

# ANALISA PENGARUH *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI JAWA TIMUR

Angeline Yusuf

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* angeline.yusuf@hotmail.com

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan tingkat *corporate entrepreneurship* pada perusahaan keluarga di Jawa Timur, mendeskripsikan kinerja perusahaan keluarga di Jawa Timur, menganalisa pengaruh *corporate entrepreneurship* terhadap kinerja perusahaan keluarga di Jawa Timur. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para manajer atau supervisor yang bekerja pada perusahaan-perusahaan tersebut. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan keluarga di Jawa Timur telah sering menjalankan aktivitas *corporate entrepreneurship* dan kinerja mereka relatif lebih tinggi dibandingkan para kompetitornya. Hasil analisa regresi mengindikasikan bahwa *corporate entrepreneurship* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

**Kata kunci:** perusahaan keluarga, *corporate entrepreneurship*, kinerja perusahaan

## I. PENDAHULUAN

Pada saat Indonesia sekarang sedang memasuki AFTA, di mana setiap negara (di Asia Tenggara khususnya) dapat dengan bebas memasuki pasar di negara Asia manapun yang dia mau, persaingan tentu saja akan semakin ketat. Tidak adanya aturan yang membatasi sampai sejauh mana suatu Negara berhak memasuki negara lain tentu saja akan sangat berpengaruh pada persaingan yang ada. Perusahaan akan mendapat tambahan perusahaan saingan yang berada di pangsa pasar yang sama. Tidak terkecuali di perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga sendiri menurut John L. Ward dan Craig E. Aronoff (2002) yang dikutip dalam Susanto (2007), adalah perusahaan yang di dalamnya ada dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan.

Perusahaan keluarga dituntut juga untuk terus dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis ini, terutama apabila ingin terus bertahan dan terus berkembang. Perusahaan keluarga dituntut untuk terus berinovasi, meningkatkan kualitas produk dari perusahaannya untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin cepat berubah dan semakin banyak pesaing. *Competitive Advantage* yang dimiliki harus terus ditingkatkan, salah satunya dengan terus mengadakan pengembangan perusahaan. Pengembangan perusahaan dapat dicapai dengan berbagai macam cara, antara lain penambahan lini produk, desain, dan lain-lain. Menurut Dess et al.(2009), “*Virtually all organizations — new start-*

*ups, major corporations, and alliances among global partners — are striving to exploit product market opportunities through innovative and proactive behavior*”. *Proactive behavior* yang dimaksud di sini adalah yang disebut *corporate entrepreneurship* (kewirausahaan korporasi). Dan menurut Istocescu (2003), *corporate entrepreneurship* meningkatkan kinerja ekonomi dan keuangan perusahaan, dengan menerapkan penggunaan sumber daya yang lebih efisien dan dengan menggunakan sistem motivasi yang cocok bagi karyawan.

Menurut Morris et.al (2008), *corporate entrepreneurship* dapat diterapkan di dalam perusahaan melalui “*corporate venturing*” atau “*strategic entrepreneurship*”. Menurut Covin et.al (2003), *corporate venturing* meliputi berbagai metode untuk membuat, menambahkan, atau berinvestasi dalam bisnis baru. Dengan internal *corporate venturing*, bisnis yang baru akan dibuat dan dimiliki oleh perusahaan. *Strategic entrepreneurship* adalah kategori utama kedua yang membentuk pendekatan untuk *corporate entrepreneurship*. Ketika *corporate venturing* membutuhkan perusahaan untuk membuat bisnis baru, *strategic entrepreneurship* lebih ke arah yang lebih luas pada inisiatif *entrepreneurial* di mana tidak membutuhkan adanya bisnis baru yang dimasukkan ke dalam perusahaan. *Strategic entrepreneurship* melibatkan perilaku *opportunities-seeking* dan *advantage-seeking* yang berkelanjutan (Ireland et.al, 2003a), di mana inovasi adalah yang menjadi fokus utama karena inovasi bisa terjadi di mana pun dan di mana saja dalam perusahaan. *Strategic entrepreneurship* dapat mengambil salah satu dari lima bentuk — *strategic renewal*, *sustained regeneration*, *domain redefinition*, *organizational rejuvenation*, dan *business model reconstruction*.

Dan untuk mengetahui apakah suatu perusahaan sudah berjalan untuk mencapai tujuannya dengan baik atau belum, dapat dinilai dari kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan *Dynamic Multi-dimensional Performance Model*, yang terdiri dari *Balance Scorecard* dan *Success Dimension Model*. *Dynamic Multi-dimensional Performance Model* membagi penelitian empiris sebelumnya menjadi lima dimensi keberhasilan yang berbeda dan menciptakan kerangka kerja yang pada dasarnya multi-dimensional, melihat sukses sebagai dinamis, konsep berlangsung yang sedang dinilai pada berbagai kerangka waktu, dan merepresentasikan berbagai pemangku kepentingan (Maltz et al, 2003). Lima dimensi keberhasilan tersebut adalah keuangan, pasar, proses, orang, dan masa depan.

Penelitian ini akan memfokuskan kepada *corporate entrepreneurship* (kewirausahaan korporasi) dan mengetahui pengaruhnya secara lebih komprehensif terhadap kinerja perusahaan, dimana kinerja perusahaan itu sendiri nanti akan bisa dilihat dari *financial performance, market/customer, process, dan people development*. Menurut Antoncic dan Scarlat (2005), ada hubungan antara *corporate entrepreneurship* dan kinerja. Sedangkan menurut Aktan dan Bulut (2008), secara terpisah, 4 sub-dimensi dari *corporate entrepreneurship* memiliki hubungan yang positif dan pengaruh yang signifikan terhadap performa finansial perusahaan. Goosen et al. (2002) juga mengatakan ada hubungan positif antara faktor-faktor intrapreneurship dan kinerja finansial.

