

KEWIRAUSAHAAN SEBAGAI PENDUKUNG KEBERHASILAN BISNIS KONTRAKTOR DI INDONESIA

Harijanto Setiawan

Program Studi Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jln Babarsari 44 Yogyakarta
e-mail: harijantosetiawan@yahoo.com / haris@mail.uajy.ac.id

Abstract: Contractors as a part of construction industry run their business in many unique ways. Instead of running unique business, contractors' business also been considered as a business in very high competition. In this bisnis environment, contractors need to implement proper business strategy in order to be success in their business. Entrepreneurship has been developed very rapidly because it has been considered as a strategy to support business success in many business areas. Considering the uniqueness of contractors' business, therefore entrepreneurship is considered to be implemented by contractors in many unique way comparing to other businesses. This study is aimed to find the concept of entrepreneurship for contractors. Entrepreneurship in this study will be focused on corporate entrepreneurship which is elaborated into five dimensions: autonomy, competitive aggressiveness, innovativeness, proactiveness and risk taking. Data was collected by semi-structure interview with top managers of contractors in Indonesia. The transcript of the interviews were analyzed using thematic analysis that is carried out manually and then continued by using Nvivo Software. This study finds how is the implementation of those five dimensions especially for contractors.

Keywords: corporate entrepreneurship, contractors, Indonesia

Abstrak Kontraktor adalah perusahaan dalam industri konstruksi yang menjalankan usahanya dengan berbagai keunikannya. Selain bisnisnya yang unik, bisnis kontraktor juga dikategorikan sebagai bisnis dengan persaingan yang tinggi. Menghadapi situasi ini, kontraktor dituntut menjalankan strategi bisnis yang tepat sehingga mampu mendukung keberhasilan usahanya. Kewirausahaan yang telah berkembang pesat karena dijumpai mampu mendukung keberhasilan berbagai bidang usaha diharapkan akan mampu pula mendukung keberhasilan usaha kontraktor. Mengingat usaha kontraktor yang unik maka kewirausahaan untuk kontraktor juga akan mempunyai beberapa kekhususan dibandingkan kewirausahaan pada bidang usaha lain. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan konsep kewirausahaan untuk kontraktor. Kewirausahaan pada penelitian ini difokuskan pada kewirausahaan tingkat perusahaan atau dikenal dengan kewirausahaan korporasi yang dijabarkan dalam lima dimensi, yaitu: otonomi, agresif dalam persaingan, berinovasi, proaktif dalam meraih peluang dan berani mengambil risiko. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dengan para pimpinan kontraktor di Indonesia. Hasil wawancara dianalisis dengan menggunakan analisis tematik yang diawali analisis secara manual yang kemudian dilanjutkan dengan bantuan perangkat lunak Nvivo. Hasil penelitian ini menemukan bagaimana kelima dimensi tadi diterapkan sesuai dengan keunikan bisnis kontraktor.

Kata kunci: : kewirausahaan korporasi, kontraktor, Indonesia

PENDAHULUAN

Industri konstruksi melibatkan banyak perusahaan didalamnya, termasuk konsultan, kontraktor, sub-kontraktor, pemasok, dan beberapa perusahaan lainnya. Diantara perusahaan-perusahaan ini, kontraktor menjalankan usahanya dengan berbagai kekhususannya.

Kontraktor merupakan perusahaan berbasis proyek atau *project based firm* (PBF) yang menjalankan usahanya berdasarkan proyek yang ditanganinya (Gann and Salter, 2000, Barrett and Sexton, 2006, Blindenbach-Driessen and van den Ende, 2006, Dvir et al., 2006, Bosch-Sijtsema and Postma, 2009). Dalam menjalankan usahanya kontraktor menghadapi tantangan utama yaitu memenangkan persaingan untuk mendapatkan proyek dan

selanjutnya menyelesaikan proyek dengan berhasil (Volpe and Volpe 1991).

Sebagai PBF, kontraktor menangani proyek dengan berbagai kegiatannya yang unik, selain itu juga menjalankan perusahaan dengan kegiatan-kegiatannya yang berulang (Gann and Salter, 2000). Dalam menangani proyek, kontraktor menghadapi situasi yang berbeda dengan perusahaan lain, misalnya menyelesaikan proyek sesuai permintaan pemilik proyek dan pemilik proyek terlibat secara aktif selama proses pembangunan proyek (Blindenbach-Driessen and van den Ende, 2006). Dalam menjalankan usaha yang ditandai dengan berbagai keunikan ini, industri konstruksi juga menghadapi persaingan bisnis yang tinggi (Schaufelberger, 2009). Namun sayangnya Chinowsky (2001) mendapati bahwa kontraktor pada umumnya cenderung menerapkan manajemen yang konvensional dalam menjalankan usahanya.

Industri konstruksi di Indonesia juga menghadapi situasi yang serupa dengan industri konstruksi pada umumnya. Bahkan industri konstruksi di Indonesia didominasi oleh kontraktor kecil dengan kinerja rendah hingga sedang (Wirahadikusumah dan Pribadi, 2011). Dalam situasi bisnis seperti ini, kontraktor dituntut untuk menjalankan strategi bisnis yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saingnya dan menjadi unggul dalam persaingan.

