

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tingginya pertumbuhan ekonomi Indonesia secara konsisten di atas angka inflasi yang terjadi pada kurun waktu beberapa tahun terakhir merupakan prestasi Indonesia yang membanggakan di mata dunia. Beberapa akronim global yang populer di kalangan pembaca berita ekonomi dan analis ekonomi mencerminkan dua kelompok negara yang dalam kondisi ekonomi bertolak belakang. Dua akronim pertama dikenal sebagai kelompok negara-negara yang ekonominya menghadapi permasalahan dan mengarah kepada resesi yaitu PIIGS dan JUUG. PIIGS (Portugal, Irlandia, Italia, Yunani (*Greece*), dan Spanyol), sedangkan JUUG (Jepang, Amerika Serikat (*United States*), Inggris (*United Kingdom*), Jerman (*Germany*)).



Gambar 1.1 Peta Lokasi Negara-Negara CIVETS

Sumber: dailymarkets.com 03/08/2010

Dua akronim kedua yang dikenal sebagai kelompok negara-negara yang perekonomiannya sedang tumbuh menggembirakan yaitu BRIC dan CIVETS. Brasil, Rusia, India, dan China (BRIC) dikelompokkan sebagai negara-negara besar dengan pertumbuhan tinggi. Columbia, Indonesia, Vietnam, Mesir (*Egypt*), Turki, Afrika Selatan (*South Africa*) (CIVETS) dikelompokkan sebagai *new emerging countries* atau negara-negara baru dengan pertumbuhan ekonomi tinggi memiliki beberapa kesamaan yaitu jumlah penduduk yang besar khususnya kelompok penduduk muda dan terus bertumbuh, angka pertumbuhan ekonominya stabil tinggi untuk beberapa tahun namun angka inflasinya dapat dikontrol.

Tabel 1.1 Data Negara-Negara CIVETS

<i>Country</i>	<i>Population (million)</i>	<i>GDP per head (US\$, PPP)</i>	<i>Consumer price inflation (%, av)</i>
<i>Colombia</i>	46.9	8,920	2.6
<i>Indonesia</i>	243	4,230	5.1
<i>Vietnam</i>	87.8	3,150	9.3
<i>Egypt</i>	84.7	5,910	11.8
<i>Turkey</i>	73.3	12,740	8.7
<i>South Africa</i>	49.1	10,730	5.8

Sumber: dailymarkets.com 03/08/2010

Indonesia memiliki karakteristik istimewa dengan pertumbuhan Produk Domestik Brutto (PDB) atau *Gross Domestic Product* pada tahun 2009 sebesar Rp 5.613 triliun dan naik tajam pada tahun 2010 sebesar 6,1% dengan volume sebesar Rp 6.422 triliun atau setara US \$ 700 miliar dan menempati urutan ke-16 besar dunia. Mempelajari data kontributor pertumbuhan ekonomi Indonesia yang ternyata didorong oleh dominasi sektor swasta dan bukan karena kontribusi belanja pemerintah. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mengatur kriteria pelaku usaha di Indonesia yaitu

usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar. Kriteria masing-masing usaha pada Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2 Kriteria Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Besar

No	Usaha	Kriteria	
		Asset	Omzet
1	Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta
2	Usaha Kecil	> 50 Juta – 500 Juta	> 300 Juta – 2,5 Miliar
3	Usaha Menengah	> 500 Juta – 10 Miliar	> 2,5 Miliar – 50 Miliar
4	Usaha Besar	Minimal 10 Miliar	Minimal 50 Miliar

Sumber : Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008

Data Badan Pusat Statistik tahun 2009 untuk PDB Indonesia sebesar Rp. 5.613 triliun dengan 94% adalah berasal dari sektor swasta dan hanya 6% dari belanja pemerintah, dengan rincian skala usaha besar memberikan kontribusi terbesar yaitu 41% selanjutnya berturut-turut usaha mikro 31%, usaha menengah 12%, usaha kecil 9%. Dari data penyerapan tenaga kerja, skala usaha besar dan menengah tahun 2009 menyerap tenaga kerja masing-masing 2,6 juta orang atau 2,6% dari total 104,5 juta tenaga kerja. Selanjutnya skala usaha kecil 3,5 juta orang atau 3,3% , pegawai pemerintah 5,5 juta orang atau 5,3% dan yang terbesar menyerap tenaga kerja adalah skala usaha mikro 90 juta orang atau 86%. Dari data Depkop untuk jumlah unit UMKM dan usaha besar pada tahun 2007 dan 2008 diketahui bahwa jumlah usaha besar justru menurun sebanyak 91 unit dapat dilihat pada Tabel 1.3. Hal ini menunjukkan meski peran skala usaha besar sangat penting namun masih memiliki kerapuhan organisasi sehingga harus mengalami penutupan usaha akibat situasi krisis finansial global pada tahun 2008.

