

# BUSINESS ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT

Turn Your Ideas into a Fast-Growing Enterprise



GCAINDO

BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT : TURN YOUR IDEAS INTO A FAST-GROWING ENTERPRISE

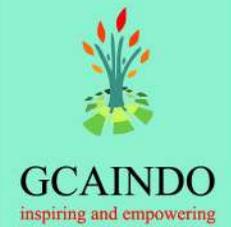
Transformasi komunikasi dan teknologi di era Industry 4.0 dan Society 5.0 di era globalisasi yang diasosiasikan dengan ekonomi disruptif telah secara fundamental mengubah mempengaruhi arah dan gerak bisnis baik itu secara domestik maupun internasional. Para pelaku bisnis dan kewirausahaan ditantang untuk secara cerdas mengambil kesempatan ini untuk menyusun dan mengembangkan kerangka kerja strategis berdasarkan seperangkat prinsip-prinsip dasar yang strategis dan unik serta memanfaatkan beragam kemajuan teknologi dan dinamika komunikasi manusia untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di tengah persaingan global. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas manajemen bisnis dan kewirausahaan dalam konteks ekonomi disruptif sangat penting bukan saja bagi tercapainya tujuan entitas bisnis dan kewirausahaan tapi juga terselenggaranya bisnis yang keberlanjutan dalam persaingan global.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas manajemen bisnis dan kewirausahaan dalam konteks ekonomi disruptif. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup bisnis dan kewirausahaan, identifikasi peluang bisnis, dan konsep corporate entrepreneurship. Konsep dan strategi kewirausahaan korporasi di era disruptif, manajemen risiko dan konsep pembiayaan, manajemen pemasaran, bauran pemasaran dan strategi penetapan harga produk kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan manajemen perilaku konsumen, kewirausahaan kreatif, strategi teknologi informasi, etika bisnis, corporate social responsibility dan strategi pengawasan dan pengendalian usaha. Penjelasan mengenai manajemen keuangan dan akuntansi, kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi, pengembangan ekonomi UKMK, strategi kompetisi pasar, sebelum ditutup dengan paparan mengenai sistem informasi dan manajemen sumber daya manusia dalam bisnis dan kewirausahaan.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas manajemen bisnis dan kewirausahaan dalam konteks ekonomi disruptif.

# BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT

Turn Your Ideas into a Fast-Growing Enterprise



Editor : GCAINDO

Abel Tasman | Aryanti Muhtar Kusuma  
Daisy Iriany Erny Sundah | Darno | David Tjahjana  
Endah Robiatul Adawiyah | Enggal Sriwardiningsih | Erliyanti  
Fitriyah Astri | Meyzi Heriyanto | Muhammad Jamil  
Nancy Henrietta Jessamine Mandey | Nurul Aziza | Olivia The  
Prio Utomo | Tamin M. Zakaria Amin  
Tasnim Nikmatullah Realita | Tina Tri Wulansari  
Widi Savitri Andriasari | Wulan Purnamasari | Yurmaini



GCAINDO  
inspiring and empowering

Scan this code  
and you'll find us



dandra  
kreatif

ISBN: 978-623-240-212-6



# **BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP MANAGEMENT**

Turn Your Ideas into a Fast-Growing Enterprise

Editor : GCAINDO

Abel Tasman | Aryanti Muhtar Kusuma  
Daisy Iriany Erny Sundah | Darno | David Tjahjana  
Endah Robiatul Adawiyah | Enggal Sriwardiningsih | Erliyanti  
Fitriyah Astri | Meyzi Heriyanto | Muhammad Jamil  
Nancy Henrietta Jessamine Mandey | Nurul Aziza | Olivia The  
Prio Utomo | Tamin M. Zakaria Amin  
Tasnim Nikmatullah Realita | Tina Tri Wulansari  
Widi Savitri Andriasari | Wulan Purnamasari | Yurmaini



**GCAINDO**  
inspiring and empowering



## **Business & Entrepreneurship Management : Turn Your Ideas into a Fast-growing Enterprise**

**Penulis:** Abel Tasman, Aryanti Muhtar Kusuma,  
Daisy Iriany Erny Sundah, Darno, David Tjahjana,  
Endah Robiatul Adawiyah, Enggal Sriwardiningsih, Erliyanti,  
Fitriyah Astri, Meyzi Heriyanto, Muhammad Jamil,  
Nancy Henrietta Jessamine Mandey, Nurul Aziza,  
Olivia The, Prio Utomo, Tamin M. Zakaria Amin,  
Tasnim Nikmatullah Realita, Tina Tri Wulansari,  
Widi Savitri Andriasari, Wulan Purnamasari, Yurmaini

**Editor:** GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Diandra Kreatif

Anggota IKAPI No. 062/DIY/08

Jl. Melati No. 171, Sambilegi Baru Kidul

Maguwoharjo, Depok, Sleman, Yogyakarta.

Telepon: (0274) 2801996, Fax: (0274) 485222

Email: diandracreative@gmail.com

Website: www.diandracreative.com

Cetakan Pertama: 2021

Yogyakarta, Diandra Kreatif 2021

xvii + 296 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-240-212-6

Hak cipta © 2021 pada penulis.

Hak cipta dilindungi Undang-undang.

Gambar pada sampul: pch.vector (freepik)

Gambar pada dan awal setiap bab: energepic.com (Pexels), fauxels from (Pexels), Andrea Piacquadio (Pexels), olia danilevich (Pexels) Kaboompics .com (Pexels), Mikael Blomkvist (Pexels), krakenimages (Unsplash).

**Disclaimer:** Sebagai Editor, GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab setiap Penulis Bab. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

## Kata Pengantar

Transformasi komunikasi dan teknologi di era Industry 4.0 dan Society 5.0 di era globalisasi yang diasosiasikan dengan ekonomi disruptif telah secara fundamental mengubah mempengaruhi arah dan gerak bisnis baik itu secara domestik maupun internasional. Para pelaku bisnis dan kewirausahaan ditantang untuk secara cerdas mengambil kesempatan ini untuk menyusun dan mengembangkan kerangka kerja strategis berdasarkan seperangkat prinsip-prinsip dasar yang strategis dan unik serta memanfaatkan beragam kemajuan teknologi dan dinamika komunikasi manusia untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di tengah persaingan global. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas manajemen bisnis dan kewirausahaan dalam konteks ekonomi disruptif sangat penting bukan saja bagi tercapainya tujuan entitas bisnis dan kewirausahaan tapi juga terselenggaranya bisnis yang keberlanjutan dalam persaingan global.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas manajemen bisnis dan kewirausahaan dalam konteks ekonomi disruptif. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup bisnis dan kewirausahaan, identifikasi peluang bisnis, dan konsep *corporate entrepreneurship*. Konsep dan strategi kewirausahaan korporasi di era disruptif, manajemen risiko dan konsep pembiayaan, manajemen pemasaran, bauran pemasaran dan strategi penetapan harga produk kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan manajemen perilaku konsumen, kewirausahaan kreatif, strategi teknologi informasi, etika bisnis, *corporate social responsibility* dan strategi pengawasan dan pengendalian usaha. Penjelasan mengenai manajemen keuangan dan akuntansi, kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi, pengembangan ekonomi UKMK, strategi kompetisi pasar, sebelum ditutup dengan paparan mengenai sistem informasi dan manajemen sumber daya manusia dalam bisnis dan kewirausahaan.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas manajemen bisnis dan kewirausahaan dalam konteks ekonomi disruptif.

