ireland dkk (2006a; 2006b).

Agar dapat memastikan perusahaan sedang menuju ke arah tujuannya kita harus melakukan proses pengukuran. Pengukuran ini membantu kita memahami kondisi perusahaan, tentang manjur atau tidaknya strategi yang dipilih, maupun tentang rencana internal sekaligus pemahaman atas kondisi atau tingkat *entrepreneurial (level of entrepreneurial intensity)*. Begitupula, kita punya kesempatan untuk mengetahui seperti apa tingkat kesehatan *entrepreneurial* organisasi secara keseluruhan.

Penilaian ini diperlukan pada tingkat individual maupun organisasional. Pada tingkat individual kita bisa membandingkan dan memperbaiki gaya kepemimpinan maupun karakter yang ada. Pada tingkat organisasi, kita bisa mengidentifikasi apa yang bisa dijadikan *benchmark*, menelusuri kinerja *entrepreneurial* keseluruhan, menetapkan norma dan melihat perbandingan, merumuskan tujuan *entrepreneurial*, strategi dan menilai hubungan antara tindakan yang sudah dibuat dengan hasil yang diperoleh Ireland (Ireland *et al.*, 2006a).

15.6 Langkah 1. Menilai Intensitas Entrepreneurial (EI) Perusahaan

Seperti yang kita bahas pada bab sebelumnya EI adalah derajat dan frekuensi berlangsungnya aktivitas *entrepreneurial* dalam sebuah organisasi. *Assessing the company's entrepreneurial intensity* (EI). Ini adalah derajat *entrepreneurial* di sebuah perusahaan yang bisa dilihat dari tiga aspek utama: keinovasian (*innovativeness*), pengambilan risiko (*risk-taking*) dan juga keproaktifan (*proactiveness*) (Kuratko *et al.*, 2011). EI ini dapat memberi peluang untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik bagaimana *entrepreneurship* berfungsi di sebuah perusahaan. Ini bisa ter-

gantung faktor tertentu, seperti perubahan teknologi di sebuah industri, tingkat intensitas persaingan, atau beragamnya permintaan di pasar.

Innovativeness. *Innovativeness* adalah pencarian solusi yang baru, kreatif tidak biasa untuk masalah-masalah yang dihadapi, yang kemudian menghasilkan teknologi dan proses yang dan juga produk-produk atau jasa yang baru.

Adapun *risk-taking* terkait dengan keinginan untuk berkomitmen atas sumber daya yang signifikan untuk merealisasikan peluang tapi dengan kerugian yang wajar. Seperti yang telah dibahas secara perinci pada Bab 3 (Risiko dalam *Entrepreneurship*).

Proactiveness: ini terkait dengan inisiatif mencari inisiatif baru, mendahului pesaing, dan mengantisipasi dan bertindak cepat atas peluang. Karena menjadi pioner, di mana kita mengerjakan atau menghadapi hal-hal yang belum ada rujukannya, maka jadi ada kaitannya dengan kegigihan, kemampuan beradaptasi, dan bertoleransi atas kegagalan. Sekali lagi, untuk mengukur ini bisa dilihat dengan jumlah produk/jasa baru, dan proses yang diperkenalkan.

15.7 Langkah 2. Mendiagnosis Iklim untuk Corporate Entrepreneurship

Pengukuran intensitas *entrepreneurial* memberikan potret kondisi perusahaan tentang kecenderungan menjalankan prinsip-prinsip *entrepreneurship*. Meskipun demikian, itu belum menjelaskan secara detail tentang "MENGAPA" kondisinya seperti itu. Untuk memerinci lagi evaluasi kita, menentukan tingkat "kesehatannya". Hornsby *et al.*, (2009) mencoba mengembangkan skala pengukuran yang sebelumnya sudah ada, yakni *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument* (CECI). Dimensi dan *item* dalam CEI membantu kita untuk mendiagnosis, mengukur dan menilai, mengelola lingkungan internal perusahaan agar kondusif untuk *entrepreneurship*. Ada lima dimensi utama dalam CECI, seperti berikut:

1. Dukungan manajemen atas *corporate entrepreneurship* (SUPPORT)
Dimensi ini untuk melihat sejauh mana keinginan manajemen puncak untuk memfasilitasi dan mempromosi perilaku *entrepreneurial*, termasuk mendukung gagasan-gagasan inovatif dan memberikan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan tindakan *entrepreneurial*.