Tabel 1.3 Jumlah Unit UMKM dan Usaha Besar di Indonesia tahun 2007 dan 2008

NO	SKALA USAHA	TAHUN 2007	TAHUN 2008	PERKEMBANGAN
		JUMLAH	JUMLAH	JUMLAH
		(UNIT)	(UNIT)	(UNIT)
1	Usaha Mikro	49,287,276	50,697,659	1,410,383
2	Usaha Kecil (UK)	498,565	520,221	21,656
3	Usaha Menengah (UM)	38,282	39,756	1,375
	Usaha Kecil & Menengah (UMKM)	49,824,123	51,257,537	1,433,414
4	Usaha Besar	4,463	4,372	-91
	JUMLAH	49,828,568	51,261,909	1,433,323

Sumber: Depkop 2009 Usaha UMKM tahun 2007 dan 2008

Jumlah penduduk Indonesia keempat terbesar di dunia yaitu 243 juta jiwa dengan lebih 50% populasinya merupakan kelompok usia 25 tahun ke bawah. Kondisi demografi tersebut akan memberikan potensi pada besarnya pertumbuhan konsumsi pada dekade mendatang. Besarnya potensi sumber daya alam, kestabilan politik dan keunggulan rendahnya biaya tenaga kerja dibandingkan negara-negara Asia Tenggara dan China seharusnya mampu dimanfaatkan oleh sektor swasta baik dari skala mikro hingga skala besar untuk terus bertahan dan bahkan mengembangkan usahanya.

Khususnya organisasi skala usaha besar di Indonesia harus mampu meningkatkan kualitas pengelolaannya dan menjaga pertumbuhan organisasi untuk kepentingan sendiri maupun demi keberlanjutan pertumbuhan PDB Indonesia. Masing-masing organisasi harus memiliki kemampuan mendesain dan mengelola organisasi bisnisnya menjadi yang terbaik di antara kelompok industrinya. Salah satu ukuran terpenting keberhasilan sebuah organisasi adalah pencapaian Kinerja Organisasi. Pencapaian Kinerja Organisasi kelompok usaha besar merupakan hasil interaksi dari banyak faktor.

Oleh karena itu penelitian tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap

pencapaian Kinerja Organisasi khususnya yang terkait dengan sumber daya internal organisasi (*Resource Based View*) menjadi semakin penting sebagai kunci keberhasilan organisasi untuk bertumbuh dan berkembang. Peter Drucker sebagai pakar manajemen modern dunia dalam Burns (2008:10) mengemukakan "*Today's businesses especially the large ones, simply will not survive in this period of rapid change and innovation unless they acquire entrepreneurial competence*".

Sejumlah penelitian awal di era 1990-an tentang *Corporate Entrepreneurship* yang telah dilakukan menunjukkan hasil adanya hubungan positif antara *Corporate Entrepreneurship* dengan Kinerja Organisasi. Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Guth dan Ginsberg (1990); Covin dan Slevin (1991); Zahra (1991); Dean (1993); McFadzean et al. (2005) menunjukkan semakin tinggi intensitas *Corporate Entrepreneurship* semakin tinggi Kinerja Organisasi. Dalam penelitian-penelitian tersebut *Corporate Entrepreneurship* dibentuk oleh faktor-faktor berbeda yang mempengaruhinya (prediktor). Dalam penelitian Guth dan Ginsberg (1990) *Corporate Entrepreneurship* dipengaruhi oleh empat faktor prediktor yaitu faktor lingkungan (*environment*), Kepemimpinan Strategis (*strategic leaders*), faktor organisasi yang meliputi strategi dan struktur organisasi (*organization*), dan Kinerja Organisasi (*organization performance*). Penelitian Zahra (1991) mengemukakan bahwa *Corporate Entrepreneurship* dipengaruhi oleh tiga faktor prediktor yaitu faktor lingkungan eksternal perusahaan (*external environment*), strategi pokok atau utama (*grand strategy*) dan faktor organisasi (*organization*) yang meliputi struktur dan *value*. Penelitian Covin dan Slevin (1991) menyatakan *Corporate*

Entrepreneurship dalam hubungannya dengan Kinerja Organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor prediktor yaitu faktor variabel eksternal (*external variables*), variabel strategis (*strategic variables*) dan variabel internal (*internal variables*).