Di sisi lain, kewirausahaan telah menjadi perhatian para pelaku bisnis di berbagai bidang usaha karena kewirausahaan dipercaya mampu mendukung keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis (Covin dan Slevin, 1991, Lumpkin dan Dess, 1996, Wiklund dan Shepherd, 2003). Meskipun penelitian tentang kewirausahaan di berbagai bidang usaha telah banyak dilakukan, namun penelitian kewirausahaan di bidang konstruksi masih jarang dijumpai. Padahal menurut van Wyk dan Adonisi (2012) kewirausahaan tidak dapat digeneralisasikan untuk semua bidang usaha dan semua negara. Oleh karenanya penelitian tentang kewirausahaan di bidang konstruksi di Indonesia perlu untuk dilakukan.

Makalah ini bertujuan menemukan konsep kewirausahaan yang spesifik untuk mendukung keberhasilan usaha kontraktor berdasarkan

pengalaman kontraktor di Indonesia yang telah berhasil menjalankan usahanya. Tujuan ini dirumuskan bertitik tolak dari perkembangan yang telah terjadi di industri konstruksi di Indonesia dan kewirausahaan yang telah dipercaya mampu mendukung keberhasilan usaha di berbagai bidang usaha, serta kenyataan bahwa konsep kewirausahaan adalah spesifik untuk tiap bidang usaha dan tiap negara.

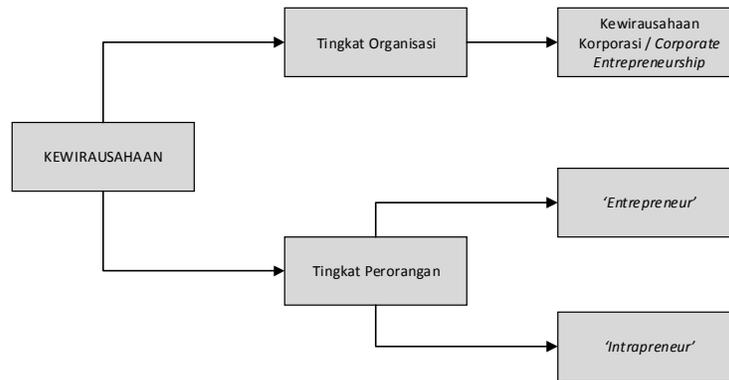
TINJAUAN PUSTAKA

Kewirausahaan

Kewirausahaan dikaitkan dengan proses yang dijalankan oleh individu secara individual (Bolton and Thompson, 2004, Brandstätter, 2011) maupun proses dalam perusahaan (Lumpkin and Dess, 1996, Lazear, 2005, Yalcin and Kapu, 2008). Hal lain yang dikaitkan dengan kewirausahaan adalah menciptakan usaha baru (Yalcin and Kapu, 2008) maupun menjalankan usaha yang sudah berjalan (Jones and Butler, 1992, Lazear 2005). Proses yang dijalankan secara individual maupun proses dalam perusahaan ini ditandai dengan berbagai karakteristik seperti mencari peluang, (Jones and Butler, 1992), risiko (Hebert and Link, 1989), kreativitas (Hebert and Link, 1989, Jones and Butler, 1992, Bolton and Thompson, 2004, Brandstätter, 2011) dan inovasi atau kebaruan (Lumpkin and Dess, 1996, Lazear, 2005, Brandstätter, 2011).

Pada perkembangan selanjutnya, kewirausahaan tingkat individual berkembang dari seseorang yang menjalankan usahanya sendiri yang dinamakan *entrepreneur* ke seseorang yang bekerja pada perusahaan sebagai karyawan atau yang dikenal sebagai *intrapreneur* (Thornberry, 2006, Srivastava and Agrawal, 2010, Martiarena, 2013). Sementara kewirausahaan pada tingkat perusahaan disebut *corporate entrepreneurship* atau kewirausahaan korporasi (Burgelman, 1983, Burgelman, 1984, Guth and Ginsberg, 1990, Sharma and Chrisman, 1999).

Gambar 1 dibuat untuk menggambarkan konsep kewirausahaan secara menyeluruh. Kewirausahaan pada tiap level yang berbeda digambarkan pada diagram ini.



Gambar 1. Kewirausahaan pada Tingkat Berbeda

Penelitian ini berfokus pada kewirausahaan untuk kontraktor oleh karenanya kewirausahaan yang dibahas lebih diarahkan pada kewirausahaan korporasi. Kewirausahaan korporasi didefinisikan oleh berbagai ahli di berbagai tulisan. Definisi paling sederhana, yaitu kewirausahaan yang diterapkan pada organisasi atau perusahaan yang sudah berjalan disampaikan oleh Antoncic dan Hisrich (2003) serta Burns (2005). Kemudian definisi ini dikembangkan oleh beberapa ahli lain dengan menambahkan kegiatan yang lebih spesifik, misalnya diversifikasi usaha ke bisnis yang tidak terkait langsung dengan usaha yang sudah berjalan (Burgelman, 1983, 1984), mengembangkan inovasi (Guth dan Ginsberg, 1990).

Mengacu pada beberapa definisi kewirausahaan korporasi, makalah ini mendefinisikan kewirausahaan korporasi sebagai kegiatan atau proses kewirausahaan dalam organisasi yang sudah berjalan yang diarahkan untuk memperbarui bisnis yang sudah berjalan atau menciptakan bisnis baru.

