

PENILAIAN DAN ANALISIS *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP CULTURE* UNTUK MENINGKATKAN TINGKAT EFEKTIVITAS PERUSAHAAN DI PT. PDAM TIRTA DHARMA BANYUMAS KABUPATEN BANYUMAS

Oleh:

Wartiyah¹⁾, Daryono¹⁾

E-mail: daryono_jvc@yahoo.com

¹⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

Entrepreneurship is an appropriate answer to PT PDAM Tirta Dharma Banyumas to deal with its changing environment. It is also in line with PT PDAM Tirta Dharma Banyumas's vision, mission, target, and strategy. The objectives of this final project are to analyze key dimensions of intrapreneurship within PT PDAM Tirta Dharma Banyumas, and to analyze the importance of entrepreneurial leadership and its execution in PT PDAM Tirta Dharma Banyumas. This study was conducted through survey method, using questionnaires EOS and ELQ which distributed to PT PDAM Tirta Dharma Banyumas's employees. EOS is used to measure the entrepreneurial environment at PT PDAM Tirta Dharma Banyumas. Its key dimensions are My Company, Strategic Planning, Support for New Idea, Market Intelligence, Risk Aversion, Speed, Flexibility, The Future, and Personal Orientation.

keywords: *entrepreneurship, intrapreneurship, EOS, ELQ, PT PDAM Tirta Dharma Banyumas*

PENDAHULUAN

Air merupakan salah satu sumberdaya alam yang memiliki fungsi sangat vital bagi kehidupan makhluk hidup yang ada di muka bumi. Untuk itu air perlu dilindungi agar dapat tetap bermanfaat bagi kehidupan manusia serta makhluk hidup lainnya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa air memiliki peran yang sangat strategis dan harus tetap tersedia dan lestari, sehingga mampu mendukung kehidupan dan pelaksanaan pembangunan di masa kini maupun di masa mendatang. Tanpa adanya air maka kehidupan tidak akan dapat berjalan. Keberadaan air bersih di daerah perkotaan menjadi sangat penting mengingat aktivitas kehidupan masyarakat kota yang sangat dinamis. Untuk memenuhi kebutuhan air bersih penduduk daerah perkotaan tidak dapat mengandalkan air dari sumber air langsung seperti air permukaan dan hujan karena kedua sumber air sebagian besar telah tercemar baik langsung maupun

tidak langsung dari aktivitas manusia itu sendiri. Air tanah merupakan salah satu alternatif untuk memenuhi kebutuhan tersebut, tetapi mempunyai keterbatasan baik secara kualitas maupun kuantitas. Selain itu pengambilan air tanah secara berlebih tanpa mempertimbangkan kesetimbangan air tanah akan memberikan dampak lain seperti penurunan muka tanah, intrusi air laut dan lain-lain. Dengan bertambahnya jumlah penduduk, maka kebutuhan akan air semakin meningkat tajam. Kawasan Perkotaan dengan tingkat pembangunan yang pesat dan pertumbuhan penduduk yang tinggi, air bersih merupakan barang yang langka dan mahal. Karena selain disebabkan oleh semakin tingginya kebutuhan akan air, juga terjadi penurunan kualitas dan kuantitas air. Penggunaan air di Kawasan Perkotaan antara lain adalah untuk air minum (permukiman), industri, usaha perkotaan (perdagangan/pertokoan) dan lainnya.

Perubahan pada lingkungan bisnis air di Indonesia menuntut kemampuan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kabupaten Banyumas untuk dapat menyikapinya. Perubahan-perubahan antara lain adalah perubahan teknologi, perubahan ekonomi, perubahan kompetisi, perubahan pasar, perubahan sumber daya alam, perubahan konsumen, perubahan peraturan pemerintah, dan perubahan global. Beberapa kendala yang terdapat pada perusahaan antara lain :

- Ketersediaan sumber air baku berupa mata air yang biaya operasionalnya paling efisien semakin sulit diperoleh sehingga untuk peningkatan cakupan pelayanan harus memanfaatkan air bawah tanah dengan sumur bor atau mengolah air sungai yang biaya operasionalnya lebih mahal.
- Investasi pembangunan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) cukup besar 150 juta sampai dengan 200 juta untuk setiap penambahan 1 l/dt dan untuk mendapatkan pembiayaan dari APBN harus ada dana pendamping dari APBD

Sebagai organisasi yang dimiliki oleh pemerintah Kabupaten Banyumas, PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menjadi perusahaan yang sangat birokratis dan mengalami kesulitan dalam hal berinovasi untuk memberikan value added bagi perusahaan. Perusahaan harus memiliki budaya yang tepat dan kuat yang dapat mendukung dan sesuai dengan strategi pengelolaan bisnis sehingga mampu menjaga pertumbuhan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang.

Budaya *entrepreneurship* adalah jawaban yang sesuai untuk menghadapi berbagai tantangan tersebut sekaligus menangkap peluang yang ada di pasar. Pelaksanaan *corporate entrepreneurship* (*intrapreneurship*) dapat berfungsi untuk meningkatkan kemampuan inovasi dari

pegawai di PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas sehingga dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Untuk menganalisis budaya perusahaan ini, maka perlu dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi budaya perusahaan *intrapreneurship* yang ada saat ini sehingga dapat dilakukan perbaikan pada hal-hal yang masih dianggap kurang. Perilaku *entrepreneurial* para manajer dan para top management perlu diidentifikasi juga antara tingkat kepentingan hal tersebut terhadap frekuensi pelaksanaannya oleh para manajer dan top management ini. Dengan demikian, perusahaan dapat menentukan perilaku manajerial yang harus ditingkatkan atau dikurangi untuk memperkuat budaya perusahaan yang diinginkan dan untuk mencapai tujuan perusahaan.

METODE ANALISIS

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik atau instrumen kuesioner yaitu seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden (karyawan PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas) berkaitan dengan tujuan penelitian.

Untuk mengadakan analisis terhadap budaya *entrepreneurial* PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas, maka diperlukan instrumen yang dianggap relevan untuk melakukan identifikasi budaya perusahaan pada saat ini. Penilaian terhadap budaya perusahaan dilakukan dengan menggunakan dua survei yaitu EOS (*Entrepreneurial Orientation Survey*) dan ELQ (*Entrepreneurial Leadership Questionnaire*). EOS bertujuan untuk

mengukur orientasi entrepreneurial secara keseluruhan di suatu perusahaan. Sedangkan ELQ bertujuan untuk menilai perilaku *entrepreneurial* para manajer dan *top management* perusahaan yang akan membentuk budaya perusahaan.

