

Intrapreneurship
di BUMN

EcoFaeBrick: Juara Dunia *Business Plan*
Rumah Berdinding Kotoran Sapi?

Forum Manajemen

ISSN 0215 - 1148

Vol. III | 10 | Juli - Agustus 2009

PRASETIYA MULYA



Management Responsibility
dari Kewargaan
ke **Kenegarawanan**
Perusahaan

**“Responsible Investment”
dan Siklus Krisis**

Fenomena Kondusen

Tren Melibatkan Konsumen
sebagai Produsen

Bisnis VS Lingkungan:

Bagaimana Mempertemukan
Keduanya?

Rp. 30.000

Di tengah krisis global, *intrapreneurship* mencuat dan menguat. Bagaimana bila rohnya ditiupkan ke tubuh BUMN?

Menelisis Intrapreneurship

Bila rohnya ditiupkan ke tubuh BUMN, apa tantangannya?

Oleh: Andreas Budihardjo

Menajamnya kompetisi bisnis dan mengentalnya krisis global mendorong banyak perusahaan, baik swasta maupun badan

usaha milik Negara (BUMN), berjuang menciptakan peluang bisnis. Tujuan utama mereka: mampu bertahan, bahkan jika bisa, tetap bertumbuh.

Di tengah kondisi ini, gagasan *intrapreneurship* muncul dan menjadi salah kunci keberhasilan dalam meraih kinerja yang maksimal. Perusahaan seperti 3 M, Shell, Siemens, dan Nokia telah mengaplikasikan *intrapreneurship* guna meningkatkan kinerja mereka. Sebagai salah satu perusahaan yang paling inovatif di dunia, 3 M telah meluncurkan 40 ribu produk. Sasarannya adalah 25% pendapatan dari penjualan harus berasal dari produk-produk yang berumur tidak lebih dari lima tahun.

Banyak penelitian empiris membuktikan bahwa *intrapreneurship* "melahirkan" inovasi yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan. Di dalam *intrapreneurship*, budaya kreatif dan sisi keras manajemen perubahan dikelola secara efektif.

Jejak Awal *Intrapreneurship*

Kata *intrapreneurship* diciptakan oleh Subbauer (1973) dan oleh Burgelman

GAGASAN

- Dalam menghadapi tantangan bisnis yang kian kompetitif, *intrapreneurship* adalah salah satu kunci kinerja maksimal.
- Banyak penelitian empiris membuktikan, *intrapreneurship* "melahirkan" inovasi yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan.
- Pengaplikasian *intrapreneurship* di BUMN membutuhkan perubahan manajemen yang tepat. Budaya kreatif dan sisi keras manajemen perubahan harus dikelola secara efektif.
- Sisi keras manajemen perubahan yang dicerminkan oleh DICE dapat menggambarkan siap atau belum sebuah perusahaan untuk berubah



Intrapreneurship, Innovation, DICE, Manajemen Perubahan.

(dalam disertasinya tahun 2007), untuk menjelaskan *entrepreneurship* dalam organisasi namun dibuat terkenal oleh Pinchott (1985). *Intrapreneurship* adalah "kewirausahaan" (*entrepreneurship*) di dalam perusahaan (*entrepreneurship inside of the organization*). Pengembangan organisasional dan ekonomis tergantung pada *entrepreneurship* yang ada di dalam suatu organisasi (*intrapreneurship*).



Dengan perkataan lain, *intrapreneurship* adalah *entrepreneurship* di dalam suatu organisasi (*internal entrepreneurship*).

Pinchott (1985) mendefinisikan seorang *intrapreneur* sebagai seorang yang memfokuskan pada inovasi dan kreativitas dan yang mentransformasi suatu mimpi atau gagasan menjadi usaha yang menguntungkan yang dioperasikannya dalam lingkup lingkungan perusahaan. Sebab itu agar berhasil, *intrapreneurship* harus diimplementasi melalui strategi manajemen.