2. Diskresi dalam bekerja (DISCRETION)
Dimensi ini untuk melihat sejauh mana manajer puncak berkomitmen untuk menoleransi kegagalan, memberikan kebebasan pengambilan tingkat keinginan mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab.
3. Ganjaran/(REWARD)
Mengembangkan dan menggunakan sistem yang mendorong dan memperkuat perilaku *entrepreneurial*, menyoroti pencapaian yang signifikan, dan mendorong mengerjakan hal-hal yang bersifat menantang.
4. Ketersediaan waktu (TIME)
Mengevaluasi beban kerja untuk memastikan bahwa individu dan tim memiliki waktu yang cukup yang dibutuhkan untuk menjalankan inovasi dan bahwa pekerjaan mereka dikelola dengan cara agar dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan pendek organisasi.
5. Organizational Boundaries (BOUND)
Memberikan penjelasan yang akurat atas hasil yang diharapkan dari organisasi dan pengembangan mekanisme evaluasi, pemilihan, dan penggunaan inovasi.

Detail ini dapat dilihat pada Kuratko *et al.*, (2011). Berikut ini disajikan cuplikan dari skala pengukuran yang berjumlah 78 *item* tersebut.

Versi lengkap dari CECI ini dapat membantu para manajer untuk memberikan indikasi bagaimana kecenderungan sukses dalam menerapkan strategi *corporate entrepreneurship*. Hasilnya juga dapat menjadi pedoman tentang pada bagian mana kita harus lebih fokus dengan rancangan dan pengembangan. Selanjutnya, ketika kita sudah menentukan, kita dapat mengembangkan pelatihan-pelatihan terkait bagi karyawan. Pengembangan modul-modul pelatihan yang relevan dengan kondisi karyawan dan organisasi dapat mendorong peningkatan kecakapan dan sensitivitas atas tantangan prioritas yang harus dibuat. Setiap organisasi bisa berbeda-beda kondisinya, karena itu pelatihan yang bersifat "*customized*" perlu dikembangkan.

Pemahaman yang cukup atas peran *entrepreneurship* dalam organisasi di semua level; manajemen puncak, menengah, dan operasional adalah sangat penting dalam mendorong meneguhkan perilaku *entrepreneurial*. Karyawan baru mau terlibat dalam perilaku *entrepreneurial* ketika organisasi memfasilitasi berbagai faktor yang ditentukan. Misalnya: sistem

insentif, sistem control, dan lain-lain yang seharusnya sudah dirancang dengan baik. Dengan seperti ini, di tingkat individu karyawan juga bisa mengukur dirinya, dibandingkan dengan yang diharapkan organisasi.

15.7 Langkah 3: Menciptakan Pemahaman Atas Proses Corporate Entrepreneurship

Dengan mengevaluasi Intensi *corporate entrepreneurship*, kemudian juga iklim yang ada, maka kita bisa beralih pada langkah ketiga dari mengidentifikasi, yaitu menentukan derajat strategi dan perilaku yang perlu diterapkan agar karyawan dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh setiap manajer. Tidak ada satu strategi yang akan berhasil bila karyawan yang diharapkan tidak menerimanya. Di sini yang paling penting adalah memastikan bahwa mereka memahami apa yang menjadi tujuan dan misi dari perusahaan. Di samping memahami, para pemimpin juga harus memastikan kesiapan pihak yang terlibat. Komitmen yang harus dimiliki bahwa perusahaan serius menjalankan strategi yang ditetapkan dan berupaya membangun budaya yang mendukung keberhasilan sukses dari semuanya.

