

**LAPORAN AKHIR  
PENELITIAN DISERTASI DOKTOR**



**PERAN KEMAMPUAN MANAJEMEN DAN ORIENTASI PASAR SEBAGAI MEDIASI  
PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA BISNIS**  
(Studi Pada Industri Kecil dan Menengah Pangan Di Gorontalo)

**Tahun Ke 1 dari Rencana 1 Tahun**

**Pengusul  
Zainal Abidin Umar  
NIDN. 0008026903**

**UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO  
OKTOBER 2014**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Judul Kegiatan** : Peran Kemampuan Manajemen Dan Orientasi Pasar Sebagai Mediator:  
Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis (Studi  
Pada Perusahaan Industri Kecil Pangan di Provinsi Gorontalo)


**Peneliti / Pelaksana**

Nama Lengkap : Drs. ZAINAL ABIDIN UMAR M.Si  
NIDN : 0008026903  
Jabatan Fungsional :  
Program Studi : Pendidikan Ekonomi  
Nomor HP : 08\_244786969  
Surel (e-mail) : abidinomarzainal@gmail.com


**Institusi Mitra (jika ada)**

Nama Institusi Mitra :  
Alamat :  
Penanggung Jawab :  
**Tahun Pelaksanaan** : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun  
**Biaya Tahun Berjalan** : Rp. 35.000.000,00  
**Biaya Keseluruhan** : Rp. 0,00


Mengetahui  
Pembantu Dekan I FEB

  
(Raffin Hinclo, S.Pd, M.Si)  
NIP/NIK 197306181999031001

Gorontalo, 8 - 12 - 2014,  
Ketua Peneliti,

  
(Drs. ZAINAL ABIDIN UMAR M.Si)  
NIP/NIK

Menyetujui,  
Ketua Lembaga Penelitian

  
(Dr. Feryane Liawua, M.Si)  
NIP/NIK 196912091993032001

## RINGKASAN

Zainal Abidin Umar, NIM. 117020208111015. Program Doktor Ilmu Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang, 2014. **Peran Kemampuan Manajemen dan Orientasi Pasar sebagai Mediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis (Studi pada Industri Kecil dan Menengah Pangan di Gorontalo.** Promotor: Armanu Thoyib, Ko-Promotor 1: Fatchur Rohman, Ko-Promotor 2: Mintarti Rahayu.

Tujuan Penelitian ini mengkaji dan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis melalui kemampuan manajemen, dan orientasi pasar IKM pangan Gorontalo. Unit analisis adalah IKM pangan di Gorontalo. Responden penelitian sebanyak 76 orang responden pemilik IKM pangan di Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis data menggunakan PLS (*Partial Least Square*).

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa peran kemampuan manajemen terbukti positif tidak signifikan terhadap kinerja bisnis. Dalam penelitian ini peran kemampuan manajemen bukan sebagai pemediasi dalam hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Sedangkan peran orientasi pasar terbukti positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, maka dapat dimaknai peran orientasi pasar merupakan *partial mediation*. Implikasi praktis penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman bagi pengusaha IKM pangan dalam peningkatan kinerja bisnisnya melalui pelaksanaan orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan orientasi pasar. Keterbatasan penelitian ini tidak menggunakan variabel kontrol membedakan usia dan berbagai jenis usaha pangan yang dikelola.

Temuan penelitian adalah 1) Memberikan dasar terhadap konfigurasi pengembangan permodelan terhadap hubungan orientasi kewirausahaan, terhadap kinerja bisnis baik secara langsung maupun dimediasi oleh kemampuan manajemen dan orientasi pasar. 2) Hubungan pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen positif dan signifikan, kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis positif tidak signifikan dan orientasi kewirausahaan melalui kemampuan manajemen terhadap kinerja juga menunjukkan positif dan tidak signifikan, 3) Hubungan positif signifikan tidak hanya antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, namun peran mediasi orientasi pasar terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. 4) Memperluas dan menemukan temuan baru dalam memperkuat pandangan *resources based view* (RBV).

**Kata Kunci:** Orientasi kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Orientasi Pasar, Kinerja bisnis

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan proses penelitian dan penulisan disertasi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Disertasi ini berjudul **“PERAN KEMAMPUAN MANAJEMEN DAN ORIENTASI PASAR SEBAGAI MEDIASI PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA BISNIS (Studi Pada Industri Kecil Dan Menengah Pangan di Gorontalo) ”**

Disertasi ini merupakan refleksi dari pengamatan penulis atas fenomena-fenomena yang terjadi di obyek penelitian, dilandasi dengan teori-teori dipeoleh dari peneltian dan perkuliahan Dalam disertasi ini disajikan pokok-pokok bahasan tentang orietasi kewirausahaan,kemampuan manajemen dan orientasi pasar dan kinerja bisnis pada IKM Pangan Gorontalo.

Penulis sangat menyadari dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, walaupun segala kemampuan telah dikerahkan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangcermatan dan ketelitian, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Semoga bermanfaat Amiin.

Malang, Oktober 2014  
Peneliti

**Zainal Abidin Umar**

## DAFTAR ISI

PENGESAHAN .....	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
ABSTRAK .....	x
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	24
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	26
2.1.1 Kewirausahaan dan Wirausaha .....	26
2.1.2 Orientasi Kewirausahaan .....	30
2.1.3 Kemampuan Manajemen .....	34
2.1.3.1 Perencanaan .....	37
2.1.3.2 Pengorganisasian .....	39
2.1.3.3 Penyusunan Personaliala.....	39
2.1.3.4 Pengarahan .....	40
2.1.3.5 Pengawasan .....	41
2.1.4 Orientasi Pasar .....	41
2.1.5 Kinerja .....	45
2.2 Penelitian Terdahulu .....	46
2.2.1 Orientasi kewirausahaan dan Kinerja .....	46
2.2.2 Orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen terhadap kinerja .....	58
2.2.3 Orientasi kewirausahaan, Orientasi pasar terhadap Kinerja .....	67
2.3 Kerangka Konsep .....	80
2.4 Hipotesis Penelitian .....	87
2.4.1 Pengaruh Langsung Orientasi Kewirausahaan terhadap Kemampuan Manajemen.....	87
2.4.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Melalui Kemampuan Manajemen .....	89
2.4.2.1 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kemampuan manajemen .....	90
2.4.2.2 Pengaruh terhadap kemampuan manajemen	

Terhadap Kinerja Bisnis .....	93
2.4.3. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis Melalui Orientasi Pasar .....	94
2.4.3.1 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Orientasi Pasar .....	96
2.4.4 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis..	97
<b>BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN</b>	
3.1 Tujuan Penelitian .....	99
3.2 Manfaat Penelitian .....	99
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Rancangan Penelitian .....	101
4.2 Populasi dan Sampel .....	101
4.2.1 Populasi .....	101
4.2.2 Sampel .....	102
4.3 Definisi Operasional Variabel .....	104
4.3.1 Orientasi Kewirausahaan .....	104
4.3.2 Kemampuan Manajemen .....	105
4.3.3 Orientasi Pasar.....	107
4.3.4 Kinerja Bisnis .....	107
4.4 Jenis dan Sumber data Penelitian .....	110
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	110
4.6 Skala dan Pengukuran Data .....	111
4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	111
4.7.1 Uji Validitas Instrumen ( <i>Test of Validity</i> ) .....	112
4.7.2 Uji Reliabilitas Instrumen ( <i>Test of Reliability</i> ).....	114
4.8 Metode Analisis Data .....	115
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	115
4.8.2 Analisis Inferensial .....	116
4.8.3 Ketentuan Pengujian Hipotesis .....	118
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1 Keadaan Umum Provinsi Gorontalo .....	121
5.1.1 Keadaan Geografis .....	121
5.1.2 Penduduk dan Karakteristiknya .....	123
5.1.3 Jumlah Unit Usaha Industri Kecil Dan Menengah Per Kabupaten / Kota Provinsi Gorontalo.	123
5.2 Gambaran Umum Responden .....	124
5.2.1 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	124
5.2.2 Gambaran Pendidikan Responden .....	125
5.2.3 Gambaran Bisnis Responden Berdasarkan Lama Usaha .....	125

5.2.4	Gambaran Jumlah Tenaga Kerja .....	126
5.2.5	Kondisi Umum Industri Kecil dan Menengah Pangan .....	127
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian .....	128
5.3.1	Orientasi Kewirausahaan .....	128
5.3.2	Kemampuan Manajemen .....	131
5.3.3	Orientasi Pasar .....	133
5.3.4	Kinerja Bisnis .....	135
5.4	Pengujian Asumsi Linieritas .....	137
5.5	Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian ( <i>Outer Model</i> ) .....	139
5.5.1	<i>Convergent Validity</i> .....	139
5.5.1.1	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	139
5.5.1.2	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kemampuan Manajemen .....	141
5.5.1.3	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Orientasi Pasar .....	144
5.5.1.4	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja Bisnis .....	146
5.5.2	<i>Discriminant Validity</i> .....	147
5.5.2.1	<i>Cross Loading</i> .....	148
5.5.2.2	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i> dan <i>square root of AVE (Akar AVE)</i> .....	149
5.5.3	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i> .....	150
5.6	Pengujian <i>Goodness of Fit (Inner Model)</i> .....	152
5.7	Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung .....	154
5.7.1	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung .....	155
5.7.1.1	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kemampuan Manajemen .....	156
5.7.1.2	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Orientasi Pasar .....	157
5.7.1.3	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis .....	157
5.7.1.4	Pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja Bisnis .....	158
5.7.1.5	Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis .....	158
5.7.2	Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Mediasi</i> ) .....	159
5.7.2.1	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis Melalui Kemampuan Manajemen .....	161
5.7.2.2	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap	