GCAINDO

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Tabel .....	x
Profil Penulis .....	xi
<b>1 Konsep dan Ruang Lingkup Bisnis dan Kewirausahaan .....</b>	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan.....	2
1.2 Sumber pendanaan kewirausahaan .....	2
1.3 Strategi pemasaran <i>seven-sentence bootstrap (guerrilla)</i> .....	5
1.4 Strategi pemasaran <i>seven-sentence bootstrap (guerrilla)</i> .....	7
1.5 Tipe perusahaan dan kewirausahaan .....	9
1.6 Perdagangan, komentar, budaya, dan konsumsi .....	10
<b>2 Kewirausahaan dan Identifikasi Peluang Bisnis .....</b>	<b>15</b>
2.1 Pendahuluan.....	16
2.2 Kewirausahaan .....	17
2.3 Kepemimpinan kewirausahaan.....	20
2.4 Identifikasi peluang bisnis.....	22
2.5 Kesimpulan .....	29
<b>3 Konsep dan Aplikasi Corporate Entrepreneurship .....</b>	<b>31</b>
3.1 Konsep risiko .....	32
3.2 Konsep corporate entrepreneurship .....	34
3.2.1 <i>Usaha bisnis baru (corporate venturing)</i> .....	34
3.2.2 <i>Inovasi produk dan layanan (intrapreneuring)</i> .....	35
3.2.3 <i>Transformasi organisasi (self-renewal)</i> .....	35
3.2.4 <i>Industry game changer</i> .....	36
3.3 Perkembangan dan tantangan corporate entrepreneurship ...	36
3.3.1 <i>Perkembangan corporate entrepreneurship</i> .....	36
3.3.2 <i>Tantangan corporate entrepreneuruship</i> .....	37
3.4 Aplikasi corporate entrepreneurship .....	38
3.4.1 <i>Program inovasi internal</i> .....	38
3.4.2 <i>Program inovasi eksternal</i> .....	39
3.4.3 <i>Program inovasi gabungan (internal dan eksternal)</i> .	40
3.5 Epilog .....	41
<b>4 Konsep dan Strategi Kewirausahaan Korporasi di Era Disruptif .</b>	<b>43</b>
4.1 Pendahuluan.....	44
4.2 Kondisi wirausaha korporasi di Indonesia .....	44
4.3 Permasalahan di Indonesia .....	45
4.4 Alternatif kebijakan untuk wirausaha dan korporasi Indonesia	47
.....	47

4.5	Kesimpulan .....	51
<b>5</b>	<b>Manajemen Risiko dalam Bisnis dan Kewirausahaan .....</b>	<b>53</b>
5.1	Konsep risiko .....	54
5.2	Jenis-jenis risiko .....	55
5.3	Konsep manajemen risiko .....	57
5.4	Beberapa istilah penting dalam manajemen risiko .....	59
5.5	Proses manajemen risiko dalam bisnis .....	61
5.6	Kontribusi manajemen risiko dalam bisnis .....	63
<b>6</b>	<b>Konsep Pembiayaan dalam Bisnis dan Kewirausahaan .....</b>	<b>65</b>
6.1	Pengertian pembiayaan .....	66
6.2	Tujuan dan fungsi pembiayaan .....	67
6.3	Jenis-jenis pembiayaan .....	67
6.4	Prinsip-prinsip pembiayaan .....	68
6.5	Rencana anggaran biaya .....	69
6.6	Penggolongan biaya .....	70
6.7	Prinsip analisis pembiayaan .....	71
<b>7</b>	<b>Manajemen Pemasaran dalam Bisnis dan Kewirausahaan .....</b>	<b>75</b>
7.1	Pendahuluan .....	76
7.2	Langkah-langkah untuk memasarkan produk .....	77
7.3	Saluran pemasaran untuk bisnis dan <i>entrepreneur</i> .....	81
<b>8</b>	<b>Konsep dan Manajemen Bauran Pemasaran dalam Kewirausahaan .....</b>	<b>91</b>
8.1	Pendahuluan .....	92
8.2	Konsep bauran pemasaran .....	92
8.3	Manajemen bauran pemasaran kewirausahaan .....	95
<b>9</b>	<b>Manajemen dan Strategi Penetapan Harga Produk .....</b>	<b>99</b>
9.1	Pendahuluan .....	100
9.2	Tujuan penentuan harga .....	101
9.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan harga produk .....	103
9.4	Strategi penetapan harga produk .....	105
9.4.1	<i>Strategi penetapan harga berdasarkan biaya</i> .....	106
9.4.2	<i>Strategi penetapan harga berdasarkan kebutuhan</i> .....	107
9.4.3	<i>Strategi penetapan harga berdasarkan persaingan</i> .....	108
9.4.4	<i>Strategi harga dasar</i> .....	108
9.4.5	<i>Strategi harga psikologis</i> .....	108
9.4.6	<i>Strategi harga kompetitif</i> .....	110
9.4.7	<i>Strategi harga tambahan</i> .....	110
<b>10</b>	<b>Konsep dan Manajemen Perilaku Konsumen dalam Bisnis .....</b>	<b>111</b>
10.1	Pendahuluan .....	112
10.2	Pengertian perilaku konsumen .....	113
10.3	Teori perilaku konsumen .....	117
10.4	Proses pengambilan keputusan perilaku konsumen .....	121

10.5	Faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen .....	124
<b>11</b>	<b>Konsep dan Aplikasi Kewirausahaan Kreatif.....</b>	<b>127</b>
11.1	Pendahuluan.....	128
11.2	Konsep dan aplikasi kewirausahaan kreatif .....	130
11.2.1	<i>Membangun sikap kerja kewirausahaan .....</i>	<i>131</i>
11.2.2	<i>Manajemen .....</i>	<i>133</i>
11.2.3	<i>Aplikasi kewirausahaan kreatif di bidang pemasaran .....</i>	<i>135</i>
11.2.4	<i>Aplikasi kewirausahaan kreatif di bidang produksi/teknis .....</i>	<i>135</i>
11.2.5	<i>Aplikasi kewirausahaan kreatif di bidang finansial/keuangan .....</i>	<i>136</i>
11.2.6	<i>Human relations (hubungan manusiawi) .....</i>	<i>137</i>
11.3	Literasi teknologi informasi .....	137
11.4	Faktor-faktor penunjang kegiatan e-bisnis .....	138
<b>12</b>	<b>Strategi Teknologi Informasi dalam Pengembangan Bisnis ...</b>	<b>141</b>
12.1	Pendahuluan.....	142
12.2	Strategi teknologi informasi dan perannya dalam organisasi .....	142
12.3	Integrasi teknologi informasi dalam bisnis .....	145
<b>13</b>	<b>Etika Bisnis dalam Kewirausahaan dan Bisnis .....</b>	<b>149</b>
13.1	Pendahuluan.....	150
13.2	Pengertian dan prinsip-prinsip etika bisnis .....	151
13.3	Etika bisnis dalam kewirausahaan dan bisnis .....	154
13.4	Tujuan perusahaan dan penerapan etika bisnis.....	156
<b>14</b>	<b>Corporate Social Responsibility dan Kewirausahaan Sosial ..</b>	<b>159</b>
14.1	Pendahuluan.....	160
14.2	Corporate social responsibility .....	162
14.3	Kewirausahaan sosial .....	164
14.4	Corporate social responsibility dan kewirausahaan sosial dalam era Industry 4.0 .....	166
<b>15</b>	<b>Strategi Pengawasan dan Pengendalian Usaha .....</b>	<b>167</b>
15.1	Pendahuluan.....	168
15.2	Pengertian strategi.....	169
15.2.1	<i>Jenis strategi .....</i>	<i>169</i>
15.2.2	<i>Konsep strategi .....</i>	<i>170</i>
15.2.3	<i>Tipe-tipe strategi .....</i>	<i>170</i>
15.3	Pengertian pengawasan .....	171
15.3.1	<i>Tipe-tipe pengawasan.....</i>	<i>173</i>
15.3.2	<i>Jenis-jenis pengawasan.....</i>	<i>175</i>
15.3.3	<i>Cara-cara pengawasan.....</i>	<i>176</i>
15.3.4	<i>Langkah-langkah dalam proses pengawasan .....</i>	<i>176</i>
15.3.5	<i>Bidang-bidang pengawasan strategis.....</i>	<i>178</i>

