

ANALISA FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL SEBAGAI DETERMINAN *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP* PADA PERUSAHAAN KELUARGA

Herman Paulus Kairupan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: hermanpaulus@hotmail.com

Abstrak—Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tingkat *corporate entrepreneurship*, mendeskripsikan kondisi lingkungan eksternal, dan mengetahui pengaruh lingkungan eksternal perusahaan terhadap *corporate entrepreneurship*. Responden yang digunakan adalah staf perusahaan yang mempunyai posisi sebagai manajer atau supervisor di perusahaan keluarga, dengan menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisa data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi netral terhadap dua dimensi dari variabel lingkungan eksternal, yakni *dynamism* dan *hostility*. Lebih lanjut, responden setuju bahwa lingkungan yang dihadapi perusahaan adalah heterogen. Berdasarkan dimensi-dimensi *corporate entrepreneurship*, yaitu *strategic renewal*, *sustained regeneration*, *domain redefinition*, *organizational rejuvenation*, dan *business model reconstruction*, diketahui bahwa perusahaan yang diteliti telah menjalankan *corporate entrepreneurship*. Hasil studi juga menunjukkan bahwa lingkungan eksternal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *corporate entrepreneurship*.

Kata Kunci— Lingkungan Eksternal, *Corporate Entrepreneurship*, Perusahaan Keluarga.

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan penggerak ekonomi dunia. Perusahaan keluarga adalah yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (Susanto, 2005, p.3). Data yang ada menunjukkan bahwa di Amerika Serikat terdapatsekitar 24 juta bisnis keluarga yang menyerap tenaga kerja sebanyak 62% dan memberikan sumbangan terhadap terhadap PDB Amerika Serikat sebesar 64%. Negara yang lain seperti India, negara-negara Timur Tengah seperti Arab Saudi, Kuwait dan hampir seluuruh negara Teluk yang melakukan kegiatan komersial di Gulf Cooperation Council menunjukkan bahwa 98% dari perusahaan-perusahaan tersebut adalah perusahaan keluarga (Wijayanto dan Indriyani, 2013, p.1).

Kondisi di ASEAN secara umum juga sama dengan kondisi di dunia. Jumlah perusahaan yang dimiliki keluarga di ASEAN jumlahnya sebesar 75% dari total perusahaan yang ada (Hay Group, 2008, p.5). Keadaan Indonesia juga hampir sama dengan keadaan negara lain. Lebih dari 50% perusahaan yang ada merupakan perusahaan keluarga. Hasil dari survei yang dilakukan oleh The Jakarta Consulting Group menyatakan bahwa sekitar 80% perusahaan besar di

Indonesia merupakan milik keluarga atau berasal dari perusahaan keluarga. Dari catatan yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik diketahui bahwa perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang memberikan kontribusi besar terhadap PDB, yaitu mencapai 82,44% (Wijayanto dan Indriyani, 2013, p.1).

Sayangnya banyak perusahaan keluarga yang tidak mempunyai usia yang panjang. Kurang lebih dua atau pertiga bisnis keluarga gagal perlahan hingga ke generasi kedua, Rata-rata 67% bisnis keluarga tidak dapat diteruskan setelah pendirinya meninggal dunia. Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa bahwa 10% persen dari bisnis keluarga yang berhasil diteruskan pada generasi kedua (Zubir, 2000, p.13). Perusahaan keluarga yang mampu bertahan dalam kurun waktu yang lama melewati beberapa generasi memiliki semangat kewirausahaan yang tinggi. Perusahaan tidak cepat berpuas diri dengan kesuksesan yang telah diraih, rajin mencari peluang-peluang baru, kreatif dan inovatif, dan berani mengambil risiko terkalkulasi (Susanto, 2008). Semangat kewirausahaan ini sangat penting dimiliki oleh perusahaan dalam kondisi lingkungan bisnis yang terus berubah.

Kondisi lingkungan eksternal yang terdiri dari *dynamism*, *hostility*, *heterogenity* terus mengalami perubahan disebabkan karena minat dan preferensi konsumen dapat berubah, jumlah pesaing dapat bertambah, produk substitusi bisa hadir di pasar, kebijakan pemerintah dapat berganti, dan banyak lagi lingkungan eksternal yang terus mengalami perubahan. Perusahaan yang ingin tetap eksis berada di pasar harus mampu untuk merespon perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Salah satu bentuk respon perusahaan terhadap lingkungannya adalah dengan menerapkan *corporate entrepreneurship*. Kuratko (2007, p.6) sendiri memberikan definisi *corporate entrepreneurship* sebagai upaya perusahaan untuk mendirikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai dasar untuk pertumbuhan yang menguntungkan. Di dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa *corporate entrepreneurship* menggunakan *strategic entrepreneurship* yang terdiri dari *strategic renewal*, *sustained regeneration*, *domain redefinition*, *organizational rejuvenation*, *business model reconstruction*. Bentuk *corporate entrepreneurship* dapat berupa penciptaan bisnis baru dalam perusahaan disebut dengan *corporate venturing*, dapat menghasilkan inovasi melalui pemanfaatan pasar baru, penawaran produk baru, atau keduanya. Pembaruan strategis adalah usaha-

