

Melejitkan  
Semangat  
Intrapreneurship  
di Organisasi

# CORPORATE ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

PEMENANG HIBAH  
PENULISAN BUKU  
Perguruan Tinggi  
KEMENRISTEK DIKTI  
2015

Kelanggengan dan kemajuan sebuah organisasi, sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi menjalankan praktik-praktik inovasi. Dengan inovasi organisasi menemukan dan memanfaatkan peluang-peluang baru.

Tidak heran, banyak organisasi atau perusahaan di Indonesia yang menetapkan "inovasi" sebagai bagian dari nilai-nilai perusahaan. Mereka ingin prinsip-prinsip inovasi dijalankan oleh segenap karyawan, dari manajemen puncak hingga para staf. Tapi sayangnya, banyak juga yang hanya menjadi slogan kosong, karena sedikit yang memahami bagaimana konsep dan penerapannya.

Buku *Corporate Entrepreneurship & Innovation* ini menawarkan konsep dan praktik *entrepreneurship* dan inovasi di organisasi. Terdiri dari tiga bagian: Level individu, level kelompok, dan level organisasi, buku ini diharapkan memberi wawasan bagi para profesional di Indonesia, termasuk mereka yang mengikuti studi-studi terkait kewirausahaan di program strata 2. Pemahaman atas *intrapreneurship*, perilaku inovatif dan *entrepreneurial* dan pengembangan keterampilan *intrapreneur* dikupas dalam buku ini. Juga bagaimana menjadi *intrapreneur* yang tahan uji, mengorganisasi tim inovasi, kepemimpinan *entrepreneurial*, isu etika dan bagaimana mengukur aktivitas *intrapreneurship*.

Sebuah buku penting untuk melejitkan semangat *intrapreneurship* di organisasi.

 KENCANA  
PRENADAMEDIA GROUP  
Email: pmg@prenadamedia.com  
http://www.prenadamedia.com



CORPORATE ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

M. Taufiq Amir, Ph.D.

LAMPIRAN  
B2



Melejitkan  
Semangat  
Intrapreneurship  
di Organisasi

# CORPORATE ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

M. Taufiq Amir, Ph.D.

# CORPORATE ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

Melejitkan Semangat Intrapreneurship  
di Organisasi

Corporate entrepreneurship is a process of creating and exploiting new business opportunities within an established organization. It is a key driver of innovation and growth in large corporations. The concept is often associated with the work of Peter Gilad, who coined the term "intrapreneurship" to describe the entrepreneurial spirit of employees within a company. This spirit is characterized by a willingness to take risks, think creatively, and pursue new ideas that can benefit the organization. Intrapreneurship is not just about generating ideas; it is about implementing them. It requires a supportive organizational culture that encourages experimentation and rewards success. Many successful corporations, such as 3M and Google, have fostered an environment where employees are encouraged to explore their own ideas and initiatives. This has led to the development of numerous innovative products and services that have shaped the modern business landscape. The importance of corporate entrepreneurship lies in its ability to keep organizations competitive in a rapidly changing market. By continuously exploring new opportunities, companies can stay ahead of their competitors and ensure long-term success. Intrapreneurship is a vital component of a company's strategy for growth and innovation. It is a mindset that empowers employees to take ownership of their work and drive positive change within the organization. As the business world continues to evolve, the role of corporate entrepreneurship will become increasingly important for organizations seeking to thrive in the future.

# CORPORATE ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION

Melejitkan Semangat Intrapreneurship  
di Organisasi

**M. Taufiq Amir, Ph.D.**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

#### **Kutipan Pasal 113**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).



**CORPORATE ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION**  
Melejitkan Semangat Intrapreneurship di Organisasi  
Copyright © 2016

**Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)**  
ISBN 978-602-0895-40-6  
15 x 23 cm  
xvi, 224 hlm  
Cetakan ke-1, Januari 2016

**Kencana. 2016.0604**

**Penulis**  
M. Taufiq Amir, Ph.D.

**Desain Cover**  
Irfan Fahmi

**Penata Letak**  
Witnasari

**Percetakan**  
PT Kharisma Putra Utama

**Divisi Penerbitan**  
K E N C A N A

PRENADA MEDIA GROUP  
Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun – Jakarta Timur 13220  
Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134  
e-mail: pmg@prenadamedia.com  
www.prenadamedia.com  
INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,  
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

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

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

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

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

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

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

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

\* Kirimkan bukti pembelian buku Anda beserta informasi nama institusi tempat mengajar/menjadi trainer ke [taufiqamir@yahoo.com](mailto:taufiqamir@yahoo.com) untuk memperoleh Powerpoint dan *teaching note* yang dapat digunakan untuk mengajar/memfasilitasi.

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

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

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

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

## DAFTAR ISI

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

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

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

Jakarta, Oktober 2015

M. Taufiq Amir, Ph.D.  
taufiqamir@yahoo.com  
@taufiq\_amir

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>V</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>IX</b>
<b>BAGIAN I</b>	<b>1</b>
<b>DUNIA BISNIS DAN ENTREPRENEURSHIP</b>	<b>1</b>
<b>Bab 1 Dunia Bisnis dan Entrepreneurship</b>	<b>2</b>
1.1 Pendahuluan	3
1.2 Dunia Bisnis dan <i>Entrepreneurship</i>	3
1.3 Dinamika Dunia Bisnis	4
1.4 Turbulensi Lingkungan dan Tantangan bagi Perusahaan	6
1.5 Turbulensi Lingkungan Bisnis dan Implikasinya	7
1.6 CE dan Kapasitas <i>Sustainable Competitive Advantage (SCA)</i>	8
1.7 Merumuskan <i>Entrepreneurship</i>	9
1.8 Mengapa Perusahaan Kehilangan Gaya <i>Entrepreneurial-nya</i>	11
Kesimpulan	13
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	15
Referensi	15
<b>Bab 2 Entrepreneurship dan Corporate Entrepreneurship</b>	<b>16</b>
2.1 Pendahuluan	17
2.2 Meluruskan Mitos tentang <i>Entrepreneurship</i>	17
2.3 Memahami Proses <i>Entrepreneurship</i>	21

2.4 Kesamaan dan Perbedaan antara <i>Entrepreneur</i> dan <i>Corporate Entrepreneur</i>	25	Kesimpulan	72
2.5 Faktor Politik	27	Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	73
2.6 Implikasi dari Perbedaan	27	Referensi	73
Kesimpulan	29	<b>Bab 6 Mengembangkan Kecakapan Intrapreneur 1</b>	74
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	30	6.1 Pendahuluan	75
Referensi	31	6.2 <i>Delivery Skills vs. Discovery Skills</i>	76
<b>Bab 3 Risiko dalam Studi Entrepreneurship</b>	<b>32</b>	6.3 Menantang Status Quo	77
3.1 Pendahuluan	33	6.4 Keberanian untuk Melakukan Inovasi	78
3.2 <i>Entrepreneur</i> Pengambil Risiko Tinggi?	34	6.5 Pengasosiasian ( <i>Associating</i> )	80
3.3 Studi tentang Risiko bagi <i>Entrepreneur</i>	36	6.6 Berusaha Menciptakan Kombinasi Tak Biasa	81
3.4 Pengambilan Risiko dan Tahapan Usaha	40	6.7 Salah Satu Tips untuk Pengasosiasian	82
3.5 Bias Kognitif dan Risiko	42	Kesimpulan	83
Kesimpulan	46	Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	84
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	47	Referensi	84
Referensi	47	<b>Bab 7 Mengembangkan Kecakapan Intrapreneur 2</b>	85
<b>BAGIAN II</b>		7.1 Pendahuluan	86
<b>CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DI TINGKAT INDIVIDU</b>	49	7.2 Kecakapan Bertanya	86
<b>Bab 4 Perilaku Inovatif dan Entrepreneurial</b>	50	7.3 Pertanyaan yang Provokatif	87
4.1 Pendahuluan	51	7.4 Kecakapan Mengamati ( <i>Observing</i> )	90
4.2 Model Perilaku Inovatif	51	Kesimpulan	92
4.3 Kreativitas dalam Inovasi	54	Pertanyaan dan Tugas untuk Diskusi	93
4.4 Model Perilaku <i>Entrepreneurial</i>	55	Referensi	93
Kesimpulan	58	<b>Bab 8 Mengembangkan Kecakapan Intrapreneur 3</b>	94
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	58	Pendahuluan	95
Referensi	59	8.1 Kecakapan Berjejaring ( <i>Networking</i> )	95
<b>Bab 5 Kreativitas: Modal Dasar Perilaku Entrepreneurial</b>	60	8.2 Intrapreneur Sebagai " <i>Idea Networkers</i> "	96
5.1 Pendahuluan	61	8.3 Memaksimalkan <i>Networking</i>	97
5.2 Kreativitas; Paduan Gagasan dan Sikap	61	8.4 Beberapa Tips untuk Kecakapan <i>Networking</i>	98
5.3 Mengubah Sudut Pandang dan Sikap	63	8.5 Kecakapan Bereksperimen ( <i>Experimenting</i> )	99
5.4 Sejauh Mana Tingkat Kreativitas Anda?	66	8.6 Tiga Cara Bereksperimen	100
5.5 Kendala Pribadi untuk menjadi Kreatif	68	Kesimpulan	102
5.6 Keterampilan, Bukan Kebetulan	70	Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	102
		Referensi	103

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

**BAGIAN III****CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DI TINGKAT KELOMPOK**

<b>Bab 10 Pengorganisasian Tim Entrepreneurial</b>	<b>122</b>
10.1 Pengantar	123
10.2 Struktur Organisasi Proyek Inovasi	124
10.3 Membagi Karyawan	125
10.4 Memperkirakan Kapasitas pada Bisnis <i>On-going</i>	126
10.5 Menyusun Tim Inovasi	127
10.6 Pengelolaan Kemitraan Bisnis <i>On-going-Proyek</i> Inovasi	130
10.7 Mengantisipasi Konflik	130
Kesimpulan	133
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	134
<b>Bab 11 Menciptakan Atmosfer Positif dalam Tim Inovasi</b>	<b>135</b>
11.1 Pengantar	136
11.2 Menciptakan Iklim yang Positif	136
11.3 Menjadi <i>Positive Energizer</i> dalam Tim Entrepreneurial	136
11.4 Latihan: Menilai <i>Positive Energizer</i>	140
11.5 Ciri-ciri <i>Positive Energizers</i>	141

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

**Bab 12 Negosiasi dalam Proyek Intrapreneurship**

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

**BAGIAN IV****CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DI TINGKAT ORGANISASI**

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

<b>Bab 14 Isu Etika dalam Tim Entrepreneurial</b>	181
14.1 Pendahuluan	182
14.2 Sisi Hitam dalam <i>Entrepreneurship</i>	183
14.3 Masalah Jejaring Internal	185
14.4 Masalah Kepemimpinan	186
14.5 Memahami " <i>Escalation of Commitment</i> "	187
14.6 <i>Destructive Goals</i> yang Harus Dihindari	188
14.7 Dilema Etis: Menjadi <i>Intrapreneur</i> Bajingan	191
Kesimpulan	192
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	192
Referensi	193
<b>Bab 15 Mengukur Aktivitas Intrapreneurship</b>	194
15.1 Pengantar	195
15.2 Mengevaluasi Aktivitas <i>Entrepreneurial</i>	195
15.3 Kegiatan <i>Entrepreneurial</i> dengan Kinerja	197
15.4 Mengembangkan Pengukuran Keinovasian	198
15.5 Pendekatan Sistemik: Audit Proses <i>Entrepreneurial</i>	201
15.6 Langkah 1. Menilai intensitas <i>Entrepreneurial</i> (EI) Perusahaan	201
15.7 Langkah 2. Mendiagnosis Iklim untuk <i>Corporate Entrepreneurship</i>	202
15.8 Langkah 3: Menciptakan Pemahaman Atas Proses <i>Corporate Entrepreneurship</i>	204
Kesimpulan	209
Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi	209
<b>Glosarium</b>	211
<b>Referensi</b>	215
<b>Indeks</b>	221
<b>Tentang Penulis</b>	223