## II. METODE PENELITIAN

### 2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif eksplanasi. Penelitian ini menggunakan metode ini karena peneliti ingin membandingkan antara variabel yang satu dengan yang lainnya apakah ada pengaruh antara variabel-variabel tersebut.

### 2.2 Populasi dan Sampel

Sedangkan untuk populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan supervisor perusahaan keluarga di Jawa Timur. Dan untuk teknik pengambilan sample, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yang sampelnya adalah 112 manajer dan supervisor dari perusahaan keluarga yang memiliki minimal 20 orang karyawan atau termasuk industri skala menengah dan besar serta berada di Jawa Timur.

### 2.3 Definisi operasional

Definisi operasional yang digunakan untuk mengukur *corporate entrepreneurship* adalah lewat :

1. *Strategic renewal* / Pembaharuan strategis yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :

- Perusahaan melakukan pembaharuan terhadap ide-ide usaha yang dijalankan. (CE1)
- Perusahaan menyesuaikan desain organisasi yang dibutuhkan. (CE2)
- Perusahaan menyesuaikan konsep pemasaran yang dibutuhkan. (CE3)
- Perusahaan menyesuaikan metode produksi yang dibutuhkan. (CE4)
- Perusahaan menerapkan strategi-strategi baru untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. (CE5)

2. *Sustained Regeneration* / Regenerasi Berkelanjutan yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :

- Perusahaan memperkenalkan produk baru merupakan pembaharuan dari kategori produk (product category) yang sudah ada. (CE6)
- Perusahaan mengeluarkan produk yang baru bagi perusahaan, namun sudah ada di pasar. (CE7)
- Perusahaan melakukan peningkatan pelayanan terhadap konsumen untuk menarik konsumen baru. (CE8)

3. *Domain Redefinition* / Redefinisi Domain yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :

- Perusahaan menciptakan kategori produk (product category) yang baru pada pasar yang baru. (CE9)
- Perusahaan menyusun ulang kategori produk (product category) yang sudah ada. (CE10)
- Perusahaan membuka pasar baru untuk memperluas jaringan perusahaan. (CE11)
- Perusahaan mempromosikan produk-produk baru di daerah-daerah yang baru dibukanya. (CE12)

4. *Organizational Rejuvenation* / Pembaharuan Organisasional yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :

- Perusahaan meningkatkan daya saing dengan memperbaharui kemampuan bersaing dasar perusahaan. (CE13)
- Perusahaan meningkatkan daya saing dengan melakukan pembaharuan struktur organisasi. (CE14)
- Perusahaan melakukan peninjauan dan penyesuaian terhadap kegiatan pengubahan input menjadi produk / jasa jadi. (CE15)
- Perusahaan melakukan pembaharuan layanan purna jual sesuai dengan kebutuhan pelanggan. (CE16)

5. *Business Model Reconstruction* / Rekonstruksi Model Bisnis yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :

- Perusahaan menentukan atribut penawaran produk / jasa berdasarkan kebutuhan pembeli, sehingga dapat dibedakan dengan produk / jasa perusahaan lain. (CE17)
- Perusahaan menetapkan segmen pasar tertentu sebagai target pembeli. (CE18)
- Perusahaan memilih saluran distribusi yang sesuai dengan produk / jasa target pembelinya. (CE19)
- Perusahaan menentukan cakupan geografis pendistribusian produk / jasanya. (CE20)
- Perusahaan menjalin kerjasama dengan supplier, distributor, partner bisnis lain untuk dapat menjalankan usaha dengan baik. (CE21)
- Perusahaan menetapkan aktivitas yang dapat diselenggarakan bersama dengan partner usaha. (CE22)
- Perusahaan mempelajari resiko financial dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. (CE23)
- Perusahaan mencari model / metode terbaik dalam mengelola alur pemasukan dan pengeluaran sumber dana. (CE24)
- Perusahaan mengidentifikasi dan mencari berbagai sumber pendanaan dalam menjalankan usaha. (CE25)

Sedangkan untuk kinerja perusahaan akan diukur dengan :

1. *Financial Performance* yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :

- Penjualan. (FP1)
- Penjualan per tenaga kerja (=nilai penjualan/jumlah tenaga kerja). (FP2)
- Total pendapatan (revenue growth). (FP3)
- Pendapatan per tenaga kerja (=total pendapatan/jumlah tenaga kerja). (FP4)

