

PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP STRATEGI USAHA DAN KINERJA BISNIS UMKM DI DESA UJUNG-UJUNG, Kec. PABELAN, Kab SEMARANG

Oleh:

Paulus Wardoyo, Endang Rusdianti, Sri Purwantini ¹⁾

e-mail:adyalk@gmail.com; endang_rusdianti@yahoo.com; sripurwantini@gmail.com

¹⁾Dosen Fak Ekonomi Univ Sermarang

ABSTRACT

This research will examine how surely influence entrepreneurial orientation against from business strategy development and business connection with performance business. The population used was the business agent of UMKM in the Ujung-Ujung, Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang. Sample census conducted by 46 UMKM. The data collected is of primary data through questionnaires and interviews.

Quantitative Analysis Data organization and discovery of the findings. For Test Model And Relationships developed Research is SmartPLS The program is operated through SmartPLS.. There is a significant positive influence and entrepreneurial orientation to business strategies,

There is a significant positive influence on business strategy and business performance and the positive impact and significant entrepreneurial orientation to business performance.

Keywords: *entrepreneurial orientation, business strategy, business performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada masa sekarang, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dituntut untuk memiliki kapabilitas dinamik dan strategi yang mampu menangkap peluang dan memperbaharui pasar. Tekanan dan persaingan bisnis global mempengaruhi Unit Usaha Kecil dan Menengah (UKM), seperti halnya globalisasi, peningkatan teknologi, perubahan demografi dan sosial, kemampuan untuk melakukan inovasi, dukungan dana, maupun kewirausahaan. Tetapi, dalam kenyataannya, tuntutan dari lingkungan bisnis saat ini, ternyata masih sulit untuk dipenuhi Usaha Kecil dan Menengah (Kuncoro, 2006). Kuncoro (2006) menyatakan bahwa Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia secara kualitas sulit berkembang di pasar karena menghadapi beberapa masalah internal, yaitu rendahnya kualitas sumberdaya manusia seperti kurang terampilnya sumberdaya manusia, kurangnya orientasi kewirausahaan (entrepreneurial orientation) rendahnya penguasaan teknologi dan manajemen, minimnya informasi.

Orientasi kewirausahaan (entrepreneurial orientation) adalah orientasi perusahaan yang memiliki prinsip pada upaya untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi kesempatan (Lumpkin & Dess, 1996). Miller (1983) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai orientasi untuk menjadi yang pertama dalam hal inovasi di pasar, memiliki sikap untuk

mengambil risiko, dan proaktif terhadap perubahan yang terjadi pasar. Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat akan memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi lebih kuat dibandingkan perusahaan lain. Sementara itu Lumpkin dan Dess (1996), menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat, akan lebih berani untuk mengambil risiko, dan tidak cuma bertahan pada strategi masa lalu. Pada lingkungan yang dinamis, orientasi kewirausahaan jelas merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Hanifah (2011) menyebutkan bahwa penyebab lemahnya kinerja dan produktivitas UKM diduga kuat karena lemahnya karakter kewirausahaan serta belum optimalnya peran manajerial dalam mengelola usaha pada lingkungan bisnis yang cepat berubah. Untuk dapat mengembangkan usaha berkinerja tinggi, perusahaan bergantung pada banyak kapabilitas. Dalam hal ini ada dua kapabilitas yaitu orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan serta bagaimana kapabilitas ini berkaitan dengan kinerja. Porter (2008) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam market place yang sama. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu berani mengambil risiko, bertindak secara proaktif dan selalu inovatif (Lumpkin dan Dess, 1996). Berani mengambil risiko merupakan sikap wirausahawan yang melibatkan kesediaannya untuk mengikat sumber daya dan berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian (Keh et al. 2002). Proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan gerak agresif dan proaktif, seperti memperkenalkan produksi baru atau jasa di atas kompetisi dan aktivitas untuk mengantisipasi permintaan mendatang untuk menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan. Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Orientasi kewirausahaan yang tinggi berhubungan erat dengan penggerak utama keuntungan sehingga seorang wirausahawan mempunyai kesempatan untuk mengambil keuntungan dan munculnya peluang-peluang tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (Wiklund, 1999). Dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991); Smart dan Conant (1994); Wiklund (1999), menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Oleh sebab itu, perusahaan yang semakin inovatif, proaktif, dan berani untuk mengambil risiko cenderung mampu untuk berkinerja usaha yang lebih baik. Selain orientasi kewirausahaan, yang dapat mempengaruhi strategi.

UKM yang berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya perlu untuk memperhatikan dua hal, yaitu orientasi kewirausahaan dan strategi bisnisnya. Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Sedangkan strategi usaha merupakan cara perusahaan memenangkan persaingan. Lumpkin dan Dess (1996), menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat, akan lebih berani untuk mengambil risiko, dan tidak cuma bertahan pada strategi masa lalu. Pada lingkungan yang dinamis, orientasi kewirausahaan merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup

