

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi yang melanda dunia dewasa ini telah membawa perubahan pada lingkungan bisnis dan persaingan. Perusahaan dituntut untuk selalu bersikap proaktif dalam menanggapi berbagai perubahan lingkungan yang bersifat dinamis dengan menciptakan dan mengembangkan strategi bisnis (Wortzel & Wortzel, 1997: 68). Persaingan global menjadi sesuatu yang harus dihadapi perusahaan apabila ingin tetap bertahan dan harus memiliki keunggulan kompetitif untuk dapat bersaing di pasar global (Porter, 1985: 14).

Seiring dengan terjadinya krisis Eropa, produksi kertas dunia berkurang dan pabrik kertas di sejumlah negara maju seperti di Amerika dan Eropa ditutup. Selama ini, Amerika Serikat menjadi produsen sekaligus pasar utama kertas dunia, namun dengan semakin kuatnya pasar Asia, Indonesia berpotensi menjadi pemain utama nomor 3 di dunia. Kebutuhan kertas terus meningkat dengan pertumbuhan rata-rata 2,1 persen per tahun. Kebutuhan kertas di negara berkembang mencapai 4,1 persen per tahun, sedangkan di negara maju kebutuhan kertas meningkat sekitar 0,5 persen per tahun. Kebutuhan kertas dunia tahun 2011 mencapai 394 juta ton diperkirakan akan terus meningkat menjadi 490 juta ton pada tahun 2020 mendatang (Wahyudi, 15 Desember 2011).

Indonesia berpotensi untuk menjadi pemain utama nomor 3 dalam industri kertas di dunia, antara lain disebabkan Indonesia berada di tengah-tengah Asia

yang sedang berkembang menjadi raksasa ekonomi baru yang menjadi pasar terbesar kertas dunia di masa depan (Wahyudi, 15 Desember 2011).

Industri Kertas di Indonesia dimulai pada tahun 1923, namun perkembangan yang sangat pesat dengan skala yang besar dimulai pada pertengahan tahun 1980-an hingga sebelum krisis ekonomi tahun 1998 (Waskito, 6 Oktober 2011). Perkembangan pabrik kertas tetap terjadi, terutama berasal dari optimalisasi dan perluasan, sedangkan investasi baru relatif terbatas, sejak krisis ekonomi tahun 1998 (Henggar, 2009).

Indonesia merupakan salah satu produsen kertas terkemuka di dunia (industri kertas No. 11). Sebagian besar Industri Kertas nasional yang beroperasi sebelum 1980-an berkapasitas kecil dan memiliki permesinan yang relatif tua, namun yang berdiri setelah pertengahan tahun 1980-an pada umumnya berkapasitas besar dengan teknologi yang lebih moderen (Henggar, 2009).

Pada tahun 2007 di Indonesia terdapat 79 pabrik kertas dengan kapasitas terpasang 10,36 juta ton kertas/tahun. Pabrik kertas sebagian besar berlokasi di Pulau Jawa (Jatim, Jabar, Banten dan Jateng), sebagian lainnya berlokasi di Pulau Sumatera (NAD, Sumut, Riau, Jambi, Sumsel dan Lampung) dan Pulau Kalimantan (Kaltim). Hampir semua jenis kertas sudah dapat diproduksi di dalam negeri seperti kertas koran, tulis cetak, kraft liner/medium, kertas kantong semen, kertas bungkus, kertas tisu, kertas sigaret, kertas berharga, dan lain-lain (Waskito, 6 Oktober 2011).

Produksi riil industri kertas Indonesia mencapai 11,5 juta ton pada tahun 2010. Volume ekspor kertas Indonesia pada tahun 2010 meningkat 7,6 persen

menjadi 4,2 juta ton dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai 3,9 juta ton. Produk ekspor kertas tahun 2011 telah mencapai 4,5 juta ton kertas (Wahyudi, 15 Desember 2011).

Perkembangan industri kertas selama ini masih belum sepenuhnya diiringi dengan peningkatan efisiensi proses maupun efisiensi produk. Kenyataan di lapangan masih terlihat adanya penurunan kualitas lingkungan hidup. Adanya isu lingkungan dihadapi oleh pihak industri dengan menciptakan pertumbuhan industri kertas yang berkelanjutan dengan memanfaatkan daur ulang, serta memperhatikan dampak lingkungan akibat limbah dengan pengolahan limbah (Purwati, 2006).

Studi ini mengambil PT. Pakerin *Group* sebagai objek penelitian oleh karena: a. PT. Pakerin *Group* merupakan perusahaan kertas di Indonesia yang tidak menggunakan kayu dari hutan alam sejak didirikan. b. Adanya penurunan penjualan kertas di PT. Pakerin *Group* sejak tahun 2008 sampai dengan 2011 pada Tabel 1.1. di halaman 5 yang berakibat *performance* tidak sesuai dengan target yang diinginkan. *Performance* di PT. Pakerin *Group* biasa-biasa saja. c. *Entrepreneurship* belum terlihat menonjol di PT. Pakerin *Group* karena PT. Pakerin *Group* adalah perusahaan keluarga (PT. Pakerin *Group*, 2013).

