



KEWIRAUSAHAAN UNTUK BIDANG **KONSTRUKSI**

Harijanto Setiawan



KEWIRAUSAHAAN UNTUK BIDANG **KONSTRUKSI**

Harijanto Setiawan

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

KEWIRAUSAHAAN UNTUK BIDANG KONSTRUKSI

Penulis:

Harijanto Setiawan

Hak Cipta © 2025, pada penulis

Hak publikasi pada Penerbit Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Dilarang memperbanyak, memperbanyak sebagian atau seluruh isi dari buku ini dalam bentuk apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan ke- 05 04 03 02 01

Tahun 21 22 23 24 25

Diterbitkan oleh

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Jl. Babarsari No. 5-6 Yogyakarta 55281

Telp. +62 274 487711

E-mail: lib.publisher@uajy.ac.id

ISBN: 978-634-04-2608-3 (PDF)

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014

Ketentuan Pidana

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 Rp500.000.000,00 (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 Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana

Buku ini dipersembahkan untuk keluarga terkasih

Christantie Effendy
Henda Febrian Egatama



Prakata

Puji Syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kasih atas tersusunnya buku 'Kewirausahaan untuk Bidang Konstruksi'. Buku ini kami terbitkan sebagai wujud kontribusi kami untuk pembelajaran kewirausahaan yang saat ini dipelajari di berbagai bidang termasuk bidang konstruksi.

Buku ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan di bidang konstruksi. Selain itu buku ini juga dapat dijadikan acuan dalam pembelajaran kewirausahaan khususnya untuk program studi yang terkait dengan bidang konstruksi. Secara umum buku ini juga mengklarifikasi pengertian kewirausahaan yang tidak hanya terkait dengan seseorang yang menjalankan usaha saja tetapi secara luas berkaitan dengan semangat yang harus dimiliki seseorang untuk sukses dalam kariernya.

Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karenanya kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang dapat meningkatkan kualitas dari buku ini. Akhir kata, kami mohon maaf apabila terdapat berbagai kekurangan dalam penyusunan buku ini.

Yogyakarta, 1 Agustus 2025

Harijanto Setiawan

Daftar Isi

Prakata	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xv
 Bab 1	
PENDAHULUAN.....	1
 Bab 2	
KEWIRAUSAHAAN.....	9
2.1. Konsep Dasar Kewirausahaan.....	11
2.2. Kewirausahaan Pada Berbagai Tingkat	14
2.2.1. Entrepreneur	14
2.2.2. Intrapreneur	15
2.2.3. <i>Corporate Entrepreneurship (CE)</i>	17
 Bab 3	
DIMENSI KEWIRAUSAHAAN.....	19
3.1. Karakter Entrepreneur	21
3.2. Karakteristik Intrapreneur.....	26
3.3. Dimensi <i>Corporate Entrepreneurship</i>	27

Bab 4

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

UNTUK KONTRAKTOR..... 39

4.1. Tantangan Kontraktor	41
4.2. Lima Dimensi <i>Corporate Entrepreneurship</i> pada Kontraktor	42
4.2.1. Otonomi pada Kontraktor	43
4.2.2. Agresif dalam Bersaing pada Kontraktor	44
4.2.3. Inovatif pada Kontraktor	45
4.2.4. Proaktif pada Kontraktor	46
4.2.5. Berani Mengambil Risiko pada Kontraktor	47

Bab 5

FAKTOR KUNCI CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

UNTUK KONTRAKTOR DI INDONESIA 49

5.1. Identifikasi Faktor Kunci <i>Corporate Entrepreneurship</i> untuk Kontraktor di Indonesia	51
5.2. Faktor Kunci <i>Corporate Entrepreneurship</i> untuk Kontraktor di Indonesia.....	51
5.3. Pengelompokan Faktor Kunci <i>Corporate Entrepreneurship</i> untuk Kontraktor	62

Bab 6

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP CAPABILITY

MODEL (CECM) UNTUK KONTRAKTOR

DI INDONESIA..... 67

6.1. Latar Belakang Penyusunan <i>Corporate Entrepreneurship Capability Model</i>	69
6.2. Pendekatan Dalam Penyusunan <i>Corporate Entrepreneurship Capability Model</i>	71
6.2.1. Latar Belakang <i>Capability Maturity Model</i>	71
6.2.2. Kerangka Kerja <i>Capability Maturity Model</i>	73

6.3. Fitur <i>Corporate Entrepreneurship Capability Model</i>	77
6.3.1. Indikator dan Tingkat Kemampuan dalam CECM	77
6.3.2. Matriks CECM.....	79
6.3.3. Instrumen Penilaian.....	80

Bab 7

PENUTUP	83
----------------------	-----------

DAFTAR PUSTAKA	87
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN	105
-----------------------	------------

PENULIS	113
----------------------	------------

Daftar Tabel

Tabel 5.1. Pengelompokan Faktor Kunci <i>CE</i>	63
Tabel 6.1. Kerangka Matriks <i>CECM</i>	80

Daftar Lampiran

Lampiran 1: Kuesioner <i>CECM</i>	105
---	-----

Bab 1

PENDAHULUAN



Industri konstruksi merupakan industri yang mendorong kemapanan sosial dan ekonomi suatu negara (Ritz, 1994, Halpin and Woodhead, 2011, Levy, 2002, Wong et al., 2010, Winch, 2010). Hal ini dikarenakan industri konstruksi merupakan industri yang bertanggung jawab atas penyediaan dan pemeliharaan aset fisik yang bermanfaat bagi suatu negara dalam rangka mencapai tujuan sosial dan ekonomi (Gann and Salter, 2000, Winch, 2010). Di negara maju seperti Amerika Serikat, konstruksi merupakan sektor yang besar dan berperan penting dalam perekonomian negara (Halpin and Woodhead, 2011, Levy, 2002); di Eropa, industri konstruksi merupakan industri yang menyerap karyawan paling besar (Barrett et al., 2008). Peran industri konstruksi untuk mendorong kemapanan sosial dan ekonomi negara meningkat kepentingannya pada kebanyakan negara yang sedang berkembang pesat (Winch, 2010).

Seperti halnya negara berkembang lainnya, industri konstruksi di Indonesia juga mempunyai peran penting dalam mendukung perkembangan ekonomi, masyarakat dan budaya bangsa. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia, Gross Domestic Products (GDP) industri konstruksi di Indonesia dari tahun ke tahun memberi kontribusi sekitar 10% terhadap total GDP. Selain itu BPS juga mencatat, nilai konstruksi yang diselesaikan selalu meningkat dari tahun ke tahun. Dalam beberapa tahun terakhir, peran industri konstruksi di Indonesia semakin nyata dan meningkat karena dipicu oleh pembangunan di Ibukota Nusantara (IKN) yang dibangun dengan konsep kota cerdas. Pembangunan IKN telah dimulai sejak Juli 2022 di pantai Timur pulau Kalimantan. Industri konstruksi melibatkan banyak perusahaan yang berbeda, seperti kontraktor, sub-kontraktor, konsultan dan pemasok.

Di Indonesia, Undang-undang Republik Indonesia no 2 tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, membedakan jenis usaha jasa konstruksi menjadi tiga tipe yaitu a. usaha jasa Konsultansi Konstruksi; b. usaha Pekerjaan Konstruksi; dan c. usaha Pekerjaan Konstruksi Terintegrasi yang merupakan gabungan antara Pekerjaan

Konstruksi dan jasa Konsultansi Konstruksi. Di antara tiga tipe usaha jasa konstruksi ini, usaha yang terkait Pekerjaan Konstruksi atau kontraktor yang menjalankan kegiatannya secara unik.

Kontraktor adalah perusahaan berbasis proyek atau *project-based firms (PBFs)* yang menghasilkan produk akhir berupa proyek yang unik dan didesain untuk memenuhi keinginan klien. Kontraktor ditandai dengan organisasi proyek yang sifatnya sementara di dalam organisasi perusahaan yang bersifat tetap (Gann and Salter, 2000, Barrett and Sexton, 2006, Blindenbach-Driessen and van den Ende, 2006, Dvir et al., 2006, Bosch-Sijtsema and Postma, 2009). Dalam menjalankan kegiatannya, kontraktor harus mengelola baik bisnis maupun proyek dengan karakteristik yang berbeda. Proses bisnis melibatkan kegiatan yang berulang sementara proyek mempunyai kegiatan yang sementara dan unik (Gann and Salter, 2000). Volpe and Volpe (1991) mengidentifikasi dua tantangan utama yang harus diselesaikan untuk mencapai keberhasilan bisnis kontraktor, yaitu: memenangkan persaingan untuk mendapatkan proyek dan menyelesaikan proyek dengan sukses.

Proyek dianggap sementara karena hasilnya adalah produk akhir yang unik dalam fungsi, penampilan maupun lokasi. Oleh karenanya, proyek harus mempunyai desain yang spesifik dan diselesaikan dengan metode konstruksi yang spesifik juga, dalam rangka memenuhi kebutuhan klien (Ritz, 1994, Halpin and Woodhead, 2011, Gould and Joyce, 2009). Untuk sukses menyelesaikan proyek, kontraktor menghadapi tantangan khusus, seperti menjaga hubungan baik dengan klien yang secara aktif terlibat dalam proses konstruksi (Nam and Tatum, 1997), dan membawa berbagai pihak yang beragam dan berbeda untuk mencapai satu tujuan, yaitu penyelesaian proyek secara sukses (Levy, 2002, Barrett et al., 2008, Gould and Joyce, 2009).

Dikarenakan sifat dari industri dan tantangan yang terkait, kontraktor dianggap sebagai perusahaan dalam lingkungan dengan persaingan yang tinggi, risiko yang tinggi dan kebutuhan inovasi

yang tinggi (Dvir et al., 2006, Schaufelberger, 2009). Walaupun demikian, Chinowsky (2001) menunjukkan bahwa kontraktor dalam beberapa hal cenderung mengaplikasikan gaya manajemen yang konvensional pada bisnisnya, padahal untuk mencapai keberhasilan jangka panjang, kontraktor harus mengimplementasikan konsep strategis yang tepat yang melibatkan kebaruan dan inovasi.

Permasalahan muncul pada industri konstruksi di Indonesia dikarenakan ketidak-siapan sebagian besar perusahaan konstruksi, termasuk kontraktor untuk menghadapi kondisi terkini dan prospek ke depan. Hanya sebagian kecil kontraktor yang dapat dikategorikan unggul dan menghasilkan pekerjaan dengan standart tinggi dan berkualitas. Dalam situasi seperti ini, kontraktor lokal harus waspada karena dunia saat ini dalam era globalisasi dimana kontraktor asing dapat secara mudah memasuki pasar konstruksi Indonesia. Jumlah kontraktor asing yang masuk ke Indonesia semakin meningkat dari waktu ke waktu dan tidak seimbang dengan kontraktor lokal yang bekerja di luar negeri. Mempertimbangkan sifat dan tantangan khusus dari bisnis kontraktor secara umum dan situasi khusus dari industri konstruksi di Indonesia, upaya strategis perlu dilaksanakan oleh kontraktor di Indonesia dalam rangka meningkatkan kinerja dan daya saingnya (Pamulu, 2010).

Dalam beberapa dekade terakhir, kewirausahaan telah menjadi populer, fenomenal dan dibicarakan diantara orang seluruh dunia (Carland et al., 1984, Hebert and Link, 1989, Lumpkin and Dess, 1996, Collins et al., 2004, Yalcin and Kapu, 2008, Spencer et al., 2008). Kewirausahaan dipertimbangkan sebagai penggerak penting untuk keberhasilan bisnis (Covin and Slevin, 1991, Lumpkin and Dess, 1996, Wiklund and Shepherd, 2003)

Banyak praktisi dan cendekiawan telah mempertimbangkan kewirausahaan sebagai masalah penting yang perlu mendapat perhatian serius dan mendalam (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Hebert and Link, 1989, Sharma and Chrisman, 1999, Lazear, 2005, Yalcin and Kapu, 2008, Fayolle et al., 2010). Akibatnya, berbagai

upaya penelitian pada kewirausahaan telah berkembang dengan cepat dan berubah secara signifikan serta tersebar secara luas dalam berbagai disiplin seperti sejarah, manajemen, psikologi, sosiologi dan ekonomi (Hebert and Link, 1989, Schendel, 1990, Gartner et al., 1992, Moon, 1999, Sexton and Landstrom, 2000, Hoskisson et al., 2011, Brandstätter, 2011). Batas-batas kewirausahaan telah diperluas, tidak hanya terbatas pada individu yang menciptakan usaha baru tetapi juga pada perusahaan yang telah berjalan dan pada orang yang terlibat dalam proses bisnis sehari-hari (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Jennings and Lumpkin, 1989, Covin and Slevin, 1991, Lumpkin and Dess, 1996, Lumpkin and Dess, 2001, Antoncic and Hisrich, 2003).

Lebih lanjut kewirausahaan untuk perusahaan atau *corporate entrepreneurship (CE)* telah dipertimbangkan sebagai strategi untuk perusahaan yang telah berjalan untuk bertahan dalam persaingan (Guth and Ginsberg, 1990, Covin and Slevin, 1991, Ireland et al., 2009, Özdemirci, 2011, Peltola, 2012). Mendukung pendapat ini, Urbano et al. (2022) menyatakan bahwa *CE* telah dipercaya sebagai prinsip penting untuk mendukung upaya perusahaan untuk menemukan keunggulannya dalam bersaing dan menemukan kesempatan baru serta merancang kompetensi yang dibutuhkan untuk meraih keberhasilan .

Penelitian atas *CE* telah dijalankan di berbagai industri seperti manufaktur (Zahra and Covin, 1995, Antoncic and Scarlat, 2005, Wiklund and Shepherd, 2005, Zahra and Garvis, 2000, Mohamad et al., 2011), kimia (Zahra and Covin, 1995), jasa (Antoncic and Scarlat, 2005, Wiklund and Shepherd, 2005), perdagangan (Antoncic and Scarlat, 2005), ritel (Wiklund and Shepherd, 2005), asuransi, teknologi informasi (van Wyk and Adonisi, 2012), *high technology* (Hughes and Morgan, 2007), dan industri elektronik dan elektrik (Frank et al., 2010). van Wyk and Adonisi (2012) menyampaikan bahwa model *CE* tidak dapat di generalisasi untuk semua sektor bisnis dan semua negara di dunia.

Oleh karenanya, studi yang berfokus pada sektor bisnis khusus dan di negara tertentu, seperti Indonesia, perlu mengeksplorasi *CE* dan merancang strategi serta taktik khusus untuk memelihara dan meningkatkannya.

Mempertimbangkan kebutuhan kontraktor untuk menjalankan strategi bisnis yang tepat untuk menghadapi persaingan pasar yang tinggi, dan kehandalan *CE* dalam mendukung keberhasilan bisnis, maka kontraktor secara khusus merupakan perusahaan yang paling perlu untuk mengadopsi strategi *CE* untuk memastikan keberhasilan dan mempertahankan keberhasilan usahanya melebihi jenis perusahaan lain dalam industri konstruksi.

Meskipun *CE* dipertimbangkan sebagai strategi penting untuk kontraktor, namun upaya untuk menjalankan penelitian tentang kewirausahaan untuk kontraktor masih sangat terbatas. Kewirausahaan yang menjadi fokus pada penelitian manajemen konstruksi masih terbatas pada tingkat individu dan diarahkan pada identifikasi karakter personal dari wirausahawan. Sejauh ini penelitian terkait *CE* masih sangat terbatas dijumpai pada penelitian manajemen konstruksi. Beberapa penelitian dijumpai membahas dimensi *CE* secara individu dan belum mengintegrasikan dimensi-dimensi tersebut. Dengan demikian kesenjangan yang terjadi perlu dijembatani dengan mengeksplorasi penerapan *CE* pada kontraktor. Situasi khusus dari industri konstruksi di Indonesia akan menjadi fokus untuk mengeksplorasi penerapan *CE*. Oleh karenanya uraian selanjutnya didasarkan pada, pengalaman kontraktor di Indonesia.

Lebih lanjut, dalam rangka mengembangkan strategi perusahaan berdasarkan konsep *CE*, kontraktor perlu memahami baik situasi yang sedang terjadi maupun sasaran ke depan terkait dengan penerapan dimensi *CE*. Kemudian strategi yang tepat dapat disusun untuk mengisi kesenjangan antara situasi terkini dan yang diharapkan. Sejauh ini model untuk menilai penerapan *CE* belum dikembangkan secara komprehensif. Kebanyakan model yang telah ada diarahkan pada pengukuran tingkat *CE* untuk menemukan

hubungannya dengan kinerja perusahaan. Studi yang menjadi dasar penulisan buku ini akan berfokus pada pengembangan model untuk menilai orientasi kewirausahaan dari kontraktor dan menemukan strategi yang tepat untuk mencapai keadaan yang diharapkan.

Bab 2

KEWIRAUSAHAAN



2.1. Konsep Dasar Kewirausahaan

Bab ini memaparkan hasil dari kajian literatur yang difokuskan pada konsep kewirausahaan secara umum. Pembahasan akan diawali dari mengeksplorasi arti kewirausahaan untuk menemukan pemahaman mendalam dari kewirausahaan dan aspek-aspek yang terkait.

Entrepreneurship atau kewirausahaan diderivasi dari kata *entrepreneur* atau wirausahawan yang didefinisikan dalam *Longman English Business Dictionary* sebagai ‘seseorang yang memulai suatu perusahaan, mengatur kesepakatan bisnis dan mengambil risiko untuk memperoleh keuntungan’. Definisi ini menunjukkan bahwa *entrepreneur* dikaitkan dengan orang. Jika *entrepreneur* dikaitkan dengan orang, maka *entrepreneurship* diasosiasikan dengan kegiatan yang terkait dengan menjadi seorang *entrepreneur* (*Collins Cobuild English Dictionary*).

Di waktu kemudian, kewirausahaan telah menjadi sangat populer, fenomenal dan secara luas didiskusikan di seluruh dunia (Carland et al., 1984, Hebert and Link, 1989, Lumpkin and Dess, 1996, Collins et al., 2004, Yalcin and Kapu, 2008, Spencer et al., 2008). Hal ini dikarenakan kewirausahaan telah dipercaya sebagai pendorong penting dari keberhasilan usaha (Covin and Slevin, 1991, Lumpkin and Dess, 1996, Wiklund and Shepherd, 2003). Sebagai akibatnya, banyak upaya penelitian yang berfokus pada subyek kewirausahaan telah dijalankan. Dengan demikian topik penelitian kewirausahaan berkembang dengan pesat, dan berubah secara signifikan, dan tersebar luas di banyak bidang.

Walaupun banyak studi tentang kewirausahaan, namun dasar teoritis yang koheren dan holistik dari konsep kewirausahaan masih kurang. Lebih lanjut, belum dijumpai konsistensi antara arti dan pola kewirausahaan. Hal ini masih menjadi perhatian banyak peneliti di seluruh dunia untuk menemukan satu arti kewirausahaan yang konsisten dan dapat diterima. (Gartner, 1988, Jennings and Lumpkin, 1989, Hisrich, 1990, Lumpkin and Dess, 1996, Sharma

and Chrisman, 1999, Moon, 1999, Collins et al., 2004, Stewart and Roth, 2007, Dodd and Anderson, 2007, Spencer et al., 2008).

Ketika diskusi tentang kewirausahaan yang dipublikasikan di berbagai buku dan jurnal diinvestigasi, telah dijumpai dua paradigma yang dominan dan fenomenal. Paradigma dari Schumpeter dan paradigma dari Kirzner. Paradigma klasik dari Schumpeter didasarkan pada model ketidak-seimbangan yang menempatkan perhatian pada wirausahawan sebagai pelopor yang mengambil tindakan radikal (Schumpeter, 1939). Secara kontras, Kirzner (1997) memperkenalkan paradigma yang berdasarkan pada model keseimbangan dimana fitur penting dari seorang wirausahawan adalah kemampuan untuk mendapatkan kesempatan yang tidak dikenali orang lain. Meskipun Schumpeter dan Kirzner memiliki pandangan yang berbeda untuk kewirausahaan, pendapat mereka tidak perlu diperdebatkan atau dijadikan konflik. Banyak peneliti setuju untuk memandang dua paradigma ini sebagai komplementari satu terhadap yang lain dan kedua paradigma dapat diimplementasikan secara simultan (Hoskisson et al., 2011, Volberda, 1998)

Terdapat banyak definisi lain dari kewirausahaan, selain dua paradigma yang dominan ini. Ketika semua definisi ini diinvestigasi, didapati bahwa kewirausahaan difokuskan baik pada tindakan maupun proses (Hebert and Link, 1989, Jones and Butler, 1992, Lumpkin and Dess, 1996, Sharma and Chrisman, 1999, Bolton and Thompson, 2004, Lazear, 2005, Yalcin and Kapu, 2008, Brandstätter, 2011). Menurut *Collins Cobuild Dictionary*, tindakan adalah sesuatu yang dilakukan atas kesempatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu, sementara proses adalah serangkaian tindakan yang ditujukan untuk mencapai hasil tertentu. Berdasarkan definisi atas tindakan dan proses, dipandang proses lebih tepat untuk mendeskripsikan kewirausahaan daripada tindakan. Kewirausahaan diarahkan untuk mencapai keberhasilan bisnis, dan untuk mencapai keberhasilan bisnis diperlukan berbagai tindakan.