usaha mewujudkan kewirausahaan dalam perusahaan yang ..menghasilkan perubahan signifikan dalam bisnis organisasi, struktur, dan strategi. Perubahan ini akan mengubah hubungan yang telah dibangun sebelumnya dalam organisasi atau antara organisasi dengan lingkungan eksternal. Sementara inovasi mengacu pada pengenalan produk, proses, teknologi, sistem, teknik, sumber daya dan kapabilitas baru perusahaan dan pasar yang menjadi sasarannya.

Perusahaan keluarga dipilih menjadi obyek dalam penelitian ini karena banyak perusahaan keluarga yang terbukti mampu eksis dalam bisnis. Di Indonesia, tidak sedikit perusahaan keluarga yang telah berusia lebih kurang hampir satu abad dan bertahan hingga kini. Keberhasilan perusahaan keluarga bertahan dari generasi ke generasi adalah berkat semangat kewirausahaan, kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, dan kemampuan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern (Bisnis Indonesia Online, 2012). Tidak hanya perusahaan publik saja, namun perusahaan keluarga juga dapat eksis dan bertahan di tangan persaingan yang ketat. Jadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan keluarga untuk terus bisa eksis dalam bisnis adalah kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Menurut Susanto (2005, p.10) perusahaan keluarga memiliki kelebihan dari sisi budaya perusahaan, kultur keluarga merupakan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan. Selain itu pemilihan perusahaan dalam penelitian adalah karena perusahaan keluarga merupakan kekuatan ekonomi yang mampu memberikan kontribusi besar terhadap PDB sebesar 82,44% dan jumlahnya sekitar 80% dari jumlah seluruh perusahaan yang ada di Indonesia (Wijayanto dan Indriyani, 2013, p.1). Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Analisa Faktor-faktor Eksternal Sebagai Determinan *Corporate Entrepreneurship* pada Perusahaan Keluarga”

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian termasuk jenis penelitian kausalitas, karena karena penelitian akan lingkungan eksternal perusahaan sebagai determinan atau penentu *corporate entrepreneurship* perusahaan.

Teknik Pengambilan Sampel

Pertimbangan yang akan diambil adalah bahwa perusahaan yang dipilih adalah perusahaan masuk dalam kategori perusahaan keluarga, industri manufaktur dengan jumlah minimal karyawan sebanyak 20 orang, dan manajer/supervisor sudah menduduki jabatan minimal 1 tahun.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang telah disediakan opsi pilihan jawabannya. Karena dalam penelitian ini untuk melihat

apakah variabel faktor eksternal punya pengaruh terhadap variabel *corporate entrepreneurship*.

Skala Pengukuran

Skala pengukuran variabel penelitian menggunakan Skala Likert. Skala Likert dalam penelitian ini menggunakan lima angka penilaian, yang variabel lingkungan eksternal yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Sedangkan yang variabel *corporate entrepreneurship* yaitu:

1 = Sangat Tidak Sering (STS)

2 = Tidak Sering (TS)

3 = Netral (N)

4 = Sering(S)

5 = Sangat Sering (SS)

Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data hasil pengisian kuesioner yang telah dilakukan oleh responden penelitian. Data hasil kuesioner diuji dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa data yang diperoleh valid dan reliabel.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan supervisor perusahaan keluarga yang ada.

Sebagian dari anggota populasi akan dipilih untuk dijadikan sebagai sampel penelitian. Dan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 134 orang manajer/supervisor perusahaan keluarga.