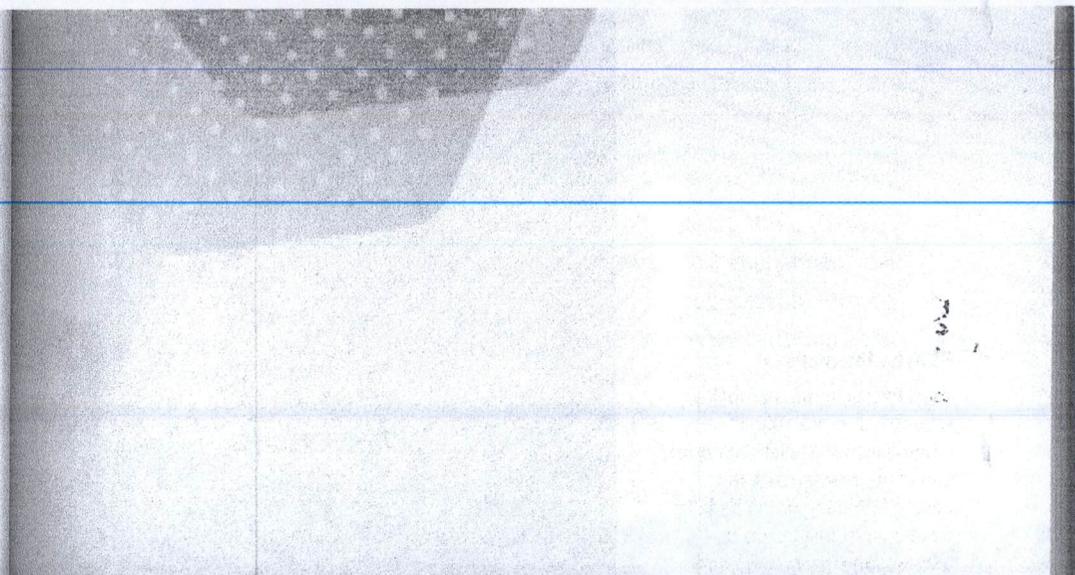
## DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

### Daftar Tabel

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

### Daftar Gambar

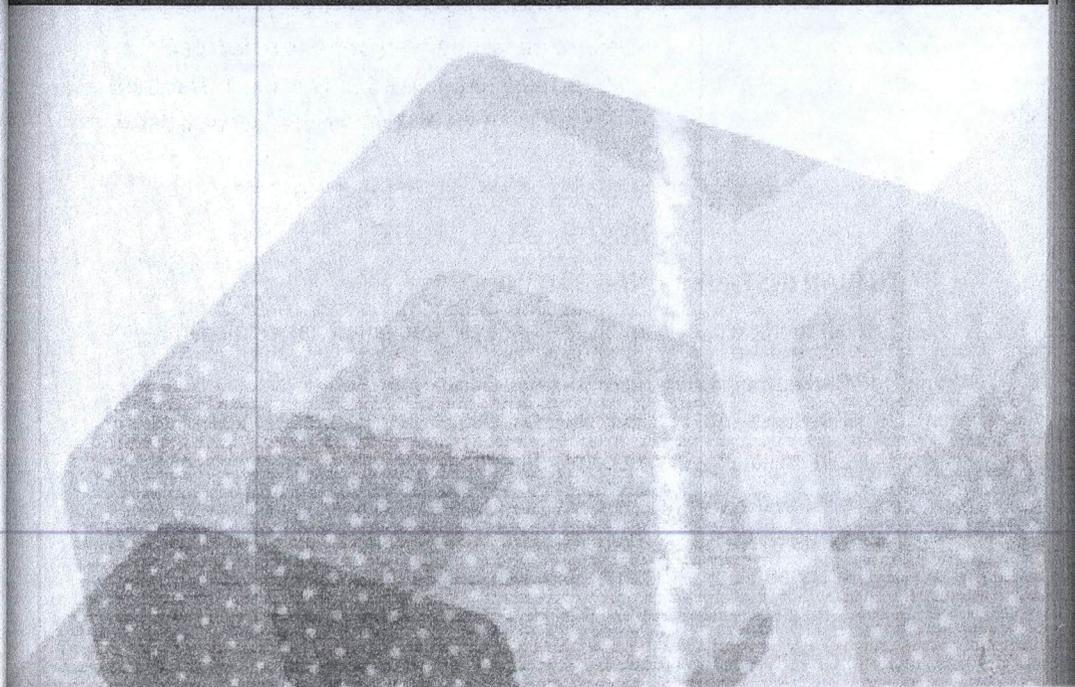
Gambar 1 Tahap Demi Tahap Pertumbuhan Perusahaan	13
Gambar 2 Model Kecakapan Inovasi Dyer, Gregersen, dan Christensen (2011)	75
Gambar 3 Fokus pada Kelemahan dan Kekuatan	107
Gambar 4 Faktor-faktor Penentu Keefektifan Tim	143
Gambar 5 Fokus dan Peran Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i>	175



BAGIAN I



DUNIA BISNIS DAN  
ENTREPRENEURSHIP





### PT Astra International

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

(Sumber foto: astra.co.id)

# 1

## PENDAHULUAN

### TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

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

### 1.1 Pendahuluan

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

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

### 1.2 Dunia Bisnis dan Entrepreneurship

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

#### THINK – PAIR – SHARE

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

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

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

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

### 1.3 Dinamika Dunia Bisnis

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

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

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

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

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

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

Cobalah diskusikan dinamika bisnis ini dengan rekan Anda.

#### DINAMIKA BISNIS

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

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### KASUS 1: Blackberry dan Usaha Kebangkitannya

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

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

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

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

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

#### 1.4 Turbulensi Lingkungan dan Tantangan bagi Perusahaan

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

#### THINK – PAIR – SHARE

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

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

#### 1.5 Turbulensi Lingkungan Bisnis dan Implikasinya

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

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

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

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

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

### 1.6 CE dan Kapasitas Sustainable Competitive Advantage (SCA)

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

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

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

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

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

### 1.7 Merumuskan Entrepreneurship

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

"Proses penciptaan nilai dengan mengombinasikan sumber daya secara

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

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

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

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

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

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

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

## 1.8 Mengapa Perusahaan Kehilangan Gaya Entrepreneurial-nya

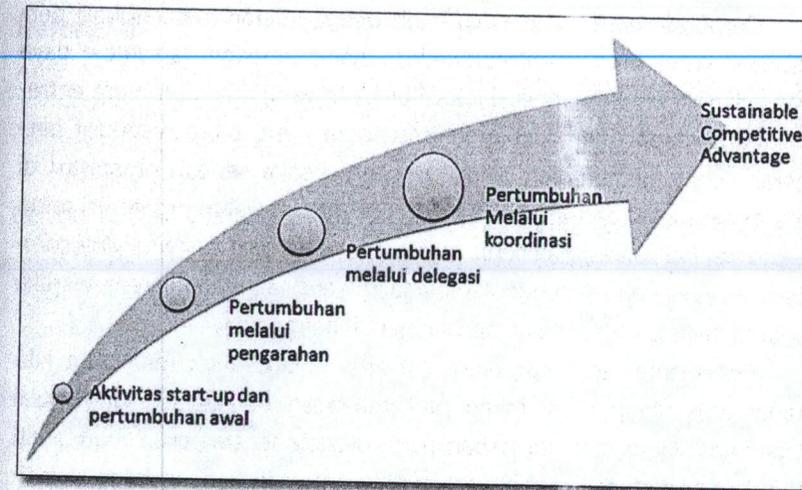
Menjawab pertanyaan di atas, kita bisa mengacu kepada model siklus hidup sebuah perusahaan dari “lahir” hingga “tumbuh dan berkembang” dan barangkali suatu masa akan mengalami “penurunan”. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut (Kuratko *et al.*, 2011):

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

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

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

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



Gambar 1. Tahap Demi Tahap Pertumbuhan Perusahaan

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

### Kesimpulan

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

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

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

### Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

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

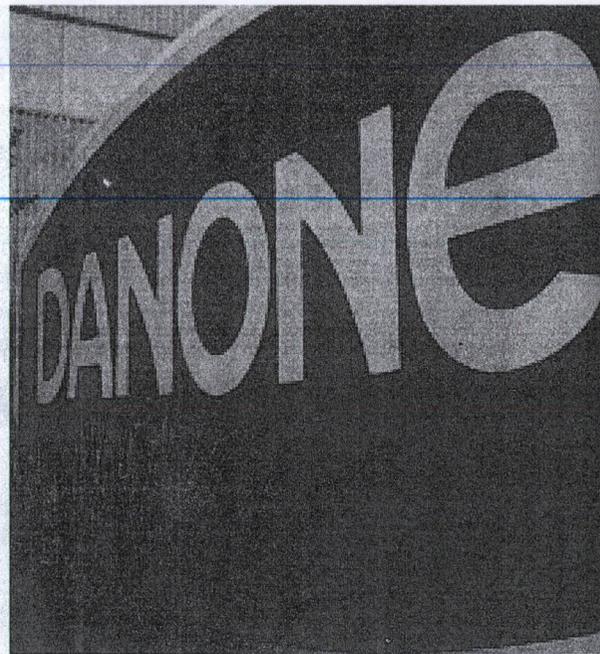
### Referensi

- Amir, M. T. (2015). Entrepreneurial behavior and innovative behavior: A conceptual clarification. The 7<sup>th</sup> Indonesian International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business, Bandung, 4-6 August 2015.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.



### Kantor Perusahaan Danone

Danone Internasional meyakini bahwa sebagai perusahaan besar mereka harus tetap lincah, *entrepreneurial*. Dengan ini mereka dapat gesit dalam menghadapi tantangan dan terus berkembang.



## 2 ENTREPRENEURSHIP DAN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

### TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini diharapkan agar pembaca dapat memahami:

1. Hakikat *entrepreneurship*.
2. Meluruskan mitos tentang *entrepreneurship*.
3. Memahami proses *entrepreneurship*.
4. Kesamaan dan perbedaan *entrepreneur* dan *corporate entrepreneur*.

### 2.1 Pendahuluan

Dari pembahasan bab pertama kita mengenal rumusan *entrepreneurship* sebagai “proses penciptaan nilai dengan mengombinasikan sumber daya secara unik untuk memanfaatkan peluang.” Rumusan ini mengindikasikan bahwa *entrepreneurship* bukan hanya untuk perusahaan *start-up*, pemula atau usaha kecil menengah (UKM) saja. Entrepreneurship juga relevan untuk perusahaan besar dan mapan. Bahkan, *entrepreneurship* bukan saja untuk organisasi bisnis, tapi juga organisasi nonbisnis, profit atau non-profit.

Cara berpikir dan bertindak entrepreneur pada perusahaan *start-up* bisa juga diterapkan pada berbagai organisasi. Sepanjang seorang karyawan memiliki ciri-ciri berikut:

- mencari dan memanfaatkan/mendayagunakan peluang,
- mengambil risiko,
- penuh kegigihan,
- mendorong gagasan baru diterapkan.