Kewirausahaan diasosiasikan pada proses yang dijalankan oleh perseorangan (Hebert and Link, 1989, Sharma and Chrisman, 1999, Bolton and Thompson, 2004, Brandstätter, 2011) maupun proses dalam perusahaan (Jones and Butler, 1992, Lumpkin and Dess, 1996, Lazear, 2005, Yalcin and Kapu, 2008). Isu lain terkait kewirausahaan adalah menciptakan bisnis baru (Yalcin and Kapu, 2008) maupun memelihara bisnis yang sudah berjalan (Jones and Butler, 1992, Lazear, 2005) atau keduanya, menciptakan bisnis baru dan memelihara bisnis yang sudah berjalan (Hebert and Link, 1989, Sharma and Chrisman, 1999, Lumpkin and Dess, 1996, Bolton and Thompson, 2004).

Berdasarkan identifikasi terhadap proses, berbagai faktor dijumpai sebagai karakteristik dari kewirausahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain mencaai kesempatan (Jones and Butler, 1992), risiko (Hebert and Link, 1989), kreativitas (Hebert and Link, 1989, Jones and Butler, 1992, Bolton and Thompson, 2004, Brandstätter, 2011) dan inovasi atau kebaruan (Lumpkin and Dess, 1996, Sharma and Chrisman, 1999, Lazear, 2005, Brandstätter, 2011).

Berdasarkan penelaahan ini, kewirausahaan awalnya dianggap sebagai proses yang dijalankan seseorang untuk menciptakan dan / atau menjalankan bisnis. Selanjutnya konsep ini berevolusi untuk mengenali proses dalam perusahaan berusaha untuk mendapatkan bisnis baru dan / atau untuk mengelola bisnis yang ada dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan bisnis. Proses kewirausahaan melibatkan sejumlah karakteristik khusus, seperti mencari kesempatan, mengambil risiko, kreativitas dan inovasi. Karakteristik ini akan dibahas lebih lanjut pada bagian berikutnya untuk memberi gambaran lebih jelas tentang konsep kewirausahaan.

2.2. Kewirausahaan Pada Berbagai Tingkat

Berdasarkan konsep kewirausahaan yang telah didiskusikan di atas, kewirausahaan dapat diimplementasikan baik pada tingkat individu maupun organisasi. Pada tingkat individu, kewirausahaan dikaitkan dengan wirausahawan atau orang yang menjalankan usahanya sendiri (Brockhaus, 1980, Hebert and Link, 1989, Sharma and Chrisman, 1999, Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Lazear, 2005, Bolton and Thompson, 2004, Baron, 2007). Di sisi lain ada *intrapreneur*, yaitu orang yang bekerja untuk perusahaan (Burgelman, 1983b, Pinchot, 1986, Ross, 1987, Thornberry, 2006, Srivastava and Agrawal, 2010, Martiarena, 2013). Brockhaus (1980) membedakan wirausahawan atau *entrepreneur* dari *intrapreneur* dengan menegaskan kalau *entrepreneur* bukan karyawan. Sementara kewirausahaan atau *entrepreneurship* di tingkat organisasi dinyatakan sebagai *Corporate Entrepreneurship* atau *CE* (Burgelman, 1983a, Burgelman, 1984, Jennings and Lumpkin, 1989, Guth and Ginsberg, 1990, Schendel, 1990, Sharma and Chrisman, 1999) atau sering juga disebut *Intrapreneurship* (Kuratko et al., 2005, Hisrich, 1990, Antoncic and Hisrich, 2003).

2.2.1. Entrepreneur

Ketika definisi entrepreneur atau wirausahawan diinvestigasi, dijumpai bahwa wirausahawan adalah seseorang yang memiliki dan mengelola suatu bisnis (Brockhaus, 1980). Lebih dari memiliki dan mengelola bisnis, wirausahawan juga pemrakarsa yang mendirikan suatu bisnis (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Gartner, 1988, Sharma and Chrisman, 1999, Bolton and Thompson, 2004, Lazear, 2005). Dengan cara lain, Lazear (2005) mempertimbangkan wirausahawan sebagai pemimpin yang membawa orang bersamasama untuk menjalankan bisnis. Tujuan utama dari wirausahawan adalah menjalankan bisnis untuk mendapatkan keuntungan dan mengembangkan bisnis (Gartner, 1988, Baron, 2007).

Wirausahawan ditantang untuk mendapatkan kesempatan bisnis dengan menemukan atau menciptakan dan mengkomersilkan barang baru, jasa baru, dan / atau metode baru (Bolton and Thompson, 2004). Dalam situasi ini, wirausahawan akan berhadapan dengan situasi bisnis yang berisiko dan tidak menentu (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Hebert and Link, 1989). Oleh karena itu, wirausahawan dituntut untuk inovatif, kreatif dan mandiri (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Gartner, 1988, Hebert and Link, 1989, Bolton and Thompson, 2004, Lazear, 2005).

Berdasarkan berbagai arti dari wirausahawan yang telah diungkapkan dalam penelaahan di atas, wirausahawan dianggap sebagai orang yang memiliki dan mengelola bisnis untuk mencapai tujuan utama mengembangkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Pada kasus tertentu, orang tersebut, tetapi tidak selalu, merupakan pemrakarsa yang memulai bisnis. Dalam menjalankan bisnis, mereka ditantang untuk mendapatkan kesempatan bisnis di bawah kondisi yang penuh risiko dan tidak menentu; oleh karenanya mereka dituntut untuk memiliki karakteristik tertentu seperti inovatif, kreatif dan mandiri: mereka tidak takut dipandang ‘berbeda’ dari orang lain.

2.2.2. Intrapreneur

Kewirausahaan pada tingkat individu telah berevolusi dari wirausahawan yang memiliki perusahaan ke karyawan yang bekerja pada perusahaan yang disebut *intrapreneur*. Pada uraian sebelumnya dipahami bahwa status dan situasi dari wirausahawan berbeda dari orang yang bekerja untuk perusahaan. Orang yang bekerja untuk perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dan karakter seorang wirausahawan namun dibatasi oleh batas-batas dari perusahaan (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Ross, 1987, Altinay, 2005, Thornberry, 2006, Srivastava and Agrawal, 2010).

Intrapreneur memiliki peran yang signifikan dalam pengembangan perusahaan tempatnya bekerja (Altinay, 2005).

Berkaitan dengan hal ini, Burgelman (1983a) berargumen bahwa ide-ide dari wirausahawan untuk memperbaharui organisasi akan selanjutnya diterapkan oleh manajer tingkat dibawahnya dan kemudian oleh para staf yang bekerja pada perusahaan. *Intrapreneur* dapat berkontribusi pada pengembangan perusahaan melalui beberapa cara seperti mempromosikan inovasi (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Ross, 1987) dan *corporate venturing* (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Burns, 2005). Walaupun *entrepreneur* dan *intrapreneur* berkontribusi terhadap pengembangan perusahaan, dan dituntut untuk memiliki kemampuan dan karakteristik yang sama, mereka berbeda dalam beberapa hal seperti seperti penghargaan, risiko, kemampuan, dan kemandirian.

Penghargaan bagi *intrapreneur* diperoleh terutama dari gaji yang diterimakan secara reguler dan dapat dikendalikan dibanding penghargaan untuk *entrepreneur* yang dalam bentuk pendapatan finansial yang lebih mandiri dan dapat diatur sesuai yang ditargetkan. *Entrepreneur* menanggung risiko individu yang tinggi yang dapat membawa akibat yang signifikan bagi organisasi termasuk kebangkrutan. Sementara *intrapreneur* berbagi risiko dengan perusahaan induk dan efek dari risiko ini terutama hanya terkait dengan reputasi dan karier individu saja. Pengusaha sebagai *entrepreneur* dapat menetapkan tujuan secara mandiri dan dapat mengontrol lingkungan kerja mereka sendiri, sementara *intrapreneur* harus mempertimbangkan dan mengikuti batas-batas perusahaan. Dalam kondisi khusus ini, *entrepreneur* diharuskan memiliki ketrampilan kewirausahaan yang lebih tinggi dibandingkan *intrapreneur* (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Ross, 1987, Christensen, 2005, Martiarena, 2013).

Berdasarkan berbagai pengertian *intrapreneur* yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *intrapreneur* yang juga dikenal sebagai karyawan adalah individu yang bekerja untuk perusahaan. Teritori mereka terbatas pada batas-batas perusahaan tetapi mereka tetap perlu memiliki dan menerapkan

ketrampilan kewirausahaan untuk memberikan kontribusi kepada pengembangan perusahaan.

2.2.3. *Corporate entrepreneurship (CE)*

CE dapat dipertimbangkan sebagai kewirausahaan yang diterapkan pada perusahaan yang sudah berjalan. Definisi sederhana ini sama dengan definisi yang disampaikan oleh Antoncic and Hisrich (2003) dan Burns (2005). Studi lain secara khusus mengkaitkan *CE* dengan berbagai kegiatan dalam perusahaan. *CE* telah dipertimbangkan sebagai kegiatan yang dijalankan dalam perusahaan untuk menciptakan bisnis baru (Burgelman, 1983a, Burgelman, 1984, Guth and Ginsberg, 1990, Schendel, 1990, Sharma and Chrisman, 1999). Secara khusus, Burgelman (1983a, 1984) menjelaskan bisnis baru yang diciptakan sebagai diversifikasi usaha ke bisnis baru yang tidak berhubungan dengan, atau hanya mempunyai hubungan terbatas dengan bisnis yang telah berjalan. Guth and Ginsberg (1990) dan Zahra (1993, 1995, 1996) mengasosiasikan penciptaan bisnis baru dengan inovasi dan *venturing*.

Selain menciptakan bisnis baru, *CE* juga diarahkan untuk pembaharuan perusahaan, seperti pengembangan produk baru dan pasar baru (Jennings and Lumpkin, 1989), pembaharuan strategi (Guth and Ginsberg, 1990, Zahra, 1993, Zahra and Covin, 1995, Zahra, 1996, Sharma and Chrisman, 1999), dan penciptaan strategi baru untuk mentransformasikan bisnis yang stagnan (Schendel, 1990).

Untuk menyediakan pemahaman yang lebih baik tentang *CE*, perusahaan berbasis kewirausahaan akan dibandingkan dengan perusahaan yang konservatif. Miller and Friesen (1982) membandingkan perusahaan berbasis kewirausahaan dengan perusahaan konservatif dalam hal inovasi. Perusahaan konservatif mengembangkan inovasi untuk menanggapi tantangan dan kebutuhan. Sedangkan perusahaan berbasis kewirausahaan

menciptakan kebutuhan yang tinggi, oleh karenanya inovasi dikembangkan secara agresif. Jennings and Lumpkin (1989) menemukan bahwa dibandingkan dengan perusahaan konservatif, perusahaan berbasis kewirausahaan cenderung menggunakan pendekatan partisipatif daripada pendekatan sepihak dan pengambilan keputusan bergantung lebih pada orang-orang yang mempunyai kompetensi dan kreatif. Oleh karenanya, anggota dari perusahaan berbasis kewirausahaan lebih inovatif dan berani mengambil risiko lebih besar dalam rangka membawa idenya menjadi kenyataan.

Berdasarkan berbagai makna dari *CE* yang telah diungkapkan dalam penelaahan di atas, *CE* dapat didefinisikan sebagai kegiatan atau proses berbasis kewirausahaan yang terjadi pada perusahaan yang sudah berjalan yang dirancang untuk memperbaharui bisnis yang sedang berjalan atau untuk menciptakan bisnis baru.

Bab 3

DIMENSI KEWIRAUSAHAAN



Pemahaman arti kewirausahaan akan menjadi lebih akurat dengan mengidentifikasi karakteristik atau dimensi dari kewirausahaan. Karakteristik atau dimensi dibedakan untuk kewirausahaan pada tingkat individu dan organisasi. Kemudian pada tingkat individu juga juga dibedakan antara *entrepreneur* and *intrapreneur*.

3.1. Karakter Entrepreneur

Selama bertahun-tahun, studi atas berbagai karakteristik wirausahawan telah dilakukan secara luas. Koh (1996) menginventigasi enam karakteristik psikologis dari wirausahawan yang paling sering dikutip dibandingkan studi sejenis yang telah dilakukan. Karakteristik tersebut adalah: kebutuhan akan prestasi, lokus kontrol internal, kecenderungan untuk mengambil risiko, toleransi terhadap ambiguitas, kepercayaan diri dan inovatif. Tambahan untuk enam karakteristik ini disampaikan oleh Tajeddini and Mueller (2009) yaitu kebutuhan akan otonomi. Lebih lanjut, kebutuhan akan otonomi pada wirausahawan lebih tinggi dibandingkan orang pada umumnya. Sidek and Zainol (2011) menggunakan tiga karakteristik diantaranya kebutuhan akan prestasi, kecenderungan berani mengambil risiko dan lokus kontrol internal dan mengkaitkannya dengan kinerja bisnis.

Burns (2005), membedakan karakteristik dari wirausahawan dengan manajer-pemilik perusahaan dan menyatakan bahwa tidak semua manajer-pemilik perusahaan dapat dikategorikan sebagai wirausahawan. Dalam menjalankan bisnisnya, manajer-pemilik perusahaan cenderung berfokus mempertahankan bisnisnya, sementara wirausahawan mempunyai semangat untuk bertumbuh daripada sekedar bertahan. Pada situasi ini, karakteristik wirausahawan telah dipisah menjadi dua kategori, yaitu karakteristik yang terkait semangat bertahan dan karakteristik yang terkait dengan semangat untuk berkembang. Kategori pertama dianggap sebagai karakteristik wirausahawan dan manajer-pemilik, sementara kategori kedua dijumpai secara khusus pada wirausahawan.

Karakteristik dari manajer-pemilik yang sekaligus merupakan karakteristik dari wirausahawan terdiri dari kebutuhan untuk mandiri, kebutuhan akan prestasi, lokus kontrol internal, kemampuan untuk hidup dalam tidak-pastian dan mengambil risiko yang dapat diperhitungkan. Sementara karakteristik yang hanya ada pada wirausahawan yang dianggap sebagai semangat untuk berkembang adalah oportunistik, kemauan untuk mengambil risiko lebih besar, inovatif, percaya diri, proaktif, mempunyai energi yang tinggi, dapat hidup dengan ketidak-pastian yang tinggi, mempunyai motivasi diri sendiri, mempunyai visi dan bakat. Karakteristik ini merupakan karakteristik yang dibawa sejak lahir yang dapat dikembangkan dengan proses pembelajaran, pengalaman, lingkungan dan budaya.

Frese (2009) mendeskripsikan karakteristik personal dari wirausahawan sebagai pengambil risiko, inovatif, kebutuhan untuk berprestasi, lokus kontrol internal, kepribadian proaktif, toleran terhadap tekanan, dan semangat untuk bekerja. Karakteristik ini, bersama dengan modal internal manusia dan faktor lingkungan, dapat mendukung kinerja pengusaha untuk mencapai kesuksesan.

Setelah menelaah semua karakteristik ini, dijumpai bahwa beberapa karakteristik mempunyai arti yang sama tetapi dinyatakan dengan istilah dan kata yang berbeda. Selain itu beberapa karakteristik menjadi bagian dari karakteristik yang lain. Akhirnya disimpulkan delapan karakteristik yang membedakan orang yang mempunyai kecenderungan sebagai wirausahawan atau *entrepreneur* dari orang pada umumnya. Delapan karakteristik tersebut adalah pengambil risiko, inovatif, kebutuhan akan prestasi, lokus kontrol internal, percaya diri, toleransi terhadap ambiguitas, kebutuhan akan otonomi, dan proaktif.

A. Pengambil risiko

Pengambil risiko merujuk pada kecenderungan mengambil kesempatan yang menuntut pengambilan keputusan

di dalam kondisi yang tidak menentu (McClelland, 1961, Koh, 1996). Secara khusus, McClelland (1961) menekankan bahwa wirausahawan sebagai pengambil risiko harus dibedakan dari perilaku penjudi. Wirausahawan mengambil risiko di dalam situasi yang terkendali, oleh karenanya kelakuan pengambil risiko dari wirausahawan dipertimbangkan sebagai pengambil risiko yang dapat diperhitungkan yang melibatkan tidak hanya keberuntungan tetapi juga ketrampilan. Sidek and Zainol (2011) mendapati bahwa wirausahawan dengan kinerja lebih tinggi mempunyai kecenderungan untuk lebih berani mengambil tindakan berisiko dibandingkan dengan pelaku bisnis pada tingkat yang lebih rendah.

B. Inovatif

Burns (2005) mempertimbangkan kemampuan wirausahawan untuk menciptakan inovasi merupakan satu diantara dua karakteristik paling penting dari wirausahawan; karakteristik utama yang kedua adalah menjadi oportunistik. Inovasi diperlukan untuk menciptakan dan memanfaatkan kesempatan. Frese (2009) mendefinisikan inovatif sebagai menciptakan dan menerapkan ide baru seperti produk baru, jasa baru, sistem baru dan/atau strategi baru untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Inovatif dipertimbangkan berhubungan dengan memulai sendiri sesuatu yang baru, walaupun berbeda dari kebanyakan. Inovasi adalah aspek penting dari memulai sendiri yang bertolak belakang dengan mencontoh sesuatu yang telah dikerjakan orang lain.

C. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi berhubungan dengan ambisi individu untuk mencapai tujuannya secara cepat dan tepat. Ambisi ini memotivasi individu untuk mengalahkan semua kendala yang menghalangi tujuan yang akan dicapai (Tajeddini and Mueller, 2009). Menurut McClelland (1961) wirausahawan ditandai dengan kebutuhan yang tinggi akan prestasi. Sidek and Zainol (2011) mendapati bahwa semakin tinggi kebutuhan akan prestasi akan

semakin meningkatkan kinerja. Burns (2005) menyatakan bahwa tingkat prestasi yang ingin dicapai bervariasi tergantung pada individu yang menginginkannya tetapi prestasi yang ingin dicapai wirausahawan biasanya berkaitan dengan uang.

D. Locus kontrol internal

Locus kontrol berkaitan dengan kepercayaan individu atas siapa atau apa yang mengontrol tindakan dan capaian dalam hidupnya. Karakteristik ini dibedakan menjadi locus kontrol internal dan eksternal. Orang dengan karakter locus kontrol internal cenderung menganggap bahwa tindakannya berada di bawah kendalinya sendiri, sehingga mereka bertanggung jawab atas tindakannya. Orang dengan locus kontrol eksternal cenderung mengasumsikan bahwa capaiannya dipengaruhi oleh faktor eksternal dan oleh karenanya orang tersebut secara individu hanya mempunyai sangat sedikit atau bahkan tidak sama sekali mempunyai kendali terhadap luaran dari tindakannya.

Seorang wirausahawan mempunyai karakteristik locus kontrol internal daripada eksternal. Kondisi ini dijumpai pada banyak orang dengan berbagai profesi (Koh, 1996, Tajeddini and Mueller, 2009). Menurut Frese (2009) orang dengan locus kontrol internal, merasa mempunyai kompetensi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sidek and Zainol (2011) mendapati locus kontrol internal secara positif berhubungan dengan kinerja seorang wirausahawan.

E. Percaya diri

Ketidak-pastian adalah situasi yang secara umum dihadapi wirausahawan; Burns (2005) menyatakan bahwa dalam berhubungan dengan ketidak-pastian, orang perlu percaya diri. Percaya diri didefinisikan sebagai keyakinan atas kemampuan sendiri untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Koh, 1996, Tajeddini and Mueller, 2009). Menurut Tajeddini and Mueller (2009), percaya diri

mengarahkan orang untuk berlaku tepat dan efektif untuk mencapai keberhasilan.

F. Toleransi terhadap ambiguitas

Situasi ambigu terjadi ketika informasi tentang situasi tertentu tidak tersedia sepenuhnya atau tidak memadai (Koh, 1996). Situasi ini biasanya terjadi pada situasi yang baru dan kompleks dengan risiko tinggi dan ketidak-pastian tinggi. Dalam banyak kasus, wirausahawan dituntut membuat keputusan dalam situasi yang ambigu. Wirausahawan yang mempunyai toleransi tinggi terhadap situasi yang ambigu akan menganggap situasi ini sebagai tantangan bukan halangan, dan akan menanggapi secara positif. Informasi yang terbatas akan sepenuhnya digunakan untuk mencapai hasil yang optimal (Koh, 1996, Tajeddini and Mueller, 2009).

G. Kebutuhan akan otonomi

Kebutuhan akan otonomi mempunyai arti yang bervariasi, tergantung pada konteks dari diskusinya; meskipun demikian, ketika dikaitkan dengan kebutuhan personal akan otonomi, definisi yang paling tepat adalah kecenderungan seseorang untuk bekerja dan membuat keputusan secara independen, bebas dari pengaruh pihak luar (van Gelderen et al., 2003). Lumpkin and Dess (1996) menyatakan bahwa otonomi mengarahkan wirausahawan mempunyai ide yang baru dan luar biasa yang merupakan titik awal dari munculnya ide bisnis. Burns (2005) menekankan bahwa wirausahawan memerlukan kemandirian untuk mengendalikan ide, tujuan, bisnis, cara kerja yang berbeda, meraih potensi, dsb.

H. Proaktif

Menurut Burns (2005) wirausahawan harus dapat meraih kesempatan secara cepat dan tepat, mereka harus tidak hanya menunggu kebertuntungan. Frese (2009) menambahkan bahwa wirausahawan seharusnya tidak hanya mempunyai tekad dan

mampu mencari peluang saja tetapi juga mampu mengantisipasi persoalan yang akan muncul dari peluang tersebut dan kemudian menemukan cara mengatasinya.

