

Intrapreneurial Employee Development In A Bumd Company Using Soft Systems Methodology

Pengembangan Intrapreneurial Employee Pada Perusahaan Bumd Dengan Menggunakan Soft Systems Methodology

Agustyo Nugroho¹, Effy Z. Rusfian², Rachma Fitriati³
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia^{1,2,3}
parastryannisa@gmail.com

*Corresponding Author

ABSTRACT

Regionally owned Business Enterprises (BUMD) companies in their operations are not only profit-oriented but also have a role as providers of tasks assigned by the regional government. This is what causes BUMD companies such as PT Jakarta Propertindo to be able to make adjustments to the company's development plans, thereby causing the company to experience unfavorable conditions. The company's unfavorability affects the intrapreneurial behavior of its employees. This research uses a qualitative method with a Soft Systems Methodology approach. By paying attention to factors developing employee intrapreneurial behavior, problem solving focuses on these matters. This research resulted in solving the problem of PT Jakarta Propertindo which received intervention from the regional government, namely by making provisions and regulations for company development planning so that the company could be conducive to carrying out operations based on this plan. Having a comfortable work environment is the key to developing intrapreneurial behavior. Providing Leadership Development Program training is an encouragement for developing intrapreneurial behavior at PT Jakarta Propertindo.

Keywords: Intrapreneurial, Intrapreneurial Employee, Regional Government, BUMD.

ABSTRAK

Perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam operasionalnya tidak hanya berorientasi pada profit tetapi juga memiliki peran sebagai penyedia tugas yang diberikan oleh pemerintah daerah. Hal inilah yang menyebabkan perusahaan BUMD seperti PT Jakarta Propertindo dapat melakukan penyesuaian terhadap rencana pengembangan perusahaan, sehingga menyebabkan perusahaan mengalami kondisi yang tidak menguntungkan. Ketidakberuntungan perusahaan tersebut mempengaruhi perilaku intrapreneurial karyawannya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan Soft Systems Methodology. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang mengembangkan perilaku intrapreneurial karyawan, maka pemecahan masalah difokuskan pada hal-hal tersebut. Penelitian ini menghasilkan pemecahan masalah PT Jakarta Propertindo yang mendapat intervensi dari pemerintah daerah, yaitu dengan membuat ketentuan dan peraturan untuk perencanaan pengembangan perusahaan agar perusahaan dapat kondusif dalam menjalankan operasional berdasarkan rencana tersebut. Memiliki lingkungan kerja yang nyaman adalah kunci untuk mengembangkan perilaku intrapreneurial. Pemberian pelatihan Leadership Development Program menjadi dorongan untuk mengembangkan perilaku intrapreneurial di PT Jakarta Propertindo.

Kata kunci: Intrapreneurial, Karyawan Intrapreneurial, Pemerintah Daerah, BUMD

1. Pendahuluan

Organisasi atau perusahaan di abad ke 21 ini berada dalam kondisi yang sangat penuh ketidakpastian, sangat kompetitif, dan berubah-ubah, hal ini salah satunya diakibatkan oleh kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, sehingga menuntut karyawan untuk memiliki peningkatan kemampuan berpikir analisis yang out of the box untuk menjawab tantangan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan melalui pendekatan intrapreneurship (Falola et al., 2018). Berbagai macam organisasi atau perusahaan memiliki karakter dan budayanya

masing-masing, termasuk juga individu-individu yang berada di dalamnya. Untuk itu perlunya memahami karyawan untuk dilakukan pengembangan pada perilaku intrapreneurial dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang terkait kepribadian para intrapreneur dan memberikan peluang karyawan dapat dipromosikan di perusahaan (Badoiu et al., 2020).

Intrapreneurial salah satunya identik dengan inovasi, karyawan sebagai penggerak aktivitas inovasi dalam suatu perusahaan memegang kunci penting dalam pemanfaatan sumber daya bisnis perusahaan (Ye et al., 2023). Karyawan intrapreneurial menerapkan logika baru dalam organisasi dengan menggunakan taktik oportunistik, dan memanfaatkan perubahan kecil untuk memicu perubahan besar dalam organisasi yang lebih luas (Heinze & Weber, 2016). Intrapreneurial menunjukkan bahwa karyawan tingkat bawah dapat mendorong inovasi yang terinspirasi secara sosial dari bawah ke atas dalam organisasi nirlaba (Alt & Craig, 2016). Lebih khusus lagi, intrapreneurship adalah konstruksi bottom-up dan bertingkat yang dapat mempengaruhi tingkat organisasi yang berbeda (individu, tim dan organisasi) (Antoncic & Hisrich, 2003).