Kinerja Bisnis Melalui Orientasi Pasar .....	161
5.8 Hubungan Antara Nilai Rerata ( <i>Mean</i> ) dan Model	
Pengukuran ( <i>Outer Loading</i> ) .....	163
5.8.1 Variabel Orientasi Kewirausahaan .....	164
5.8.2 Variabel Kemampuan Manajemen .....	165
5.8.3 Variabel Orientasi Pasar .....	167
5.8.4 Variabel Kinerja Bisnis .....	169
5.9 Pembahasan Hasil Penelitian .....	170
5.9.1 Pengaruh Langsung Orientasi kewirausahaan dan Kinerja Bisnis .....	170
5.9.2 Pengaruh Orientasi kewirausahaan terhadap Kemampuan Manajemen .....	177
5.9.3 Pengaruh Kemampuan Manajemen Terhadap Kinerja Bisnis .....	182
5.9.4 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Orientasi Pasar .....	186
5.9.5 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis	189
5.9.6 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis melalui Kemampuan Manajemen .....	192
5.9.7 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Orientasi Pasar .....	196
5.10 Temuan Penelitian .....	299
5.11 Kontribusi Penelitian .....	200
5.11.1 Kontribusi Teoritis .....	201
5.11.2 Kontribusi Praktis .....	203
5.12 Implikasi Penelitian .....	204
5.13 Keterbatasan Penelitian .....	206
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan .....	208
6.2 Saran-Saran .....	209
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>212</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel	Hal.
1.1 Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil Triwulan I Tahun 2012 Provinsi Gorontalo .....	7
1.2 <i>Research Gap</i> .....	20
4.1 Jumlah IKM Pangan Provinsi Gorontalo .....	100
4.2 Penentuan Ukuran Sampel .....	101
4.3 Operasional Variabel Penelitian .....	109
4.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	113
4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	115
5.1 Jumlah Kecamatan dan Desa/Kelurahan menurut Kabupaten/ Kota di Provinsi Gorontalo tahun 2014 .....	123
5.2 Jumlah & kepadatan penduduk Prov. Gorontalo tahun 2014 .....	123
5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	125
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	126
5.5 Lama Usaha IKM Pangan Gorontalo .....	127
5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja ....	127
5.7 Deskripsi Kondisi Umum Industri Kecil dan Menengah Pangan.	128
5.8 Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan (OK) .....	130
5.9 Deskripsi Variabel Kemampuan Manajemen (KM) .....	132
5.10 Deskripsi Variabel Orientasi pasar (OP) .....	134
5.11 Deskripsi Variabel Kinerja Bisnis (KJ) .....	137
5.12 Hasil Pengujian Asumsi Linieritas .....	139
5.13 Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Orientasi Kewirausahaan (OK) .....	141
5.14 Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kemampuan Manajemen (KM) .....	143
5.15 Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Orientasi Pasar (OP)	145
5.16 Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja Bisnis (KJ)	147
5.17 Hasil Perhitungan Cross Loading Konstruk Penelitian .....	149
5.18 Nilai AVE dan Akar AVE Variabel Penelitian .....	151
5.19 Nilai composite reliability dan cronbach alpha variabel penelitian	152
5.20 Nilai goodness of fit (R-Square) .....	153
5.21 Hasil Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung .....	156
5.22 Rangkuman Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung .....	160
5.23 Hasil Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung .....	161
5.24 Rangkuman Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung ....	163
5.25 Rekapitulasi Hubungan Antara Nilai Outer Loading dan Rerata (Mean) .....	164

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal.
2.1 Kerangka Konseptual <i>Entrepreneurial Orientation</i> (EO) .....	50
2.2 Model Pengaruh Moderator .....	50
2.3 Model Pengaruh Mediating .....	51
2.4 Model Pengaruh Independent .....	51
2.5 Model Pengaruh Interaksi .....	51
2.6 Kerangka Konseptual Lee dan Tsang (2001) .....	55
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	88
4.1 Model Empirik Penelitian .....	119
5.1 Hasil pengujian outer loading variabel orientasi kewirausahaan ..	141
5.2 Hasil pengujian outer loading variabel kemampuan manajemen ..	
5.3 Hasil pengujian <i>outer loading</i> variabel orientasi pasar .....	145
5.4 Hasil pengujian outer loading variabel kinerja bisnis .....	147
5.5 Diagram koefisien jalur dan pengujian hipotesis pengaruh Langsung .....	157
5.6 Diagram koefisien jalur dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung .....	161

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	Hal.
1 Mapping Hasil Penelitian Terdahulu .....	222
2 Instrument Penelitian .....	238
3 Distribusi Jawaban Responden .....	245
4 Pengujian Linieritas Data .....	254
5 Hasil Pengolahan data PARTIAL LEAST SQUARE (PLS) .....	255

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Usaha kecil di setiap negara mempunyai peranan penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Bukan saja di negara-negara berkembang tetapi juga di negara-negara maju. Selain kontribusinya pada produk domestik bruto (Tambunan 2008), juga perannya dalam penyerapan tenaga kerja, penciptaan pendapatan, dan penggerak ekonomi masyarakat (Zahra, 1991 & Meredith, 1997). Usaha kecil di Indonesia sering dihubungkan dengan masalah-masalah ekonomi dan sosial dalam negeri seperti tingginya tingkat kemiskinan, besarnya jumlah pengangguran, ketimpangan distribusi pendapatan, proses pembangunan yang tidak merata antara daerah perkotaan dan pedesaan, serta masalah urbanisasi. Usaha kecil diharapkan dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan dalam upaya penanggulangan masalah-masalah tersebut.

Dalam mengatasi masalah tersebut, pemerintah telah mengambil langkah-langkah konkrit untuk memperkuat tangguhnya perekonomian nasional. Salah satu langkah strategis dalam rangka mengatasi masalah ketimpangan ekonomi dan kesenjangan sosial yang dapat dilakukan dengan mendorong dan menumbuhkembangkan usaha kecil agar dapat berperan aktif dalam perekonomian nasional. Meskipun memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian di Indonesia usaha kecil masih menghadapi berbagai permasalahan. Menurut Rosid (2010) Secara umum permasalahan utama yang dihadapi oleh IKM di Indonesia adalah masalah faktor internal dan eksternal,

faktor internal yakni yang berkaitan dengan aspek kurangnya permodalan, sumberdaya manusia (SDM) terbatas, lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar usaha kecil, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan iklim usaha belum sepenuhnya belum kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana, regulasi, sifat produk lifetime pendek, terbatasnya akses pasar.

Urata (2000) menyatakan bahwa masalah yang dihadapi oleh usaha kecil dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu masalah finansial dan non finansial (manajemen Usaha). Masalah *finansial* diantaranya adalah (1) Kurangnya kesesuaian (*mismatch*) antara dana yang tersedia dan dana yang dapat diakses oleh usaha kecil. (2) Tidak adanya pendekatan yang sistematis dalam pendanaan usaha kecil. (3) Biaya transaksi tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu sementara jumlah kredit yang dikururkan sangat kecil. (4) Kurangnya akses ke sumber dana formal, baik disebabkan oleh ketiadaan bank di pelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai. (5). Bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja tinggi. (6) Banyaknya usaha kecil yang belum *bankable*, baik disebabkan karena belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan finansial. Sedangkan masalah *non finansial* (manajemen usaha) diantaranya adalah ; (1) Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan. (2) Kurangnya pengetahuan akan pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat di jangkau oleh usaha kecil mengenai pasar, serta terbatasnya usaha kecil untuk menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan keinginan pasar. (3) Keterbatasan dan kurangnya

sumberdaya manusia yang trampil dan kreatif, dan (4). Kurangnya pemahaman usaha kecil mengenai akuntansi dan keuangan.

Dikemukakan pula oleh Parulian (2008), bahwa perusahaan mikro dan kecil umumnya menghadapi berbagai masalah baik yang sifatnya eksternal maupun internal. Masalah eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan kecil, antara lain: (1) Iklim usaha yang belum mendukung tumbuh dan berkembangnya usaha kecil secara optimal sesuai dengan potensinya; (2) Sarana dan prasarana usaha yang berorientasi pada pengembangan usaha kecil relatif terbatas; (3) kemampuan berwirausaha dari para pengusaha kecil masih belum didayagunakan secara optimal; dan (4) Sikap profesional sebagai seorang pengusaha belum membudaya; dan (5) Rendahnya aksesibilitas terhadap berbagai sumber daya khususnya sumber daya keuangan. Hal ini berdampak besar terhadap strategi yang ditetapkan dan kinerja perusahaan itu sendiri.

Kuncoro (2007), ada empat kebiasaan yang sudah membudaya yang dimiliki oleh kebanyakan UMKM / IKM di Indonesia yaitu (1) ketiadaan pembagian tugas dan delegasi yang jelas antara administrasi dan operasional. Faktanya, kebanyakan usaha kecil dikelola tanpa sistem yang jelas. Ini terjadi karena pengelola merangkap juga sebagai pemilik, mengakibatkan pengelola perusahaan juga sering memanfaatkan tenaga kerja dari keluarga dan kerabat terdekat dengan mengabaikan meritisme dan kompetensi pekerja. (2) rendahnya akses terhadap lembaga-lembaga kredit formal ke bank yang karenanya usaha kecil itu disebut *unbankable*. Hal ini merupakan alasan pengusaha kecil menggantungkan pembiayaan usahanya dari modal sendiri atau sumber-sumber lain nonbank; seperti keluarga, kerabat, pedagang, perantara, bahkan rentenir. (3) Sebagian besar pelaku usaha belum memiliki status badan hukum yang

karenanya mereka sulit mendapatkan pengakuan dari asosiasi. Hal ini akan berdampak terhadap menurunnya produktifitas dan kinerja bagi Industri kecil itu sendiri.

Badan Pusat Statistik (BPS : 2011), melaporkan secara keseluruhan jumlah populasi unit usaha yang besar (mencapai 99%), UMKM hanya mampu menyumbang kurang dari 10% terhadap total output usaha nasional Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat ketimpangan kinerja dan produktivitas antara UMKM dengan usaha berskala besar. Penyebab lemahnya kinerja dan produktivitas UMKM diduga kuat karena lemahnya karakter kewirausahaan serta belum optimalnya peran manajerial dalam mengelola usaha pada lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka Industri Kecil Menengah (IKM) sudah selayaknya siap dan berbenah dalam menangkap setiap peluang sekaligus mengembangkannya secara maksimal. Jika dilihat dari perspektif permintaan yang ada. Peluang bisnis tersebut tentunya oleh perusahaan harus didukung dengan kinerja yang baik. Glancey (1998), mendefinisikan kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan pada dasarnya memaksimalkan nilai perusahaan tercermin dalam berbagai ukuran kinerja. Kinerja (*performance*) perusahaan kecil dapat dilihat pada perolehan laba (*profitabilitas*) dan perkembangan (*growth*) tingkat penjualannya

Jauch dan Glueck (1988) menjelaskan, Kinerja adalah tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan sangat menentukan perkembangan perusahaan. 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. Kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihinya (Jauch dan Glueck ; 1988)

Permasalahan yang dihadapi oleh industri kecil menengah di Provinsi Gorontalo tidak berbeda dengan permasalahan IKM di tingkat nasional. Secara internal perusahaan, masalah pemasaran (misalnya standar kualitas produk, permintaan terhadap produk, kurangnya variasi produk, pelaksanaan kegiatan promosi dan persaingan harga), tidak stabilnya pasokan dan harga bahan baku dan bahan penunjang lainnya (misalnya: kelangkaan persediaan bahan baku dan harga bahan baku yang cenderung fluktuatif, *linkage* antarsektor), serta aspek managerial dan orientasi bisnis (*business oirented*) pengusaha kecil, hal ini merupakan persoalan yang semakin serius para pengusaha kecil.

Adapun permasalahan secara eksternal adalah usaha pemerintah untuk menumbuh kembangkan usaha kecil dan menengah (UKM), meskipun dari tahun ketahun terus disempurnakan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif sehingga terjadi persaingan dengan usaha skala besar, kurangnya informasi yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, aspek modal serta terbatasnya akses pasar dan informasi sehingga menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat di pasarkan secara kompetitif baik dipasar nasional dan internasional,

Berdasarkan Data Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Provinsi Gorontalo (2013) Pertumbuhan produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil (IMK) Triwulan I tahun 2013 Provinsi Gorontalo mengalami kenaikan



sebesar 0,17 persen dibandingkan dengan triwulan IV tahun 2012. Sementara untuk pertumbuhan produksi industri manufaktur Mikro dan Kecil (IMK) Triwulan I tahun 2013 Provinsi Gorontalo terjadi penurunan sebesar 7,79 persen dibandingkan dengan triwulan I tahun 2012, sedangkan untuk pertumbuhan produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil (IMK) Triwulan I tahun 2012 secara nasional mengalami penurunan sebesar 1,12 persen sementara untuk pertumbuhan Industri Manufaktur Mikro dan Kecil (IMK) Triwulan I tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar 7,22 persen seperti pada Tabel 1.1.