Untuk mendapatkan data tambahan dilakukan pula wawancara antara peneliti dan responden serta observasi sehingga diperoleh informasi untuk tujuan penelitian. Teknik ini digunakan untuk mencari data yang belum terjawab dalam kuesioner atau untuk menunjang data yang masih meragukan.

Teknik Pengukuran Variabel

Pertanyaan yang bersifat kualitatif dikuantitatifkan dan diukur dengan menggunakan skala Likert. Menurut Kinner dalam Husein Umar (1999) penentuan skor pada masing-masing item pertanyaan terhadap masalah yang diteliti diukur dengan skala Likert, yaitu skala yang berhubungan dengan pernyataan sikap seseorang terhadap sesuatu. Penggunaan skala Likert memberikan kebebasan bagi responden dan data yang didapat cukup obyektif. Kerugiannya bagi peneliti adalah tidak bisa mendapatkan informasi lain dari responden selain dari yang tertulis dalam kuesioner. Selain itu ada kemungkinan perbedaan pengertian dari tiap-tiap responden terhadap isi kuesioner.

Setiap pertanyaan dalam penelitian ini, diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat jarang, 2 = jarang, 3 = ragu-ragu, 4 = sering, dan 5 = sangat sering.

Data yang terkumpul kemudian diolah dan diinterpretasikan secara diagramatis melalui radar *chart*. Sedangkan angka-angka dalam kuesioner ELQ diolah untuk pengelompokan tipe kepemimpinan PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas, apakah itu bersifat *integrator*, *explorer*, *miner*, *accelerator*.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Umar, 1999). Alat ukur dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang semestinya diukur atau mampu mengukur apa yang ingin dicari secara tepat (Arikunto, 1998). Apabila alat ukur digunakan adalah kuesioner, maka kuesioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukurnya. Valid tidaknya suatu instrumen dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dengan skor totalnya pada suatu taraf signifikan (misal 5%). Item-item yang tidak berkorelasi secara signifikan dinyatakan gugur.

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1995). Uji reliabilitas dapat berguna untuk mengetahui bagaimana butir-butir pertanyaan dalam kuesioner dapat berhubungan. Koefisien *Cronbach's Alpha* merupakan koefisien reliabilitas yang paling umum digunakan karena koefisien ini menggambarkan variasi secara lengkap dari item-item sehingga dapat mengevaluasi konsistensi internal, ditunjukkan dengan rumus:

$$\alpha = \frac{k.r}{1 - (k - 1)r}$$

Dimana:

α = koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*

k = jumlah variabel manifes yang membentuk variabel lain

r = rata-rata korelasi antar variabel manifes

Hasil yang diperoleh dari uji reliabilitas menurut Guilford (1979) dapat di klasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 1. Klasifikasi Nilai Koefisien Keandalan

Nilai Koefisien	Tingkat Korelasi
< 0.2	Tidak Ada
0.2 - < 0.4	Rendah
0.4 - < 0.7	Sedang
0.7 - < 0.9	Tinggi
0.9 - < 1	Tinggi Sekali
1	Sempurna

Menurut pencipta EOS dan ELQ, yaitu Neal Thornberry, kedua alat ukur tersebut merupakan suatu alat ukur yang telah diuji realibilitas dan validitasnya, serta sering digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi Corporate *Entrepreneurship* di berbagai perusahaan besar seperti Mott's, Siemens dan Sodexo.

Dengan menerjemahkan format asli EOS ke dalam bahasa Indonesia, dikhawatirkan terjadi kesalahan interpretasi dari format aslinya, sehingga dilakukan juga pengujian alat ukur EOS, dengan menggunakan data-data yang diperoleh dari hasil survey di beberapa perusahaan di Indonesia.

Hasil uji validitas terhadap EOS dengan jumlah responden 656 dan menggunakan faktor error 5% diperoleh nilai " r_{table} " sebesar 0,077. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan koefisien korelasi (r) hasil perhitungan. Dengan menggunakan program SPSS 13.0 for Windows, diperoleh hasil seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Nilai *Alpha Cronbach* dan Koefisien Korelasi (r)

Kategori	<i>Alpha Cronbach</i>	<i>r (Corrected item total correlation)</i>
Umum	0.667	0.372 - 0.460
Rencana Strategis	0.674	0.397 - 0.464
Cross Functionality	0.722	0.341 - 0.647
Dukungan	0.745	0.365 - 0.585
Intelijen Pasar	0.717	0.329 - 0.589
Resiko	0.754	0.350 - 0.647
Kecepatan	0.703	0.411 - 0.558
Fleksibilitas	0.594	0.093 - 0.507
Fokus	0.736	0.305 - 0.610
Masa Depan	0.812	0.552 - 0.688
Orientasi Individu	0.816	0.192 - 0.675

Pembandingan nilai *cronbach alpha* yang didapat dari hasil perhitungan di atas dan klasifikasi nilai koefisien keandalan menurut Guilford menunjukkan semua data reliable dengan korelasi antara sedang hingga tinggi. Sedangkan pembandingan koefisien korelasi (r) hasil perhitungan di atas terhadap r_{table} menunjukkan bahwa semua pertanyaan valid terhadap kategori yang diukur.

HASIL ANALISIS

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS (Entrepreneurial Orientation Survey)

EOS (*Entrepreneurial Orientation Survey*) bertujuan untuk mengerti dan mempelajari dimensi-dimensi kunci dari *Corporate Entrepreneurship* di suatu perusahaan. Dimensi-dimensi kunci yang digunakan dalam EOS adalah: budaya perusahaan secara umum, rencana strategi, *cross-functionality*, dukungan terhadap ide-ide baru, intelegen pasar, keberanian untuk mengambil resiko, kecepatan, fleksibilitas, fokus, orientasi pada masa depan dan orientasi individu.