Tanggapan Interval Responden

Panjang kelas= (Data terbesar-Data terkecil)/(Jumlah kelas interval)

Keterangan:

Data terbesar : 5 (sangat setuju)

Data terkecil : 1 (sangat tidak setuju)

Jumlah kelas interval : 5

Tabel 1. Panduan Kategorisasi Nilai Mean

| Nilai | Interval | Keterangan |
|-------|-------------|---------------------|
| 1 | 1,00 – 1,80 | Sangat tidak setuju |
| 2 | 1,81 – 2,60 | Tidak setuju |
| 3 | 2,61 – 3,40 | Netral |
| 4 | 3,41 – 4,20 | Setuju |
| 5 | 4,21 – 5,00 | Sangat setuju |

Teknik Pengujian Instrumen Penelitian

Uji validitas

digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang akan diukur. Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan rumus Korelasi Pearson. Korelasi Pearson digunakan untuk menunjukkan hubungan yang terjadi antara variabel dengan indikator pembentuk variabel. Suatu item/ indikator dinyatakan valid jika nilai signifikan pada korelasi pearson < 5%.

Uji reliabilitas

digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban terhadap pernyataan

bersifat konsisten atau stabil. Dalam penelitian ini uji reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik *cronbach's alpha* . variabel yang diteliti dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* adalah di atas 0,6

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor dan regresi linear sederhana. Analisis faktor digunakan untuk mengetahui faktor-faktor pembentuk lingkungan eksternal, sementara itu analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah membagikan kuesioner kepada 11 perusahaan keluarga dan melengkapi isian untuk menjawab pertanyaan pada kuesioner, hasil uji validitas dan reliabilitas oleh peneliti menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam penelitian adalah valid dan reliabel (untuk hasil selengkapnya, lihat Kairupan, 2013)

pada bagian ini akan dideskripsikan tentang profil perusahaan keluarga yang menjadi objek penelitian, lingkungan esksternal perusahaan, corporate entrepreneurship, dan pengaruh lingkungan esksternal terhadap corporate entrepreneurship. Hasil Deskripsi dan Pembahasannya disajikan sebagai berikut.

Pada bagian ini disajikan deskripsi jawaban responden mengenai kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang diteliti.

Tabel 2 di bawah adalah komponen pertama lingkungan eksternal adalah *Dynamism*. Indikator *dynamism* yang mempunyai nilai *mean* paling rendah adalah indikator ketiga, yaitu “Perusahaan dapat dengan mudah memperkirakan besarnya permintaan pasar atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan” dengan nilai *Mean* sebesar 2,79 yang masuk dalam kategori netral.

Nilai Mean variabel *dynamism* adalah sebesar 3,17 yang masuk dalam kategori netral. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata responden mempunyai pendapat netral dengan pernyataan-pernyataan yang mewakili variabel *dyanamism*, yang berarti lingkungan bisnis tidak selalu bersifat dinamis, beberapa bagian memang bersifat dinamis, akan tetapi bagian-bagian yang lain tidak dinamis. Oleh karena itu dengan hasil yang telah diperoleh bahwa tidak semua setuju dengan indikator dinamis yang telah memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Sehingga ini menunjukkan bahwa responden memiliki pendapat adanya beberapa yang bersifat dinamis dan tidak dinamis yang dialami oleh perusahaan. Dan juga lingkungan juga tidak selalu menunjukkan hasil yang dinamis. Seperti nilai yang paling rendah perusahaan tidak dapat memperkirakan permintaan pasar atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Karena permintaan pasar dapat berubah-ubah setiap waktu sehingga tidak dapat diprediksi oleh perusahaan-perusahaan yang ada.

| Kode | Indikator | Mean | Kesimpulan |
|-----------|---|------|------------|
| EE1 | Perusahaan dapat dengan mudah memprediksi langkah-langkah bisnis yang diambil oleh para kompetitor | 2,79 | Netral |
| EE2 | Jumlah kompetitor pada industri ini relatif sama | 3,57 | Setuju |
| EE3 | Perusahaan dapat dengan mudah memperkirakan besarnya permintaan pasar atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan | 3,14 | Netral |
| EE4 | Perusahaan mengetahui dengan pasti selera/preferensi konsumen atas produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan | 3,20 | Netral |
| EE5 | Industri sangat stabil dan teknologi produksi tidak banyak mengalami perubahan | 3,14 | Netral |
| Rata-rata | | 3,17 | Netral |

Tabel 3. Komponen kedua lingkungan eksternal adalah *hostility*

| Kode | Indikator | Mean | Kesimpulan |
|-----------|---|------|------------|
| EE6 | Tingginya tingkat kerugian yang dialami oleh perusahaan-perusahaan pada industri sejenis. | 3,02 | Netral |
| EE7 | Karakteristik usaha yang beresiko tinggi. | 3,12 | Netral |
| EE8 | Tingginya intensitas persaingan industri dalam hal diferensiasi produk dan kualitas. | 3,03 | Netral |
| EE9 | Rendahnya loyalitas konsumen pada industri. | 3,03 | Netral |
| EE10 | Terjadinya perang harga (<i>price wars</i>) pada industri. | 2,81 | Netral |
| EE11 | Rendahnya margin keuntungan pada industri. | 2,96 | Netral |
| EE12 | Kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria perusahaan. | 3,09 | Netral |
| EE13 | Kesulitan untuk mendapatkan pasokan bahan baku produksi. | 2,74 | Netral |
| EE14 | Kebijakan-kebijakan pemerintah. | 2,99 | Netral |
| Rata-rata | | 2,98 | Netral |

Indikator *hostilty* yang lain satu masuk dalam kategori tidak setuju dan yang lainnya masuk dalam kategori netral.