Membina keterlibatan intrapreneurial karyawan menjadi strategi yang dapat diadopsi agar karyawan bersedia mengambil inisiatif proaktif untuk peningkatan pekerjaan dan eksplorasi peluang bisnis (Parker, 2011). Keterlibatan karyawan melalui pemberdayaan, memberikan kekuasaan, ini cenderung memaksa karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, keterampilan dan inovasi dalam mengejar peluang yang dapat memperkuat tujuan dan kinerja strategis organisasi atau perusahaan secara keseluruhan (Adeyeye et al., 2015). Sementara itu, membina keterlibatan intrapreneurial karyawan harus mencakup beberapa hal; dukungan manajemen yang teguh dalam menghasilkan ide dan inovasi baru; pengembangan, pemantauan dan implementasi ide bisnis baru; alokasi waktu yang strategis untuk brainstorming dan berpikir kritis; sistem yang fleksibel dan terdesentralisasi, kebebasan diskresi kerja; sistem penghargaan yang memadai, pantas dan kompetitif serta tunjangan lainnya yang akan memacu semangat intrapreneurship karyawan. Organisasi yang gagal mempromosikan dan mendorong inisiatif intrapreneurial pada tenaga kerjanya kemungkinan besar akan kehilangan karyawan dengan kompetensi khusus (Ireland et al., 2009).

Perusahaan memiliki budaya sendiri dalam menjalankan kegiatan usahanya. Budaya yang dimiliki tersebut berkaitan dengan kegiatan keseharian dari para karyawan yang ada di dalam perusahaan. Maka ini berkaitan juga dengan perilaku intrapreneurial yang ada pada karyawan. Budaya pada perusahaan bervariasi mengikuti dari sifat/karakter perusahaan tersebut, contohnya perusahaan rintisan, perusahaan keluarga, perusahaan multinasional, perusahaan BUMN/BUMD memiliki sifat/karakternya tersendiri.

BUMD merupakan badan usaha milik Pemerintah Daerah yang sebagian besar atau seluruh modalnya berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan (Primiana et al., 2019). Jakarta adalah salah satu provinsi yang memiliki badan usaha milik daerah, badan usaha milik provinsi DKI Jakarta diselenggarakan dan difasilitasi oleh Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta. BUMD yang ada di Provinsi DKI Jakarta diatur dalam kebijakan pembinaan Gubernur, yakni kebijakan pembinaan strategis dan kebijakan pembinaan teknis (Pergub 131 tahun 2019).

PT Jakarta Propertindo (Persero) sebagai perusahaan BUMD Jakarta, memiliki tantangan tersendiri untuk menerapkan perilaku intrapreneurial. Sebagai perusahaan BUMD yang tidak hanya berfokus pada profit tetapi juga pada tanggung jawabnya kepada pemerintah provinsi. Hal ini yang terkadang menjadi hambatan ketika karyawan berkreasi untuk mengejar profit perusahaan terhambat oleh aturan-aturan serta penugasan oleh pemerintah provinsi kepada perusahaan. Pengaruh kekuasaan Gubernur yang memiliki masa jabatan terbatas juga turut memberikan dampak, Gubernur periode saat ini dan Gubernur masa akan datang memiliki preferensi kebijakan berbeda sehingga kebijakan pembinaan BUMD juga akan menyesuaikan kepemimpinan dari Gubernur yang bertugas.

Pengaruh kebijakan dari Gubernur dalam pembinaan BUMD berdampak pada beberapa permasalahan yang terjadi pada BUMD, seperti lemahnya kemampuan pengelolaan dan modal usaha, rendahnya produktivitas dan kualitas, kurangnya keahlian dalam manajemen pelayanan dan pemasaran, koordinasi antar BUMD, adanya tumpang tindih pengaturan sektoral serta tantangan pada pengawasan dan pembinaan (Budhisuliswati et al., 2015). Permasalahan-permasalahan yang ada pada BUMD ini menjadi tantangan dalam pengembangan intrapreneurship.

