

LI 12-2025 MATERI

Sinergi Inovasi dan Kreativitas:

Membangun Intrapreneurship Melalui Teknologi dan Pengelolaan Proses

1. Sinergi Inovasi dan Kreativitas

Inovasi dan kreativitas merupakan dua pilar penting dalam pembangunan intrapreneurship. Inovasi merujuk pada penciptaan atau penerapan ide baru, sementara kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide tersebut (Amabile, 1996). Sinergi antara keduanya menciptakan dasar bagi organisasi untuk bertransformasi secara internal melalui individu yang berjiwa wirausaha (intrapreneur).

Dalam file materi, dikatakan bahwa sinergi ini menciptakan lingkungan eksperimen dan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar. Ini relevan dengan model *creative climate* dari Ekvall (1996), yang menyatakan bahwa organisasi yang mendukung kebebasan berpikir, eksperimen, dan fleksibilitas memiliki tingkat inovasi lebih tinggi. Sayangnya, banyak organisasi masih gagal membangun sinergi ini karena struktur birokratis yang membatasi kebebasan berinovasi.

Penelitian terkini dari Deloitte (2023) menyebut bahwa 64% perusahaan merasa kesulitan menciptakan budaya inovasi karena rendahnya kolaborasi lintas fungsi dan kurangnya dukungan dari pimpinan. Gap riset yang menonjol ialah masih minimnya model operasional yang mampu menjembatani kreativitas individual dengan sistem inovasi organisasi, khususnya dalam konteks budaya kerja Asia Tenggara yang cenderung hierarkis.

Sinergi inovasi dan kreativitas bukan hanya menghasilkan produk baru, tapi juga mendorong efisiensi proses dan pembentukan model bisnis yang lebih tangguh (Pisano, 2019). Oleh karena itu, strategi manajerial yang mengintegrasikan pelatihan kreativitas, teknologi pendukung, dan insentif menjadi penting untuk mengaktifkan potensi intrapreneur dalam organisasi.

Referensi:

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.
- Ekvall, G. (1996). *Organizational climate for creativity and innovation*. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends Report*.
- Pisano, G. P. (2019). *The Hard Truth About Innovative Cultures*. Harvard Business Review.

2. Membangun Intrapreneurship melalui Teknologi

Teknologi merupakan enabler utama dalam mendorong intrapreneurship. Penggunaan alat digital seperti AI, IoT, big data, dan cloud computing tidak hanya mempercepat proses kerja, tetapi juga membuka ruang bagi eksplorasi ide baru secara lebih efisien dan skalabel (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

File *LI 12-2025* menegaskan bahwa teknologi mempercepat pengembangan produk dan meningkatkan efisiensi. Kajian ini konsisten dengan temuan Westerman et al. (2011) yang menunjukkan bahwa organisasi digital-savvy memiliki kapasitas inovasi dua kali lipat lebih besar dibanding perusahaan konvensional. Namun, teknologi tanpa pendekatan budaya inovatif hanya akan menghasilkan otomatisasi, bukan inovasi.

Gap riset utama ada pada integrasi antara teknologi dan budaya intrapreneurial. Sebagian besar organisasi masih berfokus pada adopsi alat, bukan pemberdayaan SDM melalui teknologi. Penelitian

oleh Elia et al. (2020) menyebut bahwa keberhasilan transformasi digital sangat tergantung pada kesiapan organisasi untuk berinovasi, bukan semata pada perangkat teknis.

Oleh karena itu, untuk membangun intrapreneurship berbasis teknologi, organisasi harus mendorong kepemilikan ide (idea ownership), menyediakan ruang digital untuk eksperimen (misalnya innovation sandbox), dan membekali karyawan dengan literasi teknologi. Transformasi digital yang terarah akan membuka ruang bagi karyawan untuk bertindak seperti entrepreneur dalam organisasi—melahirkan solusi baru secara internal.

Referensi:

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. Norton & Company.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business.
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). *Digital transformation and innovation management*. Technovation.

3. Pengelolaan Proses untuk Mendukung Intrapreneurship

Pengelolaan proses yang baik merupakan tulang punggung dari implementasi ide-ide inovatif. Intrapreneurship tidak akan berkembang tanpa sistem proses yang mendukung kecepatan, fleksibilitas, dan efisiensi. File materi menjelaskan pentingnya standarisasi dan efisiensi proses untuk mempercepat peluncuran produk dan menekan biaya.

Model pengelolaan proses modern seperti *Business Process Management* (BPM) dan *Agile Workflow* memungkinkan organisasi menciptakan proses kerja yang adaptif terhadap ide baru (Dumas et al., 2018). Namun, pengelolaan proses seringkali menjadi penghambat ketika birokrasi terlalu mengekang inovasi.