Hasil 2,98 ini menunjukkan bahwa bisnis tidak hanya dihadapkan pada kondisi yang tidak menguntungkan, akan tetapi bisnis juga dihadapkan pada kondisi-kondisi yang menguntungkan, seperti adanya kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan terhadap perkembangan bisnis. Karena dengan adanya dukungan dari pemerintah maka itu akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Tabel 4. Komponen ketiga lingkungan eksternal adalah *heterogenity*

| Kode | Indikator | Mean | Kesimpulan |
|-----------|--|------|------------|
| EE15 | Kebiasaan pembelian oleh konsumen | 3,78 | Setuju |
| EE16 | Kompetisi antar perusahaan | 3,84 | Setuju |
| EE17 | Garis produk (<i>product lines</i>) antar perusahaan | 3,80 | Setuju |
| Rata-rata | | 3,80 | Setuju |

Dalam tabel di atas telah dapat dijelaskan bahwa hasil diperoleh yaitu nilai *Mean* variabel *heterogenity* adalah sebesar 3,80 yang masuk dalam kategori setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang diteliti menghadapi lingkungan eksternal yang berbeda, yang dapat dilihat dari konsumen, kompetisi antar perusahaan, dan garis produk (lini produk) perusahaan

Tabel 5. Aspek pertama dalam *corporate entrepreneurship* adalah *strategic renewal*.

| Kode | Indikator | Mean | Kesimpulan |
|-----------|---|------|------------|
| CE1 | Perusahaan melakukan pembaharuan terhadap ide-ide yang telah dijalankan | 3,93 | Setuju |
| CE2 | Perusahaan menyesuaikan desain organisasi yang dibutuhkan | 3,86 | Setuju |
| CE3 | Perusahaan menyesuaikan konsep pemasaran yang dibutuhkan | 3,93 | Setuju |
| CE4 | Perusahaan menyesuaikan metode produksi yang dibutuhkan | 3,96 | Setuju |
| CE5 | Perusahaan menerapkan strategi-strategi baru untuk meningkatkan keuntungan perusahaan | 4,06 | Setuju |
| Rata-rata | | 3,95 | Setuju |

Nilai *Mean strategic renewal* adalah sebesar 3,95 yang masuk dalam kategori setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata responden penelitian menyatakan bahwa perusahaannya melakukan perubahan cara bersaing dengan kompetitor dengan cara melakukan pembaharuan ide, penyesuaian desain organisasi, penyesuaian konsep pemasaran, penyesuaian metode produksi, dan penerapan strategi-strategi baru.

Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang diteliti menerapkan strategi-strategi baru dalam rangka meningkatkan keuntungan perusahaan. Indikator yang mempunyai nilai *Mean* terendah adalah indikator kedua, yaitu “Perusahaan menyesuaikan desain organisasi yang dibutuhkan” dengan nilai 3,86 yang masuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang ada berusaha untuk menyesuaikan desain organisasi yang dibutuhkan. Indikator *strategic renewal* yang lain masuk dalam kategori setuju.

Tabel 6. Aspek kedua dalam *corporate entrepreneurship* adalah *sustained regeneration*.

| Kode | Indikator | Mean | Kesimpulan |
|-----------|---|------|------------|
| CE6 | Perusahaan memperkenalkan produk baru merupakan pembaharuan dari kategori produk yang sudah ada | 3,93 | Setuju |
| CE7 | Perusahaan mengeluarkan produk yang baru bagi perusahaan, namun sudah ada di pasar | 3,44 | Netral |
| CE8 | Perusahaan melakukan peningkatan pelayanan terhadap konsumen untuk menarik konsumen baru | 3,91 | Setuju |
| Rata-rata | | 3,76 | Setuju |

Nilai *Mean sustain regeneration* adalah sebesar 3,76 yang masuk dalam kategori setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini telah melakukan upaya-upaya untuk memperkenalkan produk baru atau jasa atau melakukan upaya untuk memasuki pasar baru secara terus menerus.