Dimensi Kewirausahaan Korporasi

Miller (1983) mengembangkan konsep kewirausahaan dari upaya individu ke upaya perusahaan untuk meraih keberhasilan usahanya. Kewirausahaan pada tingkat perusahaan ditandai dengan tiga dimensi utama, yaitu: inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko. Ketiga hal ini dianggap sebagai aspek utama perusahaan untuk meraih keberhasilan usahanya.

Selanjutnya ketiga dimensi ini dikembangkan oleh Lumpkin dan Dess (1996) dengan ditambah dua dimensi lagi yaitu: otonomi dan agresif dalam persaingan. Otonomi ditambahkan karena dianggap perlu untuk mendukung penerapan dimensi yang lain, sementara agresif dalam bersaing ditambahkan untuk melengkapi proaktif. Banyak pendapat yang menganggap kedua dimensi ini sama tetapi sebenarnya keduanya berbeda. Proaktif lebih terkait dengan tindakan aktif untuk meraih peluang sementara agresif dalam persaingan lebih terkait dengan tindakan untuk menghadapi pesaing dalam meraih peluang (Lumpkin and Dess, 1996, 2001)

Penelitian ini mengeksplorasi kewirausahaan korporasi untuk kontraktor berdasarkan lima dimensi yang disampaikan oleh Lumpkin dan Dess (1996), yaitu: otonomi, agresif dalam persaingan, inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko. Kelima dimensi ini diadopsi dalam makalah ini karena kelima dimensi ini dianggap lebih komprehensif dan secara konsep lebih jelas. Selain itu beberapa bahasan lanjutan untuk kelima dimensi ini ditemukan pada beberapa publikasi selanjutnya. Bahasan-bahasan tersebut antara lain tentang perbedaan antara agresif dalam persaingan dan proaktif (Lumpkin and Dess, 2001), otonomi dari perspektif orientasi *entrepreneurial* (Lumpkin et al, 2009), dan hubungan antar dimensi dengan kinerja bisnis (Hughes and Morgan, 2007, Hussain et al., 2015).

Definisi tiap dimensi dari kelima dimensi yang diacu dalam makalah ini seperti dapat dilihat pada Tabel 1. Definisi ini dirangkum dari

definisi-definisi yang disampaikan oleh Lumpkin and Dess (1996 dan 2001)

Industri konstruksi di Indonesia

Industri konstruksi di Indonesia mempunyai peran penting dalam pengembangan ekonomi, masyarakat dan budaya bangsa. Widjajanto et al. (2011) mengidentifikasi pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) untuk sektor konstruksi selalu berada di atas rata-rata pertumbuhan PDB untuk semua sektor. Biro Pusat Statistik Indonesia telah mencatat PDB

industri konstruksi di Indonesia sejak tahun 2010 selalu memberikan kontribusi di atas 10% tiap tahun ke total PDB. Berdasarkan data dari Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia, pada tahun 2015, industri konstruksi telah menyerap lebih dari 7,72 juta pekerja. Bank Indonesia juga mencatat bahwa nilai proyek konstruksi yang telah diselesaikan selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sehingga industri konstruksi menjadi salah satu industri yang menarik dan menjanjikan di Indonesia (Pamulu, 2010, Widjajanto et al., 2011).

Tabel 1. Definisi dimensi kewirausahaan korporasi

Dimensi	Definisi
Otonomi	Tindakan mandiri oleh individu atau tim yang bertujuan untuk menghasilkan konsep bisnis atau visi dan mewujudkannya hingga tuntas.
Agresif dalam persaingan	Intensitas upaya perusahaan untuk mengungguli pesaing, ditandai dengan postur yang agresif dan tanggapan yang kuat terhadap tindakan pesaing.
Inovatif	Kesediaan untuk mendukung kreativitas dan percobaan untuk memperkenalkan sesuatu yang baru, misalnya produk atau jasa, sistem kepemimpinan berbasis teknologi dan kegiatan penelitian serta pengembangan
Proaktif	Mencari kesempatan untuk memperkenalkan produk atau jasa baru, menjadi pemimpin dalam persaingan dan bertindak antisipatif terhadap permintaan di masa mendatang dalam rangka membuat perubahan dan membentuk lingkungan.
Berani mengambil risiko	kecenderungan untuk berani melakukan tindakan berisiko seperti memasuki pasar baru yang tidak diketahui, dan mempunyai komitmen terhadap sumber daya dalam jumlah yang besar untuk usaha dengan hasil yang belum pasti.

Sumber: Lumpkin and Dess 1996 & 2001

Persoalan yang muncul pada industri konstruksi di Indonesia adalah ketidak-siapan dari perusahaan konstruksi termasuk kontraktor untuk memenuhi tuntutan masa kini dan masa mendatang. Biro Pusat Statistik Indonesia mencatat dari 2010 hingga 2013, jumlah kontraktor lokal Indonesia diperkirakan terdaftar sebanyak 130 ribu. Jumlah ini didominasi oleh kontraktor kelas kecil dan menengah dan hanya sekitar 2% diantaranya yang merupakan kontraktor kelas besar. Menurut Wirahadikusumah dan Pribadi (2011), mayoritas kontraktor ini mempunyai kinerja yang jelek hingga sedang saja dan hanya sekitar 100 kontraktor saja yang dapat dipertimbangkan mempunyai kinerja yang tinggi, menghasilkan proyek dengan standart kualitas yang tinggi.