Maka, kita dapat menyebutnya sebagai seorang *intrapreneur/corporate entrepreneur*. Dalam menjalankan ciri-ciri ini intrapreneur selalu menghitung risiko, menyelesaikan masalah, *bootstrapping*—memanfaatkan semaksimal mungkin sumber daya yang mereka punya dan bergerilya dalam menghadapi tantangan.

Bab ini mengeksplor lebih dalam lagi hakikat *entrepreneurship* dan bagaimana menerapkannya dalam perusahaan yang mapan. *Berbagai mitos terkait dengan entrepreneurship* dan keterkaitannya dengan organisasi bisnis yang besar akan diklarifikasi. *Proses entrepreneurship* juga akan dibahas, dan *perbedaan mendasar antara entrepreneurship corporate dan start-up* juga ditunjukkan. Cara bagaimana menerapkan *entrepreneurship* di perusahaan akan diterapkan.

### 2.2 Meluruskan Mitos tentang Entrepreneurship

Banyak keinginan muncul dari kalangan pengelola organisasi untuk menciptakan atmosfer *entrepreneurship* dalam institusinya. Sayangnya, banyak yang kurang berhasil atau tidak berhasil sama sekali. Sehingga sering kali anggapan sinis muncul mempertanyakan apakah *entrepreneurship* me-

mang relevan untuk organisasi. Keraguan-keraguan semacam ini bisa juga karena adanya beberapa mitos yang berkembang dalam masyarakat tentang *entrepreneurship*. Beberapa mitos itu adalah (Kuratko, 2009):

### 1. Entrepreneurs Itu Dilahirkan Bukan Dikembangkan

Karakter entrepreneur itu katanya tidak bisa diajarkan atau dipelajari, karena itu adalah *traits*—sifat dasar seseorang karena genetika—yang ada sejak lahir (bawaan). Ini keliru. Karakter-karakter kunci terkait dengan entrepreneur seperti misalnya:

- Motivasi untuk pencapaian (*achievement motivation*),
- Agresif (*aggressiveness*),
- Berinisiatif dan memiliki dorongan untuk bertindak,
- keinginan mengambil risiko,
- proses toleran dengan ambiguitas, dan penuh percaya diri,

bukanlah ada 100% karena genetika. Sebagian dari *trait* itu ada pada individu karena dipengaruhi lingkungan (keluarga, pekerjaan, kelompok sosial), dan kita semuanya punya potensi atas karakter-karakter di atas. Tantangannya adalah bagaimana menuntun orang memahami, kemudian mengenal dan tahu memiliki potensi ini.

### 2. Entrepreneur Haruslah Seorang Investor

Anggapan ini juga merupakan kesalahpahaman. Memang banyak dari investor adalah entrepreneur, tapi banyak sekali pengusaha yang menempuh aktivitas inovatif tanpa *penemuan*, dan yang memanfaatkan ide dari orang lain. Salah satu yang terkenal adalah Ray Kroc pendiri McDonald, yang memulai bisnisnya dengan membeli perusahaan *franchisor* di mana ia adalah *franchisee*-nya (Gilbert, 2008). Tambahan, ada banyak pendekatan *entrepreneurial* dalam hal proses operasi, harga, kemasan, dan metode distribusi yang bisa dijalankan ketika orang mendirikan dan menjalankan usaha.

### 3. Ada Profil Standar atau Prototipe Entrepreneur

Banyak yang punya semacam daftar *checklist* atas karakteristik dan kecakapan entrepreneur yang sukses. Biasanya ini merupakan daftar yang tidak divalidasi atau kurang lengkap. Sering kali daftar ini berdasarkan stu-

di kasus atau temuan riset atas orang yang berorientasi pada pencapaian (*achievement-oriented*), jadi belum tentu merupakan profil entrepreneur yang utuh. Dengan kata lain, seorang entrepreneur profilnya sangat beragam karena adanya perbedaan lingkungan, perusahaan, dan efek dari interaksi yang terjadi. Sulit memotret profil standar seorang entrepreneur. Ketimbang meniru satu profil, lebih baik seseorang mendapatkan perspektif *entrepreneurial* dari dirinya sendiri.

### 4. Entrepreneurship Sama dengan Keberuntungan

Karena profilnya yang menonjol, entrepreneur sering diasosiasikan dengan orang yang sering mengalami keberuntungan. Istilah *the right place at the right time*, yang sering dialami entrepreneur cukup menggambarkan situasi mereka. Tapi sesungguhnya, yang lebih tepat untuk menjelaskan situasi entrepreneur adalah "*preparation meets opportunity*", atau "keberuntungan" yang dialami pada dasarnya karena perencanaan. Entrepreneur yang lebih "*prepared*", biasanya cenderung "*lucky*". Jadi keberuntungan cenderung karena persiapan, kegigihan, hasrat untuk berbuat, pengetahuan dan keinovasian yang dimiliki oleh entrepreneur.

### 5. Entrepreneur = Penjudi (Gamblers - Risk Takers)

Risiko merupakan elemen kunci dalam proses *entrepreneurship*. Banyak kasus yang menunjukkan bahwa keputusan-keputusan yang diambil pengusaha sukses sarat dengan risiko yang tidak kecil. Sesuatu yang mungkin dihindari oleh khalayak umum. Ini membuat anggapan bagaimana entrepreneur menjalankan risiko menjadi bias. Kesannya entrepreneur cenderung menjadi seorang "penjudi" dengan risiko yang tidak diperhitungkan. Padahal yang sebenarnya yang terjadi adalah, entrepreneur ini menjalankan risiko yang telah dikalkulasi terlebih dahulu (*calculated risk*). Mereka bekerja keras lewat perencanaan dan persiapan untuk mengurangi risiko yang ada. Aspek risiko akan dibahas lebih detail pada Bab 3.

### 6. Entrepreneur Adalah Orang yang Sekolahnya Tidak Beres

Beberapa pengusaha besar yang sukses membangun bisnisnya kebetulan orang yang keluar dari sekolahnya. Media dan masyarakat menyukai ini sehingga kisah orang ini sering dibesar-besarkan secara tidak proporsional. Ini membuat semacam profil tipikal entrepreneur, padahal itu jauh

dari kenyataan. Jauh lebih banyak pengusaha merupakan “anak sekolah” yang mengenyam pendidikan tinggi, atau pelatihan-pelatihan manajerial.

Sebenarnya entrepreneur punya dua topi: pertama sebagai seorang visioner dan merupakan agen perubahan, tapi di sisi lain juga seorang manajer yang efektif. Mereka sangat mahir secara sosial, ekonomi, dan akademik. Entrepreneur juga dapat dilihat sebagai profesional.

### 7. Semua Entrepreneur Membutuhkan Modal Uang

Untuk mendirikan dan membangun sebuah usaha, modal uang memang hal yang mutlak. Begitupula untuk bisa bertahan (*survive*). Tapi kegagalan membangun atau mengembangkan sebuah usaha bukan melulu masalah keuangan. Bisnis yang sukses berarti memanfaatkan dengan baik dan maksimal sumber daya penting lainnya; kecakapan dan tim yang seimbang, penggunaan teknik dan kemampuan penjualan, pengelolaan saluran distribusi, lisensi, dan lain-lain. Entrepreneur sukses tidak berarti selalu memiliki semua sumber daya termasuk modal uang. Mereka mahir dalam meminjam, saling berbagi, menyewa, dan menggunakan sumber daya jejaring mereka. Di sisi lain, banyak kasus menunjukkan memiliki modal uang tidak lantas menjadi pelindung untuk gagal.

### 8. Entrepreneurship Tidak Terstruktur dan Tidak Teratur

Banyak anggapan mengatakan entrepreneur orang yang “main tembak dahulu”, perkara “kena” itu soal belakangan. Entrepreneur dianggap hanya pandai mengambil peluang, tapi kemudian urusan selanjutnya sering mereka sering tidak terkelola dengan baik. Mereka *disorganised* dan *unstructured*, dan baru bisa sukses ketika tindak lanjut peluang yang diperoleh dilakukan oleh orang yang lebih terorganisir. Padahal entrepreneur terlibat di setiap tahap usahanya, mereka banyak cadangan strategi. Bahkan di antara mereka adalah orang yang sangat *well-organized*, mampu mengelaborasi berbagai persoalan dengan baik, atau yang memiliki sistem yang unik tapi dapat berfungsi dengan baik.

Memang ada saat-saat di mana kondisinya tidak teratur, tapi itu konsekuensi dari ketidakjelasan (*uncertainty*) yang mereka hadapi. Mereka toleran terhadap *ambiguitas*, dan karenanya mahir berurusan dengan hal yang tidak jelas. Sukses sering kali tergantung posisi seseorang siap memanfaatkan hal-hal yang tidak diantisipasi.

Jadi pada dasarnya *entrepreneurship* adalah aktivitas yang terencana, melibatkan risiko dan inovasi, dan bisa diterapkan di konteks organisasi mana pun. Suatu aktivitas yang menuntut dedikasi yang tinggi, kegigihan dan kemampuan beradaptasi. Setiap orang bisa jadi *entrepreneurial* dan banyak orang yang mengelola aspek *entrepreneurial* dirinya/organisasinya secara berkelanjutan.

## 2.3 Memahami Proses Entrepreneurship

Entrepreneurship merupakan sebuah proses yang dapat dikelola. Proses ini memiliki pola yang dimulai dengan mengidentifikasi peluang, kemudian merumuskan konsep bisnis, dan menilai kebutuhan sumber daya dan memdapatkannya, mengimplementasikan konsep dan memperoleh hasil (Kuratko, 2013).

### 1. Mengidentifikasi Peluang

Entrepreneurship sering kali dimulai dengan adanya peluang, bukan menciptakan produk baru, atau proses yang konsepnya kreatif. Peluang ini adalah serangkaian kondisi yang diinginkan yang menciptakan kebutuhan atau pembukaan konsep bisnis atau pendekatan. Banyak konsep bagus dan canggih gagal karena tidak ada peluang. Tidak sedikit produk-produk yang gagal di pasar adalah produk-produk yang sangat inovatif atau maju sekali (*state-of-the-art advances*). Bukan produk itu tidak bagus, tapi tidak ada pasar yang cukup untuk membeli produk tersebut. Biasanya pasar tidak meladeni produk-produk ini karena beberapa hal: Karena sudah puas dengan yang ada, yang baru dianggap terlalu kompleks atau sulit dipahami, atau adanya anggapan berpindah ke produk ini berbiaya terlalu tinggi (*switching cost*), atau mereka tidak punya kebutuhan riil untuk inovasi.

Situasi ini bisa kita temukan pada kasus Google Glass, sebuah produk dari perusahaan Google. Produk ini canggih, namun sayang kelihatannya pasar belum siap menerimanya. Di sekitar Mei 2015 Google menghentikan penjualan Google glass.

#### THINK – PAIR – SHARE

Seberapa baik menurut Anda prospek produk Google Glass untuk sukses sebagai disukai khalayak ramai?

Pelajarannya adalah: hanya karena sesuatu itu “lebih baik” tidak berarti itu lebih dibutuhkan. Harga yang bagus, persoalan teknis, keberadaan produk, layanan, tidak ada artinya kalau pasarnya tidak tersedia. Terlalu kecil atau tidak mau mengubah. Komponen peluangnya tidak benar. Artinya, dalam hal ini peluang jauh lebih penting.

Manajer harus memastikan tentang sumber peluang, berapa besar ukuran dari peluang, keberlangsungannya.