perusahaan. Kedua hal tersebut dipandang sebagai landasan dalam menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Usaha yang aktif di pasar dicirikan dengan kompetisi dan pengembangan usaha. Hal ini menjadi esensial karena memberi kontribusi bagi pembaharuan (Harmsen, Grunert, dan Bove, 2000) serta daya saing dan pertumbuhan perusahaan (Cooper dan Kleinschmidt, 2004). Mengingat pentingnya peran orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis untuk kalangan UKM, diperlukan pemahaman yang memadai tentang hal tersebut dalam rangka peningkatan kinerja UKM.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Andriyani (2005) membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan daya saing UKM yang didominasi oleh strategi-strategi bisnis yang baik. Hanifah (2011) yang melakukan penelitian pada UKM di Jawa Barat mendapatkan hasil bahwa strategi bisnis jika dikelola dan dikerjakan dengan efektif maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil dari implementasi strategi yang berdasarkan pada orientasi kewirausahaan memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan sukses terhadap perubahan lingkungan. Orientasi kewirausahaan cenderung memiliki implikasi positif terhadap kinerja perusahaan. Merujuk pada beberapa studi yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu, banyak yang menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003; Madsen, 2007; Tang et al, 2007; Lukiastruti, 2010; Mahausushi, 2011; Ferriera et al, 2011, Al Swidil, 2012; Arshad et al 2013). Sementara itu studi yang dilakukan oleh peneliti lainnya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2005; Stam & Elfin, 2008; Baker & Sinkula, 2009; Frank et al, 2010; Awang et al, 2010 serta Murniningsih, 2015)

Identifikasi Masalah

Berpijak dari kontroversi hasil penelitian tentang pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan/bisnis, maka hal tersebut masih menarik untuk diteliti lebih lanjut, sehingga diharapkan dapat menjelaskan upaya pelaku usaha mikro kecil dan menengah dalam mengembangkan bisnisnya. Sehingga dengan demikian rumusan masalah penelitian : bagaimana membangun model orientasi kewirausahaan bagi pengusaha mikro, kecil dan menengah dalam upaya mereka guna meningkatkan kinerja bisnisnya. Adapun pertanyaan penelitian dalam penelitian ini berbunyi sebagai berikut : Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi usaha?; Apakah strategi usaha berpengaruh terhadap kinerja bisnis?, Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis? Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji model empirik yang menjembatani dari kontroversi tentang pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dengan memasukkan variabel strategi usaha sebagai variabel intervening. Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk : menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi usaha, menganalisis pengaruh strategi usaha berpengaruh terhadap kinerja bisnis, menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

Tinjauan Literatur Dan Pengembangan Hipotesis Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis pada hakekatnya adalah prestasi yang dicapai oleh sebuah organisasi bisnis dan dapat dilihat hasilnya. Para peneliti telah menyepakati, bahwa pengukuran kinerja bisnis tidak hanya cukup menggunakan ukuran tunggal (Dan & Wensley, 1998; Jaworski &

Kohli, 1993). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993) serta Chang (1998) kinerja perusahaan diukur dari kinerja bisnis keseluruhan dibanding pada tahun lalu dan kinerja keseluruhan dibandingkan dengan pesaing utamanya, sementara Slater dan Narver (2000) mengatakan kinerja bisnis diukur dengan profitabilitas dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Definisi kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik (Suci, 2006). Kinerja (*performa*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihinya. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Hal ini menyebabkan beragam pengukuran kinerja dalam penelitian bidang bisnis terus berkembang dengan dasar indikasi yang bervariasi.

Orientasi Kewirausahaan

Porter (2008) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan Culhane (2003) yang melakukan penelitian, menunjukkan bahwa semangat kewirausahaan secara parsial tidak menentukan kinerja perusahaan tetapi melalui interaksi proses strategi dan perubahan kondisi ekonomi di masing-masing negara, semangat kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Lumpkin dan Dess (1996) dan Wiklund dan Shepherd (2005) orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi berhubungan erat dengan proses penyusunan strategi yang akan memberikan dasar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan bisnis organisasi. Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha (Keh et al., 2007). Sedangkan Miller dan Fneseri (1982) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu berani mengambil risiko, bertindak secara proaktif dan selalu inovatif (Lumpkin dan Dess, 1996). Berani mengambil risiko merupakan sikap wirausahawan yang melibatkan kesediaannya untuk mengikat sumber daya dan berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian (Keh et al. 2002). Proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan gerak agresif dan proaktif, seperti memperkenalkan produksi baru atau jasa di atas kompetisi dan aktivitas untuk mengantisipasi permintaan mendatang untuk menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan. Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Orientasi kewirausahaan yang tinggi berhubungan erat dengan penggerak utama keuntungan sehingga seorang wirausahawan mempunyai kesempatan untuk mengambil keuntungan dan munculnya peluang-peluang tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (Wiklund, 1999).

Dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991); Smart dan Conant (1994); Wiklund (1999), menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Oleh sebab itu, perusahaan yang semakin inovatif, proaktif, dan berani untuk mengambil risiko cenderung mampu untuk berkinerja usaha yang lebih baik. Selain orientasi kewirausahaan, yang dapat mempengaruhi strategi.

Carson (2002) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai upaya mempelajari tentang nilai, kemampuan dan perilaku seseorang dalam upaya berkreasi dan berinovasi. Oleh karena itu, studi tentang kewirausahaan adalah berkaitan dengan nilai-nilai dan kemampuan pribadi seseorang yang dinyatakan dalam wujud perilaku. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Day et al (2006) pada prinsipnya orientasi kewirausahaan merupakan sifat, ciri, dan watak yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan gagasan yang inovatif ke dalam dunia nyata yang dilakukan secara kreatif atau secara singkat dikatakan sebagai *ability to create the new and different thing*. Orientasi Kewirausahaan sebagai proses, dengan gaya manajemen berorientasi-aksi yang menggunakan inovasi dan perubahan sebagai fokus pemikiran dan perilaku. Sedangkan Carson (2008) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan gabungan dari kreativitas, inovasi dan keberanian dalam menghadapi resiko yang dilakukan dengan cara kerja keras guna membentuk dan memelihara usaha yang baru. Kreativitas merupakan pola berfikir sesuatu yang baru, sedangkan inovasi adalah merupakan cara bertindak untuk melakukan sesuatu yang baru. Dengan demikian menurut etimologi, maka kewirausahaan hakikatnya adalah suatu kemampuan dalam berfikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat dalam menghadapi tantangan hidup.