Gap riset muncul pada titik keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas. Banyak organisasi kesulitan membangun sistem yang tetap menjamin tata kelola namun cukup lentur untuk merespons ide-ide dari karyawan. Hasil studi oleh Jørgensen et al. (2021) menegaskan pentingnya *process ambidexterity*—yakni kemampuan mengelola proses rutin dan eksploratif secara bersamaan.

Proses yang dikelola dengan prinsip *lean innovation* memungkinkan ide diuji cepat dengan risiko rendah. Inilah dasar dari banyak program internal startup di perusahaan besar seperti Google (20% project) dan 3M (bootlegging policy). Organisasi yang mampu mengelola proses secara strategis akan membuka jalan lebar bagi pertumbuhan intrapreneur yang produktif.

Referensi:

- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.
- Jørgensen, H. D., Becker, J., & vom Brocke, J. (2021). *Process ambidexterity: balancing exploitation and exploration in business process management*. *Business Process Management Journal*.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.

4. Membangun Budaya Intrapreneurship

Budaya intrapreneurship adalah kondisi organisasi yang memungkinkan dan mendorong karyawan untuk berpikir serta bertindak layaknya wirausahawan di dalam perusahaan. Ini mencakup kebebasan mencoba hal baru, toleransi terhadap kegagalan, serta dukungan dari pimpinan terhadap ide-ide segar. Dalam file materi, dijelaskan bahwa budaya ini hanya dapat dibangun jika manajemen aktif mendukung karyawan untuk mengambil risiko dan mengeksplorasi ide-ide baru.

Menurut Kuratko et al. (2014), organisasi yang memiliki budaya intrapreneurship cenderung menciptakan produk, layanan, dan proses inovatif yang mampu menjaga keunggulan kompetitif. Kunci utama adalah *empowerment*—di mana karyawan diberi kepercayaan dan otonomi untuk membuat keputusan. Namun dalam praktik, banyak perusahaan masih membatasi ruang eksplorasi karyawan karena takut terhadap kerugian atau kesalahan.

Gap riset muncul pada kurangnya model terukur untuk membentuk budaya intrapreneurship secara berkelanjutan. Kebanyakan studi masih bersifat deskriptif atau berbasis studi kasus, belum ada kerangka evaluatif yang bisa dijadikan panduan organisasi lintas industri dan skala. Selain itu, budaya kerja di Asia, termasuk Indonesia, yang cenderung hierarkis sering kali menjadi hambatan bagi ekspresi ide karyawan di level bawah.

Membangun budaya intrapreneurship juga memerlukan keterlibatan emosional. Menurut Gifford Pinchot (1985), intrapreneur membutuhkan ruang aman untuk mencoba dan gagal. Tanpa lingkungan psikologis yang aman, kreativitas akan mati. Maka dari itu, pendekatan bottom-up, ruang kolaboratif, dan penghargaan terhadap ide inovatif menjadi landasan utama dari kultur ini.

Referensi:

- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2014). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Cengage.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.
- Zahra, S. A. (1991). *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*. *Journal of Business Venturing*.

5. Mengukur Keberhasilan dan Studi Kasus Intrapreneurship

Mengukur keberhasilan intrapreneurship adalah tantangan tersendiri karena mencakup variabel kuantitatif dan kualitatif. Berdasarkan file materi, keberhasilan dapat diukur melalui ROI, kecepatan inovasi, serta feedback dari pelanggan. Namun, pendekatan ini belum cukup jika tidak mempertimbangkan indikator internal seperti peningkatan engagement karyawan, jumlah ide yang diajukan, dan budaya inovasi.

Menurut Ireland, Covin, & Kuratko (2009), pengukuran intrapreneurship sebaiknya dilakukan secara multi-dimensional, mencakup:

1. **Inovasi hasil (output):** produk baru, layanan baru, paten.
2. **Kinerja finansial:** peningkatan pendapatan dari ide baru.
3. **Indikator perilaku:** jumlah partisipasi ide, pelatihan, dan inisiatif internal.
4. **Kultur organisasi:** tingkat dukungan terhadap inovasi.

Namun, gap yang ada adalah kurangnya alat ukur standar dan universal yang bisa digunakan lintas sektor. Banyak perusahaan menggunakan indikator ad hoc, sehingga sulit membandingkan efektivitas strategi antar organisasi.