Melalui *Theory of Planned Behavior*, Ajzen (1991) menjelaskan bahwa perilaku atau tindakan (*behavior*) seseorang selalu dilatarbelakangi oleh niat (*intention*). Adapun niat seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor *independent* yakni sikap, norma subyektif, dan persepsi kontrol perilaku. Pada dasarnya *Theory of Planned Behavior* menjelaskan latarbelakang perilaku terencana individual sedangkan dalam studi *Corporate Entrepreneurship* ini perilaku terencana individu tidak sendiri namun tergabung dalam sebuah organisasi yang memerlukan kebersamaan dan keserempakan perilaku, inilah yang dipahami sebagai perilaku terencana organisasi yang *entrepreneurial*. Berpijak pada *Theory of Planned Behavior* yang diberlakukan pada lingkungan organisasi maka norma subyektif dikembangkan menjadi Budaya Organisasi. Kepemimpinan Strategis diperlukan untuk mengarahkan pilihan kebijakan pengembangan organisasi yang *entrepreneurial*, dan Reputasi Organisasi sebagai faktor baru yang berpengaruh terhadap *Corporate Entrepreneurship*. Studi ini juga menggunakan *Resource Based View*, Barney (1991) sebagai dasar yang memilah sumber daya menjadi dua yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tak berwujud (*tangible assets and intangible assets*) dan kapabilitas (*capabilities*). Dalam penjelasan lebih lanjut tentang kriterianya, Barney (1991) mengemukakan bahwa sumber daya tidak berwujud dan kapabilitas lebih utama pengaruhnya dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan Kinerja Organisasi tinggi yang berkelanjutan, sejalan

dengan itu Aveni (1994) dalam Suryana (2003: 136) mengemukakan bahwa suatu organisasi usaha skala besar harus menekankan pengembangan strategi yang fokus pada kompetensi inti, pengetahuan, dan keunikan asset yang tidak berwujud untuk menciptakan keunggulan.

Penelitian-penelitian tentang *corporate entrepreneurship* terdahulu terdiri dari dua hal. Kajian pertama menempatkan Reputasi Organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi *Corporate Entrepreneurship*. Tiga hal sumber daya tidak berwujud yang dibahas pengaruhnya pada *Corporate Entrepreneurship* yaitu Reputasi Organisasi, Kepemimpinan Strategis, dan Budaya Organisasi. Penelitian-penelitian *corporate entrepreneurship* terdahulu belum mencermati Reputasi Organisasi sebagai salah satu faktor yang berpengaruh. Kajian pertama ini juga didukung oleh Reputasi Organisasi sebagai fenomena praktis di lapangan yang memberikan pengaruh bagi anggota organisasi dalam mengembangkan *Corporate Entrepreneurship*.

Kajian kedua yaitu tentang peran moderasi positif *Entrepreneurial Action* terhadap hubungan *Corporate Entrepreneurship* dengan Kinerja Organisasi. Dimana *entrepreneurial action* adalah serangkaian aksi tindak lanjut dari organisasi untuk mengeksekusi keputusan-keputusan yang telah diambil oleh organisasi. Penempatan peran moderasi *entrepreneurial action* dilakukan dengan mempertimbangkan dua hal. Pertama telah banyak dan kokoh hasil penelitian-penelitian terdahulu tentang pengaruh positif *Corporate Entrepreneurship* terhadap Kinerja Organisasi. Kedua bahwa studi ini sebagai sebuah penelitian tindak lanjut dari penelitian *Corporate Entrepreneurship* yang dilakukan oleh

McFadzean et al. (2005).

Reputasi Organisasi (*Corporate Reputation*) sebagai faktor pengaruh pada *Corporate Entrepreneurship* mengacu pada teori Walsh dan Beatty (2007) dengan lima indikator yaitu *customer orientation, good employer, reliable and financially strong company, product and service quality* dan *social and environmental responsibility*. Kepemimpinan Strategis (*Strategic Leaders*) sebagai faktor pengaruh pada *Corporate Entrepreneurship* mengacu pada teori Burns (2008) menempatkan pemimpin sebagai kombinasi dari keahlian kepemimpinan tradisional manajemen dengan keahlian *entrepreneur*. Dimensi Kepemimpinan Strategis diukur dengan menggunakan enam indikator *Entrepreneurial Leadership* yaitu: kemampuan untuk memotivasi (*ability to motivate*), kemampuan mengklarifikasi ambiguitas dan ketidakpastian (*ability to clarify ambiguity and uncertainty*), kemampuan untuk berpikir strategis (*ability to think strategically*), kemampuan untuk mendelegasikan (*ability to delegate*), kemampuan untuk fleksibel tetapi konsisten (*ability to be flexible but consistent*).