3.2. Karakteristik Intrapreneur

Intrapreneur harus mempunyai karakteristik yang sama dengan *entrepreneur* tetapi mereka bekerja di dalam batasan-batasan perusahaan, oleh karenanya mereka perlu mengkombinasikan kemampuan kewirausahaan dengan kemampuan manajerial (Luchsinger and Ray Bagby, 1987, Ross, 1987, Altinay, 2005, Burns, 2005). Sama dengan *entrepreneur*, *intrapreneur* juga perlu menjadi pengambil risiko, *self-motivated* dan percaya diri (Pinchot, 1986), pekerja keras, berorientasi pada tujuan atau hasil, dan ambisius (Pinchot, 1986, Ross and Unwalla, 1986), demikian juga merasa nyaman dengan perubahan (Kanter, 2004).

Bertolak belakang dengan pendapat bahwa *intrapreneur* mempunyai karakteristik yang sama dengan *entrepreneur*, Martiarena (2013) mendapati bahwa *intrapreneur* lebih mirip dengan pekerja daripada *entrepreneur*. Studinya mendapati bahwa *intrapreneur* kemungkinan besar menghindari risiko, tidak mengenali kesempatan bisnis dan memiliki kemampuan kewirausahaan yang lemah. Temuan ini didasarkan pada situasi khusus dimana studinya mengkaitkan *intrapreneur* dengan kegiatan *corporate venturing* di dalam batasan-batasan perusahaan yang sudah berjalan.

Sebagai tambahan pada kemampuan kewirausahaan, *intrapreneur* dituntut untuk mempunyai kemampuan manajerial seperti teori organisasi, penyelesaian konflik (Ross and Unwalla, 1986), gaya manajemen (Kanter, 2004), sistem birokrasi, penjualan dan pemasaran (Pinchot, 1986), kerja tim (Burns, 2005). Lebih lanjut untuk menyikapi semangat kewirausahaan dalam batasan perusahaan, *intrepreneur* harus dapat meminimalkan kendali dari struktur dan sistem organisasi (Luchsinger and Ray Bagby, 1987),

dalam rangka menciptakan dan memelihara budaya dan lingkungan kerja yang mendukung semangat kewirausahaan (Ross, 1987).

3.3. Dimensi *Corporate Entrepreneurship*

Miller (1983) menggeser pandangan tentang kewirausahaan dari upaya individu ke upaya perusahaan. Bersama dengan berkembangnya ukuran perusahaan dan kompleksitasnya, kegiatan kewirausahaan dari perusahaan diperlukan sebagai tambahan dari upaya menerapkan kewirausahaan perorangan dari personal yang ada di perusahaan. Berdasarkan kenyataan ini, dia menggaris-bawahi tiga aspek yang diperlukan oleh perusahaan berbasis kewirausahaan, yaitu inovatif, berani mengambil risiko dan proaktif.

Selanjutnya, aspek-aspek ini yang banyak diacu sebagai karakteristik perusahaan berbasis kewirausahaan pada studi-studi selanjutnya. Covin and Slevin (1991) merefleksikan tiga karakteristik tersebut dalam model yang diusulkan di makalahnya. Pada model ini, berani mengambil risiko dinyatakan sebagai tindakan dari manajer puncak ketika menghadapi kondisi yang tidak menentu, inovatif dikaitkan dengan inovasi produk, dan proaktif dihubungkan dengan semangat menjadi pelopor yang diperlukan untuk secara agresif bersaing dengan perusahaan pesaingnya.

Beberapa studi lain juga menggunakan aspek-aspek ini. Zahra and Covin (1995) menggunakan aspek-aspek ini untuk mengukur *CE* pada studinya tentang pengaruh *CE* pada kinerja finansial perusahaan. Wiklund and Shepherd (2005) mengukur orientasi kewirausahaan atau *entrepreneurial orientation (EO)* dari perusahaan berdasarkan tiga aspek ini, dalam penelitiannya tentang pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja bisnis ukuran kecil. Aspek-aspek ini juga digunakan Frank et al. (2010) untuk mengukur *EO* dari perusahaan kelas kecil menengah atau *small and medium sized enterprises (SMEs)*. Pada penelitian ini *EO* dihubungkan dengan kinerja bisnis dalam hal penjualan dan perkembangan arus kas.

Lumpkin and Dess (1996) memunculkan dua dimensi sebagai aspek penting dari orientasi kewirausahaan yang dimiliki perusahaan, yaitu agresif dalam bersaing dan otonomi. Dengan demikian Lumpkin and Dess (1996) mengusulkan lima dimensi dari kewirausahaan perusahaan, yaitu inovatif (*innovativeness*), berani mengambil risiko (*risk taking*), proaktif (*proactiveness*), agresif dalam bersaing (*competitive aggressiveness*) dan otonomi (*autonomy*). Agresif dalam bersaing ditambahkan untuk melengkapi proaktif karena dua dimensi ini berhubungan dekat satu dengan lainnya sehingga sering dianggap sama. Kenyataannya keduanya adalah berbeda satu dengan lainnya (Lumpkin and Dess, 1996, Lumpkin and Dess, 2001). Proaktif diasosiasikan dengan upaya untuk mengamankan peluang, sementara agresif dalam bersaing lebih terkait dengan menghadapi pesaing untuk meraih kesempatan (Lumpkin and Dess, 2001). Otonomi ditambahkan karena dipertimbangkan sebagai aspek penting untuk memupuk nilai kewirausahaan dalam perusahaan. Dalam konteks *CE*, otonomi berarti kebebasan dan kemandirian yang disediakan perusahaan untuk stafnya untuk menjalankan kegiatan kewirausahaan (Lumpkin et al., 2009).

Antoncic and Hisrich (2003) mendefinisikan delapan dimensi dari *intrapreneurship* atau *CE*. Delapan dimensi ini adalah perusahaan baru, bisnis baru, inovasi produk dan jasa, proses yang inovatif, pembaharuan, berani mengambil risiko, proaktif dan agresif dalam bersaing. Kreiser et al. (2010a) menentukan tiga dimensi dari *CE* adalah inovatif, proaktif, dan pembaharuan strategi. Tiga dimensi ini diusulkan agar perusahaan proaktif dalam mengejar kesempatan bisnis yang diinginkan, inovatif mengembangkan produk dan proses baru, dan terus menerus mendefinisikan ulang kegiatan-kegiatannya melalui proses pembaharuan strategi dalam rangka menciptakan dan memanfaatkan peluang.

Setelah menelaah semua perangkat dimensi yang diusulkan, lima dimensi yang diusulkan Lumpkin and Dess (1996) dianggap

dimensi yang paling komprehensif dan jelas secara konsep. Selain itu lima dimensi ini juga dibahas lebih mendalam oleh (Lumpkin and Dess, 2001), juga dibahas lebih lanjut tentang hubungan tiap dimensi terhadap kinerja bisnis (Hughes and Morgan, 2007, Hussain et al., 2015). Oleh karenanya lima dimensi tersebut akan dijadikan dasar diskusi selanjutnya dalam buku ini.

A. Otonomi

Otonomi didefinisikan secara filosofi dalam konteks perorangan sebagai kebebasan dan kemandirian tindakan individu untuk membuat keputusan yang dituju. Konsep otonomi telah berkembang dari berfokus pada individu ke konteks organisasi kontemporer dan otonomi perusahaan (Roloff and Aßländer, 2010).

Otonomi dalam konteks organisasi biasanya diartikan sebagai otonomi karyawan dalam batasan peraturan dan budaya perusahaan (Roloff and Aßländer, 2010). Eksplorasi lebih lanjut dari otonomi dalam konteks otonomi karyawan menemukan bahwa otonomi dikaitkan dengan kebebasan karyawan, sebagai individu atau bagian dari tim untuk menyampaikan ide dan mewujudkannya secara menyeluruh, juga berpikir dan bertindak secara mandiri (Lumpkin and Dess, 1996, 2001, Hughes and Morgan, 2007).

Berbagai tipe otonomi yang disediakan perusahaan untuk karyawannya telah diidentifikasi sebagai otonomi untuk bekerja mandiri, otonomi untuk membuat keputusan, otonomi untuk menentukan tujuannya sendiri, otonomi untuk bernegosiasi, bebas untuk mengakses informasi, bebas berkomunikasi dan bebas untuk mendapatkan kesempatan bisnis (Covin and Slevin, 1989, Hughes and Morgan, 2007, Tsai et al., 2008, Roloff and Aßländer, 2010). Secara khusus, dalam hasil pengambilan keputusan, McCall (2001) mempertimbangkan otonomi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan hak pribadi yang tidak dapat diingkari.

Otonomi dapat diterapkan dengan cara yang berbeda pada perusahaan yang berbeda karena tergantung pada tipe, gaya, ukuran, budaya, dan kepemilikan dari perusahaan. Sebagai contoh, ukuran dan kepemilikan perusahaan berdampak pada tingkat sentralisasi dan delegasi, yang akan mempengaruhi otonomi yang disediakan untuk karyawan. (Lumpkin and Dess, 1996, 2001).

Otonomi juga diaplikasikan untuk usaha internal perusahaan atau mengembangkan anak perusahaan. Johnson (2012) mengusulkan dua jenis otonomi dalam konteks usaha internal perusahaan yaitu otonomi struktural dan otonomi terencana. Otonomi struktural terkait operasi mandiri untuk bisnis baru yang tidak terkait dengan unit bisnis yang sudah ada. Sementara otonomi terencana ditujukan pada perencanaan dan pengendalian mandiri, seperti penetapan tujuan dan strategi juga evaluasi kemajuan. Pada kasus khusus terkait hubungan antara kantor pusat dengan anak perusahaan, Homburg and Prigge (2014) menemukan anak perusahaan biasanya mengharapkan otonomi yang lebih daripada yang disediakan kantor pusat.

Lebih lanjut Roloff and Aßländer (2010) menemukan otonomi perusahaan diperlukan ketika perusahaan yang berbadan hukum perlu otonomi untuk membuat kesepakatan dengan organisasi lain. Sebagai contoh adalah kasus hubungan antara pembeli dan pemasok. Persoalan terkait otonomi perusahaan lebih jarang digunakan dan dibahas daripada otonomi individu meskipun istilah otonomi umum digunakan untuk menyatakan kebebasan dan kemandirian daerah atau negara.

Sebagai tambahan, otonomi sebagai aspek dari kemandirian, otonomi juga dipertimbangkan sebagai salah satu dimensi dari orientasi kewirausahaan. Sebagai dimensi kewirausahaan perusahaan, Lumpkin et al. (2009) berargumen bahawa otonomi adalah aspek penting untuk semua perusahaan berbasis kewirausahaan untuk menciptakan nilai-nilai kewirausahaan karena

otonomi menyediakan kesempatan pada staf untuk menjalankan kegiatan kewirausahaan dalam perusahaan. Sejalan dengan pendapat ini, Srivastava and Agrawal (2010) mempertimbangkan otonomi sebagai karakteristik *CE* yang menyediakan kebebasan kepada staf untuk menjadi inovatif.

B. Agresif dalam Bersaing

Agresif dalam bersaing telah dipertimbangkan sebagai usaha perusahaan untuk mengungguli pesaingnya secara langsung dan penuh semangat (Lumpkin and Dess, 1996). Agresif dalam bersaing ditandai dengan reaksi atau tanggapan pada tindakan pesaing dan juga menemukan kekuatan perusahaan dibandingkan para pesaing (Lumpkin and Dess, 1996, Helfat, 1997, Lumpkin and Dess, 2001). Perusahaan yang agresif dalam bersaing akan secara menerus menilai kondisi dari para pesaingnya, dengan demikian kelemahan pesaing dapat diidentifikasi dan kekuatan perusahaan sendiri dapat ditemukan. Akhirnya diharapkan perusahaan akan mendapatkan lebih banyak kesempatan untuk meraih kelebihan komersial yang diharapkan (Hughes and Morgan, 2007).

Agresif dalam bersaing telah diterjemahkan dalam beberapa bidang praktis, seperti agresif dalam persaingan harga, mengenalkan produk baru dan inovatif untuk mengalahkan produk pesaing, menghantui pesaing dalam pasar, membawa kejutan khusus dalam pasar (Hussain et al., 2015). Secara khusus Tsai et al. (2008) mengusulkan inovasi secara organisasi harus diarahkan untuk menguasai strategi pesaing, dalam rangka mengunggulinya.

Sebagai tambahan, Lin (2006) mengusulkan integrasi sosial dari anggota tim manajemen puncak secara positif akan mempengaruhi agresifitas perusahaan dalam bersaing karena integrasi sosial ini akan mempromosikan lingkungan dan budaya yang positif seperti komunikasi yang baik, kesempatan berbagi informasi, penyelesaian konflik secara lebih baik. Ferrier (2001) menjumpai bahwa perusahaan yang agresif dalam bersaing

dipengaruhi oleh kemampuan tim manajemen puncak untuk mengamati dan menangkap tanda-tanda dari lingkungan bisnis.

C. Inovatif

Inovatif diinterpretasikan sebagai upaya untuk mengumpulkan dan mendukung temuan produk, jasa dan proses baru yang inovatif (Lumpkin and Dess, 1996, 2001, Hughes and Morgan, 2007). Inovatif dari dan dalam perusahaan telah dipelajari dengan berbagai konteks seperti: *supply chain resilience (SCR)* (Gölgeci and Ponomarov, 2015) dan *Total Quality Management (TQM)* (Wiengarten et al., 2013).

Inovatif juga dihubungkan dengan beberapa jenis inovasi, seperti inovasi produk (Liu and Chen, 2015, Tsai et al., 2015) dan inovasi jasa (Dotzel et al., 2013).

Inovasi produk didefinisikan sebagai kecenderungan untuk mengenalkan produk yang inovatif yang ditandai dengan beberapa karakter seperti kebaruan, keunikan, pelopor, dan mengadopsi teknologi. Inovasi pelayanan dikenalkan untuk memenuhi kepuasan klien, keinginan klien dan meningkatkan nilai perusahaan dalam risiko yang dapat diterima. Menurut Andersson et al. (2011), inovasi produk dikategorikan sebagai inovasi nyata (*tangible*) yang dapat dilihat dan disentuh, sementara inovasi jasa adalah inovasi yang tidak berwujud (*intangible*). Penelitian yang dilakukan biasanya berfokus pada inovasi berwujud saja, padahal perusahaan inovatif harus berfokus juga pada inovasi tidak berwujud seperti inovasi model bisnis, inovasi jejaring dan manajemen.

Liu and Chen (2015) menjumpai orientasi pasar dan teknologi sebagai pendahulu dari inovasi produk, sementara Tsai et al. (2015) menemukan integrasi pengetahuan mempengaruhi inovasi produk. Studi tentang inovasi jasa telah mempertimbangkan baik internet maupun manusia sebagai pendorong inovasi jasa. Temuannya menunjukkan bahwa inovasi internet harus dipertahankan dalam kebanyakan industri, sementara inovasi orang

hanya diperlukan dalam industri yang didominasi tenaga manusia (Dotzel et al., 2013)

Dalam konteks inovatif sebagai dimensi orientasi kewirausahaan, Joshi et al. (2015) memperkenalkan dua dimensi lain dari orientasi kewirausahaan yaitu proaktif dan berani mengambil risiko sebagai pendahulu orientasi kewirausahaan. Studinya menemukan bahwa baik proaktif maupun berani mengambil risiko mempunyai hubungan dengan inovatif tetapi pengaruh dari proaktif dalam beberapa kasus tidak terganggu oleh struktur organisasi. Dalam kasus lain, struktur organisasi meningkatkan hubungan antara berani mengambil risiko dan inovatif.

D. Proaktif

Proaktif telah ditandai oleh kelakuan yang proaktif daripada reaktif dan lebih relevan dengan mengeksplorasi dari pada mengeksploitasi (Lumpkin and Dess, 1996, Helfat, 1997, Lumpkin and Dess, 2001). Sandberg (2007) membedakan antara tindakan reaktif dan proaktif berdasarkan tanggapan perusahaan pada perilaku klien. Perusahaan dapat menanggapi kelakuan klien dengan tiga cara yang berbeda. Pertama, perusahaan menunggu hingga kebutuhan klien telah dinyatakan, kemudian mencoba untuk memahami dan memenuhinya. Tindakan ini merupakan tanggapan yang reaktif. Model tanggapan kedua adalah mengantisipasi tuntutan klien di masa mendatang dan cara ketiga adalah mempengaruhi perilaku klien, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui beberapa tindakan seperti membentuk kriteria pembelian dari klien atau mengenalkan produk baru yang inovatif ke pasar. Cara kedua dan ketiga ini yang dianggap sebagai tanggapan yang proaktif.

Dalam konteks perusahaan yang proaktif, proaktif telah didefinisikan dalam penelitian terdahulu sebagai mendahului pesaing, menguasai permintaan klien dan melihat tren pasar ke depan (Miller, 1983, Covin and Slevin, 1989, Hughes and Morgan, 2007, Tsai et al., 2008). Hughes and Morgan (2007) menekankan

bahwa perusahaan yang proaktif ditandai secara terus menerus memonitor perkembangan lingkungan bisnis dan kemudian mengambil tindakan mendahului pesaingnya serta tidak pernah menunggu munculnya kebutuhan eksternal. Miller (1983) menyatakan bahwa mengejar kesempatan baru secara terus menerus merupakan kebutuhan perusahaan; secara khusus kebutuhan ini dikarenakan perusahaan tersebut berkembang dan menjadi semakin kompleks. Agar berhasil memanfaatkan peluang, perusahaan perlu menjadi pelopor dan tidak hanya menjadi pengikut pesaing dalam pasar. Dalam kasus khusus ini perlu ditekankan bahwa perusahaan harus menjadi proaktif untuk meraih peluang baru.

Proaktif memainkan peran penting dalam berbagai situasi seperti inovasi radikal dalam rangka menanggapi perilaku klien (Sandberg, 2007), meningkatkan lingkungan manajemen untuk mencapai keunggulan bersaing (Mitra et al., 2008b, Mitra et al., 2008a), mengembangkan rantai pasok manajemen risiko untuk meminimalkan kemungkinan kebangkrutan dari pemasok (Grötsch et al., 2013), mencapai keunggulan kompetitif dan lingkungan bisnis yang lebih produktif (Kim, 2010) dan mengeksplorasi pengembangan pasar ke pasar internasional (Dai et al., 2014). Proaktif telah diinvestigasi dalam berbagai area seperti sektor publik (Kim, 2010), bisnis keluarga (De Massis et al., 2014, Craig et al., 2014) dan perusahaan kelas kecil-menengah (Kreiser et al., 2010b, Tang et al., 2014, Dai et al., 2014)

Sebagai dimensi dari *CE*, Tang et al. (2009) menjumpai bahwa proaktif merupakan dimensi yang utama dan terdepan yang mendorong dan mengaktifkan dua dimensi *CE* yang lain, yaitu inovatif dan berani mengambil risiko. Kecenderungan perusahaan untuk menjadi proaktif akan mempengaruhi perilaku inovatif dan berani mengambil risiko untuk menangkap peluang. Kemudian Kim (2010) mendapati dalam pengembangan kinerja sektor publik, diantara tiga dimensi dari *CE*, proaktif merupakan faktor paling berpengaruh dibandingkan inovatif dan berani mengambil risiko.

Perilaku proaktif tidak diterapkan dengan intensitas yang sama sepanjang siklus hidup perusahaan. Sebagai contoh, tanggapan proaktif tidak selalu diperlukan pada tiap tahapan dari proses inovasi yang radikal. Selama tahap pengembangan dari inovasi radikal, perusahaan berperilaku reaktif daripada proaktif (Sandberg, 2007). Dalam kasus lain, De Massis et al. (2014) mendapati bahwa sepanjang siklus hidup perusahaan keluarga, proaktif menurun pada tahap awal, kemudian meningkat, dan akhirnya menurun kembali saat perusahaan keluarga menjadi mapan.

E. Berani Mengambil Risiko

Berani mengambil risiko ditandai dengan kecenderungan mengambil tindakan berani dalam kondisi yang tidak menentu dengan hasil yang tidak menentu untuk meraih hasil yang diharapkan (Lumpkin and Dess, 1996, 2001, Hughes and Morgan, 2007). Miller (1983), Covin and Slevin (1989), dan Lumpkin et al. (2009), semua menemukan keputusan untuk berani mengambil risiko biasanya cenderung mengarah pada pengembalian yang tinggi. Tindakan berani untuk mengambil risiko dapat ditujukan untuk beberapa kegiatan dengan risiko tinggi seperti membangun usaha baru, memasuki pasar baru yang belum dikenal dan menuntut kesepakatan pemanfaatan sebagian besar sumber daya perusahaan untuk hasil yang belum pasti (Lumpkin and Dess, 2001).

Dalam konteks khusus, berani mengambil risiko dipertimbangkan sebagai faktor yang mempengaruhi perusahaan untuk mengembangkan pasar internasional (Dai et al., 2014), dan juga menciptakan inovasi (Craig et al., 2014). Berani mengambil risiko juga dianggap sebagai faktor yang berkontribusi pada pengembangan kinerja sektor publik (Kim, 2010). Berani mengambil risiko juga telah dipelajari untuk berbagai bidang yang berbeda, seperti perusahaan kecil-menengah (Kreiser et al., 2010b, Dai et al., 2014), agensi publik (Kim, 2010) dan perusahaan keluarga (Craig et al., 2014).