- Cash flow (likuiditas dan kemampuan menambah sumber daya keuangan). (FP5)
  - Besar profit. (FP6)
  - Profit per tenaga kerja (=total profit/jumlah tenaga kerja). (FP7)
  - Return on Equity (ROE) = laba bersih / modal inti. (FP8)
  - Return on Investment (ROI) = laba bersih / total investasi. (FP9)
  - Return on Asset (ROA) = laba bersih / total aset. (FP10)
2. *Market and Customer* yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :
- Tingkat kepuasan pelanggan. (FP12)
  - Kemampuan memperoleh pelanggan baru. (FP13)
  - Pertumbuhan market share. (FP14)
  - Pesanan / orderan yang belum dapat terpenuhi (FP15)
  - Reputasi perusahaan. (FP16)
  - Banyaknya konsumen yang loyal. (FP17)
  - Kualitas layanan. (FP18)
3. *Process Measures* yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut:
- Durasi waktu yang diperlukan bagi produk baru untuk dapat memasuki pasar. (FP20)
  - Kualitas pembelajaran diantara karyawan pada divisi yang sama. (FP21)
  - Kualitas pembelajaran diantara karyawan pada divisi yang berbeda. (FP22)
  - Kualitas dan kedalaman standarisasi produk. (FP23)
  - Kualitas dan kecepatan dalam menterjemahkan produk yang baru dikembangkan kedalam proses pengolahan. (FP24)
  - Kualitas proses pengolahan. (FP25)
  - Total Quality Management (TQM). (FP26)
4. *People Development* yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :
- Kepuasan karyawan. (FP28)
  - Pelatihan bagi pekerja (hari per tahun). (FP29)
  - Dorongan kepada karyawan untuk menyarankan dan menguji ide-ide baru. (FP30)
  - Kualitas pengembangan kepemimpinan. (FP31)
  - Kualitas pengembangan teknikal. (FP32)
  - Kualitas proses administratif sumber daya manusia. (FP33)
  - Kualitas benefit-benefit yang diperoleh sumber daya manusia (contoh: jaminan kesehatan, pensiun). (FP34)
  - Banyaknya karyawan senior yang tetap bekerja. (FP35)
5. *Preparing for the future* yang diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut:
- % penjualan dari produk baru (<5 tahun dipasaran). (FP37)
  - % penjualan dari lini bisnis baru (<5 tahun dipasaran). (FP38)
  - Pemahaman dan kemampuan meramalkan trend pasar. (FP39)

- Kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi dan mempersiapkan perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang tidak diharapkan. (FP40)
- Investasi perusahaan dalam penelitian dan pengembangan (R&D). (FP41)
- Rencana untuk melakukan joint venture / aliansi strategis untuk mendapatkan keunggulan dalam hal teknologi mutakhir. (FP42)
- Kedalaman dan kualitas perencanaan strategis. (FP43)
- Investasi pada proyek-proyek dengan resiko tinggi. (FP44)

## 2.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan sumber datanya berasal dari data primer dan sekunder. Untuk data primer berasal dari kuisioner tentang *corporate entrepreneurship* dan kinerja perusahaan. Sedangkan untuk data sekunder berasal dari jurnal ilmiah, gambaran perusahaan, serta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan *corporate entrepreneurship* dan kinerja perusahaan.

## 2.5 Metode Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran

Untuk metode pengumpulan data, digunakan metode angket yang jenisnya adalah angket langsung tertutup. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan range angka antara 1-5 dengan bobot Sangat Tidak Sering – Sangat Sering untuk mengukur variabel-variabel *corporate entrepreneurship* dan bobot Sangat Rendah – Sangat Tinggi untuk mengukur variabel-variabel kinerja perusahaan.

## 2.6 Teknik Pengujian Instrumen Penelitian

Teknik pengujian instrumen penelitian yang digunakan peneliti adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas yang digunakan adalah uji korelasi *Pearson*. Dan untuk uji reliabilitasnya menggunakan metode *Cronbach's Alpha*.

## 2.7 Teknik Analisa Data

Untuk teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini yang pertama adalah menghitung interval tanggapan responden. Yang kedua adalah menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan jawaban-jawaban observasi. Dan jenis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah rata-rata (*mean*). Yang terakhir digunakan analisa faktor. Analisa faktor yang digunakan ada 3 yaitu KMO *measure of sampling adequacy*, *total variance explained*, dan *rotated componet matrix*.

## 2.8 Analisa Regresi Sederhana dan Uji Hipotesa Statistik

Pada penelitian ini digunakan teknik analisa regresi sederhana. Dan kriteria pengujian model menggunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Pengujian hipotesa dilakukan dengan menggunakan uji t. Hipotesa statistik yang diajukan dinyatakan sebagai :

$H_0 : b = 0$

$H_1 : b > 0$

Berdasarkan rumusan hipotesa diatas, dapat disimpulkan bahwa:

$H_0$ : Tidak ada hubungan antara *corporate entrepreneurship* terhadap kinerja perusahaan.

$H_1$ : Ada hubungan yang positif antara *corporate entrepreneurship* terhadap kinerja perusahaan, semakin tinggi aktivitas *corporate entrepreneurship* semakin tinggi kinerja perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan penelitian lebih lanjut, diperlukan uji validitas dan reliabilitas. Faktor dikatakan valid jika nilai uji korelasi *pearson* di atas 0,5. Dan semua faktor baik faktor *corporate entrepreneurship* dan kinerja perusahaan menunjukkan hasil valid (Yusuf,2013). Sedangkan untuk uji reliabilitas, suatu instrumen dikatakan reliabilitas sempurna jika nilainya > 0,80, reliabilitas tinggi jika nilainya antara 0,70 – 0,80, reliabilitas sedang jika nilainya antara 0,50 – 0,70, dan rendah jika nilainya <0,50. Dan hasilnya menunjukan faktor-faktor dari kinerja perusahaan menunjukkan reliabilitas sempurna. Sedangkan untuk faktor-faktor dari *corporate entrepreneurship*, untuk dimensi *strategic renewal* dan *domain redefinition* menunjukkan reliabilitas tinggi. Untuk dimensi *sustained regeneration* dan *organizational rejuvenation*, menunjukkan reliabilitas sedang. Dan untuk dimensi *business model reconstruction*, menunjukkan reliabilitas sempurna (Yusuf, 2013).