15.7 Langkah 4: Mengukur Intensi Corporate Entrepreneurship

Pengukuran Intensi Corporate Entrepreneurship dilakukan dengan menggunakan skala Corporate Entrepreneurship (CEI) yang dikembangkan oleh Kuratko dan Brundage (2002). Skala ini terdiri dari 15 pernyataan yang berkaitan dengan perilaku yang diharapkan dari karyawan yang terlibat dalam kegiatan *corporate entrepreneurship*. Setiap pernyataan memiliki lima dimensi utama yang berkaitan dengan kondisi lingkungan organisasi yang dihadapi oleh perusahaan. Setiap pernyataan tersebut memiliki lima dimensi utama yang berkaitan dengan kondisi lingkungan organisasi yang dihadapi oleh perusahaan.

1. Dukungan manajemen atas *corporate entrepreneurship*. Dimensi ini untuk melihat sejauh mana manajemen mendukung gagasan-gagasan karyawan yang diperlukan untuk menjalankan *corporate entrepreneurship*.

Berbagai isu kesesuaian strategik dapat dipelajari, sekaligus dengan peninjauan tipe kriteria yang digunakan oleh organisasi ketika mengevaluasi konsep-konsep baru. Partisipan juga bisa menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek-proyeknya.

1. Mengukur Intensitas Entrepreneurial (IE) (Kuratko et al., 2011)

1. Orientasi Perusahaan

Lingkarilah nomor terkait dengan pernyataan-pernyataan yang menggambarkan persetujuan Anda dengan pernyataan yang ada.

Catatan: pernyataan 4, 6, 7, 11

Perusahaan kami memiliki ciri sebagai berikut

		Sangat Setuju		Sangat Tidak Setuju		
1.	Seringnya peluncuran produk baru atau jasa dibandingkan pesaing kami (termasuk fitur baru dan pengembangan).	1	2	3	4	5
2.	Memberi penekanan pada pengembangan berkelanjutan dalam metode produksi dan/atau pelayanan.	1	2	3	4	5
3.	Pengambilan risiko oleh pejabat penting dalam memanfaatkan dan mengeksplor peluang untuk bertumbuh.	1	2	3	4	5
4.	Memiliki filosofi "live and let live" dalam bersaing dengan pesaing.	1	2	3	4	5
5.	Para pejabat senior mengupayakan solusi yang tidak biasa, baru atas masalah-masalah dengan menggunakan <i>idea people</i> .	1	2	3	4	5
6.	Manajemen puncak memiliki filosofi yang menekankan pembuktian bagi produk dan layanan, dan menghindari biaya pengembangan yang besar untuk produk baru.	1	2	3	4	5

II. Dalam perusahaan kami, pengambilan keputusan manajemen puncak memiliki ciri sebagai berikut

		Sangat Setuju		Sangat Tidak Setuju		
7.	Berhati-hati, pragmatis, bertahap dalam menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
8.	Aktif mencari peluang-peluang besar.	1	2	3	4	5
9.	Sasaran yang dominan adalah pertumbuhan yang cepat.	1	2	3	4	5
10.	Keputusannya berani meskipun hasilnya belum pasti.	1	2	3	4	5
	...promi dengan berbagai permintaan yang dimiliki, pemerintah, manajemen, pemasok, dan lain-lain.	1	2	3	4	5
	...n stabilitas					

cc
peri
B
5
entrepre
(2013) set
The entrepre
konsep perila
konsep terkait,
meninjau kasus-ka
Entrepreneurial break
Program ini menyajika
usaha dan di perusaha
baik" dan kemudian bersare
diidentifikasi dalam hal mana
yang sedang disajikan. Karyaw
untuk menjalan satu inisiatif di ui