Dengan menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju), maka

konversi ke dalam rentang persepsinya adalah sebagai berikut:

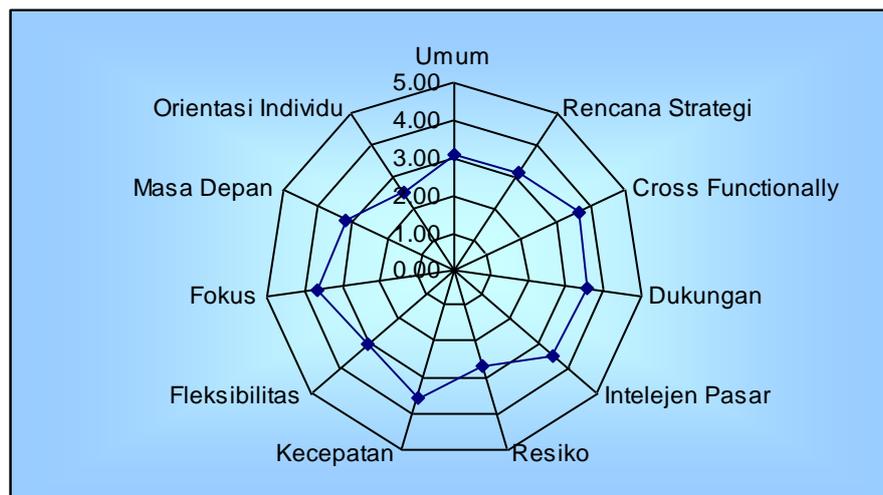
Tabel 4.3. Rentang Persepsi EOS

Persepsi	Rentang
Sangat tidak setuju	1.0 - 1.8
Tidak setuju	1.8 - 2.6
Ragu-ragu	2.6 - 3.4
Setuju	3.4 - 4.2
Sangat setuju	4.2 - 5.0

Hasil EOS yang dilakukan di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas ditunjukkan pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.4. Hasil EOS di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas

Dimensi Kunci	Nilai Rata-Rata	Persepsi
Umum	3.09	Ragu-ragu
Rencana Strategi	3.15	Ragu-ragu
Cross Functionality	3.61	Setuju
Dukungan	3.55	Setuju
Intelejen Pasar	3.48	Setuju
Resiko	2.65	Ragu-ragu
Kecepatan	3.59	Setuju
Fleksibilitas	3.05	Ragu-ragu
Fokus	3.67	Setuju
Masa Depan	3.21	Ragu-ragu
Orientasi Individu	2.44	Tidak setuju



Gambar 4.2 Karakteristik *Intrapreneurship* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas

Pada umumnya, hasil EOS di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan bahwa budaya *intrapreneurship* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas masih kurang memadai, ditunjukkan dengan angka 2,44 (tidak setuju) hingga 3,67 (setuju) dalam skala 5. Hal ini menunjukkan bahwa budaya *intrapreneurship* masih perlu ditingkatkan di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas, terutama pada dimensi-dimensi yang bernilai rendah.

Dharma Kabupaten Banyumas tersebut akan dibahas lebih lanjut berikut ini.

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Kondisi Perusahaan Secara Umum

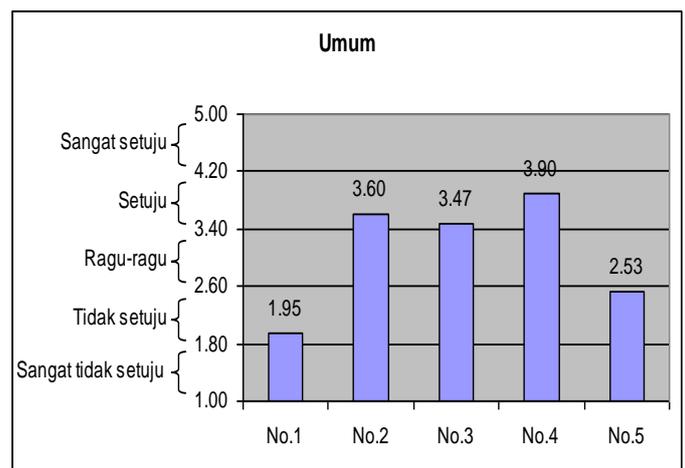
Dimensi Umum pada PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan nilai yang kurang memuaskan, yaitu **3,09** (ragu-ragu). Dimensi ini menunjukkan sifat-sifat *intrapreneurship* perusahaan secara umum. Responden diminta untuk menilai

Tabel 5. Dimensi Umum	
No.	Pertanyaan
1	Menekankan pengendalian anggaran secara ketat (-)
2	Memberikan <i>reward</i> bagi seorang manajer yang melakukan <i>cost cutting</i> (+)
3	Menyediakan dana untuk peluang bisnis baru (+)
4	Menyediakan dana untuk ide-ide yang benar-benar bagus (+)
5	Membutuhkan banyak tahapan persetujuan untuk mendapatkan dana investasi di luar anggaran (-)
Keterangan:	
<ul style="list-style-type: none"> (+) = menambah nilai-nilai entrepreneurial (-) = mengurangi nilai-nilai entrepreneurial (reverse-scored) 	

Dimensi dengan nilai terendah di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas adalah Orientasi Individu, dengan nilai **2,44** (tidak setuju). Dimensi ini secara umum menggambarkan karakteristik *entrepreneurship* para karyawan di dalam perusahaan. Sedangkan dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi Fokus, dengan nilai **3,67** (setuju). Dimensi ini menggambarkan menggambarkan perilaku perusahaan dalam hubungannya dengan fokus mereka dalam melaksanakan kegiatan dan rencana perusahaan.

Secara lebih mendetail dimensi-dimensi kunci dari *Corporate Entrepreneurship* di PT PDAM Tirta

perusahaan secara umum dengan menggunakan lima pertanyaan seperti pada tabel di bawah ini. Nilai rata-rata setiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.3. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Umum

Rendahnya nilai pada dimensi ini disebabkan oleh:

- Kebijakan perusahaan dalam hal pengendalian anggaran yang sangat ketat (nilai 1,95). Ikhtisar laba-rugi yang selalu mencatat hasil rugi bersih selama bertahun-tahun membuat PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas mengambil langkah pengendalian anggaran yang sangat ketat. Hal ini kemungkinan disebabkan juga oleh tidak berjalan dengan semestinya strategi perusahaan di bidang keuangan dan efisiensi.
- Birokrasi yang berbelit-belit dalam hal mendapatkan dana investasi di luar anggaran (2,53). Proposal untuk mendapatkan dana investasi di luar anggaran membutuhkan banyak tahap untuk disetujui.

Walaupun anggaran dikendalikan sangat ketat, ternyata perusahaan telah mengatur anggaran untuk hal-hal yang dapat memberi nilai tambah bagi perusahaan, ditunjukkan oleh disediakannya dana untuk ide-ide yang benar-benar bagus (3,90) dan disediakannya dana untuk peluang bisnis baru (3,47). Perusahaan juga telah cukup baik dalam pemberian *reward* bagi seorang manajer yang melakukan *cost cutting* (3,60).