Kebanyakan studi menyatakan bahwa berani mengambil risiko mempunyai dampak positif pada kinerja perusahaan, tetapi Craig et al. (2014) mendapati hasil yang berbeda. Ditemukan dampak perilaku berani mengambil risiko dalam perusahaan keluarga dan bukan keluarga terhadap inovasi yang diukur dari pendapatan yang berasal dari produk yang inovatif. Hasilnya menunjukkan hanya perusahaan bukan keluarga mendapatkan keuntungan dari berani mengambil risiko, sementara pada perusahaan keluarga, berani mengambil risiko tidak mempengaruhi luaran inovatif. Temuan ini dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa budaya perusahaan dipengaruhi oleh sistem manajer–pemilik yang terjadi pada perusahaan keluarga. Tumpang tindih antara pemilik dan manajemen dalam perusahaan keluarga mengakibatkan pengambil keputusan lebih menghindari dari pada berani mengambil risiko.

Faktor yang mempengaruhi perilaku berani mengambil risiko dalam beberapa cara dapat dikategorikan menjadi tata kelola perusahaan (Eling and Marek, 2014, Jiraporn et al., 2015, Ding et al., 2015), afiliasi pemerintah (Ding et al., 2015) dan budaya (Kanagaretnam et al., 2014, Li et al., 2013). Tata kelola perusahaan sebagai faktor yang berpengaruh pada berani mengambil risiko telah dielaborasi dalam beberapa variabel seperti skema kompensasi, pengawasan dari dewan direktur dan pemangku kepentingan dari perusahaan. Ditemukan bahwa seluruh variabel menciptakan energi negatif melawan berani mengambil risiko. Ini berarti semakin tinggi kompensasi dibandingkan rata-rata, pengawasan yang lebih dari dewan direktur dan semakin banyak pemangku kepentingan perusahaan menurunkan perilaku berani mengambil risiko (Eling and Marek, 2014). Ding et al. (2015) mempertimbangkan insentif dan relasi politik dari eksekutif puncak dari perusahaan sebagai pengaruh utama pada perilaku berani mengambil risiko dari perusahaan.

Budaya yang mempengaruhi perilaku berani mengambil risiko telah diterjemahkan dalam tiga indikator: i) individualisme,

ii) kecenderungan menghindari ketidak-pastian dan iii) keselarasan atau perilaku menuju perubahan dan konflik (Li et al., 2013), sementara Kanagaretnam et al. (2014) hanya menggunakan dua diantaranya dalam studinya, yaitu individualisme dan kecenderungan menghindari ketidak-pastian. Keduanya mendapati individualisme berkontribusi positif terhadap berani mengambil risiko sementara ketidak pastian secara negatif mempengaruhi perilaku berani mengambil risiko (Kanagaretnam et al., 2014, Li et al., 2013). Demikian juga menghindari ketidak-pastian yang merupakan nilai yang dipengaruhi budaya juga memberikan pengaruh negatif pada berani mengambil risiko (Li et al., 2013).Bab 4

Bab 4

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP **UNTUK KONTRAKTOR**



4.1. Tantangan Kontraktor

Bab ini difokuskan pada *CE* dengan kajian khusus *CE* untuk bidang konstruksi. Kajian ini dilakukan untuk menemukan gambaran tentang penerapan *CE* sebagai pendukung keberhasilan bisnis di bidang konstruksi. Kegiatan di bidang konstruksi melibatkan banyak pihak, salah satu di antaranya adalah kontraktor yang menjalankan kegiatannya secara khusus.

Kontraktor telah dipertimbangkan sebagai perusahaan berbasis proyek atau *project based firms (PBFs)* yang menjalankan bisnisnya berbasis pada proyek (Gann and Salter, 2000, Barrett and Sexton, 2006, Blindenbach-Driessen and van den Ende, 2006, Dvir et al., 2006, Bosch-Sijtsema and Postma, 2009). Sebagai *PBFs*, kontraktor membangun proyek sesuai permintaan spesifik dari klien, oleh karenanya jasa yang disediakan adalah unik untuk tiap klien (Blindenbach-Driessen and van den Ende, 2006).

Dalam konteks tertentu, kontraktor menjalankan bisnis yang di satu sisi unik. Kontraktor ditandai dengan organisasi proyek yang bersifat sementara di dalam kerangka organisasi perusahaan yang bersifat tetap (Gann and Salter, 2000, Barrett and Sexton, 2006, Blindenbach-Driessen and van den Ende, 2006, Dvir et al., 2006, Bosch-Sijtsema and Postma, 2009). Hobday (2000) menggaris-bawahi tipe organisasi yang paling tepat dalam perusahaan yang berbasis proyek adalah organisasi proyek, walaupun demikian organisasi proyek tetap dijalankan dalam batas-batas perusahaan. Dalam situasi khusus ini, manajer proyek mempunyai peran penting dalam proses bisnis.

Dalam menjalankan kegiatannya, kontraktor perlu mengelola baik bisnis maupun proyek yang mempunyai karakteristik yang berbeda. Proses bisnis melibatkan kegiatan yang berulang sementara proyek berisi kegiatan yang sifatnya sementara dan unik (Gann and Salter, 2000). Volpe and Volpe (1991) mengidentifikasi dua tantangan utama yang harus dihadapi kontraktor untuk meraih

keberhasilan dalam bisnis, yaitu memenangkan persaingan untuk mendapatkan proyek dan menyelesaikan proyek dengan sukses.

Dikarenakan sifat bisnis kontraktor yang spesifik, diasumsikan bahwa konsep *CE* untuk kontraktor adalah berbeda dibandingkan perusahaan lain. Walaupun demikian penelitian tentang kewirausahaan yang berhubungan dengan dunia konstruksi, khususnya kontraktor masih terbatas. Penelitian yang dijumpai lebih pada kewirausahaan di tingkat individu dan berfokus pada karakteristik personal dari wirausahawan (Abdul-Aziz and Wong, 2010, Sidek and Zainol, 2011, Jaafar et al., 2014), sejauh ini masih sangat terbatas penelitian tentang *CE* dijumpai dalam penelitian manajemen konstruksi. Penelitian yang dijumpai berfokus pada dimensi *CE* secara individu.

4.2. Lima Dimensi *Corporate Entrepreneurship* pada Kontraktor

Banyak upaya penelitian tentang inovatif telah dijumpai, sementara sangat sedikit penelitian pada dimensi *CE* yang lain. Penelitian terdahulu terutama berfokus pada manajemen risiko daripada perilaku berani mengambil risiko dan keunggulan bersaing daripada agresif dalam bersaing. Walaupun demikian, setelah dilakukan peninjauan lebih mendalam terhadap berbagai pustaka, agresif dalam bersaing dapat dieksplorasi melalui topik keunggulan bersaing karena agresif dalam bersaing memberi kontribusi besar terhadap keunggulan bersaing. Berani dalam mengambil risiko berkaitan dengan manajemen risiko karena diskusi tentang berani mengambil risiko tidak dapat dipisahkan dari manajemen risiko. Sangat terbatas penelitian yang berfokus pada otonomi dan proaktif, oleh karenanya dua dimensi ini perlu diturunkan dari literatur dengan menggunakan kata kunci yang berbeda. Isu terkait otonomi dapat ditemukan menggunakan kata kunci mekanisme pengendalian dan pemberdayaan, sementara proaktif dapat dijumpai dengan kata kunci penetapan posisi, strategi dan kemampuan yang dinamis.

4.2.1. Otonomi pada Kontraktor

Sangat sedikit penelitian tentang otonomi yang dijumpai pada penelitian di bidang manajemen konstruksi. Setelah dilakukan tinjauan terhadap beberapa sumber, otonomi dijumpai terkait dengan mekanisme pengendalian dan pemberdayaan dalam konstruksi.

Pengendalian adalah mekanisme yang terkait erat dengan lingkungan konstruksi, individual, kelompok dan organisasi. Pengendalian ditujukan untuk memastikan setiap tindakan, perilaku dan luaran akan memenuhi tujuan organisasi maupun proyek. Salah satu mekanisme yang disarankan untuk menerapkan proses pengendalian adalah pengendalian mandiri atau pemberdayaan. Pada mekanisme ini, otonomi adalah salah satu faktor kuncinya (Tuuli et al., 2010a, Tuuli et al., 2010b). Otonomi dipertimbangkan sebagai salah satu perwujudan pemberdayaan karyawan yang memberi dampak positif pada produktivitas konstruksi di luar lapangan, seperti misalnya pengembangan sumber daya, pengembangan proses, keterlibatan pekerja (Alazzaz and Whyte, 2015). Otonomi sebagai perwujudan pemberdayaan, juga secara positif mempengaruhi kinerja (Tuuli and Rowlinson, 2009).

Studi lain menelaah pengaruh faktor eksternal pada otonomi di perusahaan konstruksi (Phua, 2012). Studi menjumpai otonomi dipengaruhi oleh perbedaan budaya. Orang dan perusahaan konstruksi dalam budaya yang lebih individualis cenderung untuk mengadopsi otonomi kerja yang lebih tinggi. Kesimpulan ini dicapai berdasarkan perbandingan dari profesional dan perusahaan konstruksi di Australia dan Hongkong. Hasilnya menunjukkan bahwa profesional dan perusahaan konstruksi di Australia mengadopsi praktik otonomi kerja yang lebih individualis dibandingkan perusahaan konstruksi di Hongkong.

4.2.2. Agresif dalam Bersaing pada Kontraktor

Dengan mengadopsi definisi agresif dalam bersaing yang telah dibahas sebelumnya, agresif dalam bersaing yang dijalankan kontraktor telah didefinisikan sebagai upaya kontraktor untuk mengungguli para pesaingnya. Mendukung definisi ini, Orozco et al. (2014) menyatakan bahwa perusahaan konstruksi memerlukan strategi bersaing yang efektif untuk dapat bertahan dalam era globalisasi yang sangat kompetitif. Lebih lanjut, sejalan dengan sifat kontraktor sebagai PBFs, dimana bisnisnya bergantung pada proyek, para peneliti menemukan bahwa kepemimpinan, manajemen kontrak, juga manajemen keselamatan dan kesehatan kerja adalah tiga faktor utama yang perlu dipertimbangkan ketika berupaya mengungguli para pesaing. Kepemimpinan merupakan pengendali faktor lain; manajemen kontrak dikaitkan dengan persoalan biaya proyek, jadwal proyek dan hubungan dengan klien. Manajemen keselamatan dan kesehatan mempengaruhi kinerja proyek, isu keselamatan dan kesehatan proyek, serta hubungan dengan masyarakat.

Strategi lain dari kontraktor untuk menghadapi para pesaing untuk mendapatkan proyek melalui persaingan yang ketat, dimana kontraktor dihadapkan pada dilema klasik; penawaran harus cukup tinggi untuk menghasilkan keuntungan dan memastikan tidak terjadi kerugian, tetapi tidak dapat terlalu tinggi untuk meningkatkan kesempatan mendapatkan proyek (Kim and Reinschmidt, 2011b). Oleh karenanya kontraktor perlu mengimplementasikan strategi penawaran yang tepat. Tan et al. (2010) menyampaikan bahwa kontraktor harus menggunakan strategi yang lebih komprehensif daripada sekedar membuat penawaran rendah. Meskipun studinya menemukan bahwa strategi kompetisi yang paling efektif adalah penawaran rendah, diusulkan juga aspek lain yang perlu dipertimbangkan untuk memenangkan persaingan, seperti peran teknologi tinggi, inovasi manajemen, praktik keberlanjutan dan kemitraan. Berhubungan dengan

strategi penawaran, Fu et al. (2002, 2003) menjumpai kualitas dan kuantitas dari pengalaman dalam penawaran mempengaruhi daya saing penawaran kontraktor. Studi ini menunjukkan kontraktor dengan pengalaman lebih panjang dapat menyiapkan penawaran akan cenderung lebih mampu menyiapkan penawaran yang lebih kompetitif dibandingkan kontraktor yang kurang berpengalaman.

4.2.3. Inovatif pada Kontraktor

Winch (2000) menyampaikan bahwa inovatif diperlukan untuk unggul dalam persaingan, terutama ketika berhubungan dengan kondisi yang berubah. Dibahas juga inovatif menunjukkan sejauh mana kontraktor merancang organisasinya untuk mendukung penciptaan inovasi. Beberapa studi menghubungkan inovatif dengan keunggulan bersaing dari perusahaan konstruksi.

Barrett et al. (2008) menyatakan bahwa eksploitasi inovasi secara tepat dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari PBFs ukuran kecil. Berfokus pada kontraktor ukuran besar, Pellicer et al. (2010) menjumpai kinerja inovatif adalah alat penting untuk mencapai dan mempertahankan keberhasilan dalam persaingan. Dalam konteks yang lebih spesifik, Lim et al. (2010) dan Gambatese and Hallowell (2011) menjumpai kontraktor yang inovatif mendapatkan beberapa keuntungan seperti penurunan biaya konstruksi dan peningkatan produktivitas, dengan demikian pada akhirnya reputasi dan tingkat keberhasilan mereka akan mulai meningkatkan reputasinya.

Banyak studi yang dijalankan untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi inovatif pada kontraktor. Barrett and Sexton (2006) menemukan bahwa kegiatan inovatif pada *PBFs* berukuran kecil didominasi ketergantungan pada kesepakatan pemilik perusahaan; inovasi secara langsung terkait dengan kegiatan operasional mereka. Lebih lanjut, Pellicer et al. (2010) menemukan kinerja inovatif dari kontraktor dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk kebutuhan akan proyek tipe baru, pasar global, persaingan

yang tinggi, tuntutan peraturan, budaya bisnis, dan tentu saja iklim keuangan. Mengikuti penelitian ini, Pellicer et al. (2014) menjumpai kalau inovasi pada perusahaan konstruksi secara kuat dikendalikan oleh isu teknis pada proyek, tuntutan klien dan dorongan manajemen puncak.

4.2.4. Proaktif pada Kontraktor

Dalam dunia konstruksi yang persaingannya semakin menantang, untuk dapat bertahan hidup, kontraktor harus memahami perkembangan yang dinamis dari pasar konstruksi secara baik dan mendalam. Mengidentifikasi tantangan yang berasal dari kekuatan eksternal dan peningkatan kekuatan internal dari perusahaan untuk meraih peluang bisnis adalah hal penting dari strategi untuk mencapai perkembangan yang berkelanjutan (Korkmaz and Messner, 2008).

Pada kasus khusus strategi untuk bersaing, Green et al. (2008) menyatakan bahwa perusahaan konstruksi cenderung mengembangkan strategi bersaingnya berdasarkan faktor eksternal; dengan demikian, manajemen strategi menekankan pentingnya faktor internal yang diperlukan untuk mengembangkan strategi bersaing. Perusahaan harus berfokus pada kemampuan internalnya untuk menata ulang strategi yang sudah berjalan untuk menanggapi lingkungan yang berubah.

Berdasarkan fenomena ini, strategi kontraktor untuk proaktif telah berevolusi. Sejauh ini literatur terkait tindakan proaktif dari kontraktor untuk meraih peluang difokuskan pada pengembangan ke pasar yang baru dan berbeda (Kim and Reinschmidt, 2011a). Secara khusus, beberapa studi berfokus pada pengembangan ke pasar internasional yang menunjukkan situasi kontraktor memasuki teritori yang belum diketahui. Memasuki pasar internasional telah dianggap sebagai strategi kontraktor untuk memahami perubahan pasar konstruksi (Han et al., 2010), menghindari resesi pada pasar domestik (Jung et al., 2010) dan melawan siklus bisnis domestik

(Abdul-Aziz and Wong, 2010). Kesempatan untuk mengembangkan cakupan pasarnya, kontraktor Cina melakukan penetrasi pada pasar Afrika merupakan contoh yang baik yang terjadi karena beberapa alasan. Chen and Orr (2009) mengidentifikasi 18 alasan; alasan yang paling sering terjadi adalah kebutuhan infrastruktur yang bagus di negara tujuan, selanjutnya adalah hubungan diplomatik antara negara asal kontraktor dan negara tujuan. Studi ini juga mengidentifikasi isu politik, peraturan pemerintah dan keamanan negara tujuan sebagai tantangan yang perlu dipertimbangkan ketika akan *'go international'*.

Berkaitan dengan alasan kedua dari perluasan pasar, Chen and Orr (2009) menemukan bahwa peran dari pemerintah negara asal adalah faktor penting untuk mendukung ekspansi kontraktor ke pasar internasional. Temuan ini didukung oleh Zhao and Shen (2008) yang menyatakan bahwa kontraktor Cina sangat agresif melakukan ekspansi ke pasar internasional karena adanya dukungan yang kuat dari pemerintahnya.

4.2.5. Berani Mengambil Risiko pada Kontraktor

Perilaku kontraktor terhadap risiko telah dianggap sebagai aspek penting untuk keberhasilan kontraktor dalam persaingan agar dapat bertahan dan berkembang. Perilaku menghadapi risiko adalah dasar dari perilaku berani mengambil risiko (Kim and Reinschmidt, 2011a). Lebih lanjut perilaku berisiko dari kontraktor dikaitkan dengan perilaku kontraktor dalam pelelangan karena pelelangan berhubungan dengan kegiatan yang penuh risiko dan tidak menentu. Pelelangan membawa kontraktor dalam situasi yang dilematis: penawaran harus cukup tinggi untuk menghasilkan keuntungan tetapi penawaran yang tinggi akan mengurangi kesempatan untuk memenangkan pelelangan. Han et al. (2005) menginvestigasi pengaruh kontraktor berani dalam mengambil risiko pada pelelangan untuk proyek konstruksi tingkat internasional. Kim and Reinschmidt (2011b) menemukan diversifikasi pasar adalah

salah satu strategi kontraktor untuk bertahan dan berkembang yang memerlukan tindakan berani untuk mengambil risiko. Diversifikasi pasar didefinisikan sebagai ekspansi pasar saat ini ke pasar yang baru dan berbeda yang lebih berisiko daripada hanya mencoba meningkatkan kinerja di pasar saat ini.

Ketika mendiskusikan perilaku berani mengambil risiko dari kontraktor, perlu dipahami jenis risiko yang umumnya dihadapi kontraktor. Sebagai PBFs, risiko kontraktor terutama terkait dengan proyek yang dibangun. Berdasarkan peninjauan literatur secara komprehensif, Zou et al. (2014) merangkum lima jenis risiko terkait proyek yang dihadapi kontraktor, yaitu risiko biaya, waktu, kualitas, keselamatan kerja dan keberlanjutan lingkungan.

Studi lain telah dilakukan pada faktor-faktor yang mempengaruhi berani mengambil risiko. Studi ini menjumpai faktor-faktor berikut yang mempengaruhi tindakan berani mengambil risiko dari kontraktor, yaitu pengalaman, perkiraan biaya, kondisi kontrak, kondisi keuangan, tuntutan proyek (Wong and Hui, 2006); personaliti dari pemilik perusahaan (Acar and Göç, 2011), konsekuensi dari pengambilan keputusan, pengalaman, ketersediaan informasi proyek (Wang and Yuan, 2011). Sebaliknya, Fang et al. (2004) menemukan perilaku tidak biasa dari klien dan campur tangan pemerintah dalam pasar konstruksi adalah faktor yang mengakibatkan kontraktor menghindari risiko.

Bab 5

FAKTOR KUNCI *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP* UNTUK KONTRAKTOR DI INDONESIA



5.1. Identifikasi Faktor Kunci *Corporate Entrepreneurship* untuk Kontraktor di Indonesia

Investigasi penerapan *CE* pada kontraktor di Indonesia dilakukan dengan mewawancarai 19 narasumber yang berasal dari 18 kontraktor di Indonesia. Sembilan belas narasumber tersebut bekerja pada posisi majemen puncak kontraktor, yaitu presiden direktur, wakil presiden direktur, direktur, manajer umum, kepada kantor cabang dan sekretaris perusahaan. Ukuran kontraktor tempat narasumber bekerja bervariasi dari kontraktor dengan jumlah staf kurang dari 100, antara 100 hingga 500, 500 hingga 1000 dan lebih dari 1000. Adapun bentuk kepemilikannya didominasi kontraktor swasta namun juga ada kontraktor BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dengan usia kontraktor berkisar 11 tahun hingga 54 tahun. Keberagaman narasumber ini ditujukan agar hasil wawancara mewakili kondisi seluruh kontraktor di Indonesia.

Secara khusus, faktor kunci dihasilkan untuk mensistematiskan temuan penerapan *CE* pada kontraktor di Indonesia. Identifikasi faktor kunci penerapan *CE* oleh kontraktor di Indonesia didasarkan pada lima dimensi *CE* yang diusulkan Lumpkin and Dess (1996) yang terdiri dari otonomi, agresif dalam bersaing, inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko.

5.2. Faktor Kunci *Corporate Entrepreneurship* untuk Kontraktor di Indonesia

Berdasarkan hasil wawancara telah ditemukan 21 faktor kunci penerapan *CE* pada kontraktor di Indonesia. Dua puluh satu faktor kunci beserta penjelasannya akan dipresentasikan untuk menunjukkan isu khusus penerapan *CE* pada kontraktor di Indonesia. Untuk meningkatkan validitas dari temuan ini, 21 faktor kunci yang ditemukan beserta penjelasannya telah ditelaah oleh sepuluh ahli yang terdiri dari para akademisi dengan pengalaman mengajar, meneliti dan praktik di lapangan yang memadai. Sepuluh akademisi ini mempunyai pengalaman mengajar dan meneliti antara

15 tahun hingga 29 tahun dan juga menjalankan praktik di lapangan pada berbagai posisi seperti konsultan proyek, direktur konsultan manajemen konstruksi dan pemilik kontraktor.

Hasil akhir berupa 21 faktor kunci beserta penjelasannya yang didapat berdasarkan hasil wawancara dengan 19 manajer puncak kontraktor di Indonesia dan telah divalidasi oleh 10 akademisi diuraikan di bawah ini.