Tabel 7. Aspek ketiga dalam *corporate entrepreneurship* adalah *Domain Definition*.

| Kode | Indikator | Mean | Kesimpulan |
|-----------|--|------|------------|
| CE9 | Perusahaan menciptakan kategori produk yang baru pada pasar yang baru | 3,84 | Setuju |
| CE10 | Perusahaan menyusun ulang kategori produk yang sudah ada | 3,76 | Setuju |
| CE11 | Perusahaan membuka pasar baru untuk memperluas jaringan perusahaan | 4,00 | Setuju |
| CE12 | Perusahaan mempromosikan produk-produk baru di daerah-daerah yang baru dibukanya | 3,93 | Setuju |
| Rata-rata | | 3,88 | Setuju |

Nilai *Mean Domain Definition* adalah sebesar 3,88 yang masuk dalam kategori setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berada yang diteliti mempunyai kemampuan untuk mengidentifikasi dan untuk menciptakan pasar baru.

memperluas jaringan perusahaan” dengan nilai 4,00 yang masuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan yang diteliti melakukan pembukaan pasar baru untuk memperluas jaringan perusahaan

Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan yang diteliti telah melakukan penyusunan ulang kategori produk yang sudah ada. Indikator *domain redifinition* yang lain juga masuk dalam kategori setuju. Karena hasil telah dapat dilihat dalam tabel yang menjelaskan penyusunan sebuah produk yang telah ada di pasaran sehingga menunjang indikator *domain redifinition*.

Tabel 8. Aspek keempat dalam *corporate entrepreneurship* adalah *Organizational Rejuvenation*.

| Kode | Indikator | Mean | Kesimpulan |
|------|---|------|------------|
| CE13 | Perusahaan meningkatkan daya saing dengan memperbaharui kemampuan bersaing dasar perusahaan | 3,81 | Setuju |
| CE14 | Perusahaan melakukan peninjauan dan penyesuaian terhadap kegiatan perubahan input menjadi produk/ jasa jadi | 3,70 | Setuju |
| CE15 | Perusahaan melakukan peninjauan dan penyesuaian terhadap kegiatan perubahan input menjadi produk/ jasa jadi | 3,73 | Setuju |
| CE16 | Perusahaan melakukan pembaharuan layanan purna jual sesuai dengan kebutuhan pelanggan | 3,49 | Netral |
| | Rata-rata | 3,68 | Setuju |

Organizational rejuvenation adalah rekonfigurasi rantai nilai atau modifikasi pola alokasi sumber daya internal

Nilai *Mean Organization rejuvenation* adalah sebesar 3,68 yang masuk dalam kategori setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan yang dijadikan sebagai obyek dalam penelitian ini telah melakukan rekonfigurasi atau modifikasi pola alokasi sumber daya internal yang ada.

Di atas dapat dilihat bahwa indikator yang mempunyai nilai paling tinggi adalah indikator ketiga belas, yaitu "Perusahaan meningkatkan daya saing dengan memperbaharui kemampuan bersaing dasar perusahaan" sebesar 3,81 yang masuk dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan yang diteliti berusaha untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan cara memperharui kemampuan bersaing dasar perusahaan. Indikator yang mempunyai nilai paling rendah adalah indikator keenam belas, yaitu "Perusahaan melakukan pembaharuan layanan purna jual sesuai dengan kebutuhan pelanggan" dengan nilai *Mean* sebesar 3,49 yang masuk dalam kategori netral.

Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan yang diteliti melakukan pembaharuan layanan purna jual sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sebagian melakukannya, akan tetapi sebagian yang lain tidak melakukannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini ditemukan indikator *Organization rejuvenation* sebesar 3,68. Dalam hal dijelaskan bahwa semua perusahaan tidak semuanya melakukan inovasi dalam hal seperti pembaharuan layanan bagi masyarakat demi menunjang keinerja yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Tabel 9. Aspek kelima dalam *corporate entrepreneurship* adalah *Business model Recontruction*.