PT. Pakerin *Group* mempelopori penggunaan ampas tebu sebagai bahan baku kertas dengan kapasitas produksi 35.000 ton per tahun, walaupun tahun 2012 sudah ada perusahaan Leces yang meniru PT. Pakerin *Group*. Sejak didirikan pada tahun 1977, PT. Pakerin *Group* juga memiliki operasi yang terintegrasi secara vertikal dengan mesin internal untuk memproduksi *pulp* yang hanya

digunakan untuk kebutuhan internal perusahaan yaitu sebagai bahan baku utama dalam pembuatan kertas. Daur ulang adalah bagian utama dari proses manufaktur perusahaan, lebih dari 80 persen dari bahan baku perusahaan berasal dari limbah dan sumber daya alam yang dapat diperbarui, sedangkan 20 persen berupa air, *steam*, dan listrik. Bahan baku limbah yang dipakai: 65 persen berasal dari kertas bekas dan 15 persen berasal dari ampas tebu dan potongan kayu bekas yang dibeli dari petani lokal dan para pemasok. Sejak awal produksi komersial pada tahun 1980, perusahaan ini telah memperluas kapasitas produksinya dari 15.000 ton per tahun menjadi 1,2 juta ton per tahun pada tahun 2012 dan terus memperluas jenis-jenis produk yang diproduksi (PT. Pakerin *Group*, 2013).

Pada era globalisasi industri kertas dituntut berkemampuan menciptakan produk yang berkualitas dan ramah lingkungan sehingga mampu memasuki pasar dunia atau mampu bersaing secara global. Industri kertas perlu dikembangkan ke arah keunggulan kompetitif melalui peningkatan efisiensi di semua aspek (Purwati, 2006).

PT. Pakerin *Group* sebagai salah satu perusahaan keluarga, selama ini belum memaksimalkan *individual innovation capability*nya. Perusahaan hanya berfokus pada standar baku yang dianggap sudah cukup memuaskan konsumen tanpa mencari *innovation* lain yang mungkin berpotensi untuk meningkatkan kepuasan konsumennya (PT. Pakerin *Group*, 2013).

Entrepreneurship belum terlihat menonjol di PT. Pakerin *Group*. Adanya direksi yang masih merupakan keluarga pemilik membuat agak tersendatnya

entrepreneurship yang hendak dilakukan oleh kepala perwakilan atau wakil kepala perwakilan ke bawah (PT. Pakerin Group, 2013).

Lingkungan kerja di PT. Pakerin Group lebih mementingkan kekeluargaan. Pada saat terjadinya krisis ekonomi di Indonesia, hampir tidak ada yang di-phk. Hal ini merupakan salah satu penyebab adanya dorongan untuk berusaha mengejar target di segala bidang, terlebih adanya banyak karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja di PT. Pakerin Group, namun hal ini terbentur dengan kebijakan manajemen. *Performance* di PT. Pakerin Group hanya berjalan di tempat, disebabkan PT. Pakerin Group adalah perusahaan keluarga sehingga hampir segala hal masih membutuhkan persetujuan dari pemilik. Target penjualan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Prinsip kuno yang dipakai pemilik perusahaan yaitu sudahlah yang penting bisa jalan. Semuanya ini menghambat adanya *innovation* yang pada akhirnya berimbas pada *performance* yang tidak sesuai dengan target yang diinginkan. Akibatnya terlihat dari penurunan penjualan kertas di PT. Pakerin Group sejak tahun 2008 sampai dengan 2011 pada Tabel 1.1. (PT. Pakerin Group, 2013).

Data penjualan kertas periode 2006 sampai dengan 2012 di PT. Pakerin Group sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Penjualan Kertas Di PT Pakerin Group (Ton)

	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2011	Tahun 2012
Kertas	313.052	357.793	352.663	296.000	240.848	235.929	236.830

Sumber: Data diperoleh dari Pabrik Kertas PT. Pakerin Group, 2013

Penurunan penjualan di PT. Pakerin *Group* diakibatkan oleh faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor eksternal dapat berupa: semakin ketatnya persaingan (jumlah pesaing yang semakin bertambah), berkurangnya sumber bahan baku ataupun kecenderungan industri surat kabar menggunakan internet. *Demand* menurun yang disebabkan faktor eksternal, *relatively uncontrollable*. Faktor internal dapat berupa ketidakmampuan perusahaan untuk meningkatkan *individual innovation capability*nya sehingga tidak mampu bersaing dalam hal biaya ataupun tidak mampu memenuhi ketentuan yang telah disepakati dengan konsumen dan penurunan *performance* yang disebabkan penurunan *performance* karyawannya (PT. Pakerin *Group*, 2013).

Kertas merupakan kebutuhan primer bagi banyak perusahaan. Sebagian besar masyarakat tidak bisa lepas dari keterlibatan kertas di kehidupannya. Manfaat kertas bagi suatu perusahaan adalah untuk surat menyurat, administrasi pelaporan, fotokopi, dan lain-lain (Yunanto, 2012).