Waktu yang tepat untuk meluncurkan produk/layanan baru sangat penting di sini. Manajer harus memperhatikan “jendela peluang” untuk sebuah gagasan baru, di mana ada waktu yang masuk akal untuk pengembangannya sebelum diterapkan/ditawarkan. Jangan terlalu dini (saat pasarnya belum ada), atau terlalu terlambat (ketika pasar sudah jenuh atau teknologi sudah terbangun).

## 2. Merumuskan Konsep Bisnis

Dengan peluang yang teridentifikasi, entrepreneur membutuhkan konsep bisnis yang baik. Peluang itu menggambarkan potensi—dan sesuatu yang bisa dimanfaatkan dengan berbagai cara. Karena itu konsep bisnis dapat kita rumuskan sebagai pendekatan yang inovatif untuk memanfaatkan peluang tersebut. Konsep itu dapat berupa produk baru, proses baru, atau metode penyelesaian tugas. Yang terakhir ini terkait dengan, atau yang disebut juga inovasi proses.

Agar konsep bisnis efektif, ia pastilah:

- 1) Memberikan manfaat bagi pengguna,
- 2) Unik dan tidak mudah ditiru.

Konsep ini harus bersifat komprehensif, yang satu sama lainnya saling konsisten. Konsep bisnis juga harus merepresentasikan keseluruhan tawaran nilai yang diberikan. Tapi yang paling penting adalah ia layak dan kita cukup yakin ia dapat dijalankan, serta memberikan keuntungan.

### THINK – PAIR – SHARE

- Adakah model/konsep bisnis dari sebuah bidang usaha yang Anda anggap unik, hebat sekaligus punya peluang untuk sukses?
- Hal yang sama untuk yang berpeluang gagal?
- Bisakah Anda mengusulkan satu konsep bisnis sederhana?

## 3. Menilai Kebutuhan Sumber Daya

Perencanaan yang melibatkan konsep bisnis memberikan informasi tentang apa saja dan seberapa besar sumber daya yang dibutuhkan. Seperti yang dibahas pada bab 2 tentang mitos, asumsi utamanya tentu saja adalah sumber daya uang. Tentu saja hal ini perlu, tapi entrepreneur terkenal karena tidak hanya mengandalkan tuntutan modal uang. Mereka sadar sukses dan gagalnya konsep bisnis yang mereka tawarkan juga tergantung sumber daya lain—yang mungkin belum tentu diadakan dengan uang. Sumber daya-sumber daya seperti kreativitas, izin/lisensi, paten, kontak/pelanggan atau aksesnya, lokasi, tim yang hebat, kapasitas berbuat yang lebih, saluran distribusi yang loyal. Juga *endorsement* dari pihak-pihak yang penting atau juga *sponsorship*. Semua ini memerlukan *insights*, penilaian, dan mungkin juga kesabaran.

## 4. Mendapatkan Sumber Daya

Entrepreneur biasanya hebat dalam meningkatkan daya guna (*leveraging*) sumber daya. Mereka tahu bagaimana mau meminjam atau berbagi sumber daya, menggunakan sumber daya orang lain, dan *stretching resources*. Mereka juga *trader*, *bargainer*, *negotiator*, *networker*, *borrower*. Terampil membuat sumber daya yang ada lebih besar dari keberadaannya. Bisa disewa, sewa-beli, kontrak, *oursource*, atau digunakan sementara. Proses ini memungkinkan entrepreneur menjalankan rencananya selama pengembangan tanpa harus mengeluarkan komitmen keuangan yang besar.

Keterampilan mengadakan sumber daya seperti di atas membuat entrepreneur menerapkan konsep bisnisnya secara bertahap dengan komitmen

men keuangan sesuai—yang memperkecil risiko dan meningkatkan fleksibilitas perusahaan.

### 5. Mengimplementasikan dan Mengelola Konsep

Karena terkait dengan hal-hal yang baru, maka, walaupun direncanakan dengan baik, dalam proses implementasinya, selalu terjadi kecauan, ketidakpastian dan segala sesuatu yang bersifat ambigu. Pembelajaran terjadi di sini. Keputusannya banyak yang harus diselesaikan dan tanpa preseden atau contoh-contoh yang bisa dipelajari. Masalah dan kendala muncul adalah yang sebelumnya tidak diantisipasi, dan asumsi bisa salah. Entrepreneur memiliki prinsip bahwa perlu ada toleransi atas ambiguitas di satu sisi dan selalu punya adaptabilitas di sisi yang lain. Ini juga berlaku untuk membuat kolega atau atasan tidak resisten atas perubahan yang diusulkan. Implementasi hal yang baru selalu mengancam *status quo* dan membuat banyak pihak enggan menjalankannya atau malah terlibat dalam upaya yang menghalangi progresnya.

Salah satu sisi lemah dalam pengimplementasian, kadang karena entrepreneur yang menggagas konsep, maka mereka menjadi tertutup dan menjadi *micromanagers*, fokus pada hal-hal yang terlalu detail. Mereka tidak mau mendelegasikan wewenang mereka dengan cara yang tepat. Bahkan, mereka juga tidak mau menerima saran kalau itu bersifat mengkritik.

### 6. Memanfaatkan Hasil

Konsep bisnis yang diterapkan harus dapat menghasilkan, yakni memberikan keuntungan. Sambil diterapkan, entrepreneur belajar mana sisi-sisi lemah dari konsep bisnis yang harus ditingkatkan. Seperti yang ditinjau di Bab 2, tantangan lingkungan bisnis selalu harus jadi perhatian. Sumber daya jadi lebih cepat usang, loyalitas konsumen jadi mudah hilang dan berbagai pengaruh lain yang menantang penerapan bisnis model. Selain memberikan potensi keberhasilan, bisnis model juga punya risiko salah dan berujung pada kegagalan.

Karena itu harus ada juga antisipasi untuk merespons bisnis model yang tidak berhasil atau yang harus segera diubah. Entrepreneur harus tahu kapan memanfaatkan hasil sedemikian rupa dari sebuah model, berapa lama model ini akan digunakan, direvisi dan dikembangkan, diganti, dieliminasi atau dibiarkan berakhir dengan alamiah.

## 2.4 Kesamaan dan Perbedaan Antara Entrepreneur dan Corporate Entrepreneur

Kita sudah cukup banyak membahas bagaimana cara berpikir dan bertindak entrepreneur dan melihat itu penting dalam keberhasilan sebuah usaha. Bak seorang pahlawan, entrepreneur dielu-elukan kehebatannya dari karakteristik yang mereka punya.

Pertanyaannya apakah benar kita benar-benar ingin karakter yang sama persis diterapkan di organisasi yang sudah besar dan mapan? Apakah perusahaan-perusahaan itu membutuhkan orang yang berani, agresif, sangat berani mengambil risiko? Apakah perilaku yang segera menangkap peluang itu konsisten dengan arah strategik perusahaan yang sudah direncanakan atau dikontrol? Apakah kita benar-benar ingin setiap karyawan kita "*starting-up*" semua yang ada ketika perusahaan sudah punya pasar yang mapan? Apakah pemilik perusahaan benar-benar akan membiarkan manajemen bertarung dengan risiko yang besar atas inisiatif yang bersifat *entrepreneurial*?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini kita harus memahami kesamaan dan perbedaan antara *entrepreneur* dan *corporate entrepreneur*.

### Prinsip yang Sama Berlaku pada Keduanya

Seperti yang kita lihat pada Bab 1, rumusan *entrepreneurship* yang kita gunakan tidak membedakan antara organisasi kecil (*start-up*) atau besar dan mapan. Fokus dari rumusan tersebut adalah proses penciptaan nilai melalui kombinasi sumber daya yang unik untuk mengeksploitasi peluang yang ada.

Proses *entrepreneurship* yang disajikan pada bagian awal bab ini juga menunjukkan itu bisa terjadi pada perusahaan baru dan kecil, tapi juga bisa diterapkan untuk kepentingan pengembangan bisnis baru di perusahaan yang sudah mapan. Beberapa kesamaan yang mencolok adalah (Kuratko *et al.*, 2011):

1. Keduanya melibatkan pengenalan dan perumusan peluang.
2. Keduanya membutuhkan konsep bisnis yang baik.
3. Keduanya melibatkan orang-orang yang mengusulkan gagasan, mempromosikan dan memperjuangkannya dan mengimplementasikan.
4. Keduanya membutuhkan keseimbangan antara kecakapan manaje-

rial dan visi, *passion* dengan pragmatisme, dan keproaktifan dengan kesabaran.

5. Keduanya melibatkan konsep bisnis yang rapuh di awal, dan butuh pengembangan dalam setiap tahap perkembangan.
6. Keduanya melibatkan risiko dan butuh pengelolaan risiko yang baik.

Kesamaan-kesamaan di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya, dalam tingkat tertentu apa yang dilakukan entrepreneur di bisnis *start-up*, tidak ada bedanya dengan *karyawan* di perusahaan yang besar dan mapan.

Meski banyak kesamaan, penting bagi kita untuk memahami perbedaan antara entrepreneur—mereka yang mengembangkan perusahaan sendiri (terutama perusahaan usaha kecil menengah (UKM)), dengan *corporate entrepreneur*, khususnya tentang risiko yang akan dihadapi dan *reward* yang akan diperoleh.

**Tabel 1.** Perbedaan Antara Entrepreneur dan Corporate Entrepreneur/ Intrapreneur

Entrepreneur di Perusahaan Usaha Kecil Menengah (UKM)	Corp. Intrapreneur/Intrapreneur di Perusahaan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneur sebagai pribadi yang mengambil risiko.</li> <li>• Entrepreneur “yang punya” ide atau konsep.</li> <li>• Entrepreneur punya kepemilikan dari bisnis.</li> <li>• Potensi reward untuk entrepreneur secara teori tidak terbatas.</li> <li>• Satu langkah saja bisa fatal.</li> <li>• Rentan dengan pengaruh luar.</li> <li>• Fleksibel mengubah, bereksperimen atau mencoba arah yang baru.</li> <li>• Kecepatan pengambilan keputusan.</li> <li>• Skala dan skop yang terbatas pada awalnya.</li> <li>• Keterbatasan sumber daya yang tinggi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan yang ambil risiko, dan CE/I hanya berhadapan dengan hal-hal yang terkait dengan karier.</li> <li>• Perusahaan yang memiliki dan biasanya HKI-nya juga, meskipun konsepnya yang ciptakan adalah CE/I.</li> <li>• CE/I mungkin punya saham, tapi biasanya kecil.</li> <li>• Ada batasan ganjaran finansial yang dirasakan.</li> <li>• Lebih banyak ruangan untuk melakukan kesalahan, dan bila terjadi perusahaan yang menanggung.</li> <li>• Lebih terinsulasi dari pengaruh luar.</li> <li>• Ada aturan yang ketat, prosedur, birokrasi yang dapat menutupi kemampuan entrepreneurship untuk melakukan manuver.</li> <li>• Siklus dalam meminta persetujuan lebih lama.</li> <li>• Jejaring yang luas untuk mengelola dan memperkenalkan ide.</li> <li>• Akses ke keuangan, R&amp;D, fasilitas produksi untuk menjalan percobaan, dan mengadakan tenaga penjualan dan pengembangan merek, saluran distribusi serta basis data serta sumber daya untuk riset lebih luas.</li> </ul>

## 2.5 Faktor Politik

Organisasi terdiri dari orang-orang yang berbeda-beda dalam kebutuhan, tujuan, *values*, dan kapabilitas. Ini menjelaskan organisasi adalah entitas politik sehingga kemampuan politik menentukan sukses dan gagalnya upaya *entrepreneurial* di dalam perusahaan.