Strategi Usaha

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan usaha telah mengakibatkan industri kecil yang ada berupaya menyesuaikan strateginya. Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan usaha yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi Porter (2008), keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*). Perencanaan strategi menyatakan bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearch II dan Robinson, 2007) yaitu (1) mencapai biaya rendah (*overall Cost Leadership*) dalam industri, (2) menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*) dan (3) melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri.

Senada dengan penelitian tersebut, Porter (1985) memberikan gambaran strategi bisnis dari hasil penelitian yang dikembangkannya yang disebut sebagai strategi generic yaitu strategi kepemimpinan biaya, differensiasi dan fokus. Miller (1986, 1988) memodifikasi kerangka kerja dari Porter dengan mengajukan dua tipe dari differensiasi sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada pemasaran dan inovasi. Tiga dimensi strategi menurut Miller (1986, 1988) adalah kepemimpinan biaya, differensiasi marketing dan differensiasi inovasi. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat (Kim dan Lim 1988; Lee 1989). Strategi *Cost Leadership* merupakan strategi orientasi internal dimana perusahaan berkonsentrasi pada efisiensi produk dan pengendalian biaya dalam upaya memperoleh biaya produksi yang paling rendah dibandingkan dengan pesaing.

Cost leadership dilakukan dengan cara efisiensi biaya yang secara spesifik dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya. Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan meminimalisasi biaya inovasi dengan tujuan mempertahankan pelanggan yang rentan terhadap perubahan harga produk (Handoyo, 2001). Strategi *Marketing Differentiation* dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan diferensiasi pemasaran selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk diferensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi (Suci, 2006). Hal tersebut dipandang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Strategi *Inovative Differentiation* merupakan kegiatan didalam perusahaan yang meliputi kreatifitas dalam pengembangan produk, penerapan teknologi baru dan desain kualitas. strategi usaha yang bisa memenangkan persaingan terutama yang berkaitan dengan diferensiasi produk, efisiensi atau *cost leadership* dan kemampuan adaptasi, serta keunggulan mutu.

Hubungan antar variable dan pengembangan hipotesis

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Usaha

Menurut Day et al (2006) orientasi kewirausahaan merupakan sifat, ciri, dan watak yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan gagasan yang inovatif ke dalam dunia nyata yang dilakukan secara kreatif atau secara singkat dikatakan sebagai *ability to create the new and different thing* Sedangkan Carson (2008) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan gabungan dari kreativitas, inovasi dan kebenaran dalam menghadapi resiko yang dilakukan dengancara kerja keras guna membentuk dan memelihara usahan yang baru. Kreativitas merupakan pola berfikir sesuatu yang baru, sedangkan inovasi adalah merupakan cara bertindak untuk melakukan sesuatu yang baru. Sementara Goundlund (1977) mengatakan bahwa hasil belajar sesungguhnya memiliki tiga domain yaitu *cognitive*, *affective* dan *psychomotor* yang biasa disebut dengan *taxonomy of education objectives*. Kemampuan yang meliputi empat aspek pengetahuan, sikap, ketrampilan dan kematangan emosional akan sangat mempengaruhi kinerja pengusaha kecil yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Purnama dan Suyanto (2010) menunjukkan bahwa kemampuan usaha memiliki pengaruh yang signifikan atas keberhasilan usaha. Sementara studi yang dilakukan oleh Frestian (2014) menyebutkan bahwa pelaku bisnis UMKM memiliki kendala dalam hal keterbatasan modal dan keterbatasan sumber daya manusia. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi sebagai berikut :

H1. Ada pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap strategi usaha.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis

Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha. Miller dan Friesen (1982) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Porter (2008) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam market place yang sama. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga

aspek kewirausahaan, yaitu selalu inovatif, bertindak secara proaktif dan berani mengambil risiko (Lumpkin dan Dess, 1996).

Kemampuan seseorang sesungguhnya merupakan proses belajar yang meliputi berbagai aspek seperti pengetahuan, sikap dan ketrampilan (Nadle, 1992 dan Thonhowi,1991). Studi yang dilakukan oleh Purnama dan Suyanto (2010) menunjukkan bahwa kemampuan usaha memiliki pengaruh yang signifikan atas keberhasilan usaha. Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang baru dan unik (Schumpeter dan Milton, 1989, dalam Suryanita 2006). Berani mengambil risiko merupakan sikap berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian. Hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal (Looy et al. 2003, dalam Suryanita, 2006). Orientasi kewirausahaan yang tercermin dari sikap penuh inovasi, proaktif dan keberanian mengambil risiko diyakini mampu mendorong kinerja perusahaan. Hal tersebut dikuatkan oleh Covin dan Slevin (1991); Wiklund (1999), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha juga disampaikan oleh Covin dan Slevin (1991). Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha (Keh et al., 2007).