15.4	Pengertian pengendalian usaha .....	179
15.4.1	<i>Macam-macam pengendalian</i> .....	180
15.4.2	<i>Klasifikasi pengendalian</i> .....	181
15.4.3	<i>Jenis-jenis pengendalian</i> .....	184
15.4.4	<i>Karakteristik pengendalian yang efektif</i> .....	185
15.4.5	<i>Alat-alat pengendalian</i> .....	186
15.5	Evaluasi strategi pengawasan dan pengendalian usaha ....	188
15.6	Prinsip pelaksanaan pengawasan dan evaluasi .....	189
<b>16</b>	<b>Manajemen Keuangan Usaha dan Akuntansi Bisnis .....</b>	<b>193</b>
16.1	Manajemen keuangan usaha .....	194
16.1.1	<i>Tujuan manajemen keuangan</i> .....	194
16.1.2	<i>Peran manajer keuangan dalam perusahaan</i> .....	194
16.2	Akuntansi bisnis .....	195
16.2.1	<i>Tujuan pelaporan akuntansi</i> .....	196
16.2.2	<i>Peran akuntansi</i> .....	197
16.2.3	<i>Analisis laporan keuangan</i> .....	198
<b>17</b>	<b>Konsep Kewirausahaan dalam Pembangunan Ekonomi .....</b>	<b>203</b>
17.1	Pendahuluan .....	204
17.2	Konsep kewirausahaan .....	204
17.3	Konsep pembangunan ekonomi .....	205
17.4	Hakikat kewirausahaan .....	207
17.5	Langkah strategis pengembangan kewirausahaan .....	207
17.6	Strategi pengembangan kewirausahaan .....	208
17.7	Permasalahan klasik negara berkembang dan kewirausahaan .....	210
17.8	Korelasi kewirausahaan dalam pembangunan .....	210
17.9	Analisis kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi .....	211
17.9.1	<i>Kewirausahaan dan kesejahteraan</i> .....	211
17.9.2	<i>Kewirausahaan dan pengangguran</i> .....	212
17.9.3	<i>Kewirausahaan dan pembangunan</i> .....	213
17.10	Penutup .....	215
<b>18</b>	<b>Kewirausahaan dan Pengembangan Ekonomi UMKM .....</b>	<b>217</b>
18.1	Pendahuluan .....	218
18.1.1	<i>Pengertian kewirausahaan</i> .....	219
18.1.2	<i>Karakter wirausaha</i> .....	219
18.1.3	<i>Prinsip-prinsip kewirausahaan</i> .....	222
18.2	UMKM .....	223
18.2.1	<i>Definisi UMKM</i> .....	223
18.2.2	<i>Dasar hukum</i> .....	225
18.2.3	<i>Perbedaan usaha mikro, kecil, dan menengah</i> .....	225
18.2.4	<i>Peran UMKM bagi perekonomian</i> .....	227

<b>19</b>	<b>Manajemen dan Strategi Kompetisi Pasar .....</b>	<b>231</b>
19.1	Pendahuluan.....	232
19.2	Pembuatan strategi perusahaan.....	233
19.3	Model perencanaan strategi .....	234
19.4	Analisis SWOT .....	234
19.5	SPACE ( <i>strategic position and action evaluation</i> ) .....	235
19.6	Pola matriks SPACE dan langkah penyusunan matriks.....	236
19.7	Studi kasus .....	238
<b>20</b>	<b>Sistem Informasi dalam Bisnis dan Kewirausahaan .....</b>	<b>241</b>
20.1	Pendahuluan.....	242
20.2	Sistem informasi .....	243
20.3	Manfaat sistem informasi untuk bisnis.....	243
20.4	Jenis sistem informasi dalam organisasi bisnis.....	246
20.5	Kegagalan dan kesuksesan implementasi sistem informasi dalam bisnis .....	249
20.6	Kewirausahaan dan contoh bisnis besar berbasis sistem informasi .....	253
20.7	Kewirausahaan sukses di bidang Sistem Informasi. ....	254
<b>21</b>	<b>Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis dan Kewirausahaan .....</b>	<b>257</b>
21.1	Pendahuluan.....	258
21.2	Peran manajemen sumber daya manusia dalam berbisnis dan berwirausaha .....	259
21.3	Ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia .....	262
21.4	Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam berbisnis dan berwirausaha.....	262
21.5	Urgensi manajemen sumber daya manusia dalam berbisnis dan berwirausaha .....	263
21.6	Fungsi pengelolaan sumber daya manusia dalam berbisnis dan berwirausaha .....	264
21.7	Hambatan dalam kreativitas berbisnis dan berwirausaha .....	266
	Daftar Pustaka .....	271
	Glosarium.....	289
	Indeks .....	293

## Daftar Gambar

<b>Gambar 1.1</b>	<i>Build-measure-learn loop</i> .....	8
<b>Gambar 1.2</b>	Pemetaan tipe perusahaan dan kewirausahaan .....	9
<b>Gambar 1.3</b>	Perdagangan, komentar, budaya, dan konsumsi.....	11
<b>Gambar 3.1</b>	Hubungan antara penerimaan ide dengan pertumbuhan profit.....	33
<b>Gambar 3.2</b>	Model kematangan kegiatan inovasi di perusahaan .....	36
<b>Gambar 3.3</b>	Sekilas investasi di dalam program inovasi internal.....	39
<b>Gambar 3.4</b>	<i>Four top ten corporate venture capital</i> tahun 2020 .....	40
<b>Gambar 5.1</b>	Proses manajemen risiko .....	62
<b>Gambar 9.1</b>	Tahapan siklus hidup produk.....	103
<b>Gambar 9.2</b>	Penentuan harga produk berdasarkan biaya .....	106
<b>Gambar 11.1</b>	Konsep dan aplikasi kewirausahaan kreatif .....	131
<b>Gambar 14.1</b>	Derajat kemurnian wirausaha sosial dari segi pendanaan .....	165
<b>Gambar 19.1</b>	Pola matriks SPACE.....	236
<b>Gambar 19.2</b>	Posisi perusahaan ( <i>SPACE matrix</i> ) .....	240
<b>Gambar 20.1</b>	Faktor sukses implementasi sistem informasi.....	253

## Daftar Tabel

<b>Tabel 4.1</b>	Kontribusi wirausaha dan korporasi terhadap PDB .....45
------------------	---

## Profil Penulis

**Dr. David Tjahjana, S.Kom., M.M., CMA, CIQaR, CIQnR, CDMS, CAPM, CERA, CBV**, memperoleh gelar Doktor tahun 2020 dengan predikat *cum laude* dengan masa studi 2,5 tahun dengan penelitian disertasi terkait *frugal innovation, digital business* dan *family business*. Ia meraih gelar Sarjana Komputer bidang Manajemen Informatika, serta gelar Magister Manajemen di Sistem Informasi, di mana semua gelar berasal dari Universitas Bina Nusantara. Ia pernah menjadi Programmer Analyst. Karier profesionalnya selama 20 tahun termasuk di bidang *fast-food*, perusahaan dari Amerika di Dunkin' Donuts Corporation. Di level manajerial, ia bekerja sebagai IT Manager, General Manager Administrasi dan Keuangan, HR Manager, Business Development Ruang ATM, Commissioner dan General Manager pada Dunkin Group pada D2 Bakery n Café. Ia pernah menjabat Director pada program Pascasarjana UPH, sebagai General Manager pada Home Made Bakery, menjalankan bisnis sebagai President Director “Kuali Mamaku” & “Home Baked Bakery”, menjadi Dosen Bina Nusantara tahun 1999–2000, menjadi Dosen *home-based* UMN sejak tahun 2014–sekarang dan dosen Binus tahun 2020–sekarang. Ia adalah Peneliti kuantitatif dan kualitatif pada paper Q1–Q4. Ia dapat dihubungi *via* alamat email: [david.tjahjana@gmail.com](mailto:david.tjahjana@gmail.com).

**Dr. Ir. Tamin M. Zakaria Amin, M.Sc., M.B.A.**, saat ini mendapat penugasan dari Menteri PUPR sebagai Tenaga Ahli Menteri PUPR bidang SPAM. Ia adalah CEO dan sekaligus Founder PT Daiton Mitra Sarana, yang didirikan pada tahun 2016, konsultan yang fokus di bidang Corporate Learning and Transformation. Sebelumnya Ia PNS di Kem. PUPR dari tahun 1981–2015. Ia pernah mengemban berbagai jabatan strategis antara lain sebagai: Pemimpin Proyek, Direktur Pengembangan Air Minum, Kementerian PU, dan terakhir sebagai Ketua BPPSPAM Kementerian PUPR. Pendidikannya diselesaikan di ITB, Bandung, 1980, Sarjana Teknik Penyehatan (Ir.); Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS), Rotterdam, 1996, M.Sc in Urban Environmental Management; Maastricht School of Management (MSM), Maastricht, 2006, M.B.A. in Banking and Finance; dan BINUS University, Jakarta, 2018, Dr. Ilmu Manajemen. Ia pernah mengikuti seminar internasional di USA, Belanda, Perancis, Spanyol, Yunani, Singapura, Jepang, Korea Selatan, China, dan Taiwan

**Dr. Prio Utomo, S.T, M.P.C.**, saat ini bekerja sebagai Kepala Program Studi Magister Manajemen Teknologi di Universitas Multimedia Nusantara. Ia memiliki latar belakang lebih dari 18 tahun di perusahaan teknologi Fortune 500 di berbagai posisi manajemen, seperti: Cisco Systems (2008–2018), Hewlett-Packard dan Compaq Computer (2000–2008), Siemens (1998–2000). Pendidikannya diselesaikan di Universitas Trisakti di bidang Teknik Elektro (S.T.) di tahun 2008, Universitas of Southern Queensland di bidang Professional Computing (M.P.C.) di tahun 2003 dan di Universitas Bina Nusantara di bidang Manajemen (Dr.) di tahun 2018. Bidang keahliannya adalah manajemen, *strategy*, *digital entrepreneurship* dan *digital transformation*.