Dukungan karyawan dan lingkungan terhadap pengembangan intrapreneurship sangat diperlukan. Lingkungan yang mendukung pengembangan intrapreneurship akan memudahkan munculnya intrapreneurship. Perlunya mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan karena antusiasme dan rasa energi yang tinggi telah disorot sebagai konstruksi yang mampu meningkatkan kinerja kerja dan kesejahteraan pribadi mereka (Zvosec et al., 2023). Keterlibatan kerja mengacu pada keadaan dedikasi dan penyerapan yang positif dan afektif-motivasi di tempat kerja (Inceoglu & Warr, 2011).

2. Tinjauan Pustaka

Intrapreneurship adalah proses dimana karyawan mengenali dan memanfaatkan peluang dengan menjadi inovatif, proaktif dan mengambil risiko, untuk mencapai tujuan mereka organisasi untuk menciptakan produk, proses dan layanan baru, memulai pembaharuan diri atau memulai bisnis baru untuk meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi (Neessen et al., 2019). Dalam definisi tersebut terdapat dua kelompok tema, kelompok tema pertama produk/inovasi baru, usaha baru, dan pembaruan diri adalah tujuan dari intrapreneurship, sedangkan kelompok tema kedua yaitu pengenalan dan eksploitasi peluang, proaktif, dan pengambilan risiko merupakan karakteristik dari intrapreneurship (Neessen et al., 2019).

Dimensi dari intrapreneurship menjadi faktor-faktor penentu intrapreneurship, faktor-faktor ini disusun menggunakan Theory Planned Behavior (TPB) (Ajzen, 1991). Faktor-faktor yang menghambat atau memfasilitasi intrapreneurship menurut Neesen dibagi menjadi Perilaku, Sikap dan Karakteristik.

Perilaku intrapreneur sebagian besar terkonsentrasi pada dimensi-dimensi berikut; inovasi/kreativitas, proaktif, pengenalan peluang dan eksploitasi, pengambilan risiko dan jaringan. Dimensi perilaku ini nampaknya konsisten dengan perilaku yang ditawarkan dalam definisi intrapreneurship. Faktor Sikap dalam artikel Neesen menyebutkan beberapa dimensi berikut; hubungan dengan organisasi atau perusahaan, motivasi kerja, kepuasan kerja, kesediaan untuk bertindak. Kemudian faktor karakteristiknya; skills, self efficacy, pengetahuan individual, pengalaman-pengalaman masa lalu (Neessen et al., 2019).

Iklim organisasi suatu organisasi mengacu pada bentuk kondisi yang ada dan sifat kehidupan organisasi yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan definisi pionir, iklim organisasi adalah sekumpulan ciri-ciri karakter individu, organisasi, dan lingkungan yang memberikan identitas pada organisasi dengan memisahkannya dari yang lain, dirasakan oleh individu dan berdampak pada perilaku mereka (Friedlander & Greenberg, 1971). Dalam literatur, iklim organisasi telah dipelajari sebagai variabel independen atau intervening antara sistem organisasi dan variabel kecenderungan motivasi dan sebagai salah satu penentu sistem, konsep tersebut diindikasikan mempengaruhi kecenderungan motivasi individu dan konsekuensi organisasi (Litwin & Stringer Jr, 1968).

Kemampuan organisasi dalam mendorong partisipasi atau keterlibatan pegawai dalam urusan organisasi sehari-hari akan meningkatkan pemikiran kreatif dan berpikir kritis karyawan (Irawanto, 2015). Telah diteliti juga bahwa karyawan yang telah diberdayakan dan dilatih secara memadai lebih terlibat dan berkomitmen dalam mengambil inisiatif baru dan memiliki dedikasi yang lebih (Böckerman et al., 2012).

