

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Corporate Entrepreneurship*

Kewirausahaan perusahaan adalah istilah luas yang digunakan untuk menggambarkan perilaku wirausaha dalam organisasi yang mapan dan lebih besar. Tujuannya adalah untuk mendorong kewirausahaan yang lebih besar intensitas dalam organisasi dengan meningkatkan derajat, atau skala dan frekuensi aktivitas kewirausahaan di semua tingkatan di dalamnya – di tingkat perusahaan, divisi, unit bisnis, fungsional dan/atau tim proyek. Aktivitas kewirausahaan dapat dibuktikan dengan inovasi dalam produk, proses, dan pemasaran. Perusahaan wirausaha terus berusaha untuk memperluas intensitas aktivitas wirausaha ini. Kewirausahaan perusahaan adalah istilah menyeluruh yang digunakan untuk menggambarkan mekanisme dan proses yang digunakan untuk mencapai ini dan karakteristik perilaku yang mendukung perusahaan (Shaw et al., 2018).

Dengan meningkatkan intensitas kewirausahaan diyakini bahwa organisasi akan lebih mampu mengatasi perubahan, lebih mampu berinovasi dan karena itu lebih mampu memperoleh keunggulan kompetitif. perusahaan besar perlu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah jika mereka ingin bertahan hidup, dan untuk melakukannya sehingga mereka perlu menyesuaikan strategi, struktur, dan budaya mereka untuk mendorong aktivitas kewirausahaan pada individu karyawan. Kuncinya adalah kemampuan untuk memulai dan mengelola perubahan cepat dalam organisasi, pasar, dan industri untuk memulai dan mengelola inovasi secara berkelanjutan. Pada akhirnya, ini tentang mempertahankan dan/atau meningkatkan keunggulan kompetitif dan karena itu profitabilitas, tetapi untuk organisasi yang lebih birokratis, sangat penting untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan. Menurut Burns, Paul (2020), perusahaan besar harus pandai berinovasi karena memiliki lebih banyak sumber daya, pengetahuan dan pengalaman, lebih dari segalanya untuk siap menghadapi tantangan dibandingkan perusahaan kecil. Akan tetapi kenyataannya adalah bahwa seringkali bisnis yang lebih baru dan lebih kecil yang menghasilkan inovasi yang bersifat radikal. Dan, ketika laju perubahan semakin cepat, mereka tampaknya lebih mampu mengatasinya. inti dari masalahnya adalah bahwa manajemen tradisional berfokus pada

efisiensi dan efektivitas daripada kreativitas dan inovasi - kontrol daripada pemberdayaan. Burns, Paul (2020) berpendapat bahwa proses pengendalian dapat mematikan perusahaan untuk kebutuhan vital dan konstan untuk bersifat mengubah. Mereka ingin meninggalkan struktur dan aturan yang sudah ketinggalan zaman dan tumbuh ke dalam dan mengadopsi yang baru dalam hal proses pengambilan keputusan, sistem kontrol dan model mental, yaitu : pengelolaan perusahaan untuk bertahan hidup. Bahkan di antara perusahaan terbaik dan paling dihormati, tidak menjamin kinerja jangka panjang yang kuat.

Perusahaan besar cenderung mencari penghematan biaya melalui skal efisiensi daripada diferensiasi melalui ruang lingkup ekonomi (sinergi). Mereka mencari keseragaman daripada keragaman dan menekankan disiplin daripada motivasi. Mereka mengecilkan apa yang mereka lihat sebagai pengambilan risiko yang terkait dengan peluang pasar tanpa informasi untuk mengevaluasinya, dengan yang waktu kesempatan itu mungkin telah diambil oleh sebuah perusahaan kecil (Burns, 2020).

Dalam menghadapi perubahan dan inovasi, perusahaan besar harus memiliki beberapa keunggulan dibandingkan yang kecil – misalnya, sumber daya keuangan yang lebih besar, kredibilitas dengan *shareholder*, rute yang ditetapkan ke pasar, merek tepercaya dan, yang paling berharga dari semuanya, tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan besar tersebut. Sampai pertengahan abad terakhir, perusahaan besar dianggap sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan ekonomi massal. . Tantangannya adalah menemukan cara untuk mengubah mereka sehingga mereka dapat membawa sumber daya mereka untuk menghadapi tantangan abad kedua puluh satu (Ji Yeon & Min Jae, 2021). Kewirausahaan perusahaan sekarang dilihat sebagai bagian penting dari strategi yang dibutuhkan untuk meremajakan perusahaan-perusahaan besar ini, mempertahankan kemampuan mereka untuk berinovasi dengan cepat melalui kegiatan kewirausahaan.

Transformasi kewirausahaan, pembaruan strategis dan strategis kewirausahaan adalah semua istilah yang digunakan untuk menggambarkan kegiatan kewirausahaan dalam organisasi yang lebih besar (Gawke et al., 2019). Hal ini dicapai melalui arsitektur kewirausahaan, yaitu penyelarasan strategis sumber daya perusahaan untuk mendorong kewirausahaan dan inovasi secara berkelanjutan. Baik mekanisme ventura perusahaan secara internal dan eksternal, mekanisme ini hanyalah alat atau teknik yang digunakan dalam arsitektur ini. Pembaruan strategis adalah tentang mengubah arah strategis organisasi, biasanya menyiratkan bahwa itu menjadi lebih berfokus pada pelanggan dan pasar, lebih

berwirausaha. Sering dikaitkan dengan perusahaan yang mencoba membalikkan penurunan yang terus berlanjut, ini juga disebut transformasi kewirausahaan.