KF1 Otonomi untuk mengakses informasi: tindakan independen oleh individu atau tim untuk mengakses informasi, data dan pengetahuan yang terkait dengan tugas, tanggung jawab dan posisinya

Otonomi diberikan kepada stafnya untuk mengakses informasi. Otonomi ini diatur berdasarkan posisi dan tugas dari tiap staf, sebagai contoh manajer proyek dapat mengakses informasi terkait proyek yang dipegangnya, sementara manajer lapangan hanya dapat mengakses informasi terkait masalah teknis dari proyek. Otonomi untuk mengakses informasi didukung dengan sistem informasi yang telah dikembangkan oleh masing-masing kontraktor.

KF2 Otonomi untuk berkomunikasi: tindakan mandiri oleh individu atau tim untuk berkomunikasi baik secara vertikal maupun horisontal melalui forum formal maupun informal.

Kontraktor memberikan otonomi kepada staff untuk berkomunikasi baik formal maupun informal. Komunikasi formal dilakukan melalui forum rapat resmi yang dijadwalkan misalnya mingguan atau bulanan. Di sisi lain, komunikasi informal dapat dilakukan setiap waktu untuk memberikan masukan, memberikan maupun menerima informasi, atau mendiskusikan persoalan. Semua komunikasi dapat dilakukan baik secara vertikal antar staf pada tingkat yang berbeda maupun antar staf pada tingkat yang sama.

KF3 Otonomi untuk menyampaikan usulan yang bermanfaat bagi proyek maupun perusahaan: tindakan mandiri dari staf baik sebagai individu maupun perwakilan dari tim untuk menyampaikan usulan untuk kebaikan proyek dan peningkatan kinerja perusahaan.

Otonomi diberikan kepada staf untuk menyampaikan usulan yang bermanfaat bagi proyek maupun perusahaan; sebagai contoh staf mengusulkan kesempatan untuk mendapatkan proyek baru, mengembangkan inovasi juga kesempatan untuk pengembangan bisnis. Usulan disampaikan berjenjang sesuai hirarki yang ada di proyek atau perusahaan. Sebagai contoh usulan dari staf di proyek untuk kemajuan perusahaan dapat disampaikan melalui manajer proyek yang kemudian akan dilanjutkan ke manajemen perusahaan. Staf dalam faktor kunci ini dapat diartikan staf sebagai individu maupun mewakili timnya.

KF4 Otonomi untuk merencanakan dan mengelola proyek: tindakan mandiri dari tim proyek untuk merencanakan dan mengelola proyek dalam hal pengadaan, interaksi dengan klien, penetapan metoda konstruksi, manajemen sumber daya manusia, dsb.

Tim proyek di bawah kepemimpinan manajer proyek mendapatkan otonomi untuk merencanakan dan mengelola proyek. Beberapa contoh dari otonomi ini adalah otonomi untuk menetapkan metoda konstruksi yang digunakan, memilih alat berat, sub-kontraktor, dan juga mengelola keuangan dan sumber daya manusia yang ada di proyek. Dalam perencanaan dan pengelolaan proyek, tim proyek harus tetap mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan induk. Terdapat batasan lain dalam penerapan otonomi ini; misalnya ketika harus membuat keputusan yang menyangkut konsekuensi finansial yang substansial, tim proyek harus mendiskusikannya dengan manajemen pada perusahaan induk.

KF5 Bertindak sebagai pemecah masalah klien: membantu klien untuk menemukan jalan terbaik untuk memecahkan persoalan klien, seperti persoalan teknis, finansial atau persoalan lain. .

Kontraktor berupaya untuk menyediakan informasi yang bermanfaat bagi klien untuk membantu klien memecahkan persoalannya. Klien pada umumnya tidak memahami isu-isu yang terkait konstruksi, sehingga kontraktor perlu menyediakan informasi kepada klien untuk meningkatkan manfaat bagi klien, sebagai contoh, penjelasan tentang desain bangunan, atau mengarahkan klien dalam pemilihan bahan bangunan. Sebagai tambahan, kadang klien kadang menghadapi masalah terkait dengan pajak, pembayaran yang telah jatuh tempo, dsb. Dalam kasus ini, kontraktor perlu membantu klien untuk menemukan solusi yang terbaik.

KF6 Menjadi berbeda dibandingkan dengan pesaing: perusahaan dapat menawarkan sesuatu yang berbeda dari pesaing-pesaingnya melalui spesialisasi pada proyek tertentu seperti bangunan irigasi, hotel, bandar udara, dsb., juga inovasi, seperti metode konstruksi, bahan bangunan, dsb.

Untuk memenangkan persaingan, kontraktor perlu menyediakan sesuatu yang baru dan berbeda dibandingkan pesaingnya. Mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas, kondisi keuangan yang mapan, peralatan yang canggih, teknologi yang dapat diandalkan dan keahlian pada proyek tertentu dipertimbangkan sebagai kelebihan kontraktor untuk menjadi unggul dibandingkan pesaingnya. Komitmen tinggi dalam melayani klien, seperti pelayanan setelah proyek diserahkan, adalah hal penting lain untuk mengalahkan pesaing.

KF7 Membangun dan mempertahankan kepercayaan klien terhadap perusahaan yang dapat dipercaya dan diandalkan:

perusahaan dipercaya oleh klien untuk keandalan dan kejujurannya, seperti melakukan perbaikan terus-menerus, berkomitmen penuh, tidak curang, dsb.

Kepercayaan klien adalah faktor kunci kontraktor untuk mendapatkan proyek berulang dari klien terdahulu. Proyek berulang dari klien terdahulu dipertimbangkan oleh kebanyakan kontraktor sebagai sumber utama dari proyek. Kepercayaan klien dapat dibangun dan dipertahankan melalui kepuasan klien terhadap kinerja kontraktor pada proyek sebelumnya. Kenyataannya, klien puas karena kontraktor tidak berupaya untuk menipu klien dan handal untuk memenuhi kebutuhannya. Selain itu kontraktor selalu memenuhi spesifikasi proyek yang sedang dibangun, mempunyai komitmen untuk menyelesaikan proyek meskipun harus mengalami kerugian dan selalu mengembangkan kinerjanya untuk menyelesaikan proyek, merupakan contoh dari upaya kontraktor untuk meraih dan mempertahankan klien. Faktor kunci ini telah dipertimbangkan sebagai faktor yang lebih penting daripada sekedar menawarkan harga yang rendah untuk mendapatkan proyek.

KF8 Menjaga hubungan baik dengan klien: perusahaan menjaga hubungan dengan klien untuk membangun hubungan jangka panjang dengan tujuan untuk mendapatkan proyek berulang dari klien terdahulu.

Proyek berulang dari klien sebelumnya merupakan sumber proyek yang utama untuk kebanyakan kontraktor, oleh karenanya menjaga hubungan baik dengan klien merupakan hal yang esensial, dan biasanya dilakukan oleh departemen pemasaran. Hubungan baik dengan klien harus diawali dari

kepercayaan klien kepada kontraktor, kemudian hubungan ini dapat dikembangkan dan dipertahankan.

KF9 Menempatkan perusahaan pada pasar yang memperhatikan kualitas: perusahaan menjanjikan kualitas yang baik daripada harga yang murah dibandingkan para pesaing, oleh karenanya tidak ada kekhawatiran ditinggalkan oleh klien hanya karena menawarkan harga yang relatif lebih tinggi.

Kontraktor tidak terlibat dalam kompetisi ‘perang harga’ dimana kontraktor menurunkan harga penawaran pada harga yang tidak masuk akal demi untuk mendapatkan proyek. Kontraktor menyatakan tidak khawatir dianggap sebagai kontraktor dengan harga penawaran tinggi karena telah memiliki klien loyal yang lebih mempertimbangkan kualitas daripada harga.

KF10 Menjalankan kegiatan penelitian dan pengembangan: menjalankan penelitian untuk menciptakan produk baru dan/atau jasa baru untuk mencapai efisiensi dan efektivitas proyek dan memenuhi tuntutan klien.

Kontraktor secara aktif terlibat dalam kegiatan penelitian dan pengembangan untuk menciptakan inovasi dalam rangka memenuhi kebutuhan klien dan mencapai efisiensi dan efektivitas proyek. Kontraktor besar biasanya memiliki Departemen Penelitian dan Pengembangan yang menjalankan kegiatan penelitian dan pengembangan dengan dukungan semua staf terutama yang secara langsung terlibat dalam kegiatan proyek. Kontraktor kecil dan menengah biasanya tidak mempunyai Departemen Penelitian dan Pengembangan, oleh karenanya inovasi dikembangkan oleh orang yang terlibat di proyek. Perusahaan mendukung kegiatan untuk pengembangan inovasi sejauh dana yang diperlukan dapat diterima dan hasilnya dapat dimanfaatkan.

KF11 Menantang staf untuk menjadi inovatif: kesediaan untuk mendorong staf menciptakan inovasi melalui sistem penghargaan, seperti bonus, pengakuan, promosi, dsb. Bagi staf yang menghasilkan inovasi.

Kontraktor menantang tiap staf untuk menjadi inovatif dengan menyediakan beberapa imbalan, seperti bonus, pembagian keuntungan, promosi jabatan, dsb. Terdapat beberapa kontraktor yang secara teratur mengadakan kompetisi untuk penciptaan inovasi diantara tim proyek. Tiap proyek dituntut untuk menghasilkan inovasi, kemudian inovasi yang dihasilkan dilombakan, beberapa inovasi yang bagus dan menjanjikan akan membawa manfaat, akan diuji-cobakan pada beberapa proyek dan akhirnya, jika sukses, inovasi ini akan dijadikan standart perusahaan yang harus diterapkan pada semua proyek.

KF12 Mendukung program yang memicu terciptanya inovasi: kemauan kontraktor untuk memicu terciptanya inovasi melalui beberapa program, seperti mendatangkan ahli, melatih staf, berbagi pengetahuan, pengelolaan pengetahuan, dsb.

Kontraktor menyelenggarakan berbagai program yang mendukung terciptanya inovasi, seperti mendatangkan konsultan, mengelola pengetahuan dengan baik, menyelenggarakan forum diskusi untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman, mengadakan pelatihan, menetapkan target untuk tiap proyek, dsb. Selain program ini, keteladanan dari perilaku manajemen puncak dan dukungan finansial juga dipertimbangkan sebagai faktor pendukung terciptanya inovasi.

KF13 Mengadakan kegiatan pemasaran: secara aktif menyelenggarakan kegiatan pemasaran, secara khusus untuk mendapatkan informasi tentang proyek baru dan kemudian secara

proaktif mengejar proyek tersebut melalui beberapa upaya, seperti mengirimkan profil perusahaan, mengadakan presentasi, dsb.

Kebanyakan kontraktor menganggap divisi pemasaran sebagai divisi yang kurang penting dibandingkan divisi proyek. Kontraktor besar biasanya memiliki Departemen Pemasaran, sementara kontraktor kecil dan menengah menunjuk beberapa staf untuk menjalankan kegiatan pemasaran bersama dengan kegiatan proyek. Bagaimanapun, pemasaran adalah tugas setiap staf di perusahaan, oleh karenanya semua staf dituntut untuk mendukung kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran pada kontraktor berbeda dari perusahaan lain. Kontraktor mempunyai kesempatan untuk mendapatkan proyek hanya ketika proyek ditawarkan oleh klien, oleh karenanya kontraktor tidak dapat menggunakan pendekatan pemasaran untuk penjualan langsung. Pendekatan pemasaran yang paling tepat untuk kontraktor adalah mencaai informasi tentang proyek yang tersedia dan kemudian melakukan pendekatan pada pemiliknya melalui kegiatan yang proaktif seperti mengirimkan profil perusahaan dan melakukan presentasi. Departemen Pemasaran pada kontraktor mempunyai tugas tambahan untuk menjaga hubungan baik dengan klien.

KF14 Mengembangkan segmen pasar: melihat kesempatan untuk mendapatkan proyek dari segmen pasar yang baru dan daerah yang baru.

Kontraktor seharusnya tidak berfokus pada segmen pasar tertentu, sebagai contoh pengembang, atau sektor pemerintah atau swasta saja, tetapi mereka harus dapat menerima keberagaman dengan memasuki pasar yang berbeda. Sebagai tambahan, perluasan ke area baru juga menjadi perhatian kontraktor, meskipun demikian beberapa kontraktor memilih untuk fokus pada pasar domestik saja dikarenakan

permasalahan yang dikhawatirkan muncul akibat perbedaan budaya dan peraturan untuk proyek di luar Indonesia.

KF15 Melihat ke depan untuk mengetahui kebutuhan di masa mendatang: dapat mengantisipasi kebutuhan dan kecenderungan di masa mendatang, seperti kemajuan teknologi, isu keberlanjutan, tuntutan akan kualitas, perhatian terhadap keselamatan kerja, dsb.

Mengantisipasi kebutuhan di masa mendatang adalah faktor penting untuk kontraktor menjaga keberlanjutan bisnisnya. Sebagai contoh adalah penerapan *Building Information Modelling (BIM)* pada perencanaan dan pelaksanaan proyek, pemanfaatan teknologi maju, tuntutan untuk konstruksi berkelanjutan, dsb. Kontraktor yang telah mengantisipasi kebutuhan di masa mendatang akan mengambil langkah persiapan lebih awal dibandingkan pesaingnya. Persiapan yang dilakukan kontraktor untuk menghadapi tuntutan di masa mendatang misalnya telah menyiapkan staf untuk memahami dan menguasai *BIM* sebelum penerapan *BIM* menjadi tuntutan. Demikian juga, perkembangan metode konstruksi secara cepat yang didorong oleh tuntutan klien, harus diantisipasi sejak awal.

KF16 Menjalankan diversifikasi usaha: mencari kesempatan dan mengembangkan bisnis baru di area yang masih berhubungan dengan bisnis utama dari kontraktor seperti persewaan alat berat, pengembang properti, pabrik beton pra-cetak, pemasok beton *ready mix*, dsb.

Faktor ini juga dirujuk untuk menjalankan prinsip ‘tidak meletakkan semua telur dalam satu keranjang’ dalam menjalankan bisnis. Banyak kontraktor mulai mengembangkan bisnis sebagai pengembang properti, sementara kontraktor lain melakukan diversifikasi ke beton pra-cetak, alat berat konstruksi, bahan bangunan seperti baja, aluminium dan kaca. Dikarenakan tuntutan untuk melakukan

diversifikasi usaha adalah sangat penting, kontraktor memberi kesempatan pada semua staf untuk mengusulkan kesempatan bisnis baru berdasarkan pengalamannya di proyek. Banyak kontraktor yang tetap berkomitmen untuk menjalankan bisnis terkait konstruksi daripada berpindah ke area baru yang berbeda.

KF17 Berani mengambil risiko untuk mengembangkan inovasi: tindakan berani yang telah diperhitungkan dengan baik untuk mengenalkan inovasi, seperti mengembangkan metode konstruksi baru, menggunakan bahan bangunan baru, dsb. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas proyek dan memenuhi tuntutan klien.

Kontraktor menyatakan bahwa mereka bersedia mengambil risiko untuk mengembangkan inovasi sejauh inovasi yang diusulkan masuk akal. Mereka menyadari bahwa inovasi mempunyai risiko seperti finansial dan teknis, tetapi mereka juga menyadari bahwa inovasi dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas proyek dan memenuhi tuntutan klien. Dalam situasi ini, tindakan yang diantisipasi perlu dilakukan untuk meminimalkan risiko, seperti mengembangkan inovasi secara bertahap mulai dari yang paling sederhana dengan biaya rendah.

KF18 Berani mengambil risiko untuk terima klien baru: tindakan berani yang telah dipertimbangkan dengan hati-hati untuk menerima proyek dari klien baru yang belum pernah bekerja sama

Dalam menjalankan bisnis, kontraktor juga menghadapi risiko yang datang dari klien seperti keterlambatan atau kegagalan dalam pembayaran, permintaan yang tidak masuk akal, dsb. Risiko ini akan meningkat untuk proyek yang berasal dari klien baru. Dalam situasi ini, tidak berarti kontraktor harus menolak untuk mengambil proyek dari klien baru. Walaupun demikian, tindakan pencegahan seperti mencai informasi

tentang latar belakang klien, menilai kondisi keuangan terkini dari klien, menjalankan koordinasi internal untuk menilai kelayakan dari klien dan membagi pekerjaan ke dalam beberapa kontrak, telah dilakukan kontraktor untuk meminimalkan risiko ke tingkat yang dapat diterima.

KF19 Berani mengambil risiko finansial dari proyek: tindakan berani yang telah dipertimbangkan dengan hati-hati untuk menerima proyek dengan risiko finansial seperti kondisi perekonomian yang tidak stabil, perubahan harga atau potensi terlambat bayar, dsb.

Masalah pembayaran dari klien, kondisi perekonomian yang tidak stabil, perubahan harga bahan bangunan, dsb. telah diidentifikasi sebagai risiko finansial dari proyek. Beberapa tindakan antisipatif untuk mengurangi risiko finansial telah diidentifikasi, seperti bekerja sama dengan kontraktor lain, membagi kontrak untuk proyek besar menjadi beberapa kontrak, bekerja seefisien mungkin dan memasukan biaya untuk menangani risiko ke dalam harga penawaran.

KF20 Berani mengambil risiko sosial dari proyek: tindakan berani yang telah diperhitungkan dengan hati-hati untuk menerima proyek dengan risiko sosial seperti isue lingkungan, dampak pada masyarakat sekitar proyek, dsb.

Gangguan ke lingkungan sekitar lokasi proyek yang mungkin menimbulkan konflik dengan masyarakat sekitar antar lain adalah gangguan lalu-lintas di sekitar lokasi proyek, gangguan suara ke lingkungan di sekitar proyek. Gangguan yang dapat menimbulkan konflik dengan masyarakat di sekitar proyek ini merupakan risiko sosial dari proyek. Untuk mengurangi risiko sosial ini, beberapa tindakan pencegahan perlu dilakukan seperti mengevaluasi dan meminimalkan semua gangguan yang dapat ditimbulkan proyek terhadap masyarakat disekitarnya. Risiko sosial ini dapat juga

dikurangi dengan melibatkan masyarakat di sekitar proyek dalam pelaksanaan proyek, juga bekerja sama dengan bisnis lokal di sekitar proyek.

KF21 Berani mengambil risiko teknis dari proyek: tindakan berani yang telah diperhitungkan dengan hati-hati untuk menerima proyek dengan risiko teknis seperti metode konstruksi, kondisi lapangan, kekurangan sumber daya, dsb.

Risiko teknis yang dihadapi kontraktor dapat dikaitkan dengan tuntutan untuk menggunakan metode konstruksi baru dan bahan bangunan baru, juga proyek dengan kondisi khusus, dsb. Sebagai contoh, kontraktor pernah mendapatkan proyek pembangunan pabrik bahan kimia yang memerlukan presisi sangat tinggi untuk lantainya, juga ada proyek yang harus didirikan di tengah keramaian kota. Dalam menghadapi proyek dengan risiko teknis, kontraktor dituntut untuk menjalankan beberapa tindakan strategis untuk menyelesaikan risiko teknis tersebut, seperti menempatkan manajer proyek yang sangat berpengalaman untuk mengatasinya, atau mengundang pihak ketiga untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit tersebut. Melibatkan staf untuk berkontribusi menyelesaikan risiko teknis dan mengembangkan inovasi adalah solusi lain untuk menyelesaikan proyek dengan masalah teknis.

5.3. Pengelompokan Faktor Kunci *Corporate Entrepreneurship* untuk Kontraktor

Merujuk lima dimensi dari CE yang diusulkan oleh Lumpkin and Dess (1996) yang dijadikan dasar untuk mengeksplorasi penerapan CE pada kontraktor di Indonesia, 21 faktor kunci yang ditemukan dapat dikelompokkan ke dalam lima dimensi tersebut. Pengelompokan faktor kunci ke dalam dimensi CE seperti pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Pengelompokan Faktor Kunci CE

Dimensi: Otonomi	
KF1	Otonomi untuk mengakses informasi
KF2	Otonomi untuk berkomunikasi
KF3	Otonomi untuk menyampaikan usulan yang bermanfaat bagi proyek maupun perusahaan.
KF4	Otonomi untuk merencanakan dan mengelola proyek
Dimensi: Agresif dalam Bersaing	
KF5	Bertindak sebagai pemecah masalah klien
KF6	Menjadi berbeda dibandingkan dengan pesaing
KF7	Membangun dan mempertahankan kepercayaan klien terhadap perusahaan yang dapat dipercaya dan diandalkan
KF8	Menjaga hubungan baik dengan klien
KF9	Menempatkan perusahaan pada pasar yang memperhatikan kualitas
Dimensi: Inovatif	
KF10	Menjalankan kegiatan penelitian dan pengembangan
KF11	Menantang staf untuk menjadi inovatif
KF12	Mendukung program yang memicu terciptanya inovasi
Dimensi: Proaktif	
KF13	Mengadakan kegiatan pemasaran
KF14	Mengembangkan segmen pasar
KF15	Melihat ke depan untuk mengetahui kebutuhan di masa mendatang
KF16	Menjalankan diversifikasi usaha

Dimensi: Berani Mengambil Risiko	
KF17	Berani mengambil risiko untuk mengembangkan inovasi
KF18	Berani mengambil risiko untuk mengambil klien baru
KF19	Berani mengambil risiko finansial dari proyek
KF20	Berani mengambil risiko sosial dari proyek
KF21	Berani mengambil risiko teknis dari proyek

Setelah meninjau lebih lanjut, penerapan seluruh faktor kunci terutama terkait dengan proyek dan klien. Temuan ini sejalan dengan sifat bisnis kontraktor dimana untuk mencapai kesuksesan, kontraktor menghadapi dua tantangan utama yaitu memenangkan persaingan untuk mendapat proyek dan menyelesaikan proyek dengan sukses. Dalam menyelesaikan proyek dengan sukses, kontraktor harus menghadapi klien yang terlibat aktif dalam proses pembangunan. Tantangan ini terutama berkaitan dengan proyek dan klien.