3.2 Deskripsi Indikator – Indikator Kinerja Perusahaan

Tabel 3.1

Deskripsi Indikator Dimensi *Financial Performance* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Penjualan (FP1)	3,70	Tinggi
Penjualan per tenaga kerja (FP2)	3,51	Tinggi
Total Pendapatan (FP3)	3,62	Tinggi
Pendapatan per tenaga kerja (FP4)	3,63	Tinggi
Cash flow (FP5)	3,77	Tinggi
Besar profit (FP6)	3,69	Tinggi
Profit per tenaga kerja (FP7)	3,57	Tinggi
ROE (FP8)	3,56	Tinggi
ROI (FP9)	3,64	Tinggi
ROA (FP10)	3,64	Tinggi
Total	3,6326	Tinggi

Dari Tabel 3.1 dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan keluarga jika dilihat dari dimensi *financial performance* adalah relatif tinggi dibandingkan dengan para kompetitornya. Hal ini disebabkan karena perusahaan keluarga biasanya lebih kuat dalam hal pengelolaan finansialnya. Adanya dorongan dari dalam untuk meningkatkan penjualan juga lebih kuat.

Tabel 3.2

Deskripsi Indikator Dimensi *Market and Customer* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Tingkat kepuasan pelanggan (FP12)	3,91	Tinggi
Kemampuan memperoleh pelanggan baru (FP13)	3,80	Tinggi
Pertumbuhan <i>market share</i> (FP14)	3,77	Tinggi
Orderan yang belum dapat dipenuhi (FP15)	3,53	Tinggi
Reputasi perusahaan (FP16)	3,81	Tinggi
Konsumen yang loyal (FP17)	3,77	Tinggi
Kualitas layanan (FP18)	3,83	Tinggi
Total	3,7738	Tinggi

Dari Tabel 3.2 dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan keluarga jika dilihat dari dimensi *market and customer* relatif

lebih tinggi dibandingkan kompetitornya. Hal ini dikarenakan perusahaan terus berusaha untuk mengembangkan profitnya dan terus ingin bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan berusaha dengan cara terus mencari pelanggan serta tetap mempertahankan konsumennya.

Tabel 3.3

Deskripsi Indikator Dimensi *Process Measures* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Durasi bagi produk baru masuk pasar (FP20)	3,57	Tinggi
Kualitas pembelajaran karyawan divisi yang sama (FP21)	3,64	Tinggi
Kualitas pembelajaran karyawan divisi yang berbeda (FP22)	3,65	Tinggi
Kualitas dan kedalaman standarisasi produk (FP23)	3,84	Tinggi
Kualitas dan kecepatan dalam menerjemahkan produk (FP24)	3,82	Tinggi
Kualitas proses pengolahan (FP25)	3,85	Tinggi
TQM (FP26)	3,79	Tinggi
Total	3,7370	Tinggi

Dari Tabel 3.3 dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja perusahaan jika diukur dari *process measures* adalah relatif tinggi dibandingkan kompetitornya. Karena semua indikator dari *process measures* termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dikarenakan perusahaan ingin memperoleh profit yang tinggi, sedangkan persaingan semakin ketat. Ini menjadikan perusahaan berusaha untuk terus meningkatkan penjualan dengan meningkatkan kualitas produk lewat *process measures*.

Tabel 3.4

Deskripsi Indikator Dimensi *People Development* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Kepuasan karyawan (FP28)	3,92	Tinggi
Pelatihan bagi pekerja (FP29)	3,83	Tinggi
Dorongan untuk menyarankan dan menguji ide baru (FP30)	3,73	Tinggi
Kualitas pengembangan kepemimpinan (FP31)	3,76	Tinggi
Kualitas pengembangan teknikal (FP32)	3,74	Tinggi
Kualitas proses administratif SDM (FP33)	3,73	Tinggi
Kualitas benefit yang diperoleh SDM (FP34)	3,88	Tinggi
Banyaknya karyawan senior yang tetap bekerja (FP35)	3,76	Tinggi
Total	3,7936	Tinggi

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dilihat dari dimensi *people development* adalah tinggi. Karena hasil rata-rata dari semua indikator ini bernilai 3,7936 yang termasuk dalam kategori tinggi. Selain itu juga, semua indikator masing-masing menunjukkan hasil yang tinggi.

Dapat dilihat bahwa perusahaan sangat peduli sekali dengan sumber daya manusianya.

Tabel 3.5

Deskripsi Indikator Dimensi *Preparing for the Future* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
% penjualan produk baru (FP37)	3,62	Tinggi
% penjualan lini bisnis baru (FP38)	3,56	Tinggi
Pemahaman & Kemampuan meramalkan trend pasar (FP39)	3,73	Tinggi
Kemampuan mengantisipasi perubahan lingkungan eks. (FP40)	3,73	Tinggi
Investasi dalam R&D (FP41)	3,66	Tinggi
Rencana untuk melakukan <i>joint venture</i> untuk unggul dalam teknologi (FP42)	3,48	Normal
Kedalaman & kualitas perencanaan strategis (FP43)	3,59	Tinggi
Investasi pada proyek resiko tinggi (FP 44)	3,47	Normal
<b>Total</b>	<b>3,6061</b>	<b>Tinggi</b>

Dari Tabel 3.5 dapat dilihat bahwa rata-rata keseluruhan menunjukkan kinerja perusahaan keluarga jika dilihat dari dimensi *preparing for the future* relatif tinggi dibandingkan kompetitornya. Hal ini disebabkan karena perusahaan biasanya berorientasi untuk terus berkembang (di samping karena tuntutan persaingan yang semakin ketat), hal ini berpengaruh pada kinerja perusahaan pada dimensi *preparing for the future*.