Faktanya, ventura perusahaan dapat dilihat hanya sebagai serangkaian alat atau teknik yang dapat membantu mewujudkan atau mempertahankan pembaruan strategis (atau salah satu dari persyaratan lain ini) dan mendorong inovasi. Beberapa dari pendekatan ini berhubungan dengan bagaimana struktur organisasi itu sendiri secara internal sementara yang lain berhubungan dengan bagaimana struktur itu sendiri secara eksternal. Pengupayaan perusahaan internal berkaitan dengan struktur organisasi yang diperlukan untuk mendorong bisnis baru untuk berkembang secara internal sambil menyelaraskannya dengan aktivitas perusahaan yang ada. Hal ini terutama berkaitan dengan bagaimana perusahaan dapat mengelola kewirausahaan radikal dan/atau inovasi yang mengganggu (Burns, 2020).

Corporate venturing eksternal berkaitan dengan bagaimana struktur organisasi itu sendiri secara eksternal. Hal ini terkait dengan kemitraan, aliansi strategis dan usaha patungan. Mungkin juga melalui investasi dan akuisisi di perusahaan kecil yang penting secara strategis dan unit ventura perusahaan yang diperlukan. Arsitektur organisasi adalah istilah yang pertama kali diciptakan oleh Nadler et al. (1992). Ini adalah sebuah metafora yang digunakan untuk menggambarkan infrastruktur yang dibutuhkan organisasi untuk membangun bisnis proses dalam penyampaian visi perusahaan (Uyargil & Ozcelik, 2015).

Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan adalah istilah yang paling banyak digunakan untuk menggambarkan iklim kewirausahaan dan proses pengembangan strategi di perusahaan yang lebih besar dan merupakan konstruksi kewirausahaan perusahaan yang paling banyak digunakan. Menurut Burns, Paul (2020), tiga dimensi luas untuk iklim organisasi adalah: Keinovatifan – Ini berkaitan dengan dorongan inovasi perusahaan melalui sistem, struktur, dan strateginya.

Pengambilan risiko – Ini berkaitan dengan kesediaan perusahaan untuk terlibat dalam apa yang mungkin dilihat sebagai strategi berisiko dalam mengejar pertumbuhan.

Pro-aktif – Hal ini berkaitan dengan pro-aktif dan cepat mengejar peluang baru untuk pertumbuhan perusahaan melalui penelitian, pencarian informasi, dll.

Sedangkan dua dimensi lebih lanjut untuk memperluas cakupan orientasi kewirausahaan telah terbukti, yaitu:

Agresivitas kompetitif – Ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan terlibat dengan pesaing dalam agresif melalui strategi pemasarannya.

Otonomi internal – Hal ini berkaitan dengan kemampuan individu atau tim untuk mengedepankan ide-ide yang baru. Orientasi kewirausahaan telah dikaitkan tidak hanya dengan penciptaan usaha baru tetapi juga untuk peningkatan kinerja keuangan.

2.1.2 Kesuksesan Inovasi Teknologi

Inovasi global menjadi tantangan yang dihadapi oleh semua perusahaan, baik perusahaan skala kecil, menengah, maupun perusahaan skala besar. Pengembangan, penerapan, dan peningkatan teknologi baru terjadi dengan kecepatan yang menakjubkan dan inovasi menentukan cara bisnis dijalankan. Karena jumlah usaha baru, produk, teknologi, dan paten benar-benar meledak di seluruh dunia, perusahaan mapan dapat menjadi korban tantangan inovasi ini atau mereka dapat menjawab panggilan tersebut. (Nguyen et al., 2019). Dunia berada di tengah gelombang disrupsi di setiap industri, dengan kewirausahaan dan inovasi sebagai katalisnya.

Sifat bisnis telah berubah dalam lingkungan yang serba cepat, sangat beragam, dan semakin global ini. Perubahan dramatis dan berkelanjutan memaksa para pemimpin organisasi untuk memeriksa kembali tujuan dasar mereka dan menjadi jauh lebih inovatif dengan pendekatan mereka terhadap berbagai *shareholder*. Organisasi saat ini harus terus-menerus mendefinisikan kembali pasar mereka, merestrukturisasi operasi mereka, dan merubah bisnis model mereka. Perusahaan yang efektif di abad kedua puluh satu telah membuat penemuan mendasar bahwa inovasi merupakan elemen paling penting untuk mendorong kesuksesan. Kemampuan untuk terus berinovasi (untuk terlibat dalam proses tindakan kewirausahaan yang berkelanjutan), telah menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam sebuah industri (Hughes et al., 2018).

Tindakan inovatif adalah fenomena yang telah memikat minat para eksekutif di banyak ruang rapat perusahaan, ada beberapa pandangan yang dianggap membahayakan yaitu bahwa para manajer bisa terlalu terperangkap dalam kesenangan untuk berinovasi atau kisah inspiratif dari inovator perusahaan individu. Sangat mudah untuk terpikat dengan ide inovasi, akan tetapi nilai inovasi yang sebenarnya terletak pada seberapa jauh hal tersebut menjadi strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Awal abad kedua puluh satu telah menjadi saat ketika tindakan inovatif (atau kewirausahaan) telah diakui

secara luas sebagai jalan menuju keunggulan kompetitif dan kesuksesan dalam organisasi dari semua jenis dan ukuran. Selain itu, kurangnya tindakan inovatif (atau kewirausahaan) dalam ekonomi global saat ini dapat menjadi faktor atau elemen penting dalam terjadinya sebuah kegagalan (Hughes et al., 2018).