Merujuk pada uraian diatas, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi sebagai berikut :

H2. Ada pengaruh antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis

Pengaruh Strategi Usaha terhadap Kinerja Bisnis.

Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi Porter (2008), keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (sustainable competitive advantages). ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan (Suci, 2006). Perencanaan strategi menyatakan bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearch II dan Robinson, 2007) yaitu (1) mengejar untuk mencapai biaya rendah (overall Cost Leadership) dalam industri, (2) mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (differentiation) dan (3) mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Porter (1985) memberikan gambaran strategi bisnis dari hasil penelitian yang dikembangkannya yang disebut sebagai strategi generic yaitu strategi kepemimpinan biaya, differensiasi dan fokus. Miller (1986, 1988) memodifikasi kerangka kerja dari Porter dengan mengajukan dua tipe dari differensiasi sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada pemasaran dan inovasi. Tiga dimensi strategi

menurut Miller (1986, 1988) adalah kepemimpinan biaya, diferensiasi marketing dan diferensiasi inovasi. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Hal ini menyebabkan beragam pengukuran kinerja dalam penelitian bidang bisnis terus berkembang dengan dasar indikasi yang bervariasi

H 3. Ada pengaruh antara strategi usaha terhadap kinerja bisnis.

Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah para pelaku usaha UMKM yang ada di Desa Ujung-ujung, Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang sedangkan pengambilan sampel dilakukan secara sensus sebanyak 46 pelaku UMKM. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian adalah dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pelaku UMKM, kuesioner terdiri atas pertanyaan tertutup dan terbuka, selanjutnya ditindak lanjuti dengan wawancara Skala pengukuran atas pertanyaan akan diberi skor penilaian dari 1 sampai dengan 10. Untuk menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner. Adapun teknik analisis kuantitatif yang digunakan adalah memakai persamaan struktural yang penyelesaiannya dilakukan dengan yang digunakan dengan bantuan program *SmartPLS*.

PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Karakteristik individu dari 46 kuesioner disebar, mengenai tingkat pendidikan adalah sebanyak 28 responden (56%) berpendidikan SMA, 18 responden (44%) berpendidikan SMP. Hal ini menandakan bahwa responden didominasi oleh pengusaha yang berpendidikan formal SMA. Terdapatnya penguasaan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh para pelaku usaha memotivasi untuk mencari cara bagaimana untuk menguasai penerapan orientasi dalam pengambilan keputusan serta pengelolaan kewirausahaannya dengan baik.

Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 30 responden (55%) adalah pria sebanyak 16 responden (45%) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan dari sisi jenis kelamin dalam melaksanakan kewirausahaan. Dewasa ini tidak hanya pria yang menjadi tumpuan roda perekonomian bagi keluarga, wanita pun ikut berbisnis untuk mendapatkan tambahan penghasilan setiap bulannya.

Berdasarkan jumlah karyawan yang dimiliki untuk usahanya adalah <5 orang sebanyak 10 UMKM, antara 5 – 19 orang sebanyak 30 UMKM dan >20 orang karyawan sebanyak 6 UMKM. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM masih banyak menggunakan padat karya atau banyak tenaga kerja terutama dalam hal melakukan proses produksi, sedangkan untuk pemasaran dan pengelolaan keuangan masih belum banyak menggunakan teknologi yang canggih. Berdasarkan lama usaha yang sudah dijalani oleh para UMKM adalah, 5 tahun sebanyak 8 UMKM, antara 5 – 10 tahun sebanyak 23 UMKM dan > dari 10 tahun sebanyak 15 UMKM. Hal ini menunjukkan bahwa lama usaha lebih didominasi oleh UMKM yang antara 5 – 10 tahun, karena usaha yang dilakukan adalah berdasarkan usaha warisan atau usaha keluarga yang turun temurun.

Uji Validitas

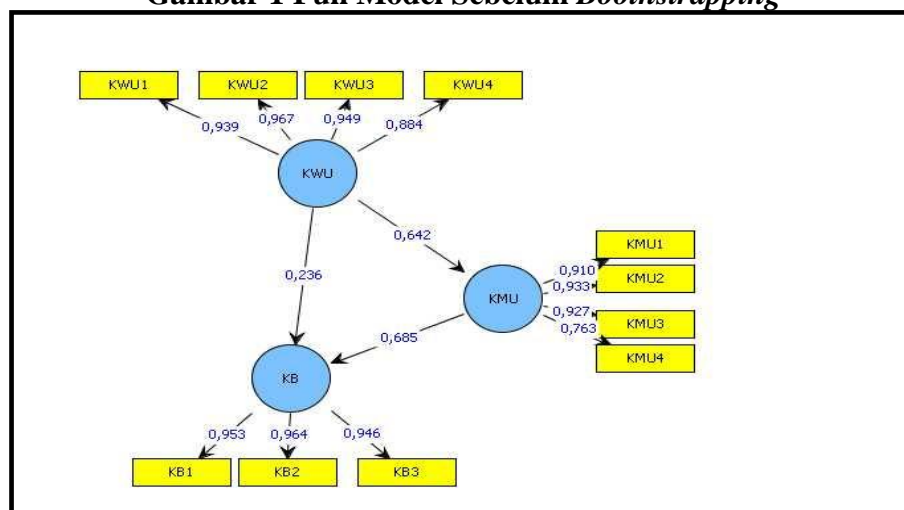
Hasil output menunjukkan bahwa loading factor untuk masing konstruk diatas yang dipersyaratkan 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin,1998). Hasil dari *outer loading* yang selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Hasil pengujian validitas