**3.3 Deskripsi Indikator – Indikator Corporate Entrepreneurship**

Tabel 3.6

Deskripsi Indikator Dimensi *Strategic Renewal* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Pembaharuan ide-ide usaha (CE1)	3,92	Sering
Penyesuaian desain organisasi (CE2)	3,86	Sering
Penyesuaian konsep pemasaran (CE3)	3,93	Sering
Penyesuaian metode produksi (CE4)	3,97	Sering
Penerapan strategi baru (CE5)	4,05	Sering
<b>Total</b>	<b>3,9470</b>	<b>Sering</b>

Dari Tabel 3.6, dapat dilihat dari total rata-rata yang menunjukkan nilai yang berada dalam kategori sering. Hal ini dikarenakan perusahaan ingin untuk terus berkembang, maka perusahaan haruslah banyak melakukan pembaharuan ide-ide usaha dan hal itu berimbas pada penyesuaian desain organisasi, penyesuaian konsep pemasaran, penyesuaian metode produksi, dan penerapan strategi baru.

Tabel 3.7 menunjukkan bahwa perusahaan sering dalam melakukan usaha untuk regenerasi yang berkelanjutan. Sehingga dapat dilihat bahwa bila ada produk baru, itu merupakan pembaharuan dari kategori produk dan juga adanya peningkatan pelayanan untuk menarik konsumen baru. Namun perusahaan tidak sering mengeluarkan produk yang baru bagi perusahaan namun itu sudah ada di pasar, sehingga

Tabel 3.7

Deskripsi Indikator Dimensi *Sustained Regeneration* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Produk baru merupakan pembaharuan dari <i>product category</i> yang ada (CE6)	3,92	Sering
Produk baru, yang sudah ada di pasar (CE7)	3,43	Sedang
Peningkatan pelayanan untuk menarik konsumen baru (CE8)	3,92	Sering
<b>Total</b>	<b>3,9470</b>	<b>Sering</b>

nilai dari indikator ini hanya masuk ke dalam kategori sedang. Tapi jika dilihat secara keseluruhan, perusahaan sering melakukan *corporate entrepreneurship* dalam usaha regenerasi yang berkelanjutan. Hal ini dikarenakan karena perusahaan ingin untuk terus menjadi berbeda dibandingkan dengan kompetitornya, maka perusahaan terus melakukan inovasi produk dan peningkatan pelayanan, tapi mereka juga agak menghindari apabila produk yang mereka buat sudah ada yang membuat lebih dahulu.

Tabel 3.8

Deskripsi Indikator Dimensi *Domain Redefinition* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Menciptakan kategori produk baru pada pasar yang baru (CE9)	3,85	Sering
Penyusunan ulang kategori produk (CE10)	3,77	Sering
Membuka pasar baru untuk memperluas jaringan (CE11)	4,01	Sering
Promosi produk di daerah baru (CE12)	3,92	Sering
<b>Total</b>	<b>3,8883</b>	<b>Sering</b>

Dari Tabel 3.8 dapat disimpulkan bahwa perusahaan sering melakukan redefinisi domain. Jika dilihat dari hasil pengolahan data, total rata-rata dari seluruh indikator dimensi ini bernilai 3,8883 yang termasuk dalam kategori sering. Hal ini dikarenakan perusahaan terus berusaha untuk menciptakan kategori produk dalam rangka memperluas pangsa pasar dan menghindari persaingan yang tidak sehat dengan kompetitornya. Hal ini akan juga berpengaruh pada perusahaan harus menyusun ulang kategori produk, dan harus membuka pasar baru yang juga membutuhkan promosi di daerah yang baru.

Dilihat dari Tabel 3.9, secara keseluruhan tingkat pembaharuan organisasional termasuk dalam kategori sering. Hal ini disebabkan karena perusahaan juga kadang harus berubah menyesuaikan keadaan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus mengevaluasi kinerjanya sendiri, salah satunya dengan memperharui kemampuan dasar, pembaharuan struktur organisasi, peninjauan dan penyesuaian terhadap perubahan input, dan pembaharuan layanan purna jual.

Dari Tabel 3.10 dapat dilihat bahwa perusahaan sering melakukan rekonstruksi model bisnis. Hal ini dapat disimpulkan karena rata-rata dari total indikator-indikator *business model reconstruction* menunjukkan bahwa perusahaan sering melakukannya, dilihat dari nilai yang

dihasilkan yaitu 3,8636 yang termasuk dalam kategori sering. Hal ini dikarenakan dalam menjalankan usahanya, perusahaan perlu untuk menggunakan dana secara efektif dan efisien, oleh karena itu perlu dilakukan hal-hal yang berkaitan dengandistribusi, kerjasama dengan partner bisnis, dan mempelajari resiko finansial. Setelah itu baru dicari metode terbaik dalam mengelola pemasukan dan pengeluaran.