Dalam pandangan dan situasi kompetitif saat ini, peluang dan ancaman terjadi dengan cepat dan frekuensinya tidak terbatas, mempengaruhi hampir semua bagian organisasi secara bersamaan. Lingkungan bisnis dipenuhi dengan ambiguitas dan diskontinuitas, dan aturan mainnya selalu direvisi atau diberikan updatenya. Tugas manajemen secara efektif menjadi salah satu eksperimen terus-menerus yaitu bereksperimen dengan struktur baru, sistem penghargaan baru, teknologi baru, metode baru, produk baru, pasar baru, dan banyak lagi. Pencariannya tetap sama: keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Inovasi dan tindakan kewirausahaan mewakili titik penentu untuk menjadi acuan dan kekuatan motivasi bagi organisasi saat mereka berusaha menemukan jalan mereka sendiri. Mencapai inovasi (dan tindakan kewirausahaan) bukanlah sesuatu yang dapat diputuskan begitu saja sebagai manajer. Inovasi perusahaan harus dipahami oleh setiap individu dan harus ada kesadaran bahwa tidak menghasilkan kesuksesan secara instan. Hal ini membutuhkan pelatihan, waktu, dan investasi yang cukup besar, dan harus ada penguatan terus-menerus. Secara alami, organisasi memaksakan kendala pada perilaku inovatif. Agar berkelanjutan, pemikiran inovatif harus diintegrasikan ke dalam misi, tujuan, strategi, struktur, proses, dan nilai-nilai organisasi. Pola pikir manajerial harus menjadi pola pikir yang digerakkan oleh peluang, di mana tindakan tidak pernah dibatasi oleh sumber daya yang saat ini dikendalikan. Pemikiran seperti ini dinamakan pola pikir inovatif (Burns, 2020).

Mengembangkan filosofi inovatif perusahaan memberikan sejumlah keuntungan. Salah satunya adalah bahwa jenis atmosfer ini sering mengarah pada pengembangan produk dan layanan baru dan membantu organisasi berkembang dan tumbuh. Yang kedua adalah menciptakan tenaga kerja yang dapat membantu perusahaan mempertahankan postur kompetitifnya. Ketiga, mempromosikan iklim yang kondusif bagi mereka yang berprestasi tinggi dan membantu perusahaan memotivasi dan mempertahankan orang-orang terbaiknya. Milenium baru ini ditandai sebagai era informasi instan, perkembangan dan penerapan teknologi yang terus meningkat, perubahan yang mengganggu, proses revolusioner, dan persaingan global. Sekarang adalah zaman yang penuh dengan turbulensi dan paradoks. Kata kunci deskriptif yang digunakan tentang “tantangan inovasi” baru abad kedua puluh satu ini

adalah: bermimpi, menciptakan, menjelajahi, menciptakan, kepeloporan, dan membayangkan. Saat ini adalah waktu yang membutuhkan visi inovatif, keberanian, pengambilan resiko yang diperhitungkan, dan kepemimpinan yang kuat.

2.1.3 Proses Inovasi dalam Perusahaan

Ketika perusahaan mencari inovasi sebagai keunggulan kompetitif utama, para pemimpin wirausaha perusahaan harus berperan dalam pertumbuhan ekonomi melalui inovasi, penelitian yang efektif, pengembangan, pembukaan lapangan kerja baru, nilai kompetitif, produktivitas, dan pembuatan industri manufaktur yang baru (Kuratko et al., 2019). Perusahaan dituntut untuk selalu bergerak dan bersifat dinamis (tidak boleh statis) jika memang ingin berfokus pada mempertahankan masa berdiri perusahaan. Mereka harus terus menyesuaikan, beradaptasi, atau mendefinisikan kembali diri mereka sendiri. Abad kedua puluh satu melihat strategi perusahaan sangat terfokus pada inovasi. Dorongan pemikiran inovatif kontemporer telah menjadi kekuatan utama dalam perusahaan. Inovasi perusahaan yang sukses telah digunakan di banyak perusahaan dan sekarang ini banyak literatur bisnis populer yang sebelumnya menggambarkan revolusi perusahaan baru yang terjadi berkat masuknya pemikiran inovatif ke dalam struktur birokrasi perusahaan yang besar.

Perusahaan meningkatkan kemampuan inovatif karyawan mereka, dan meningkatkan kesuksesan perusahaan melalui penciptaan produk, pasar, atau metode baru. Keberhasilan menerapkan proses inovatif dalam organisasi yang lebih besar dan mapan mengharuskan manajer menghargai sifat unik dari kewirausahaan perusahaan atau inovasi perusahaan. Namun, aktivitas inovatif perusahaan dapat menjadi sulit karena melibatkan perubahan radikal terhadap bentuk tradisional dari perilaku internal perusahaan dan pola struktural dari perusahaan itu sendiri (Camelo-Ordaz et al., 2012). Namun, keinginan untuk mengejar inovasi perusahaan (kewirausahaan) telah muncul dari berbagai permasalahan mendesak, antara lain: (1) meningkatnya persaingan global; (2) perampangan organisasi yang terus-menerus mencari efisiensi yang lebih besar; (3) perubahan dramatis, inovasi, dan peningkatan permintaan pasar; (4) kelemahan yang dirasakan dalam metode tradisional manajemen organisasi; dan (5) eksodus pegawai berpikiran inovatif yang kecewa dengan organisasi birokrasi.

Namun, mengejar inovasi perusahaan sebagai strategi untuk mengatasi masalah ini menciptakan serangkaian tantangan yang lebih baru dan berpotensi lebih kompleks baik pada

tingkat praktis maupun teoretis. Pada tingkat praktis, organisasi memerlukan beberapa pedoman untuk mengarahkan atau mengarahkan sumber daya menuju penetapan strategi inovatif yang efektif. Mereka juga perlu terus menilai kembali komponen atau dimensi yang memprediksi, menjelaskan, dan membentuk lingkungan di mana inovasi perusahaan berkembang. Hanya ada sejumlah kecil penelitian yang berfokus pada berbagai faktor yang berkontribusi terhadap, dan atau meningkatkan pembentukan dan inovasi perusahaan.