Antonic (2007) mengemukakan dua anteseden *intrapreneurship*

yaitu: lingkungan (*environment*) dan organisasi (*organization*). Pertama, anteseden lingkungan yang positif, seperti: dinamisme, peluang teknologi, pertumbuhan industri, dan permintaan untuk produk baru. Sedang anteseden lingkungan yang tidak dikehendaki (*unfavourable*) adalah perubahan yang tidak dikehendaki dan persaingan yang tinggi.

Kedua, karakteristik yang berkaitan dengan organisasi, meliputi: keterbukaan (*openness*), kendali formal pada aktivitas *intrapreneurship*, Pemindaian intensif pada lingkungan (*intensive environmental scanning*), dukungan organisasional (*organizational support*) dan nilai-nilai perusahaan.

Dalam penelitiannya, Antonic membuktikan bahwa *intrapreneurship* berkorelasi secara positif dengan pertumbuhan (*company growth*). Ia juga membuktikan bahwa dimensi lingkungan dan karakteristik organisasi (*organizational characteristics*) berkorelasi positif dengan *intrapreneurship*.

Drucker (1999, hal. 119) mengemukakan, *every organization – not just business-needs one core competence: innovation*. Karyawan dengan gagasan yang bagus dan kreatif diharapkan menghasilkan

suatu model bisnis untuk kemudian dieksperimentasikan dan diwujudkan dalam bentuk nyata misalnya produk. Sebagai *intrapreneur* seorang individu harus mempunyai gagasan baru baik mulai dari awal, pengembangan hingga sampai pada perwujudannya sehingga berdampak pada labah perusahaan. Intrapreneur harus memiliki visi jauh ke depan serta mampu mewujudkannya. Karena *intrapreneurship* sangat diperlukan dalam berinovasi sebab itu ia perlu didukung oleh nilai-nilai perusahaan yang mendorong kreativitas.

Seorang *intrapreneur* memfokuskan pada inovasi dan kreativitas serta mentransformasi suatu gagasan menjadi usaha menguntungkan yang dioperasikannya dalam lingkup lingkungan perusahaan.

Beberapa pendapat menyatakan bahwa seorang *intrapreneur* identik dengan *entrepreneur* kendati dalam derajat dan konteks yang berbeda, sebab itu ia harus pula memiliki karakteristik *entrepreneurship* yang antara lain adalah: kreatif, fleksibel, mandiri, *achievement*, *imaginative*, inisiatif, *persistent*, *moderate risk taker*, serta kendali diri internal.

Intrapreneurship bertujuan antara lain

menciptakan bisnis baru (*new business venturing*), menciptakan inovasi dalam produk, layanan dan teknologi, serta menawarkan gagasan-gagasan baru dalam proses transformasi organisasi, serta proaktif dalam pengambilan keputusan dan inisiatif. Inovasi merupakan salah satu kunci penting bagi keberhasilan perusahaan dan dapat berkaitan antara lain dengan produk dan layanan baru, lebih tepat dalam menggapai pelanggan, perbaikan kualitas, pendekatan baru dalam mengumpulkan data dan informasi.

Peran Krusial Inovasi

Menurut Pinchot & Pellman (1999) peran krusial inovasi terdiri lima dimensi: *idea people* (orang kreatif), *intrapreneurs*, *intrapreneurial team*, *sponsor* (pendukung gagasan-gagasan kreatif) serta *climate maker* (pencipta iklim/budaya organisasi yang mendorong inovasi). Kelima peran tersebut diilustrasikan dalam **Gambar 1** (Pinchot & Pellman, hal. 15)

Gambar 1. Peran krusial dalam berinovasi



Budaya Perusahaan: kreatif

Menurut Schein (2005, hal. 17) budaya perusahaan adalah: *a pattern of basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*. Pada dasarnya, budaya perusahaan merupakan suatu penghayatan para anggota organisasi terhadap nilai-nilai yang mengarahkan perilakunya.

Perusahaan yang berkeinginan berinovasi melalui *intrapreneurship* perlu

menanamkan nilai-nilai (budaya) kreatif melalui tindakan-tindakan antara lain:

- Memberi kesempatan, sarana dan sumber daya untuk mendukung *intrapreneurship* tersebut.
- Manajemen perusahaan harus mendukung *intrapreneurship* (misalnya melalui *trust*, mendorong *trial-error*, eksperimen serta memfasilitasi perubahan dsb).
- Mendorong kebebasan karyawan untuk berinovasi.
- Memfasilitasi *knowledge sharing system* (*knowledge management*).
- Memberi *reward* pada karyawan yang berhasil berinovasi.