3. Metode Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan Soft Systems Methodology (SSM). SSM adalah metode terstruktur untuk menangani persepsi terhadap situasi masalah sosial yang berorientasi pada tindakan. Metode ini mengatur pemikiran tentang situasi tertentu sehingga memungkinkan tindakan perbaikan dapat diambil (Prakoso & Fitriati, 2023). Terdapat tujuh langkah dalam menggunakan metode SSM ini, yaitu; (1) Memetakan situasi masalah secara tidak terstruktur, (2) Mengungkapkan situasi masalah, (3) Mengembangkan root definition (RD) dari sistem yang relevan, (4) Membuat konsep model (CM), (5) Membandingkan model konseptual dengan dunia nyata (membandingkan model dan dunia nyata), (6) Menentukan apa yang diinginkan secara sistematis dan layak secara budaya, dan (7) Mendefinisikan tindakan untuk memperbaiki situasi masalah.

Metode ini cocok untuk menangani kompleksitas situasi masalah yang dihadapi dalam penelitian ini, di mana kondisi lapangan selalu berubah dan melibatkan banyak persepsi yang saling berinteraksi. (Richardson, 2016). Dalam penelitian ini data dan informasi diambil dengan berbagai sumber yaitu dokumentasi, wawancara, dan studi literatur. Dikarenakan waktu yang terbatas, penulis melakukan penelitian pada bulan Mei 2024. Wawancara dilakukan pada karyawan dengan kategori memiliki jabatan Senior Manager, Manager, Asistant Manager, Officer, Staff, masing-masing setiap jabatan diwakili oleh satu orang sehingga penulis mewawancarai lima orang.

Wawancara ini dilakukan dengan terbuka dan mendalam, memastikan bahwa informan menyetujui dengan posisinya sebagai narasumber dan memberikan jawaban dengan informed consent. Sementara itu, tinjauan pustaka bertujuan untuk mengekstraksi data dan informasi dari berbagai sumber seperti surat, peraturan, buku, hasil penelitian, jurnal, majalah, website, dan berbagai sumber dokumentasi kredibel lainnya (Creswell & Creswell, 2007).

4. Hasil dan Pembahasan

Untuk memahami lebih dalam bagaimana SSM memberikan pembelajaran eksploratif dalam pemecahan masalah (Suryaatmaja et al., 2020), penelitian ini mengatur tahapan-tahapan SSM sesuai dengan konteks permasalahan, ada tujuh tahapan yaitu:

1. Tahap satu: Pemetaan situasi masalah secara tidak terstruktur

Perilaku intrapreneurial di suatu perusahaan semakin dibutuhkan di tengah keadaan yang penuh persaingan dan ketidakpastian. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di provinsi DKI Jakarta, PT Jakarta Propertindo (Perseroda) memiliki tantangan tersendiri untuk pengembangan perilaku intrapreneurial di karyawannya. Sebagai BUMD yang berorientasi profit, PT Jakarta Propertindo (Perseroda) dituntut untuk memenuhi tanggung jawab penunjukan langsung tugas yang diberikan oleh pemerintah provinsi DKI Jakarta (Pergub 131 tahun 2019).

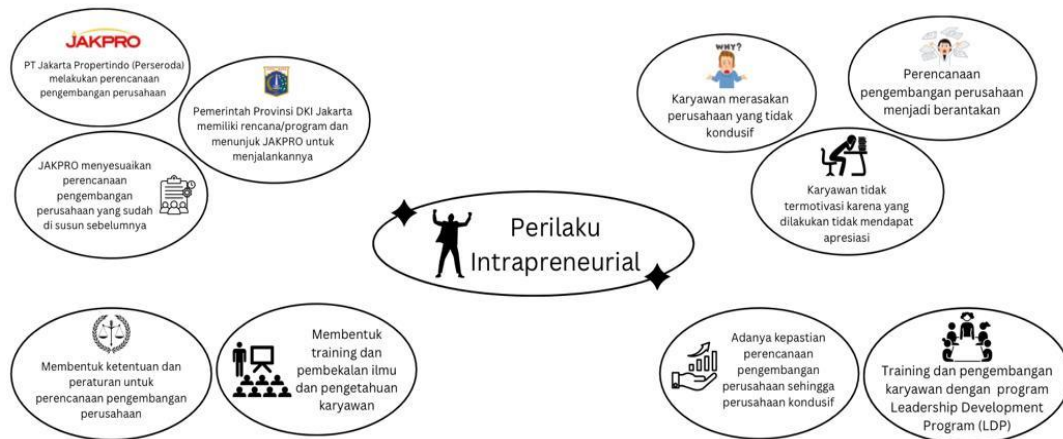
Hal ini membuat pengembangan-pengembangan yang direncanakan perusahaan terkendala tanggung jawab pada pemerintah daerah. Dalam wawancara dikonfirmasi oleh Senior Manager bahwa pengembangan rencana perusahaan tidak jarang terkendala oleh penunjukan tugas yang diberikan pemerintah provinsi DKI Jakarta. Penunjukan tugas ini secara tidak langsung mempengaruhi terciptanya keinginan karyawan pada proses pengembangan rencana perusahaan.