Tabel 3.9

Deskripsi Indikator Dimensi *Organizational Rejuvination* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Memperbaharui kemampuan bersaing dasar perusahaan (CE13)	3,82	Sering
Pembaharuan struktur organisasi (CE14)	3,70	Sering
Peninjauan dan penyesuaian terhadap kegiatan perubahan input (CE15)	3,73	Sering
Pembaharuan layanan purna jual (CE16)	3,49	Sedang
Total	3,6875	Sering

Tabel 3.10

Deskripsi Indikator Dimensi *Business Model Reconstruction* pada Perusahaan Keluarga

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Penentuan atribut penawaran berdasarkan kebutuhan pembeli (CE17)	3,78	Sering
Penetapan segmen pasar tertentu (CE18)	3,86	Sering
Pemilihan bentuk saluran distribusi yang sesuai (CE19)	3,86	Sering
Penentuan cakupan geografis pendistribusian (CE20)	4,02	Sering
Menjalin kerjasama dengan partner bisnis lain untuk menjalankan usaha (CE21)	3,86	Sering
Penetapan aktivitas bersama dengan partner usaha (CE22)	3,89	Sering
Mempelajari resiko financial (CE23)	3,89	Sering
Mencari metode terbaik dalam mengelola alur pemasukan dan pengeluaran (CE24)	3,98	Sering
Mencari sumber pendanaan (CE25)	3,85	Sering
Total	3,8636	Sering

### 3.4 Hasil Analisa Faktor untuk Kinerja Perusahaan

Untuk analisa faktor kinerja perusahaan, langkah yang pertama dilakukan adalah menguji kelayakan analisa faktor menggunakan KMO. Hasil uji menunjukkan nilai KMO sebesar 0,880 untuk faktor kinerja perusahaan. Langkah kedua adalah mencari *total variance explained*.

Dilihat dari Tabel 3.12, dapat disimpulkan bahwa Faktor 1 dapat menjelaskan variasi dari kinerja perusahaan sebesar 39,439%. Jika kelima faktor yang terbentuk digunakan, maka faktor-faktor tersebut mampu menjelaskan variabilitas kinerja perusahaan sebesar 60,044%.

Tabel 3.11

*Total Variance Explained* dari Kinerja Perusahaan

Component	% of Variance	Cumulative %
1	39,439	39,439
2	6,607	46,046
3	5,379	51,325
4	4,691	56,016
5	4,028	60,044

Dan langkah ketiga adalah dengan *rotated component matrix*, dan dari sini akan terbentuk 5 faktor baru.

Tabel 3.12

*Rotated Component Matrix* Faktor 1

Indikator	Loading Factor
Penjualan per tenaga kerja (FP1)	0,551
Total pendapatan (FP3)	0,592
Pendapatan per tenaga kerja (FP4)	0,714
Cash flow (FP5)	0,714
Besar profit (FP6)	0,604
Profit per tenaga kerja (FP7)	0,644
ROE (FP8)	0,689
ROI (FP9)	0,615
ROA (FP10)	0,601
% penjualan produk baru (FP37)	0,650
% penjualan lini bisnis baru (FP38)	0,639

Faktor 1 terdiri dari penjualan per tenaga kerja, total pendapatan, pendapatan per tenaga kerja, *cash flow*, besar profit, profit per tenaga kerja, ROE, ROI, ROA, % penjualan produk baru, dan % penjualan dari lini bisnis baru. Semua indikator ini dapat membentuk Faktor baru yang dinamakan tingkat pendapatan.

Tabel 3.13

*Rotated Component Matrix* Faktor 2

Indikator	Loading Factor
Kualitas pembelajaran karyawan divisi yang sama (FP21)	0,504
Kualitas pembelajaran karyawan divisi yang berbeda (FP22)	0,562
Kualitas dan kecepatan dalam menerjemahkan produk (FP24)	0,517
Kualitas proses pengolahan (FP25)	0,609
Kualitas pengembangan kepemimpinan (FP31)	0,639
Kualitas pengembangan teknikal (FP32)	0,672
Kualitas proses administratif SDM (FP34)	0,530
Pemahaman & kemampuan meramalkan trend pasar (FP39)	0,634

Faktor 2 terdiri dari kualitas pembelajaran karyawan divisi yang sama, kualitas pembelajaran karyawan divisi yang berbeda, kualitas dan kecepatan dalam menerjemahkan produk, kualitas proses pengolahan, kualitas pengembangan kepemimpinan, kualitas pengembangan teknikal, kualitas proses administratif, kualitas benefit yang diperoleh, dan pemahaman dan kemampuan meramalkan trend pasar. Seluruh indikator ini dapat membentuk Faktor baru yang dinamakan kualitas pengembangan SDM dan produk.

Tabel 3.14  
*Rotated Component Matrix* Faktor 3

Indikator	<i>Loading Factor</i>
Penjualan (FP1)	0,520
Konsumen yang loyal (FP17)	0,547
Kualitas layanan (FP18)	0,723
Kualitas dan kedalaman standarisasi produk (FP23)	0,643
Kepuasan karyawan (FP28)	0,513
Pelatihan bagi pekerja (FP29)	0,625
Kemampuan mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (FP40)	0,658

Faktor 3 terdiri dari indikator penjualan, konsumen yang loyal, kualitas layanan, kualitas dan kedalaman, kepuasan karyawan, pelatihan bagi pekerja, dan kemampuan mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Seluruh indikator ini bisa membentuk Faktor yang baru yaitu pengembangan karyawan untuk peningkatan kualitas layanan:

Tabel 3.15

*Rotated Component Matrix* Faktor 4

Indikator	<i>Loading Factor</i>
Tingkat kepuasan pelanggan (FP12)	0,636
Pertumbuhan <i>market share</i> (FP14)	0,775
Reputasi perusahaan (FP16)	0,551
TQM (FP26)	0,560
Kepuasan karyawan (FP28)	0,506

Faktor 4 terdiri dari tingkat kepuasan pelanggan, pertumbuhan *market share*, reputasi perusahaan, TQM, dan kepuasan karyawan. Seluruh indikator ini bisa membentuk Faktor yang baru yaitu peningkatan kualitas perusahaan.