Proses kewirausahaan / inovatif tidak sesuai dengan prosedur operasi standar, karena inovasi merupakan kebalikan dari prosedur operasi standar. Inovasi membutuhkan individu yang bersedia untuk menantang bisnis yang berjalan secara normal atau bisnis yang berjalan seperti biasanya. Michael H. Morris, Donald F. Kuratko, dan Jeffrey G. Covin (2019) menghadirkan kendala kritis dalam proses inovasi perusahaan, termasuk: kurangnya waktu, kurangnya penghargaan, kurangnya sumber daya, turfisme, dan kurangnya sponsor. Hambatan-hambatan ini memiliki elemen yang sama yaitu, mereka mewakili situasi di mana, untuk memenuhi kebutuhan proyek baru, inovator perusahaan harus berusaha meyakinkan seseorang atau beberapa unit untuk mengubah pola perilaku saat ini dari apa yang mungkin lebih disukai orang atau kebiasaan – kebiasaan kerja dari para anggota unit tersebut.. Oleh karena itu, dua metode untuk mengatasi beberapa kendala tersebut adalah membangun modal sosial dan memperoleh sumber daya.

Inovasi Perusahaan sebagai Strategi

Definisi operasional inovasi perusahaan telah berkembang selama 30 tahun terakhir. Misalnya, seorang peneliti mencatat bahwa inovasi perusahaan adalah konsep yang sangat luas yang mencakup generasi, pengembangan, dan implementasi ide-ide atau perilaku baru. Suatu inovasi dapat berbentuk produk atau layanan baru, sistem administrasi, atau rencana atau program baru yang terhubung dengan perusahaan. inovasi perusahaan dapat berupa kegiatan formal atau informal yang bertujuan untuk pembuatan bentuk bisnis yang baru di perusahaan yang sudah mapan melalui inovasi hasil produk dan proses produksi/ pembuatan serta ekspansi pasar. Kegiatan ini dapat terjadi di tingkat perusahaan, divisi (bisnis), fungsional, atau proyek (Camelo-Ordaz et al., 2012).

Salah satu definisi kewirausahaan perusahaan yang paling sering dikutip ketika digambarkan sebagai proses dimana seorang pengusaha dengan organisasi yang telah dibangunnya atau menciptakan suatu organisasi/perusahaan baru. Di bawah definisi ini,

pembaruan strategis, inovasi, dan penjelajahan perusahaan adalah bagian penting dan sah dari proses inovasi perusahaan.

Menurut Morris, Kuratko, dan Covin (2019), dua fenomena yang membentuk domain kewirausahaan perusahaan yaitu, ventura perusahaan dan kewirausahaan strategis. Pendekatan ventura perusahaan memiliki kesamaan organisasi menambahkan bisnis baru (atau bagian dari bisnis baru melalui investasi ekuitas) ke korporasi. Ini dapat dicapai melalui tiga mode implementasi yaitu venturing perusahaan internal, venturing perusahaan kooperatif, dan venturing perusahaan eksternal. Sebaliknya, kewirausahaan strategis pendekatan memiliki kesamaan mereka pameran skala besar atau inovasi sangat konsekuensial yang diadopsi dalam mengejar keunggulan kompetitif perusahaan. Ini dapat dicapai melalui tiga mode implementasi venturing perusahaan internal, venturing perusahaan kooperatif, dan venturing perusahaan eksternal. Sebaliknya, kewirausahaan strategis pendekatan memiliki kesamaan mereka pameran skala besar atau inovasi sangat konsekuensial yang diadopsi dalam mengejar keunggulan kompetitif perusahaan.

Irlandia, Covin, dan Kuratko (2019) mendefinisikan strategi kewirausahaan (inovatif) perusahaan sebagai "ketergantungan organisasi yang diarahkan pada visi pada perilaku kewirausahaan yang secara sengaja dan terus menerus meremajakan organisasi dan membentuk ruang lingkup operasinya melalui pengakuan dan eksploitasi peluang wirausaha. Strategi inovatif sulit untuk diciptakan dan bahkan lebih sulit untuk dipertahankan dalam organisasi. Kehadiran kondisi lingkungan eksternal tertentu mungkin cukup untuk mendorong para pemimpin organisasi untuk mengeksplorasi kemungkinan mengadopsi strategi semacam itu. Namun, komitmen individu di seluruh organisasi untuk membuat strategi inovatif berhasil dan realisasi hasil inovatif pribadi dan organisasi yang memperkuat komitmen ini akan diperlukan untuk memastikan bahwa strategi inovatif menjadi aspek yang menentukan organisasi. Keselarasan harus dibuat dalam sistem evaluasi dan penghargaan sedemikian rupa sehingga keselarasan dicapai dalam perilaku inovatif yang diinduksi pada tingkat individu dan organisasi.

Ada lima elemen penting dalam menerapkan strategi inovasi perusahaan, yaitu: visi, inovasi, lingkungan, manajer, dan tim. Elemen – elemen ini menjadi langkah penting bagi para pelaku bisnis yang ingin membangun fondasi bagi strategi inovatif dalam organisasi.