2. Tahap dua: Mengungkapkan situasi masalah

Pada tahap ini, penulis harus menyusun gambaran yang memvisualisasikan pemikiran terkait analisis situasi, mulai dari hubungan masalah utama hingga konteks organisasi, melalui penyusunan rich picture (RP). Tujuan pembuatan RP adalah untuk menangkap dan menganalisis secara jelas aktor, struktur, sudut pandang situasi permasalahan, dan proses yang

sedang berlangsung, serta mengidentifikasi hambatan dan potensi masalah yang mungkin terjadi. (P. Checkland, 2000)(P. , Checkland & Poulter, 2007).

Pada penelitian ini rich picture (RP) terdiri dari pengembangan perilaku dan skill karyawan yang dipengaruhi oleh rencana-rencana perusahaan yang berubah karena adanya intervensi dari pemerintah DKI Jakarta, pemerintah DKI Jakarta sebagai pemerintah daerah juga dalam perencanaannya akan dipengaruhi oleh rencana dari pemerintah pusat. Sehingga perlunya tetap pengembangan perilaku intrapreneurial untuk menunjang PT Jakarta Propertindo (Perseroda) sebagai perusahaan BUMD tetap memiliki profit.



Gambar 1. Rich Picture

Sumber: Penulis, 2024

3. Tahap tiga: Mengembangkan root definition (RD) dari sistem yang relevan

Tahapan selanjutnya dalam penelitian menggunakan SSM ini yaitu mengonseptualisasikan model aktivitas yang bertujuan dalam kerangka pemikiran sistem. Dua tahap utama dalam pengembangan sistem pemikiran ini adalah Root Definition (RD) dan Conceptual Model (CM). RD merupakan pernyataan yang mendeskripsikan sebuah sistem yang relevan dengan dunia nyata, yang didalamnya tergambar proses transformasi dalam organisasi. Penyusunan RD menggunakan rumus PQR yaitu P (what) menjelaskan apa yang dilakukan oleh sistem, Q (how) menjelaskan bagaimana sistem melakukan fungsi tersebut dan R (why) menjelaskan mengapa sistem melakukan fungsi tersebut (Prakoso & Fitriati, 2023) (P. Checkland, 2000)

Dalam penelitian ini elemen pada PQR ditetapkan dan dijalankan oleh PT Jakarta Propertindo (Perseroda) pada elemen (P) melakukan penyusunan perencanaan pengembangan melalui penguatan peraturan perusahaan (SOP) dan mewajibkan seluruh karyawan mengikuti training dan pembekalan rutin yang diberikan perusahaan, (Q) dengan penguatan peraturan perusahaan maka perubahan-perubahan perencanaan yang terjadi akan tetap melalui proses SOP yang sudah ada dan juga membekali karyawan dengan ilmu dan pengetahuan agar karyawan mampu menghadapi setiap tantangan-tantangan dan perubahan yang terjadi (R) hal ini akan mengurangi risiko karyawan yang merasa kecewa ketika perencanaan yang sudah dilakukan serangkaian proses kemudian gagal diimplementasikan karena perubahan perencanaan yang tiba-tiba. Selain itu, karyawan akan dengan leluasa menumbuhkan potensinya sehingga muncul keinginan karyawan untuk mengembangkan perusahaan karena kondusifitas perusahaan (Neessen et al., 2019).