Dalam situasi seperti ini, kontraktor lokal harus waspada karena dunia memasuki era globalisasi dimana kontraktor asing akan dengan mudah memasuki pasar konstruksi Indonesia. Pada tahun 2013, 302 kontraktor asing telah terdaftar di Indonesia. Jumlah ini tidak berimbang dengan jumlah kontraktor lokal yang bekerja di luar negeri. Mempertimbangkan situasi khusus dan tantangan kontraktor di Indonesia dalam menjalankan usahanya, strategi yang tepat perlu ditemukan oleh kontraktor di Indonesia untuk meningkatkan daya saingnya dan kinerjanya (Pamulu, 2010).

METODOLOGI PENELITIAN

Penerapan kewirausahaan korporasi oleh kontraktor di Indonesia diteliti dengan pendekatan eksplorasi. Pendekatan ini dipilih

mengingat sangat terbatasnya penelitian terdahulu terkait topik yang diteliti ini.

Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara setengah terstruktur. Wawancara dilakukan pada 19 pimpinan kontraktor di Indonesia. Kontraktor yang terlibat mulai dari kontraktor yang mempunyai staf kurang dari 100 hingga lebih dari 1000 dengan bentuk kepemilikan swasta dan badan usaha milik negara (BUMN). Jabatan responden penelitian terdiri dari: Presiden Direktur, Wakil Presiden Direktur, Direktur, *General Manager*, Kepala Cabang, Manajer dan *Corporate Secretary*.

Wawancara semi terstruktur dipilih untuk mengumpulkan data karena metode ini memberi kesempatan kepada orang yang diwawancarai untuk menyampaikan pendapatannya secara bebas namun pewawancara tetap dapat mengendalikan wawancara agar tidak keluar dari fokus wawancara (Quinlan, 2011).

Proses wawancara dilakukan dengan mengirimkan daftar pertanyaan sebelum wawancara dilakukan agar orang yang diwawancarai mempunyai gambaran tentang wawancara yang akan dilakukan. Daftar pertanyaan hanya digunakan sebagai pedoman wawancara sehingga pertanyaan dapat berkembang selama wawancara berkembang. Tiap wawancara berlangsung antara 60 menit hingga 90 menit. Wawancara direkam seluruhnya dan ditranskripsinya seutuhnya agar memudahkan pengolahan data hasil wawancara.

Pengolahan Data

Data yang dikumpulkan dari wawancara semi terstruktur diolah secara kualitatif menggunakan analisis tematik dengan pendekatan induktif. Analisis tematik adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan melaporkan pola atau tema yang terkandung dalam data (Braun dan Clarke, 2006). Dengan menggunakan analisis tematik penelitian ini mengidentifikasi penerapan kewirausahaan

korporasi dari data yang dikumpulkan dari wawancara.

Pengolahan data dilakukan dengan membaca transkrip hasil wawancara berulang kali untuk mendapatkan gambaran umum tentang hasil wawancara yang terkait dengan penerapan kewirausahaan korporasi. Selanjutnya kalimat-kalimat yang mengandung makna serupa dikelompokkan dalam satu kelompok. Selama proses analisis, pengelompokan ini mengalami beberapa kali perubahan dan kelompok-kelompok ini diberi tema yang sesuai. Tema-tema ini juga mengalami beberapa kali perubahan sampai akhirnya ditemukan tema yang dianggap paling cocok. Tema-tema ini didefinisikan berdasarkan kalimat-kalimat yang masuk dalam kelompoknya. Tema-tema yang didapat ini menunjukkan isu-isu penting terkait penerapan kewirausahaan korporasi untuk kontraktor diperoleh.

Proses analisis ini diawali dengan cara manual dengan memberikan *highlight* dengan warna yang beragam pada kalimat-kalimat yang dianggap mengandung makna yang sejenis. Analisis ini dilanjutkan dengan bantuan perangkat lunak Nvivo untuk memudahkan dan mengefektifkan kegiatan pengelompokan kalimat.

Analisis data dengan perangkat lunak NVivo dijalankan dengan melakukan *coding* untuk kalimat-kalimat atau pernyataan-pernyataan yang mengandung arti serupa ke dalam satu *node*. Melalui proses ini akan muncul beberapa *node* yang dalam penelitian ini dinyatakan sebagai tema. Tema-tema yang ditemukan diberi nama dan dideskripsikan lebih detail berdasarkan kalimat-kalimat yang termasuk didalamnya.

Selanjutnya hubungan antar dimesi kewirausahaan korporasi juga diidentifikasi dengan menemukan kalimat-kalimat yang dikelompokkan dalam lebih dari satu dimensi. Jika ditemukan kalimat yang dikelompokkan di dua dimensi maka kedua dimensi tadi merupakan dua dimensi yang saling terkait. Diagram hubungan antar dimensi ini digambarkan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hubungannya.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan 19 manajer puncak kontraktor di Indonesia diperoleh hasil yang menunjukkan penerapan kelima dimensi kewirausahaan korporasi oleh para kontraktor di Indonesia. Semua kontraktor yang terlibat dalam penelitian ini menyatakan bahwa secara prinsip, kelima dimensi kewirausahaan korporasi ini telah diterapkan walaupun belum secara tegas dan jelas dinyatakan sebagai kewirausahaan korporasi. Semua kontraktor juga menyatakan bahwa kewirausahaan korporasi ini penting untuk mendukung keberhasilan usahanya.