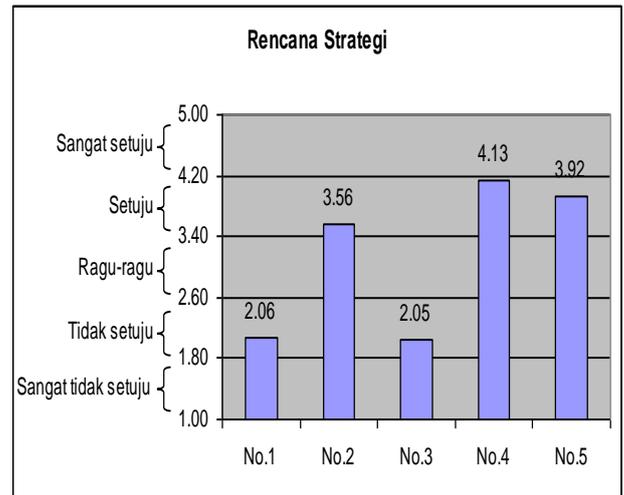
Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Orientasi Individu

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Rencana Strategi

Dimensi Rencana Strategi di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas masih perlu untuk ditingkatkan, terlihat dari hasil EOS yang menunjukkan nilai **3,15** (ragu-ragu). Dimensi ini menggambarkan budaya perusahaan yang mengenai upaya perencanaan strategi perusahaan apakah sudah memiliki ciri-ciri sebagai

perusahaan yang berjiwa *entrepreneurial* atau belum. Responden diminta untuk menilai perusahaan mengenai rencana strategi dengan menggunakan lima pertanyaan seperti pada tabel di bawah ini.

Nilai rata-rata setiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Rencana Strategi

Rendahnya nilai pada dimensi Rencana Strategi ini disebabkan oleh dua hal utama yaitu perusahaan sangat mengharapkan para manajer untuk selalu berpedoman pada rencana dan anggaran tahunan (2,05) dan perusahaan masih menggunakan proses perencanaan strategi yang sangat formal (2,06). Kedua hal ini harus lebih ditingkatkan agar perusahaan dapat memiliki jiwa *intrapreneurship* yang kuat dan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan bisnis yang ada.

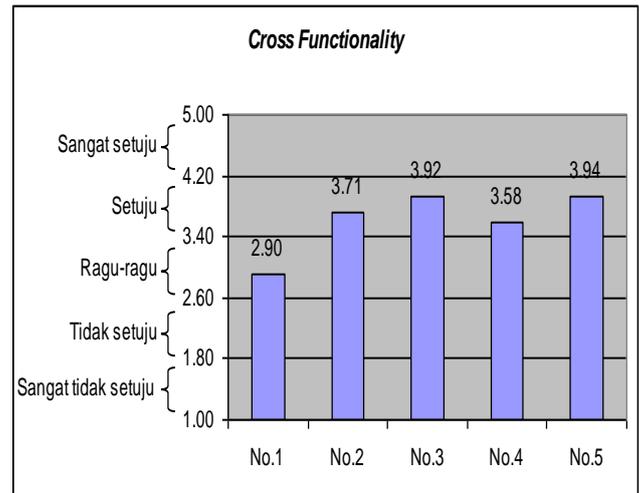
PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas telah cukup baik dalam hal:

- Memiliki rencana yang jelas (4,13), akan tetapi pelaksanaannya masih sangat formal dan kaku terlihat dari harapan perusahaan pada para manajernya dan formalnya proses perencanaan strategi ini.

- PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas juga telah cukup baik dengan tidak bergantung pada konsultan di luar perusahaan untuk membuat strategi (3,92); serta
- Membiarkan strategi tumbuh dan mungkin berubah mengikuti tren pasar (3,56). Pentingnya strategi mengikuti tren pasar disebabkan oleh dinamisnya perubahan pada pasar.

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Cross Functionality

Dimensi *Cross Functionality* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan nilai yang cukup baik, yaitu **3,61** (setuju), yang harus dipertahankan atau bahkan lebih ditingkatkan. Dimensi ini menggambarkan hubungan antar fungsi atau antar departemen dalam perusahaan. Kerjasama, berbagi informasi dan pengetahuan antar divisi dapat meningkatkan kemampuan karyawan, menunjang serta mempercepat pengembangan ide baru. Responden diminta untuk menilai perusahaan dalam hal antar departemen/antar fungsi dengan menggunakan lima pertanyaan. Nilai setiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



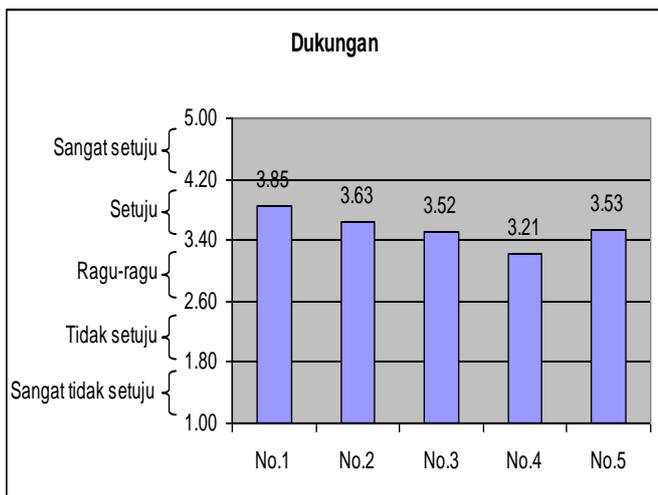
Gambar 4.4. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi *Cross Functionality*

Hal yang masih perlu diperbaiki pada dimensi ini adalah perusahaan masih memiliki sedikit hambatan untuk kerjasama antar departemen/fungsi (2,90). Padahal kerjasama, berbagi informasi, dan pengetahuan antar divisi memperluas pengetahuan dan potensi para karyawan.

Selebihnya, hal-hal lain dalam kategori ini telah memiliki nilai yang cukup baik yang harus dipertahankan atau bahkan lebih ditingkatkan. Hal dengan nilai tertinggi dari dimensi ini adalah perusahaan merotasi karyawan pada fungsi-fungsi yang berbeda sebagai bagian dari proses formal pengembangan SDM (3,94). Diformalkannya rotasi antar departemen/fungsi akan membuat proses kerjasama antar departemen/fungsi akan berjalan lebih sistematis dan terstruktur sehingga akan semakin meningkatkan wawasan dan potensi para karyawan PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas.