Tabel 3.16

*Rotated Component Matrix* Faktor 5

Indikator	<i>Loading Factor</i>
Dorongan untuk menyarankan dan menguji ide baru (FP30)	0,838
Kedalaman dan kualitas perencanaan strategis (FP43)	0,587
Investasi pada proyek resiko tinggi (FP44)	0,707

Faktor 5 terdiri dari dorongan untuk menyarankan dan menguji ide baru, kedalaman dan kualitas perencanaan strategis, dan investasi pada proyek resiko tinggi. Seluruh indikator ini bisa membentuk Faktor yang baru yaitu pengembangan pembiayaan.

### 3.5 Hasil Analisa Faktor untuk *Corporate Entrepreneurship*

Sedangkan untuk analisa faktor *corporate entrepreneurship*, juga dilakukan pengujian yang sama. Hasil dari KMO menunjukkan nilai sebesar 0,833. Langkah selanjutnya adalah mencari *total variance explained*.

Tabel 3.17

*Total Variance Explained* dari *Corporate Entrepreneurship*

<i>Component</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	32,489	32,489
2	8,404	40,893
3	6,521	47,414
4	5,780	53,193
5	5,238	58,432

Dilihat dari Tabel 3.18, dapat disimpulkan bahwa faktor 1 dapat menjelaskan variasi dari *corporate entrepreneurship* sebesar 32,489%. Jika kelima faktor yang terbentuk digunakan, maka faktor-faktor tersebut mampu menjelaskan variabilitas sebesar 58,432%.

Langkah terakhir adalah dengan *rotated component matrix* dan dari sini akan terbentuk 5 faktor baru.

Tabel 3.18

*Rotated Component Matrix* Faktor 1

Indikator	<i>Loading Factor</i>
Pembaharuan ide-ide usaha (CE1)	0,591
Produk baru merupakan pembaharuan dari <i>product category</i> yang ada (CE6)	0,587
Peningkatan pelayanan untuk menarik konsumen baru (CE8)	0,531
Memperbaharui kemampuan bersaing dasar perusahaan (CE13)	0,633
Pembaharuan struktur organisasi (CE14)	0,612
Menjalin kerjasama dengan partner bisnis lain untuk menjalankan usaha (CE21)	0,568
Penetapan aktivitas bersama dengan partner usaha (CE22)	0,650

Faktor 1 terdiri dari indikator pemahaman ide-ide usaha, produk baru merupakan pembaharuan dari *product category* yang ada, peningkatan pelayanan untuk menarik konsumen baru, memperbaharui kemampuan bersaing dasar perusahaan, pembaharuan struktur organisasi, menjalin kerjasama dengan partner bisnis lain untuk menjalankan usaha, dan penetapan aktivitas bersama dengan partner usaha. Seluruh indikator ini bisa membentuk Faktor baru yaitu usaha pengembangan perusahaan.

Tabel 3.19

*Rotated Component Matrix* Faktor 2

Indikator	<i>Loading Factor</i>
Produk baru, yang sudah ada di pasar (CE7)	0,594
Penyusunan ulang kategori produk (CE10)	0,661
Membuka pasar baru untuk memperluas jaringan (CE11)	0,580
Peninjauan dan penyesuaian terhadap kegiatan pengubahan input (CE15)	0,576
Pembaharuan layanan purna jual (CE16)	0,657

Faktor 2 terdiri dari produk baru yang sudah ada di pasar, penyusunan ulang kategori produk, membuka pasar baru untuk memperluas jaringan, peninjauan dan penyesuaian terhadap kegiatan pengubahan input, dan pembaharuan layanan purna jual. Seluruh indikator ini bisa membentuk Faktor baru yaitu perluasan penjualan.

Komponen 3 terdiri dari indikator pembaharuan ide-ide usaha, penyesuaian desain organisasi, penyesuaian konsep pemasaran, penyesuaian metode produksi, penerapan strategi baru, dan penentuan atribut penawaran berdasarkan kebutuhan pembeli. Seluruh indikator ini dapat membentuk faktor baru yaitu pembaharuan produk. (Tabel 3.20)

Komponen 4 terdiri dari indikator mempelajari resiko finansial, mencari metode terbaik dalam mengelola alur pemasukan dan pengeluaran, dan mencari sumber pendanaan.

Seluruh indikator ini dapat membentuk Faktor baru yaitu pendanaan perusahaan. (Tabel 3.21)

Tabel 3.20

*Rotated Component Matrix* Faktor 3

Indikator	Loading Factor
Pembaharuan ide-ide usaha (CE1)	0,503
Penyesuaian desain organisasi (CE2)	0,629
Penyesuaian konsep pemasaran (CE3)	0,687
Penyesuaian metode produksi (CE4)	0,615
Penerapan strategi baru (CE5)	0,700
Penentuan atribut penawaran berdasarkan kebutuhan pembeli (CE17)	0,516

Tabel 3.21

*Rotated Component Matrix* Faktor 4

Indikator	Loading Factor
Mempelajari resiko <i>financial</i> (CE23)	0,697
Mencari metode terbaik dalam mengelola alur pemasukan dan pengeluaran (CE24)	0,792
Mencari sumber pendanaan (CE25)	0,598

Tabel 3.22

*Rotated Component Matrix* Faktor 5

Indikator	Loading Factor
Penentuan atribut penawaran berdasarkan kebutuhan pembeli (CE17)	0,536
Penetapan segmen pasar tertentu (CE18)	0,627
Pemilihan bentuk saluran distribusi yang sesuai (CE19)	0,627
Penentuan cakupan geografis pendistribusian (CE20)	0,654

Faktor 5 terdiri dari penentuan atribut penawaran berdasarkan kebutuhan pembeli, penetapan segmen pasar tertentu, pemilihan bentuk saluran distribusi yang sesuai, dan penentuan cakupan geografis pendistribusian. Indikator ini dapat membentuk Faktor baru yaitu pemasaran dan distribusi.