Berikut ini akan dijabarkan penerapan kelima dimensi kewirausahaan korporasi yang secara khusus diwarnai oleh kondisi kontraktor di Indonesia.

Otonomi

Hasil penelitian ini mendefinisikan otonomi dalam manajemen pengelolaan kontraktor sebagai tindakan mandiri yang diberikan kepada staf secara perorangan maupun kelompok, baik yang bekerja pada perusahaan maupun proyek. Tindakan mandiri ini diarahkan pada kebebasan staf untuk mengakses informasi, berkomunikasi secara vertikal maupun horisontal, memberi usulan yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja perusahaan maupun proyek. Secara khusus kebebasan juga diberikan kepada tim proyek untuk merencanakan dan mengelola proyeknya, baik untuk pengadaan, menjalin hubungan dengan klien, menentukan metoda konstruksi maupun manajemen sumber daya manusia.

Walaupun otonomi ini penting untuk diterapkan dalam manajemen kontraktor namun pelaksanaannya tetap ada pembatasannya. Otonomi untuk mengakses informasi disesuaikan dengan tugas dan jabatan karyawan. Secara umum, semakin tinggi jabatan karyawan, semakin banyak informasi yang dapat diaksesnya. Otonomi untuk memberikan usulan biasanya diatur berjenjang, misalnya: usulan dari staf proyek diusulkan melalui manajer proyek untuk diteruskan ke kantor pusat. Otonomi untuk perencanaan dan pengelolaan proyek dibatasi

oleh kebijaksanaan yang telah digariskan oleh kantor pusat, juga dibatasi oleh besarnya dana yang diperlukan.

Otonomi untuk berkomunikasi dapat dilakukan secara vertikal antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya juga komunikasi horisontal antar karyawan yang setingkat. Saluran komunikasi tersedia formal, misalnya rapat maupun informal, misalnya komunikasi langsung di lapangan.

Agresif dalam persaingan

Dalam penelitian ini, agresif dalam persaingan dimaksudkan agar kontraktor mampu mengungguli para pesaing dalam meraih peluang mendapatkan proyek. Penelitian ini menemukan berbagai tindakan untuk menghadapi persaingan difokuskan pada hubungan kontraktor dan pelanggan. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan berperan sebagai pemecah persoalan pelanggan dijumpai sebagai tindakan untuk mengungguli pesaing. Selain itu kepercayaan klien juga perlu dibina dan dijaga melalui kemampuan dan kejujuran kontraktor dalam mengerjakan proyek.

Tindakan-tindakan yang diarahkan pada klien ini dimaksudkan agar terjadi pesanan berulang dari klien yang sama, dimana klien akan kembali mempercayakan proyek-proyek berikutnya kepada kontraktor yang sama. Selain itu klien juga diharapkan akan merekomendasikan kontraktor ini kepada klien yang lain.

Di samping tindakan-tindakan yang diarahkan pada klien, kontraktor juga perlu mempunyai spesialisasi pada proyek jenis tertentu seperti misalnya bandar udara, hotel, atau proyek irigasi. Melalui spesialisasi ini, satu kontraktor akan menjadi beda dibandingkan pesaingnya.

Hal lain yang penting untuk diperhatikan dalam menghadapi persaingan adalah memosisikan perusahaannya pada pasar yang lebih memperhatikan kualitas daripada rendahnya harga. Dengan demikian kontraktor tidak terjebak dalam persaingan yang tidak sehat dengan menurunkan harga yang tingkat penawaran yang tidak wajar hanya untuk mendapatkan proyek. Jika hal ini dilakukan,

akibatnya kualitas dikorbankan dan lebih lanjut kepercayaan klien menurun atau bahkan hilang sehingga bisnis yang dijalankan tidak akan berkelanjutan. Salah satu kontraktor yang terlibat dalam penelitian ini menyatakan bahwa mereka tidak khawatir dikatakan sebagai 'kontraktor mahal' karena pelanggan tetap kembali memberikan pekerjaan padanya. Hal ini dapat terjadi karena kontraktor ini mampu menghasilkan proyek dengan kualitas tinggi.

Berinovasi

Kontraktor perlu melakukan berbagai upaya demi terciptanya inovasi terutama inovasi yang diarahkan pada efisiensi dan efektivitas proyek. Inovasi juga diciptakan untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan pelanggan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek konstruksi.

Upaya-upaya yang perlu dilakukan kontraktor untuk mendorong tercipta inovasi adalah mendukung kegiatan penelitian dan pengembangan. Pada kontraktor besar kegiatan ini diformalkan pada departemen khusus yang biasanya dinamakan Departemen *Research and Development*. Departemen ini bertanggung-jawab atas dihasilkannya temuan-temuan baru untuk memenuhi kebutuhan proyek. Sementara pada kontraktor kecil kegiatan penelitian dan pengembangan dilakukan oleh semua staf yang terlibat dalam kegiatan proyek.

Pada kontraktor, proyek merupakan sumber utama dari inovasi karena tim proyek terlibat langsung dengan segala kegiatan dalam proyek dan berhadapan langsung dengan segala permasalahan proyek. Kondisi ini mendorong tim proyek untuk selalu berkreasi agar menemukan solusinya.