Pemakaian kertas tidak hanya untuk menulis. Pada saat ini, sedang dikembangkan pemakaian kertas untuk *packaging*. Kertas dapat digunakan sebagai tempat untuk makanan dan minuman menggantikan botol yang lebih berat dan plastik yang merusak lingkungan (Nababan, 2011).

Indonesia merupakan negara tropis yang masih mempunyai potensi bahan baku untuk industri kertas yang cukup besar, baik berupa kayu maupun non kayu (limbah pertanian, bambu, dan sumber serat lainnya). Industri kertas sebagian besar berorientasi ekspor, banyak menyerap tenaga kerja (>200 ribu orang), tersebar di berbagai provinsi (terbanyak di pulau Jawa). Nilai investasi

industri kertas sebesar Rp 42 triliun pada tahun 2004. Perkembangan industri kertas didorong oleh pertumbuhan konsumsi dalam negeri, mengingat ekspor kertas mengalami pertumbuhan negatif yaitu rata-rata minus 6,13 persen per tahun (Henggar, 2009). Perusahaan kertas wajib memperhatikan aspek lingkungan dan sosialnya agar tercipta keberlangsungan yang lestari (Wahyudi, 15 Desember 2011).

Kebijakan industri Indonesia lebih difokuskan pada keunggulan kompetitif nasional, hal ini menjadi tantangan yang krusial bagi pemerintah. Balai Besar *Pulp* dan Kertas (BBPK) sebagai unit pelaksana teknis penyelenggara litbang (penelitian dan pengembangan) dituntut mampu mengikuti perkembangan terkini teknologi kertas. BBPK adalah lembaga pemerintah di bawah Badan Pengkajian Kebijakan, Iklim dan Mutu Industri, Kementerian Perindustrian yang di antaranya mempunyai tugas melakukan kegiatan pelayanan jasa penelitian dan pengembangan industri kertas. BBPK sejak tahun 2009 telah mendapatkan akreditasi sebagai Pranata Penelitian dan Pengembangan untuk ruang lingkup teknologi kertas (Waskito, 6 Oktober 2011).

Henggar (2009) menyatakan bahwa Industri *Pulp* dan Kertas (IPK) nasional merupakan salah satu industri yang cukup tahan terhadap guncangan krisis ekonomi tahun 1998. Peranan IPK dalam perekonomian nasional cukup penting, antara lain dapat dilihat dari:

- a. Kontribusi dalam PDB pada tahun 2008: $\pm 4,6$ persen terhadap *product domestic bruto* (PDB).
- b. Kontribusi dalam perolehan devisa: US\$ 5,22 Milyar.

- c. Penyerapan tenaga kerja langsung: 242.768 orang.

Perusahaan dituntut lebih memperhatikan apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen untuk dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Perusahaan tersebut berusaha merebut pangsa pasar dengan berbagai *innovation* dengan tujuan akhir mendapatkan laba yang sebesar-besarnya dan kepuasan konsumen secara optimal (Waskito, 6 Oktober 2011).

Pertimbangan selanjutnya, adanya kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) yang perlu dipahami pada saat ini dan akan datang yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan kertas (Analisis SWOT).

Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan kertas (Malik, 2009) adalah:

- a. Teknologi proses terkait dengan operasional pabrik telah dikuasai.
- b. Biaya produksi kertas di Indonesia merupakan salah satu yang termurah di dunia.
- c. Tersedianya tenaga terampil di bidang kertas yang dihasilkan oleh perguruan tinggi di Indonesia.
- d. Perusahaan kertas ditetapkan sebagai salah satu prioritas pengembangan perusahaan nasional. Kontribusi perusahaan kertas dalam perekonomian nasional cukup penting.

Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan kertas (Malik, 2009) adalah:

- a. Banyak perusahaan kertas permesinannya sudah tua, sehingga efisiensi dan produktivitasnya relatif rendah.
- b. Pasokan kertas bekas dari dalam negeri belum dapat memenuhi seluruh kebutuhan perusahaan kertas nasional.
- c. Masih tingginya ketergantungan terhadap luar negeri, terutama mesin dan peralatan proses.

Peluang yang dimiliki oleh perusahaan kertas (Malik, 2009) adalah:

- a. Tersedianya bahan baku alternatif seperti: kelapa sawit, bambu, jerami, dan lain-lain; yang berlimpah namun belum dimanfaatkan.
- b. Makin berkurangnya peran negara-negara NORSCAN (*North America and Scandinavia*) dalam memasok kebutuhan kertas dunia.
- e. Salah satu pasar kertas yang cukup potensial yaitu negara-negara di kawasan Asia Pasifik (terutama China dan India), letaknya relatif dekat dengan

Indonesia dibandingkan dengan negara-negara Amerika Latin atau NORSCAN.

Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan kertas (Malik, 2009) adalah:

- a. Munculnya pesaing-pesaing baru yang potensial, terutama negara-negara dari Amerika Latin.
- c. Masih adaya peraturan perundang-undangan yang kontra produktif terhadap pengembangan industri kertas, seperti: Perda (Peraturan daerah) di beberapa daerah yang menyebabkan biaya ekonomi tinggi, dan lain-lain.