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Dukungan Terhadap Ide Baru

Dukungan terhadap ide-ide baru di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan nilai yang cukup baik, yaitu **3.55** (setuju), yang harus dipertahankan atau bahkan lebih ditingkatkan. Dimensi ini berhubungan erat dengan *entrepreneurial leadership* dalam perusahaan. Tidak adanya dukungan dari manajemen terhadap tumbuhnya ide-ide baru akan menghambat sifat-sifat *entrepreneurial*. Responden diminta untuk menilai perusahaan mengenai dukungan terhadap ide-ide. Nilai rata-rata setiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.5. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Dukungan terhadap Ide-Ide Baru

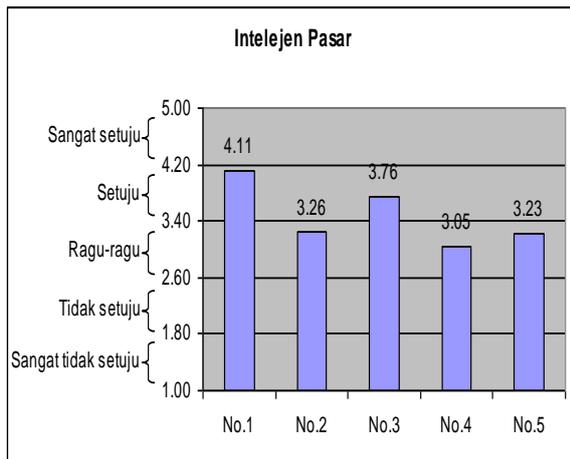
Hal yang masih sangat perlu diperbaiki pada dimensi ini adalah keengganan organisasi mempertanyakan/mengubah cara-cara lama yang sudah ada didalam organisasi dalam menghadapi sesuatu (3,21). Jalur birokrasi yang berbelit-belit mendorong akan hal ini. Perusahaan hendaknya lebih berani dalam mengubah cara lama untuk mengikuti lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Hal-hal lain dalam kategori ini telah memiliki nilai yang cukup baik

yang harus dipertahankan atau bahkan lebih ditingkatkan. Hal dengan nilai tertinggi dari dimensi ini adalah secara umum, manajemen mendukung para karyawan untuk memikirkan cara-cara baru dan berbeda dalam mengerjakan sesuatu (3,85). Hal ini bertolak belakang dengan keengganan perusahaan untuk mengubah cara yang lama.

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Intelejen Pasar

Dimensi Intelejen Pasar di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan nilai yang cukup baik, yaitu **3.48** (setuju), yang harus dipertahankan atau bahkan lebih ditingkatkan. Dimensi ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam membaca pasar. Responden diminta untuk menilai perusahaan mengenai intelegen pasar dengan menggunakan lima pertanyaan. Nilai rata-rata setiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.6. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Intelejen Pasar

Hal dengan nilai tertinggi dari dimensi ini adalah konsumen dianggap raja bagi perusahaan (4,11). Hal ini sesuai dengan misi perusahaan untuk menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Beberapa hal yang masih perlu diperbaiki dalam kaitannya dengan dimensi ini adalah:

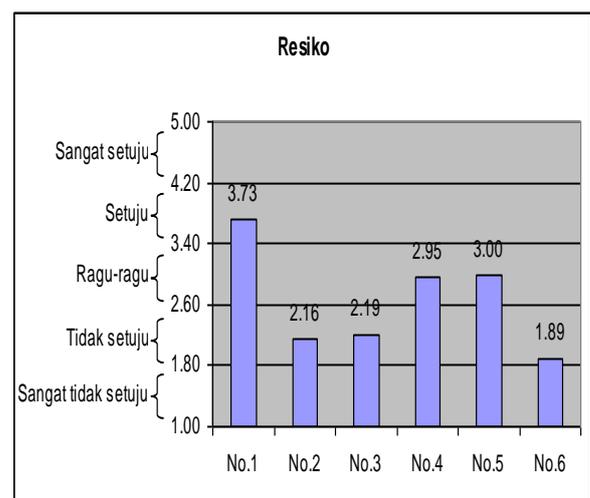
- Rendahnya dorongan untuk bertemu konsumen kecuali karyawan di divisi pemasaran atau penjualan (3,26). Manajemen puncak juga jarang mengunjungi konsumen secara langsung (3,05). Kedua hal ini sangat bertolak belakang dengan paradigma konsumen adalah raja bagi perusahaan. Dengan misi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, seharusnya para karyawan dan manajemen puncak lebih sering bertemu dengan konsumen, tidak terbatas hanya pada divisi pemasaran.
- Hal lain yang perlu mendapat perbaikan adalah kurangnya pengetahuan para karyawan tentang siapa pesaing utama dan bagaimana cara perusahaan bersama-sama menghadapinya (3,23). Kurangnya hal ini kemungkinan disebabkan oleh hak monopoli PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas. Akan

tetapi jika hak ini dikurangi, seperti pada kejadian diberlakukannya Undang-undang Ketenagalistrikan yang membuka peluang sektor swasta untuk memasuki bisnis *retail* tenaga listrik dan mengurangi monopoli PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas. (yang dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi beberapa waktu lalu), pengetahuan akan kompetitor menjadi sangat dibutuhkan.

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Pengambilan Resiko

Dimensi Pengambilan Resiko di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan nilai yang kurang memuaskan, yaitu **2.65** (ragu-ragu). Keberanian untuk mengambil resiko sangat penting untuk dapat menangkap peluang yang ada di pasar. Ketakutan dalam mengambil resiko akan menyebabkan perusahaan kehilangan peluang tersebut. Responden diminta untuk menilai perusahaan mengenai Pengambilan Resiko.

Nilai rata-rata tiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.7. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Resiko

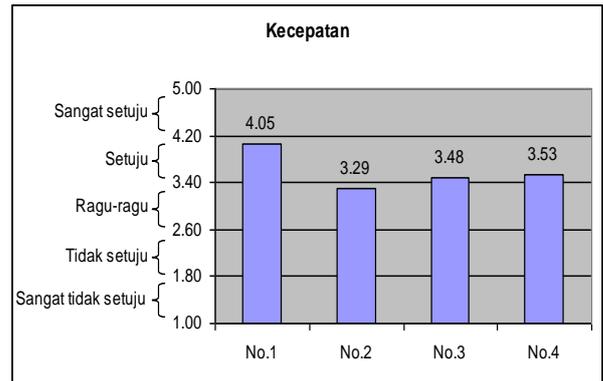
Kecuali dalam hal orientasi dan budaya konservatif (anti perubahan) yang tidak disetujui oleh para karyawan (3,73),

semua hal lain dalam dimensi ini bernilai rendah, terutama dalam hal pilihan perusahaan untuk tumbuh berkembang secara terencana dan terkontrol (1,89), para karyawan terlalu berhati-hati untuk tidak membuat kesalahan (2,16), serta perusahaan kurang berani melakukan investasi bisnis baru hanya berdasarkan intuisi tanpa menggunakan analisis mendalam (2,19).