**Dr. Enggal Sriwardiningsih, S.E., M.Si.**, saat ini bekerja sebagai *Senior Lecturer* di Bina Nusantara University (2000–sekarang). Ia adalah Sekretaris Dewan Pakar Dekopin (2019–sekarang), Pengurus KAFEGAMA wilayah DKI Jakarta, Bendahara FMI DKI (sejak tahun 2015 sampai sekarang). Ia pernah bekerja sebagai *Account Officer Corporate* Bahari Bank (likuidasi) pada tahun 1994, Pengajar lepas di Universitas Ahmad Yani (1996), Pengajar di Trisakti School of Management (2007–2010). Pendidikan sarjana diselesaikan di Universitas Gadjah Mada jurusan Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan (*Business Economics Department*) (1994) dan gelar Master dengan bidang dan universitas yang sama (1998). Ia menerima Winter IIEP Program Scholarship di International University of Japan (1999). Ia meraih gelar doktor dari Program Doctoral Research Management di Bina Nusantara University dengan peminatan Marketing (2014). Ia aktif menulis di *journals*, *conference*, dan *book chapter*.

**Abel Tasman, S.E., M.M.**, adalah Dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang semenjak tahun 2010. Ia menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas tahun 2004 dan S2 Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan tahun 2010. Sebelum mengabdikan sebagai Dosen, ia pernah bekerja pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Tbk. sebagai Accounting Staff dan Credit Acceptance. Mata kuliah yang diampunya antara lain: Manajemen Keuangan, Manajemen Perbankan, Manajemen Risiko, Penganggaran, Studi Kelayakan Bisnis, Simulasi Bisnis, dan Sistem Informasi Manajemen. Beberapa buku yang telah dituliskannya adalah: Dasar-dasar Keputusan Investasi dan Kebijakan Deviden, Manajemen Risiko: Konsep, Teori dan Implementasi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan beberapa *book chapter* topik Manajemen Keuangan. Penulis adalah penerima hibah penelitian dan pengabdian Dikti maupun universitas.

**Olivia The, S.E., M.P.A., CA, Ak, CertDA**, saat ini bekerja sebagai Dosen Akuntansi di Universitas Bina Nusantara dan sebagai Dosen terbatas di beberapa perguruan tinggi lainnya. Mengajar beberapa mata kuliah dengan konsentrasi Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen. Ia adalah Entrepreneur PT Bandar Indojaya Grup. Ia menyelesaikan pendidikan S1 Program Studi Akuntansi di Universitas Bina Nusantara dan pendidikan S2 Program Studi Akuntansi di University of Sydney.

**Dr. Nancy Henrietta Jessamine Mandey, S.E., M.Si.**, saat ini bekerja sebagai Tenaga Pengajar di Politeknik Negeri Manado, Sulawesi Utara sejak 1993. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 1998 di bidang Ekonomi Pembangunan. Pada tahun 2000 ia mengambil Program Manajemen Operasional di Universitas Padjadjaran Bandung dan di tahun 2017 mengambil bidang Manajemen Pemasaran di Program Manajemen Universitas Brawijaya Malang. Bidang keahliannya adalah manajemen marketing, internal marketing dan komunikasi marketing. Buku yang pernah ditulisnya adalah: Pemasaran Jasa, Perilaku Konsumen, Manajemen Bisnis Kontemporer Prinsip Dasar dan Aplikasi, Manajemen Pemasaran dan Perilaku Konsumen Prinsip Dasar Strategi dan Implementasi, Manajemen Pemasaran Dinamika, Optimasi dan Aplikasi.

**Fitriyah Astri, S.E., M.Si.**, adalah Dekan Fakultas Ekonomi (2013–2015) di Universitas Madako, sekarang bekerja sebagai Tenaga Ahli Pengembangan Ekonomi Desa pada Program Pembangunan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kementerian Desa Daerah Tertinggal dan Transmigrasi sejak 2015. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Hasanuddin (2007) di bidang Marketing (S.E.), Universitas Hasanuddin (2010) di bidang Finansial dan Marketing (M.Si.), bidang keahliannya adalah marketing, kewirausahaan, social entrepreneur serta penggerak pemberdayaan masyarakat pedesaan.

**Nurul Aziza, S.T., M.T., IPM, ASEAN Eng.**, saat ini sedang menempuh program doktor di Universitas Brawijaya Malang. Ia memperoleh gelar profesi IPM (Insinyur Profesional Madya) dari PII (Persatuan Insinyur Indonesia) dan ASEAN Engineer dari The ASEAN Federation of Engineering Organisations (AFEO). Ia menjabat sebagai Ketua Badan Penjaminan Mutu Universitas Maarif Hasyim Latif tahun 2014–2018. Ia mampu beberapa mata kuliah, yaitu: Analisis Multivariat, Statistik Industri, Desain Eksperimen, Akuntansi dan Biaya, dan Pengukuran Kinerja. Ia telah menerbitkan buku berjudul: Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dengan IPMS (Integrated Performance Measurement Systems), Ergonomi Industri, Akuntansi Biaya: Konsep Dasar dan Manajemen, Pengantar Manajemen Organisasi Kontemporer: Teori, Perspektif dan Aplikasi, Fundamentals of Social Research: Methods, Processes and Applications, dan beberapa artikel hasil penelitian dan

pengabdian kepada masyarakat telah dimuat di berbagai jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional. Ia juga aktif sebagai kontributor artikel di TIMES Indonesia.

**Yurmaini, S.E., M.A.**, saat ini bekerja sebagai Dosen Akuntansi di Universitas Al Washliyah Medan, sejak 2013. Ia menjabat sebagai Ketua Program Studi Ekonomi Syariah dari tahun 2013 sampai sekarang. Ia juga merupakan CEO dan Co-Founder K<sup>2</sup>Medan. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara di bidang Akuntansi (S.E.), Universitas Islam Negeri Sumatera Utara bidang Ekonomi Islam (M.A.), dan saat ini ia adalah mahasiswa S3 di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara bidang Ekonomi Syariah (dalam penyelesaian disertasi). Ia beberapa kali menerima beasiswa antaranya Beasiswa dari DITPERTAIS (Direktorat Pendidikan Tinggi Agama Islam Kemenag Republik Indonesia), beasiswa IDB (Islamic Development Bank) dan PIU (*project implementation unit*) bekerjasama dengan World Islamic Bank. Bidang keahliannya akuntansi, akuntansi syariah, akuntansi perbankan syariah, kewirausahaan dan bisnis. Beberapa buku yang telah ia tulis adalah akuntansi syariah, akuntansi perusahaan dagang, dan kewirausahaan.

**Dr. Daisy Iriany Erny Sundah, S.E., M.Ed.M.**, adalah Dosen Tetap Politeknik Negeri Manado, Prodi DIV Manajemen Bisnis sejak 1989. Ia menyelesaikan Program Doktor Kajian Lingkungan dan Pembangunan di Universitas Brawijaya, Malang (2014), program Master Educational Management di University of Flinders, Adelaide, Australia (1992), dan program S1 di Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sam Ratulangi, Manado (1987). Pada 2018–2020, ia mengelola PKM Skema Program Pengembangan Produk Unggulan Daerah (PPPUD) Ikan Asap Ramah Lingkungan UMKM Lastari di Desa Kaima, Kabupaten Minahasa Utara. Pada tahun 2020, ia menerima paten sederhana nomor IDS000002970 (alat pengasapan ikan tertutup secara sirkulasi asap yang ramah lingkungan) dan paten nomor S00201906215 (sistem pengelolaan transaksi secara *mobile*). Pernah menjabat sebagai Kepala UPT P3M, Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Wakil Direktur bidang Kemahasiswaan dan bidang Akademik di POLIMDO. Ia pernah ikut dalam pelayanan di gereja selama 10 tahun, termasuk sebagai Sekretaris selama 5 tahun. Ia pernah memulakan (*startup*) dan mengelola bisnis Karunia Gorden selama 2 tahun.