Fenomena ini membuktikan bahwa pertumbuhan industri pengolahan khususnya (industri makanan) di Gorontalo memiliki angka cukup rendah, penyebab dari beberapa kendala yang dihadapi oleh industri kecil menengah di Gorontalo, diduga kuat karena lemahnya karakter wirausaha dan belum kokohnya peran manajerial dalam mengelola usaha pada lingkungan yang sedang berubah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Scarborough & Zimmerer, (2008), bahwa masalah usaha kecil semakin kompleks disebabkan rendahnya kinerja industri kecil menengah yang secara umum lebih dominan disebabkan oleh penggunaan teknologi tradisional, kurangnya modal dan lemahnya aspek manajerial yakni lemahnya kemampuan dalam manajemen, lemahnya kemampuan dalam pengambilan keputusan, rendahnya kualitas sumberdaya manusia, skala usaha terlalu kecil, serta minimnya pengalaman dan lemahnya pengawasan keuangan dari para pengusaha kecil, kelemahan tersebut dapat menyebabkan tidak berhasilnya kegiatan kewirausahaan, sementara kewirausahaan merupakan hasil disiplin serta proses sistematis penerapan kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan peluang pasar. Selanjutnya Hodgetts, (1992), menyatakan kewirausahaan dipandang sebagai

suatu kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif (Suryana, 2006).

**Tabel 1.1**  
**Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil**  
**Triwulan I Tahun 2013 Provinsi Gorontalo**

No	Kode KBLI	Jenis Industri Manufaktur Mikro dan Kecil	Pertumbuhan Triw I (persen)			
			Provinsi Gorontalo		Nasional	
			q-to-qy	y-on-y	q-to-q	2012
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	10	Industri Makanan	4,44	-12,12	-0,85	8,47
2	11	Industri Minuman	0,95	-9,22	-2,90	5,42
3	13	Industri Tekstil	-6,66	-22,07	-0,30	6,90
4	14	Industri Pakaian Jadi	-8,29	12,49	0,27	6,50
5	16	Industri Kayu, Barang dari Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus (Tidak Termasuk Furnitur) dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	8,07	-25,40	-2,06	-0,36
6	18	Industri Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	5,64	5,00	-2,83	17,28
7	20	Industri Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kimia	11,11	-14,29	-3,74	11,77
8	23	Industri Barang Galian Bukan Logam	2,65	-8,44	-0,58	3,13
9	25	Industri Barang Logam, Bukan Mesin dan Peralatannya	-12,66	-21,34	-4,70	13,52
10	30	Industri Alat Angkutan Lainnya	9,09	9,09	1,28	11,42
11	31	Industri Furnitur	2,24	1,05	-0,94	4,81
12	32	Industri Pengolahan Lainnya	-10,94	-5,60	0,70	8,51
<b>Pertumbuhan Industri Mikro dan Kecil (IMK)</b>			<b>0,17</b>	<b>-7,79</b>	<b>-1,12</b>	<b>7,22</b>

Sumber : Berita resmi statistik No. 286/05/75 thn VI, 1 Mei 2013 & Dinas Perindag Provinsi Gorontalo (2013).

Dalam menghadapi persaingan industri, yang semakin ketat akibat perubahan lingkungan bisnis memaksa para pelaku usaha kecil, baik manufaktur

maupun jasa, perlu memikirkan cara-cara baru dalam memenangkan persaingan. Pengembangan usaha kecil dalam menghadapi pasar regional dan global harus didasarkan pada upaya yang keras dan terus menerus untuk menjadikan usaha kecil yang tangguh. Untuk menciptakan peluang baru, seorang wirausaha diharapkan mempunyai kemampuan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang sesuai dengan konsep *entrepreneurial orientation* (Lee & Peterson, 2000). Perusahaan yang cenderung memiliki tingkat orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi akan bertindak secara independen serta terdorong untuk selalu melakukan pembaharuan (*innovativeness*), berani mengambil risiko (*risk-taking*), bersikap proaktif (*proactiveness*), dan bersaing secara lebih agresif (*agresiveness*).

Kewirausahaan kontemporer menekankan pentingnya suatu hal baru untuk inovasi bisnis mengacu pada proses kreatif (Schumpeter, 1936). Miller (1983) menjelaskan konstruk orientasi kewirausahaan dengan mendefinisikan suatu perusahaan serta terlibat dalam inovasi pemasaran produk, melakukan risiko usaha, dan inovasi, secara umum orientasi kewirausahaan mengacu pada strategi manajemen dalam kaitannya dengan inovasi, *proactiveness*, dan pengambilan risiko (Lumpkin dan Dess, 1996; Miller, 1983; Khandwalla, 1977; Covin dan Slevin, 1989). Orientasi kewirausahaan telah disarankan sebagai atribut penting perusahaan dalam meningkatkan kinerja (Covin dan Slevin 1989; Lumpkin dan Dess 1996, Dess *et al.* 1997; Lee dan Peterson, 2000).

Berbagai teori dan penelitian di bidang kewirausahaan menjelaskan pentingnya peran orientasi kewirausahaan serta dampaknya terhadap kinerja usaha. Penelitian Vitale dan Miles (2003) menguji pengaruh orientasi kewirausahaan yang terdiri atas unsur (1) *innovating*, (2) *acting proactively* dan

(3) *managing risk* terhadap *performance* atau *growth* hasilnya menunjukkan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Penelitian yang sama dilakukan oleh Riyanti (2003); Nurhayati (2003); Solichin (2004:67); Sangen (2005) dengan menguji dampak orientasi kewirausahaan (terdiri atas unsur (1) *innovative*; (2) *proactive*; dan (3) resiko), orientasi pernasaran, budaya, terhadap kinerja (terdiri atas pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan pertumbuhan aset). Hasilnya menunjukkan hasil yang belum konsisten dan bervariasi. Lee and Tsang (2001) menunjukkan hasil positif di variabel *internal locus of control*, sedangkan pada variabel *need for achievement*, *self-reliance* tidak berpengaruh signifikan. Steward, Carland, Watson dan Sweo (2003) menunjukkan pengaruh yang negatif dari *entrepreneurial orientation* terhadap tujuan kinerja perusahaan. Selanjutnya Chadwick et al. (2004) menunjukkan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, Sangen (2005) menunjukkan pula hasil negatif untuk variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Pada bagian lain penelitian Hughes dan Morgan (2007) menunjukkan hasil indikator proaktif dan Inovatif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis sedangkan indikator keberanian mengambil resiko memiliki hubungan negatif.

Zahra & Garvis (2000), Lumpkin & Dess (2001), dan Wiklund & Shepherd (2005) menyatakan bahwa perusahaan kecil yang berorientasi kewirausahaan memungkinkan untuk melaksanakan aktivitasnya dengan lebih baik dibandingkan dengan para pesaing. Dijelaskan pula bahwa orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja usaha sehingga keberanian mengambil risiko, inovatif, dan sikap proaktif membuat perusahaan mampu mengalahkan para pesaing selanjutnya (Miller & Friesen, 1982; Wiklund,

1999). Mengingat betapa pentingnya orientasi kewirausahaan bagi keberhasilan usaha dan lebih bersifat personal, maka penting bagi perusahaan kecil untuk lebih mengembangkan orientasi kewirausahaan (Lim, 2002; Zahra & Garvis, 2000).

Dalam mengembangkan orientasi kewirausahaan di perusahaan kecil sangat ditentukan pula oleh kemampuan manajemen pengusaha *entrepreneur*. Berbagai penelitian yang menguji tentang kemampuan manajemen seperti yang telah diteliti oleh Sirat (2004) ; Nurhayati (2004) ; Muryati (2004); Maupa (2004), dan Suci (2008), yang meneliti pengaruh kemampuan manajemen, hasil yang diperoleh adalah kemampuan manajemen berpengaruh signifikan yang kuat terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan industri kecil manufaktur. Hal ini cukup beralasan bahwa kemampuan manajemen yang dimiliki oleh pengusaha (*entrepreneur*), dapat meningkatkan produktivitas dan juga kemampuan pemasaran sehingga akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian Nurhayati (2004) pengaruh *entrepreneurial skill* tidak signifikan terhadap kinerja.; Sedangkan menurut Latif (2008) tentang kemampuan manajemen yang mengajukan model manajemen yang di uji pada murid farmasi (*apoteker*) yang berjudul "*Model for Teaching the Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Students*" ini merupakan *review* literatur manajemen yang relevan, terkait dengan efektivitas kemampuan manajemen, mengapa itu sangat penting, dan menjelaskan sebuah model yang didasarkan pada penelitian. Dalam penelitian tersebut, kemampuan manajemen dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja bisnis serta dapat diukur dengan indikator sebagai berikut : (1) *Komunikasi verbal (verbal communication)*, (2) *Mengatur waktu dan tekanan (managing time and stress)*, (3) *Mengatur*

keputusan keputusan individu (*managing individual decisions*), (4) Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*) (5) Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*), (6) Pendelegasian (*delegating*), (7) Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*), (8) Kesadaran diri (*self-awareness*), (9) Membangun tim (*team building*), (10) Mengatur konflik (*managing conflict*). Hasil penelitian menemukan dua asumsi dasar, pertama beberapa orang apoteker (farmasi) menjadi manajer ketika mereka diharuskan untuk mengelola usaha lainnya (sebagai contoh, seorang staf farmasi mengatur seorang ahli teknik farmasi). kedua, dasar dari kemampuan manajemen adalah dapat dipindahkan dari satu keadaan ke keadaan lainnya. Asumsi ini didasarkan pada kenyataan bahwa walaupun mempunyai keuntungan teknologi yang luar biasa bila dibandingkan dengan 100 tahun yang lalu, kemampuan (*skill*) dasar dibutuhkan untuk efektivitas, menumbuhkan-menghasilkan hubungan antar manusia secara relatif tetap stabil untuk setiap industri yang sebenarnya.

Penelitian yang dilakukan Yin (2012) dengan judul "*Managerial capabilities, organizational culture and organizational performance : the resource-based perspective in Chinese lodging industry*". Kemampuan manajerial dan budaya organisasi efeknya terhadap kinerja perusahaan, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial dan budaya organisasi tidak signifikan pada kinerja. Pada hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa kemampuan manajerial hotel memiliki dampak signifikan pada kepuasan pelanggan.

Lim (2002) menekankan bahwa pengembangan konsep orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar sangat diperlukan pada perusahaan-

perusahaan kecil. Hal itu penting karena atribut-atribut personal dari pemilik yang membentuk orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja usaha. Dimensi orientasi kewirausahaan tersebut tercermin pada sikap dan perilaku, seperti otonomi, risiko, inovatif, dan bersaing agresif dengan menempatkan atribut personal yang ada pada pemilik usaha. Selain berorientasi kewirausahaan, peningkatan kinerja usaha yang lebih baik dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang konsep-konsep pemasaran. Kotler dan Keller (dalam Riana 2010) memandang konsep pemasaran merupakan prinsip pokok manajemen pemasaran yang dapat membantu perusahaan dalam menentukan orientasi bisnis serta bagaimana memuaskan konsumen. Konsep tersebut menjelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui pengembangan filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pasar untuk mendukung berbagai strategi bauran pemasaran. Kohli dan Jaworski (1990) menggunakan istilah orientasi pasar sebagai penerapan konsep-konsep pemasaran dalam kegiatan bisnis.