	KWU	KMU	KB
KB1			0,953
KB2			0,964
KB3			0,946
KMU1		0,91	
KMU2		0,933	
KMU3		0,927	
KMU4		0,763	
KWU1	0,939		
KWU2	0,967		
KWU3	0,949		
KWU4	0,884		

Dari tabel dapat diperoleh semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel loading factor di atas 0,50. Pengujian validitas untuk indikator menggunakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Hasil menunjukkan nilai paling kecil adalah 0,763 yaitu indikator dari KMU4, meskipun demikian masih diatas syarat yaitu 0,5. Dengan demikian indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid. Berikut disajikan diagram loading factor dari masing-masing indikator dalam penelitian.

Gambar 1 Full Model Sebelum *Boothstrapping*



Model pengukuran dengan replaktif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten

memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Caranya yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Tabel 2
Latent Variabel Correlations

	KWU	KMU	KB
KWU	1		
KMU	0,642	1	
KB	0,676	0,837	1

Tabel 3
AVE

Deskripsi	Average variance extracted (AVE)
KWU	0,874
KMU	0,785
KB	0,911

Menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik adalah kalau AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50. Hasil output AVE menunjukkan bahwa nilai AVE baik untuk konstruk Orientasi Kewirausahaan, strategi usaha dan kinerja bisnis memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas konstruk diukur dengan kriteria composite reliability dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability diatas 0,70. Berikut ini hasil output :

Tabel 4 Composite Reliability

Deskripsi	Composite Reliability
KWU	0,965
KMU	0,935
KB	0,968

Hasil output composite reliability untuk konstruk orientasi kewirausahaan (0,965), strategi usaha (0,935) dan kinerja bisnis (0,968), semuanya diatas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Pengujian model struktural (Inner Model)

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *Goodness-fit model*. Model pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi usaha memberikan nilai R Square sebesar 0,412 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk strategi usaha dapat dijelaskan oleh variabilitas orientasi kewirausahaan sebesar 41,2 % sedangkan 58,8 % dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Pengaruh orientasi kewirausahaan dan strategi usaha terhadap kinerja bisnis memberikan nilai R Square sebesar 0,733 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja bisnis dapat dijelaskan oleh variabilitas orientasi kewirausahaan dan strategi usaha sebesar 73,3% sedangkan 26,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Tabel 5 R-Square

Deskripsi	R-square
KWU	
KMU	0,412
KB	0,733

Uji yang kedua adalah melihat signifikansi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi usaha, strategi usaha terhadap kinerja bisnis dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik.

Tabel 6 Inner weights sebelum *bootstrapping*

	KWU	KMU	KB	T-Statistic
KWU		0,642	0,236	24,99
KMU			0,685	9,634
KB				33,23

Selanjutnya dilakukan *bootstrapping* untuk menentukan nilai signifikansi untuk masing-masing factor loading. Hasil *bootstrapping* memberikan nilai signifikansi dari masing-masing indikator terhadap konstruk orientasi kewirausahaan, strategi usaha dan kinerja bisnis sbb :

Tabel 7 Results for outer loadings

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
KWU				
KWU1	0,939	0,94	0,01	91,35
KWU2	0,967	0,967	0,003	309,805
KWU3	0,949	0,95	0,008	118,994
KWU4	0,884	0,886	0,024	36,799
KMU				

KMU1	0,91	0,912	0,009	106,278
KMU2	0,933	0,933	0,007	131,395
KMU3	0,927	0,928	0,007	132,446
KMU4	0,763	0,766	0,016	48,102
KB				
KB1	0,953	0,955	0,006	149,443
KB2	0,964	0,964	0,004	261,578
KB3	0,946	0,947	0,006	155,915

Loading factor untuk indikator semua signifikan dengan nilai t statistik diatas 1,96 (untuk tingkat signifikansi 0,05).

Tabel 8 Results for outer weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
KWU				
KWU1	0,277	0,277	0,005	57,168
KWU2	0,283	0,282	0,005	58,277
KWU3	0,269	0,268	0,004	65,915
KWU4	0,239	0,239	0,004	53,421
KMU				
KMU1	0,26	0,261	0,004	59,905
KMU2	0,269	0,268	0,004	67,62
KMU3	0,26	0,26	0,003	102,007
KMU4	0,355	0,353	0,011	31,126
KB				
KB1	0,343	0,342	0,004	94,124
KB2	0,373	0,372	0,004	85,473
KB3	0,332	0,332	0,003	107,509

H ubungan regresi adalah dengan melihat nilai koefisien regresi dan signifikansi dari koefisien