Mempertahankan proses inovatif dalam sebuah perusahaan merupakan strategi penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan tersebut. Elemen penting untuk

mempertahankan inovasi perusahaan terletak pada tindakan manajer senior. Untuk mempertahankan pola pikir inovatif ini dalam suatu organisasi, manajer harus memikul tanggung jawab tertentu yang berkelanjutan. Tanggung jawab pertama adalah menetapkan definisi yang jelas tentang tantangan tertentu yang harus ditangani oleh setiap orang yang terlibat dengan proyek inovatif. Kedua, para manajer memiliki tanggung jawab untuk membuat ketidakpastian dalam mengejar proyek-proyek inovatif tidak terlalu menakutkan. Manajer senior harus mampu menciptakan kepercayaan diri dalam diri semua karyawan bahwa mereka dapat bertindak berdasarkan peluang inovatif tanpa meminta izin manajerial. Karyawan tidak boleh kewalahan oleh kompleksitas yang melekat dalam banyak situasi inovatif. Akhirnya, para manajer perlu membersihkan segala hambatan yang muncul sebagai akibat dari kemajuan proyek yang inovatif. Ini bisa menjadi masalah terutama ketika inovasi mulai mengalami pertumbuhan yang signifikan. Kemampuan untuk berkumpul kembali dan mengatur ulang menjadi sangat berharga. Pemimpin organisasi harus memantau dan mengontrol inovasi yang berkembang (Gawke et al., 2019).

Dari perspektif lain, menjadi jelas bahwa perubahan tidak dapat dihindari dalam struktur organisasi jika aktivitas inovatif akan ada dan berkembang. Proses perubahan terdiri dari serangkaian konstruksi yang muncul dari orang-orang, tujuan organisasi, dan kebutuhan yang ada. Singkatnya, organisasi akan mendorong inovasi dengan melepaskan kontrol dan mengubah struktur birokrasi konvensional. Inovasi perusahaan tidak menghasilkan kesuksesan instan. Hal ini membutuhkan waktu dan investasi yang cukup besar, dan harus ada penguatan terus menerus. Secara general, organisasi memaksakan kendala pada perilaku inovatif.

Agar berkelanjutan, pemikiran kewirausahaan harus diintegrasikan ke dalam misi, tujuan, strategi, struktur, proses, dan nilai-nilai organisasi. Fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan kepemimpinan kewirausahaan adalah landasannya. Pola pikir manajerial harus menjadi pola pikir yang digerakkan oleh peluang, di mana tindakan tidak pernah dibatasi oleh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

2.1.4 Teori *Ability, Motivation, and Opportunity* (AMO)

Strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada pencapaian Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi, dapat dianalisis dengan menggunakan model *AMO* (*Ability, Motivation, Opportunity*). Formula teori AMO ini dapat dinyatakan bahwa

kesuksesan adalah sebuah fungsi dari *Ability + Motivation + Opportunity* untuk berpartisipasi. HRM practices dengan demikian memberikan efek pada performansi individual jika mereka diberikan kebebasan dalam mengambil keputusan untuk setiap situasi yang dihadapi, mengembangkan keahlian, dan menyediakan segala kesempatan untuk menunjukkan kemampuan mereka. Formula teori AMO ini menghadirkan ketertarikan HRM, sumber daya untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kualitas pekerjaan mereka (Armstrong & Taylor, 2010). Setiap sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan tersebut akan memberikan keunggulan kompetitif jika mempunyai 3 aspek, yaitu (Ong & Mahazan, 2020).

- Kemampuan (*Ability*), yaitu pengetahuan, kemampuan kerja / skill, dan bakat dalam melakukan pekerjaan di perusahaan atau organisasi.
- Motivasi (*Motivation*), yaitu ingin untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi/perusahaan (keinginan sendiri).
- Kesempatan (*Opportunity*), yaitu dukungan lingkungan pekerjaan atau tempat bekerja dalam bekerja sesuai dengan kreativitas sendiri.

Ability

Karyawan bisa menjadi sebuah keunggulan kompetitif atau memberikan performansi terbaiknya jika dapat bekerja dengan baik (*skilled*), berpengalaman dalam memberikan solusi (*experienced*), berkomitmen dengan pekerjaannya (*committed*), dan memiliki antusiasme dalam melakukan pekerjaan (*motivated*). Karyawan memiliki keahlian, kapabilitas, dan pengalaman, dan didukung dengan ketrampilan dalam menggunakannya untuk bekerja dalam perusahaan, jguga dapat berperan terhadap kesuksesan inovasi teknologi, serta merupakan peran penting dalam menjadi pribadi dengan keunggulan kompetitif. *Ability* mencakup beberapa elemen di dalamnya seperti *skilled* (berkemampuan), *experienced* (berpengalaman), *committed* (berkomitmen), dan *motivated* (bermotivasi) (Diaz-Fernandez et al., 2017).

Motivation

Perusahaan wajib memberikan motivasi terhadap karyawan dengan menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan perusahaan. Motivasi dan kreativitas yang bertumbuh dapat meningkatkan keefektivitasan dalam mengambil keputusan

yang dibutuhkan, terutama dalam implementasi teknologi informasi dan komunikasi yang paling mutakhir (Schneider, 2018). Lingkungan dan budaya kerja suatu perusahaan harus dapat memberikan semangat kepada karyawan untuk terus-menerus bertumbuh dan berkembang (*Growth*), karyawan dapat terus terstimulasi untuk bekerja dengan baik (*stimulation*), karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan metode yang bermacam-macam (*variety*), dan berusaha untuk selalu mandiri dalam bekerja (*Autonomy*). Lingkungan dan budaya kerja perusahaan ini akan menghasilkan karyawan yang dapat menghasilkan performansi yang jauh melebihi target yang ingin dicapai, sehingga perusahaan dapat terus meningkat dan berkelanjutan. *Motivation* mencakup beberapa *value* penting di dalamnya seperti pertumbuhan (*Growth*), stimulasi (*stimulation*), variasi (*variety*) atau kreatifitas, dan otonomi (*autonomy*) (AL-Mottahar & Pangil, 2021).