Keberanian mengambil resiko sangat penting untuk menangkap peluang yang ada di pasar. Walaupun PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas memiliki hak monopoli dalam bidang kelistrikan, keberanian mengambil resiko ini tetap penting untuk dimiliki agar peluang yang bagus yang terlewatkan, misalnya dalam menjawab tantangan bisnis PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas untuk meningkatkan rasio elektrifikasi keluarga Indonesia dan menangkap peluang potensi pertumbuhan kebutuhan energi listrik yang relatif tinggi.

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Kecepatan

Dimensi Kecepatan di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan nilai yang cukup baik, yaitu **3,59** (setuju). Dimensi ini menggambarkan kecepatan perusahaan dalam menangkap dan merespon segala sesuatu yang dapat berguna bagi kepentingan perusahaan. Kecepatan merupakan salah satu *competitive advantage* bagi sebuah perusahaan dalam menangkap peluang yang ada di pasar. Dalam hal ini kecepatan dapat berarti *first to market*, cepat dalam mengambil keputusan, cepat dalam mengalokasikan sumber daya, dan cepat dalam *product delivery*. Responden diminta untuk menilai perusahaan mengenai Kecepatan dengan menggunakan empat pertanyaan. Nilai rata-rata tiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.8. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Kecepatan

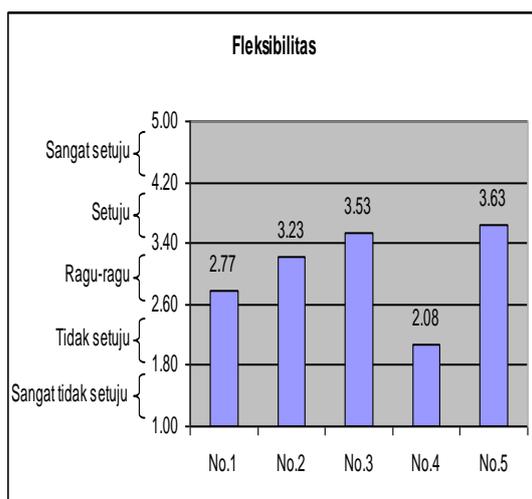
Hal yang masih perlu mendapat perhatian lebih pada dimensi ini adalah kecepatan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada dihadapi perusahaan (3,29). Hal ini disebabkan oleh rendahnya fleksibilitas perusahaan, di mana seluruh karyawan masih sangat diharapkan mengikuti tahap-tahap yang telah ditentukan dalam menyelesaikan sebuah masalah.

Kecuali dalam kecepatan menyelesaikan masalah-masalah yang ada, hal-hal lain di dalam dimensi ini telah menunjukkan nilai yang cukup baik.

- Dalam hal penanganan keluhan-keluhan konsumen, perusahaan telah dapat melakukannya secara cepat dan efisien (4,05). Hal ini sejalan dengan misi perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.
- Besarnya otonomi para manajer dalam membuat keputusan juga telah cukup baik dalam dimensi ini (3,48). Hal ini baik untuk mengurangi sifat birokratis perusahaan yang masih di rasa tinggi.
- Cukup baiknya penilaian dimensi ini juga didukung oleh penilaian konsumen yang menggambarkan perusahaan sebagai perusahaan yang bergerak cepat (3,53). Dimensi ini juga penting dalam hal memenuhi tantangan bisnis perusahaan dimana potensi pertumbuhan kebutuhan energi listrik relatif tinggi di Indonesia.

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Fleksibilitas

Dimensi Fleksibilitas di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan nilai yang kurang memuaskan, yaitu **3,05** (ragu-ragu). Dimensi ini menggambarkan fleksibilitas perusahaan dalam bertindak dan mengambil keputusan. Fleksibilitas ini sangat diperlukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya dengan cepat untuk dapat menangkap peluang yang ada di pasar, yang merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Responden diminta untuk menilai perusahaan mengenai Fleksibilitas dengan menggunakan lima pertanyaan. Nilai rata-rata tiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.9. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Fleksibilitas

Hal yang masih sangat perlu mendapatkan perhatian terutama adalah para karyawan PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas terlalu diharapkan untuk melalui tahap-tahap yang telah ditentukan dalam menyelesaikan pekerjaan (2,08). Hal ini akan berpengaruh besar terhadap kecepatan perusahaan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Rendahnya dimensi fleksibilitas ini juga dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu:

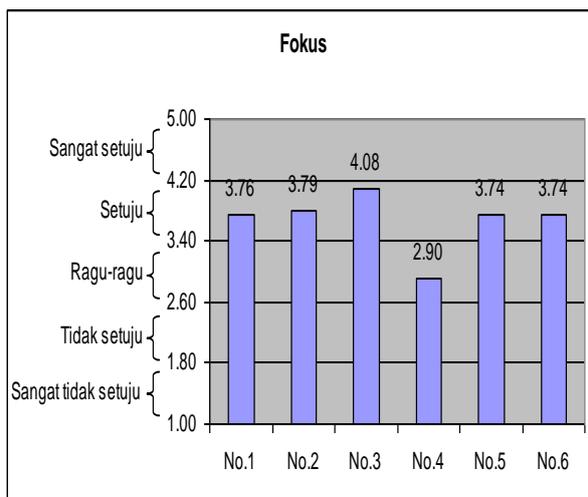
- Kurang seringnya pembentukan team ad hoc/jangka pendek untuk menyelesaikan masalah-masalah (2,77).. Masalah yang timbul diperusahaan pada saat ini diselesaikan melalui jalur formal yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pembentukan team ad/hoc sangat diperlukan terutama dalam hal penyelesaian sebuah masalah yang mengharuskan penyelesaian secara cepat
- Ketika melihat peluang bisnis, perusahaan lambat dalam mengalokasikan sumber daya untuk menangkap peluang tersebut (3,23). Hal ini tidak lepas dari faktor birokratisnya perusahaan.

Hal-hal lain di dalam dimensi Fleksibilitas ini yang telah menunjukkan nilai yang cukup baik adalah:

- Tidak mementingkan penggunaan status jabatan dan gelar di dalam perusahaan (3,63). Hal ini sangat baik untuk dilakukan karena akan membuat suasana menjadi tidak terlalu formal dan akan memperkecil kesenjangan antar karyawan sehingga dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
- Perusahaan sering memindahkan orang-orang ke beberapa fungsi dan departemen yang berbeda untuk meningkatkan perspektif (cara pandang) yang lebih luas (3,53). Seperti yang telah dijelaskan pada analisis dimensi *Cross Functionality* yang bernilai baik. Hal ini semakin diperkuat juga dengan diformalkannya proses ini di dalam perusahaan.