Penelitian tentang orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan, yang saat ini masih terbagi dalam dua aliran yang berbeda (Gima, 2001). Literatur manajemen lebih menekankan pada orientasi kewirausahaan (Covin dan Slevin, 1989; Zahra, 1993), sedangkan literatur pemasaran lebih menekankan orientasi pasar (Jaworski dan Kohli, 1993, Narver dan Slater, 1990, Ruekert, 1992, Slater dan Narver, 1994). Adanya dua aliran yang berbeda tersebut menimbulkan kontradiktif, hal ini karena kedua orientasi tersebut dapat dihubungkan untuk menjelaskan terciptanya kinerja organisasi

Matsuno *et al.* (2002). menyatakan orientasi kewirausahaan diyakini memiliki hubungan langsung dengan orientasi pasar. Selain itu hasil penelitian

Miller (1983) menjelaskan orientasi kewirausahaan merupakan suatu orientasi untuk berusaha menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil risiko dan melakukan tindakan proaktif untuk dapat mengalahkan pesaing. Sedangkan Kohli dan Jaworski, (1990) menyatakan bahwa seorang manajer yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan menerima kegagalan akan cenderung lebih suka untuk mengenalkan produk baru untuk merespon perubahan permintaan konsumen. Proaktif dalam konteks kewirausahaan berkaitan dengan perspektif untuk melihat ke depan dan cenderung untuk mengambil inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan dengan berpartisipasi dalam merebut pasar (Lumkin dan Dess, 1996). Dimensi proaktivitas dalam kewirausahaan diyakini mendorong dalam melakukan identifikasi peluang pasar baru (Miller dan Friesen, 1982; Vekatraman, 1989), hal ini akan meningkatkan tingkat intelegensi pasar dan ketanggapan (Kohli dan Jaworski). Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan Vitale *et al.*, (2002) dan Keh *et al.* (2006) menyatakan bahwa semakin baik pelaksanaan orientasi pasar dan kemampuan orientasi kewirausahaan perusahaan, maka kinerja usaha akan semakin meningkat. Sedangkan Sinkula dan Baker (2009) memandang orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah dua konsep yang saling berhubungan, namun memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan merefleksikan sampai sejauh mana sasaran pertumbuhan perusahaan dipicu oleh identifikasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan. Sebaliknya orientasi pasar merefleksikan dampak perencanaan pasar strategik perusahaan yang diakibatkan oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan pesaing.

Abu Hassim *et al.* (2012) Fokus menguji hubungan antara



kewirausahaan, orientasi orientasi pasar, inovasi dan kinerja perusahaan pada efek moderasi dari faktor lingkungan eksternal pada hubungan orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Hasilnya bahwa orientasi kewirausahaan dan inovasi mengerahkan efek positif pada kinerja bisnis perusahaan, sedangkan orientasi pasar menunjukkan efek negatif terhadap kinerja perusahaan. Faktor lingkungan eksternal yang memiliki efek moderating pada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan.

Raduwan dan Mahmood (2011) meneliti pengaruh mediasi orientasi pasar pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM di Malaysia. Peneliti mengembangkan kuesioner dari Covin dan Slevin (1989) digunakan untuk mengukur orientasi kewirausahaan perusahaan, orientasi pasar diukur dengan menggunakan sembilan item yang diadaptasi dari Narver dan Slater (1990) dan pengukuran kinerja didasarkan pada penilaian subyektif. Hasilnya bahwa terdapat hubungan signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, dan juga antara orientasi pasar dan kinerja. Sementara orientasi pasar ditemukan sebagian memediasi hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja.

Kesenjangan hasil penelitian (Herman, *et al.* 2010) menemukan orientasi kewirausahaan memiliki efek negatif pada kinerja dalam konfigurasi tertentu, namun tidak di jelaskan dalam peneltian tersebut alasan efek negatif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis. Hal ini dapat dipersepsikan bahwa hasil penelitian tersebut disebabkan oleh keragaman dalam pengukuran variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis serta obyek yang dikaji, sehingga penelitian lanjutan menjadi celah untuk pengujian terhadap ketidakkonsistenan temuan tersebut. Dalam penelitian ini konstruksi orientasi kewirausahaan di ukur

melalui 3 indikator : (1) inovatif, (2) Proaktif, (3) Resiko (Vitale *et al.* (2002), Keh *et al.* (2007), Etchebarne *et al.* (2010) dan Riana (2010).

Kemampuan manajemen merupakan hal penting dalam memberikan kontribusi kinerja bisnis. Kemampuan manajemen selalu digunakan sebagai parameter penting pada proses produksi. Hasil temuan Penelitian (Nuthail, 2001), bahwa komponen penting yang digunakan untuk menilai dan merubah kemampuan manajerial dalam meningkatkan kinerja bisnis yaitu ; kepribadian, kecerdasan (pengetahuan), motivasi dan *processing system*. Kemampuan manajerial yang tinggi dapat memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan dan kinerja bisnis konsisten dengan temuan (Latif (2001); Suci (2008); Duygulu dan Kurgun (2009); Yin (2012); Emadzade, *et al.* (2012)) .

Ada kesenjangan dari hasil penelitian, atas pengujian pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis. Latif (2002) menyatakan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh pada kinerja bisnis dengan asumsi di dasarkan pada kenyataan, walaupun keuntungan teknologi luar biasa namun kemampuan (*skill*), dasar dibutuhkan untuk efektivitas, menumbuhkan dan menghasilkan hubungan antar manusia secara relatif tetap stabil untuk setiap industri kecil. Selanjutnya hasil penelitian Emadzade *et al.* (2012) menyatakan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh pada kinerja bisnis dimana sumber-sumber beberapa pengetahuan seperti: struktur organisasi, penerapan pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis, sedangkan teknologi, konversi pengetahuan tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja bisnis. Alasannya bahwa perusahaan yang memiliki kinerja rendah dikarenakan perusahaan mempunyai kemampuan manajerial rendah dalam struktur organisasi, penerapan pengetahuan, teknologi, konversi pengetahuan.

Hasil penelitian Yin (2012) bahwa kemampuan manajerial tidak signifikan pada kinerja, namun kemampuan manajerial memiliki dampak signifikan pada kepuasan pelanggan. Hal ini membuktikan bahwa dampak kemampuan manajemen (*entrepreneur skill*) berperan besar dalam menentukan strategi usaha kecil terutama bagi para mitra perusahaan dan pelanggan.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis dari peneliti sebelumnya, masih terdapat kontradiksi yang disebabkan oleh keragaman dalam pengukuran kinerja bisnis dan kemampuan manajemen. Belumnya adanya konsep yang jelas tentang peran variabel kemampuan manajemen dan indikator pengukuran kemampuan manajemen mendorong pertimbangan peneliti untuk memasukan variabel kontekstual kemampuan manajemen sebagai variabel mediasi dalam hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis. Celah ini di persepsikan peneliti merupakan orisiniltas, sehingga perlu untuk diteliti dan dikaji pada kondisi dan karakteristik obyek yang berbeda. Kemampuan manajemen pada penelitian ini indikator penelitiannya yaitu ; (1) *verbal communication*, (2) *management time and stress*, (3) *Managing individual decision*, (4) *recoqnizing, defining, and solving problem*, (5) *motivating and influence others*, (6) *delegating*, (7) *team building*, (8) *managing conflict* (Latif 2002; Neshamba 2003; Suci 2008). Berdasarkan penelitian terdahulu, indikator yang digunakan terdapat 10 (sepuluh) indikator. Pada penelitian ini, peneliti membatasi pada 8 indikator seperti yang telah di kemukakan diatas, hal ini dengan alasan bahwa kondisi obyek penelitian ditinjau dari pengelolaan usaha yakni, masih terbatasnya sumber daya dan keahlian serta kondisi usaha yang dimiliki

Orientasi pasar diaktualisasikan melalui pengembangan produk, informasi pasar, pesaing, distribusi pada semua lini organisasi. (Kohl & Jaworski, 1990 dan Narver & Slater, 1990). Dalam perspektif manajemen strategi dan Entrepreneur, ditemukan bahwa perusahaan dengan kemampuan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar yang lebih baik cenderung mampu mencapai kinerja lebih tinggi dalam pangsa pasar, kecepatan dalam memasuki pasar, dan tingkat kualitas produk (Gima & Anthony, 2001), hal ini konsisten dengan temuan (Olson, 2002 ; Vitale, 2002 ; Baker & Sinkula, 2009 )

Kesenjangan penelitian atas pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Vitale *et al.* 2002 menyatakan bahwa peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja. Dinyatakan pula kedua orientasi strategik secara bersama-sama membawa perusahaan dalam meningkatkan kinerja bisnis. Selanjutnya temuan penelitian (Raduwan & Mahmood, 2011) menunjukkan bahwa hubungan signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja, dan juga antara orientasi pasar dengan kinerja, sementara orientasi pasar ditemukan sebagian memediasi orientasi kewirausahaan dan hubungan kinerja. Temuan yang mendasar pada kedua penelitian ini yaitu bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis hampir tidak ada perbedaan antara usaha kecil yang telah mapan (*established*) dengan usaha kecil baru (*startup*).

Hasil Penelitian Abu Hassim *et al.* (2012) bahwa orientasi kewirausahaan dan inovasi mengarahkan efek positif pada kinerja bisnis, sedangkan orientasi pasar menunjukkan efek negatif terhadap kinerja. Selanjutnya hasil penelitian Sinkula dan Baker (2009) memandang orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah dua konsep yang saling berhubungan namun memberikan

pengaruh yang berbeda terhadap kinerja bisnis. Hal ini terjadi orientasi kewirausahaan merefleksikan sampai sejauh mana sasaran pertumbuhan perusahaan dipicu oleh identifikasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan. Sebaliknya orientasi pasar merefleksikan dampak perencanaan pasar strategis perusahaan yang diakibatkan oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan pesaing.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis dari peneliti sebelumnya, masih terdapat kontradiksi yang disebabkan oleh keragaman dalam pengukuran kinerja bisnis dan orientasi pasar. maka peneliti memasukkan variabel kontekstual orientasi pasar dalam memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Celah ini dipersepsikan peneliti sebagai konstruk keterbaharuan penelitian. Alasan peneliti memasukan variabel orientasi pasar sebagai variabel kontekstual dalam penelitian ini didasarkan pada fakta lapangan, didukung dan diperkuat temuan riset yaitu saran dalam penelitian Suci (2008), agar studi lanjutan tentang manajemen strategi dan kewirausahaan dengan model dan kajian yang sama dicobakan pada populasi, dan obyek yang berbeda atau menggali variabel lainnya selain variabel yang telah diteliti. Variabel dapat digali adalah orientasi pasar, agar ditemukan pengaruhnya pada kinerja usaha khususnya industri kecil sehingga dapat memberikan informasi sejauhmana entrepreneur perlu mengetahui pasarnya, informasi pasar dan kontribusinya. Orientasi pasar pada penelitian ini indikator pengukurannya yaitu ; (1) Pengetahuan tentang pasar (2) Penyebarluasan informasi, (3) Kontribusi pemasaran, ( Vitale *et al.* 2002 ; Sangen, 2005.; Riana, 2010 ). Alasan peneliti menggunakan indikator diatas untuk membedakan konsep pengukuran kinerja bisnis dan orientasi pasar yang

dipahami memiliki hubungan dan pengaruh dalam kondisi dan obyek yang berbeda.