Untuk mendapatkan proyek, kegiatan pemasaran perlu dijalankan secara aktif (KF13). Memperhatikan hubungan dekat yang harus dijaga antara tim proyek dengan klien, maka otonomi staf proyek untuk menyampaikan usulan (KF3) termasuk mengusulkan prospektif proyek di faktor kunci yang lain untuk mendukung kegiatan pemasaran. Sebagai tambahan, perluasan pasar ke segmen dan area baru (KF14) juga diperhatikan sebagai strategi yang bagus untuk meningkatkan kesempatan mendapatkan proyek.

Upaya lain yang penting untuk mendapatkan proyek adalah menjaga hubungan baik dengan klien dengan menjamin kepuasan klien dan memupuk rasa saling percaya dengan klien. Dengan demikian diharapkan akan datang penawaran proyek baru dari klien yang sama. Kondisi ini digaris-bawahi pada beberapa faktor kunci yang terkait dengan hubungan baik dengan klien seperti bertindak

sebagai pemecah masalah untuk klien (KF5), menawarkan sesuatu yang berbeda dibandingkan para pesaing (KF6), membangun dan menjaga kepercayaan klien (KF7), menjaga hubungan baik dengan klien (KF8), memperhatikan kualitas (KF9), mengantisipasi kebutuhan klien di masa mendatang (KF15).

Kontraktor menyelesaikan proyek yang spesifik dan unik berdasarkan permintaan klien, oleh karenanya kontraktor perlu menyediakan desain yang spesifik dan metode konstruksi khusus untuk memenuhi kebutuhan klien. Di bawah kondisi yang spesifik ini, faktor kunci seperti kegiatan penelitian dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan klien (KF10), dan mendorong inovasi (KF11 and KF12) merupakan faktor kunci yang diarahkan untuk memenuhi tuntutan klien. Kontraktor juga perlu memperhatikan risiko yang mengikuti inovasi, oleh karenanya berani mengambil risiko untuk mengembangkan inovasi (KF17) merupakan faktor kunci yang lain.

Tantangan lain dari kontraktor adalah keterlibatan klien selama proses konstruksi yang berpotensi menimbulkan konflik seperti munculnya permintaan yang tidak masuk akal, perubahan desain dan perubahan penggunaan bahan bangunan. Dalam kondisi ini, muncul faktor kunci berani mengambil risiko memilih klien (KF18), terutama klien baru yang belum pernah mempunyai pengalaman bekerjasama. KF18 juga menunjukkan risiko lain yaitu keterlambatan atau kegagalan pembayaran biaya proyek yang terkait dengan risiko finansial proyek (KF19).

Selain itu kontraktor juga dituntut untuk menyelesaikan proyek dengan sukses. Faktor kunci seperti kegiatan penelitian dan pengembangan (KF10), mendorong inovasi (KF11 and KF12) merupakan faktor kunci yang terkait dengan penyelesaian proyek dengan sukses. Selain itu, inovasi mempunyai risiko, sehingga berani mengambil risiko untuk inovasi (KF17) juga diperhatikan sebagai faktor kunci untuk menyelesaikan proyek dengan sukses.

Faktor kunci lain untuk menyelesaikan proyek dengan sukses adalah otonomi yang terkait dengan kebebasan dan kemandirian yang disediakan untuk staf, terutama yang terlibat dalam kegiatan proyek. Otonomi tim proyek untuk mengakses informasi (KF1), otonomi untuk berkomunikasi baik vertikal maupun horisontal (KF2), otonomi untuk memberikan usulan seperti metode konstruksi, bahan bangunan, dsb. (KF3) juga otonomi tim proyek untuk merencanakan dan mengelola proyek (KF4) adalah faktor kunci yang mendukung keberhasilan penyelesaian proyek. Dikarenakan sifat dari kegiatan konstruksi yang khusus dan unik maka terdapat beberapa faktor kunci yang diarahkan pada kontraktor untuk melakukan tindakan berani untuk memenangkan persaingan untuk mendapatkan proyek, seperti berani mengambil risiko finansial, risiko sosial dan risiko teknis dari proyek (KF19, KF20 and KF21).

Sebagai tambahan terhadap dua tantangan utama dari kontraktor yang berfokus pada proyek sebagai bisnis utamanya, kontraktor juga harus secara proaktif melakukan diversifikasi usaha (KF16) untuk bertahan hidup dan berkembang pada situasi persaingan yang sangat ketat. Dalam situasi ini dijumpai kontraktor yang mengembangkan bisnis baru yang masih terkait dengan industri konstruksi misalnya pengembang properti, bahan bangunan, dan alat berat untuk pembangunan proyek.

Bab 6

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP CAPABILITY MODEL (CECM) **UNTUK KONTRAKTOR DI INDONESIA**



6.1. Latar Belakang Penyusunan *Corporate Entrepreneurship Capability Model*

CE telah dijustifikasi sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penerapan *CE* akan mendukung bisnis pada umumnya dan secara khusus bisnis kontraktor. Lebih lanjut dijumpai bahwa untuk mengembangkan strategi perusahaan berdasarkan prinsip *CE*; kontraktor perlu mengidentifikasi penerapan *CE* yang telah terjadi dan yang diharapkan terjadi di perusahaannya. Dengan demikian kesenjangan yang terjadi dapat diidentifikasi dan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerjanya ke tingkat yang diharapkan dapat disusun.

Untuk tujuan ini, kontraktor perlu kerangka kerja yang komprehensif untuk menilai penerapan *CE* baik pada kondisi yang kini terjadi maupun yang diharapkan. Sejauh ini, model untuk menilai penerapan *CE* belum dikembangkan secara komprehensif. Pada situasi ini, model komprehensif untuk menilai penerapan *CE* yang dapat mengarahkan kontraktor untuk mengembangkan model yang strategis, perlu disusun. Model yang disusun diberi nama *Corporate Entrepreneurship Capability Model (CECM)*.

CECM dikembangkan berdasarkan kondisi yang terjadi di Indonesia karena 21 faktor kunci yang ditemukan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang bekerja pada kontraktor di Indonesia dijadikan indikator dari model yang dikembangkan.

CECM disusun berdasarkan prinsip *Capability Maturity Model (CMM)* yang menyediakan kerangka kerja untuk melakukan penilaian tingkat kematangan perusahaan dalam menerapkan suatu prinsip atau proses. *CMM* akan diuraikan secara lebih rinci pada bagian berikutnya.

CMM telah diadopsi di berbagai bidang termasuk konstruksi untuk menilai berbagai aspek. Ketika beberapa *maturity model* ditinjau, dijumpai bahwa sebagian besar diarahkan untuk memenuhi dua tujuan, yaitu menilai tingkat kemampuan atau kemapanan yang

telah terjadi dan yang diharapkan. Selanjutnya berdasarkan hasil penilaian, strategi yang tepat dapat dirancang untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi antara kondisi terkini dan kondisi yang diharapkan (Hutchinson and Finnemore, 1999, Sarshar et al., 2000, Nightingale and Mize, 2002, Zou et al., 2010). Lebih dari itu, dengan menggunakan *maturity model*, perusahaan dapat melakukan perbandingan posisinya dibandingkan para pesaingnya (Hillson, Spring 1997, Hutchinson and Finnemore, 1999, Sarshar et al., 2000, Kwak and Ibbs, 2002).

Dengan demikian *maturity model* merupakan model yang sesuai dengan apa yang diharapkan dari *CECM*. Kontraktor dan beberapa pihak terkait mengharapkan *CECM* menyediakan petunjuk yang jelas untuk menilai kemampuan kontraktor menerapkan *CE*. Berdasarkan tujuan ini, *CECM* diarahkan untuk memenuhi tujuan berikut ini.

1. Menilai tingkat penerapan *CE* yang telah terjadi dan mengidentifikasi tingkat penerapan *CE* yang realistis ingin dicapai kontraktor.
2. Menemukan dan menentukan posisi kontraktor dalam menerapkan *CE* yang merupakan konsep penting untuk mendukung keberhasilan kontraktor dalam melaksanakan dan menyelesaikan proyek juga mendukung keberhasilan bisnisnya.

Selanjutnya hasil dari *CECM* dapat dimanfaatkan manajemen puncak kontraktor untuk mendesain strategi yang tepat untuk berkembang dari tingkat penerapan *CE* saat ini menuju tingkat penerapan yang diharapkan. Selain itu, dalam menyusun strategi yang tepat, kontraktor juga perlu mengetahui posisinya dalam menerapkan *CE* dibandingkan para pesaingnya. Walaupun tidak mungkin untuk mengetahui kemampuan para pesaingnya karena tidak dimungkinkan untuk menilai secara langsung kemampuan para pesaingnya, namun setidaknya dengan mengetahui kondisinya

saat ini dan indikator yang dijadikan kriteria penilaian, kontraktor dapat menilai kemampuan para pesaingnya dari capaian dan perilaku para pesaingnya.

CECM juga menyediakan manfaat lain, terutama bagi pihak eksternal, seperti asosiasi, lembaga pemerintah dan klien yang potensial. Pihak eksternal dapat memanfaatkan *CECM* untuk mengevaluasi kinerja kontraktor. Evaluasi seperti ini biasanya perlu dilakukan klien untuk memilih kontraktor yang akan dijadikan rekanannya atau bagi asosiasi dan lembaga pemerintah untuk mengklasifikasikan kontraktor.

6.2. Pendekatan Dalam Penyusunan *Corporate Entrepreneurship Capability Model*

CECM disusun berdasarkan prinsip *Capability Maturity Model (CMM)* yang menyediakan kerangka kerja untuk melakukan penilaian yang telah diterima secara luas oleh berbagai sektor bisnis. Hal ini dikarenakan model ini dikembangkan secara komprehensif, dipaparkan dengan jelas dan dikembangkan secara berkelanjutan dari waktu ke waktu. Selanjutnya *CMM* akan dijelaskan berdasarkan laporan teknis *Capability Maturity ModelSM for Software, Version 1.1* (Paulk et al., 1993).

6.2.1. Latar Belakang *Capability Maturity Model*

Saat ini terdapat banyak standar, model, metodologi dan pedoman yang tersedia untuk membantu perusahaan menilai kinerjanya dalam menjalankan bisnis. *CMM* adalah satu diantaranya yang diterima dan diterapkan secara luas oleh berbagai sektor bisnis. Model ini menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk menilai kinerja perusahaan dan telah dikembangkan dan diperbaiki dari waktu ke waktu.

CMM dikembangkan pada awalnya di tahun 1991 oleh the *Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University*. Pengembangan model ini diawali dari situasi dimana selama lebih

dari dua dekade, industri dan organisasi pemerintah mencari solusi untuk persoalan dasar mengidentifikasi perusahaan perangkat lunak dalam mengelola proses pengembangan perangkat lunak secara dengan benar.

Berkaitan dengan kemampuan mengelola proses pengembangan perangkat lunak, perusahaan perangkat lunak dapat dikategorikan menjadi entitas yang mapan dan tidak mapan. Biasanya perusahaan yang tidak mapan mencapai keberhasilan dalam proyek perangkat lunak, bukan melalui kemampuannya untuk mengelola proses tetapi melalui upaya dari tim kerja yang berdedikasi. Perusahaan perangkat lunak ini tidak menyiapkan dasar untuk perkembangan jangka panjang; oleh karenanya produktivitas dan kualitas tidak diperbaiki dan disempurnakan secara berkelanjutan. Di sisi lain, perusahaan perangkat lunak yang mapan mempunyai kemampuan untuk mengelola dan memperbaiki proses pengembangan perangkat lunak. Dalam perusahaan yang mapan, proses penyusunan perangkat lunak dikomunikasikan secara akurat dengan seluruh staf, dilaksanakan sesuai rencana, juga dievaluasi dan diperbaiki secara berkelanjutan.

Dalam rangka menemukan kemapanan dari perusahaan perangkat lunak dalam mengelola proses pengembangan perangkat lunak, model penilaian diperlukan. Oleh karenanya *CMM* dikembangkan untuk membantu industri dan organisasi pemerintah menilai kemampuan kontraktor perangkat lunak. Sebagai tambahan, model ini juga membantu perusahaan perangkat lunak sendiri untuk memperbaiki kemampuannya dalam mengelola proses pengembangan perangkat lunak.

CMM adalah model yang dapat digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki proses pengembangan perangkat lunak secara sistematis. Model ini tidak mendeskripsikan prosesnya sendiri tetapi menyediakan kerangka kerja untuk menilai kondisi terkini dari proses penyusunan perangkat lunak dan mengidentifikasi isu-isu kritis yang penting untuk memperbaiki proses pengembangan

perangkat lunak. Berdasarkan *CMM*, seperangkat alat dapat dikembangkan untuk memperbaiki proses pengembangan perangkat lunak.

CMM telah berkembang dengan baik dan berevolusi sepanjang waktu. Awalnya *CMM version 1.0* dikembangkan pada tahun 1991; dua tahun kemudian, *CMM version 1.1* dikeluarkan sebagai hasil dari masukan para profesional perangkat lunak. Empat tahun kemudian, draf *CMM Version 1.2* dikeluarkan. Mengkombinasikan versi ini dengan dua model dari sumber lain yaitu *System Engineering Capability Model (SECM) EIA 2002a* dan *Integrated Product Development Capability Maturity Model (IPD-CMM) version 0.98*, *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* dikembangkan. Model ini dikembangkan untuk memuaskan kebutuhan akan model yang berfokus pada perbaikan kinerja lintas disiplin dalam organisasi ketika aplikasi dari model tunggal menjadi kurang optimal. Oleh karenanya *CMMI* dapat menyelesaikan persoalan menggunakan beberapa model.

6.2.2. Kerangka Kerja *Capability Maturity Model*

A. Tingkat Kemapanan

CMM adalah model yang dikembangkan berdasarkan konsep perbaikan proses berkelanjutan (*continuous process improvement*). Secara normal, proses diperbaiki secara berkelanjutan berdasarkan langkah evolusi kecil daripada perbaikan yang revolusioner. Berdasarkan ide ini, *CMM* menyediakan kerangka kerja yang mengarahkan perusahaan perangkat lunak untuk berevolusi langkah demi langkah dari satu tingkat ke tingkat berikutnya. Kerangka kerja *CMM* terdiri dari lima tingkat kemapanan yang diletakkan berurutan untuk perbaikan proses berkelanjutan. Tingkat kemapanan didefinisikan sebagai tahapan untuk proses perbaikan berevolusi, dimana satu tahap menjadi dasar evolusi ke tahap berikutnya.

Lima tingkat kematangan dari *CMM* diatur secara berurutan dimulai dari tahap awal (*initial*), diikuti dengan berulang (*repeatable*), didefinisikan (*defined*), dikelola (*managed*), hingga dioptimalkan (*optimizing*). Tiap tahap ditandai dengan karakteristik yang berbeda, seperti diuraikan berikut ini.

1. *Initial*

Pada tingkat ini, hanya sedikit proses yang didefinisikan oleh karenanya keberhasilan dari proses tergantung pada kompetensi dan upaya dari perorangan. Organisasi tidak mempunyai lingkungan yang stabil untuk pengembangan dan pemeliharaan proses, oleh karenanya proses tidak dapat diprediksi, tidak stabil dan dapat diubah atau dimodifikasi selama proses berlangsung.

2. *Repeatable*

Kebijakan untuk mengelola proses dan prosedur untuk mengimplementasi kebijakan tersebut telah mapan dalam organisasi pada tahap ini. Oleh karenanya proyek baru dapat direncanakan dan dikelola sesuai proyek sejenis yang sudah dilaksanakan. Keberhasilan sebelumnya dapat diulang.

3. *Defined*

Pada tingkat ini, proses yang mapan telah didokumentasikan, distandardkan dan diintegrasikan ke dalam proses standar dari organisasi, oleh karenanya proses telah dijalankan secara konsisten dan dibawah kendali; kualitas dari produk dilacak. Pada situasi ini, proyek menyesuaikan standar organisasi untuk menentukan proses yang akan dilakukan sesuai dengan keunikannya.

4. *Managed*

Pada tingkat ini, proses dan kualitas dari produk dapat diperkirakan karena semuanya diukur secara kuantitatif, dipahami dan dikendalikan; oleh karenanya ketika ketidakteraturan proses dan penyimpangan produk dijumpai, tindakan perbaikan dapat dilakukan untuk mengembalikannya ke jalur yang benar.

5. *Optimizing*

Organisasi pada tingkat ini secara berkelanjutan melakukan perbaikan proses berdasarkan umpan balik dari proses. Organisasi ini memiliki alat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya; oleh karenanya proses secara proaktif diperbaiki dan kegagalan proses dapat dicegah.

B. **Area proses kunci**

Area proses kunci adalah area dimana organisasi perlu berfokus untuk memperbaiki proses. Area proses kunci ini dipertimbangkan sebagai area proses yang penting karena keefektifannya ketika perbaikan proses perlu dilakukan. Mereka bahkan dipertimbangkan sebagai persyaratan wajib untuk mencapai tingkat kemapanan tertentu.

Tiap tingkat kemapanan, kecuali tingkat 1, terdiri dari sejumlah area proses kunci. Dalam rangka mencapai tingkat kemapanan tertentu, area proses kunci pada tingkat tersebut harus dijalankan secara memadai. Mempertimbangkan persyaratan ini, oleh karenanya tidak ada area proses kunci pada tingkat 1 karena proses pada tingkat 1 tidak stabil dan tidak diterapkan secara memadai. Selanjutnya area proses kunci ditetapkan dan diatur berurutan pada tiap tingkat dari bawah ke atas.

C. Representasi

Menurut *CMMI Product Team* (2010), *CMMI*, sebagai versi baru dari *CMM*, memperkenalkan dua jalur peningkatan yang berbeda untuk mencapai tingkat yang dituju. Jalur peningkatan ini dikenal sebagai representasi atau *representation*. Dua representasi berbeda yang dikenalkan *CMMI* adalah representasi bertahap atau *staged representation* dan representasi berlanjut atau *continuous representation*.

Staged representation difokuskan pada tingkat kemapanan kinerja organisasi secara menyeluruh, sementara *continuous representation* difokuskan pada tingkat kemampuan untuk tiap area proses. Kedua representasi menggunakan area proses yang sama tetapi diterapkan dengan jalur evolusi yang berbeda.

1. *Staged representation* menggunakan tingkat kemapanan sebagai jalur evolusinya. Tiap tingkat kemapanan mencakup sejumlah area proses yang harus diterapkan secara memadai untuk mencapai tingkat tersebut.
2. *Continuous representation* menggunakan tingkat kemampuan sebagai jalur evolusinya dan menilai area proses yang sama terhadap tingkat kemampuannya. Oleh karenanya jika menggunakan *continuous representation* memungkinkan organisasi untuk menentukan area proses yang bermasalah atau yang sudah mapan, dengan demikian organisasi dapat berfokus pada area proses yang sesuai dengan minatnya.

Terhadap dua alternatif representasi ini, organisasi perlu memilih salah satu diantaranya. Pemilihan dapat didasarkan pada beberapa alasan seperti sudah terbiasa, paling sesuai dengan tujuan perusahaan atau paling sesuai dengan lingkungan bisnis dari perusahaan.

6.3. Fitur *Corporate Entrepreneurship Capability Model*

CECM disusun berdasarkan konsep CMM dengan menggunakan *continuous representation*. Representasi ini dipilih karena sesuai dengan kondisi kontraktor dalam menerapkan *CE*. *Continuous representation* menilai seluruh are proses terhadap tingkat kemampuan; pendekatan ini sesuai dengan kondisi kontraktor yang harus menerapkan semua area proses kunci dari *CE* tetapi pada tingkat yang berbeda.

Dengan mengadopsi *continuous representation*, *CECM* menggunakan tingkat kemampuan untuk menilai kemampuan kontraktor menerapkan tiap area proses kunci dari *CE*. Area proses kunci dalam *CECM* dinyatakan sebagai indikator.

6.3.1. Indikator dan Tingkat Kemampuan dalam *CECM*

CECM terdiri dari dua komponen dasar utama untuk menyusun model. Dua komponen dasar utama tersebut adalah indikator dari *CE* dan tingkat kemampuan. Berdasarkan konsep *continuous representation* yang diadopsi model ini, kerangka kerja disusun untuk menilai tingkat kemampuan dari kontraktor dalam menerapkan indikator-indikator *CE*.

CECM menggunakan 21 faktor kunci *CE* yang telah ditemukan dan dibahas sebelumnya sebagai indikator. Faktor kunci ini dianggap merupakan aspek paling penting dari *CE* untuk kontraktor, oleh karenanya semua faktor kunci perlu diterapkan dan selanjutnya dinilai tingkat kemampuan kontraktor untuk menjalannnya.