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Fokus

Dimensi Fokus di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan nilai tertinggi di antara dimensi-dimensi lainnya, dengan nilai **3,67** (setuju). Dimensi ini menggambarkan menggambarkan perilaku perusahaan dalam hubungannya dengan fokus mereka dalam melaksanakan kegiatan dan rencana perusahaan. Kemampuan perusahaan yang terbatas mendorong perusahaan untuk fokus pada peluang yang cocok dengan kondisi perusahaan. Responden diminta untuk menilai perusahaan mengenai Fokus dengan menggunakan enam pertanyaan seperti pada tabel di bawah ini. Nilai rata-rata tiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.10. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Fokus

Walaupun secara keseluruhan telah memiliki nilai yang cukup baik, masih ada hal yang perlu untuk diperbaiki dalam dimensi ini yaitu dalam hal kesamaan persepsi para karyawan tentang strategi perusahaan (2,90). Dalam hal ini diperlukan komunikasi yang baik dari para manajemen kepada para karyawannya mengenai strategi perusahaan PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas.

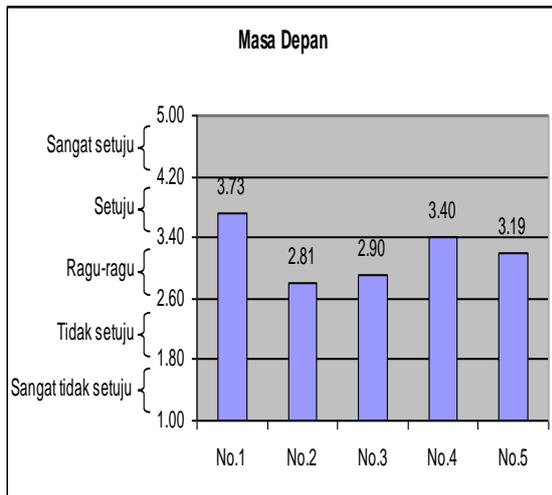
Selain hal di atas, hal-hal lain dalam dimensi ini telah bernilai baik yang harus dipertahankan atau bahkan lebih ditingkatkan:

- Dengan nilai tertinggi adalah manajemen puncak memiliki visi yang sangat jelas mengenai kemana arah perusahaan dan bagaimana mencapainya (4,08). Hal ini berjalan sangat baik di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas dan manajemen puncak telah mengkomunikasikannya secara luas di perusahaan; terbukti dengan
- Bahkan orang-orang yang bekerja pada level terbawah tahu mengenai visi perusahaan (3,74).
- Secara umum perusahaan fokus dalam mengerjakan sesuatu, dapat dilihat dari cukup baiknya nilai yang menunjukkan perusahaan hanya melakukan beberapa hal, tetapi perusahaan mengerjakannya dengan baik (3,76).
- Perusahaan merupakan organisasi yang tidak terkotak-kotak (3,79). Proses antar departemen/fungsi telah cukup baik dapat dilihat pada analisis mengenai dimensi Cross Functionality, yang semakin diperkuat diformalkannya proses ini.
- Kemauan perusahaan untuk mengeluarkan uang, selama itu untuk hal-hal yang benar (3,74). Suatu organisasi yang fokus tentu saja harus didukung juga secara finansial, dan hal ini telah dilakukan dengan baik di PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas

Analisis dan Interpretasi Hasil EOS Mengenai Orientasi Masa Depan

Dimensi Masa Depan di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas menunjukkan yang masih perlu diperbaiki, ditunjukkan dengan nilai **3,21** (ragu-ragu). Dimensi ini menggambarkan perilaku perusahaan dalam memandang masa depan

perusahaan berkaitan dengan perilaku entrepreneurial. Responden diminta untuk menilai perusahaan mengenai orientasi Masa Depan dengan menggunakan lima pertanyaan. Nilai rata-rata setiap pertanyaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.11. Nilai Rata-rata Tiap Pertanyaan Pada Dimensi Masa Depan

Kecuali dalam hal kesadaran para karyawan bahwa perusahaan mereka adalah perusahaan yang terdepan/terbaik dibidangnya (3,73), semua hal dalam dimensi ini masih kurang memuaskan. Keyakinan para karyawan bahwa PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas adalah yang terdepan/terbaik di bidangnya tentu saja tidak lepas dari fakta bahwa mereka diberi hak monopoli di bidang kelistrikan, sehingga nuansa kompetisi di bidang ini sangat kurang. Tetapi apabila hak monopoli ini dikurangi (seperti pada kasus pemberlakuan Undang-undang Ketenagalistrikan yang baru dicabut oleh Mahkamah Konstitusi beberapa waktu lalu, yang membuka peluang sektor swasta untuk memasuki bisnis *retail* tenaga listrik dan mengurangi monopoli PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas.), maka hal ini perlu mendapat perhatian khusus dari perusahaan.

Hal-hal yang masih perlu mendapat perbaikan pada dimensi ini terutama adalah dalam hal:

- Kurangnya investasi di R&D, dengan nilai terendah (2,81). Inovasi merupakan faktor penting dalam sebuah siklus hidup suatu bisnis. Tanpa inovasi suatu bisnis dapat menjadi *stagnant* atau bahkan mengalami penurunan. Investasi di R&D sangat diperlukan untuk mendorong inovasi ini.
- Menciptakan pasar yang benar-benar baru berdasarkan produk-produk yang sangat inovatif, dimana konsumen sendiri belum tahu kalau mereka membutuhkannya (2,90).
- Menjadi pemimpin daripada sebagai pengikut dalam pengembangan produk baru (3,40). Dengan menjadi perusahaan yang *first to market*, akan memberi *value added* bagi perusahaan dan diharapkan mampu menguasai pasar baru.
- Para karyawan tidak diberikan penghargaan dalam bereksperimen mencoba hal-hal baru (nilai 3,19) Kecilnya penghargaan terhadap karyawan yang inovatif dan kreatif menyebabkan karyawan tidak termotivasi untuk memiliki orientasi ke masa depan.