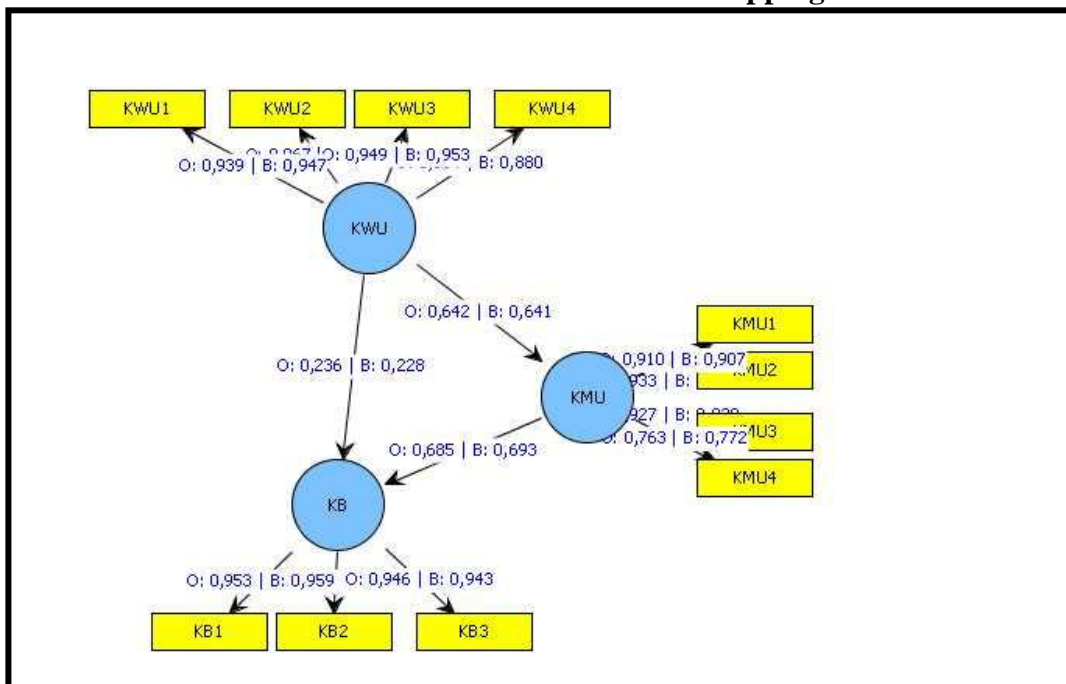
regresi. Melihat nilai outer weight dari masing-masing indikator maka semua indikator signifikan. Hubungan atau pengaruh dari orientasi kewirausahaan terhadap strategi usaha dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis sbb :

Tabel 9 results for inner weights

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
KWU -> KMU	0,642	0,645	0,087	7,356
KWU -> KB	0,236	0,234	0,083	2,846
KMU -> KB	0,685	0,692	0,069	9,93

Dari tabel tersebut diatas nampak bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terlihat dari T statistik 7,356 > dari 1,96 antara orientasi kewirausahaan terhadap strategi usaha, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara strategi usaha terhadap kinerja bisnis terlihat dari T statistik 2,846 > dari 1,96 dan pengaruh positif dan signifikan terlihat dari T statistik 9,93 > dari 1,96 antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

Gambar 2 Full model setelah bootstrapping



Analisis Jalur

Berdasar hasil analisis di atas, maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari Orientasi Kewirausahaan ke Kinerja Bisnis. Hasil perhitungan tersebut tampak sebagai berikut

$$\begin{array}{rcl} \text{Pengaruh langsung (KWU ke KB)} & & = 0,236 \\ \text{Pengaruh tidak langsung (KWU ke KB melalui KMU)} = 0,642 \times 0,685 & & \underline{= 0,439} \\ \text{Pengaruh total} & & \underline{= 0,675} \end{array}$$

Pengujian Hipotesis

Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi usaha

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konstruk orientasi kewirausahaan secara signifikan mempengaruhi konstruk strategi usaha. Ini berarti bahwa semakin baik persepsi orientasi kewirausahaan, maka akan semakin baik strategi usaha. Konstruk orientasi kewirausahaan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu kreativitas, inovasi, mengambil risiko, dan kerja keras (Frishammar dan Horte, 2007).

Penggunaan internet masih dirasakan sebagai barang mahal, dan sulit untuk mengaplikasikannya, kreativitas masih dirasakan kurang hal ini terkait dengan rendahnya semangat untuk berani mengambil resiko dari usaha yang dilakukan. Dengan demikian hasil studi ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Becherer dan Maurer, 1997, Frishammar dan Horte, 2007.

Konstruk strategi usaha dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu : (a) differensiasi (b) adaptif (c) efisiensi (d) keunggulan mutu. Hasil perhitungan angka indeks menunjukkan bahwa keempat indikator menunjukkan hasil tinggi, artinya memang diakui oleh UMKM bahwa orientasi kewirausahaan akan memunculkan adanya strategi usaha yang bisa memenangkan persaingan terutama yang berkaitan dengan diferensiasi produk, efisiensi atau *cost leadership* dan kemampuan adaptasi.

Perhitungan Smart- Pls menunjukkan bahwa Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi usaha (0,641), artinya semakin baik orientasi kewirausahaan UMKM terkait dengan indikator yang ada yaitu kreativitas, inovasi, mengambil risiko, dan kerja keras maka akan semakin baik strategi usaha

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis

Studi ini berhasil membuktikan tentang pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Ini berarti bahwa semakin baik orientasi kewirausahaan, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis UMKM. Kinerja bisnis diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu (a) survive (b) kemampuan memperoleh laba (c) growth (kemampuan untuk berkembang). Hasil perhitungan angka indeks menunjukkan bahwa kategori kinerja adalah pada kriteria tinggi, artinya memang diharapkan bahwa suatu hasil usaha adalah bisa mendapatkan keuntungan yang tinggi, bisa bertlanjut atau survive dan berkembang.