Budaya Organisasi (*Corporate Culture*) sebagai faktor yang berpengaruh terhadap *Corporate Entrepreneurship* mengacu pada teori Morris, Kuratko, dan Covin (2008) dengan pemahaman budaya perusahaan yang *entrepreneurial* akan mendorong para pemimpin organisasi dan anggotanya pada semua level untuk mengembangkan kepekaan dalam menciptakan peluang, melakukan kreativitas dan inovasi serta melakukan keputusan-keputusan dengan resiko terukur. Pengukuran *Corporate Culture* berdasarkan sintesis pengembangan teori *entrepreneurial culture* oleh Morris, Kuratko, dan Covin (2008) dengan lima

indikator yaitu: fokus terhadap orang dan pemberdayaan (*focus on people and empowerment*), perhatian terhadap hal-hal yang mendasar (*attention to basic*), tanggung jawab penuh manajemen (*hands-on management*), bebas untuk tumbuh dan gagal (*freedom to grow and fail*), tanggung jawab terhadap komitmen dan pribadi (*commitment and personal responsibility*).

Corporate Entrepreneurship menurut Burgelman (1991) merupakan suatu proses interaksi dari masing-masing individu dan kelompok pada jenjang yang berbeda dalam satu organisasi. Hal senada dikemukakan oleh Morris et al. (2008) tentang *Corporate Entrepreneurship* sebagai perilaku organisasi yang bersifat *entrepreneurial* di dalam satu wadah organisasi yang berskala medium dan besar. Pengukuran *Corporate Entrepreneurship* berdasarkan sintesis dari enam indikator Kuratko et al. (2001) dan pemahaman Ciputra (2009) yaitu: *locus* kontrol internal yang kuat (*internal locus of control*), dorongan mencapai prestasi (*drive to achieve*), visioner (*vision*), berorientasi pada peluang (*opportunity orientation*), kreatif dan inovatif (*creativity and innovativeness*), pengambilan keputusan mengandung risiko (*calculated risk taking*).

Entrepreneurial Action menurut Ireland et al. (2001) dipandang sebagai jalur kritis untuk menciptakan keunggulan bersaing dan pencapaian Kinerja Organisasi. *Entrepreneurial Action* sebagai tindak lanjut eksekusi atau tindakan dari *Corporate Entrepreneurship*. Selanjutnya Mc Mullen dan Shepperd (2006) mengemukakan hal senada bahwa *Corporate Entrepreneurship* hanya akan dapat berjalan dengan baik jika diikuti oleh tindakan-tindakan mengarah tercapainya tujuan organisasi. Pengukuran *Entrepreneurial Action* berdasarkan sintesis dari

pemahaman Ireland *et al.* (2001) dengan lima indikator yaitu: *network, internationalization, organizational learning, top management teams and governance* dan *growth*.

Kinerja Organisasi yang dikemukakan oleh Miller (1983); Drucker (1985); Covin dan Slevin (1991); Zahra (1995); serta Lumpkin dan Dess (1996); di definisikan sebagai sebuah proses internal organisasi yang berkontribusi untuk menciptakan kemampuan bertahan dan bahkan berkembang. Kinerja Organisasi diukur melalui indikator pada pengembangan teori *Balanced Scorecard* dari Kaplan dan Norton (1992) dengan empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Studi ini dilakukan pada unit-unit bisnis dalam lingkungan korporasi Group Ciputra. Pemilihan ini mempertimbangkan bahwa group korporasi ini didirikan oleh Ciputra pada tahun 1980, yang dahulu dikenal sebagai Begawan property saat ini lebih dikenal sebagai pemrakarsa gerakan *Entrepreneurship Nasional* bagi bangsa Indonesia. Sudah seharusnya semangat *Corporate Entrepreneurship* yang dikobarkan oleh pendirinya telah diinternalisasi dan dilaksanakan dalam Group Ciputra. Pertimbangan kedua dikarenakan Group Ciputra sebagai korporasi berbasis pada bisnis properti berawal di Indonesia kini telah berkembang menjadi korporasi skala global dengan puluhan unit-unit bisnis tersebar di kota-kota di Indonesia dan manca Negara. Group Ciputra sejak tahun 1994 mencatatkan diri sebagai perusahaan public di *Jakarta Stock Exchange* dan terus melanjutkan tradisi pertumbuhan dengan motto perusahaan "*Creating World Entrepreneurs*".