Adanya kecakapan politik dibutuhkan bagi seorang intrapreneur dengan banyaknya tantangan yang harus dihadapi (Björkman & Sundgren, 2005). Intrapreneur dan timnya membutuhkan legitimasi kredibilitas untuk konsep yang mereka usung, memperoleh sumber daya, mengatasi keengganan dan resistensi. Intrapreneur terbatas dalam kekuasaan formal, sehingga bila mereka semakin inovatif dan berbeda dalam mengusulkan konsep, maka semakin skeptis berbagai pihak. Harus ada kredibilitas dahulu dengan memberikan “alasan untuk percaya”. Kredibilitas ini bisa dibangun dalam bentuk penggunaan pengaruh (misalnya *endorsement* dari *senior executive* dan pelaku lainnya), pencapaian-pencapaian kemajuan, pemberian apresiasi pada yang berhasil, dan berbagi informasi dengan orang-orang penting.

Nanti pada Bab 9 ketika kita membahas tentang tantangan-tantangan yang dihadapi dalam proses inovasi, aspek politik ini akan kita bahas lebih jauh.

## 2.6 Implikasi dari Perbedaan

Dengan memahami implikasi dari kesamaan dan perbedaan di atas, intrapreneur bisa mengupayakan *entrepreneurship* yang bersifat langgeng di organisasinya. Implikasi tersebut terkait dengan *motivasi dan sikap, kerangka waktu, dan pertanggungjawaban, orientasi risiko* serta *kecakapan dan gaya beroperasinya* intrapreneur.

Dari segi motivasi, jelas intrapreneur melakukan semua ini untuk menciptakan sesuatu yang sukses, membuat penerapan ide baru berhasil, dan mereka berkontribusi pada organisasi. Jadi bukan untuk menjadi kaya, seperti banyak motif pengusaha baru pada perusahaan *start-up*. Para intrapreneur ini menikmati perasaan aman di perusahaan sementara mungkin agak frustrasi dengan birokrasi yang ada. Sinisme atas sistem yang berlaku mungkin ada, tapi masih dibatas yang sehat. Di sisi lain, me-

reka memandang penting kebutuhan untuk mahir dalam berpolitik, memperoleh sponsor dan sebagainya.

Soal waktu bisa jadi masalah yang pelik bagi intrapreneur, karena tekanan untuk menyeimbangkan berbagai keinginannya. Intrapreneur biasanya *self-driven*, dan bekerja dengan kerangka waktu yang ketat. Tapi skedul bagi sebuah proyek yang bergerak untuk penyelesaian selalu pelik dan tidak selaras dengan skedul normal perusahaan yang punya pola tertentu. Siklus pengembangan proyek sering sulit untuk dijalankan secara teratur. Tantangan yang dihadapinya bisa berupa: 1) mencapai kinerja yang baik dengan kriteria kinerja yang normal, sementara 2) tetap memenuhi target untuk pengembangan proyek dan penyelesaian, dan 3) menjamin bahwa targetnya melebihi apa yang sudah diharapkan oleh atasan. Studi-studi tentang *job crafting* (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010), di mana karyawan mengeksplor kemungkinan untuk memodifikasi pekerjaannya dapat bermanfaat untuk mengelola waktu dan kerja ekstra intrapreneur.

Kinerja pencapaian intrapreneur di perusahaan barangkali tidak begitu jelas, berbeda dengan entrepreneur yang membuka bisnis baru. Untuk perusahaan *start-up*, orang bisa melihat kinerja seperti pekerjaan yang ada, tingkat penjualan, laba yang dicapai, investor yang menerima imbalan. Kalau di perusahaan, banyak yang mesti dinilai selain soal penjualan dan laba. Misalnya penjualan mungkin berpengaruh pada penjualan produk yang sudah ada, dan terkait dukungan pemasaran yang sedang berjalan. Laba bisa dipengaruhi oleh biaya yang dibagi dengan operasi yang sudah ada. Kinerja yang diraih dengan inisiatif *entrepreneurship* mungkin juga bisa dikaitkan dengan penghematan, memendeknya siklus operasi, meningkatkannya tingkat layanan atau indikator lain.

Banyak entrepreneur yang menganggap dirinya adalah “bos” bagi bagi diri sendiri. Anggapan ini tidak salah, tapi mereka tetap harus tergantung pada pemegang saham, mitra, atau lembaga keuangan, pemasok dan distributor. Di perusahaan, yang jadi “bos” tetap atasan si intrapreneur, dan mungkin juga mereka bertanggung jawab pada sponsor dan senior manajer yang departemennya terlibat menyertakan sumber daya.

Intrapreneur yang mengerjakan inisiatifnya di dalam perusahaan, tidak keluar lantas kemudian membuka bisnis sendiri, barangkali dianggap seorang yang tidak ingin berisiko (*risk-averse*). Padahal, karena per-

usaha sudah menghitung risikonya, maka tetap saja intrapreneur yang mengambil risiko terbesar karena konsepnya dari mereka. Uang/modal bisa saja dari perusahaan, tapi risikonya bisa pekerjaan si intrapreneur (walaupun agak jarang). Yang paling mungkin adalah risiko menjadi frustrasi karena resistensi dan kendala dalam organisasi diteruskannya semua urusan sama mereka. Umumnya intrapreneur adalah *moderate risk-takers*, mereka menghitung segala sesuatu dari faktor risikonya. Kemudian mereka mengembangkan strategi untuk mengelola atau memperkecil risiko ini. Mereka mengomunikasikan risiko ini dan diharapkan bisa dianggap sebagai profil risiko organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, otonomi sangat penting diberikan oleh atasan pada intrapreneur (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010). Otonomi ini akan memberi rasa memiliki intrapreneur atas proyek yang diusulkannya. Tetapi intrapreneur harus sadar bahwa dia tidak bisa sendiri dengan otonomi itu. Dia tergantung pada sistem, struktur, pendekatan perencanaan sistem kontrol dan berbagai hal lain yang sudah berlaku di perusahaan.

Yang paling menantang tentu saja implikasi bahwa intrapreneur yang ada di perusahaan sangat mungkin keluar untuk membangun bisnisnya sendiri. Menahan orang-orang seperti ini lebih sulit ketimbang menahan karyawan yang tidak punya minat *entrepreneurial*. Dalam situasi seperti ini, karyawan bisa disadarkan dengan berbagai keuntungan intrapreneur, dibandingkan berusaha sendiri, seperti yang dibahas di bagian sebelumnya.

## Kesimpulan

Bab ini merupakan landasan dalam memahami *corporate entrepreneurship*, yakni bagaimana semangat *entrepreneurship* pada perusahaan-perusahaan kecil, yang gesit dan responsif dengan peluang, tetap bisa hidup pada perusahaan yang sudah besar dan mapan. Dengan rumusan *entrepreneurship* yang relatif luas, yakni “proses penciptaan nilai dengan mengombinasikan sumber daya secara unik untuk memanfaatkan peluang”, maka kita bisa melihat *entrepreneurship* sangat aplikatif untuk organisasi mana pun.

Bab ini juga mengklarifikasi beberapa mitos yang beredar pada masyarakat tentang bias-bias tertentu dari entrepreneur. Misalnya soal *entrepreneurship* sebagai sifat dasar, entrepreneur adalah investor atau en-

trepreneur memiliki profil standar. Begitupula, entrepreneur adalah orang yang beruntung, pengambil risiko, tidak selesai dalam sekolah dan bermodal besar juga merupakan bias yang mengganggu. Pemahaman atas ini membantu kita meyakinkan karyawan dalam organisasi untuk bersikap seperti seorang entrepreneur. Yang penting ketimbang bias-bias tadi adalah proses dalam *entrepreneurship*, yakni mengidentifikasi peluang merumuskan konsep bisnis menilai kebutuhan dan mendapatkan sumber daya dan kemudian memanfaatkan hasil.

Ada baiknya intrapreneur memahami juga perbedaan antara dirinya dengan entrepreneur di perusahaan-perusahaan UKM dan itu ditunjukkan dalam bagian terakhir bab ini, termasuk implikasinya.

### Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Bab ini membahas beberapa mitos dalam *entrepreneurship*. Cobalah Anda identifikasi 2-3 fakta di sekitar Anda terkait mitos-mitos tersebut.
2. Entrepreneur/intrapreneur sering disebut sebagai pribadi yang responsif terhadap peluang bisnis. Namun demikian, kadang-kadang organisasi bisnis menyajikan sesuatu yang baru, namun ternyata "pasar" belum siap menerimanya. Berikanlah contoh kasus-kasus tawaran produk yang sangat inovatif karena ingin menangkap peluang, namun tidak sukses karena masyarakat belum siap membelinya (salah satunya bisa saja karena belum familier, atau belum suka berubah dari kebiasaan yang sudah ada).
3. Identifikasilah model bisnis-model bisnis baru yang bermunculan di sekitar kita. Sesuatu yang 5-10 tahun yang lalu barangkali belum ada. Cobalah pelajari dan tunjukkan di mana kelebihan atau kekurangan model bisnis yang Anda perhatikan.
4. Adakah rekan kerja Anda yang layak untuk dianggap "intrapreneur"? Identifikasi dan bahaslah karakter mana dari intrapreneur yang menonjol dari rekan Anda tersebut.
5. Faktor politik sangat berperan menyukseskan penerapan budaya *entrepreneurship* dalam organisasi. Bahaslah dengan rekan kerja Anda, apakah kepemimpinan di perusahaan Anda punya "vested of interest" untuk mengembangkan semangat *entrepreneurship*.

### 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.
- 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.
- Gilbert, S. (2008). *The Story of McDonald's: The Creative Company*.
- 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., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship* (3rd ed.). Madison, USA: South Western Publishing.

### Tol Cipali – Tol Terpanjang di Indonesia Saat Kontruksi

Entrepreneur sering kali terkesan berani mengambil risiko. Apakah itu benar? Setiap orang punya cara pandang yang berbeda atas satu hal. Bagaimana hubungannya dengan peluang atau sumber daya yang dimiliki.  
(sumber foto: otomania.com)



## 3 RISIKO DALAM STUDI ENTREPRENEURSHIP

### TUJUAN INSTRUKSIONAL BAB INI

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat memahami:

1. Hakikat pengambilan risiko dalam *entrepreneurship*.
2. Benarkah entrepreneur pengambil risiko?
3. Studi-studi tentang pengambilan risiko dalam *entrepreneurship*.
4. Pengambilan risiko dan tahapan pengembangan usaha.
5. Bias kognitif dalam pengambilan risiko.

### 3.1 Pendahuluan

Risiko dan peluang adalah dua aspek yang dominan ketika kita membicarakan *entrepreneurship* atau *corporate entrepreneurship*. Di satu sisi, *entrepreneur* sering diasumsikan sebagai figur yang “berani”, cenderung mengambil risiko yang tinggi demi peluang yang ia miliki (lihat Bab 2). Benarkah anggapan umum ini?

Banyak pemimpin perusahaan yang ingin organisasinya *entrepreneurial*. Saat bisnisnya tumbuh mereka ingin meraih lebih banyak peluang tapi sekaligus juga meminimalkan risiko. Umumnya mereka ingin inovatif, tapi enggan mengakui bahwa keberhasilan dalam *entrepreneurial* menuntut kegagalan-kegagalan.