Demi terciptanya inovasi, kontraktor juga perlu menantang staf untuk menjadi inovatif melalui berbagai kegiatan seperti misalnya pemberian penghargaan berupa bonus, promosi jabatan, dan sebagainya. Bahkan ada kontraktor yang menuntut tiap proyek untuk menghasilkan inovasi dan secara resmi menyelenggarakan program kompetisi inovasi antar proyek. Selanjutnya inovasi yang tercipta diujicobakan pada beberapa proyek lainnya. Jika inovasi yang diciptakan telah terbukti keandalannya maka inovasi tersebut akan

ditetapkan menjadi standart perusahaan untuk kemudian diterapkan pada semua proyek yang memerlukannya.

Upaya lain dari kontraktor untuk mendorong terciptanya inovasi, adalah meningkatkan pengetahuan staf melalui kursus maupun studi lanjut ke jenjang pendidikan lebih tinggi. Kegiatan ini didasari kenyataan bahwa ilmu pengetahuan merupakan salah satu pendorong terciptanya inovasi. Selain itu kontraktor juga perlu memfasilitasi forum untuk para staf saling berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman sehingga ilmu pengetahuan dan pengalaman dari proyek satu dapat dipelajari oleh tim proyek yang lain. Manfaat dari saling berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman ini akan semakin optimal jika perusahaan mempunyai program manajemen ilmu yang mengatur bagaimana ilmu pengetahuan dan pengalaman tersebut dikumpulkan untuk kemudian dapat diakses oleh semua pihak yang memerlukannya.

Proaktif

Proaktif diarahkan pada kegiatan kontraktor untuk meraih peluang proyek yang tersedia di pasar. Peluang proyek yang tersedia di pasar terutama diraih melalui berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran pada kontraktor besar biasanya dilakukan oleh departemen pemasaran yang didirikan secara formal di perusahaan, namun pada dasarnya, pemasaran menjadi tanggung jawab semua staf.

Kegiatan pemasaran pada kontraktor berbeda dengan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan pada umumnya dikarenakan kontraktor hanya mempunyai kesempatan untuk mendapatkan proyek jika proyek tersebut ditawarkan oleh pemiliknya. Pada situasi pasar seperti ini, kontraktor tidak dapat melakukan kegiatan pemasaran dengan pendekatan penjualan langsung. Peluang mendapatkan proyek diperoleh terutama dengan mencari informasi tentang proyek yang tersedia di pasar melalui berbagai pendekatan yang proaktif seperti melakukan perkenalan ke klien yang dianggap potensial melalui pengiriman profil perusahaan atau presentasi langsung.

Kontraktor perlu memperluas segmen pasarnya ke daerah baru untuk meraih peluang baru. Selain itu kontraktor juga harus melihat dan mengantisipasi perkembangan yang akan terjadi di masa mendatang, misalnya meraih sertifikasi sebagai *'green contractor'*, mempersiapkan diri menghadapi persaingan global, dan sebagainya. Kontraktor juga perlu melakukan diversifikasi usaha agar bisnis yang dijalankan tidak hanya tergantung pada proyek saja. Diversifikasi usaha yang dilakukan kebanyakan masih di bidang yang terkait dengan konstruksi, seperti misalnya pengembang properti, alat berat, dan sebagainya.

Berani mengambil risiko

Kontraktor dalam menjalankan usahanya yang berbasis proyek harus menghadapi berbagai risiko yang terkait dengan pelaksanaan proyek. Risiko yang terkait dengan pelaksanaan proyek mencakup risiko pada aspek biaya, teknis dan sosial proyek.

Risiko biaya proyek dimaksudkan risiko dimana proyek tidak dapat diselesaikan sesuai biaya yang direncanakan. Padahal proyek mempunyai berbagai keunikan yang dapat mengakibatkan meningkatnya biaya. Keunikan tersebut antara lain: tukang yang digunakan selalu berubah dari proyek ke proyek sehingga produktivitas tukang kurang dapat dijaga, kelancaran pelaksanaan proyek dipengaruhi langsung oleh cuaca karena proyek dikerjakan di tempat terbuka, melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kepentingan yang berbeda bahkan bertolak belakang.

Risiko teknis proyek terutama terkait dengan metode pelaksanaan proyek, penggunaan bahan bangunan baru dan kondisi lapangan yang tidak diperkirakan sebelumnya. Masalah teknis ini dapat menghambat pelaksanaan proyek, meskipun demikian bukan berarti kontraktor harus menghindari proyek dengan tuntutan teknis pelaksanaan yang tinggi. Sebagai contoh ada kontraktor yang menerima proyek pabrik semen yang menuntut keakuratan yang tinggi dan juga proyek jalan bawah tanah yang melintasi jalan dengan tingkat keramaian lalu lintas yang tinggi, proyek-proyek ini jelas mengandung risiko teknis yang tinggi, meskipun demikian

kontraktor yang melaksanakan tetap menerimanya. Akibat dari risiko ini diatasi oleh kontraktor dengan menempatkan manajer proyek dengan kinerja bagus dan pengalaman yang memadai dan bila diperlukan dapat mengundang ahli di bidang yang terkait dengan permasalahan teknis yang dihadapi.

Risiko teknis proyek ini dapat diatasi antara lain dengan penciptaan berbagai inovasi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi proyek. Namun perlu disadari inovasi sendiri juga mengandung risiko kegagalan saat diterapkan. Pengembangan inovasi dapat berjalan dengan baik jika kontraktor berani mengambil risiko yang menyertainya. Berbagai langkah antisipatif perlu dilakukan kontraktor untuk meminimalkan risiko akibat pengembangan inovasi, diantaranya adalah menerapkan inovasi secara bertahap sehingga apabila terjadi kegagalan tidak fatal akibatnya.