| Kode | Indikator | Mean | Kesimpulan |
|------|--|------|------------|
| CE17 | Perusahaan menentukan atribut penawaran produk/ jasa berdasarkan kebutuhan pembeli, sehingga dapat dibedakan dengan produk/ jasa dan target pembelinya | 3,78 | Setuju |
| CE18 | Perusahaan menetapkan segmen pasar tertentu sebagai target pembeli | 3,86 | Setuju |
| CE19 | Perusahaan memilih bentuk saluran distribusi yang sesuai dengan produk/ jasa target pembelinya | 3,86 | Setuju |
| CE20 | Perusahaan menentukan cakupan geografis pendistribusian produk/ jasanya | 3,68 | Setuju |
| CE21 | Perusahaan menjalin kerjasama dengan supplier, distributor, partner bisnis lain, untuk dapat menjalankan usaha dengan baik | 4,02 | Setuju |
| CE22 | Perusahaan menetapkan aktivitas yang dapat diselenggarakan bersama dengan partner usaha | 3,86 | Setuju |
| CE23 | Perusahaan mempelajari resiko finansial dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan | 3,89 | Setuju |
| CE24 | Perusahaan mencari model/ metode terbaik dalam mengelola alur pemasukan dan pengeluaran sumber dana | 3,97 | Setuju |
| CE25 | Perusahaan mengidentifikasi dan mencari berbagai sumber pendanaan dalam menjalankan usaha | 3,84 | Setuju |
| | Rata-rata | 3,86 | Setuju |

Business model recontruction adalah rekonfigurasi model bisnis perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi operasional atau membedakan dari pesaing utama (Kuratko, 2007, p.7). Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.19 di atas dapat dilihat bahwa indikator yang mempunyai nilai paling tinggi adalah indikator kedua puluh satu, yaitu "Perusahaan menjalin kerjasama dengan supplier, distributor, partner bisnis lain, untuk dapat menjalankan usaha dengan baik" dengan nilai 4,02. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan yang diteliti menjalin kerja sama dengan supplier, distributor, maupun partner bisnis yang lain agar bisnis yang dijalankan dapat berjalan dengan baik. Indikator yang mempunyai nilai terendah adalah indikator kedua puluh, yaitu "Perusahaan menentukan cakupan geografis pendistribusian produk/ jasanya" dengan nilai *Mean* sebesar 3,68 yang masuk dalam kategori setuju

Nilai *Mean Business model recontruction* adalah sebesar 3,86 yang masuk dalam kategori setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan yang dijadikan

sebagai obyek dalam penelitian ini telah melakukan rekonfigurasi model bisnis perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi operasional atau membedakan dari pesaing utama.

HASIL ANALISA FAKTOR

Tabel 10. *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlet Test* (Lingkungan Eksternal).

| Parameter | Nilai |
|---|-------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | 0,799 |
| Bartlett's Test of Sphericity | 0,000 |

Uji *Bartlett's test of sphericity* yang dihasilkan adalah sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada 0,05. Dengan demikian ketepatan model faktor yang digunakan tidak akan diragukan. Dan Nilai KMO yang dihasilkan adalah sebesar 0,799 atau berada pada kisaran nilai tinggi (0,5 – 1,0), artinya bahwa ukuran kecukupan sampling telah memenuhi syarat untuk dilakukan analisis faktor.

Tabel 11. Nilai MSA (*Measure Of Sampling Adequacy*) Lingkungan Eksternal

| Indikator | MSA |
|-----------|-------|
| EE1 | 0,944 |
| EE2 | 0,652 |
| EE3 | 0,741 |
| EE4 | 0,754 |
| EE5 | 0,911 |
| EE6 | 0,778 |
| EE7 | 0,807 |
| EE8 | 0,883 |
| EE9 | 0,814 |
| EE10 | 0,816 |
| EE11 | 0,776 |
| EE12 | 0,807 |
| EE13 | 0,810 |
| EE14 | 0,839 |
| EE55 | 0,615 |
| EE16 | 0,585 |
| EE17 | 0,500 |

Nilai MSA yang dihasilkan sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 4.21. bahwa seluruh pernyataan atau variabel yang dievaluasi adalah berada di atas 0,5. Dengan demikian dapat diartikan bahwa setiap variabel memiliki korelasi yang cukup kuat dengan dirinya sendiri Hasil sebagaimana tercantum dalam tabel 10. menunjukkan semua indikator dalam analisis faktor mempunyai nilai MSA lebih sama dan lebih besar dari 0,5 sehingga semua indikator yang ada dapat digunakan dalam penelitian ini. Karena dari indikator EE1- EE17 telah diperoleh hasil di atas 0,5 maka indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan

bahwa memiliki tingkat korelasi yang kuat dengan variabel yang telah menjelaskan indikator tersebut Oleh karena itu, matriks korelasi yang terbentuk adalah telah tepat, baik secara keseluruhan maupun secara parsial. Hal ini menunjukkan variabel tersebut masih bisa diprediksi dan analisis faktor dapat dilanjutkan.