Setelah meninjau beberapa *maturity model* yang telah dikembangkan di berbagai bidang, juga mempertimbangkan karakteristik dari kontraktor dan menelaah konsep *CE*, empat tingkat kemampuan digunakan dalam *CECM*. Empat tingkat kemampuan pada *CECM* disusun dari tingkat paling bawah hingga paling atas adalah 1) awal (*initial*), 2) berulang (*repeatable*), 3) dikelola (*managed*) dan 4) dioptimalkan (*optimized*). Tingkat

kemampuan ini cocok untuk *CECM* karena penerapan tiap indikator *CECM* dapat diatur dari ‘tidak dilakukan’ pada tingkat terendah hingga ‘didefinisikan dengan benar dalam standar kontraktor, dievaluasi dan ditingkatkan’ pada tingkat tertinggi. Dibandingkan dengan lima tingkat kemampuan pada *CMM*, yaitu *initial*, *repeatable*, *defined*, *managed* dan *optimized* (Paulk et al., 1993), *CECM* hanya menggunakan empat tingkat kemampuan. Tingkat *defined* dan *managed* digabungkan dalam satu tingkat yaitu *managed*. Oleh karenanya tingkat *managed* pada *CECM* mencakup kriteria untuk tingkat *defined* dan *managed* pada model awal.

Empat tingkat kemampuan yang digunakan dalam *CECM* sama dengan tingkat kemampuan yang digunakan Zou et al. (2010) dalam Model Kemampuan untuk Manajemen Risiko atau *Risk Management Maturity Model (RM3)* untuk menilai tingkat kemampuan perusahaan konstruksi dalam menerapkan manajemen risiko. Zou et al. (2010) menambahkan argumen pemilihan empat tingkat kemampuan bahwa pemakaian angka genap akan membawa hasil yang lebih akurat karena angka ganjil akan mendorong responden untuk memilih nilai tengah sehingga hasilnya dapat bias.

Empat tingkat kemampuan dalam *CECM* dapat dijelaskan sebagai berikut.

- **Level 1: *INITIAL***

Kontraktor tidak menyadari kebutuhan untuk menerapkan indikator *CE* untuk mendukung keberhasilan bisnisnya. Akibatnya tidak ada kebijakan dan tidak ada tindakan yang konsisten yang mendukung pelaksanaan indikator *CE*. Penerapan indikator *CE* hanya tergantung pada ketertarikan pribadi dan upaya individu dari staf yang ada di kantor. Tidak ada proses resmi, tidak ada pendekatan terstruktur dan tidak ada pengawasan sistematis yang dijalankan.

- **Level 2: *REPEATABLE***

Kontraktor menyadari pentingnya menerapkan indikator *CE* untuk mendukung keberhasilan bisnisnya. Proses untuk menerapkan indikator tersebut telah tersedia namun pelaksanaannya hanya diulang untuk mencapai keberhasilan yang telah dicapai sebelumnya. Semua proses belum menjadi standar oleh perusahaan.

- **Level 3: *MANAGED***

Kontraktor menyadari kebutuhan penerapan indikator *CE* untuk mendukung keberhasilan bisnisnya. Proses untuk menerapkan indikator telah dedefinisikan, diterapkan dan dikendalikan secara konsisten. Manfaat dari proses yang dijalankan sepenuhnya dipahami. Manajemen puncak dari kontraktor sepenuhnya mendukung penerapan indikator tersebut dan karyawan diberdayakan untuk menerapkannya.

- **Level 4: *OPTIMIZED***

Kontraktor menyadari pentingnya melaksanakan indikator *CE* untuk mendukung keberhasilan bisnisnya. Semua indikator telah sepenuhnya dilaksanakan, distandarkan dan terus-menerus dievaluasi. Manajemen puncak dari kontraktor sepenuhnya mendukung pelaksanaan indikator *CE* dan karyawan diberdayakan untuk menerapkannya. Umpan balik tentang pelaksanaan indikator digunakan untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Manfaat dari penerapan indikator telah diperoleh.

6.3.2. Matriks CECM

Kerangka kerja *CECM* dipresentasikan dalam bentuk matriks. Matriks kerangka kerja dideskripsikan secara sederhana dan singkat untuk menyediakan gambaran yang jelas tentang *CECM* secara menyeluruh.

Matriks disusun berdasarkan *template* seperti dapat dilihat pada Tabel 6.1. Pada tabel ini, empat tingkat kemampuan diletakkan pada baris pertama sebagai judul tiap kolom, sementara 21 indikator CE (KF1-KF21) diletakkan pada kolom pertama sebagai judul tiap baris. Kemudian tiap sel yang merupakan perpotongan tiap kolom dan tiap baris, menunjukkan deskripsi setiap kriteria penilaian (KP). KP merupakan ketentuan yang harus dipenuhi kontraktor untuk mencapai tingkat kemampuan tertentu (1 – 4) pada indikator tertentu. Sebagai contoh KP 2-3 adalah kriteria penilaian untuk indikator dua pada tingkat kemampuan 3 yang berarti untuk mencapai tingkat kemampuan 3 pada indikator 2, kontraktor harus memenuhi ketentuan yang ada pada sel KP 2-3.

Tabel 6.1. Kerangka Matriks CECM

Indikator	Tingkat kemampuan			
	Tingkat 1	Tingkat 2	Tingkat 3	Tingkat 4
Indikator 1	KP 1-1	KP 1-2	KP 1-3	KP 1-4
Indikator 2	KP 2-1	KP 2-2	KP 2-3	KP 2-4
...	...	...	...	...
Indikator 21	KP 21-1	KP 21-2	KP 21-3	KP 21-4

6.3.3. Instrumen Penilaian

Menurut Paulk et al. (1993) CMM dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan alat untuk melakukan penilaian, termasuk kuesioner yang sangat berguna dan memudahkan proses penilaian. Mempertimbangkan kemudahan penerapan CECM, kuesioner telah dikembangkan berdasarkan matriks CECM atau disebut sebagai The Corporate Entrepreneurship Capability Questionnaire (CECQ).

Kuesioner ini berguna untuk mengumpulkan pendapat orang dalam menilai penerapan CE pada perusahaannya. Kemudian data yang diperoleh dari CECQ, dianalisis lebih lanjut untuk

mendefinisikan tingkat kemampuan kontraktor dalam menerapkan indikator CE.

Kuesioner terdiri dari dua bagian yaitu latar belakang responden pada bagian pertama. Latar belakang responden mencakup pendidikan, pengalaman kerja di bidang konstruksi, posisi terkini dalam perusahaannya. Bagian kedua merupakan bagian utama dari kuesioner yang terdiri dari 21 pertanyaan yang diadopsi dari 21 indikator CECM. Kemudian tiap pertanyaan menyediakan empat pilihan jawaban yang masing-masing mewakili empat kondisi yang harus dipenuhi kontraktor untuk mencapai masing-masing tingkat kemampuan. Pada tiap pertanyaan, responden harus memilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi nyata yang terjadi di perusahaannya. Kuesioner lengkap yang telah disusun berdasarkan matriks CECM dipresentasikan pada Lampiran 2.

Selanjutnya data yang diperoleh dari kuesioner diolah dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dengan menghitung mean dan deviasi standar dari tiap pertanyaan. Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang tingkat kemampuan kontraktor menerapkan tiap indikator, maka mean tiap indikator digambarkan dalam diagram radar dan diagram batang. Penilaian terhadap tingkat kemampuan kontraktor dapat dilakukan berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Dengan menggambarkan diagram radar atau diagram batang untuk tingkat kemampuan saat ini dan yang diharapkan masing-masing pada satu diagram maka kesenjangan yang terjadi antara kondisi saat ini dan yang diharapkan dapat dilihat dengan jelas. Selain itu dapat diketahui pula indikator mana yang masih kurang penerapannya dan indikator mana yang telah memadai penerapannya.

Selain itu menghitung mean dan deviasi standar untuk seluruh pertanyaan juga dapat dilakukan. Karena mean gabungan seluruh indikator menunjukkan tingkat kemampuan kontraktor dalam menerapkan CE secara keseluruhan.

Bab 7

PENUTUP



Pada bagian awal buku definisi kewirausahaan telah dibahas secara luas dan rinci. Kewirausahaan dapat diterapkan pada tingkat perorangan maupun perusahaan. Pada tingkat perorangan dijumpai adanya *entepreneur* dan *intrapreneur*. *Entrepreneur* adalah orang yang memiliki dan menjalankan usahanya sendiri, sementara *intrapreneur* adalah orang yang bekerja pada perusahaan milik *entepreneur*. Selain itu juga dijumpai adanya kewirausahaan yang diterapkan pada tingkat perusahaan yang disebut *corporate entrepreneurship (CE)* atau *intrapreneurship*.

Selanjutnya juga disusun karakteristik dari *entepreneur* dan *intrapreneur*, serta dimensi dari *CE*. Dalam buku ini *entepreneur* memiliki delapan karakteristik, sementara *intrapreneur* juga memiliki delapan karakteristik yang sama namun dibatasi oleh batas-batas dari perusahaan tempatnya bekerja. Sementara *CE* mempunyai lima dimensi.

Lima dimensi dari *CE* dieksplorasi lebih lanjut untuk memperoleh kejelasan penerapannya pada bisnis kontraktor. Proses eksplorasi ini menghasilkan 21 faktor kunci penerapan *CE* pada kontraktor. Dua puluh satu faktor kunci ini dapat dikelompokkan ke dalam lima dimensi *CE*.

Selanjutnya disusun model untuk mengukur tingkat kemampuan kontraktor dalam menerapkan *CE*. Model ini dinamai *Corporate Entrepreneurship Capability Model (CECM)* yang disusun berdasarkan konsep *Capability Maturity Model (CMM)*. *CECM* disusun dalam bentuk matriks yang kemudian dituangkan menjadi kuesioner agar lebih mudah dimanfaatkan untuk mengukur kondisi terkini dan yang diharapkan dalam menerapkan *CE*.

CECM berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang manajemen konstruksi maupun kewirausahaan. *CECM* mengisi kekurangan penelitian terkait kewirausahaan untuk bidang konstruksi. Selain itu *CECM* juga menunjukkan pengembangan batas ilmu kewirausahaan yang

biasanya hanya terkait *entrepreneurship* dan *entrepreneur* ke *CE* atau *intrapreneurship*.

CECM juga mempunyai implikasi praktis karena *CECM* menyediakan pandangan baru tentang penerapan *CE* pada bisnis kontraktor. *CECM* menyediakan referensi bagi kontraktor untuk menerapkan *CE* dan menilai tingkat kemampuannya dalam menerapkan *CE*. Selanjutnya hasil penilaian dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang tepat untuk mendukung keberhasilan bisnisnya.

CECM mempunyai keterbatasan karena indikator yang digunakan disusun berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang bekerja pada kontraktor di Indonesia. Dengan demikian indikator yang digunakan sangat dipengaruhi oleh keadaan industri konstruksi di Indonesia. Karena alasan ini, maka jika *CECM* akan diterapkan di negara lain, perlu dilakukan penelaahan ulang pada indikatornya untuk menyesuaikan dengan kondisi di negara yang akan menerapkan *CECM*.

DAFTAR PUSTAKA

- ABDUL-AZIZ, A.-R. & WONG, S. S. 2010. Exploring the Internationalization of Malaysian Contractors: the International Entrepreneurship Dimension. *Construction Management & Economics*, 28, 51-61.
- ACAR, E. & GÖÇ, Y. 2011. Prediction of Risk Perception by Owners' Psychological Traits in Small Building Contractors. *Construction Management & Economics*, 29, 841-852.
- ALAZZAZ, F. & WHYTE, A. 2015. Linking employee empowerment with productivity in off-site construction. *Engineering Construction & Architectural Management* 22, 21.
- ALTINAY, L. 2005. The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group. *Service Industries Journal*, 25, 403-419.
- ANDERSSON, J., BENGTSSON, F., EKMAN, J., LINDBERG, E., WALDEHORN, C. & NILSSON, F. 2011. Perception of innovation in companies - measuring the mindset of Tangible and Intangible Innovation in Companies. *2011 IEEE International Technology Management Conference (ITMC)*, 532.
- ANTONCIC, B. & HISRICH, R., D 2003. Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 10, 7.

- ANTONCIC, B. & SCARLAT, C. 2005. Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: a Comparison between Slovenia and Romania. 6th International Conference of the Faculty of Management Koper, 2005 Slovenia. 71 -89.
- BARON, R. A. 2007. Behavioral and Cognitive Factors in Entrepreneurship: Entrepreneurs as the Active Element in New Venture Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 167-182.
- BARRETT, P. & SEXTON, M. 2006. Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. *British Journal of Management*, 17, 331-346.
- BARRETT, P., SEXTON, M. & LEE, A. 2008. *Innovation in Small Construction Firms*, Taylor and Francis.
- BLINDENBACH-DRIESSEN, F. & VAN DEN ENDE, J. 2006. Innovation in Project-Based Firms: the Context Dependency of Success Factors. *Research Policy*, 35, 545-561.
- BOLTON & THOMPSON 2004. *Entrepreneurs : Talent, Temperament, Technique*, Elsevier.
- BOSCH-SIJTSEMA, P. M. & POSTMA, T. J. B. M. 2009. Cooperative Innovation Projects: Capabilities and Governance Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 58-70.
- BRANDSTÄTTER, H. 2011. Personality Aspects of Entrepreneurship: a Look at Five Meta-Analyses. *Personality and Individual Differences*, 51, 222-230.
- BROCKHAUS, S. R. H. 1980. Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.
- BURGELMAN, R. A. 1983a. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29, 1349-1364.

- BURGELMAN, R. A. 1983b. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- BURGELMAN, R. A. 1984. Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review*, 26, 154-166.
- BURNS, P. 2005. *Corporate Entrepreneurship : Building an Entrepreneurial Organisation*, Palgrave Macmillan.
- CARLAND, J. W., HOY, F., BOULTON, W. R. & CARLAND, J. A. C. 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9, 354-359.
- CHEN, C. & ORR, R. J. 2009. Chinese Contractors in Africa: Home Government Support, Coordination Mechanisms, and Market Entry Strategies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135, 1201-1210.
- CHINOWSKY, P. S. 2001. Construction Management Practices Are Slowly Changing. *Leadership & Management in Engineering*, 1, 17-22.
- CHRISTENSEN, K. S. 2005. Enabling Intrapreneurship: the Case of a Knowledge-Intensive Industrial Company. *European Journal of Innovation Management*, 8, 305-322.
- COLLINS, C. J., HANGES, P. J. & LOCKE, E. A. 2004. The Relationship of Achievement Motivation to entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17, 95-117.
- COVIN, J. G. & SLEVIN, D. P. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

- COVIN, J. G. & SLEVIN, D. P. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, 7-25.
- CRAIG, J. B., POHJOLA, M., KRAUS, S. & JENSEN, S. H. 2014. Exploring Relationships among Proactiveness, Risk-Taking and Innovation Output in Family and Non-Family Firms. *Creativity & Innovation Management*, 23, 199-210.
- DAI, L., MAKSIMOV, V., GILBERT, B. A. & FERNHABER, S. A. 2014. Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29, 511-524.
- DE MASSIS, A., CHIRICO, F., KOTLAR, J. & NALDI, L. 2014. The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis. *Family Business Review*, 27, 35 - 50.
- DING, S., JIA, C., QU, B. & WU, Z. 2015. Corporate risk-taking: Exploring the effects of government affiliation and executives' incentives. *Journal of Business Research*, 68, 1196-1204.
- DODD, S. D. & ANDERSON, A. R. 2007. Mumpsimus and the Mything of the Individualistic Entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25, 341-360.
- DOTZEL, T., SHANKAR, V. & BERRY, L. L. 2013. Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 50, 259-276.
- DVIR, D., SADEH, A. & MALACH-PINES, A. 2006. Projects and Project Managers: the Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project Success. *Project Management Journal*, 37, 36-48.

- ELING, M. & MAREK, S. D. 2014. Corporate Governance and Risk Taking: Evidence from the U.K. and German Insurance Markets. *Journal of Risk & Insurance*, 81, 653-682.
- FANG, D., LI, M., FONG, P. S. W. & SHEN, L. 2004. Risks in Chinese Construction Market-Contractors' Perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130, 853-861.
- FAYOLLE, A., BASSO, O. & BOUCHARD, V. 2010. Three Levels of Culture and Firms' Entrepreneurial Orientation: A Research Agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 707-730.
- FERRIER, W. J. 2001. Navigating the Competitive Landscape: the Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44, 858-877.
- FRANK, H., KESSLER, A. & FINK, M. 2010. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: a Replication Study. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 62, 175-198.
- FRESE, M. 2009. Toward a Psychology of Entrepreneurship -an Action Theory Perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5, 437-496.
- FU, W. K., DREW, D. S. & LO, H. P. 2002. The Effect of Experience on Contractors' Competitiveness in Recurrent Bidding. *Construction Management & Economics*, 20, 655.
- FU, W. K., DREW, D. S. & LO, H. P. 2003. Competitiveness of Inexperienced and Experienced Contractors in Bidding. *Journal of Construction Engineering & Management*, 129, 388.
- GAMBATESE, J. A. & HALLOWELL, M. 2011. Factors that Influence the Development and Diffusion of Technical Innovations in the Construction Industry. *Construction Management & Economics*, 29, 507-517.

- GANN, D. M. & SALTER, A. J. 2000. Innovation in Project-Based, Service-Enhanced Firms: the Construction of Complex Products and Systems. *Research Policy*, 29, 955-972.
- GARTNER, W. B. 1988. "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.
- GARTNER, W. B., BIRD, B. J. & STARR, J. A. 1992. Acting As If: Differentiating Entrepreneurial From Organizational Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, 13-31.
- GÖLGECI, I. & PONOMAROV, S. Y. 2015. How does firm innovativeness enable supply chain resilience? The moderating role of supply uncertainty and interdependence. *Technology Analysis and Strategic Management*, 27, 267-282.
- GOULD, F. E. & JOYCE, N. E. 2009. *Construction Project Management*, Pearson Prentice-Hall.
- GREEN, S. D., LARSEN, G. D. & CHUNG-CHIN, K. 2008. Competitive Strategy Revisited: Contested Concepts and Dynamic Capabilities. *Construction Management & Economics*, 26, 63-78.
- GRÖTSCH, V. M., BLOME, C. & SCHLEPER, M. C. 2013. Antecedents of proactive supply chain risk management – a contingency theory perspective. *International Journal of Production Research*, 51, 2842-2867.
- GUTH, W. D. & GINSBERG, A. 1990. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- HALPIN, D. W. & WOODHEAD, R. W. 2011. *Construction Management*, New York, Wiley.

- HAN, S. H., DIEKMANN, J. E. & OCK, J. H. 2005. Contractor's Risk Attitudes in the Selection of International Construction Projects. *Journal of Construction Engineering & Management*, 131, 283-292.
- HAN, S. H., KIM, D. Y., JANG, H. S. & CHOI, S. 2010. Strategies for Contractors to Sustain Growth in the Global Construction Market. *Habitat International*, 34, 1-10.
- HEBERT, R. F. & LINK, A. N. 1989. In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 39-49.
- HELFAT, C. E. 1997. Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. John Wiley and Sons.
- HILLSON, D. A. Spring 1997. Towards a Risk Maturity Model. *The International Journal of Project and Business Risk Management*, 1, 11.
- HISRICH, R. D. 1990. Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45, 209-222.
- HOBDAY, M. 2000. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29, 871-893.
- HOMBURG, C. & PRIGGE, J.-K. 2014. Exploring Subsidiary Desire for Autonomy: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Journal of International Marketing*, 22, 21-43.
- HOSKISSON, R. E., COVIN, J., VOLBERDA, H. W. & JOHNSON, R. A. 2011. Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 48, 1141-1168.

- HUGHES, M. & MORGAN, R. E. 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- HUSSAIN, J., ISMAIL, K. & AKHTAR, C. S. 2015. Linking entrepreneurial orientation with organizational performance of small and medium sized enterprises: A conceptual approach. *Asian Social Science*, 11, 10p.
- HUTCHINSON, A. & FINNEMORE, M. 1999. Standardized Process Improvement for Construction Enterprises. *Total Quality Management*, 10, S576.
- IRELAND, R. D., COVIN, J. G. & KURATKO, D. F. 2009. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 19-46.
- JAAFAR, M., OTHMAN, R. & JALALI, A. 2014. Main Determinations of Female Entrepreneurs in the Construction Industry in Malaysia. *Project Management Journal*, 45, 76-86.
- JENNINGS, D. F. & LUMPKIN, J. R. 1989. Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship - an Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management*, 15, 485-502.
- JIRAPORN, P., CHATJUTHAMARD, P., TONG, S. & KIM, Y. S. 2015. Does corporate governance influence corporate risk-taking? Evidence from the Institutional Shareholders Services (ISS). *Finance Research Letters*, 13, 105-112.
- JOHNSON, K. L. 2012. The Role of Structural and Planning Autonomy in the Performance of Internal Corporate Ventures. *Journal of Small Business Management*, 50, 469-497.
- JONES, G. R. & BUTLER, J. E. 1992. Managing Internal Corporate Entrepreneurship: an Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18, 733-749.

- JOSHI, M. P., DAS, S. R. & MOURI, N. 2015. Antecedents of innovativeness in technology-based services (TBS): Peering into the black box of entrepreneurial orientation. *Decision Sciences*, 46, 367-402.
- JUNG, W., HAN, S. H., PARK, H. & KIM, D. Y. 2010. Empirical Assessment of Internationalization Strategies for Small and Medium Construction Companies. *Journal of Construction Engineering and Management - ASCE*, 136, 1306-1316.
- KANAGARETNAM, K., CHEE YEOW, L. & LOBO, G. J. 2014. Influence of National Culture on Accounting Conservatism and Risk-Taking in the Banking Industry. *Accounting Review*, 89, 1115-1149.
- KANTER, R. M. 2004. The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, 82, 150-161.
- KIM, H. J. & REINSCHMIDT, K. F. 2011a. Association of Risk Attitude with Market Diversification in the Construction Business. *Journal of Management in Engineering*, 27, 66-74.
- KIM, H. J. & REINSCHMIDT, K. F. 2011b. Effects of Contractors' Risk Attitude on Competition in Construction. *Journal of Construction Engineering & Management*, 137, 275-283.
- KIM, Y. 2010. Improving Performance in US State Governments Risk-Taking, Innovativeness, and Proactiveness Practices. *Public Performance and Management Review*, 34, 104 - 139.
- KIRZNER, I. M. 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-85.
- KOH, H. C. 1996. Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: a Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 12-25.