Selain itu proyek juga mempunyai risiko sosial yang dapat memicu terjadinya konflik sosial dengan masyarakat disekitarnya. Risiko ini diakibatkan karakter proyek yang dilaksanakan di tempat yang terbuka sehingga berpotensi untuk menimbulkan gangguan bagi masyarakat disekitarnya. Gangguan-gangguan yang dapat ditimbulkan antara lain, suara bising, kemacetan lalu-lintas, keamanan masyarakat di sekelilingnya. Di Indonesia, risiko sosial ini dapat diminimalkan antara lain dengan melibatkan masyarakat di sekitar proyek pada kegiatan di proyek yang sedang dibangun, misalnya memberi kesempatan pada masyarakat untuk bekerja pada proyek.

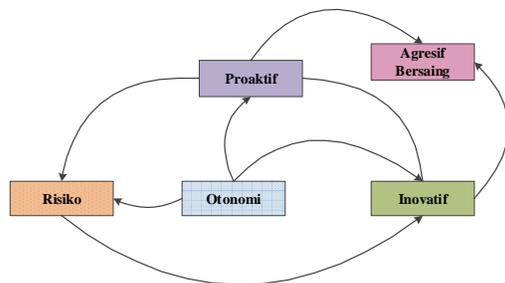
Risiko lain yang dihadapi kontraktor dalam melaksanakan proyek adalah risiko yang datang dari klien baru. Risiko ini terutama terkait dengan pembayaran tidak lancar atau bahkan gagal bayar biaya proyek. Risiko lain yang datang dari proyek adalah permintaan-permintaan yang tidak masuk akal akibat pemilik proyek terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek. Risiko ini akan semakin besar jika proyek datang dari klien baru yang belum terbiasa bekerjasama dengan kontraktor ini. Di sisi lain kontraktor harus aktif mengembangkan pasar dengan mencari klien-klien baru. Oleh karenanya menerima proyek dari klien baru ini harus dijalani oleh kontraktor dan risikonya harus dihadapi.

Risiko dari klien baru ini dapat diatasi dengan mencari informasi selengkapnya tentang perilaku klien ini pada proyek-proyek sebelumnya.

Berdasarkan temuan terkait keberanian kontraktor mengambil risiko, dapat disimpulkan bahwa kontraktor harus berani mengambil risiko jika mau berkembang namun risiko yang diambil haruslah disertai perhitungan dan persiapan yang matang. Berbagai langkah antisipatif perlu disiapkan untuk mengatasi terjadinya risiko-risiko tersebut.

Hubungan antar dimensi

Analisis dilanjutkan untuk mengidentifikasi hubungan antar dimensi. Analisis ini diarahkan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kewirausahaan korporasi jika diterapkan oleh kontraktor. Hubungan antar dimensi ini digambarkan dalam diagram seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Hubungan antar dimensi

Dalam hubungan antar kelima dimensi ini dijumpai bahwa otonomi merupakan dimensi yang secara luas mendukung dimensi lain. Otonomi mendukung kontraktor untuk menjadi inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko. Sementara agresif dalam persaingan merupakan dimensi yang paling sedikit berhubungan dengan dimensi lain. Dimensi ini tidak berhubungan dengan otonomi dan keberanian mengambil risiko. Meskipun demikian, jika dilihat hubungan antar dimensi secara menyeluruh, tampak bahwa proaktif dan inovatif yang berhubungan dengan agresif dalam persaingan juga berhubungan dengan

otonomi dan keberanian mengambil risiko. Dengan demikian agresif dalam persaingan mempunyai hubungan tidak langsung dengan kedua dimensi tadi.

DISKUSI

Jika dicermati lebih dalam, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kewirausahaan korporasi pada kontraktor mayoritas difokuskan pada kepentingan proyek, temuan ini sesuai dengan kontraktor yang merupakan perusahaan berbasis proyek. Selain itu penerapan kewirausahaan juga diarahkan untuk menghadapi kebutuhan klien. Hal ini juga sesuai dengan kondisi khusus pada pelaksanaan proyek konstruksi dimana pemilik proyek terlibat secara langsung. Selain itu kontraktor juga mengharap datangnya pesanan berulang dari klien yang sudah ada dan rekomendasi klien kepada calon klien lain juga merupakan cara efektif untuk meraih peluang mendapatkan proyek.

Hasil penelitian ini diperoleh berdasarkan data yang dikumpulkan melalui wawancara pada para manajer puncak kontraktor di Indonesia. Kontraktor yang terlibat dalam penelitian ini meliputi kontraktor swasta maupun BUMN dari berbagai kelas, mulai kontraktor kecil, menengah hingga besar. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat digunakan oleh kontraktor secara umum. Hasil penelitian ini diwarnai oleh kondisi industri konstruksi, khususnya kontraktor di Indonesia, meskipun demikian hasil penelitian ini dapat digunakan oleh kontraktor di negara lain dengan penyesuaian-penyesuaian minor sesuai kondisi negara masing-masing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menghasilkan berbagai faktor kunci terkait dengan pelaksanaan kewirausahaan korporasi yang secara khusus dipengaruhi oleh kondisi bisnis kontraktor di Indonesia. Faktor-faktor kunci yang didapat dari penelitian ini, dikelompokkan dalam lima dimensi kewirausahaan korporasi yaitu: otonomi, agresif dalam persaingan, inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko.