Memastikan RD yang dibuat sudah benar-benar relevan sesuai dengan sistem maka RD diuji dengan alat bantu yaitu CATWOE. Sebagai penerima manfaat transformasi adalah seluruh

karyawan PT Jakarta Propertindo (Perseroda) yang dapat merasakan iklim perusahaan yang kondusif dan dapat melakukan pengembangan sesuai dengan perencanaan yang sudah disusun, aktor yang melakukan transformasi yaitu para komisioner dan direksi yang menentukan ketentuan (SOP) perusahaan dan divisi Corporate Legal and Permit yang menyusun ketentuan tersebut untuk dijalankan kepada seluruh karyawan. Ketentuan (SOP) ini perlu diperhatikan jika mendapat tekanan dari pemerintah daerah sebagai pengawas dan pemberi tugas kepada PT Jakarta Propertindo (Perseroda) selaku perusahaan BUMD (Pergub 131 tahun 2019).

Analisis 3E dalam RD juga digunakan untuk mengukur kinerja dari transformasi sistem yang dibentuk. (E1) transformasi berjalan baik dibuktikan dengan kriteria bahwa perusahaan mulai mengalami kondusif dan karyawan merasa terdukung berkarya di perusahaan, (E2) keberhasilan transformasi juga dapat terselesaikan dengan waktu relatif singkat karena seluruh stakeholder memahami maksud dan tujuan dari transformasi ini, (E3) transformasi ini mulai terlihat hasil mencapai tujuan dengan adanya antusias para karyawan menjalankan SOP dan training/pembekalan ilmu dan pengetahuan.

4. Tahap empat: Membuat Conceptual Model

Pada tahap ini yaitu setelah menentukan RD menggunakan CATWOE dan 3E, selanjutnya yaitu membentuk model konseptual. Model ini disusun dengan menggambarkan aktivitas sistem yang dibentuk. Kemudian, model yang telah dibuat akan dibandingkan dengan model yang ada di dunia nyata (saat ini). Melalui perbandingan ini, akan disimpulkan apakah model tersebut dapat diterapkan dan diterima sesuai dengan budaya dan sistem yang berlaku, sehingga transformasi dapat dilakukan. (P. Checkland, 2000)(P. , Checkland & Poulter, 2007)(Prakoso & Fitriati, 2023).

Penelitian ini Conceptual Model (CM) disusun dengan membuat peraturan ketentuan SOP mengenai proses perencanaan pengembangan perusahaan dan peraturan ketentuan mengenai training/pembekalan ilmu dan pengetahuan karyawan.

Sebagai langkah pertama PT Jakarta Propertindo (Perseroda) membentuk tim untuk menyusun ini yaitu divisi Corporate Legal and Permit dan divisi Human Capital dengan arahan dari direksi dan komisioner. Hal ini agar ketentuan dan peraturan yang dihasilkan dapat sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi perusahaan untuk pengembangan perusahaan. Dua divisi tersebut tentunya mendapat masukan dari divisi lain dalam penyusunan materi ketentuan dan peraturan serta training/pembekalan ilmu dan pengetahuan karyawan.

Setelah melaksanakan proses tersebut menghasilkan sebuah ketentuan dan peraturan mengenai perencanaan pengembangan disamping itu juga menghasilkan sebuah perubahan dengan membentuk sub divisi baru yaitu Strategic Management yang membuat perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Dengan adanya ketentuan dan peraturan perencanaan pengembangan dan juga pembentukan sub divisi baru maka kondusifitas pengembangan perusahaan menjadi terjaga. Divisi Human Capital membuat sebuah program berkaitan dengan training/pembekalan karyawan yaitu program Leadership Development Program (LDP) dimana karyawan potensial diberikan wadah untuk lebih mengembangkan dirinya lebih jauh lagi.

Selanjutnya rancangan-rancangan ketentuan dan peraturan ini dilakukan proses trial sebelum dilakukan implementasi, hal ini untuk menyesuaikan dengan keadaan dan lingkungan perusahaan dan meminimalkan risiko kegagalan. Dari hasil trial ditemukan beberapa permasalahan yang dapat dijadikan bahan evaluasi pada ketentuan dan peraturan yang telah dibentuk tersebut.