Adanya peluang pengembangan industri kertas nasional masih cukup terbuka, karena adanya peluang pasar dan potensi pengembangan bahan baku. Kebutuhan kertas di pasar domestik \pm 5,4 juta ton dengan pertumbuhan pada tahun 2004 sampai dengan 2009 rata-rata sekitar 0,3 persen per tahun. Di dunia internasional impor kertas dengan pertumbuhan pada tahun 2004 sampai dengan 2009 sebesar rata-rata 8,28 persen per tahun. Secara tonase kebutuhan kertas dunia diperkirakan akan tumbuh sebesar rata-rata 2,1 persen per tahun, di mana di pasar negara-negara berkembang akan tumbuh rata-rata sebesar 4,1 persen per tahun dan pasar negara maju 0,5 persen per tahun. Pada tahun 2009 kebutuhan kertas dunia sekitar 370 juta ton, diperkirakan akan meningkat menjadi 490 juta ton pada tahun 2020. Dunia internasional memperkirakan bahwa negara-negara di Amerika Latin dan Asia (khususnya Indonesia) yang mampu mengembangkan industri kertasnya secara signifikan (Henggar, 2009).

Pada abad ke dua puluh satu, yang bisa dikatakan era globalisasi sesungguhnya, peran *innovation* tentu lebih penting dan menentukan. *Innovation* dalam pengembangan produk atau proses merupakan salah satu prasyarat kunci stratejik, karena perusahaan harus mampu untuk meningkatkan

teknologi, pengetahuan, eksploitasi kapasitas dan meraih pasar dari ide tersebut (Miller & Friesen, 1982; Aldridge & Swamidas, 1996: 29).

Perusahaan harus mengembangkan strategi *innovation* secara formal dan menyeluruh. Strategi ini menjelaskan tujuan perusahaan dalam melakukan *innovation* dengan menjelaskan hasil akhir (apa yang dikembangkan) dan caranya (bagaimana mencapainya). Menurut Zahra & Das (1993), Afuah (1998), serta Salaman & Storey (2002), strategi *innovation* suatu perusahaan manufaktur dapat berfungsi sebagai petunjuk dan pegangan bagi pimpinan perusahaan dalam empat cara yaitu:

1. Strategi *innovation* pada produk atau proses merupakan strategi yang digunakan sebagai prioritas kompetisi, dengan demikian akan dapat menghubungkan aktivitas manufaktur dengan strategi kompetitif perusahaan (misalnya dengan perencanaan jangka panjang perusahaan).
2. Strategi *innovation* pada perusahaan manufaktur membantu eksekutif dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas dengan memilih proyek-proyek yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi perusahaan manufaktur.
3. Strategi *innovation* ini memaksa eksekutif untuk menjelaskan fokus dan sumber *innovation* manufakturing pada masa yang akan datang dengan mempertimbangkan strategi perusahaan, kondisi industri, kemampuan internal, sumber daya, kekuatan dan kelemahan. Hal ini akan membantu memastikan bahwa usaha *innovation*nya sesuai dengan keinginan untuk mencapai sukses.
4. Strategi *innovation* manufaktur juga dapat membantu perusahaan untuk memperjelas keunggulan kompetitifnya melalui produk yang berbeda dan menciptakan nilai kepada konsumen (*creating value to customer*). Bila produk baru atau prosesnya berbeda dengan produk lain yang telah ada sehingga membuat produk tersebut unik, maka akan sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing. Perusahaan dapat menggunakan produk *innovation* tersebut untuk melindungi pasar yang telah ada atau memasarkan kepada *niche* market baru, dengan demikian akan dapat meningkatkan *performance* yang lebih unggul dari pesaing.

Keputusan perusahaan untuk melakukan *innovation* dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang meliputi: kondisi industri di mana perusahaan

bersaing, sejarah, dan strategi perusahaan saat ini, serta sumber daya manusia dan material. Keputusan perusahaan melakukan *innovation* tentu saja mengalami hambatan-hambatan. Hambatan yang seringkali dihadapi dalam upaya *innovation* antara lain: struktur organisasi yang padat (*dense*), keterbatasan sumber daya, keengganan untuk mendelegasikan kewenangan dan tingkat pemeriksaan internal yang tinggi. Oleh karena itu dalam implementasi *innovation* butuh pendekatan (Ellitan & Anatan, 2009: 15).