**Dr. Meyzi Heriyanto, S.Sos., M.Si.**, saat ini bekerja sebagai Associate Profesor di bidang Administrasi Bisnis dan koordinator Pusat Studi Industri dan Perkotaan di Universitas Riau, Pekanbaru sejak 1998. Ia pernah bekerja sebagai konsultan di beberapa organisasi publik dan bisnis. Pendidikan diselesaikannya di Universitas Riau (1997) di bidang Administrasi Bisnis (S.Sos.), Universitas Brawijaya (2001) di bidang Administrasi Bisnis (M.Si.), dan Universitas Brawijaya (2008) di bidang Administrasi Bisnis (Dr.). Bidang keahliannya adalah Business Environment. Beberapa buku yang telah ditulisnya adalah Manajemen Risiko Bisnis, Studi Kelayakan Bisnis, Model Implementasi Program CSR di Indonesia. Ia adalah kontributor di beberapa jurnal nasional dan internasional.

**Ir. Muhammad Jamil, M.M.A.**, saat ini bekerja sebagai Dosen/Staf Pengajar di Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Samudra. Ia memperoleh S-1 di bidang Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Samudra, (1993), dan S-2 di bidang Manajemen Agribisnis Universitas Medan Area (2010). Ia sudah aktif sebagai Dosen di Fakultas Pertanian Universitas Samudra sejak tahun 1993, pada mata kuliah Evaluasi Proyek, Perencanaan dan Pengembangan Wilayah, Politik dan Kebijakan Pertanian, MSDM dan Kewirausahaan. Bidang keahliannya adalah agribisnis. Di saat perguruan tinggi Universitas Samudra berstatus PTS, ia pernah menjadi Anggota DPRK Langsa (anggota antar waktu) periode 2004–2009 dari Partai Bintang Reformasi (PBR).

**Tasnim Nikmatullah Realita, S.E., M.M.**, bekerja sebagai Dosen Tetap pada STIE Indocakti Malang, Departemen Manajemen sejak 2010. Ia menyelesaikan pendidikan S1 dari Departemen Manajemen, FEB, Universitas Negeri Malang pada tahun 2003. Ia selanjutnya menempuh pendidikan S2 di departemen Manajemen, FEB, Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2006. Saat ini, ia sedang menyelesaikan pendidikan S3 Program Doktor Ilmu Manajemen, FEB, Universitas Negeri Malang. Ia telah menjadi bagian pada penulisan *book chapter* Manajemen Sumberdaya Manusia UMKM dan berkontribusi dalam penulisan *book chapter* Ilmu Manajemen dalam perspektif Filsafat. Artikelnya yang telah terbit di jurnal internasional di antaranya adalah "Network and personality factors on SMEs internationalization process. Artikel yg telah terbit pada jurnal nasional terakreditasi di antaranya adalah "Social entrepreneurship and career choice (ZISWAF Institution Perspective)".

**Erliyanti, S.Ag., M.A.**, saat ini bekerja sebagai Dosen Ekonomi Islam di Universitas Al Washliyah Medan, Sumatera Utara sejak 2018. Pendidikan S1-nya diselesaikan di UIN SU tahun 1996 di bidang Hukum Islam (Syari'ah) dan mendapat gelar S.Ag., dan kemudian S2 di UIN-SU (2010) di bidang Ekonomi Islam. Bidang keahliannya adalah ekonomi Islam, perbankan syari'ah, dan manajemen SDM Islami. Beberapa artikel jurnal yang sudah ditulisnya adalah: Instrumen ekonomi syari'ah untuk transformasi masyarakat, Pendistribusian dan pengelolaan zakat produktif sebagai pemberdayaan ekonomi umat, Strategi pengawasan dan pengendalian usaha, Peningkatan pemahaman pengelolaan keuangan menurut ekonomi syariah, dan sekarang sedang menulis buku Ekonomi Islam.

**Widi Savitri Andriasari, S.E., M.M.**, adalah alumni Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Ia saat ini bekerja sebagai Dosen di sebuah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN).

**Aryanti Muhtar Kusuma, S.E., M.Si.**, saat ini bekerja sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kudus sejak 2019. Ia pernah bekerja sebagai Fasilitator Usaha Bersama Komunitas untuk mendorong peningkatan pendapatan ekonomi perdesaan berbasis komunitas warga desa di Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Pendidikan sarjananya di selesaikan di Universitas Muhammadiyah Surakarta (2011–2015) di bidang Ekonomi Pembangunan (S.E.) dan Universitas Sebelas Maret (UNS) (2015–2017) di bidang Ekonomi Pembangunan (M.Si.) untuk program magisternya.

**Endah Robiatul Adawiyah, S.Fil.I., M.E.**, saat ini bekerja sebagai Dosen Manajemen Keuangan Syari'ah di STEI Al-Amar Subang sejak 2017. Ia adalah Ketua Prodi Perbankan Syari'ah, ia juga Dosen Pengantar Filsafat di STAI Riyadhul Jannah. Ia bekerja sebagai Dewan Pengawas Syari'ah (DPS) KOPKAR Bangun Karya (1918–1920). Ia aktif di Organisasi Masyarakat Ekonomi Syari'ah Subang dan Korps Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Subang. Pendidikannya diselesaikan di STAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten (2002) di bidang Filsafat Islam (S.Fil.I.), di Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten (2016) di bidang Ekonomi Syari'ah (M.E.), dan sedang menempuh Program Doktorat di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, konsentrasi Ekonomi Syari'ah. Beberapa buku yang telah ditulisnya adalah: Asuransi Syari'ah dan Manajemen Strategik, Manajemen Bisnis kontemporer: Konsep Dasar Pembiayaan dalam bisnis.

**Darno, S.E., M.M., Ak, CA, ACPA, CMA**, saat memegang jabatan Kaprodi S1 Kewirausahaan, Universitas Maarif Hasyim Latif (UMAHA), Sidoarjo sejak Prodi berdiri tahun 2019. Ia adalah pendiri PT Kerja Bersama Sempurna dan saat ini juga sebagai Ketua Komite Tetap bidang Fiskal Kadin Jawa Timur. Ia pernah bekerja sebagai Manager di MSM Consultans (2007–2011) dan Anggota Dewan Pengawas (Komisaris) PDAM Surya Sembada Kota Surabaya (2011–2014). Pendidikannya diselesaikan pada tahun 2000 di program Diploma 3 Teknik Mesin ITS Surabaya, tahun 2003 di program S1 Akuntansi di Unair Surabaya dan tahun 2015 di program Magister Manajemen di Universitas Ciputra. Bidang keahliannya adalah akuntansi manajemen, perencanaan strategi dan pengembangan UMKM.

**Tina Tri Wulansari, S.Kom., M.T.I.**, saat ini bekerja sebagai Dosen program studi Sistem Informasi pada Universitas Mulia. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Bina Nusantara (2019). Bidang keahliannya adalah analisis sistem informasi. Ia aktif di berbagai organisasi profesi dan relawan teknologi informasi.

**Wulan Purnamasari, S.E., M.S.M.**, lahir di Sidoarjo adalah Dosen Tetap Prodi Manajemen FEB di Universitas Maarif Hasyim Latif (Umaha) sejak tahun 2013. Ia lulus S1 Jurusan Manajemen dari STIE YPM Sidoarjo tahun 2010. Ia melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Airlangga Surabaya (Unair) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Magister Sains Manajemen (M.S.M.) dan lulus tahun 2013. Ia pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi D3 Akuntansi (2014–2018). Sejak tahun 2019 hingga sekarang, ia menjabat sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen di FEB Umaha. Ia juga berperan aktif menjadi Pengurus Forum Dosen Ekonomi Surabaya, ISEI, cabang Surabaya Koordinator Jatim pada bidang Manajemen SDM sejak Juni 2020 hingga Juni 2023. Bidang keahliannya adalah manajemen SDM, manajemen kualitas, dan kewirausahaan. Karya tulis buku yang pernah ditulisnya di antaranya adalah Manajemen SDM, Manajemen Kualitas Jasa Metode Servqual & Kano, Manajemen Personalia Kontemporer Dinamika Efisiensi dan Optimasi dan Manajemen Pemasaran Dinamika Efisiensi dan Optimasi, Manajemen Kinerja Industri, HRM 4.0: Towards Optimization Creativity and Agility, dan HRM Essentials: Win your workplace, Win your marketplace. Beberapa hibah seperti Penelitian Dosen Pemula dari Ristekdikti pernah diraihinya dan tahun 2021 penulis menjadi Dosen Pendamping Wirausaha Mahasiswa Indonesia.