Dewasa ini, banyak perusahaan yang mengadopsi nilai-nilai yang mencerminkan *intrapreneurship* pada budaya perusahaannya. Budihardjo (2008) dalam penelitiannya, mengemukakan beberapa semantik yang mencerminkan dan mendorong *intrapreneurship* antara lain :

- *Creative, creativity*
- *Innovative, innovation, innovativeness*
- *Openness*
- *Professionalism*
- *Customer focus, customer delight, customer oriented*
- *Continuous improvement*
- *Innovative solution creative & professional teamwork*

Perubahan Sisi Keras & DICE

Sirkin, dkk (2005), menegaskan, selain diperlukan perubahan budaya untuk menunjang *intrapreneurship*, perusahaan juga perlu melakukan perubahan pada sisi "keras"nya (*the hard side of change management*). Perubahan ini mencakup empat faktor yang lazim dikenal sebagai DICE.

- * *D = Duration*, rentang waktu sampai suatu program perubahan selesai dilakukan. Jika pratinjau (*review*) antar proyek dilakukan kurang dari dua minggu maka ia termasuk

pendek namun jika dilakukan lebih dari delapan bulan maka ia termasuk berdurasi panjang.

- * *I = Integrity*, mempertanyakan sejauh mana kemampuan tim menyelesaikan proyek tepat waktu; hal ini tentu tergantung pada kompetensi/keahlian para anggota tim.
- * *C = Commitment*, mempertanyakan sejauh mana manajemen puncak/ para pemimpin (C1) serta para karyawannya (C2) mendukung dan *committed* pada perubahan.
- * *E = Effort*, mempertanyakan sejauh mana upaya ekstra yang diperlukan untuk mengerjakan proyek perubahan tersebut.

Skor DICE diperoleh dari rumus:

Rumus Skor DICE =

$$D + (2 \times I) + (2 \times C1) + C2 + E.$$

Dengan memberikan skala 1 sampai dengan 4 pada masing-masing dimensi (DICE); skor DICE dapat dikalkulasi. Skor DICE yang ideal adalah antara: 7 dan 14, skor di atas 17 mengindikasikan bahwa suatu proyek perubahan yang dijalankan terlalu berisiko.

Kajian Kasus

Intrapreneurship di BUMN

Bagaimana dengan badan usaha milik pemerintah yang dalam menjalankan usahanya punya hak monopoli atas produk tertentu? Sejak deregulasi beberapa tahun lalu, berbagai BUMN mengupayakan perubahan dalam tubuhnya. Seperti lazimnya perusahaan privat lain, beberapa perusahaan berplat merah berupaya mengelola dirinya secara profesional. Manajemen puncak masing-masing menuliskan roh *Intrapreneurship* ke dalam organisasi perusahaannya.

Perubahan yang drastis tersebut menyangkut perubahan status hukum perusahaan, paradigma dan mindset. Salah satu BUMN, ANUGERAH ABADI (nama sengaja disamarkan.Red) yang semula memonopoli dan dilatur pemerintah kini harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain baik pada tingkat nasional maupun internasional. Ia harus keluar dari *comfort zone*.

ANUGERAH ABADI merupakan perusahaan besar yang produksinya banyak digunakan masyarakat sebab itu bersifat strategis. Dengan era perdagangan bebas ini, banyak perusahaan asing masuk ke Indonesia serta berebut pasar dengan ANUGERAH ABADI.

Perjuangan Berat

Tak ada pilihan, inovasi dan *intrapreneurship* merupakan salah satu langkah yang harus ditempuh ANUGERAH ABADI agar mampu berkinerjanya baik. Mereka harus berjuang keras menghadapi persaingan ketat. Padahal sebelumnya, perusahaan tersebut mendapat proteksi dari pemerintah dalam rentang waktu cukup lama sehingga mindset dan nilai-nilai para pemimpin serta karyawannya kurang berorientasi pada kreativitas dan *intrapreneurship*. Nilai-nilai tersebut harus diubah ke arah nilai inovatif dan *intrapreneurial*. Jika

tidak, perusahaan beserta anak-anak usahanya akan mengalami persoalan serius yang niscaya berdampak pada kinerjanya.