Tradisi pertumbuhan terganggu pada masa krisis finansial tahun 1998. Pada masa itu perusahaan mengalami kesulitan finansial akibat hutang-hutang perusahaan dalam bentuk mata uang asing. Namun melalui aksi-aksi organisasi yang dilakukan oleh pemimpin dan anggota organisasi korporasi, perusahaan dapat melewati periode sulit tersebut dengan berhasil. Selanjutnya pada tahun 2000-an pertumbuhan Group Ciputra terus menunjukkan kinerja di atas rata-rata pertumbuhan industri sejenisnya hingga saat ini. Group Ciputra terbukti dalam periode relatif singkat mengubah kesulitan finansial menjadi perusahaan properti berskala global dengan kinerja keuangan yang baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka studi ini menguji dan menganalisis dengan judul “Pengaruh *Corporate Entrepreneurship* terhadap Kinerja Organisasi dengan *Entrepreneurial Action* sebagai Moderator” (Studi Empirik pada Group Ciputra).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang studi yang dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan masalah penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Apakah Reputasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Entrepreneurship*?
2. Apakah Kepemimpinan Strategis berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Entrepreneurship*?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Entrepreneurship*?
4. Apakah *Corporate Entrepreneurship* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Organisasi?

5. Apakah *Entrepreneurial Action* berpengaruh signifikan memoderasi memperkuat pengaruh *Corporate Entrepreneurship* terhadap Kinerja Organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan studi ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Reputasi Organisasi terhadap *Corporate Entrepreneurship*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Strategis terhadap *Corporate Entrepreneurship*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Corporate Entrepreneurship*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Corporate Entrepreneurship* terhadap Kinerja Organisasi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Entrepreneurial Action* secara signifikan sebagai moderator yang memperkuat pengaruh *Corporate Entrepreneurship* terhadap Kinerja Organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat studi ini antara lain:

1. Manfaat bagi Khasanah Ilmu Pengetahuan

Bagi khasanah ilmu pengetahuan, studi ini merupakan sarana untuk

pengembangan teori ilmu manajemen strategis yang terkait dengan *Corporate Entrepreneurship* dan juga pengembangan teori-teori pendukungnya yaitu Reputasi Organisasi, Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi.

2. Manfaat bagi Manajemen Perusahaan

Hasil studi ini, akan sangat berguna untuk memahami proses internalisasi, interaksi, dan aktualisasi *Corporate Entrepreneurship* di dalam perusahaan khususnya kelompok usaha besar untuk menciptakan Kinerja Organisasi. Sehingga membantu proses penentuan kebijakan perusahaan

3. Manfaat bagi Group Ciputra

Memberikan kepercayaan diri, memetakan pengembangan *Corporate Entrepreneurship* yang telah terjadi pada unit-unit bisnis dan untuk memberi masukan guna perbaikan cara membangun perilaku terencana organisasi secara lebih efektif.

4. Manfaat bagi Masyarakat

Hasil studi ini memperkaya wawasan masyarakat di tengah-tengah gencarnya gerakan memasyarakatkan *entrepreneurship* sebagai realisasi atas komitmen nasional oleh Yudhoyono (Presiden RI 2004-2014) yang disampaikan pada Indonesia Nasional *Summit* 29 Oktober 2009 lalu tentang pentingnya jiwa *Entrepreneurship* bagi peningkatan kesejahteraan bangsa. Disampaikan oleh Presiden bahwa diperlukan reformasi di bidang pendidikan nasional. Guru dan Dosen diajak untuk mampu menyebarkan dan mengembangkan *Entrepreneurship*, kreativitas dan inovasi. Dalam kesempatan tersebut

disampaikan bahwa Presiden telah menerima surat dari Oetama, Jakob (Presiden Komisaris Kelompok Kompas dan Gramedia) dan Ciputra (Presiden Komisaris Group Ciputra) agar pemerintah mendorong tumbuh dan berkembangnya *Entrepreneurship* di Indonesia (Kompas, 30 Oktober 2009).

1.5. Batasan Penelitian

Studi ini mengukur *Corporate Entrepreneurship* berdasarkan tiga faktor yang mempengaruhinya yaitu Reputasi Organisasi, Kepemimpinan Strategis, dan Budaya Organisasi. Selanjutnya studi ini mengukur peran moderasi *Entrepreneurial Action* dalam pengaruh *Corporate Entrepreneurship* terhadap Kinerja Organisasi.

Responden dalam studi ini adalah para *General Manager*, *Manager*, *Supervisor*, dan *Staff Senior* dari unit-unit bisnis dalam lingkungan Group Ciputra, sehingga penilaian faktor Reputasi Organisasi hanya berdasarkan persepsi internal organisasi, begitu pula penilaian Kinerja Organisasi tidak menggunakan data sekunder namun menggunakan data primer yang merupakan persepsi internal organisasi.