Dari cerita-cerita kesuksesan entrepreneur, banyak di antaranya menunjukkan kesuksesan, itu diperoleh terlebih dahulu dengan kegagalan. Dari 10 peluang bisnis yang dimiliki dan mencoba untuk dimanfaatkan pelaku bisnis, kaidah umumnya adalah setengah di antaranya gagal. Segala upaya, investasi yang sudah dikeluarkan lenyap tidak berbekas. Kalau tidak gagal, maka bisnis yang berjalan itu tidak terlalu sukses, dan kemudian nanti mungkin akan dijual ke perusahaan lain. Bentuk-bentuk ini sering disebut sebagai “*the living dead*”: bisnis yang hidup, tapi mereka tidak berikan hasil yang diharapkan (Gartner & Liao, 2012). Kalau memang demikian, dari 10 usaha tadi, hanya tinggal 2 atau 3 yang bisa bertahan dan menghasilkan. Sesuatu yang mungkin bisa menutup kerugian yang dialami didelapan investasi lainnya.

Apakah asumsi di atas juga akan berlaku bagi upaya intrapreneur? Kalau asumsi di atas juga berlaku untuk perusahaan yang ingin mendorong 10 ide bisnis dari karyawannya, apa yang akan dilakukan? Apa yang akan dilakukan pada pengusul delapan ide yang gagal tadi? Apakah sebaiknya mereka dipecat? Kalau memang *entrepreneurial* artinya terlibat dengan rencana yang berpotensi salah, apakah itu artinya intrapreneur mengambil risiko yang besar dari individu yang lain jadi profesional? Belum tentu juga. Kita harus membedakan istilah *risk-takers* dan *taking risk*.

#### Risk-Takers dan Taking Risk

Kita harus membedakan *risk-takers* dan *taking risks*. *Risk taker* adalah tipe kepribadian seseorang, sementara “*risk taking*” adalah perilaku orang

dalam menghadapi atau mengambil risiko. Kita semua mengambil risiko, tapi tidak semua yang bersifat *risk takers*.

Secara lebih detail, *risk taking* adalah keinginan mengambil tindakan berdasarkan persepsi atas untung atau ruginya kita (Gartner & Liao, 2012). Orang yang kecenderungannya *risk-taker*, akan menerima segala sesuatu yang tingkat perubahannya tinggi pula dari satu keuntungan atau kerugian di masa datang. Sebaliknya, mereka yang rendah sifat *risk-taker*-nya hanya akan menerima sesuatu yang tingkat perubahannya yang rendah. Dua pilihan yaitu Rp 1 juta dan Rp 0 dibandingkan dengan Rp 600 ribu dan Rp 400 ribu punya nilai rata-rata yang sama, tapi yang pertama tingkat keragamannya lebih banyak. Kalau seseorang memilih pilihan pertama, maka ia cenderung sebagai seorang *risktaker*—yang tinggi pengambilan risikonya.

### 3.2 Entrepreneur Pengambil Risiko Tinggi?

Benarkah seorang entrepreneur itu memiliki tingkat pengambilan risiko yang tinggi? Faktanya tidak sedikit penelitian yang menemukan sebenarnya mereka bukan orang yang terlalu berbeda dengan yang lain. Atau, benarkah ada kecenderungan entrepreneur itu *risk takers*, dan mau tingkat risiko yang lebih tinggi? Gartner and Liao (2012) menunjukkan yang lebih tepat adalah konteks pengambilan risiko bukan soal kepribadiannya yang *risk-takers*. Konteks bagi setiap entrepreneur bisa beragam sekali.

#### 1. Keragaman dalam Entrepreneurship

Dalam proses *entrepreneurship*, kita perlu memahami konteks yang terkait dengan pengalaman entrepreneur. Proses *entrepreneurship* atau inovasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Tipe bisnis, lingkungan, mode inovasi dan aktivitas *Entrepreneurial*-nya, semuanya memengaruhi jenis individu yang terlibat dalam *entrepreneurship* (Gartner, 2008).

Karena situasi lingkungan itu sangat banyak sekali, maka variasi individu entrepreneur itu juga beragam sekali. Salah satu indikasinya adalah studi tentang bisnis yang cepat pertumbuhannya di seluruh dunia (diukur dari penjualan kotor, pendapatan, jumlah karyawan dalam 3 tahun terakhir). Ternyata, yang muncul sebagai 5.000 besar bisnisnya bukan sekadar

perusahaan-perusahaan bidang teknologi tinggi saja, tapi terdiri dari 26 industri; periklanan sampai dengan travel (Gartner & Liao, 2012). Bisnis model dari setiap industri juga rupanya menentukan.

Jadi individu yang memulai bisnis juga pasti berbeda, karena mereka mengoperasikan jenis bisnis yang berbeda juga. Karena sangat bervariasi, tidak perlu kita berasumsi bahwa entrepreneur adalah orang yang sangat mengambil risiko. Pada dasarnya, kita bisa memperoleh penjelasan dari bagaimana ilmu psikologi menemukan tentang bagaimana seseorang merujuk sesuatu ketika dia sukses.

#### 2. Teori Atribusi (Attribution Theory)

Dalam ilmu psikologi sosial kita mengenal bagaimana orang mengambil kesimpulan atas perilaku seseorang, yakni yang disebut dengan atribusi internal (*internal attribution*) dan atribusi eksternal (*external attribution*). Kalau internal, kita cenderung mengatakan apa saja yang terjadi pada kita, *kitalah* yang menjadi penyebab. Adapun eksternal, penyebabnya adalah *orang lain* atau sesuatu *di luar kita*. Dalam bisnis juga sama. Ketika orang mengatakan siapa pihak yang menyebabkan mereka gagal, ada yang internal ada yang eksternal. Apa hubungan ini semua dengan sifat pengambilan risiko entrepreneur?

Banyak entrepreneur percaya bahwa bila sebuah bisnis gagal, itu lebih karena persoalan internal, yaitu karena si entrepreneur itu sendiri. Artinya apa? Entrepreneur cenderung melihat bahwa ada karakteristik yang dibutuhkan untuk sukses, sementara lingkungan cerita belakangan. Situasi sering tidak menjadi alasan bila seorang entrepreneur gagal.

Jadi waktu kita lihat seseorang memutuskan untuk mengembangkan bisnis banyak yang asumsikan aktivitas ini adalah berisiko (dibandingkan menjadi karyawan), maka kita bilang mereka punya kebutuhan untuk mengambil risiko ketimbang kita. Padahal *risk taking* itu bukan soal perilakunya. Bagi seorang entrepreneur, bisa saja melihat sebuah pilihan risikonya kecil, sementara orang lain kalau melihat menganggap risikonyan besar.

Urutan-urutan bagaimana anggapan ini terjadi adalah seperti berikut:

Kita melihat membuka usaha sebagai suatu yang berisiko → entrepreneur, karena itu adalah orang yang mengambil risiko → entrepreneur karenanya jadi *risk-takers*—orang yang kepribadiannya berisiko. Sayang-

nya sangat sedikit bukti akademik yang bersifat empirik menjelaskan bahwa entrepreneur adalah seorang *risk-takers*, seperti model di atas.

### 3.3 Studi tentang Risiko bagi Entrepreneur

Banyak yang mengatakan soal pengambilan risiko oleh entrepreneur itu bagian dari kepribadian. Tapi ketika Rock Brockhaus (1980) mencoba secara sistematis mempelajari apakah betul entrepreneur orang yang *risk-takers*, anggapan itu mulai dipertanyakan. Dia membandingkan antara dua kelompok; mereka yang entrepreneur dan yang non-entrepreneur (yang berhenti kerja 3 bulan lalu dan sedang kerja dengan organisasi lain, dan yang baru saja bertukar posisi).

Para partisipan ini ditanya tentang pilihan karier, dan dikaitkan dengan probabilitasnya. Ternyata rata-rata skor yang dimiliki sama saja, tidak ada perbedaan yang signifikan pada keduanya.

Tapi masalahnya, ada banyak kondisi yang tidak bisa diliput oleh studi-studi di atas. Misalnya kondisi ada pada level apa si entrepreneur itu; lebih senior atau berpengalaman? Karena ini akan memberikan kecenderungan tertentu dan semuanya sulit dikontrol. Tentang manajer yang jadi pembanding juga harus diperhatikan: seperti apa posisi manajerialnya, budaya bekerja di perusahaannya, apakah mereka bisa dihukum kalau gagal dengan rencana mereka?

Ilmu manajemen dan *entrepreneurship* dengan dukungan ilmu psikologi menawarkan penjelasan terkait hal ini (Baum, Frese, & Baron, 2014). Yakni tentang bagaimana bias pemikiran tertentu yang bekerja pada intrapreneur saat mereka mengambil keputusan. Yang utama adalah: apakah pengambil keputusannya penuh integritas dan kita ketahui karakternya, memperoleh ragam pendapat tentang risiko yang dihadapi, dan berhati-hati mengelola konteks risiko dan *reward* yang ada.

#### 1. Kecenderungan Pengambilan Risiko pada Entrepreneur

Studi *entrepreneurship* menunjukkan bagaimana investor berinvestasi pada sebuah bisnis. Ketika investor, seperti misalnya perbankan atau pemilik modal ingin memberi pembiayaan pada sebuah rencana bisnis, mereka cenderung memperhatikan individu pengusahanya—bukan kepada konsep bisnis yang hebat-hebat. Apa alasannya? Karena bagaimana-

pun keputusan itulah yang menentukan bagaimana seseorang di kemudian hari akan bekerja. Daripada peluang bisnis hebat dengan orang-orang entrepreneur yang biasa, para investor lebih menyukai orang-orang yang hebat meskipun dengan peluang bisnis yang biasa-biasa saja.

Para entrepreneur yang sudah pengalaman sekalipun bisa bernilai karena mereka sudah menjalankan dari awal hingga akhir. Meski mereka gagal, mereka biasanya akan belajar atas kesalahannya. Dengan keinginan untuk mencoba lagi, mereka mendemonstrasikan keteguhan dan resiliensi menghadapi kesulitan. Karena itulah para entrepreneur yang terlibat mempertaruhkan kepemilikannya atas satu aset, dan ikut berinvestasi serta menerima risiko bagi dirinya bisa menunjukkan komitmennya pada kesuksesannya. Tidak sedikit yang mengatakan, kesuksesan lebih banyak ditentukan oleh orangnya dan wawasan yang dimiliki ketimbang konsep bisnis yang diusulkan.

Kata entrepreneur memang berasal dari "*entrepredre*" Yunani yang artinya *undertake* (melakukan) artinya memang berorientasi pada aksi (*action oriented*) (Bodde & John, 2012). Tapi tentu saja tindakan ini sudah dipikirkan terlebih dahulu—tindakan yang mana, dan dengan tingkat komitmen seperti apa.

Dalam mengembangkan usaha, entrepreneur/investor selalu berhati-hati dalam menentukan waktu, dan besaran investasi. Ketika hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka pilihannya adalah investasi lebih banyak, atau menghentikan usaha. Inilah yang menentukan sukses atau gagalnya usaha baru. Apa pun yang terjadi terkait dengan pembentukan dan keberlanjutan usaha baru merupakan produk dari keputusan yang dibuat oleh manusia, dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian.

Ilmu ekonomi dan psikologi, melalui ilmu tentang berpikir (*human cognitive*) punya penjelasan tentang ini. Individu, dalam memperoleh, menginterpretasikan dan menggunakan informasi, termasuk bagaimana kita mengenal peluang, membuat keputusan dan merencanakan tindakan. Semua proses ini dipengaruhi oleh berbagai faktor pribadi dan lingkungan kenapa dua orang yang memiliki informasi yang sama dapat mengambil kesimpulan yang berbeda; yang satu melihat peluang, yang lain tidak. Yang satu melihat itu sebagai sebuah tindakan berisiko, yang lain tidak.