5. Tahap lima: Membandingkan model konseptual dengan dunia nyata

Pada tahap ini melibatkan membandingkan model konseptual dengan kondisi dunia nyata, dengan harapan model baru dapat memperbaiki situasi. Saat menerapkan model, pertanyaan lebih lanjut harus diajukan mengenai situasi tersebut untuk mendapatkan umpan balik terhadap model yang telah dibuat (P. Checkland, 2000)(Prakoso & Fitriati, 2023).

Dalam penyusunan ketentuan dan peraturan perencanaan dan pengembangan perusahaan perlu pengaplikasian secara nyata hingga adanya refleksi dengan para aktor yang terlibat dalam pembuatan konsep. Pada real world penyusunan uraian detail apa yang menjadi poin perubahan harus digambarkan nyata untuk meminimalkan risiko kegagalan. Memvalidasi konsep model yang telah disusun harus memperoleh feedback, hal ini bertujuan untuk memberikan ruang pada kritik dan saran untuk memecahkan permasalahan, sehingga perubahan dan keputusan yang dibuat nantinya dapat terbuka dan didiskusikan bersama (Mann, 2004).

Perbandingan dari konsep model dengan real world ternyata sesuai dengan perencanaan transformasi yang dilakukan yaitu dengan menjawab permasalahan dari seringnya perencanaan berubah karena adanya intervensi dari pemerintah provinsi DKI Jakarta yang berdampak pada perencanaan dan pengembangan perusahaan, yang menyebabkan tidak kondusifnya perusahaan termasuk para karyawan yang merasa tidak dapat mengembangkan dirinya sesuai dengan perilaku intrapreneurial. Konsep Model menjawab permasalahan tersebut dengan memberikan ketentuan dan peraturan perencanaan pengembangan perusahaan dan juga training/pembekalan ilmu dan pengetahuan agar menstimulus karyawan mengembangkan perilaku intrapreneurialnya.

6. Tahap enam: Menentukan apa yang diinginkan secara sistematis dan layak

Adanya transformasi pada sistem yang berhasil diimplementasikan harus memiliki kriteria yaitu transformasi itu diinginkan dan transformasi itu dapat diterapkan. Transformasi harus dapat memfasilitasi kemungkinan-kemungkinan risiko pada saat implementasinya (P. Checkland, 2000).

Pada tahap ini ketentuan dan peraturan perencanaan pengembangan perusahaan dan juga training/pembekalan ilmu dan pengetahuan karyawan disosialisasikan dan diambil masing-masing perwakilan dari setiap divisi untuk mengikuti training/pembekalan ilmu dan pengetahuan tersebut. Tujuan dilaksanakannya ini adalah untuk mengetahui penerimaan transformasi kepada setiap divisi. Setiap divisi mengapresiasi transformasi ini, hal ini menjadi salah satu ciri dari munculnya sikap intrapreneurial yaitu hubungan positif dengan organisasi atau perusahaan, motivasi kerja, kesediaan untuk bertindak (Neessen et al., 2019).

Transformasi ini juga perlu diperhatikan kelayakannya, maka untuk mendukung hal tersebut perusahaan membentuk sub divisi baru yaitu Strategic Management sebagai sarana untuk menjaga kondusifitas perusahaan dalam melakukan perencanaan pengembangan perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan stimulus munculnya perilaku intrapreneurial (Litwin & Stringer Jr, 1968).

7. Tahap tujuh: Mendefinisikan tindakan untuk memperbaiki situasi masalah

Pada tahap ini yaitu menghasilkan solusi dari permasalahan yang terjadi pada real world. Transformasi yang sudah dirancang dan ditetapkan mampu memberikan perbaikan pada situasi permasalahan. Dalam hal ini PT Jakarta Propertindo (Perseroda) sudah mampu menyelesaikan permasalahan mengenai intervensi dari perencanaan pengembangan perusahaan sehingga menghasilkan kondusifitas dan juga perusahaan mampu menunjang pengembangan karyawan dengan pemberian training/pembekalan ilmu dan pengetahuan melalui program Leadership Development Program. Transformasi ini akan terus berlanjut, dikembangkan dan disempurnakan sehingga tujuan memunculkan perilaku intrapreneurial pada karyawan PT Jakarta Propertindo (Perseroda) semakin mendekati yang diharapkan.