Idea acceleration process: progra
menghasilkan rangkaian gagasan yan

...an Anda selama
Corporate Entrepreneurship
& Innovation

4.	Seberapa baik peluncuran layanan ini termasuk layanan yang tidak pernah ada sebelumnya.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

IV. Peluncuran Proses Baru

1. Mohon perkirakan jumlah penerapan cara-cara atau proses operasi yang sangat baru di organisasi Anda selama dua tahun terakhir. Misalnya proses ini termasuk sistem baru mengelola layanan pelanggan atau persediaan, dan perbaikan proses untuk mengumpulkan piutang, pendekatan penjualan, dan distribusi yang baru, etc.

2. Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)

Contoh: cuplikan 25 pertanyaan dari 78 pertanyaan
Instruksi: Kami tertarik mempelajari bagaimana Anda menilai organisasi Anda. Harap dibaca *item* berikut. Menggunakan skala di bawah tunjukkan sejauh mana Anda setuju atau tidak setuju dengan setiap pernyataan. Tulis "5" bila Anda sangat setuju dan "1" bila Anda sangat tidak setuju. Tidak ada jawaban benar dan salah. Tidak ada jawaban benar atau salah pada pertanyaan-pertanyaan ini jadi isilah dengan apa adanya.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak tahu	Setuju	Sangat tidak setuju
1	2	3	4	5

Bagian 1: Dukungan Manajemen Puncak untuk Corporate Entrepreneurship

_____ 1.	Organisasi saya dengan cepat menggunakan metode kerja.
_____ 2.	Organisasi saya dengan cepat menggunakan metode kerja yang sudah dikembangkan oleh karyawan.
_____ 3.	Dalam organisasi saya, mengembangkan ide seseorang adalah didorong untuk pengembangan perusahaan.

_____ 4.	Manajemen puncak menyadari dan sangat menerima gagasan dan saran saya.
_____ 5.	Pengembangan gagasan baru dan inovatif biasanya menghasilkan promosi bagi seseorang.

Bagian 2: Diskresi dalam Bekerja

_____ 1.	Saya merasa bos bagi diri saya sendiri dan tidak perlu meminta pertimbangan orang lain atas semua keputusan saya.
_____ 2.	Kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan bisa menghasilkan kritik yang pedas dan hukuman.
_____ 3.	Organisasi ini memberikan kesempatan pada karyawannya untuk kreatif dan mencoba metode yang saya gunakan dalam bekerja.
_____ 4.	Organisasi ini memberikan kebebasan menggunakan pertimbangan saya sendiri.
_____ 5.	Organisasi memberikan kesempatan melakukan sesuatu yang...

Bagian 3: Ganjaran/Penguatan (Reinforcement)

_____ 1.	Manajer saya membantu saya menyelesaikan pekerjaan dengan meniadakan kendala dan halangan.
_____ 2.	Ganjaran yang saya peroleh tergantung pada inovasi yang saya hasilkan dalam pekerjaan.
_____ 3.	Atasan saya akan meningkatkan tanggung jawab saya bila saya berkinerja baik.
_____ 4.	Atasan saya akan memberi penghargaan khusus bila kinerja saya baik.
_____ 5.	Manajer saya akan mengatakan pada atasannya bila pekerjaan saya istimewa.

Bagian 4: Ketersediaan Waktu

_____ 1.	Selama tiga bulan terakhir, beban kerja saya membuat saya memiliki waktu mengembangkan ide baru.
_____ 2.	Saya sepertinya selalu memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan segala sesuatu.



_____ 3.	Saya memiliki jumlah waktu dan beban kerja yang cukup untuk melakukan apa saja dengan baik.
_____ 4.	Struktur pekerjaan saya sedemikian rupa sehingga saya punya sedikit waktu untuk berpikir atas masalah organisasi yang lebih luas.
_____ 5.	Saya merasa selalu bekerja dengan keterbatasan waktu pada pekerjaan saya.