Penjelasan sederhana ini menunjukkan adanya indikasi, bahwa kecenderungan seorang atas risiko kelihatannya bukan karakter yang permanen. Ia dapat berubah-ubah dari waktu ke waktu, tergantung konteks yang dihadapi. Salah satu yang menonjol adalah teori prospek (*prospect theory*). Di bawah akan dibahas lebih dalam.

## 2. Pengambilan Keputusan dan Risiko Menurut Teori Prospek

Teori prospek dikembangkan oleh Kahneman dan Tversky (1979). Awalnya mereka tertarik karena melihat individu cenderung tidak konsisten terkait pengambilan risiko. Dengan kata lain, kecenderungan seseorang atas pengambilan keputusan yang berisiko cenderung berubah-ubah. Satu saat bersifat mengambil risiko, saat lain kelihatan seperti menghindari risiko. Mereka menduga ada hal-hal yang berperan selain soal kepribadian.

Kedua peneliti ini kemudian menduga bahwa penentunya adalah bias seseorang dalam membingkai (*framing*) dalam pengambilan keputusan. Kalau seseorang menganggap ada *gain* dari sebuah situasi, maka mereka suka keuntungan sedikit tapi pasti, ketimbang memperoleh keuntungan yang banyak, tapi masih bersifat potensi (tidak pasti).

Saya akan tunjukkan contoh sederhana. Kalau seseorang diberi dua pilihan: Pertama memperoleh Rp100.000,- dengan pasti, atau yang kedua mendapat Rp250.000,- tapi kemungkinan 50% (Rp125.000,-), maka orang sering pilih yang mendapatkan Rp100.000,-. Tetapi sebaliknya, bila pasti mengalami kerugian Rp100.000,-, atau 50% rugi Rp250.000,- (Rp125.000,-), maka orang pilih yang yang kedua. Beginilah *framing* bekerja. Artinya? Para pengambil keputusan tidak mau berisiko pasti. Kalau sesuatu itu bisa memperbaiki situasi mereka cenderung memilihnya, tapi mereka mau bertaruh dan memperoleh risiko yang lebih besar kalau mereka punya peluang untuk mencegah kerugian atau kalau bisa tidak perlu rugi sama sekali.

## 3. Framing dan Rujukan

Lebih lanjut, teori prospek mengatakan bahwa ketika kita membingkai sebuah kejadian, kita mengandalkan rujukan kita. Ekspektasi dan pembingkaiannya rujukan kita inilah yang memengaruhi interpretasi kita atas informasi yang kita terima untuk pengambilan keputusan.

Mari kita lihat contoh sederhana berikut. Kalau kebetulan kita seharusnya dapat mendapat 2.000, tapi akhirnya yang kita peroleh adalah 1.000, kita cenderung menjadi kecewa. Tapi kalau kita berharap cuma mendapat 500, sementara pada kenyataan kita mendapat 1.000, kita akan senang. Para entrepreneur juga seperti ini dalam melihat risiko. Mereka sering dipengaruhi oleh kesuksesan atau kegagalan pengusaha lain di sektor yang sama. Dalam memutuskan untuk melakukan investasi, membuka atau mengembangkan usaha, mereka biasanya cenderung punya estimasi rendah atas hasil akhir yang kemungkinan berhasilnya sedang, tapi cenderung mengandalkan atau berharap tinggi kepada hasil dengan probabilitas kecil.

Ini terlihat jelas dengan fenomena bahwa para entrepreneur tahu persis bahwa dari sekian banyak pengusaha yang mendirikan usaha, hanya sedikit yang mampu bertahan. Kalaupun bisa bertahan, perusahaan-perusahaan ini hanya memiliki tingkat pengembalian atau keuntungan yang rendah. Tetapi, ketimbang membicarakan kegagalan-kegagalan ini para entrepreneur ini cenderung untuk lebih perhatian dan fokus pada kisah-kisah sukses.<sup>2</sup> Itulah yang mereka ingat dan mereka juga meyakini menjadi salah satu dari mereka. Cerita-cerita kesuksesan serta drama-drama yang menyertainya akhirnya meningkatkan ekspektasi dan segera menjadi rujukan yang dapat mereka diandalkan.

Selain soal konteks dan situasi dari sebuah keputusan, rujukan yang dimiliki seseorang juga sangat dipengaruhi oleh masa lalu atau pengalamannya. Aspek-aspek pengalaman, pendidikan, hubungan di industri, asosiasi profesional, keterlibatan terdahulu dalam berbagai aktivitas entrepreneurial seperti pengalaman investasi menjadi landasan kuat dalam memutuskan. Semua bersatu memengaruhi model mental entrepreneur dan menjadi landasan atas "bagaimana segala sesuatu berfungsi". Mereka yang berpengalaman akan menggunakan pengalaman itu untuk upaya mereka yang berikutnya. Inilah yang menyebabkan seorang entrepreneur menjadi seakan-akan lebih berani, lebih tinggi ekspektasinya, karena peneguhan dan kesuksesan yang mereka alami sebelumnya. Saat mereka melihat peluang di pasar yang baru, mereka akan masuk lebih cepat, memiliki harap-

<sup>2</sup> Di Indonesia kisah-kisah pengusaha sukses yang "nyeleneh" seperti perjalanan karier (alm.) Bob Sadino sangat populer.

an pendapatan yang lebih besar, bersifat agresif atas pangsa pasar dan mengalami pertumbuhan yang cepat atas organisasi. Kalau mereka punya pengalaman kurang menguntungkan biasanya mereka menjadi lebih hati-hati, serta ekspektasi agak rendah dan barangkali memilih menghindari dari aktivitas *entrepreneurial* berikutnya kecuali mereka punya keyakinan yang tinggi.

#### 4. Pembingkai Relatif (Relative Framing) dan Mental Accounting

Dalam sebuah keputusan, ternyata pengambil keputusan membagi informasi ke tentang keputusan spesifik yang bisa mengubah rujukan mereka. Contohnya dapat kita lihat ketika seseorang mengambil keputusan dalam pembelian. Sebutlah ada dua kondisi; *Pertama*, seorang yang ingin hemat saat membeli sebuah baju yang berharga Rp50,- misalnya, rela untuk mengitari toko-toko yang memakan waktu 10 menit hanya untuk hemat Rp25,-. *Kedua*, seorang yang jalan 10 menit, memperoleh penghematan Rp25,- untuk kamera yang harganya Rp500.

Kalau disuruh memilih, maka situasi yang pertama dianggap lebih menarik karena meskipun keduanya hemat 25, waktu yang mereka habiskan sama. Tapi, rujukannya adalah penghematan relatif yang terjadi (50% untuk pembelian baju). Jadi seseorang cenderung menilai secara spesifik manfaat relatif yang diperolehnya dalam sebuah keputusan, bukan pada situasi secara umum yang mungkin akan terjadi. Begitulah “mental berhitung” individu, di mana mereka cenderung mempertimbangkan masalah keputusan satu per satu, mengisolasi satu keputusan atas keputusan yang lain. Begini juga bekerjanya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh entrepreneur, terkait dengan risiko yang akan diambil.

### 3.4 Pengambilan Risiko dan Tahapan Usaha

Setiap keputusan terkait menjalankan usaha tidak lepas dari ketidakpastian dan selalu ada berbagai risiko. Konteks atau situasi perkembangan sangat memengaruhi seorang entrepreneur menetapkan sebuah rujukan. Seseorang bisa saja menjadi pengambil risiko di titik tertentu, tapi kemudian penghindar risiko di titik lain. Tahapan-tahapan perkembangan perusahaan sebagai sebuah konteks juga bekerja seperti itu.

#### 1. Rujukan dan Pengambilan Keputusan di Awal Perusahaan Berdiri

Pembentukan perusahaan baru menuntut entrepreneur memilih antara kegiatannya sekarang dengan yang baru. Mereka yang menganggap pekerjaannya sekarang menarik, cenderung membingkai keputusan meluncurkan perusahaan sebagai dua pilihan yang tidak baik: —bertahan di situasi pekerjaan yang buruk vs. mendirikan perusahaan baru, yang relatif punya peluang gagal, dan punya kemungkinan untuk sukses juga. Karena keduanya negatif, maka keputusan yang bersifat menghindari satu kerugian (karena tetap bekerja dianggap berisiko), yang akan menstimulasi pengambilan keputusan yang lebih berisiko. Bahkan usaha baru punya yang nilai memiliki nilai harapan (*expected value*) yang lebih rendah, risikonya (potensi yang kemungkinannya kecil tapi hasilnya besar) bisa memotivasi individu yang tidak puas untuk membuka usaha. Tapi kalau orang dengan pendapatan yang tinggi pada pekerjaannya sekarang, umumnya akan membingkai keputusan ini dengan membandingkan pendapatan yang sudah diperoleh (situasi yang dianggap positif), vs. “berjudi” bagi pendapat yang lebih besar tapi juga bisa menghasilkan kerugian. Dengan rujukan dan membingkai seperti ini biasanya orang menolak risiko kecuali kemungkinan gagal sangat kecil dan bisa memperoleh hasil yang setimpal.

Ini yang menyebabkan banyak orang bisa menjadi *entrepreneur* sukses, tapi enggan meninggalkan pekerjaan bagus demi mendirikan usaha, kecuali ada yang lebih pasti, seperti kontrak dengan pelanggan yang besar, atau aliansi dengan mitra usaha yang mapan dan berposisi bagus.

Investor mungkin dapat bisa meminimalkan risiko dengan berinvestasi di beberapa perusahaan atau instrumen keuangan, tapi entrepreneur tidak. Mereka mengeluarkan investasi waktu dan upaya di perusahaan baru dan barangkali menjaminkan rumah pada bank dan berutang pribadi untuk urusan perusahaan. Jadi mereka pada dasarnya memiliki risiko yang lebih tinggi dari investor. Dengan pengorbanan yang besar itu, mereka menjadi sangat menghindari rugi yang lebih besar, dan membingkai keputusannya pada potensi kerugian itu. Ujung-ujungnya, mereka menjadi “seakan-akan” pengambil risiko.

## 2. Rujukan dan Pengambilan Risiko Saat Usaha Berjalan

Teori prospek yang telah dibahas di atas juga menjelaskan bagaimana rujukan atas sebuah keputusan bisa membuat keputusan yang berbeda antara perusahaan baru yang perkembangannya tidak bagus, dan perusahaan yang ketika perkembangannya bagus.

Di awal, biasanya entrepreneur akan membingkai keputusannya terkait dengan menghindari kerugian, yang kemudian menghasilkan keputusan yang bersifat mengambil risiko. Ketika pilihan ini menghasilkan kinerja perusahaan yang tidak diharapkan, maka kemungkinan akan ada peningkatan pemingkasan kerugian (*loss-framing*)—yang bisa saja membawa entrepreneur pada pengambilan risiko yang berlebihan dan kerugian aktual yang lebih besar lagi.

Seiring berjalannya waktu, dengan berbagai pengalaman sukses, maka rujukan seorang entrepreneur dapat terus berubah. Investasi dan pilihan strategik semakin dilihat sebagai sebuah potensi untuk memperoleh keuntungan, yang membuat seseorang cenderung menjadi pengambil risiko.

### 3.5 Bias Kognitif dan Risiko

Bias kognitif menjadi tema sentral dalam proses pengambilan keputusan seseorang karena perannya yang besar. Dalam ilmu manajemen, sudah banyak studi yang mempelajari bias kognitif berdampak pada rujukan yang diambil, dan konsekuensinya menghasilkan pengambilan risiko yang berbeda (Thomas, Eden, Hitt, & Miller, 2007). Beberapa bias kognitif yang relevan kita kaitkan dengan pengambilan keputusan dan risiko dalam entrepreneur misalnya adalah: *Anchoring*, *bandwagon effect*, dan *escalation of commitment* (Gartner & Liao, 2012). Bagian berikut akan membahas lebih perinci bias-bias ini.