Temuan tersebut mempunyai relevansi dengan temuan tentang pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dimana hasil studi ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Covin dan Slevin (1991); Wiklund (1999), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Orientasi kewirausahaan

dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha juga disampaikan oleh Covin dan Slevin (1991). Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha (Keh et al., 2007).

Perhitungan Smart-Pls menunjukkan bahwa Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis (0,228), artinya semakin baik orientasi kewirausahaan UMKM terkait dengan indikator yang ada yaitu kreativitas, inovasi, mengambil risiko, dan kerja keras maka akan semakin baik kinerja bisnis

Pengaruh strategi usaha terhadap kinerja bisnis

Studi ini berhasil membuktikan bahwa strategi usaha secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja bisnis. Konstruk strategi usaha dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu : (a) differensiasi (b) adaptif (c) efisiensi (d) keunggulan mutu. Hasil perhitungan angka indeks menunjukkan bahwa keempat indikator menunjukkan hasil tinggi, artinya memang diakui oleh UMKM bahwa strategi usaha yang bisa memenangkan persaingan terutama yang berkaitan dengan differensiasi produk, efisiensi atau *cost leadership* dan kemampuan adaptasi akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Miller, 1986, 1988). Strategi usaha merupakan kegiatan didalam perusahaan yang meliputi kegiatan yang berkaitan dengan kepemimpinan biaya, differensiasi marketing dan differensiasi inovasi. *Cost leadership* dilakukan dengan cara efisiensi biaya. Strategi Marketing Differentiation dapat dilakukan melalui service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Strategi Inovative Differentiation merupakan kegiatan yang meliputi kreatifitas penerapan teknologi baru dan desain kualitas.

Perhitungan Smart-Pls menunjukkan bahwa Strategi usaha berpengaruh terhadap kinerja bisnis (0,693), artinya semakin baik strategi usaha UMKM terkait dengan indikator yang ada yaitu a) differensiasi (b) adaptif (c) efisiensi (d) keunggulan mutu maka akan semakin baik kinerja bisnis. Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Andriyani (2005) membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan daya saing UKM yang didominasi oleh strategi-strategi bisnis yang baik. Hanifah (2011) yang melakukan penelitian pada UKM di Jawa Barat mendapatkan hasil bahwa strategi bisnis jika dikelola dan dikerjakan dengan efektif maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Simpulan atas masalah penelitian

Penelitian ini berusaha untuk menjawab adanya kontroversi atas pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, dengan membangun sebuah model empirik tentang pengaruh orientasi kewirausahaan bagi pengusaha mikro, kecil dan menengah dalam upaya meningkatkan kinerja bisnisnya. Berdasarkan kajian empiric yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa : 1)Konstruk strategi usaha dapat memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis; 2).Konstruk orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja bisnis; 3),Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh

strategi usaha, ternyata memiliki pengaruh yang lebih besar dibanding dengan pengaruh langsung orientasi kewirausahaan ke kinerja bisnis.

Implikasi manajerial

Berdasar hasil empiric di atas, terlihat bahwa orientasi kewirausahaan merupakan variabel yang pengaruhnya paling kecil terhadap kinerja bisnis dibandingkan dengan strategi usaha. Oleh untuk itu untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ditekuni, para pelaku UMKM tidak cukup hanya dengan kerja keras, tetapi perlu menerapkan pula prinsip kerja cerdas. Ini berarti para pelaku UMKM disamping dituntut memiliki keberanian menghadapi tantangan dan mengambil resiko dalam mengembangkan usaha juga perlu adanya kreativitas dalam cara – cara memasarkan produknya yaitu dengan memanfaatkan sarana teknologi informasi dengan menerapkan metode ATM (Amati, Tiru dan Modifikasi), misal dengan memakai facebook dll. Cara ATM juga perlu diterapkan dalam mengembangkan dan memproses produk yang dihasilkan, Perlu adanya upaya dan kemauan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola usaha.

Keterbatasan penelitian

Dalam penelitian ini usaha yang diteliti tidak dibedakan variasi ukuran usaha, yaitu usaha mikro, kecil, dan menengah. Selain itu populasi penelitian ini adalah terbatas pada pelaku UMKM di Desa Ujung-ujung, Kecamatan Pabelan, Kab Semarang, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisir pada UMKM.

Agenda penelitian mendatang

Penelitian ke depan disarankan untuk lebih memperluas populasi misal dalam satu Kabupaten, sehingga ukuran sampel yang dipergunakan bisa diperbesar, disamping itu perlu membedakan variasi ukuran usaha, yaitu usaha mikro, kecil, dan menengah.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyani, 2005, “Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Pemasaran Gune Meningkatkan Kinerja Perusahaan”, Thesis, Universitas Diponegoro, Semarang
- Becherer, Richard C. Dan John G. Maurer, 1997, “The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms”, Entrepreneurship Theory and Practice,
- Chang, J, 1998, The Declin in Value Relevance of Earnings and Book Values, Working Paper, Philadelphia, PA, University of Pennsylvania.
- Cooper, R., Edget, S. and Kleinschmidt,E. 2004. Benchmarking best NPD practices I.Research Technology Management
- Fall Covin, J & D. Slevin, 1989, “Strategic Management of Small Firms in Hostile & Benign Environments”, Strategic Management Journal
- Frank, Hermann, Alexander Kessler and Matthias Fink. 2010. Entrepreneurial Orientation and Busiess Performance – A Replication Study. Entrepreneurial Orientation. SBR 62: 175 – 198.
- Ferdinand, Augusy, 2014, Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen, Edisi 5, BP UNDIP