Studi kasus perusahaan seperti 3M dan Google menjadi contoh terbaik intrapreneurship modern. Google menerapkan sistem “20% time” yang memungkinkan karyawan menghabiskan 20% waktunya untuk proyek pribadi yang berpotensi inovatif. Sementara 3M menerapkan sistem bootlegging yang memberi ruang eksperimen informal. Kedua

perusahaan ini menunjukkan bahwa ketika budaya inovatif dibangun dengan sistem dan pengukuran yang tepat, hasilnya signifikan dan berkelanjutan. Pengukuran juga sebaiknya dikaitkan dengan *innovation maturity model*, yang menilai sejauh mana perusahaan memiliki sistem inovasi yang terintegrasi dalam budaya dan proses kerja sehari-hari. Ini mendorong pendekatan manajemen inovasi yang lebih holistik, bukan hanya berfokus pada hasil akhir.

Referensi:

- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Google Inc. (2015). *Innovation at Google*. Case Study.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2012). *Making Innovation Work*. FT Press.

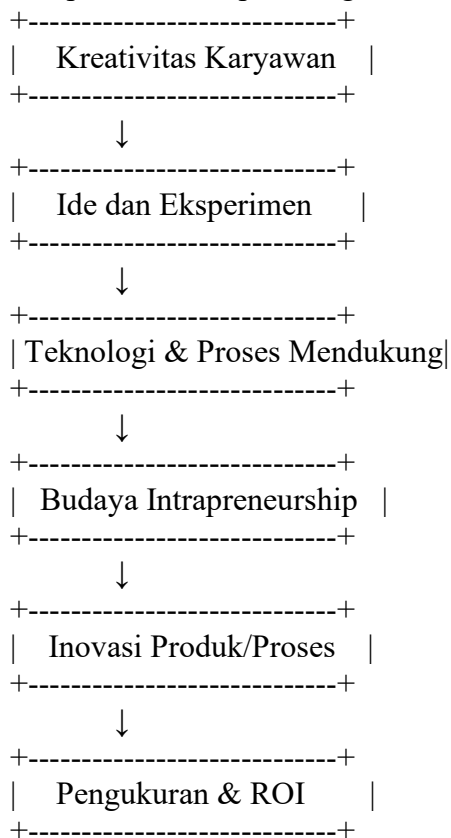
Tabel Ringkasan Konseptual dan Riset Terkait

No	Topik/Subbab	Penjelasan Konsep	Model/Teori Terkait	Penelitian Terdahulu dan Terkini
1	Sinergi Inovasi & Kreativitas	Gabungan antara kemampuan menciptakan ide baru (kreativitas) dan penerapannya menjadi nilai nyata (inovasi). Kunci keberhasilan intrapreneurship di era digital.	- Creative Climate Model (Ekvall, 1996) - Componential Theory of Creativity (Amabile, 1996)	- Deloitte (2023). <i>Human Capital Trends</i> : hambatan budaya inovasi - Amabile, T.M. (1996). <i>Creativity in Context</i> .
2	Peran Teknologi	Teknologi sebagai enabler yang memungkinkan efisiensi proses, kolaborasi, dan pengujian ide secara cepat.	- Digital Transformation Framework (Westerman et al., 2011) - Technology Acceptance Model (Davis, 1989)	- Brynjolfsson & McAfee (2014). <i>The Second Machine Age</i> - Elia et al. (2020). <i>Digital transformation & innovation</i> .
3	Inovasi dalam Organisasi	Perubahan terencana yang menghasilkan produk, proses, atau model bisnis baru untuk peningkatan daya saing.	- Open Innovation (Chesbrough, 2003) - Innovation Value Chain (Hansen & Birkinshaw, 2007)	- OECD (2023). <i>Measuring Innovation in Firms</i> - Pisano (2019). <i>Hard Truth About Innovative Cultures</i>
4	Kreativitas sebagai Kunci	Kemampuan berpikir non-linear, imajinatif, dan solutif. Menjadi awal dari proses inovasi.	- 4P Creativity Model (Rhodes, 1961) - Divergent Thinking Theory (Guilford, 1967)	- Runco & Acar (2012). <i>Divergent thinking as an indicator of creative potential</i> - McKinsey (2021). <i>Creativity's role in transformation</i>
5	Pengelolaan Proses	Sistem manajemen untuk menjamin efisiensi, standarisasi, dan fleksibilitas dalam	- Business Process Management (Dumas et al., 2018) - Process	- Ries, E. (2011). <i>The Lean Startup</i> - Jørgensen et al.