**GCAINDO**  
inspiring and empowering

# KONSEP DAN APLIKASI CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Dr. Prio Utomo, S.T, M.P.C.

*In the latest turn of its wheel, strategy becomes about how to make  
existing institutions as innovative as startups....*

— **Walter Kiechel III**



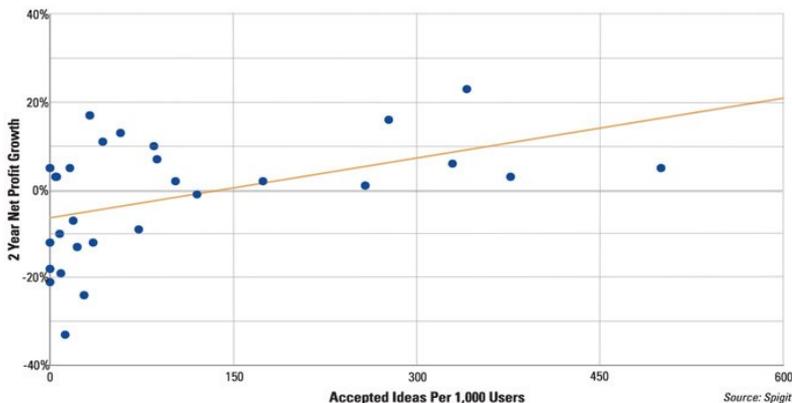
### 3.1 Konsep risiko

Perubahan di *marketplace* yang sangat cepat mengharuskan perusahaan terus berinovasi terutama di era digital saat ini. Perusahaan dihadapkan pada tantangan, baik dari dalam maupun luar perusahaan. Dari dalam pemangku jabatan mengharapkan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, sedangkan dari luar perusahaan dihadapkan oleh persaingan baik perusahaan besar maupun kecil dengan inovasi yang disruptif, dan pergeseran perilaku pelanggan. Tantangan-tantangan tersebut semangkin intesif dalam beberapa dekade terakhir ini terutama karena dipengaruhi oleh berkembangnya teknologi-teknologi baru yang mempengaruhi persaingan bisnis yang ada.

Inovasi merupakan hal yang sulit, karena perusahaan bukan hanya harus mengembangkan dan menghasilkan ide, tetapi juga harus memastikan bahwa ide yang ada dapat menghasilkan suatu nilai baik finansial maupun non finansial bagi pemangku kepentingan. Mengembangkan Inovasi di dalam suatu perusahaan lebih sulit lagi dan bukan merupakan proses yang cepat dikarenakan membutuhkan dukungan dan integrasi dari berbagai aspek perusahaan, seperti: visi, misi, tujuan, kultur, strategi, struktur organisasi, proses dan aset (Utomo & Kurniasari, 2021). Inovasi dapat dikembangkan dengan sumber daya dari dalam maupun dari luar organisasi yang diharapkan dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan (*growth*) dari perusahaan. Inovasi yang dihasilkan dari bisnis organik lebih menguntungkan dibanding dengan pertumbuhan yang didapatkan dari akuisisi (Arena *et al.*, 2017).

Penelitian yang dilakukan di 28 perusahaan mempergunakan *software* manajemen ide selama dua tahun mendapatkan bahwa pertambahan jumlah ide per seribu karyawan berhubungan erat dengan tingkat keuntungan dan pertumbuhan dari sebuah perusahaan, seperti ditunjukkan dalam Gambar 3.1 Sebagai contoh perusahaan yang memiliki 500 ide dari seribu orang karyawan aktif memiliki pertumbuhan bisnis 6% lebih tinggi selama dua tahun dari perusahaan yang lain, sedangkan perusahaan yang memiliki ide bisnis di bawah 100 ide per seribu orang mengalami pertumbuhan bisnis yang minim. Alasan suatu perusahaan mendapatkan keuntungan pertumbuhan profit perusahaan diindikasikan adanya transformasi sistematis dan menyeluruh berkenaan dengan kemampuan (*capability*) di dalam perusahaan (Geroski *et al.*, 2013), tentu

saja transformasi ini tidak datang di dalam ruang hampa, tetapi dikarenakan adanya tantangan baik dari dalam maupun luar perusahaan.



**Gambar 3.1** Hubungan antara penerimaan ide dengan pertumbuhan profit (Minor *et al.*, 2017)

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) sering sekali dihubungkan dengan usaha kecil dan merupakan dasar penting bagi inovasi. Kewirausahaan dapat juga dihubungkan dengan sifat dari pengusaha yang mencoba mencari kesempatan bisnis dengan berbagai cara dan mencoba menghasilkan suatu pertambahan nilai yang dapat memberikan keuntungan. Konsep yang sama juga berusaha dipergunakan oleh perusahaan untuk mencari kesempatan dan keuntungan yang sehingga menciptakan konsep kewirausahaan perusahaan (*corporate entrepreneurship*). *Corporate entrepreneurship* (kewirausahaan korporat) adalah suatu strategi dan praktik untuk memahami, mengembangkan, meluncurkan dan mengelolah bisnis baru yang berbeda, bukan hanya dalam bentuk produk atau layanan baru tetapi terobosan yang benar berbeda dengan memanfaatkan aset penting, posisi pasar atau kemampuan perusahaan pada saat ini.

## 3.2 Konsep *corporate entrepreneurship*

Artikel pertama yang menggunakan konsep *corporate entrepreneurship* adalah artikel yang ditulis oleh Peterson dan Berger di tahun 1972 yang membahas mengenai kewirausahaan sebagai strategi yang dipergunakan oleh perusahaan di industri musik untuk menghadapi goncangan lingkungan bisnis. Topik *corporate entrepreneurship* ini terus berkembang dan mencoba membedakan inisiatif *entrepreneurship* di tingkat perusahaan yang disebut dengan *corporate entrepreneurship* dan kegiatan kewirausahaan karyawan dikenal dengan konsep *intrapreneurship*. Istilah *corporate entrepreneurship* itu sendiri memiliki arti yang bertolak belakang, di mana *entrepreneurship* yang merupakan sifat yang berbeda dengan sifat korporasi.

Kita mengenal beberapa nama besar, seperti Bill Gates yang mendirikan Microsoft, Jeff Bezos yang membuat Amazon, serta Mark Zuckerberg yang membangun Facebook yang pada awalnya merupakan seorang entrepreneur pada awal karir mereka. Dan para pendiri-pendiri ini pada awalnya tidak bekerja di perusahaan besar pada saat itu, tetapi mereka mendirikan dan membuat perusahaan baru. Seorang entrepreneur pada umumnya merupakan pencipta dan pendiri di mana mereka mengembangkan suatu ide, pekerjaan dan nilai ekonomis melalui produk dan layanan yang dikembangkan. Mereka biasanya mengambil risiko yang terukur dengan harapan imbalan yang besar (Thornberry, 2017). Karakteristik ini berlawanan dengan perusahaan besar (korporasi) di mana karyawan diharapkan untuk meminimalisasi risiko, mengikuti aturan dan melakukan fungsinya masing-masing semaksimal kemampuan mereka. Para pegawai sering dikatakan sebagai perencanaan dan pengorganisasi yang berusaha untuk menuruti aturan perusahaan.

Menurut Antoncic & Hisrich (2001) dan Thornberry (2017), terdapat empat jenis tanda dari *corporate entrepreneurship*, yaitu:

### 3.2.1 Usaha bisnis baru (*corporate venturing*)

Usaha pengembangan bisnis baru di dalam suatu perusahaan yang besar dapat berbentuk bisnis unit dan anak perusahaan yang biasanya disebut dengan bisnis inkubasi, startup korporasi, bisnis internal baru, stream bisnis baru. *Corporate venturing* dimulai dengan kompetensi utama atau proses yang dikembangkan menjadi usaha yang baru.

Sebagai contoh adalah perusahaan Amazon Web Services (AWS), merupakan awalnya adalah bisnis sampingan daripada Amazon.com di mana tujuan awal dari sistem yang mereka bangun bertujuan untuk memfasilitasi bisnis baru mereka bernama merchant.com yang memfasilitasi rencana kemitraan dengan perusahaan retail, seperti Target atau Marks & Spencer. Di mana harapan awalnya adalah perusahaan retail tersebut dapat berjualan di atas platform *e-commerce* milik Amazon.com. Tetapi mengembangkan platform untuk perusahaan luar ternyata sulit dan mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan sehingga mereka merubah tujuan dari layanan *e-commerce* tersebut untuk menjadi infrastruktur *as services* yang ditawarkan ke pelanggan dikarenakan mereka merasa dalam pengembangannya platform tersebut, mereka menjadi cukup ahli dalam pengembangan sistem pemrosesan, penyimpanan dan *database* (Miller, 2016).