### 3.6 Hasil Regresi Linier Sederhana Pengaruh *Corporate Entrepreneurship* terhadap Kinerja Perusahaan

Untuk menguji hipotesis pengaruh *corporate entrepreneurship* terhadap kinerja perusahaan maka digunakan persamaan regresi. Hasil estimasi persamaan regresi disajikan sebagai berikut :

$$Y_i = 1,627 + 0,540 X_i$$

$$(0,353) (0,091)$$

$$t = 4,616 \quad 5,919$$

$$R^2 = 0,212, n = 132$$

Berdasarkan uji koefisien regresi parsial, yaitu uji t, ditunjukkan bahwa *corporate entrepreneurship* memiliki peranan penting terhadap kinerja perusahaan, karena nilai signifikansi dari variabel *corporate entrepreneurship* adalah 0,000 (lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha = 0,005$ ). Koefisien *corporate entrepreneurship* bertanda positif dan bernilai 0,540. Artinya, jika aktivitas *corporate entrepreneurship* naik satu satuan, maka kinerja perusahaan akan naik sebesar 0.540 satuan.

Uji kelayakan model regresi yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengindikasikan bahwa *variabel corporate entrepreneurship* mampu menjelaskan variasi dari kinerja perusahaan sebesar 21,2%, sedangkan sekitar 79%

dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan estimasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Antoncic dan Scarlat (2005) yang juga menemukan pengaruh *corporate entrepreneurship* dan kinerja perusahaan yang difokuskan pada pertumbuhan perusahaan dan keuntungan perusahaan. Didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Goosen et al. (2002) yang hasil penelitiannya mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara performa keuangan dengan level dari intrapreneurship. Selain itu, Aktan dan Bulut (2008) juga mengemukakan bahwa secara terpisah, 4 sub dimensi dari *corporate entrepreneurship*, yaitu *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, dan *competitive aggressiveness* memiliki hubungan yang positif dan pengaruh signifikan terhadap performa finansial perusahaan. Kontribusi penelitian ini adalah karena penelitian ini berfokus pada perusahaan keluarga dimana selama ini perusahaan non-keluarga dipercaya lebih inovatif dibandingkan perusahaan keluarga (menurut Gomes-Mejia, Larraza-Kintana, & Makri, 2003 yang dikutip dalam Kellermans & Eddleston, 2006).

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan di bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perusahaan keluarga di Jawa Timur telah sering menjalankan aktivitas *corporate entrepreneurship* dalam rangka pengembangan perusahaan, perluasan penjualan, pembaharuan produk, pendanaan perusahaan, dan pemasaran & distribusi.
2. Kinerja perusahaan di Jawa Timur relatif lebih tinggi dibandingkan kompetitornya dari tingkat pendapatan, kualitas pengembangan SDM dan produk, pengembangan karyawan untuk peningkatan kualitas layanan, peningkatan kualitas perusahaan, dan pengembangan pembiayaan.
3. *Corporate entrepreneurship* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Aktivitas *corporate entrepreneurship* yang sering dilakukan, akan diiringi oleh tingginya kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antoncic, B. & Scarlat, C. (2005, November). Corporate entrepreneurship and organizational performance : a comparison between Slovenia and Romania. Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia.
- Aktan, B. and Bulut, C. (2008), Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. 12, 69 - 79
- Bungin, B. (2011). Metode penelitian kuantitatif. Jakarta: Kencana
- Kuratko, D.F. (2007). Corporate entrepreneurship : Foundations and trends in entrepreneurship. 3, 5-29.



- Goosen, C.J., Coning, T.J. and Smit, E.v.d.M. (2002, November). Corporate entrepreneurship and financial performance : The role of management. *South Africa Journal Business Management*. 33 (4), 21-27
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Maltz, A.C, Shenhar, A.J., and Reilly, R.R. (2003). Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*. 36, 187 – 204.
- Moraaj, S., Oyon, D., and Hostettler, D. (1999, October). The balanced scorecard: A necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, 17(5), 481-491.
- Mulyadi (2001). *Balance scorecard*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan (2006). *Metode penelitian kuantitatif & kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono (2007). *Metode penelitian administrasi dilengkapi dengan metode R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang (2011). *Metodologi penelitian untuk ekonomi*. Yogyakarta : CAPS.
- Supranto, J. (2005). *Ekonometri, buku satu*. Bogor : Yudhistira.
- Susanto, Wijanarko, dkk. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: Divisi penerbitan the Jakarta Consulting Group.
- Triton. (2005). *SPSS 13.0 : Terapan riset statistik parametrik*. Yogyakarta : PT. Andi
- Widarjono, Agus. (2010). *Analisis statistika multivariat terapan*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Yamin, Sofyan & Heri Kurniawan. (2011). *SPSS complete : Teknik analisis statistik terlengkap dengan software SPSS*. Jakarta : Salemba Infotek.
- Yusuf, Angeline (2013). *Analisa pengaruh corporate entrepreneurship terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan keluarga di Jawa Timur*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.