No	Topik/Subbab	Penjelasan Konsep	Model/Teori Terkait	Penelitian Terdahulu dan Terkini
		mendukung ide-ide baru.	Ambidexterity (Jørgensen et al., 2021)	(2021). <i>Balancing routine & innovation</i>
6	Budaya Intrapreneurship	Lingkungan kerja yang mendukung keberanian mencoba, kolaborasi, dan toleransi terhadap kegagalan.	- Intrapreneurship Framework (Kuratko et al., 2014) - Psychological Safety (Edmondson, 1999)	- Pinchot (1985). <i>Intrapreneuring</i> - Kuratko et al. (2014). <i>Corporate Entrepreneurship & Innovation</i>
7	Pengukuran Keberhasilan	Evaluasi melalui indikator finansial, perilaku, dan kultural. Harus mencakup ROI dan perkembangan ide karyawan.	- Innovation Scorecard - Intrapreneurship Performance Metrics (Ireland et al., 2009)	- Davila et al. (2012). <i>Making Innovation Work</i> - Google (2015). <i>20% Project Case Study</i>

Model Visual Konseptual Intrapreneurship

Berikut adalah struktur model konseptual sederhana yang mengintegrasikan semua komponen dalam pembangunan intrapreneurship:



Catatan Strategis: Gap Riset & Arah Pengembangan

Area	Gap Penelitian	Arah Riset Terkini
Teknologi & Inovasi	Minimnya integrasi budaya lokal dalam transformasi digital	Pengembangan model berbasis konteks organisasi di Asia Tenggara
Kreativitas	Dominasi studi deskriptif, belum aplikatif	Kebutuhan framework intervensi pengembangan kreativitas di tempat kerja
Pengukuran Kinerja	Kurangnya alat ukur standar	Perlu integrasi scorecard dengan data perilaku dan proses

Soal Uraian (Essay)

1. **Jelaskan perbedaan antara kreativitas dan inovasi dalam konteks organisasi. Mengapa sinergi antara keduanya penting dalam membangun intrapreneurship? Sertakan contoh konkrit.**
2. **Uraikan bagaimana teknologi dapat mendorong perkembangan intrapreneurship di dalam organisasi. Sebutkan dua teknologi digital yang paling relevan saat ini dan jelaskan dampaknya.**
3. **Apa yang dimaksud dengan pengelolaan proses dalam mendorong inovasi? Bagaimana keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas proses dapat memengaruhi budaya intrapreneurial?**
4. **Mengapa membangun budaya intrapreneurship dalam organisasi tidak mudah? Sebutkan dan jelaskan tiga faktor penghambat utama beserta solusinya.**
5. **Jelaskan bagaimana organisasi dapat mengukur keberhasilan intrapreneurship. Sebutkan indikator kuantitatif dan kualitatif yang relevan dan jelaskan manfaatnya.**

Soal Kajian Kasus (Essay)

Kasus 1 – Teknologi dan Inovasi di PT DigitalPro

PT DigitalPro adalah perusahaan teknologi yang bergerak dalam layanan digital marketing. Dalam dua tahun terakhir, perusahaan memberikan ruang eksperimen kepada karyawan dengan memberikan waktu khusus untuk menjalankan proyek inovatif. Namun, hanya sedikit proyek yang berhasil diwujudkan karena tidak ada sistem proses yang jelas, dan hasil inovasi sering kali tidak didukung oleh manajemen.

Pertanyaan:

- Identifikasi masalah utama yang menghambat berkembangnya intrapreneurship di PT DigitalPro.
- Jelaskan peran pengelolaan proses dalam mendukung inovasi internal.
- Rekomendasikan strategi berbasis teknologi dan budaya yang dapat diterapkan agar proyek intrapreneurial dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Kasus 2 – Kreativitas yang Tidak Terwadahi di PT KaryaInovatif

PT KaryaInovatif memiliki banyak karyawan muda yang kreatif dan sering mengajukan ide-ide baru. Namun, manajemen menilai bahwa ide-ide tersebut sulit direalisasikan karena tidak sesuai dengan sistem kerja dan SOP perusahaan yang sangat birokratis. Akibatnya, banyak karyawan merasa frustrasi dan tidak lagi aktif menyumbangkan gagasan.

Pertanyaan:

- Analisis bagaimana kurangnya sinergi antara kreativitas dan proses memengaruhi budaya inovasi perusahaan.

- Bagaimana organisasi dapat menciptakan keseimbangan antara kontrol manajerial dan ruang bagi eksperimen kreatif?
- Usulkan kebijakan organisasi yang dapat mendorong keberanian mengambil risiko dan memperkuat intrapreneurship.

Kasus 3 – Google dan Budaya Inovasi

Google terkenal dengan program “20% Time”, yang memberikan karyawan waktu untuk mengerjakan proyek-proyek pribadi yang dapat berkontribusi pada perusahaan. Dari program ini, lahir produk sukses seperti Gmail dan AdSense. Budaya ini membuat Google menjadi salah satu perusahaan paling inovatif di dunia.

Pertanyaan:

- Jelaskan faktor-faktor budaya yang membuat program seperti “20% Time” berhasil.
- Bandingkan model budaya ini dengan organisasi konvensional yang berorientasi pada struktur formal dan SOP ketat.
- Apa yang bisa dipelajari organisasi di Indonesia dari pendekatan Google dalam membangun intrapreneurship?