#### 1. Anchoring Bias

Bias ini mengarahkan individu menghargai atau memberi penekanan pada informasi yang sebenarnya kurang penting dalam pengambilan keputusan, tapi malah kemudian digunakan untuk mengambil keputusan (Holcomb, Ireland, Holmes Jr, & Hitt, 2009). Contoh dua situasi di bawah menjelaskan bagaimana bias ini bekerja:

Contoh: Situasi 1:

Ketika dua kelompok individu diminta menjawab dua jenis pertanyaan. 1). Pertanyaan yang membutuhkan jawaban ya-tidak, dan 2). Pertanyaan yang membutuhkan sebuah jawaban atau merupakan estimasi.

Grup pertama: Apakah populasi Jepang 50 juta? (ya atau tidak)  
Berapakah kira-kira populasi Jepang (partisipasi diminta memberikan estimasi)

Group kedua: Apakah populasi Jepang 125 juta? Berapakah kira-kira populasi Jepang?

Bias kognitif yang disebut *anchoring* menyebabkan rata-rata populasi yang diperkirakan oleh kelompok pertama lebih rendah dari kelompok kedua. Kelompok pertama cenderung memberi penekanan pada “50 juta” dan kelompok kedua juga memberikan penekanan pada “125 juta” sehingga jawaban kelompok pertama rata-ratanya lebih rendah dari kelompok kedua. Jawaban yang diberikan itu bahkan terlepas dari apakah orang yang ditanya menjawab Ya atau Tidak pada pertanyaan pertama. Jadi secara tanpa sadar partisipan menyertakan “saran” tentang jumlah populasi orang di Jepang

Perbedaan ini terlepas dari apakah partisipasi jawab “ya” atau “tidak” di awalnya. Contoh ini mengilustrasikan derajat di mana kita terbuka pada saran dan tanpa sadar, menyertakan saran itu, tanpa terlepas dari akurat atau tidak akurat ke *reference point* kita.

Kaitannya dengan entrepreneur adalah bahwa banyak sekali informasi yang mereka terima sebagai input yang akurat, di tengah ketidakpastian yang mereka hadapi. Yang mereka dengar dari para pihak ini dianggap sebagai “*lesson learned*” atau fakta. Mereka sangat mengandalkan informasi dari para konsultan, investor di berbagai industri. Padahal, apa yang benar untuk sebuah bisnis/industri belum tentu benar untuk bisnis/industri yang lain.

Pengalaman masa lalu dan pengetahuan yang diperoleh juga sering kali menjadi bagian dari “*conventional wisdom*” (Gartner & Liao, 2012). Entrepreneur berpikir mereka sudah tahu tentang industri, ukuran peluang yang ada dan kemungkinan respons atau strategi pesaing, apa yang dianggap penting oleh pelanggan dalam pembelian, hubungan antara usaha dan biaya, dan hal-hal terkait lainnya.

Di satu sisi, boleh jadi pengetahuan itu sebagai sebuah *tacit knowledge* sesuatu yang benar, tapi ini sulit diutarakan dan selalu menjadi dapat diandalkan. Di sisi lain, bisa jadi pengetahuan dan pengalaman itu salah karena tidak dibangun berdasarkan asumsi-asumsi tertentu, memengaruhi keputusan tapi tidak pernah ditanyakan atau diuji terlebih dahulu.

Jadi kesimpulannya, *anchoring* seperti ini meningkatkan risiko dengan mendistorsikan keputusan dan bisa dikelola dengan baik dengan berhati-hati atas anjuran asumsi yang melandasi setiap estimasi, perkiraan dan keputusan—dengan merencanakan menguji atau mengevaluasinya.

## 2. Bandwagon Effect

Bias ini hampir serupa dengan bias *anchoring*, karena ada kecenderungan untuk meyakini sesuatu. Dalam hal ini, entrepreneur meyakini berbagai hal karena mengikuti tindakan orang yang dianggap kredibel. Makanya tokoh-tokoh hebat yang bersifat “nyeleneh”, tapi sekaligus juga sukses dalam usahanya seakan-akan menjadi *role model*. Di Indonesia kita sering dengar ucapan yang menjadi terkenal seperti: “pengusaha tidak perlu sekolah”, atau “pengusaha tidak perlu ijazah” yang diterima begitu saja tanpa mempertanyakan validitasnya.<sup>3</sup> Semua ini terjadi karena yang bilang adalah orang yang dianggap “spesial” atau istimewa.

*Bandwagon effect* juga terjadi ketika perusahaan baru mencontoh pendekatan perusahaan yang sukses, meski sudah disadari bahwa situasi berubah, konteks juga dan pendekatan itu tidak berfungsi lagi (De Castro, Balkin, & Shepherd, 2008). Ini bisa dilihat dalam penerapan aplikasi media sosial yang digunakan sebagai perangkat pemasaran atau penjualan. Sebagian perusahaan menjalankan upaya serupa tanpa menyadari dampak yang dirasakan tidak sebesar dari perusahaan-perusahaan yang mereka ikuti. Dari sisi investasi ini juga terjadi ketika para pemilik modal ikut-ikutan investor besar berinvestasi dalam satu industri tertentu. Padahal, ketika begitu banyak investor yang turut terlibat sebuah industri menjadi “*over investment*” di sebuah model bisnis yang belum tentu bagus. Di Indonesia ini terjadi pada bisnis pertambangan batu bara, di mana para pebisnis latah ikut-ikutan investasi. Di kurun 2014-2015 para investor

<sup>3</sup> Periksa lagi cerita-cerita (alm.) Bob Sadino.

ini gigit jari karena sudah begitu banyak tambang yang dibuka (kapasitas sudah melebihi permintaan) sementara permintaan pasar sendiri (lokal maupun dunia) cenderung menurun.

Sekali lagi para entrepreneur diingatkan untuk berhati-hati dan selalu menguji asumsi yang mendasari keputusan strategis dan keuangan tertentu.

*Confirmation bias*—dan *endowment effect* adalah cara pengambilan keputusan bias muncul dari dalam diri *entrepreneur*. Kedua bias kognitif ini memiliki kecenderungan untuk menginterpretasikan informasi yang sama dengan keyakinan dan ide yang mengonfirmasi hal sebelumnya. Entrepreneur dengan bias-bias ini cenderung jadi mengabaikan informasi yang mungkin memberikan fakta atau bukti yang bertolak belakang. Mereka hanya fokus pada informasi yang mengonfirmasi adanya peluang yang mereka kejar dan pendekatannya. Apakah ini juga yang sering disebut dengan insting? Indra keenam?

Yang jelas mereka sangat mengandalkan dan melihat fakta yang mendukung gagasannya semula. Orang lain yang mempertanyakan atau bertolak belakang dianggap “sirik” atau dengki karena selalu menolak. Beberapa pandangan yang “*pro*” dengan *entrepreneurship* tentu akan menganggap ini sebagai “*entrepreneur* mampu melihat yang orang lain tidak bisa lihat”. Investor yang punya pengalaman sebagai pengusaha sukses juga punya sikap seperti ini. Mereka cenderung menggunakannya sehingga cenderung berperilaku menantang risiko bahkan ketika fakta yang dihadapi dapat dikatakan tidak cukup.

Uniknya, kalau entrepreneur sering mengandalkan institusinya untuk sesuatu yang mereka ajukan, ketika mereka dihadapkan pada sesuatu yang ditawarkan, sering kali mereka menganggap remeh. Ini biasanya menimbulkan persoalan dalam negosiasi. Dalam kasus seperti ini ada baiknya melibatkan pihak ketiga untuk jernih dalam mengambil keputusan.

## 3. Escalating Commitment atau Irrational Escalation

Ini adalah kecenderungan membenarkan tambahan peningkatan komitmen atas sebuah keputusan atau investasi berdasarkan apa yang terjadi di masa lalu, meskipun bukti-bukti yang ada menunjukkan kita berbuat sebaliknya (Markovitch *et al.*, 2014). Entrepreneur sering kali merasa

“emosional” atas upaya (uang, waktu, tenaga) yang sudah dikeluarkannya. Ini hal yang bermasalah ketika investasi harus dilakukan atas teknologi yang sudah tua dan harus menjalankan percobaan pasar yang mahal. Kekhawatiran rugi dari semua investasi membuat seseorang menjalankan sesuatu yang berisiko untuk menghindari kerugian. Investor dan entrepreneur punya sifat yang sama atas ini.

Dalam banyak kasus ini memberi dampak buruk pada entrepreneur. Ada pengusaha yang akhirnya menimbun utang banyak sekali hingga tidak layak dan berujung pada kebangkrutan. Dalam kasus lain, mungkin melibatkan perilaku kriminal dan bisnis yang ingin dibangun malah membawa pengusaha ke dalam penjara. Kepercayaan diri yang tinggi merupakan kunci sukses entrepreneur. Tapi ketika terpeleset pada *escalating of commitment*, itu menjadi sumber malapetaka.

## Kesimpulan

Konsep tentang risiko merupakan elemen penting untuk memahami perilaku entrepreneur. Apakah entrepreneur seorang pengambil risiko atau orang dengan kecenderungan menjalankan risiko-risiko yang tinggi? Ternyata para peneliti masih memperdebatkan ini. Setidaknya karena situasi atau konteks di sekitar pribadi *entrepreneur* bisa bermacam-macam. Ini membuat kondisi seseorang berbeda dalam pengambilan keputusannya. Beragamnya kondisi ini membuat satu *entrepreneur* melihat sesuatu penuh risiko, tapi *entrepreneur* yang lain belum tentu melihat hal serupa. Bab ini menjelaskan bahwa ada beda antara “*risk takers*” sebagai satu karakter, dan “*taking risk*” sebagai sebuah keputusan atau sikap.

Teori atribusi dan juga teori prospek, dua teori yang relevan untuk membahas bagaimana seseorang mengambil risiko menunjukkan bahwa pada dasarnya *entrepreneur* tidak jauh beda dengan kebanyakan orang dalam mengambil keputusan. *Entrepreneur* melakukan pembingkai (*framing*), merujuk pada satu hal, dan berhitung sebelum memutuskan.

Berbagai tahapan pengembangan usaha juga menjadi bingkai tersendiri bagi entrepreneur dalam berisiko. Begitupula berbagai bias berpikir, seperti *anchoring bias*, *bandwagon effect*, dan *escalation of commitment*.

## Tugas dan Pertanyaan untuk Diskusi

1. Hubungilah pengusaha sukses di sekitar Anda dan wawancarai yang bersangkutan terkait dengan risiko dan bisnis. Adakah dia menganggap pengambilan risiko sesuatu yang “inheren” bagi pengusaha?
2. Hubungilah para manajer/manajemen puncak pengambil keputusan di organisasi yang Anda kenal. Wawancarai hal yang sama sejauh mana manajer harus mengambil risiko atas keputusan-keputusan yang harus diambilnya?
3. Carilah kasus-kasus pengembangan usaha yang ambisius, sangat spektakuler, namun berakhir dengan gagal.
4. Pelajarilah kebangkrutan perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia. Adakah kemungkinan kegagalan tersebut akibat pengambilan keputusan yang terlalu berisiko?
5. Bahaslah dengan atasan atau manajemen puncak Anda di tempat kerja. Pernahkah mereka melakukan bias kognitif yang dibahas pada bab ini.

## Referensi

- 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.
- 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.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.
- 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.
- 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.