- Fristian, Silvia Chandra, 2014, Analisis Karakteristik dan Identifikasi Kendala yang dihadapi UMKM di Kota Malang, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Skripsi, Unpublished
- Frishammar, JHörte, S.Å.2007.TheRoleof Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms.Technology Analysis &Strategic Management 22
- Fall Covin, J & D. Slevin, 1989, “Strategic Management of Small Firms in Hostile & Benign Environments”, Strategic Management Journal
- Gosselin Maurice, (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firm, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 No.5/6.pp.419-437
- Ghozali, Imam, 2001, Aplikasi Program Smart Pls, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Handoyo A, 2001, “Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil dengan Lingkungan dan Strategi sebagai Variabel Moderat”, Thesis, Universitas Diponegoro, Semarang Haniractice, Baylor University.
- Hian Chye Koh, 1997, Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hongkong MBA Students, Journal of Managerial Psychology, vol 11, issue 3, p. 1-11.
- Govindarajan, V. 1984. Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as An Intervening Variable. Accounting, Organizations and Society, vol. 9(2), pp. 125-135.
- Hanifah, 2011, “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Budaya Organisasi dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan”, Proseding Seminar Nasional Call for Paper, ISSN ISBN 978- 979-3649-65-8
- Harmsen, H, Grunert, K and Bove, K. 2000. Company competencies as a JRMB, network: the role of product development.Journal of Product Innovation Management, 17
- Hartini, Sri, 2012, Peran Inovasi : Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis,Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 14 No 1.
- Hadiyati, Ernani, 2009, Kajian Pendekatan Pemasaran Kewirausahaan dan Kinerja Penjualan Usaha Kecil, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 11 No 2
- Hurley, R & HUlt, GT,1998, Innovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Exemination, Journal of Marketing, Volume 62
- Jaworski, BI J & Kohli, A.K, 1993, Market Orientation : Antecedent and Consequences, Journal of Marketing, Volume 57 No 3.
- Kim, L and Y. Lim, 1988, Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, Academy of Management Journal 31, pp. 802- 827.
- Lee, Jangwo, 1989, Environmental Change, Strategy Type and Performance: Comparative-Static Analysis, Korean Management Review, 18: 245-247.
- Lee D Y and Tsang E W K, 2001, The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, Journal of Management Studies 38-4 pp 583-602.
- Littunen, Hannu, 2000, Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurship Personality: International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.5 No. 6, 2000, pp. 295-309.

- Lumpkin G.T. and Dess G.G. 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol 21 No.1 135-172
- Lee D Y and Tsang E W K, 2001, The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies* 38-4 pp 583-602.
- Miller. D, P. Friesen, 1984, *Organization: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Miller, D, 1988, Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implication, *Academy of Management Journal*, 31, pp. 280-308.
- Morris, M & G. Paul, 1987, "The Relationship Between Entrepreneurship Marketing in Established Firms", *Journal of Business Venturing* 2 (3),
- Manuere, Faitira et al., (2012). Barriers to the Adoption of ICT by SMEs in Zimbabwe: An Exploratory Study In Chinhoyi District. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 4, No. 6, pp. 1142-1156.
- Morris, M & G. Paul, 1987, "The Relationship Between Entrepreneurship Marketing in Established Firms", *Journal of Business Venturing* 2 (3), 247-59
- Mustafa, Zainal dan Tony Wijaya, 2012, *Panduan Teknik Statistik SEM & PLS dengan SPSS & AMOS*, Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.
- Olson D.E, 2000, The Role of Entrepreneurial Personality Characteristic on Entry Decisions in a Simulated Market, *USASBE/SBIDA*, pp1-13 .
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill.
- Pelham, A.M, 2000, Market Orientation and Other Potential Influence on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, Volume 38, No 1.
- Purnama, Chamdan & Suyanto, 2010, Motivasi dan Kemampuan Usaha Dalam Meningkatkan Keberhasilan Usaha Industri Kecil, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 12 No 2.
- Porter M., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Ranchod, A, 2004, *Marketing Strategies : A Twenty First A Century Approach*, New Jersey, Prentice Hall.
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Faktor Analysis", *The Asian Manager*, Februari-March
- Suci, R.P, 2006, "Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis: Studi pada Industri Menengah Bordir di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 11, no.1, Maret 2009:46-58
- Suryanita A, 2006, "Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kompetensi Pengetahuan terhadap Kapabilitas untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran", Thesis, Universitas Diponegoro, Semarang
- Slater, SF & Narver, JC, 2000, Intelligence Generation and Superior Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28 Nomor 1.
- Tan, Khong Sin et al., (2009). Internet-based ICT adoption: evidence from Malaysian SMEs. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 109, No. 2, pp. 224-244
- Walker & Ruekert, 1987, Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies :: A Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, Volume

- Welsa, Henny, 2009, Pengaruh Kewirausahaan terhadap Kemampuan Usaha serta Kinerja Usaha Rumah Makan Padang di Daerah Istimewa Yogyakarta, Ekuitas, Volume No13 ,Edisi September
- Wiklund, 1999, The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing* . 20, 71 – 91.
- Yeoh, P. L & Jeong, I, 1995, “Contingency Relationship Between Entrepreneurship Export Channel Structure and Environment; A Proposed Conceptual Model of Export Performance”, *European Journal of Marketing*, vol 29, pp. 95-115