- KORKMAZ, S. & MESSNER, J. I. 2008. Competitive Positioning and Continuity of Construction Firms in International Markets. *Journal of Management in Engineering*, 24, 207-216.
- KREISER, P., MARINO, L., DAVIS, J., TANG, Z. H. I. & LEE, C. 2010a. Firm-Level Entrepreneurship: the Role of Proactiveness, Innovativeness and Strategic Renewal in the Creation and Exploration of Opportunities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15, 143-163.
- KREISER, P. M., MARINO, L. D., DICKSON, P. & WEAVER, K. M. 2010b. Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 959.
- KURATKO, D. F., MONTAGNO, R. V. & HORNSBY, J. S. 2005. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Corporate Entrepreneurship and Growth*, 59-68.
- KWAK, Y. H. & IBBS, C. W. 2002. Project Management Process Maturity (PM)[sup 2] Model. *Journal of Management in Engineering*, 18, 150.
- LAZEAR, E. P. 2005. Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23, 649-680.
- LEVY, S. M. 2002. *Project Management in Construction*, USA, McGraw-Hill.
- LI, K., GRIFFIN, D., YUE, H. & ZHAO, L. 2013. How does culture influence corporate risk-taking? *Journal of Corporate Finance*, 23, 1-22.
- LIM, J. N., SCHULTMANN, F. & OFORI, G. 2010. Tailoring Competitive Advantages Derived from Innovation to the Needs of Construction Firms. *Journal of Construction Engineering & Management*, 136, 568-580.

- LIN, H.-C. Building Competitive Advantage: the Roles of Upper Echelons and Competitive Aggressiveness. 2006/08// 2006. Academy of Management, Y1-Y6.
- LIU, T. C. & CHEN, Y. J. 2015. Strategy orientation, product innovativeness, and new product performance. *Journal of Management and Organization*, 21, 2-16.
- LUCHSINGER, V. & RAY BAGBY, D. 1987. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52, 10-13.
- LUMPKIN, G. T., COGLISER, C. C. & SCHNEIDER, D. R. 2009. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 47-69.
- LUMPKIN, G. T. & DESS, G. G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- LUMPKIN, G. T. & DESS, G. G. 2001. Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- MARTIARENA, A. 2013. What's So Entrepreneurial About Intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40, 27-39.
- MCCALL, J. J. 2001. Employee Voice in Corporate Governance: a Defense of Strong Participation Rights. *Business Ethics Quarterly*, 11, 195-213.
- MCCLELLAND 1961. *The achieving society*, Free P., 1961.
- MILLER, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-791.

- MILLER, D. & FRIESEN, P. H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1.
- MITRA, S., DHAR, S. & AGRAWAL, K. M. 2008a. Assessment of Corporate Environmental Proactiveness. *South Asian Journal of Management*, 15, 101-135.
- MITRA, S., DHAR, S. & AGRAWAL, K. M. 2008b. Environmental Proactiveness. *Journal of Management Research (09725814)*, 8, 96-111.
- MOHAMAD, O., RAMAYAH, T., PUSPOWARSITO, H., NATALISA, D. & SAERANG, D. P. E. 2011. Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Role of Business Environment as a Moderator. *Journal of Management Research*, 10, 7-27.
- MOON, M. J. 1999. The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter? *Public Administration Review*, 59, 31-43.
- NAM, C. H. & TATUM, C. B. 1997. Leaders and Champions for Construction Innovation. *Construction Management & Economics*, 15, 259-270.
- NIGHTINGALE, D. J. & MIZE, J. H. 2002. Development of a Lean Enterprise Transformation Maturity Model. *Information Knowledge Systems Management*, 3, 15.
- OROZCO, F. A., SERPELL, A. F., MOLENAAR, K. R. & FORCAEL, E. 2014. Modeling Competitiveness Factors and Indexes for Construction Companies: Findings of Chile. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140.
- ÖZDEMIRCI, A. 2011. Corporate Entrepreneurship and Strategy Process: A Performance Based Research on Istanbul Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 611-626.

- PAMULU, S. P. 2010. *Strategic Management Practices in the Construction Industry: a Study of Indonesian Enterprises*. Queensland University of Technology.
- PAULK, M. C., CURTIS, B., CHRISSIS, M. B. & WEBER, C. V. 1993. Capability Maturity ModelSM for Software, Version 1.1. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- PELLICER, E., YEPES, V., CORREA, C. L. & ALARCÓN, L. F. 2014. Model for Systematic Innovation in Construction Companies. *Journal of Construction Engineering & Management*, 140, -1.
- PELLICER, E., YEPES, V. & ROJAS, R. J. 2010. Innovation and Competitiveness in Construction Companies. *Journal of Management Research* 10, 103-115.
- PELTOLA, S. 2012. Can an Old Firm Learn New Tricks? a Corporate Entrepreneurship Approach to Organizational Renewal. *Business Horizons*, 55, 43-51.
- PHUA, F. T. T. 2012. Do national cultural differences affect the nature and characteristics of HRM practices? Evidence from Australian and Hong Kong construction firms on remuneration and job autonomy. *Construction Management & Economics*, 30, 545-556.
- PINCHOT, G. 1986. *Intrapreneuring : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper and Row.
- RITZ, G. J. 1994. *Total Construction Project Management*, USA, McGraw-Hill.
- ROLOFF, J. & ABLÄNDER, M. S. 2010. Corporate Autonomy and Buyer—Supplier Relationships: The Case of Unsafe Mattel Toys. Springer.
- ROSS, J. 1987. Corporations and Entrepreneurs: Paradox and Opportunity. *Business Horizons*, 30, 76.

- ROSS, J. E. & UNWALLA, D. 1986. Who is an Intrapreneur? *Personnel*, 63, 45-49.
- SANDBERG, B. 2007. Customer-related proactiveness in the radical innovation development process. *European Journal of Innovation Management*, 10, 252-267.
- SARSHAR, M., HAIGH, R., FINNEMORE, M., AOUAD, G., BARRETT, P., BALDRY, D. & SEXTON, M. 2000. SPICE: a Business Process Diagnostics Tool for Construction Projects. *Engineering Construction & Architectural Management* 7, 241.
- SCHAUFELBERGER, J. 2009. *Construction Business Management*, Ohio, USA, Prentice-Hall.
- SCHENDEL, D. 1990. Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 1-3.
- SCHUMPETER 1939. *Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Vol. 1-2 / by J.A. Schumpeter, McGraw-Hill.
- SEXTON & LANDSTROM 2000. *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship / edited by Donald L. Sexton and Hans Landstrom*, Blackwell.
- SHARMA, P. & CHRISMAN, J. J. 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 11-27.
- SIDEK, S. & ZAINOL, F. A. 2011. Psychological Traits and Business Performance of Entrepreneurs in Small Construction Industry in Malaysia. *International Business & Management*, 2, 170-185.
- SPENCER, A. S., KIRCHHOFF, B. A. & WHITE, C. 2008. Entrepreneurship, Innovation, and Wealth Distribution - the Essence of Creative Destruction. *International Small Business Journal*, 26, 9-26.

- SRIVASTAVA, N. & AGRAWAL, A. 2010. Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study. *The Journal of Business Perspective*, 14, 163-171.
- STEWART, W. H. & ROTH, P. L. 2007. a Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences Between Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management*, 45, 401-421.
- TAJEDDINI, K. & MUELLER, S. L. 2009. Entrepreneurial Characteristics in Switzerland and the UK: a Comparative Study of Techno-entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 1-25.
- TAN, Y., SHEN, L. & LANGSTON, C. 2010. Contractors' Competition Strategies in Bidding: Hong Kong Study. *Journal of Construction Engineering & Management*, 136, 1069-1077.
- TANG, J., TANG, Z. & KATZ, J. A. 2014. Proactiveness, Stakeholder-Firm Power Difference, and Product Safety and Quality of Chinese SMEs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38, 1129-1157.
- TANG, Z., KREISER, P. M., MARINO, L., DICKSON, P. & WEAVER, K. M. 2009. A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 181-201.
- TEAM, C. P. 2010. CMMI for Development, Version 1.3. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
- THORNBERRY, N. 2006. Lead Like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive within the Corporation. New York: McGraw-Hill.
- TSAI, K. H., LIAO, Y. C. & HSU, T. T. 2015. Does the use of knowledge integration mechanisms enhance product innovativeness? *Industrial Marketing Management*, 46, 214-223.

- TSAI, M. T., CHUANG, S. S. & HSIEH, W. P. 2008. Using Analytic Hierarchy Process To Evaluate Organizational Innovativeness In High-Tech Industry. *Decision Sciences Institute 2008 Annual Meeting*. Baltimore Maryland USA
- TUULI, M. M. & ROWLINSON, S. 2009. Performance Consequences of Psychological Empowerment. *Journal of Construction Engineering & Management*, 135, 1334-1347.
- TUULI, M. M., ROWLINSON, S. & TAS, Y. K. 2010a. Control modes and mechanisms in construction project teams: drivers and consequences. *Construction Management and Economics*, 28, 451-465.
- TUULI, M. M., ROWLINSON, S. & TAS YONG, K. O. H. 2010b. Dynamics of control in construction project teams. *Construction Management & Economics*, 28, 189-202.
- VAN GELDEREN, M., JANSEN, P. & JONGES, S. 2003. The multiple sources of autonomy as a startup motive. *SCALES-paper N200315*. Zoetermeer: Erasmus University Rotterdam.
- VAN WYK, R. & ADONISI, M. 2012. Antecedents of Corporate Entrepreneurship. *South African Journal of Business Management*, 43, 65-78.
- VOLBERDA, H. W. 1998. Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive. Oxford.
- VOLPE, P. & VOLPE, P. J. 1991. *Construction Business Management*, Canada, Wiley.
- WANG, J. & YUAN, H. 2011. Factors Affecting Contractors' Risk Attitudes in Construction Projects: Case Study from China. *International Journal of Project Management*, 29, 209-219.
- WIDJAJANTO, A., PRIBADI, K. S. & SURAJI, A. 2011. The Construction Sector of Indonesia. *17th Asia Construct Conference*. New Delhi, India.

- WIENGARTEN, F., FYNES, B., CHENG, E. T. C. & CHAVEZ, R. 2013. Taking an innovative approach to quality practices: exploring the importance of a company's innovativeness on the success of TQM practices. *International Journal of Production Research*, 51, 3055-3074.
- WIKLUND, J. & SHEPHERD, D. 2003. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- WIKLUND, J. & SHEPHERD, D. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- WINCH, G. M. 2000. Innovativeness in British and French Construction: the Evidence from Transmanche-Link. *Construction Management & Economics*, 18, 807-817.
- WINCH, G. M. 2010. *Managing Construction Projects : an Information Processing Approach*, United Kingdom, Wiley-Blackwell.
- WIRAHADIKUSUMAH, R. D. & PRIBADI, K. S. 2011. Licensing Construction Workforce: Indonesia's Effort on Improving the Quality of National Construction Industry. *Engineering Construction and Architectural Management*, 18, 431-443.
- WONG, J. M. W., NG, S. T. & CHAN, A. P. C. 2010. Strategic Planning for the Sustainable Development of the Construction Industry in Hong Kong. *Habitat International*, 34, 256 - 263.
- WONG, J. T. Y. & HUI, E. C. M. 2006. Construction Project Risks: Further Considerations for Constructors' Pricing in Hong Kong. *Construction Management & Economics*, 24, 425-438.

- YALCIN, S. & KAPU, H. 2008. Entrepreneurial Dimensions in Transitional Economies: a Review of Relevant Literature and the Case of Kyrgyzstan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13, 185-204.
- ZAHRA, S. A. 1993. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17, 5-21.
- ZAHRA, S. A. 1996. Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, 1713-1735.
- ZAHRA, S. A. & COVIN, J. G. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: a Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- ZAHRA, S. A. & GARVIS, D. M. 2000. International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: the Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- ZHAO, Z. Y. & SHEN, L. Y. 2008. Are Chinese Contractors Competitive in International Markets? *Construction Management & Economics*, 26, 225-236.
- ZOU, P. X. W., YING, C. & TSZ-YING, C. 2010. Understanding and Improving Your Risk Management Capability: Assessment Model for Construction Organizations. *Journal of Construction Engineering & Management*, 136, 854-863.
- ZOU, P. X. W., ZHANG, G. & WANG, J.-Y. 2014. Identifying Key Risks in Construction Projects: Life Cycle and Stakeholder Perspectives. *International Journal of Construction Management* 9.

Lampiran 1: Kuesioner CECM

KUESIONER ‘CORPORATE ENTREPRENEURSHIP CAPABILITY MODEL (CECM) UNTUK KONTRAKTOR’	
LATAR BELAKANG RESPONDEN	
1. Pendidikan terakhir	
a. SMA	b. Diploma
c. S1	d. S2
e. S3	
2. Latar belakang pendidikan	
a. Teknik Sipil	b. Arsitektur
c. Lainnya, sebutkan.....	
3. Pengalaman kerja di kontraktor: tahun	
4. Pengalaman kerja di perusahaan ini: tahun	
5. Jabatan di perusahaan ini saat ini:	
‘CORPORATE ENTREPRENEURSHIP CAPABILITY MODEL (CECM) UNTUK KONTRAKTOR’	
Mohon dipilih satu jawaban yang paling tepat untuk tiap pertanyaan di bawah ini berdasarkan <i>keadaan yang anda alami di perusahaan tempat anda bekerja saat ini</i>	
1. Staf mendapatkan otoritas untuk mengakses informasi atau data yang terkait dengan pekerjaan dan kewenangannya	

a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
2. Staf diberi kebebasan untuk berkomunikasi baik vertikal maupun horisontal
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
3. Staf diberi kesempatan untuk memberikan usulan yang bermanfaat bagi proyek dan perusahaan
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
4. Tim proyek mempunyai otonomi untuk merencanakan dan mengatur pelaksanaan proyek secara mandiri, misalnya dalam hal pengadaan, hubungan dengan pelanggan, penentuan metode konstruksi, manajemen sumber daya, dsb.
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik

c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
5. Perusahaan membantu klien mencari jalan terbaik untuk memenuhi kebutuhan klien dan menyelesaikan persoalan klien, baik teknis, keuangan maupun kebutuhan dan persoalan lainnya
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
6. Perusahaan mampu menawarkan sesuatu yang beda dibandingkan pesaingnya, misalnya mempunyai spesialisasi pada jenis proyek tertentu (irigasi, hotel, airport, dsb.), menawarkan inovasi (metode konstruksi, bahan bangunan baru, dsb.), dsb.
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
7. Perusahaan dipercaya klien karena kejujuran dan keandalannya untuk menyelesaikan proyek
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan

d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
8. Perusahaan berupaya menjaga hubungan baik dengan klien yang potensial dengan tujuan untuk kembali mendapatkan proyek dari klien tersebut
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
9. Perusahaan menempatkan diri pada pasar konstruksi tertentu, misalnya klien yang lebih mementingkan kualitas daripada harga, pasar primer, sektor swasta, dsb
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
10. Perusahaan menjalankan program penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan produk dan atau pelayanan baru untuk mencapai efisiensi dan efektifitas proyek dan memenuhi kebutuhan pelanggan
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya

11. Perusahaan menantang staf untuk menciptakan inovasi melalui sistem imbalan yang layak seperti misalnya bonus, penghargaan, promosi, dsb.
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
12. Perusahaan mendorong terciptanya inovasi melalui beberapa program seperti mengundang ahli, mengadakan pelatihan, menetapkan target, mengadakan forum tukar pengetahuan, dsb.
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
13. Perusahaan secara aktif mengadakan kegiatan pemasaran, misalnya: mengadakan departemen pemasaran, mencari informasi tentang proyek baru, mengembangkan web site perusahaan, mengirimkan profil perusahaan ke klien yang potensial, dsb.
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya

14. Perusahaan mencari peluang untuk mendapatkan proyek di pangsa pasar dan daerah baru
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
15. Perusahaan mengantisipasi kebutuhan dan kecenderungan masa depan, misalnya penerapan Building Information Modelling (BIM), era industri 4.0, dsb
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
16. Perusahaan secara aktif mencari peluang usaha baru yang masih terkait bisnis kontraktor, seperti misalnya: alat berat, beton pra-cetak, pengembang properti
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
17. Perusahaan mengambil resiko dengan mengembangkan inovasi yang hasilnya belum pasti, seperti misalnya teknologi konstruksi baru, bahan bangunan baru
a. Belum dilaksanakan

b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
18. Perusahaan berani mengambil resiko dengan menerima proyek dari klien baru
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
19. Perusahaan menerima proyek dengan resiko keuangan seperti misalnya: pembayaran terlambat, kondisi perekonomian yang tidak stabil, perubahan harga bahan bangunan, dsb.
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
20. Perusahaan menerima proyek dengan resiko sosial seperti misalnya: persoalan lingkungan, dampak ke masyarakat, dsb.
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan

d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya
21. Perusahaan menerima proyek dengan resiko teknis seperti misalnya: kesulitan metode konstruksi, keterbatasan sumber daya, kekurangan tenaga ahli, dsb. yang muncul akibat tuntutan pelanggan, kondisi lapangan, kondisi internal perusahaan dsb.?
a. Belum dilaksanakan
b. Sudah dilaksanakan tetapi belum diatur dengan baik
c. Sudah ada aturannya dan didukung oleh manajemen puncak perusahaan
d. Pelaksanaan selalu dievaluasi, diperbaiki dan sudah ada hasilnya

PENULIS

Harijanto Setiawan, dosen Departemen Teknik Sipil Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Menyelesaikan Pendidikan **Sarjana** di Program Studi Teknik Sipil Universitas Atma Jaya Yogyakarta, **Master** di The Division of Structural Engineering and Construction, Asian Institute of Technology, Bangkok, Thailand. **Ph.D.** di The School of Energy, Geoscience, Infrastructure and Society, Heriot Watt University, Edinburgh, United Kingdom.

E mail : harijanto.setiawan@uajy.ac.id

KEWIRAUSAHAAN UNTUK BIDANG KONTRUKSI

Kewirausahaan secara luas tidak hanya dikaitkan dengan seseorang yang menjalankan bisnis tetapi terkait dengan semangat yang perlu dimiliki seseorang untuk menjalankan profesinya maupun prinsip yang perlu diterapkan untuk pengelolaan suatu perusahaan. Oleh karenanya kewirausahaan dapat diterapkan pada tingkat perorangan maupun perusahaan. Pada tingkat perorangan dijumpai adanya *entepreneur* dan *intrapreneur*. *Entrepreneur* adalah orang yang memiliki dan menjalankan usahanya sendiri, sementara *intrapreneur* adalah orang yang bekerja pada perusahaan milik *entrepreneur*. Selain itu juga dijumpai adanya kewirausahaan yang diterapkan pada tingkat perusahaan yang disebut *corporate entrepreneurship (CE)* atau *intrapreneurship*. Pada seorang *entrepreneur* dijumpai adanya delapan karakter, yaitu: pengambil risiko, inovatif, kebutuhan akan prestasi, percaya diri, lokus kontrol internal, toleransi terhadap ambiguitas, kebutuhan akan otonomi dan proaktif. Sementara seorang *intrapreneur* juga mempunyai karakteristik yang sama namun dibatasi oleh ketentuan dan kebijakan perusahaan tempatnya bekerja. Selanjutnya *CE* memiliki lima dimensi, yang terdiri dari: otonomi, agresif dalam bersaing, inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko.

Entrepreneurship telah dipercaya sebagai pendukung keberhasilan usaha di segala bidang. Oleh karenanya, secara khusus, lima dimensi *CE* ini dieksplorasi lebih lanjut penerapannya pada perusahaan di bidang konstruksi, khususnya kontraktor di Indonesia. Eksplorasi ini menghasilkan 21 faktor kunci penerapan *CE* pada kontraktor di Indonesia yang dapat dikelompokkan ke dalam lima karakter *CE* secara umum.

Selanjutnya 21 faktor kunci ini dijadikan indikator untuk menyusun model untuk mengukur tingkat kemampuan kontraktor dalam menerapkan *CE*. Model ini dinamai *Corporate Entrepreneurship Capability Model (CECM)* yang disusun berdasarkan konsep *Capability Maturity Model (CMM)*. *CECM* berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang manajemen konstruksi maupun kewirausahaan. *CECM* juga mempunyai implikasi praktis bagi kontraktor karena *CECM* menyediakan referensi bagi kontraktor untuk menerapkan *CE* dan menilai tingkat kemampuannya dalam menerapkan *CE*. Selanjutnya hasil penilaiannya dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang tepat untuk mendukung keberhasilan bisnisnya.

CECM mempunyai keterbatasan karena indikator yang digunakan disusun berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber yang bekerja pada kontraktor di Indonesia. Dengan demikian indikator yang digunakan sangat dipengaruhi oleh keadaan industri konstruksi di Indonesia. Karena alasan ini, maka jika *CECM* akan diterapkan di negara lain, perlu dilakukan penelaahan ulang pada indikatornya untuk menyesuaikan dengan kondisi di negara yang akan menerapkannya.