5. Penutup

Kesimpulan

Dengan menggunakan metode Soft Systems Methodology yang terdiri dari tujuh tahap yang sudah dijelaskan di atas, permasalahan yang dihadapi PT Jakarta Propertindo (Perseroda) dapat terpecahkan. Hasil penelitian ini menghasilkan bahwa PT Jakarta Propertindo (Perseroda) harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan pada karyawan dalam bentuk pemberian training/pembekalan ilmu dan pengetahuan. Lingkungan kerja yang sebelumnya tidak kondusif karena adanya intervensi-intervensi dari pemerintah DKI Jakarta yang memberikan tugas penunjukan untuk menjalankan rencana/program dari pemerintah DKI Jakarta, kini diminimalkan dengan pembentukan ketentuan dan peraturan perencanaan pengembangan perusahaan salah satunya yaitu pembentukan sub divisi Strategic Management. Terciptanya lingkungan kerja yang kondusif tersebut menjadikan stimulus pada karyawan untuk melakukan pengembangan diri yang juga didorong dari perusahaan dengan adanya program Leadership Development Program, keduanya ini yang akan menciptakan perilaku intrapreneurial pada karyawan PT Jakarta Propertindo (Perseroda).

Daftar Pustaka

- Adeyeye, Falola, H. O., Waribo, & Akinbode. (2015). The Effects of Apprenticeship System on Skill Development of Employees in the Printing Industry in Lagos State, Nigeria. In *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences* (Vol. 10, Issue 2).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Alt, E., & Craig, J. B. (2016). Selling issues with solutions: Igniting social intrapreneurship in for-profit organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5), 794–820.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, 49(8), 1677–1694. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 84(2), 660–680. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.09.005>
- Checkland, P. (2000). Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective a. In *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res* (Vol. 17).
- Checkland, P. , & Poulter, J. (2007). Learning for action: a short definitive account of soft systems methodology, and its use for practitioners, teachers and students.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Falola, H. O., Salau, O. P., Olokundun, M. A., Oyafunke-Omoniyi, C. O., Ibadunni, A. S., & Oludayo, O. A. (2018). Employees' intrapreneurial engagement initiatives and its influence on organisational survival. *Business: Theory and Practice*, 19, 9–16. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.02>
- Friedlander, F., & Greenberg, S. (1971). Effect of job attitudes, training, and organization climate on performance of the hard-core unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 287–295. <https://doi.org/10.1037/h0031532>
- Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneurship in integrative medicine. *Organization Science*, 27(1), 157–172. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1028>

- Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 177–181. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000045>
- Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision-making: Evidence from a state-owned enterprise in Indonesia. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 159–172.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*.
- Litwin, G. H., & Stringer Jr, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.
- Mann, C. J. H. (2004). Systems Thinking – Creative Holism for Managers. *Kybernetes*, 33(8). <https://doi.org/10.1108/k.2004.06733hae.001>
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Prakoso, B., & Fitriati, R. (2023). Digital Governance of Project Management System using Soft Systems Methodology , Case Study of SOE Holding Survey Services (IDSurvey). In *International Journal of Science and Society* (Vol. 5, Issue 5). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Primiana, I., Fani Cahyandito, M., & Febrian, E. (2019). Effect of Business Unit Performance on Company Value. In *European Research Studies Journal: Vol. XXII* (Issue 3).
- Richardson, N. (2016). Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide. *Philosophy of Management*, 15(3), 251–254. <https://doi.org/10.1007/s40926-016-0039-5>
- Suryaatmaja, K., Wibisono, D., Ghazali, A., & Fitriati, R. (2020). Uncovering the failure of Agile framework implementation using SSM-based action research. *Palgrave Communications*, 6(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0384-9>
- Ye, D., Xie, W., & Zheng, L. (2023). Unleashing Intrapreneurial Behavior: Exploring Configurations of Influencing Factors among Grassroots Employees. *Behavioral Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/bs13090724>
- Zvosec, C. C., Baer, N. R., Kim, M., & Oja, B. D. (2023). Human capital generative potential: cultivating intrapreneurial employees in sport and recreation organizations. *Managing Sport and Leisure*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2170267>