Bagian 5: Batasan Organisasi

_____ 1.	Dalam tiga bulan terakhir, saya selalu mengikuti standar operasi bekerja.
_____ 2.	Ada banyak aturan tertulis dan prosedur untuk menjalankan tugas-tugas utama.
_____ 3.	Saya tidak pernah ragu atas apa yang diharapkan dari pekerjaan saya.
_____ 4.	Hanya ada sedikit <i>uncertainty</i> dalam pekerjaan saya.
_____ 5.	Selamat satu tahun terakhir, atasan langsung saya mendiskusikan cukup sering membicarakan kinerja saya.

Kesimpulan

Agar strategi atau inisiatif *entrepreneurial* perusahaan dapat sukses dan memberikan keunggulan bersaing yang langgeng, perusahaan perlu memiliki sistem yang dapat mengukur kinerja strategi tersebut. Para praktisi maupun akademisi telah mengembangkan berbagai model pengukuran strategi *entrepreneurial*. Selain yang sudah lazim seperti jumlah inovasi atau pendapatan yang diperoleh dari produk hasil inovasi perusahaan juga memperhatikan aspek belajar, reputasi merek, ekosistem maupun daya tarik inovasi. Agar dapat bersifat menyeluruh, perusahaan bisa melakukan audit proses *entrepreneurial* dengan mengevaluasi intensitas *entrepreneurial* perusahaan (EI) dan mendiagnosis iklim yang ada untuk *corporate entrepreneurship*. Untuk yang terakhir ini, lima aspek yang menjadi perhatian adalah: 1) Dukungan manajemen atas *corporate entrepreneurship*; 2) Diskresi dalam bekerja; 3) Ganjaran yang diberikan, 4) Ketersediaan waktu; maupun 5) *Organizational boundaries*.

Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Berdasarkan materi yang ada pada Bab 15, cobalah rancang pengukuran inisiatif *entrepreneurial* yang dapat dilakukan pada:
 - a. 2- 3 Departemen/unit pada organisasi tempat Anda bekerja.
Berikan penjelasan pada kriteria-kriteria yang digunakan.
2. Rancanglah sebuah skema kompetisi yang mungkin dapat dijalankan oleh organisasi Anda, yang terdiri dari:
 - a. Level departemen/divisi
 - b. Level unit bisnis (bila perusahaan memiliki unit-unit bisnis)

Bahaslah rancangan Anda dengan dosen Anda, sejauh mana keefektifan rancangan tersebut.

GLOSARIUM

Adaptabilitas: Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi baru, kebutuhan pelanggan, peraturan dan berbagai perubahan lain tanpa harus mengubah fokus bisnis, dan menyebabkan perubahan yang signifikan pada operasi utama perusahaan.

Aggresiveness: Intens, fokus, dan proaktif mengeliminasi persaingan, memuaskan pelanggan dan pertumbuhan perusahaan dan karyawan.

Bias kognitif: Bias dalam pemikiran yang menyebabkan seseorang mengambil keputusan yang tidak tepat. Misalnya *bandwagon effect* (Orang mengambil keputusan berdasar cerita tentang seseorang yang terkenal atau hebat), atau *escalation of commitment* (orang menambah komitmennya justru ketika dia melihat indikasi dari salahnya keputusan yang diambil, karena tingginya tingkat keyakinan seseorang).

Championing: Proses membuat sebuah gagasan diterima oleh rekan kerja atau atasan dengan cara-cara persuasif, meyakinkan dan berupaya menunjukkan manfaatnya untuk pihak yang menerima. Dalam kasus inovasi terkadang intrapreneur membutuhkan negosiasi.

Corporate entrepreneurship: Penerapan prinsip-prinsip *entrepreneurship* di dalam organisasi, terutama perusahaan yang sudah mapan.