### 3.2.2 Inovasi produk dan layanan (*intrapreneuring*)

Inovasi produk dan layanan di dalam suatu perusahaan bertujuan untuk mengembangkan inovasi produk, layanan, proses dan teknik yang menghasilkan perbaikan atau penambahan nilai produk, layanan, dan proses. Sebagai contoh adalah AT&T melakukan investasi sebesar \$100 juta untuk program yang disebut Foundary yang mendorong para pegawai untuk melakukan eksperimen di mana mereka berhasil memperpendek siklus inovasi produk dan layannya yang biasanya memakan waktu dua tahun menjadi hanya enam bulan.

### 3.2.3 Transformasi organisasi (*self-renewal*)

Transformasi organisasi memiliki makna strategis di mana aktifitas *corporate entrepreneurship* dapat meredefinisikan konsep bisnis dan organisasi. Salah satu transformasi besar di dalam industri adalah transformasi raksasa IBM dari yang hanya berorientasi produk, menjadi *software* dan terakhir menjadi perusahaan *services*. Transformasi yang ada merubah bauran produknya di mana di tahun 2007 pendapatan mereka 25% didapatkan dari *hardware* menjadi hanya 10% di tahun 2017. Hal ini dilakukan sebagai bagian daripada divestasi bisnis PC dan *low-end server* di sekitar tahun 200-an ditambah dengan akuisisi hamper 34 perusahaan yang Sebagian besar adalah perusahaan *software* dan *services*. Kemudian mereka juga melakukan perubahan dengan

bagaimana mereka merubah cara menjual *software*, di mana pada awalnya merubah 47% pendapatan berulang *as-a-services* menjadi 61% di tahun 2017.

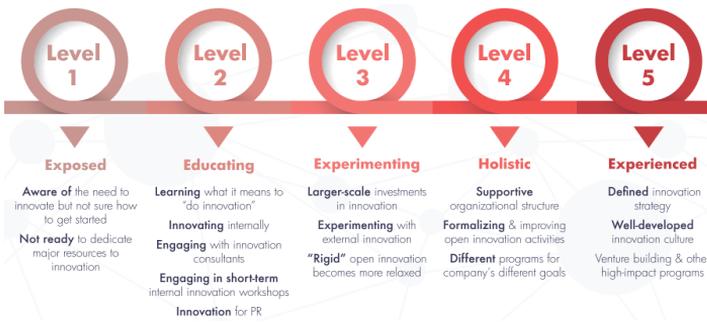
### 3.2.4 Industry game changer

Menjadi advokasi dalam penentuan standard industri baik dalam bentuk Konsorsium maupun dalam bentuk individual perusahaan. Toyota, misalnya, mengubah aturan main dalam industri mobil dengan memproduksi mobil murah dengan kualitas luar biasa tinggi. Akibatnya, produsen mobil AS dan Eropa dipaksa oleh Toyota dan pembuat mobil Jepang lainnya untuk mengikutinya. Dengan demikian, Toyota tidak hanya mengubah dirinya sendiri, tetapi juga membantu memulai transformasi industri secara besar-besaran.

## 3.3 Perkembangan dan tantangan *corporate entrepreneurship*

### 3.3.1 Perkembangan *corporate entrepreneurship*

Kegiatan berhubungan dengan *corporate entrepreneurship* harus dilihat sebagai suatu proses pembelajaran organisasi yang berkesinambungan.



**Gambar 3.2** Model kematangan kegiatan inovasi di perusahaan (Rozalska & Fischer, 2020)

Pada awalnya perusahaan berusaha untuk memahami kebutuhan untuk berinovasi tetapi belum mendedikasikan sumber daya dalam pengembangan inovasi tersebut. Pada tahap awal inovasi dilakukan dari dalam dan sering untuk kepentingan pencitraan perusahaan. Dan proses

ini terus berkembang sampai perusahaan memiliki suatu strategi inovasi yang terstruktur yang didukung oleh kultur inovasi dan mampu membangun *corporate venture* atau program lainnya yang membawa dampak yang besar bagi perusahaan.

### 3.3.2 Tantangan *corporate entrepreneurship*

Dalam artikelnnya, Krisner (2018) menulis bahwa *corporate entrepreneurship* mengurangi arti dari apa yang dilakukan oleh seorang *entrepreneur*. Terdapat perbedaan yang mendasar antara *intrapreneur* (karyawan yang memiliki jiwa kewirausahaan) di dalam perusahaan besar dibandingkan dengan *entrepreneur* sesungguhnya. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh seorang *intrapreneur* dalam berinovasi adalah kultur organisasi, sedangkan seorang *entrepreneur* dihadapkan terhadap tantangan pasar. *Intrapreneur* mendapatkan sumber pendanaan dari sumber daya perusahaan yang relatif cukup besar, sedangkan *entrepreneur* harus mendapatkan sumber pendanaan dari usahanya dari pendanaan pribadi dan memiliki risiko kehilangan asetnya tersebut. Hal mengenai autonomi pekerjaan, tingkat pendapatan dan jam kerja merupakan beberapa perbedaan lainnya antara seorang *entrepreneur* dan *intrapreneur* (Aina & Solikin, 2020; Maier & Zenovia, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Reuther *et al.* (2018) mendapatkan tantangan terbesar dari seorang *intrapreneur* dari tiga tingkat analisis (pasar, organisasi dan individual) didapati bahwa pemahaman mengenai situasi pasar menjadi hal yang paling penting untuk analisis di tingkat pasar. Di tingkat organisasi, nilai dan tujuan organisasi, lingkungan kerja, agiliti dan toleransi terhadap *rule breaking*, dukungan dari manajemen, komunikasi proses dan pemanfaatan aset tidak terlihat. Sedangkan di tingkat individual, tantangan terbesar adalah perilaku karyawan, keterampilan dan kreativitas dan pengetahuan.

Penyebab kegagalan dari usaha *corporate entrepreneurship* dapat dilihat dari kegagalan berbagai program inovasi di dalam perusahaan. Survei terhadap eksekutif perusahaan Fortune 500, paling tidak ada beberapa alasan penyebab kegagalan program inovasi mereka: **Pertama**, adalah tidak memiliki keberanian untuk mengambil risiko sehingga perusahaan mengalami ketakutan untuk gagal kedepannya. **Kedua** adalah tidak adanya kepercayaan dari manajemen senior di perusahaan. **Ketiga**, tidak adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan. **Keempat** adalah

tidak adanya motivasi, tanggung jawab dan kolaborasi antara karyawan, departemen dan unit bisnis yang terlibat. **Kelima** adalah tidak adanya visi dan KPI yang jelas. **Keenam** adalah birokrasi organisasi. **Ketujuh** adalah kultur organisasi yang tidak mendukung dan yang **terakhir** adalah tidak adanya metode dan proses yang sistematis di dalam penentuan ide di fase awal (Rozalska & Fischer, 2020).

### 3.4 Aplikasi *corporate entrepreneurship*

Ada berbagai bentuk aktivitas dan aplikasi dari *corporate entrepreneurship* yang pada dasarnya berfokus pada program internal, eksternal atau kombinasi keduanya. Beberapa contoh dari aktivitas ini adalah *corporate accelerator program, corporate venture capital & investment for equity, internal incubators, open innovation programs, internal R&D labs, product offering to startups, pengembangan bisnis untuk R&D dan unit inovasi, relaunching* atau perbaikan berkelanjutan dari produk yang sudah ada setelah pengembangan internal, *startup collaboration program, hackathons* dan *startup competition, sponsorship terhadap innovation lecture* dan konferensi, akselerator, *acquisition, merger* dan *spin-off, internal idea exchange platforms*. Menurut Rozalska dan Fischer (2020), 60% program *corporate entrepreneurship* di dalam perusahaan merupakan program eksternal, sedang program internal sekitar 32% dan hanya sekitar 8% perusahaan menggabungkan keduanya.