KESIMPULAN

Dari EOS yang dilakukan di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas, budaya *intrapreneurship* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas masih kurang memadai, ditunjukkan dengan kisaran nilai 2,44 (tidak setuju) hingga 3,67 (setuju) dalam skala 5. Dimensi-dimensi yang perlu ditingkatkan dalam hubungannya dengan *Intrapreneurship* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas adalah Orientasi Individu (dengan nilai 2,44), Pengambilan Resiko (dengan nilai 2,65), Fleksibilitas (dengan nilai 3.05), Umum

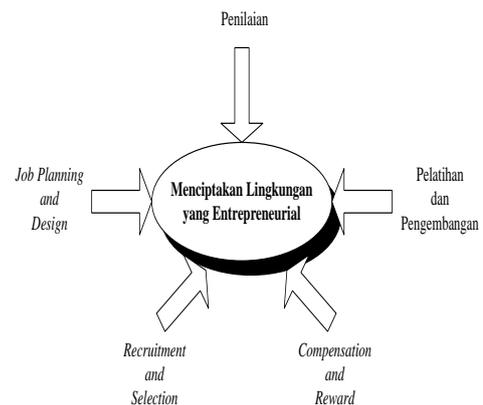
(dengan nilai 3.09), Rencana Strategi (dengan nilai 3.15), serta Masa Depan (dengan nilai 3.21). Sedangkan dimensi-dimensi yang perlu dipertahankan atau bahkan lebih ditingkatkan dalam hubungannya dengan *Intrapreneurship* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas adalah Fokus (dengan nilai 3.67), *Cross Functionality* (dengan nilai 3.61), Kecepatan (dengan nilai 3.59), Dukungan (dengan nilai 3.55), serta Intelejen Pasar (dengan nilai 3.48).

Dari analisis terhadap kategori Kondisi Perusahaan diperoleh:

- Kinerja PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas berada pada level di atas rata-rata dibanding kompetitornya, dengan nilai 3,87.
- Dalam hal pemberdayaan SDM PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas dinilai 3,35 (rata-rata) oleh para karyawannya.
- Dalam hal Inovasi, PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas dinilai nilai 3,31 (rata-rata) oleh para karyawannya.
- Dalam hal penggajian, 66% karyawan menilai bahwa perusahaan telah memberikan gaji sesuai dengan kinerja.

IMPLIKASI

- Setelah melakukan penilaian dan analisis mengenai budaya *entrepreneurial*, untuk menciptakan lingkungan kerja yang *entrepreneurial* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:



Gambar 5.1 Menciptakan Lingkungan yang *Entrepreneurial*

- Mengadakan pelatihan-pelatihan berbasis *Intrapreneurship* dan mengadakan seminar-seminar untuk membangun kesadaran tentang pentingnya *Intrapreneurship* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas.
- Memberikan compensation and reward bagi para intrapreneur di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas dan mengatur sistem yang sesuai untuk hal ini.
- Merekrut orang-orang yang memiliki orientasi entrepreneur dan memiliki karakter entrepreneur yang cukup kuat untuk bekerja di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas.
- Mendefinisikan dengan jelas apa saja yang harus dilakukan oleh para karyawan dalam hubungannya dengan *intrapreneurship*, dalam rangka perbaikan dimensi-dimensi *intrapreneurship* yang telah dinilai sebelumnya.

Dalam hubungannya dengan *entrepreneurial leadership* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas, rekomendasi yang ditawarkan adalah:

- Para manajer dan *top management* di PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas sebaiknya meningkatkan *entrepreneurial leadership* mereka untuk menyamakannya dengan ekspektasi para karyawan, yang hasil

akhirnya diharapkan dapat lebih memberikan *value added* bagi perusahaan.

- Usaha untuk meningkatkan *entrepreneurial leadership* ini dapat dilakukan dengan 2 cara:
 - *Build*; yaitu dengan cara membangun *entrepreneurial leadership* para manajer dan *top management* yang telah ada di dalam PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas. Cara ini dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan berbasis *intrapreneurial leadership* bagi para manajer dan *top management*, baik oleh internal perusahaan atau dengan bantuan pihak/lembaga profesional.
 - *Buy*; yaitu dengan cara mendatangkan/mempekerjakan orang dari luar PT PDAM Tirta Dharma Kabupaten Banyumas dengan sifat-sifat *entrepreneurial* yang tinggi untuk duduk di jajaran manajemen.
- Untuk mengurangi kesenjangan antara frekuensi pelaksanaan dengan tingkat kepentingan yang dirasakan oleh para karyawan dalam hal *entrepreneurial leadership*, para karyawan hendaknya lebih dapat mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada pihak manajemen.
- Pihak internal perusahaan sebaiknya melakukan penilaian *360 degrees feedback* (atasan, *peer*, dan bawahan) dalam hal *entrepreneurial leadership*, agar perbaikan dapat dilakukan secara spesifik per pribadi manajer atau *top management*.

DAFTAR PUSTAKA

- Hisrich, Robert D & Petters, Michael P, 2004, *Entrepreneurship*, McGraw Hills, New York.
- Morris, Michael H., 2002, *Corporate Entrepreneurship*, South-Western, Ohio.

Nurhayati, Sinta,R., 2002, *Identifikasi Budaya Perusahaan untuk Meningkatkan Tingkat Efektivitas Perusahaan*, Program Studi Magister Management Bisnis dan Administrasi, Program Pasca Sarjana, ITB.

Pinchot III, Gifford, 1985, *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York.

Robbins, Stephen, P., 2005, *Organizational Behavior*, Edisi 11, Prentice Hall, New Jersey.

Singarimbun, Masri, Efendi, S., 1995. *Metode Penelitian Survey*, Cetakan kedua, LP3ES, Jakarta.

Thornberry, Neal, 2006, *Lead Like an Entrepreneur*, McGraw Hills.

Umar, Husein, 1999, *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wolcot, Robert, C. & friends, 2006, The 12 Different Ways for Companies to Innovate, MITSloan Management Review.

Porter, L.W., & E.E. Lawler, III. 1968. What Job Attitudes Tell About Motivation. *Harvard Business Review*, XLVI, January-February.

Reilly R.R., Smither J.W., Vasilopoulos N.L. 1996. A Longitudinal Study of Upward Feedback. *Personnel Psychology*. Vol.4 (3), pp.599-612.

Roch, S.G., & L.A. McNall. 2007. An Investigations of Factors Influencing Accountability and Performance Rating. *The Journal of Psychology*, 141(5), pp.499-523.

Rowden, R.W. Exploring Methods to Evaluate the Return-on-Investment from Training. *Business Forum*, Vol.27, No.1.

Rynes, S.L., B. Gerhart., & L. Park. 2005. Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review Psychology*, 56.

Schwabb, D.P., & L.R. Cummings. 1970. Theories of Performance and Satisfaction: A Review. *Industrial Relations*, Vol.9. pp.408-430.

Hui, Chun., Simon S.K Lam, Kenneth K.S Law., 2000., Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior: a field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol 85 No 5, 822-828