Terziovski (2002) menyatakan bahwa implementasi *innovation* dapat dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan (tiga tipe): *radical innovation*, *incremental innovation* dan *integrated innovation*. *Radical innovation* merujuk pada aktivitas *innovation* yang tidak pernah ada sebelumnya, mengubah secara drastis proses yang sudah berjalan selama beberapa tahun, menghasilkan produk atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya. *Incremental innovation* merupakan *innovation* yang berkembang secara bertahap, memperbaiki produk atau proses bisnis yang sudah ada dengan langkah inovatif. *Integrated innovation* menggabungkan dua pendekatan terdahulu: *radical innovation* dan *incremental innovation*. Selain menemukan hal-hal baru (*invention*), *integrated innovation* juga menganjurkan *innovation* dengan cara mengembangkan dari yang sudah ada. Jia-Sheng & Chia-Jung (2010) menyatakan bahwa dimensi *innovation capability* adalah *product innovation*, *process innovation*, *management innovation*, dan *marketing innovation*. PT. Pakerin Group melakukan *Incremental innovation* dengan memperbaiki produk atau proses bisnis yang sudah ada.

Tindakan yang inovatif dalam menyampaikan produk kepada konsumen tidak cukup hanya bereaksi terhadap apa yang diinginkan konsumen, akan tetapi perusahaan harus mampu mendeteksi aplikasi produk terbaru apa yang dibutuhkan konsumen di masa mendatang. *Innovator* perlu menemukan kecocokan antara kompetensi strategis yang dimiliki perusahaan dengan peluang akan suatu produk baru supaya dapat direalisasikan (Tallman & Atchison, 1996).

Innovation capability dapat diukur pada level individu maupun perusahaan (Angehrn et al., 2001; Raava, 2007). *Individual innovation capability* dapat ditinjau dari berbagai perspektif, di mana secara umum dapat dibagi ke dalam tiga perspektif (Jong, 2007 dalam Aulawi et al., 2009). Penelitian ini menggunakan variabel *individual innovation capability* berdasarkan ke tiga perspektif tersebut yaitu pertama, perspektif karakteristik kepribadian (*personality characteristics*), misalnya mengukur kesediaan individu untuk berubah. Kedua, perspektif perilaku (*behavior*), di mana *individual innovation capability* dikonseptualisasikan ke dalam sekumpulan perilaku. Pada perspektif tersebut beberapa peneliti berfokus terhadap kreativitas dan pembangkitan ide (misalnya: kemampuan untuk mencoba sesuatu hal yang baru). Ketiga, perspektif *output*, yaitu berdasarkan kemampuan individu untuk menghasilkan sesuatu (produk/proses baru).

Sejumlah penulis menekankan *entrepreneurship* sebagai fondasi utama *innovation* (Drucker, 1985; Stevenson & Jarillo, 1990; serta Amit et al., 1993). Bygrave (1996) dalam Yuyus & Kartib (2010: 47) menyatakan bahwa *innovation* adalah awal dari proses *entrepreneurship*. Langkah berikut adalah *triggering*

event untuk berusaha misal ketidakpuasan, berani menanggung risiko, dan minat yang tinggi terhadap bisnis. Langkah ketiga dan keempat adalah *implementation* dan *growth*. Adanya unsur persaingan, bantuan investor yang memberi fasilitas, dan kebijakan pemerintah yang menunjang, mendorong implementasi dan pertumbuhan.

Entrepreneurship merupakan penggerak utama dalam perekonomian. Pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan terletak di tangan para wirausahawan. Para wirausahawan ini tidak hanya menciptakan kesejahteraan masyarakat, tetapi juga berjuang keras untuk membuat dunia ini menjadi tempat yang lebih baik. Para wirausahawan yang memiliki semangat kepemimpinan yang berjiwa wirausaha ini akan terus berjuang meningkatkan standar hidup masyarakat di mana pun (Zimmerer et al., 2008: 1).

Jia-Sheng & Chia-Jung (2010) menyatakan bahwa ada tiga dimensi *entrepreneurship* yaitu *innovation*, *initiative*, dan *risk taking*. Hal ini sejalan dengan pendapat Miller (1983) yang mengatakan bahwa *entrepreneurship* membutuhkan tiga karakteristik yaitu: *innovation* termasuk *product and process innovation*, *risk taking* yaitu kebutuhan mempunyai kemampuan *risk taking*, dan *proactiveness* yaitu kemampuan untuk secara aktif menganalisis lingkungan dan beradaptasi meresponnya dengan menentukan strategi yang sesuai. Tiga karakteristik Miller sesuai dengan pendapat Covin & Slevin (1989) yaitu *innovativeness*, *risk-taking*, dan *proactiveness* sebagai aspek untuk mengukur *entrepreneurship*.

Sifat intrinsik *entrepreneurship* yang melekat yaitu kreativitas dan *innovation*. Kreativitas melihat hal lama dengan sudut pandang baru, sedangkan *innovation* adalah menerapkan gagasan baru yang akan memberi nilai lebih (Suseno, 2003). *Entrepreneurship* sering dijadikan solusi untuk mengatasi masalah pengangguran, dengan cara semangat yang pantang menyerah, berani mengambil risiko, kreatif, dan inovatif (Kasmir, 2009: 312).

Entrepreneurship merupakan faktor kritis yang tergantung pemasaran dan *innovation capability* (Weerawardena & O'Cass, 2004). *Innovation capability* penting bagi para pengusaha, dengan mana pengusaha dapat mengubah lingkungan dan membuka bisnis baru (Drucker, 1985). Sebuah perusahaan yang didasarkan pada *innovation capability* dapat membantu memperoleh pertumbuhan dan keuntungan (*profit*) (Statistics Canada, 1994). Ru-Jen et al. (2010) menyatakan bahwa lima aspek *innovation capability* (produk, proses, administrasi, pemasaran, dan *innovation* layanan).