Emerging opportunities: Peluang-peluang yang bermunculan yang perlu segera ditangkap oleh perusahaan, sebelum pesaing tertarik dan bersikap sama.

External attribution: Kecenderungan seseorang menganggap bahwa kes-

uksesannya sangat tergantung pada faktor-faktor di luar dirinya, seperti lingkungan, orang tua, rekan kerja, dan lain-lain.

Endorsing: Merupakan peran evaluatif karyawan atas gagasan-gagasan yang muncul, baik dari level karyawan yang lebih rendah, maupun level yang lebih tinggi.

Flexible: Kemampuan merancang strategi, proses dan pendekatan operasi yang terus-menerus memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan, distribusi, pemasok, keuangan, regulator, dan berbagai *stakeholders* kunci lainnya.

Framing: Bagaimana seseorang memaknai sesuatu yang kemudian dijadikan landasan dalam pengambilan keputusan. Mis; *Loss framing*: orang membingkai suatu peluang sebagai sesuatu yang merugikan, dan dijadikan landasan untuk menambah komitmen (uang, tenaga, dll).

Internal attribution: Kecenderungan seseorang menganggap bahwa kesuksesan dirinya sangat tergantung pada faktor-faktor di dalam dirinya, kompetensi, kegigihan, keberanian, dan lain sebagainya.

Turbulensi dunia bisnis: Perubahan cepat yang terjadi dalam dunia bisnis, bisa karena perubahan teknologi, selera konsumen, peraturan ataupun karena tingginya tingkat persaingan pelaku usaha di dalam satu industri.

Sustainable competitive advantage (SCA): Keunggulan bersaing yang bersifat langgeng. Artinya keunggulan bersaing yang dimiliki ini mampu membuat perusahaan dalam kondisi pemenang dalam aspek tertentu dan membuat bisnisnya bertahan bahkan maju dari waktu ke waktu.

Risk-averse: Kecenderungan seseorang untuk menghindari risiko, meskipun sudah diketahui potensi manfaat dari sesuatu.

Risk-takers: Kecenderungan seseorang untuk mengambil risiko atas sebuah peluang manfaat, meskipun risikonya kelihatan besar.

Refining: 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.

Pengasosiasi (associating): 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.

Positive deviance: Kesuksesan yang dihasilkan melampaui norma-norma

atau kelaziman yang ada. Ini adalah sebuah asumsi dalam *positive organizational scholarship* (POS) di mana karyawan seharusnya bisa berkinerja *extraordinary* atau istimewa dalam setiap perannya.

Resiliensi: Bagaimana individu bertahan dan bangkit menghadapi berbagai masalah pekerjaan tampaknya memiliki peran penting dalam menyukseskan upaya inovasi atau *entrepreneurship*.

Shepherding: Memastikan sebuah gagasan diterima dan kemudian ingin diimplementasikan dan memperoleh momentum. Aktivitas yang terlibat seperti: melindungi, membimbing, dan membimbing inisiatif inovasi/*entrepreneurial* menjadi tema utama fungsi ini.

REFERENSI

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), 732-755.
- 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.
- Amir, M. T. (2011). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Amir, M. T. (2014). *The role of resilience in individual innovation*. (Ph.D), Edith Cowan University.
- Amir, M. T. (2015). Entrepreneurial behavior and innovative behavior: A conceptual carification. *Inpress*.
- Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (2014). *The psychology of entrepreneurship*: Psychology Press.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Björkman, H., & Sundgren, M. (2005). Political entrepreneurship in action