#### 3.4.1 Program inovasi internal

Program internal bertujuan untuk mendorong perubahan di dalam perusahaan dengan melibatkan karyawan untuk dapat berpartisipasi dalam program inovasi, serta mengembangkan kultur inovasi di dalam perusahaan. Program inovasi internal juga dapat bertujuan mengomersialisasi teknologi hasil dari pengembangan *minimum viable product*. Berbagai perusahaan besar pada umumnya memiliki R&D di dalam perusahaan yang dapat menghasilkan berbagai terobosan dan paten bagi perusahaan. Dan tidak hanya unit R&D yang khusus, perusahaan juga sering melibatkan karyawan dalam pengembangan ide. Merck sebuah perusahaan obat-obatan dari Jerman membangun program akademi inovasi di dalam perusahaan. Program ini memberikan kesempatan bagi pegawai untuk secara *online* atau *offline*

mengembangkan kemampuan personal dan teknisnya untuk mendapatkan pelatihan untuk mengembangkan inovasi.



**Gambar 3.3** Sekilas investasi di dalam program inovasi internal (Huawei, 2021)

Selain daripada pengembangan sumber daya manusia, organisasi juga menginvestasikan dana yang cukup besar dalam untuk program inovasi internal, seperti yang dilakukan oleh perusahaan China Huawei yang meinvestasikan 10% dari pendapatan dari penjualan untuk *research and development*, seperti ditunjukkan oleh Gambar 3.3.

### 3.4.2 Program inovasi eksternal

Program inovasi eksternal memiliki tujuan yang berbeda dengan program inovasi internal. Tujuan dari program eksternal adalah untuk mencari teknologi baru yang relevan, memahami tren market yang sedang terjadi serta menciptakan pencitraan *branding* bagi perusahaan. Partisipasi daripada program ini adalah peserta dari luar perusahaan sehingga inovasi yang ada tidak dikembangkan di dalam perusahaan.

Salah satu contoh program inovasi eksternal yang berbasis investasi adalah *corporate venturing capital (CVC)*. CVC bertujuan untuk membangun kolaborasi saling menguntungkan dengan pihak luar dalam bentuk *investment*.

Rank	CVC Investor	Select 2020 Investments
1		Podium, Lime, dunzo, Snorkel.AI, Verix, Alkira
2		Gong, BigID, DataRobot, Resily, Qatalog
3		SiFive, Synack, Anodot, Anyscale, Hypersonix
4		Neo Career, AppBrew, UPWARD, AWL
5		Bakkt, Onfido, At-Bay, Acerta, Voodle
6		SentinelOne, Digital Asset, RailYatri, NOTA
7		Matterport, MindTickle, Celona, floLIVE
8		Neo Career, FunPep, Minereye, MiraBiologics
9		Dmall, SemiDrive, HOZ Medical, Cyclone
10		Hopin, MURAL, GRID, Donut, Yac

**Gambar 3.4** Four top ten corporate venture capital tahun 2020 (CBInsights, 2020)

Dari Gambar 3.4 kita dapat mendapatkan bahwa GV (Google Ventures) adalah CVC yang paling akif dengan investasi di 81 perusahaan startup pada tahun 2020, diikuti Sales Force Venture dengan 70 perusahaan investasi diikuti oleh Qualcomm Ventures, Lenovo Grup Modal dan Inkubator, dan Slack Fund.

### 3.4.3 Program inovasi gabungan (internal dan eksternal)

Merupakan program gabungan pengembangan internal dan juga eksternal. Tentu saja program ini mendapatkan keuntungan dari berbagai keuntungan dari program inovasi internal dan eksternal, misalnya dengan memanfaatkan platform open innovation. Sebagai contoh kasus adalah Samsung Electronic yang merupakan perusahaan peringkat ke-3 di dunia yang memiliki paten terbanyak di tahun 2019. Mereka memiliki apa yang mereka sebut sebagai “*four legs of the open innovation activities*” di Samsung, yaitu: NEXT Product, Ventures, Merger & Acquisition serta Partnerships. NEXT Product merupakan tim internal perusahaan yang terdiri dari spesialis yang mengembangkan produk dan layanan yang baru, Venture merupakan tim yang berfokus terhadap investasi di perusahaan *start-up* tahap awal, Merger & Acquisition merupakan tim yang mengidentifikasi dan mengakuisisi inovasi dari luar, serta Partnership yang

mengidentifikasi kolaborasi Samsung dan perusahaan lain guna komersialisasi inovasi.

### 3.5 Epilog

Pemangku kepentingan di dalam suatu organisasi dihadapkan kepada tantangan persaingan yang disebabkan oleh berbagai disrupsi di industri. Hal ini memaksa organisasi untuk berinovasi untuk dapat tumbuh dan memang di dalam persaingan di industrinya. Perusahaan mencoba mengadopsi sifat dan atribut dari seorang entrepreneur ke dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan inovasi yang diinginkan. Tetapi ternyata memang tidak mudah karena berbagai tantangan dan hambatan yang harus dihadapi oleh pimpinan perusahaan. Aktivitas *corporate entrepreneurship* terwujud dalam bentuk berbagai program inovasi, baik program inovasi internal yang melibatkan karyawan, program inovasi ekseternal yang melibatkan entitas perusahaan maupun perorangan, atau program inovasi gabungan, seperti pemanfaatan *open innovation* dengan peserta inovasi dari internal dan ekseternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aina Q & Solikin I (2020). Entrepreneurship and intrapreneurship: How supporting corporate performance. *Review of Integrative Business & Economic Researches* 9(1), 288–297.
- Antoncic B & Hisrich RD (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16(5), 495–527. DOI: 10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Arena M, Cross R, Sims J & Uhl-Bien M (2017). How to catalyze innovation in your organization. *MIT Sloan Management Review* 58(4), 39–46. DOI: 10.7551/mitpress/11858.003.0004
- CBInsights (2020). CVC in 2020: Winners, losers, and a record number of mega-rounds webinar recording will be distributed.
- Geroski P, Machin S & van Reenen J (2013). The profitability of innovating firms. *The RAND Journal of Economics* 24(2), 198–211. <https://www.jstor.org/stable/2555757?origin=JSTOR-pdf>
- Huawei (2021). Research & Innovation, 8 April 2021, Huawei [online]. Diambil dari <https://www.huawei.com/en/corporate-information/research-development>. Diakses pada 30 Juni 2021.
- Krisner S (2018). Why there's no such thing as an corporate entrepreneur, 5 Februari 2021, Harvard Business Review [online]. Harvard Business. Diambil dari <https://hbr.org/2018/02/why-innovators-in-big-companies-dont-count-as-entrepreneurs>. Diakses pada 30 Juni 2021.
- Maier V & Zenovia CP (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Revista de Management Comparat Internațional* 12(5), 971–976.
- Miller R (2016). How AWS came to be, 2 Juli 2016, Techcrunch [online]. Diambil dari <https://techcrunch.com/2016/07/02/andy-jassys-brief-history-of-the-genesis-of-aws/>. Diakses pada 30 Juni 2021.
- Minor D, Brook P & Bernoff J (2017). Are Innovative Companies More Profitable?, 28 Desember 2017, MIT Sloan Management Review [online]. <https://sloanreview.mit.edu/article/are-innovative-companies-more-profitable/>. Diakses pada 30 Juni 2021.
- Reuther K, Borodzicz EP & Schumann CA (2018). Identifying barriers to intrapreneurship. *Proceedings of the 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2018*. DOI: 10.1109/ICE.2018.8436373
- Rozalska M & Fischer F (2020). Corporate Innovation Report (p. 75). Creators Ideation Lab.
- Thornberry N (2017). Corporate entrepreneurship. *Corporate Entrepreneurship* 19(5), 1–167. DOI: 10.4324/9781315747989

Utomo P & Kurniasari F (2021). Investigating factors impelling the innovation performance: A perspective from internal corporate new business venturing on manufacturing industry. ADI International Conference Series 3(1), 695–705. DOI: 10.34306/conferenceseries.v3i1.405

## GLOSARIUM

**Corporate entrepreneurship atau intrapeneurship** Suatu strategi dan praktik untuk memahami, mengembangkan, meluncurkan dan mengelolah bisnis baru yang berbeda, bukan hanya dalam bentuk produk atau layanan baru tetapi terobosan yang benar berbeda dengan memanfaatkan aset penting, posisi pasar atau kemampuan perusahaan pada saat ini.

**Corporate venture capital** Entitas perusahaan investasi keuangan memilik tujuan untuk membangun kolaborasi saling menguntungkan dengan pihak luar dalam bentuk investment.

**Intrapreneur Entrepreneur** di dalam perusahaan.

**Open innovation** Model manajemen inovasi yang mendukung kolaborasi antara karyawan perusahaan dan pihak eksternal perusahaan.