Innovation capability berpengaruh pada *sustained competitive advantage* secara langsung. *Entrepreneurship* langsung mempengaruhi kemampuan pemasaran, *innovation capability* dan *sustained competitive advantage*, dan tidak langsung mempengaruhi *sustained competitive advantage* melainkan melalui kemampuan pemasaran dan *innovation capability*. Kemampuan pemasaran tidak mempengaruhi *sustained competitive advantage* secara langsung tetapi melalui *innovation capability* (Jia-Sheng & Chia-Jung, 2010).

Selain *entrepreneurship*, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu perusahaan. Menurut Ahyari (1999: 97)

lingkungan kerja adalah tempat karyawan bekerja, sedangkan kondisi kerja merupakan situasi bekerja karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan kondisi kerja termasuk salah satu unsur lingkungan kerja. Ahyari (1999: 99) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja non fisik meliputi lingkungan sosial, status sosial, hubungan kerja dalam kantor, sistem informasi, dan kesempatan. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan tempat kerja yang harus serasi dengan *lay out* pabrik, karena lingkungan tempat kerja dipengaruhi oleh bentuk dan tata letak fasilitas pabrik yang akan didirikan.

Karakteristik umum lingkungan kerja non fisik yang sehat meliputi empat elemen. Pertama, karyawan diperlakukan secara hormat dan adil. Kedua, adanya rasa saling percaya yang kuat antara manajemen dan karyawan. Ketiga, memiliki budaya organisasi yang mendukung komunikasi dan kolaborasi, pandangan individu sebagai aset, dan pengambilan keputusan tidak semata-mata untuk pertimbangan uang, tetapi juga untuk pertimbangan atas dampak keputusan pada misi organisasi dan anggotanya. Keempat, mendorong setiap individu untuk merasa aman secara fisik dan emosional (Shirey, 2006).

Lingkungan kerja fisik yang sehat meliputi temperatur yang tepat, suara yang tidak bising, penerangan yang cukup mengakibatkan para karyawan dapat bekerja dengan baik, aman dan nyaman tanpa adanya gangguan. Oleh karena itu, setiap perusahaan wajib menyediakan lingkungan kerja fisik yang baik bagi karyawannya sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan (Shirey, 2006).

Kusriyanto (1991: 122) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *performance* seorang karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan *performance* yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja fisik yang tidak memadai dan mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga *performance* karyawan tersebut akan rendah.

Jauch & Glueck (1999: 29) dan Nurhayati (2003: 24) menyatakan bahwa *performance* dapat dilihat dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, *performance* dapat dilihat dari prestasi perusahaan dengan membandingkan apa yang dilakukan di masa lampau dan hasil saat ini, bisa juga membandingkannya dengan para pesaing dalam sejumlah faktor seperti: laba bersih, harga saham, tingkat deviden, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, dan jumlah hari kerja yang hilang karena keluar masuknya karyawan (*turn over*). Sementara ukuran kualitatif berupa pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui tujuan, strategi, dan rencana yang terpadu dan komprehensif dari suatu perusahaan yang konsisten, tepat, dan dapat berjalan atau tidak.

Performance menurut Meiner (1965) dalam Eka & Subowo (2005) adalah suatu kesuksesan yang dapat dicapai individu di dalam melakukan pekerjaannya, ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan

ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Hal ini sebagai strategi perusahaan supaya dapat bersaing dengan pesaingnya.

Galbreath (2009) menyatakan bahwa strategi perusahaan memiliki enam dimensi yaitu *firm mission, strategic issues, markets, customer needs, resources* dan *competitive advantage*. *Competitive advantage* sebagai dimensi strategi terakhir sebagian besar berkaitan dengan bagaimana perusahaan akan bersaing sehingga mendapatkan dan mempertahankan *performance* unggul (Barney, 1991). Perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain bila memiliki *competitive advantage* tidak hanya pada saat tertentu saja namun berkesinambungan. *Competitive advantage* di Indonesia adalah masih adanya bahan baku kertas cukup besar (Henggar, 2009).

Strategi pengembangan *innovation* (Henggar, 2009) adalah sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan bahan baku secara cukup dan berkesinambungan.
2. Meningkatkan kemampuan teknologi kertas, termasuk kemampuan rancang bangun dan perekayasa permesinan.
3. Penerapan sistem manajemen lingkungan.
4. Melakukan perbaikan iklim usaha dan investasi.
5. Mengoptimalkan pemanfaatan bahan baku alternatif dari limbah pertanian atau perkebunan.
6. Meningkatkan pasokan kertas bekas dari dalam negeri.
7. Meningkatkan daya saing industri kertas.
8. Adanya investasi baru dan atau perluasan pada industri kertas.
9. Meningkatkan peran perguruan tinggi dan lembaga *Research and Development* untuk mendukung pengembangan industri kertas.
10. Mendorong penggunaan teknologi moderen yang akrab lingkungan.
11. Mengembangkan industri pengemasan dari kertas (*food grade*) untuk menunjang industri pangan.
12. Melakukan peninjauan kembali terhadap peraturan perundang-undangan yang kontra produktif terhadap pengembangan industri kertas.