Opportunity

Faktor lingkungan dan budaya kerja di perusahaan berperan penting dalam mendorong karyawan agar beradaptasi dengan pola Industri 4.0, yang mana semua karyawan yang memiliki motivasi bekerja diberikan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang, yang mana hal ini dimaksudkan dalam kesempatan pengambilan resiko (*risk taking*). Performansi karyawan akan semakin meningkat jika diberikan kesempatan untuk mengambil resiko dalam setiap pekerjaannya. Semangat karyawan dalam belajar untuk mengambil resiko dalam setiap pekerjaannya akan mendorong karyawan untuk mempelajari kegagalan di tahap awal dan pengalaman akan kegagalan yang dapat dijadikan pembelajaran karyawan tersebut (Schneider, 2018). Dapat disimpulkan bahwa *opportunity* mencakup tiga elemen penting di dalamnya, yaitu *risk taking* (berani untuk ambil resiko), *creativity* (kreativitas), dan *adaptability* (kemampuan beradaptasi).

Gabungan dari ketiga faktor berdasarkan teori AMO ini akan menghasilkan karyawan atau sumber daya manusia dengan keunggulan kompetitif terbaik dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan potensi untuk kesuksesan inovasi teknologi. Hal ini akan memberikan dampak yang baik terhadap pendapatan perusahaan (*Growth revenue*) dan penurunan biaya operasional dan biaya tak terduga lainnya, terutama pengeluaran untuk biaya operasional perusahaan yang tidak butuh untuk dikeluarkan (*Lower cost*). Pendapatan yang semakin bertambah dan pengeluaran operasional perusahaan yang semakin berkurang ini tentu akan

meningkatkan profit yang didapatkan oleh perusahaan tersebut (*Growth Profit*), yang tentunya hal ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan kesuksesan inovasi teknologi, dan akhirnya berdampak pada keberlangsungan perusahaan – perusahaan yang bergerak di industri manufaktur dalam jangka Panjang (*sustainable competitive advantage*) (Ong & Mahazan, 2020).

2.1.5 Corporate Entrepreneurship Climate

Menurut Ji Yeon & Min Jae (2021), *Corporate entrepreneurship climate* diperlukan untuk memfasilitasi dukungan kegiatan kewirausahaan perusahaan saat ini. Penelitian ini menggunakan *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)* untuk mengukur faktor pendukung organisasi dalam mencapai Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi. Faktor - faktor ini adalah:

- *Management support (MS)* yaitu niat dari manajer puncak untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mengambil tindakan kewirausahaan perusahaan kepada para anggota organisasi dan untuk mendorong dan mempromosikan perilaku kewirausahaan perusahaan sebagai bentuk persaingan untuk ide-ide inovatif.
- *Work Discretion – Kebijakan kerja (WS)* yaitu manajer puncak bertanggung jawab atas kegagalan karena memaksakan kebijakan dan tanggung jawab kerja pada manajer tingkat menengah dan dalam hal pengambilan keputusan.
- *Rewards and Reinforcement (RR)* yaitu untuk mendorong pengejaran pekerjaan yang menantang dan untuk melakukan penilaian kinerja secara adil untuk menekankan pencapaian penting dalam pelaksanaan inovasi teknologi.
- *Time discretion – Ketersediaan Waktu (TD)* yaitu evaluasi apakah individu dan kelompok memiliki waktu yang mereka butuhkan untuk melakukan kegiatan kewirausahaan dan apakah pekerjaan tersebut terstruktur dengan cara mendukung upaya untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan.
- *Organization Boundary – Batasan Organisasi (OB)* yaitu penjelasan akurat tentang keuntungan yang diharapkan dari pekerjaan organisasi dan pengembangan struktur organisasi untuk mengevaluasi, memilih, dan mengembangkan kegiatan kewirausahaan.

3. Penelitian Terdahulu

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Jurnal	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
1	<i>Investigating Factors Impelling the innovation performance: A perspective from Internal Corporate New Business Venturing on Manufacturing Industry.</i>	ADI International Conference	Prio Utomo, & Florentina Kurniasari	2021	Bisnis harus berinovasi untuk bertahan dalam waktu singkat agar tetap sejalan dengan adanya kemajuan teknologi dan permintaan pelanggan yang berkelanjutan. Dari elemen-elemen <i>intrapreneurship</i> yang diteliti, dihasilkan bahwa hanya <i>locus of control</i> internal perusahaan dan orientasi pasar merupakan dua sikap yang secara signifikan berhubungan dengan kinerja inovasi.
2	<i>Investigation of critical factors on corporate entrepreneurship Rethinking the organization culture</i>	Ji Yeon Kim dan Min Jae Park	Emerald Publishing Limited	2019	Paper ini berkontribusi dalam pengambilan keputusan untuk banyak organisasi tentang arah bisnis baru yang akan/ sedang dijalankan dan faktor kesuksesan untuk meningkatkan kemungkinan dalam pertumbuhan baru sebuah bisnis dengan kegiatan kewirausahaan perusahaan menurut masing-masing faktor lingkungan internal dari perusahaan tersebut.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