Para pemimpin puncak PT. ANUGERAH ABADI menyadari hal tersebut. Maka sejak beberapa tahun terakhir para karyawannya didorong untuk ber-Intrapreneur melalui berbagai cara. Mereka berupaya mengubah nilai-nilainya menjadi lebih berorientasi pada inovasi, kepuasan pelanggan, dan profesionalitas. Pelatihan pun digelar agar program tersebut berjalan lancar. Kenyataan menunjukkan, perubahan yang dilakukan tidak semudah membalik tangan. Berbagai hambatan dihadapi. Menurut penelitian yang dilakukan tim konsultan, keefektifan nilai-nilai yang dianut baru sekitar 60% dari harapan.

Kendati sejauh ini kinerja perusahaan masih terbilang relatif cukup baik namun pertumbuhan revenue dan profit tampak sudah mulai menurun. Jika hal ini terus terjadi, dalam waktu yang tidak lama PT. ANUGERAH ABADI akan mengalami masalah besar.

Dua Wajah berbeda

Dengan menggunakan konsep Easley & Longenecker (2006) yang telah dimodifikasi, penulis melakukan survei Intrapreneurship di PT. ANUGERAH ABADI; kemudian menganalisisnya untuk mengetahui faktor-faktor penghambat Intrapreneurship serta memberi solusi pemecahannya.

Berdasarkan survei yang dilakukan dengan mengambil sampel lebih dari 40 senior manager di PT. ANUGERAH ABADI melalui kuesioner, diperoleh skor DICE : 16, yang berarti proyek perubahan yang dilakukan masih relatif cukup baik walaupun demikian bukan berarti tanpa hambatan. Skor yang rendah terdapat ada pada dimensi Integrity dan commitment.

Pada sampel yang sama, melalui kuesioner hambatan Intrapreneurship yang telah dimodifikasi dan diberi skala 1 (sangat buruk) -- 5 (sangat baik) pada setiap pernyataannya; kemudian dikalkulasi untuk mendapatkan skor rerata (mean) dan standar deviasi (SD) seperti yang tercantum pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Survei : Identifikasi Intrapreneurship di PTXYZ

Pernyataan	Rerata	Standar Deviasi
1. <i>No punishment for mistakes</i>	3.89	1.03
2. <i>Not any single ideas that do not go for action</i>	3.52	0.90
3. <i>Encouragement for intrapreneurship</i>	3.84	1.02
4. <i>Healthy Politicking</i>	4.04	0.85
5. <i>Effective communications</i>	3.69	0.85
6. <i>People are encouraged to think about opportunities</i>	3.33	0.98
7. <i>Clear organizational mission & objectives</i>	3.20	0.92
8. <i>Plenty of real management support</i>	3.42	0.87
9. <i>Improvement & risk taking activity are rewarded</i>	3.82	1.03
10. <i>Adequate time or resources</i>	3.24	1.07

Skor rerata mencerminkan sejauh mana PT. ANUGERAH ABADI sudah mengaplikasi suatu dimensi Intrapreneurship. Untuk melengkapi survei tersebut, dilakukan wawancara terstruktur pada para manager.

Di samping itu, melalui wawancara ditemukan faktor penghambat intrapreneurship antara lain: kurangnya pelatihan inovasi, birokratis yang tinggi, sumber daya yang kurang kompeten, dan ber-mindset lama (monopoly-mindset).