13. Memaksimalkan penggunaan bahan baku dari bahan baku alternatif (non kayu).
14. Mendorong berkembangnya peralatan proses pembuatan kertas.
15. Melakukan restrukturisasi permesinan industri kertas.
16. Meningkatkan penerapan ISO 9001, ISO 2000, ISO 14000, dan sertifikasi ecolabel.

Timpe (2002: 31) menyatakan bahwa faktor-faktor *performance* terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, misalnya, *performance* seseorang baik karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai *performance* jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti: perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Studi ini memfokuskan pada perusahaan kertas dengan pertimbangan dapat dilihat pada Lampiran 2 di halaman 248:

1. Sudah banyak penelitian mengenai *performance* pada perusahaan, namun untuk *performance* pada perusahaan kertas belum dilakukan (Ahmad & Hoffmann, 2008; Ming et al., 2008; Gonzalez et al., 2009; Herman, 2009; Amins, 2010; Ming & Chung, 2010; Shalahuddin, 2012).
2. Penelitian selama ini banyak dilakukan terhadap *entrepreneurship*, lingkungan kerja, dan *performance* secara parsial, sedangkan secara

bersama-sama ketiga-tiganya belum dilakukan. Oleh karena itu, studi ini meneliti *entrepreneurship*, lingkungan kerja, dan *performance* secara bersama-sama (Gonzalez et al., 2009; Herman, 2009; Amins, 2010; Shalahuddin, 2012)

3. Penelitian selama ini banyak dilakukan terhadap *innovation capability* yang diukur pada level perusahaan, oleh karena itu studi ini mengukur variabel *innovation capability* pada level individu (Jia-Sheng & Chia-Jung, 2010; Ming & Chung, 2010; Ru-Jen et al., 2010).
4. Penelitian variabel *innovation capability* selama ini dihubungkan dengan *performance* sebagai variabel eksogen dan endogen, sedangkan dalam studi ini variabel *innovation capability* sebagai variabel *intervening* dihubungkan dengan *entrepreneurship*, lingkungan kerja dan *performance* (Panayides, 2006; Ming & Chung, 2010).
5. Penelitian selama ini banyak dilakukan ukuran *Performance* berbasis akuntansi dan keuangan, oleh karena itu *performance* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan pengukuran subjektif berdasarkan persepsi kepala perwakilan dan wakil kepala perwakilan perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran *performance* (Ming & Chung, 2010).

Banyak studi terdahulu yang dapat dilihat pada Lampiran 2 di halaman 248, mengkaji keterkaitan *Entrepreneurship*, Lingkungan Kerja, *Individual Innovation Capability*, dan *Performance* untuk menjelaskan variasi permasalahan

baik dari sisi empirik maupun teoritik, namun seringkali hanya mampu menjelaskan hubungan dalam konteks tunggal yaitu secara parsial. Faktanya dalam dunia nyata seringkali ditemukan permasalahan-permasalahan yang saling terkait satu dengan yang lain.

Ada dua pembahasan yang berlawanan, berkaitan dengan hubungan *entrepreneurship* dan *performance*. Salah satu sisi menyatakan ada hubungan signifikan positif *entrepreneurship* terhadap *performance*, oleh karena ada mediator orientasi pasar seperti yang ditunjukkan pada penelitian di U.S. *Manufacturing Companies* (Matsuno et al., 2002); penelitian dilakukan di Spain (Garcia et al., 2006; Gonzalez et al., 2009); penelitian di Istanbul Small Firms (Ahmad & Hoffmann, 2008); penelitian di koperasi Kalimantan Timur (Amins, 2010). Adapun di sisi lain, ada studi empiris yang membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara *entrepreneurship* terhadap *performance* seperti yang ditunjukkan pada penelitian di *small firms hostile and benign environments* (Covin & Slevin, 1989). Situasi di PT. Pakerin Group berbeda dengan yang ada di *small firms* dan koperasi. Negara Spain dan U.S. mempunyai budaya dan peraturan yang berbeda dengan Indonesia. Provinsi Kalimantan Timur di Indonesia mempunyai budaya berbeda dengan provinsi di Jawa. Studi ini tidak meneliti orientasi pasar sebagai variabel mediator. *Entrepreneurship* dan *performance* di PT. Pakerin Group mungkin berbeda. Oleh karena itu pada penelitian ini mau dicari ada tidaknya hubungan *entrepreneurship* dan *performance* di PT. Pakerin Group.