No	Judul Penelitian	Nama Jurnal	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
3	Strategi Pengelolaan Sdm Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan Di Era Industri 4.0	JURNAL BECOSS (Business Economic, Communication, and Social Sciences), Vol.2 No.1 January 2020: 159-168	Johan Oscar Ong1, Masyhudzulhak Mahazan2	2020	Peningkatan kinerja SDM yang berkelanjutan pada organisasi di era 4.0 dapat dilakukan dengan menerapkan strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan. Model AMO (Ability, Motivation, Opportunity) merupakan model yang sesuai untuk digunakan dalam menghadapi tantangan organisasi di era industri 4.0
4	<i>Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach</i>	Elizabeth Shaw, Andrew O'Loughlin, Elspeth McFadzean	Emerald insight	2016	Pada penelitian ini dapat dibuktikan bahwa hubungan kuat antara peran kewirausahaan perusahaan dan proses inovasi teknologi yang dijalankan oleh perusahaan. Pada paper ini dikembangkan sebuah model holistik baru dari kewirausahaan perusahaan dan proses inovasi teknologi.
5	<i>Managerial challenges of Industry 4.0: an empirically backed research agenda for a nascent field</i>	Paul Schneider	Springer Nature	2018	Kepentingan global dari Industry 4.0 telah menerbitkan banyak literatur terkait ini. Ada 18 tantangan manajerial untuk Industry 4.0 dan dikerucutkan kembali menjadi enam komponen penting yaitu strategi dan analisa, rencana dan penerapannya, kerjasama dan hubungan atau relasi, model bisnis, sumber daya manusia, dan perubahan dan kepemimpinan.

No	Judul Penelitian	Nama Jurnal	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
6	<i>Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS)</i>	Jason C. Gawke, Marjan J. Gorgievski, Arnold B. Bakker	Elsevier published dan European Management Journal	2019	Walaupun karyawan dikatakan sebagai kunci dari <i>new venture creation</i> dari sebuah perusahaan dan pembaruan strategi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, literature yang ada sekarang menunjukkan bahwa pandangan level individual telah terpecah belah. Berdasarkan paper yang ada, maka disimpulkan bahwa intrapreneurship karyawan sebagai agen dan perilaku strategi kerja yang ditujukan pada <i>new venture creation</i> dan pembaharuan strategi perusahaan.
7	<i>Human resource management (HRM) practices and organizational performance The mediating role of employee competencies</i>	Frank Nana Kweku Otoo	Emerald Insight	2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa <i>HRM practices</i> memberikan dampak yang signifikan terhadap performansi dari sebuah organisasi atau perusahaan melalui pengaruh dari kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan perusahaan tersebut.
8	<i>2021 Corporate Longevity Forecast</i>	S. Patrick Viguerie, Ned Calder, and Brian Hindo	Innosight (<i>Strategy and Innovation at Huron</i>)	2021	Masa jabatan rata-rata 33 tahun perusahaan di S&P 500 pada tahun 1964 menyempit menjadi 24 tahun pada tahun 2016 dan diperkirakan akan menyusut menjadi hanya 12 tahun pada tahun 2027.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

No	Judul Penelitian	Nama Jurnal	Penulis	Tahun	Hasil Penelitian
9	<i>HRM practices and innovation performance: a panel-data approach</i>	Mirta Diaz-Fernandez, Mar Bornay-Barrachina and Alvaro Lopez-Cabrales	Emerald Insight	2017	Perusahaan yang paling inovatif juga yang paling kompetitif. Selain itu, keamanan kerja secara positif mempengaruhi inovasi dari waktu ke waktu dan pelatihan tentang teknologi baru dikaitkan dengan jumlah paten, ketika praktik kompensasi keseluruhan tinggi.
10	<i>Corporate entrepreneurship in University of Tehran: does human resources management matter?</i>	Aidin Salamzadeh dan Mehdi Tajpour	Research Gate Publication	2019	Hasil penelitian pada penulisan jurnal ini menunjukkan bahwa jika diberikan lebih perhatian dan <i>effort</i> ke HRM practices di Universitas Tehran, maka kewirausahaan perusahaan dapat ditingkatkan juga.

4. Kerangka Berpikir atau Kerangka Konseptual

Kewirausahaan adalah dasar dari sebuah Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi dalam suatu perusahaan. Hal ini sebagai bentuk suatu cara pengusaha untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumber daya manusia yang ada untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi dalam perusahaan. Di suatu organisasi atau organisasi, kegiatan kewirausahaan disebut sebagai kewirausahaan perusahaan yang dapat dihubungkan dengan sifat kegiatan atau tindakan dari *human resource management* (HRM). Kewirausahaan perusahaan dikatakan dapat meningkatkan keuntungan dan kinerja dari suatu perusahaan. Hal ini mempengaruhi sikap proaktif dan mendukung sikap perusahaan dalam pengambilan resiko dalam hal pengembangan produk dan jasa layanan baru, strategi baru, dan model bisnis baru yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan untuk menang dalam persaingan dan mempertahankan masa usia berdiri perusahaan tersebut.