Kinerja bisnis merupakan cerminan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan serta menggambarkan hasil yang di capai perusahaan dari serangkaian pelaksanaan fungsi kerja atau aktivitas dalam periode tertentu (Bernardin dan Russel,1993). Pada penelitian ini, pengukuran kinerja perusahaan kecil yang dapat dilihat pada perolehan laba (*profitabilitas*) dan perkembangan (*growth*) tingkat penjualan. Konstruk kinerja bisnis pada penelitian ini diukur melalui tiga indikator yang diadopsi dari ( Lee & Tsang, 2001 ; Suci, 2008) meliputi : (1) *sales growth*, (2) *asset growth*, (3) *profit growth*. Alasan penggunaan indikator tersebut dilakukan untuk membedakan konsep pengukuran kinerja bisnis, terutama dalam pengembangan industri kecil yang selama ini dipahami sebagai konsep yang sama. Maka demikian diharapkan mampu mempertegas perbedaan makna dan hubungannya.

Kesenjangan penelitian terdahulu secara umum dapat disimpulkan bahwa peran orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja bisnis, masih terjadi perdebatan. Sehingga penelitian ini berupaya untuk memperoleh kejelasan pengaruh orientasi kewirausahaan kemampuan manajemen dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis. Kesenjangan Penelitian dari beberapa peneliti terhadap isu yang telah dikemukakan diatas secara ringkas antar variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**RESEARCH GAP**

Research Gap	Hasil Penelitian
<p>Tidak konsisten temuan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis</p>	<p>Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiklund, 1999 ;</li> <li>- Vitale &amp; Miles, 2002) ;</li> <li>- Lee and Tsang (2001) ;</li> <li>- Lim, 2002 ;</li> <li>- Hughes Morgen (2007) berpengaruh positif signifikan pada indikator inovatif, proaktif</li> <li>- Suci, 2008 ;</li> <li>- Etcharbarne, Geldres, Cruz (2010) ;</li> <li>- Riana, (2010).</li> </ul> <p>Chadwick, (2004) Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis.</p> <p>Sangen (2005), orientasi kewirausahaan berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja bisnis</p> <p>Orientasi kewirausahaan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja perusahaan, (Carland, Watson &amp; Sweo ; 2003),</p> <p>Herman, <i>et al.</i> (2010), menemukan orientasi kewirausahaan memiliki efek negatif pada kinerja dalam konfigurasi tertentu</p> <p>Hughes dan Morgan (2007) menunjukkan hasil negatif pada indikator keberanian mengambil resiko.</p>
<p>Tidak konsisten temuan pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis</p>	<p>Kemampuan manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sirat, 2000;</li> <li>- Nuthail (2001)</li> <li>- Muryati &amp; Maupa, 2004 ;</li> <li>- Suci 2008).</li> </ul> <p>Latif (2002), kemampuan manajemen menunjukkan hasil signifikan terhadap kinerja bisnis</p> <p>Emadzade, <i>et al.</i> (2012). menemukan kemampuan manajemen yang terkait dengan struktur organisasi, penerapan pengetahuan secara langsung berhubungan dengan kinerja</p>

	<p>Nurhayati (2004), kemampuan manajemen (<i>managerial skill entrpreneur</i>) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis</p> <p>Yin (2012), menemukan kemampuan manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>
<p>Belum di temukan peneltian yang menguji pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja, serta peran mediasi kemampuan manajemen dan orientasi pasar.</p>	<p>Matsuno <i>et al.</i> (2002) menemukan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki hubungan langsung terhadap kinerja bisnis</p> <p>Vitale <i>et al.</i> (2002) orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memilki hubungan signifikan terhadap kinerja</p> <p>Orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar konsep yang saling berhubungan dan signifikan, namun memberikan pengaruh berbeda terhadap kinerja bisnis (Sinkula &amp; Baker, 2009).</p> <p>Orientasi pasar menunjukkan hasil sebagian memediasi orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis</p>
	<p>Abu Hassim, <i>et al.</i> 2012 menemukan orientasi pasar berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja bisnis</p>

Sumber: Hasil penelitian terdahulu

Berdasarkan kesenjangan penelitian pada Tabel 1.2. Rencana penelitian ini menginvestigasi peran kemampuan manajemen dan orientasi pasar sebagai mediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, Sehingga dipandang perlu dilakukan penelitian lanjutan pada obyek yang berbeda khususnya diindustri kecil dan menengah pangan di Provinsi Gorontalo. Hasil penelitian empiris dan konsep dari konstruksi orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dan kinerja bisnis masih diperoleh penelitian yang dilakukan secara parsial, hal ini mendorong peneliti dan menarik serta dipersepsikan sebagai celah untuk diteliti lebih lanjut menjadi temuan baru sehingga menginspirasi peneliti sebagai berikut:



1. Penelitian ini mengembangkan konsep dan model lebih terintegrasi antara peran orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan orientasi pasar terhadap kinerja yang telah dilakukan peneliti sebelumnya secara terpisah-pisah. Adapun keterbaharuan studi ini dapat menemukan bagaimana konstruk orientasi pasar dan kemampuan manajemen dalam memediasi peran orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.
2. Pengujian terhadap pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis masih terdapat kontradiksi yang disebabkan oleh dasar teori yang digunakan dan keragaman indikator pengukuran variabel orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, belum adanya konsistensi dan konsep yang jelas terhadap indikator pengukuran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar. Berdasarkan persepsi di atas maka mendorong peneliti untuk memasukan variabel orientasi pasar sebagai mediasi dalam penelitian ini cukup beralasan, (1) Hasil penelitian Baker dan Sinkula (2009) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah dua konsep yang berhubungan, namun memberikan pengaruh yang berbeda dalam meningkatkan kinerja bisnis. (2) Suci (2008), agar studi lanjutan tentang manajemen strategi dan kewirausahaan dengan model dan kajian yang sama dicobakan pada populasi dan obyek yang berbeda atau menggali variabel lainnya selain variabel yang telah diteliti. Variabel dapat digali adalah orientasi pasar, agar ditemukan pengaruhnya pada kinerja usaha khususnya industri kecil sehingga dapat memberikan informasi sejauhmana entrepreneur perlu mengetahui pasarnya, informasi pasar dan kontribusinya. Belum konsistennya serta konsep yang jelas tentang peran orientasi kewirausahaan dan orientasi

pasar mendorong pertimbangan peneliti untuk menguji kembali pada obyek serta industri yang berbeda,

3. Paradoks teori dan terbatasnya konsep yang jelas dalam literatur mengenai hubungan orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen mendorong peneliti untuk memasukkan variabel kemampuan manajemen sebagai variabel mediasi untuk mengukur peran orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Celah ini dipersepsikan merupakan salah satu orisinalitas, sehingga penting untuk diteliti dan dikaji, terintegrasi dengan obyek serta sudut pandang yang berbeda.
4. Penelitian yang dilakukan sebelumnya tentang peran orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dan pengaruhnya terhadap kinerja bisnis menurut peneliti belum dapat diyakini kejelasan, sehingga diperlukan pembuktian secara generalisasi pada usaha industri IKM, khususnya industri kecil dan menengah pangan di Provinsi Gorontalo.

Rencana penelitian ini akan dilaksanakan pada perusahaan industri kecil dan menengah (IKM) pangan di Provinsi Gorontalo dengan alasan karena sektor industri mikro kecil merupakan program unggulan di provinsi Gorontalo yang telah melakukan proses akselerasi dalam pengelolaan sumber daya industri pengolahan, khususnya industri mikro kecil menengah pangan. Pengembangan dan pemberdayaan IKM akan lebih diarahkan : (1) pada peningkatan produktivitas, dan kapasitas produk, (2) Diversifikasi produk (3) Peningkatan SDM pelaku usaha, (3) Peningkatan nilai tambah produksi, pengolahan, dan pemasaran (4) Sistem informasi dan distribusi pemasaran (5) Menciptakan lapangan kerja, (6) Meningkatnya pertumbuhan ekonomi kerakyatan sehingga

IKM menjadi kuat, mandiri dan dapat berperan sebagai roda penggerak perekonomian daerah (Dinas Perindagkop Provinsi Gorontalo 2012)

Jumlah unit usaha industri mikro, kecil dan menengah pangan masing-masing Kabupaten dan kota se Provinsi Gorontalo tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 mengalami peningkatan signifikan, dengan keberhasilan peningkatan IKM di Provinsi Gorontalo diharapkan perekonomian daerah akan semakin maju yang akan memberikan kontribusi bagi perkuatan perekonomian nasional umumnya dan provinsi Gorontalo, sehingga menjadi harapan masyarakat di provinsi Gorontalo. Data pertumbuhan industri mikro,kecil dan menengah pangan tahun 2013 yang terdiri dari jumlah unit usaha 4.693 buah, tenaga kerja 10.078 orang, nilai investasi Rp. 28.000.411.000. nilai produksi Rp. 158.274.516.000.- nilai bahan baku Rp. 71.729.506.000.-, Nilai Tambah Rp.86.545.010.000.-, Sentra usaha pengembangan industri mikro, kecil dan menengah pangan ini terletak di Kota Gorontalo, Kabupaten Gorontalo, Kabupaten Bone Bolango, Kabupaten Boalemo, Kabupaten Pohuwato. (Dinas Perindagkop Provinsi Gorontalo 2014)

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan peran orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dapat meningkatkan kinerja bisnis perdebatan dalam penelitian. Oleh sebab itu peneliti berupaya untuk memperoleh kejelasan peran orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar terhadap kinerja bisnis di industri kecil dan menengah pangan di Provinsi Gorontalo.

## **1.2 Perumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah orientasi kewirausahaan secara langsung meningkatkan kinerja bisnis ?
2. Apakah orientasi kewirausahaan meningkatkan kinerja bisnis melalui kemampuan manajemen ?
3. Apakah orientasi kewirausahaan meningkatkan kinerja bisnis melalui orientasi pasar ?

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

Pada Bagian ini akan dibahas telaah teori yang berkaitan dengan variabel yang dijadikan penelitian. Telaah teori diawali dengan pembahasan mengenai orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar, kinerja bisnis serta penelitian terdahulu

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kewirausahaan dan Wirausaha**

Adanya konsep kewirausahaan dapat ditelusuri kembali ke Cantillion (circa, 1700), yang merupakan pengguna pertama konsep dan berbicara tentang kecenderungan risiko dan toleransi untuk ambiguitas sebagai dimensi kewirausahaan (Thomas Mueller dan, 2000). Meskipun konsep kewirausahaan telah menjadi bidang studi intelektual dan akademik sejak akhir abad 19 (Katz, 2003), prevalensi penelitian kewirausahaan telah terjadi sejak kuartal terakhir abad ke-20. Dalam kegiatan pendekatan organisasi kewirausahaan organisasi terlepas dari, ukuran usia jenis, dan lingkungan di mana mereka beroperasi diperiksa.