- research: learning from two cases. *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), 399-415.
- Bodde, D. L., & John, C. H. S. (2012). *Chance and intent: managing the risks of innovation and entrepreneurship*: Routledge.
- Bonanos, C. (2012). *Instant: the story of Polaroid*. Chronicle Books.
- Branson, R. (2011). *Losing my virginity*. Random House.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.
- Burgelman, R., & Valikangas, L. (2005). Venturing cycles. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 26.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- 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
- Cohen, S., Doyle, W. J., Skoner, D. P., Rabin, B. S., & Gwaltney Jr, J. M. (1997). Social ties and susceptibility to the common cold. *Journal of the American Medical Association*, 277(24), 1940-1944.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 309-327). Oxford: Blackwell Publisher.
- De Castro, J. O., Balkin, D. B., & Shepherd, D. A. (2008). Can entrepreneurial firms benefit from product piracy? *Journal of Business Venturing*, 23(1), 75-90.
- Donald, K. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13-30.
- Dutton, J. E. (2003). Energizing your workplace: Building and sustaining high quality relationships at work. *San Francisco: JosseyJ. Bass*.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Gartner, W. B. (2008). Variations in entrepreneurship. *Small Business Economics*, 31(4), 351-361.
- Gartner, W. B., & Liao, J. (2012). Risk-takers and taking risks. In D. L. Bodde & C. H. S. John (Eds.), *Chance and intent: managing the risks of innovation and entrepreneurship*. New York: Routledge.
- 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.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilbert, S. (2008). *The Story of McDonald's: The Creative Company*.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*: Harvard Business Press.
- Govindrajana, V., & Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137-162.
- Helgeson, V. S., Reynolds, K. A., & Tomich, P. L. (2006). A meta-analytic review of benefit finding and growth. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(5), 797-816.
- Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B. H. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organizational change: Development and validation of a new scale. *Career development international*, 14(6), 508-533. doi: 10.1108/13620430910997277
- Holcomb, T. R., Ireland, R. D., Holmes Jr, R. M., & Hitt, M. A. (2009). Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*,

33(1), 167-192.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing, 24*(3), 236-247.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006a). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy, 27*(1), 10-17.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006b). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: Part II. *Journal of Business Strategy, 27*(2), 21-30.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons, 50*(1), 49-59.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, December*(78), 573-579.
- Jelinek, M., & Litterer, J. A. (1995). Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement. *Entrepreneurship Theory and Practice, 19*, 137-168.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society, 263-291*.
- Kim, H. W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective. *Management Information System Quarterly, 567-582*.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science, 14*(5), 243-246.
- Kopelman, S. (2014). *Negotiating Genuinely: Being Yourself in Business*: Stanford University Press.
- Kopelman, S., & Mahalingam, R. (2014). Negotiate mindfully. In J. E. Dutton & G. M. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive leader: Insights from leading thinkers on Positive Organizations*: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kopelman, S., & Rosette, A. S. (2008). Cultural variation in response to strategic emotions in negotiations. *Group Decision and Negotiation, 17*(1), 65-77.

- 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. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21 st century. *Business Horizons, 52*(5), 421-428.
- Kuratko, D. F. (2013). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*: Cengage Learning.
- 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.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship* (3rd ed.). Madison, USA.: South Western Publishing.
- Lencioni, P. (2006). *The five dysfunctions of a team*: John Wiley & Sons.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior, 26*(1), 1-19. doi: 10.1002/job.305
- Markovitch, D. G., Huang, D., Peters, L., Phani, B. V., Philip, D., & Tracy, W. (2014). Escalation of commitment in entrepreneurship-minded groups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 20*(4), 302-323.
- McQueen, R. (2010). *Blackberry: The inside story of Research In Motion*: Key Porter Books.
- Palepu, K., Anand, B. N., & Tahilyani, R. (2011). Tata Nano-The People's Car. *Harvard Business School Strategy Unit Case*(710-420).
- Parson, R., & Keyes, R. (2006). The failure-tolerant leader. *Managing Innovation and Change, 249*.
- 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.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International journal of management reviews, 7*(1), 49-71.
- 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.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*: Doubleday.
- 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.
- Siedel, G. J. (2007). The role of business deal making and dispute resolution in contributing to sustainable peace. *American Business Law Journal*, 44(2), 379-389.
- Siedel, G. J. (2014). *Successful negotiation: Essentials strategies and skills*. University of Michigan.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 11(5), 17-27.
- Stewart, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C., & Carland, J. W. (1999). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 189-214.
- Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*: Random House.
- Thomas, D. E., Eden, L., Hitt, M. A., & Miller, S. R. (2007). Experience of emerging market firms: The role of cognitive bias in developed market entry and survival. *Management International Review*, 47(6), 845-867.
- Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. McGraw-Hill New York.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills* (11 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 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.