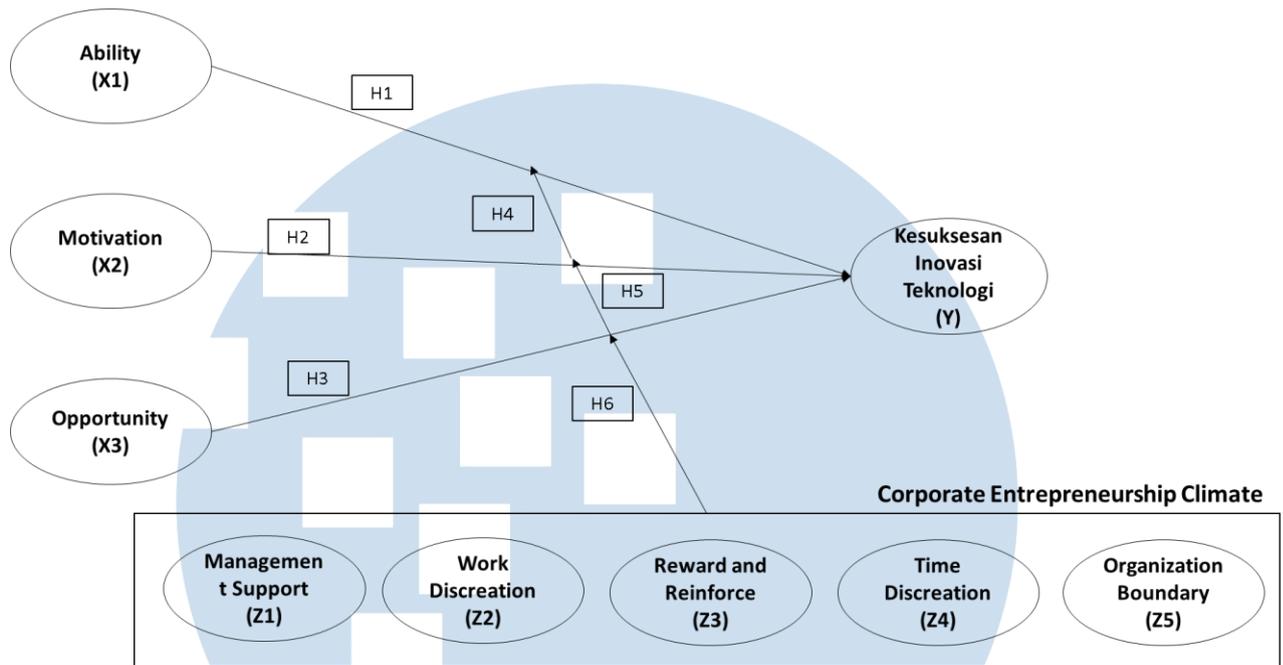
Kualitas dari karyawan perusahaan dan lingkungan internal dari perusahaan adalah dua aspek yang dapat menghambat ataupun mendorong Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi. Kualitas manajer dan karyawan yang meliputi kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk berkembang

(*opportunity*) merupakan faktor fundamental dan penting yang dibutuhkan untuk Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi. Faktor – faktor ini terkait dengan orientasi kewirausahaan karyawan. Lingkungan organisasi adalah pengetahuan yang tertanam dalam rutinitas organisasi, struktur, proses, dan sistem.

Program inovasi internal dimulai untuk memotivasi karyawan, menarik kandidat berkualitas tinggi, mendorong dan merangsang perubahan budaya organisasi dengan tujuan tidak hanya untuk meningkatkan produk, layanan, dan proses yang ada tetapi juga untuk menciptakan portofolio baru dan memahami kebutuhan pasar pelanggan. dan keterlibatan (Gawke et al., 2019).

Iklim kewirausahaan perusahaan diperlukan untuk memfasilitasi dukungan kegiatan kewirausahaan perusahaan sekarang ini. Penulis menggunakan faktor-faktor yang termasuk dalam *corporate entrepreneurship climate instrument* (CEC) sebagai moderasi dari tercapainya suatu Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi, CEC ini juga digunakan sebagai alat untuk mengukur faktor pendukung sebuah organisasi atau perusahaan. Beberapa faktor tersebut adalah *management support, work discretion, reward and reinforcement, time discretion, dan organization boundaries*. Penelitian ini meneliti dan mengembangkan kerangka pikiran seperti yang telah digambarkan pada Gambar 2 yang mengeksplorasi tentang faktor moderasi yang akan datang dari *corporate entrepreneurship climate* pada hubungan antara *ability, motivation, dan opportunity* atau yang disingkat sebagai istilah HRM *practices* terhadap Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi pada suatu perusahaan.





Gambar 3. Kerangka Penelitian

Sumber: diolah sendiri (2022)

5. Hipotesis

Pada kerangka berpikir gambar 2 digambarkan bahwa *ability*, *motivation*, dan *opportunity* menjadi variabel bebas yang berpengaruh terhadap kesuksesan inovasi teknologi dalam suatu industri manufaktur. Kerangka konseptual ini dibangun berdasarkan penelitian terdahulu (Ong & Mahazan, 2020), dimana peneliti menambahkan pengaruh moderasi dari beberapa faktor lingkungan internal perusahaan yaitu *corporate entrepreneurship climate* (Utomo & Kurniasari, 2021). Penelitian ini melihat pentingnya kesuksesan inovasi teknologi yang merupakan sebuah alternatif untuk meningkatkan performa perusahaan yang bergerak di industri manufaktur (Nguyen et al., 2019).

Mengacu pada penelitian terdahulu (Ong & Mahazan, 2020) dan kerangka koseptual yang telah digambarkan pada gambar 2, maka hipotesa yang dapat disimpulkan adalah:

H₁: *Ability* berpengaruh secara signifikan terhadap Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi.

H₂: *Motivation* berpengaruh secara signifikan terhadap Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi.

H₃: *Opportunity* berpengaruh secara signifikan terhadap Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi.

H4: *Corporate Entrepreneurial Climate* (MS, WD RR, TD, OB) akan memoderasi hubungan antara *ability* terhadap Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi.

H5: *Corporate Entrepreneurial Climate* (MS, WD RR, TD, OB) akan memoderasi hubungan antara *motivation* terhadap Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi.

H6: *Corporate Entrepreneurial Climate* (MS, WD RR, TD, OB) akan memoderasi hubungan antara *opportunity* terhadap Kesuksesan Inovasi Teknologi teknologi.