Tabel 12. *Eigen value* Lingkungan Eksternal

| Component | Initial Eigenvalues | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 7,742 | 45,539 | 45,539 |
| 2 | 1,993 | 11,724 | 57,263 |
| 3 | 1,686 | 9,920 | 67,183 |
| 4 | 1,277 | 7,511 | 74,695 |

Penentuan jumlah faktor dengan menggunakan nilai eigen dilakukan dengan cara melihat nilai eigen yang dihasilkan yaitu nilai yang mewakili total variasi yang diterangkan oleh tiap faktor. Kriteria yang digunakan adalah apabila faktor yang ber-eigen > 1, berarti bisa dipakai Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah faktor yang terbentuk sebanyak 4 faktor dimana nilai eigen yang dihasilkan > 1. Nilai eigen minimal yang dihasilkan adalah sebesar 1,277. Tabel 4.22. juga menunjukkan nilai variance atau kontribusi faktor. Faktor pertama memberikan kontribusi sebesar 45,539%. Faktor kedua memberikan kontribusi sebesar 11,724%, faktor ketiga memberikan kontribusi sebesar 9,920%, dan faktor keempat memberikan kontribusi sebesar 7,511%.

Tabel 13. *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlet Test* *Corporate Entrepreneurship*

| Parameter | Nilai |
|---|-------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | 0,835 |
| Bartlett's Test of Sphericity | 0,000 |

Menyusun matriks korelasi bertujuan untuk menguji tingkat korelasi yang berfungsi untuk menentukan apakah variabel memiliki kesamaan umum (*common*) atau tidak dan menguji tingkat kecukupan sampel Nilai signifikansi matriks korelasi populasi dengan menggunakan uji *Bartlett's test of sphericity* yang dihasilkan adalah sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada 0,05. Dengan demikian ketepatan model faktor yang digunakan tidak akan diragukan lalu menunjukkan nilai KMO yang dihasilkan adalah sebesar 0,835 atau berada pada kisaran nilai tinggi (0,5 – 1,0), artinya bahwa ukuran kecukupan sampling telah memenuhi syarat untuk dilakukan analisis faktor. Dengan demikian, analisis faktor dapat dilanjutkan Karena dalam tabel telah dijelaskan bahwa variabel telah memiliki kesamaan umum dengan tingkat kecukupan

sampel dan juga telah diperoleh hasil KMO yang memberikan hasil bahwa penelitian dapat dilanjutkan.

Tabel 14. Nilai MSA (*Measure Of Sampling Adequacy*) *Corporate Entrepreneurship*

| Indikator | MSA |
|-----------|-------|
| CE1 | 0,839 |
| CE2 | 0,820 |
| CE3 | 0,741 |
| CE4 | 0,754 |
| CE5 | 0,708 |
| CE6 | 0,873 |
| CE7 | 0,665 |
| CE8 | 0,830 |
| CE9 | 0,918 |
| CE10 | 0,872 |
| CE11 | 0,844 |
| CE12 | 0,814 |
| CE13 | 0,801 |
| CE14 | 0,868 |
| CE15 | 0,903 |
| CE16 | 0,687 |
| CE17 | 0,850 |
| CE18 | 0,846 |
| CE19 | 0,869 |
| CE20 | 0,887 |
| CE21 | 0,902 |
| CE22 | 0,865 |
| CE23 | 0,810 |
| CE24 | 0,761 |
| CE25 | 0,743 |

Hasil diatas menunjukkan bahwa semua indikator dalam analisis faktor mempunyai nilai MSA lebih besar dari 0,5 sehingga semua variabel dimasukkan dalam analisa faktor.

Tabel 15. Tabel *eigen value Corporate Entrepreneurship*

| Component | Initial Eigenvalues | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 8,095 | 32,379 | 32,379 |
| 2 | 2,101 | 8,403 | 40,783 |
| 3 | 1,621 | 6,485 | 47,267 |
| 4 | 1,433 | 5,730 | 52,997 |
| 5 | 1,315 | 5,262 | 58,259 |
| 6 | 1,175 | 4,701 | 62,961 |

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah faktor yang terbentuk sebanyak 6 faktor dimana nilai eigen yang dihasilkan > 1. Nilai eigen minimal yang dihasilkan adalah

sebesar 1,277. Tabel 4.26 juga menunjukkan nilai variance atau kontribusi faktor. Faktor pertama memberikan kontribusi sebesar 32,379%. Faktor kedua memberikan kontribusi sebesar 8,403%, faktor ketiga memberikan kontribusi sebesar 6,485%, faktor keempat memberikan kontribusi sebesar 5,7309%. Faktor kelima memberikan kontribusi sebesar 5,262, dan faktor keenam memberikan kontribusi sebesar 4,701.