Zimmerer dan Scarborough (2008) mendefinisikan kewirausahaan sebagai proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang dalam memperbaiki kehidupan usaha. Wirausaha sering didefinisikan dengan seseorang yang mengorganisasikan, mengoperasikan, dan memperhitungkan risiko untuk sebuah usaha yang mendatangkan laba (Mulyadi, 2009).

Menurut Wirasasmita (1994) wirausaha adalah orang yang menyukai usaha-usaha yang lebih menantang untuk mencapai kesuksesan atau kegagalan daripada usaha yang kurang menantang. Seorang wirausaha biasanya memiliki sikap berani untuk menerima risiko dalam menjalankan usaha. Keberaniannya tetap terkendali ditunjang dengan ilmu pengetahuan, perhitungan dan persiapan yang matang (Lumpkin & Dess, 1996).

Selanjutnya Suryana (2006) menyatakan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan inovatif untuk menciptakan peluang. Proses kreatif dan inovatif hanya dilakukan oleh orang-orang yang memiliki jiwa dan sikap kewirausahaan, yaitu orang yang percaya diri (yakin, optimis, dan penuh komitmen), berinisiatif (energik dan percaya diri), memiliki motif berprestasi (berorientasi hasil dan berwawasan ke depan), memiliki jiwa kepemimpinan (berani tampil beda), dan berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan.

Proses kreatif dan inovatif tersebut biasanya diawali dengan memunculkan ide-ide dan pemikiran-pemikiran baru untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Dalam organisasi perusahaan, proses kreatif dan inovatif dilakukan melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (*research and development*) untuk meraih pasar. Jadi, kewirausahaan merupakan suatu kemampuan menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengelolaan sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda, melalui : (1) pengembangan teknologi baru, (2) penemuan pengetahuan ilmiah baru, (3) perbaikan barang dan jasa yang ada, dan (4) penemuan cara-cara baru untuk menghasilkan

barang lebih banyak dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal dan lebih efisien. Selanjutnya Zimmerer dan Scarborough (2008) menyatakan bahwa sukses kewirausahaan akan tercapai apabila berpikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama dengan cara yang baru (*think and doing new things or old thing in new way*).

Kewirausahaan adalah suatu proses dinamis yang selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Menjadi seorang wirausaha berarti memiliki keyakinan pada dirinya sendiri untuk dapat menjawab tantangan yang ada di depan mereka. Kewirausahaan pada hakikatnya adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif.

Wirausaha adalah kegiatan memindahkan sumber daya ekonomi dari kawasan produktivitas rendah ke kawasan produktivitas yang lebih tinggi dan hasil yang lebih besar (Drucker : 1985). Definisi tersebut terus berkembang sampai sekarang, sehingga Drucker menyimpulkan bahwa wirausaha adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan suatu produk yang awalnya biasa-biasa saja. Akan tetapi, dengan penerapan konsep manajemen dan teknik manajemen (yaitu dengan bertanya nilai apa yang berharga bagi pelanggan), standardisasi produk, perancangan proses dan peralatan, dan mendasarkan pelatihan pada analisis pekerjaan dapat meningkatkan sumber daya yang ada dan menciptakan pasar serta pelanggan baru.

Wirausaha sering kali dikaitkan dengan situasi kegiatan bisnis seseorang yang dimulai dalam skala usaha kecil dan umumnya dikelola sendiri (*self enterprises*). Kalaupun ada tenaga yang membantu penyelenggaraan kegiatan usaha, maka umumnya merupakan tenaga kerja keluarga (*family labour*).

Seseorang yang memiliki jiwa wirausaha biasanya akan belajar mempraktikkan suatu inovasi secara sistematis, bukannya merupakan suatu kegiatan yang dimulai dengan besar atau gagasan yang muluk-muluk. Akan tetapi, cenderung dimulai dengan suatu pemahaman keunggulan tentang potensi dan sumber daya yang dimiliki untuk memulai suatu usaha.

Kenyataannya tidaklah selalu demikian, karena setiap wirausaha baru baik berskala kecil maupun langsung berskala besar akan memerlukan refleksi sikap positif terhadap perubahan dan pembaruan yang ditanggapi dengan kesiapan mental mengendalikan risiko dan memanfaatkannya sebagai peluang usaha. Sebagai suatu mekanisme perubahan nilai dan kepuasan sumber daya tertentu, inovasi usaha merupakan suatu perwujudan yang bersifat relatif baru dalam dimensi nuansa melakukan usaha lama atau memodifikasi usaha baru sebagai akibat perbedaan dimensi waktu, dimensi jarak, dimensi keterdidikan, dimensi ekonomi, dan sebagainya yang dialami oleh seorang wirausaha. Siagian *et al.* (1989) mengemukakan bahwa wirausaha adalah kesatuan terpadu dari semangat, nilai-nilai, prinsip, sikap, kiat, seni dan tindakan nyata yang sangat perlu, tepat, dan unggul dalam menangani dan mengembangkan perusahaan atau kegiatan lain yang mengarah pada pelayanan terbaik dan pihak-pihak lain yang berkepentingan termasuk masyarakat, bangsa dan negara.

Menurut Siagian *et al.* (1989), ciri-ciri pokok yang sangat menentukan keberhasilan seorang wirausahawan adalah sebagai berikut.

1. Memiliki kemampuan mengidentifikasi suatu pencapaian sasaran (*goal*) atau visi dalam usaha.
2. Kemampuan untuk mengambil risiko keuangan dan waktu



3. Memiliki kemampuan di bidang perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan.
4. Bekerja keras dan melakukan segala sesuatu yang diperlukan untuk mau dan mampu mencapai keberhasilan.
5. Mampu menjalin hubungan baik dengan para pelanggan, karyawan, pemasok, bankir dan lainnya.
6. Banyak orang yang sanggup berlaku seperti ciri-ciri pribadi seorang wirausaha. Akan tetapi hanya mereka yang memiliki karakter wirausahawanlah yang mampu menggunakannya untuk mencapai keberhasilan usaha. Hasil ini akan ditentukan oleh ciri-ciri kepribadian serta falsafah wirausaha yang menjadi kiatnya dalam melakukan aktivitas usaha.

### **2.1.2 Orientasi Kewirausahaan**

Para peneliti dan praktisi telah menggunakan konsep yang berbeda untuk mengidentifikasi gagasan kewirausahaan dalam organisasi. Konsep seperti intrapreneurship (Pinchot, 1985; Kuratko *et al.* 1990, Luchsinger dan Bagby, 1987; Carrier, 1996, Antoncic dan Hisrich 2001,2003), kewirausahaan perusahaan (Guth dan Ginsberg, 1990; Covin dan Miles, 1999; Covin dan Slevin, 1991; Hornsby *et al.* 2002;. Zahra, 1991,1993, 1995), perusahaan berdiri sendiri (MacMillan dan George, 1985; Stopford dan Baden-Fuller, 1994; Miles dan Covin, 2002), internal kewirausahaan perusahaan (Schollhammer, 1982; Jones dan Butler,1992), selanjutnya istilah Orientasi kewirausahaan (Lumpkin dan Dess, 1996, 2001, Knight, 1997; Wiklund dan Shepherd, 2005; Covin dan Slevin, 1991) telah digunakan untuk menjelaskan kewirausahaan sebagai perilaku organisasi.

Dalam menjelaskan orientasi kewirausahaan, para peneliti menggunakan perspektif yang berbeda. Miller (1983) menjelaskan orientasi kewirausahaan sebagai sebagai "*salah satu yang terlibat dalam inovasi produk-pasar, melakukan sedikit usaha berisiko, dan pertama kali datang dengan 'proaktif inovasi, serta memberikan pukulan untuk mengalahkan pesaing*". Dalam pandangannya, Miller (1983) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dapat ditentukan berdasarkan pada tiga dimensi, yaitu proaktif (*proactive*), inovatif (*innovative*) dan keberanian mengambil resiko (*risk - seeking*). Hisrich *et al.* (2005) dan Kasmir (2006) berpendapat bahwa orientasi kewirausahaan adalah menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, sama dengan menciptakan nilai untuk diri dan lingkungannya (Venkataraman, 2001).

Orientasi kewirausahaan memiliki tiga karakteristik utama, yaitu inovasi, pengambilan risiko, dan proaktif (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1982). Menurut Covin & Slevin (1988: 218), orientasi kewirausahaan ditunjukkan oleh sejauh mana manajer puncak cenderung untuk mengambil risiko yang terkait dengan bisnis (dimensi risiko), mendukung perubahan dan inovasi dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan kompetitif bagi perusahaan mereka (dimensi inovasi), dan bersaing secara agresif dengan perusahaan lain (dimensi proaktif). Selanjutnya Covin dan Slevin (1989) dalam Kreiser *et al.* 2002) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) berkaitan dengan aspek psikometrik yang dilihat dari inovasinya, sifat proaktifnya dan keberanian mengambil risiko. Dari tiga dimensi ini bisa dilihat orientasi kewirausahaan seseorang. Lumpkin & Dess (1996) memberi pengertian bahwa orientasi kewirausahaan mengacu pada

suatu strategi orientasi perusahaan untuk memperoleh gaya, praktek, dan metoda pengambilan keputusan. Selanjutnya diungkapkan juga orientasi kewirausahaan mencerminkan bagaimana suatu perusahaan beroperasi dibandingkan dengan apa yang direncanakan.

Lumkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa inovasi, pengambilan risiko, dan proaktif membentuk kontribusi unik terhadap orientasi kewirausahaan suatu perusahaan. Selanjutnya Miller dan Freisen dalam (Keiser *et al.*:2002) menyatakan bahwa tingkat kewirausahaan suatu perusahaan merupakan total jumlah dari ketiga subdimensi tersebut di mana sebuah perusahaan yang benar-benar "*entrepreneurial*" akan menampilkan tingkat yang tinggi pada masing-masing subdimensi. Dalam hal ini pengukuran agregat terhadap konsep orientasi kewirausahaan didasarkan pada asumsi bahwa ketiga sub dimensi (*inovation, proaktiviness, dan pengambilan risiko*) tersebut memberikan kontribusi yang sama terhadap keseluruhan level orientasi kewirausahaan perusahaan pada semua situasi (Vitale *et al.* 2002). Walaupun demikian, beberapa studi tentang kewirausahaan menyatakan bahwa masing-masing dari subdimensi tersebut kemungkinan memberikan kontribusi unik terhadap kondisi kewirausahaan suatu perusahaan (Lumkin dan Dess, 1996)

Pada bagian lain (Lumpkin dan Dess, 2001:100) menyatakan bahwa ada lima dimensi *Corporate Entrepreneurship* yang mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu ;

#### 1. *Autonomy*

Aktivitas kewirausahaan adalah semangat independen dan kebebasan yang diperlukan untuk menciptakan usaha baru. Agar dimensi otonomi kuat, pengusaha harus beroperasi di dalam budaya yang mendorong pengusaha

untuk bertindak independen, untuk menjaga kontrol pribadi, dan mencari kesempatan dalam ketiadaan kendala sosial (Lee and Peterson, 2000).