INDEKS

A

Active constructive 144
Adaptabilitas 9
Aggresiveness 9

B

Bandwagon effect 44
Bias kognitif 32, 42-43
Boostrapping 17

C

Calculated risk 19
Capitalizing 117
Compassion 142, 158
Competitive advantage 13

D

Delivery skills 77
Discovery skills 75

E

Endorsing 50, 55
Escalating commitment 45

F

Faktor Politik 27, 30

Fear of conflict 143-144

Framing 38, 40, 46

I

Idea generation 51, 56, 109
Idea implementation 53
Idea promotion 52, 56, 109
Insights 23

J

Job crafting 28

K

Kahneman 38
Komitmen pada organisasi 138
Kreativitas 10, 54, 59-61, 64, 66, 69,
72, 89

M

McDonald 18
Meaning making 114
Memadukan Gagasan 61
Mengukur Kreativitas 66-67
Merpati 4
Microsoft 4

Moderate risk-takers 29

N

Networking external 54

Nokia 4, 6

O

Opportunity-driven, 10

Oxytocin 137-138

P

Positive energizer 137, 141

Prospect theory 38

R

Refining 50, 55-56

Research In Motion 96

Resources deployment 57

Risk-averse 28, 176

Risk-takers 29, 33-35

S

Savouring Joy 117

Start up 26

Strategic alliances 7

State-of-the-art advances 21

Switching cost 21

T

Tata Group 90

Taking in the good 116

Taking risk 33

TEDx 97

Turbulensi 4-7

TENTANG PENULIS

M. Taufiq Amir, memperoleh gelar Magister Manajemen dari PPM Graduate School of Management pada 1996. Setelah itu, ia berkarier sebagai profesional dalam bidang *business development* di berbagai industri selama tujuh tahun, sambil mengajar paruh waktu di beberapa sekolah bisnis di Jakarta. Tahun 2003 ia memutuskan berkarier penuh sebagai akademisi. Tahun 2007, Taufiq bergabung dengan Universitas Bakrie. Selain menjadi pengajar, ia menjadi *Head of Institutional Development* (2007-2008), *Head of Quality Assurance Dept.* (2008-2009), dan *Chief Editor Journal of Human Capital* (2008-2010).

Pertengahan 2009, Taufiq melanjutkan studi pada *Ph.D. program, School of Management, Edith Cowan University* di Australia Barat dengan beasiswa dari Kementerian Pendidikan Nasional RI. Minat penelitiannya berfokus pada *positive organizational behavior, innovation*, serta *corporate entrepreneurship* dan *higher educational management*.

Beberapa judul buku karyanya yang telah diterbitkan antara lain: *Merancang Kuesioner: Panduan Penelitian Sikap, Kepribadian dan Perilaku* (Prenadamedia Group, 2015), *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi* (Rajawali Pers, 2011), *Strategic Mindset; Membangun Fondasi yang Kokoh bagi Perencanaan Bisnis Anda* (Bhuana Ilmu Populer, 2009), *Mahasiswa yang Berpikir Strategis; Memaknai Perkuliahan Sembari Membangun Kecakapan Hidup*, (Institut Bisnis & Informatika Indonesia, 2006), dan *Inovasi Pendidikan Melalui "Problem Based Learning"* (Prenada Media Group, 2009). Ide-ide Taufiq dapat dilihat pada web pribadinya: www.taufiq-amir.com dan akun twitter @taufiq_amir