Faktor kunci yang muncul pada tiap dimensi dapat dirangkum seperti berikut ini.

1. Otonomi
 - a. Otonomi mengakses informasi
 - b. Otonomi berkomunikasi
 - c. Otonomi memberi usulan
 - d. Otonomi dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek
2. Agresif dalam persaingan
 - a. Bertindak sebagai penyelesaian masalah pelanggan
 - b. Mempunyai spesialisasi keahlian
 - c. Membangun kepercayaan pelanggan
 - d. Memposisikan perusahaan pada pasar yang memperhatikan kualitas
3. Inovatif
 - a. Menjalankan kegiatan penelitian dan pengembangan
 - b. Menantang staf untuk inovatif
 - c. Mendukung kegiatan untuk memacu inovasi
4. Proaktif
 - a. Menjalankan kegiatan pemasaran
 - b. Memperluas pasar
 - c. Mengantisipasi kebutuhan mendatang
 - d. Menjalankan diversifikasi usaha
5. Berani mengambil risiko
 - a. Berani mengambil risiko dari inovasi
 - b. Berani mengambil proyek dari klien baru
 - c. Berani mengambil proyek dengan risiko keuangan
 - d. Berani mengambil proyek dengan risiko sosial
 - e. Berani mengambil proyek dengan risiko teknis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas topik penelitian di bidang manajemen konstruksi maupun di bidang kewirausahaan. Selain itu hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dimanfaatkan oleh kontraktor sebagai pertimbangan saat menyusun strategi untuk mempertahankan maupun mengembangkan usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonic, B. & Hisrich, R. D., (2003) Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 10, 7
- Barrett, P. & Sexton, M. (2006) Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. *British Journal of Management*, 17 (4), 331-346.

- Blindenbach-Driessen, F. & Van Den Ende, J. (2006) Innovation in Project-Based Firms: the Context Dependency of Success Factors. *Research Policy*, 35 (4), 545-561.
- Bolton & Thompson (2004) *Entrepreneurs : Talent, Temperament, Technique*, Elsevier.
- Bosch-Sijtsema, P. M. & Postma, T. J. B. M. (2009) Cooperative Innovation Projects: Capabilities and Governance Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (1), 58-70.
- Branstatter, H. (2011). Personality Aspects of Entrepreneurship: a Look at Five Meta-Analyses. *Personality and Individual Differences*, 51, 222-230.
- Burgelman, R.A. (1983) Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29, 1349-1364.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Burgelman, R.A. (1984) Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review*, 26, 154-166.
- Burns, P. (2005) *Corporate Entrepreneurship : Building an Entrepreneurial Organisation*, Palgrave Macmillan.
- Chinowsky, P. S. (2001) Construction Management Practices Are Slowly Changing. *Leadership & Management in Engineering*, 1, 17.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, 7-25.
- Dvir, D., Sadeh, A. & Malach-Pines, A. (2006) Projects and Project Managers: the Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project Success. *Project Management Journal*, 37 (5), 36-48.
- Gann, D. M. & Salter, A. J. (2000) Innovation in Project-Based, Service-Enhanced Firms: the Construction of Complex Products and Systems. *Research Policy*, 29, 955-972.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990) Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15

- Hebert, R. F. & Link, A. N. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 39.
- Hughes, M. & Morgan, R. E. (2007) Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- Hussain, J., Ismail, K. & Akhtar, C. S. (2015). Linking entrepreneurial orientation with organizational performance of small and medium sized enterprises: A conceptual approach. *Asian Social Science*, 11, 10p.
- Jones, G. R. & Butler, J. E. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: an Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18, 733-749.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C. & Schneider, D. R. (2009) Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 47-69.
- Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23, 649-680.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001) Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Martiarena, A. (2013). What's So Entrepreneurial About Intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40, 27-39.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Pamulu, S. P. (2010) *Strategic Management Practices in the Construction Industry: a Study of Indonesian Enterprises*. Queensland University of Technology.
- Quinlan (2011) *Business Research Methods*, Cengage.
- Schaufelberger, J. (2009) *Construction Business Management*, Prentice-Hall.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 11-27.
- Srivastava, N. & Agrawal, A. (2010). Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study. *The Journal of Business Perspective*, 14, 163-171.
- Thornberry, N. (2006). Lead Like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive within the Corporation. New York: McGraw-Hill.
- van Wyk, R. & Adonisi, M. (2012) Antecedents of Corporate Entrepreneurship, *South African Journal of Business Management*, Vol. 43, 3, pp. 65-78.
- Volpe, P. & Volpe, P. J. (1991). *Construction Business Management*, Wiley.
- Widjajanto, A., Pribadi, K. S. & Suraji, A. (2011) The Construction Sector of Indonesia. *17th Asia Construct Conference*. New Delhi, India.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wirahadikusumah, R. D. & Pribadi, K. S. (2011) Licensing Construction Workforce: Indonesia's Effort on Improving the Quality of National Construction Industry. *Engineering Construction and Architectural Management*, 18 (5), 431-443.
- Yalcin, S. & Kapu, H. (2008). Entrepreneurial Dimensions in Transitional Economies: a Review of Relevant Literature and the Case of Kyrgyzstan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13, 185-204.