## 2. *Innovativeness*

Inovasi memainkan peran besar dalam kewirausahaan. Apakah pengusaha beroperasi dalam budaya yang mendukung ide-ide baru, eksperimentasi, solusi baru terhadap masalah, dan proses kreatif dari pengusaha akan menentukan kekuatan dimensi inovasi dari orientasi kewirausahaan (Lee and Peterson, 2000).

## 3. *Risk taking*

Salah satu deskripsi yang paling banyak dikutip dari pengusaha atau kewirausahaan adalah kemauan untuk menanggung resiko. Dengan demikian, pengambilan resiko merupakan komponen penting dari orientasi kewirausahaan yang kuat.

## 4. *Proactiveness*

Proactiveness sangat penting karena berkaitan dengan tahap pelaksanaan kewirausahaan. Orang yang proaktif melakukan apa yang diperlukan agar konsep mereka membuahkan hasil dan mendapatkan keuntungan dengan menjadi yang pertama untuk memanfaatkan peluang-peluang baru (Lumpkin dan Dess, 1996).

## 5. *Competitive aggressiveness*

Dimensi agresivitas kompetitif mengacu pada budaya yang pro-hambatan seperti suatu budaya dan mendorong potensi kewirausahaan (Lee and Peterson, 2000).

### 2.1.3 Kemampuan Manajemen

Kemampuan manajerial superior telah lama diakui sebagai sumber penting untuk menghasilkan sewa atas normal untuk organisasi (Barney, 1991; Castanias & Helfat, 1991; Hambrick & Mason, 1984; Katz, 1974; Norburn & Birley, 1988; Penrose, 1959). Kemampuan manajemen dalam organisasi yang biasanya diperlukan untuk berkomunikasi dan menerapkan strategi, memelihara hubungan yang menguntungkan dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal (Cyert & March, 1963; Smircich & Stubbard, 1985; Weick, 1979), dan berpartisipasi dalam alokasi sumber daya organisasi dan penyebaran seperti, budaya organisasi (Fiol, 1991), sistem pembelajaran (Senge, 1990), inovasi dan kewirausahaan sistem (Nelson, 1991), dan sistem insentif (Kerr, 1975). Secara khusus, beberapa peneliti menyatakan bahwa, agar manajer dapat melakukan tugas-tugas manajerial secara optimal, mereka harus memiliki pengetahuan khusus perusahaan yang merupakan bagian masa lalu yang diperoleh melalui learning by doing (Barney, 1991; Reed & DeFillippi, 1990). Namun, kemampuan manajerial terilhami dalam pengaturan tim daripada satu orang, di mana satu kesatuan yang luas keterampilan yang saling melengkapi seperti tim manajemen sebagai keterampilan teknis dan manusia, diperlukan untuk mencapai keunggulan dalam pasar yang kompetitif tertentu (Barney, 1991, Mahoney, 1995).

Dalam menjelaskan tentang kemampuan manajemen, para peneliti menggunakan perspektif yang berbeda. The Liang Gie dalam Maman ukas (1999:245) menyatakan kemampuan manajerial (*managerial competence*) adalah daya kesanggupan di dalam menggerakkan orang – orang dan menggerakkan fasilitas – fasilitas dalam suatu organisasi. Pada bagian lain

Winardi (2005: 94) mendefinisikan kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Selanjutnya Latif 2002 menyatakan walaupun para peneliti memiliki pemikiran yang berbeda di dalam menetapkan berbagai atribut dari efektivitas manajerial, tetapi pada dasarnya terdapat 3 komponen penting, yaitu perilaku yang sesuai, motivasi dan kemampuan (*skill*).

Efektivitas kemampuan manajerial sangatlah penting di dalam mencapai kesuksesan di dunia usaha. Terdapat beberapa peneliti yang mencoba untuk membedakan antara para manajer efektif dari orang-orang yang tidak efektif, yang pada umumnya setuju bahwa terdapat banyak perilaku yang menunjukkan kesuksesan para manajer. Perilaku tersebut diantaranya meliputi (Latif, 2002: 378)

1. Mengendalikan lingkungan organisasi itu dan sumber dayanya.
2. Kemampuan meng-organisasi dan meng-koordinasi
3. Kemampuan menangani informasi
4. Tempat untuk tumbuh dan berkembang
5. Mampu untuk memotivasi karyawan dan menangani masalah atau konflik
6. Mampu memecahkan masalah strategik

Peneliti menyimpulkan bahwa 6 (enam) perilaku di atas menjelaskan lebih dari 50% efektivitas dalam manajerial.

Komponen kedua yang dapat menunjukkan efektivitas manajerial adalah seputar motivasi pribadi. Meskipun terdapat seorang manajer yang telah memenuhi ke-enam kriteria di atas, tetapi apabila mereka tidak memiliki motivasi, maka efektivitas tidak dapat tercapai dengan baik. Setelah memiliki

kedua komponen tersebut, maka masih diperlukan *skill* (kemampuan) untuk menerapkan efektivitas. Berdasarkan beberapa literature tentang kemampuan manajemen, efektivitas manajer harus kompeten pada empat kemampuan managerial yang berbeda, yaitu :

1. Kemampuan konseptual (*conceptual skills*) melibatkan suatu pemahaman tentang berbagai komponen yang berbeda dalam dunia bisnis dikaitkan satu dengan lainnya dan di dalam bisnis secara keseluruhan. Membuat keputusan, perencanaan, dan pengorganisasian adalah aktivitas spesifik managerial yang membutuhkan kemampuan konseptual.
2. *Human skills* memerlukan kemampuan untuk memahami dirinya, bekerja dengan orang lain, untuk memahami dan memotivasi orang lain.
3. *Technical skills* (kemampuan teknis) diantaranya seputar kemampuan untuk menggunakan alat, prosedur, dan pengetahuan dan teknik khusus di satu bidang tertentu. Diantaranya meliputi kemampuan dalam teknik manajemen keuangan, kemampuan komputer secara umum dan spesifik.
4. *Political skills* (kemampuan berpolitik) melibatkan kemampuan untuk meningkatkan posisi seseorang, membangun suatu dasar kekuatan, dan menetapkan koneksi yang benar. *Skill* dalam area ini diantaranya memperoleh kekuatan dan mempengaruhi.

Selanjutnya dalam pandangan ini kemampuan manajemen diukur dengan menggunakan 10 indikator, yang digunakan dalam penelitian Latif (2002:379), yaitu:

1. Komunikasi verbal (*verbal communication*)
2. Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*)
3. Mengatur keputusan individu (*managing individual decisions*)

4. Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*)
5. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*)
6. Pendelegasian (*delegating*)
7. Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*)
8. Kesadaran diri (*self-awareness*)
9. Membangun tim (*team building*)
10. Mengatur konflik (*managing conflict*)

Setiap usaha atau perusahaan baik kecil atau berskala besar dalam pengelolaannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien penerapan prinsip-prinsip manajemen sangat diperlukan, peranan pimpinan atau pemilik usaha untuk memahami; dan mampu menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen menjadi hal yang utama bagi keberhasilan usaha dimasa mendatang. Menurut Fayol dalam Hani Handoko (2003: 21) menyatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah dan pengawasan merupakan fungsi-fungsi utama yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam mengelola usaha secara efektif dan efisien.

#### **2.1.3.1 Perencanaan**

Rencana dibutuhkan untuk membenarkan kepada organisasi tujuan-tujuan yang akan dicapai dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan tersebut, disamping itu rencana yang dilakukan memungkinkan anggota organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.



1. Mengatur keputusan individu (*managing individual decisions*)
2. Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*)
3. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*)
4. Pendelegasian (*delegating*)
5. Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*)
6. Kesadaran diri (*self-awareness*)
7. Membangun tim (*team building*)
8. Mengatur konflik (*managing conflict*)

Setiap usaha atau perusahaan baik kecil atau berskala besar dalam pengelolaannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien penerapan prinsip-prinsip manajemen sangat diperlukan, peranan pimpinan atau pemilik usaha untuk memahami dan mampu menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen menjadi hal yang utama bagi keberhasilan usaha dimasa mendatang. Fayol (1949:xxi) dalam Hani Handoko (2003: 21) menyatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian perintah dan pengawasan merupakan fungsi-fungsi utama yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam mengelola usaha secara efektif dan efisien.

Perencanaan adalah pemilihan dan penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dimulai oleh karya Frederick W. Taylor pada akhir tahun 1800-an terjadi kecenderungan mengalihkan fungsi perencanaan dari karyawan operasi

ke para manajer sehingga peran manajer menjadi kunci pokok untuk melakukan perencanaan secara kreatif secara mandiri untuk menentukan faktor-faktor, kekuatan, pengaruh, dan hubungan-nubungan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Semua fungsi lain dalam manajemen sangat tergantung dengan fungsi perencanaan ini dimana fungsi lain tidak akan berhasil dengan baik tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan efektif fungsi-fungsi lain.

### **2.1.3.2 Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah penentuan sumberdaya-sumberdaya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal tersebut ke arah tujuan. Pengorganisasian juga mencakup pelimpahan tanggung jawab tertentu dan kemudian mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melakukan tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan (dan kemudian memimpin) type organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis dan sumberdaya organisasi yang berbeda pula.

### **2.1.3.3 Penyusunan Personalia**

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Bagaimana manajer melaksanakan fungsi

penyusunan personalia (*staffing*) secara efektif akan menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai manajer.

Penyusunan personalia (*staffing*) adalah penarikan (*recruitment*), pelatihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Manajer perlu memiliki kemampuan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada saat itu dan waktu yang akan datang. Juga mengenai bagaimana menarik dan menyeleksi orang-orang dengan kemampuan potensial yang paling baik untuk setiap posisi, bagaimana memberikan pelatihan agar dapat bekerja dengan lebih efektif.

#### **2.1.3.4 Pengarahan**

Salah satu kegiatan setelah dilakukannya perekrutan dan ketika organisasi sudah sempurna dibentuk langkah selanjutnya adalah melakukan penugasan kepada karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang akan dicapai. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti memotivasi, berkomunikasi dan penegakan disiplin.

Jika dalam proses perencanaan dan pengorganisasian kemampuan manajer lebih banyak di dalam hal yang bersifat kreatif dan abstrak, kegiatan pengarahan lebih menuntut kemampuan manajer untuk memiliki kemampuan interpersonal yang bagus agar anggota organisasi dapat lebih termotivasi, terarah dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya.

### **2.1.3.5 Pengawasan**

Semua fungsi manajemen lainnya tidak akan dapat berjalan dengan optimal jika fungsi pengawasan (*controlling*) tidak berjalan dengan baik. Pengawasan dilakukan dengan menemukan dan menerapkan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana-rencana telah dilakukan dengan baik sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut bisa berwujud dua pendekatan yakni pengawasan positif dan negatif, pengawasan positif bertujuan apakah tujuan telah tercapai secara efektif dan efisien, sedangkan pengawasan negatif mencoba untuk meminimalisir tindakan yang tidak diinginkan terjadi di dalam pelaksanaan tugas-tugas.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan.
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan

Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang ditetapkan.