Pengaplikasian Intrapreneurship di PT ANUGERAH ABADI secara umum belum optimum karena skor rerata kesepuluh faktor utama baru mencapai 3.60 atau sekitar 72% dari ekspektasi. Hambatan utamanya, meliputi: misi dan sasaran yang tidak jelas, keterbatasan waktu dan sumber daya, tidak ada dukungan nyata management, serta karyawan tidak didorong untuk mencari peluang. Mendasarkan pada lima model (Pinchot & Pellman, 1999) maka dimensi sponsor, climate makers dan intrapreneurship

pada PT. ANUGERAH ABADI masih relatif rendah, sedang aktivitas intrapreneurship masih cenderung bersifat formalitas dan intrapreneur team masih belum optimal karena selain tim masih kurang kompeten, tim masih kurang menganut nilai-nilai yang mengutamakan inovasi.

Hasil wawancara dengan para manager senior menunjukkan bahwa misi dan sasaran perusahaan belum dipahami para karyawannya; sasaran dan misi tampaknya bersifat keinginan (das sollen) dan belum menjadi mindset yang dijalankan secara profesional. Kendati perumusan misi dan sasaran tampak jelas, pensosialisasinya masih kurang efektif. Banyak dari para karyawan belum aware perlunya mencapai sasaran tersebut demi pencapaian kinerja perusahaan yang optimal.

Berdasar hasil survei tersebut, PT. ANUGERAH ABADI masih perlu berbuat banyak agar menjadi perusahaan yang inovatif dan intrapreneurship-oriented. Berikut, ditawarkan beberapa solusi:

- Pengelolaan perubahan budaya inovatif masih perlu ditingkatkan seoptimal-optimalnya melalui aktivitas-aktivitas, antara lain: pemberian reward terhadap gagasan baru, dan hasil (outcomes), pengumpulan informasi (baik dari para pelanggan dan karyawan), cross training dan penugasan-penugasan, serta dukungan penuh dari pihak manajemen.
- Disamping pengelolaan soft side dari perubahan, pengelolaan manajemen perubahan juga perlu memfokuskan pada "sisi keras" (hard side) nya terutama pada dimensi integrity dan commitment.
- Integrity perlu ditingkatkan melalui pemberian pelatihan yang tepat dan terukur pada para anggota tim serta meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Proses seleksi dan rekrutmen para anggota tim perlu memperhatikan faktor keahlian/kompetensi, motivasi dan nilai-nilai pribadi.
- Keefektifan tim perlu ditingkatkan melalui penanaman nilai-nilai inovasi

dan kreativitas. Commitment harus ditingkatkan melalui program sosialisasi yang efektif dari pihak manajemen disertai keteladanan dari pimpinan

puncak. Kepemimpinan transformasional seyogianya diaplikasikan untuk meningkatkan komitmen karyawan. ▲

Referensi

- Art, F. 1987. The post-it note: an intrapreneurial success. S.A.M. Advanced Management Journal; Summer, No. 52, 3; ABI/INFORM Global, hal. 4-9.
- Antonic, B. 2007. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data System*, Vol. 107, No. 3. hal. 309-325.
- Antonic, B. & Hlsrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, Vol 6. No. 5, pp 495-527.
- Budihardjo, A. (2008). Semantik nilai-nilai organisasi. Unpublished paper.
- Carland, C.J. & Carland, W.J. 2007. Intrapreneurship: A requisite for success. *The Entrepreneurial Executive*, 12, *Entrepreneurship*, hal. 83 – 94.
- Drucker, P.F. 1999. *Management challenges for the 21st century*. New York: Harperbusiness.
- Eesley, D.T. & Longecker, C.D. 2006. Gateways to Intrapreneurship. *Industrial Management*, Jan/Feb 48, hal. 18 – 24.
- Pinchot, G. III. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

- Pinchot, G. 1999. *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Pinchot, G. & Pellman, R. 1999. *Intrapreneuring in action.: A handbook for business innovation*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Schein, E.H. 2005. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Sirkin, H.L. Keenan, P. & Jackson, A. 2005. *The hard side of change management*.
- Harvard Business School Publishing Corporation.
- Susbauer, J. 1973. *Intracorporate entrepreneurship: programs in American industry*. Cleveland: Cleveland State University.
- Wong, K.Y. 2005. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data System*, Vol. 105 No. 3, hal. 261-279.

Andreas Budihardjo
Guru Besar SDM dan Organisasi dan Direktur Program MM Prasetya Mulya Business School