Ada pula dua pembahasan yang berlawanan, berkaitan dengan hubungan lingkungan kerja dan *performance*. Salah satu sisi menyatakan ada hubungan

signifikan positif lingkungan kerja terhadap *performance* seperti yang ditunjukkan pada penelitian di PT. Pertamina Cirebon (Eka & Subowo, 2005); penelitian pada pegawai lalu lintas jalan raya di Medan (Herman, 2009). Adapun di sisi lain, ada studi empiris yang membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara lingkungan kerja terhadap *performance* seperti yang ditunjukkan pada penelitian di PT. Sumber Djantin Kalimantan Barat (Shalahuddin, 2012). Situasi di PT. Pakerin *Group* berbeda dengan yang ada pada PT. Pertamina di Cirebon, pegawai lalu lintas jalan raya di Medan, dan PT. Sumber Djantin di Kalimantan Barat. Hal ini disebabkan budaya dan peraturan yang berbeda. Lingkungan kerja dan *performance* di PT. Pakerin *Group* mungkin berbeda. Oleh karena itu pada penelitian ini mau dicari ada tidaknya hubungan lingkungan kerja dan *performance* di PT. Pakerin *Group*. Kajian *gap research* (dua pembahasan yang berlawanan) dimaksudkan untuk lebih memperjelas hubungan antara *entrepreneurship* terhadap *performance* serta hubungan antara lingkungan kerja terhadap *performance*.

Adanya fakta Industri Kertas yang memiliki keunggulan komparatif tidak sesuai dengan fakta adanya penurunan penjualan kertas di PT. Pakerin *Group* sejak tahun 2008 sampai dengan 2011. Oleh karena itu perlu adanya *innovation* kertas seperti: kertas untuk tempat minuman, kertas untuk tas belanja, dll.

Studi ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel penelitian. Studi ini tidak secara langsung menghasilkan solusi untuk problem (Zigmund, 2003: 7). Subjek dalam studi ini berdasar pertimbangan kesesuaian dengan model penelitian. Singkatnya, studi ini

tidak bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan spesifik yang dihadapi perusahaan kertas PT. Pakerin *Group* di Indonesia secara langsung.

Studi ini mencoba untuk mengembangkan teori berkaitan dengan hubungan *Entrepreneurship* dan Lingkungan Kerja terhadap *Individual Innovation Capability* dan *Performance*. Adapun studi ini fokus pada variabel *intervening* yaitu *Individual Innovation Capability*. Hal ini untuk melengkapi penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *performance*.

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan kenyataan bahwa *innovation* masih belum sepenuhnya terintegrasi dalam perusahaan kertas PT. Pakerin *Group* di Indonesia, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul: Pengaruh *Entrepreneurship* dan Lingkungan Kerja terhadap *Individual Innovation Capability* dan *Performance* Perusahaan Kertas PT. Pakerin *Group* di Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan judul, maka rumusan masalah pada Perusahaan Kertas PT. Pakerin *Group* di Indonesia yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Entrepreneurship* berpengaruh terhadap *Individual Innovation Capability*?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Individual Innovation Capability*?
3. Apakah *Entrepreneurship* berpengaruh terhadap *Performance*?

4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Performance*?
5. Apakah *Individual Innovation Capability* berpengaruh terhadap *Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian pada Perusahaan Kertas PT. Pakerin Group di Indonesia ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh:

1. *Entrepreneurship* terhadap *Individual Innovation Capability*.
2. Lingkungan Kerja terhadap *Individual Innovation Capability*.
3. *Entrepreneurship* terhadap *Performance*.
4. Lingkungan Kerja terhadap *Performance*.
5. *Individual Innovation Capability* terhadap *Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

I. Manfaat teoritik:

- a. Bagi pengembangan bidang akademis khususnya pada bidang manajemen strategik yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *Individual Innovation Capability* dan *Performance* perusahaan kertas.
- b. Bagi peneliti-peneliti berikut dapat digunakan sebagai acuan untuk meneliti lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Individual Innovation Capability* dan *Performance* perusahaan kertas.

II. Manfaat empirik:

1. Bagi manajer perusahaan kertas PT. Pakerin *Group* di Indonesia sebagai masukan untuk pembinaan dan pengembangan aspek *Entrepreneurship* dan lingkungan kerja yang sehat dalam rangka meningkatkan *Individual Innovation Capability* dan *Performance* perusahaan.
2. Bagi pemilik perusahaan kertas PT. Pakerin *Group* di Indonesia sebagai masukan untuk pembuatan kebijakan terutama yang berkaitan dengan pentingnya faktor *Entrepreneurship* dan lingkungan kerja yang baik dalam upaya meningkatkan *Individual Innovation Capability* dan *Performance* perusahaan.

1.5. Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian adalah anggapan-anggapan dasar tentang suatu hal yang dijadikan pijakan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian. Asumsi penelitian diperlukan untuk memperoleh hasil penelitian yang akurat dan sesuai dengan telaah teoritis dan konseptual yang akan dikaji. Asumsi penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Persepsi responden penelitian dalam memberikan keterangan mengenai *entrepreneurship* dan lingkungan kerja terhadap *individual innovation capability* dan *performance* perusahaan yang dipimpinnya, diasumsikan dapat diukur dengan menggunakan skala sikap.