HASIL REGRESI

Berikut merupakan model regresi dalam penelitian ini :

$$Y = 3,198 + 0,211X$$

Keterangan:

X = Lingkungan Eksternal

Y = Corporate Entrepreneurship

Nilai konstanta dalam penelitian ini sebesar 3,198 yang berarti bahwa nilai rata-rata *corporate entrepreneurship* perusahaan yang diteliti sudah mencapai 3,198 tanpa kehadiran lingkungan eksternal perusahaan. Dalam kalimat lain, apabila nilai variabel lingkungan eksternal (X) bertambah satu satuan maka nilai variabel *corporate entrepreneurship* (Y) akan bertambah sebesar 0,211 satuan

Hasil uji t adalah sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu Ho ditolak dan H1 diterima yang berarti lingkungan eksternal memberikan pengaruh terhadap *corporate entrepreneurship*.

Nilai korelasi (R) dalam penelitian ini adalah positif dengan nilai 0,277. Nilai ini dapat diartikan bahwa hubungan yang terjadi antara lingkungan eksternal dengan *corporate entrepreneurship* adalah lemah. Fungsi koefisien determinasi (R²) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2009: 240). Nilai koefisien determinasi yang tertulis pada Tabel 4.30 adalah sebesar 0,077. Nilai ini menjelaskan bahwa *corporate entrepreneurship* 7,7 % dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, sementara itu sisanya sebesar 93% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

IV. KESIMPULAN

1 Lingkungan eksternal perusahaan yang diteliti dilihat dari aspek *dynamism, hostility, dan heterogenity*. Hasil menunjukkan bahwa aspek *dynamism* dan *hostility* mempunyai nilai netral, sementara itu aspek *heterogenity* masuk dalam kategori setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden penelitian menganggap bahwa lingkungan bisnis dimana perusahaan tidak mempunyai dinamisme yang tinggi, tetapi juga tidak rendah. Dinamisme lingkungan industri berada pada kondisi sedang. Responden penelitian juga menilai bahwa tingkat persaingan dan permusuhan yang ada di dalam bisnis tidak terlalu tinggi, juga tidak terlalu rendah, tetapi dalam kondisi yang sedang. Untuk aspek *heterogenity*, responden memberikan penilaian bahwa lingkungan bisnis memang berada pada kondisi yang heterogen yang berbentuk keragaman konsumen, keragaman kompetisi antar perusahaan, dan keragaman dalam garis atau

lini produk perusahaan.

2. *Corporate entrepreneurship* perusahaan yang diteliti dilihat dari strategi CE yang diterapkan yang meliputi Strategic renewal, Sustained regeneration, Domain redefinition, Organizational rejuvenation, dan Business model reconstruction. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai mean paling tinggi adalah strategic renewal sehingga dapat dikatakan praktek terbaik *corporate entrepreneurship* perusahaan yang diteliti adalah pada aspek strategic renewal, yaitu pembaharuan pada cara usaha yang dilakukan perusahaan dengan merubah cara perusahaan bersaing dengan kompetitor. Pengusaha melakukan tindakan reposisi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Sementara itu praktek *corporate entrepreneurship* yang paling rendah adalah pada aspek organizational rejuvenation, yaitu rekonfigurasi rantai nilai atau modifikasi pola alokasi SDM yang ada.

3. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa lingkungan eksternal memberikan pengaruh signifikan terhadap *corporate entrepreneurship*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisnis Indonesia. (2012). *Kiat Manajemen: Akar Konflik Perusahaan Keluarga*. Retrieved May 25, 2013 from: <http://www.bisnis.com/articles/kiat-manajemen-akar-konflik-perusahaan-keluarga>.
- Kairupan, H.P. (2013) *Analisa Faktor-Faktor Eksternal Sebagai Determinan Corporate Entrepreneurship Pada Perusahaan Keluarga*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Kuratko, D.F. (2007). *Corporate Entrepreneurship*. Hanover: Publishers Inc
- Susanto, A.B. (2005). *Word Class Family Business*. Jakarta: Mizan Pustaka
- Susanto, A.B. (2008). *Bisnis Indonesia - Resep Panjang Umur Perusahaan Keluarga*. Retrieved April 10, 2013 from <http://jakartaconsulting.com/baru/publications/articles/family-business/bisnis-indonesia-resep-panjang-umur-perusahaan-keluarga-2/>
- Wijayanto, F.A., Indriyani, R. (2013). *Pengelolaan Dan Pengembangan Usaha Pada Belvia Mini Pie*. *Agora*, 1(1), 1-11