### **2.1.4 Orientasi Pasar**

Porter (1985) menunjukkan bahwa perusahaan dapat memberikan nilai superior dengan menjadi produsen biaya rendah dari dibedakan produk atau dengan menyediakan produk dibedakan lebih efisien. Dalam ternak pertanian pasar, khususnya sektor sapi-sapi, banyak perusahaan telah berusaha untuk menjadi produsen biaya rendah, sering dengan berusaha untuk mencapai skala ekonomi, dengan berbagai tingkat keberhasilan (Jones, 2000). Berdasarkan analisis data dan fakta bahwa dalam sektor sapi-sapi AS, skala ekonomi yang diamati sebagai ukuran kewanan mendekati 250 kepala (Lamb & Beshear, 1998), dan sementara sebagian besar produsen memiliki ukuran kewanan di

bawah ambang batas ini, biaya rendah produsen ditemukan di antara semua kelompok ukuran (Jones, 2000). Perusahaan yang beroperasi dalam pasar tersebut dapat menemukan orientasi pasar menjadi sumber daya yang berharga dalam menemukan peluang pasar berdasarkan kebutuhan terungkap atau kegagalan pesaing untuk memenuhi kebutuhan diungkapkan, atau keduanya.

Ruekert (1992) menggambarkan orientasi pasar sebagai tingkat di mana unit bisnis (1) memperoleh dan menggunakan informasi dari pelanggan, (2) mengembangkan suatu strategi yang akan menemukan kebutuhan pelanggan, dan (3) mengimplementasikan strategi dengan mendengarkan kebutuhan dan kekurangan pelanggan. Narver dan Slater (1990) mengemukakan bahwa dimensi orientasi pasar meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antarfungsi, fokus jangka panjang, dan profitabilitas. Orientasi pada pelanggan dan orientasi pada pesaing meliputi semua kegiatan untuk mendapatkan/akses informasi mengenai pelanggan dan pesaing di pasar sasaran dan kemudian menyebarkan ke seluruh bisnis (organisasi). Koordinasi antarfungsi berarti, berdasarkan informasi pelanggan dan pesaing. Sehubungan dengan itu, secara terkoordinasi departemen-departemen dalam perusahaan melakukan usaha-usaha menggunakan informasi untuk menciptakan *superior value* bagi pembeli. Bisnis harus berfokus jangka panjang dan tujuan utamanya adalah untuk mencapai profitabilitas yang tinggi. Fokus jangka panjang berarti manajemen harus berusaha menciptakan hubungan dengan pelanggan dalam jangka panjang secara menguntungkan. Hubungan ini hanya dapat terwujud jika manajemen dapat memuaskan pelanggan dengan cara yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Hal ini dapat ditempuh dengan kualitas, pelayanan, inovasi, keunikan produk, dan harga yang lebih bersaing. Untuk

melawan pesaing dengan *superior value* yang dihasilkan, perusahaan harus secara terus-menerus menemukan dan menerapkan nilai-nilai bagi pelanggan serta memerlukan taktik dan investasi tertentu secara memadai (Day dan Wensley, 1988).

Penekanan pada profitabilitas berarti apa pun yang dilakukan oleh perusahaan untuk memuaskan pelanggan, harus kembali ke tujuan utama, yaitu profitabilitas. Hal ini berarti perusahaan tidak dibenarkan menjalin hubungan baik dengan pelanggan dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka, tetapi mengorbankan profitabilitas. Dengan demikian, apa pun yang dilakukan oleh perusahaan harus tetap pada kerangka tujuan akhir, yaitu keuntungan. Banyak pakar dalam bidang pemasaran berkesimpulan bahwa sasaran utama orientasi pasar adalah profitabilitas atau kesejahteraan ekonomi. Disamping itu, ditemukan bahwa profitabilitas merupakan konsekuensi dari orientasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990).

Dimensi dari orientasi pasar seperti yang diungkapkan oleh Narver dan Slater (1990) dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Orientasi pelanggan adalah pemahaman yang cukup mengenai pembeli sasaran untuk dapat menciptakan *superior value* secara terus menerus. Orientasi pelanggan mengharuskan seorang penjual memahami *value chain* pembeli secara keseluruhan, baik sekarang maupun pada masa yang akan datang karena perubahan internal pasar (Day dan Wensley, 1988).
2. Orientasi pesaing berarti perlu mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan jangka pendek dan kemampuan jangka panjang, serta strategi-strategi yang dilakukan oleh pesaing kunci sekarang maupun pada masa yang akan datang (Aaker, 1988 ; Day dan Wensley, 1988).

3. Koordinasi antar fungsi merupakan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan yang terkoordinasikan dalam menciptakan *superior value* bagi pelanggan sasaran. Penciptaan nilai bagi pembeli tidak hanya merupakan tugas fungsi pemasaran, tetapi merupakan fokus bisnis secara keseluruhan (Webster, 1998). Integrasi sumber-sumber bisnis yang terkoordinasi dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli secara jelas terikat erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing. Dengan sifat multidimensional atas penciptaan *superior value* bagi pelanggan, saling ketergantungan fungsi pemasaran dan fungsi bisnis yang lain harus dipadukan secara sistematis dalam strategi pemasaran bisnis (Wind dan Robertsone, 1983). Pencapaian koordinasi fungsional yang efektif memerlukan suatu penyeimbang bidang-bidang fungsional dan kriteria antarfungsi, sehingga setiap bidang merasa memiliki keunggulan dalam hubungan kerjasama dengan bidang lain.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa orientasi pada pelanggan dan orientasi pada pesaing meliputi semua kegiatan untuk mendapatkan informasi mengenai pelanggan dan pesaing di pasar sasaran dan kemudian menyebarkannya ke seluruh kegiatan organisasi. Sebaliknya koordinasi antar fungsi berarti berdasarkan informasi pelanggan dan pesaing secara terkoordinasi departemen-departemen dalam perusahaan melakukan usaha-usaha untuk menciptakan *superior value* bagi pelanggan.

Ketiga dimensi orientasi pasar yang diungkapkan oleh Narver dan Slater (1990) dalam penelitian Vitale *et al.* (2002) digunakan istilah yang berbeda yaitu pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar dan kontribusi aktivitas-aktivitas pemasaran pada pelanggan. Dalam penelitiannya Vitale *et al.* (2002) sekaligus mengoperasionalkan konstruk orientasi pasar meliputi

pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar, dan kontribusi aktivitas pemasaran yang selanjutnya digunakan sebagai indikator variabel orientasi pasar dalam penelitian ini.

### **2.1.5 Kinerja**

Secara etimologi kinerja usaha dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Secara umum kinerja dapat diharapkan oleh perusahaan dalam periode tertentu. Prestasi kerja yang ingin dicapai perusahaan pada umumnya dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Glancey (1998) mendefinisikan Kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan pada dasarnya memaksimalkan nilai perusahaan tercermin dalam berbagai ukuran kinerja. Kinerja (*performance*) perusahaan kecil dapat dilihat pada perolehan laba (*profitabilitas*) dan perkembangan (*growth*) tingkat penjualannya.

Sedangkan Jauch dan Glueck (1988) menjelaskan Kinerja adalah 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. Kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihinya (Jauch dan Glueck, 1988).

Pada bagian lain Gitman (1994) mengungkapkan bahwa kinerja usaha digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Strategi



perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, baik berupa kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, *market share*, dan tingkat pertumbuhan penjualan), maupun kinerja keuangan dengan menggunakan rasio keuangan seperti *leverage ratio*, *liquidity ratio*, *profitability* dan *efficiency ratio*, dan *market value ratio*. Keown *et al.* (2005) menyatakan bahwa pengukuran kinerja keuangan umumnya menggunakan profitabilitas untuk mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh perbandingan antara laba yang dihasilkan dari penjualan dengan investasi perusahaan.

Menurut Covin dan Slevin (1989) prosedur pengukuran kinerja industri kecil menengah dapat dilakukan dengan penilaian terhadap persepsi responden berdasarkan skala *Likert* atas beberapa ukuran finansial, seperti tingkat penjualan, pertumbuhan penjualan, keuntungan kotor, rasio keuntungan atas penjualan, tingkat pengembalian modal, dan laba bersih operasi. Dengan demikian, pengukuran terhadap kinerja usaha akan sangat tergantung kepada seberapa *valid* ukuran-ukuran tersebut sesuai dengan kinerja yang dicapai oleh industri kecil menengah. Penelitian ini menggunakan tiga indikator dalam mengukur kinerja usaha yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan, dan pertumbuhan aset.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Orientasi kewirausahaan dan Kinerja**

Fairoz *et al.* (2010) "*Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka*". Dalam penelitiannya meneliti tingkat (EO) dari dua puluh lima manufaktur Kecil dan Usaha Skala Menengah (UKM) di Hambantota District, Sri Lanka (HDSL) serta efek dimensi (EO) termasuk proactiveness, inovasi, dan

pengambilan risiko terhadap kinerja bisnis. Wawancara digunakan sebagai instrumen utama untuk pengumpulan data. Teknik kualitatif dan kuantitatif digunakan untuk menganalisis data. Temuan menunjukkan sekitar 52% dari UKM di HDSL mewakili tingkat moderat orientasi wirausaha (EO). *proactiveness*, inovasi, pengambilan risiko dan EO keseluruhan secara signifikan berkorelasi dengan pertumbuhan pangsa pasar. Hasil lebih lanjut menunjukkan ada korelasi positif antara *proactiveness* dan EO dengan kinerja bisnis.

Kraus, *et.al* (2010) "*Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands*" Penelitian ini adalah penelitian pertama terhadap efek EO pada kinerja perusahaan berukuran kecil dan menengah selama krisis ekonomi global saat ini. Dalam penelitian ini menggunakan model multidimensi EO dan menguji serangkaian hipotesis yang berkaitan dengan efek kinerja dengan menggunakan data survei yang dikumpulkan dari 164 UKM Belanda. Penelitian ini menunjukkan seringkali hubungan positif antara EO dan kinerja tampak ada. Hasil Kuisisioner menunjukkan masih belum terjawab apa EO efek tersebut terhadap kinerja perusahaan selama periode krisis ekonomi, dan turbulensi lingkungan yang parah yang menyertai krisis tersebut. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif perusahaan berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis UKM selama krisis ekonomi di belanda.

Herman, *et. al* (2010) "*Entrepreneurial orientation and business performance—A Replication study of Germany*". Penelitian ini menguji pengaruh orientasi kewirausahaan (EO) dan berhipotesis bahwa EO memiliki dampak positif terhadap kinerja bisnis. Penelitian ini menggunakan model kontingensi dan model konfigurasi dan membandingkan hasilnya dengan yang berasal dari model

utama. Studi ini merefleksikan karya Wiklund dan Shepherd (2005) dan menguji validitas hasil mereka dalam konteks nasional yang berbeda.

Hasil Penelitian ini menunjukkan *pertama* hubungan positif antara orientasi kewirausahaan (EO) dan kinerja bisnis hanya dalam kasus yaitu lingkungan yang dinamis dikombinasikan dengan akses modal finansial yang besar, serta lingkungan yang stabil yang dikombinasikan dengan rendahnya akses terhadap modal keuangan. *Kedua* hasil penelitian juga menunjukkan bahwa EO memiliki efek negatif pada kinerja dalam konfigurasi tertentu.

Lumpkin & Dess (1996). Dalam Penelitian yang berjudul "*Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*" ini memiliki tujuan utama yaitu untuk mengklarifikasikan konstruk *Entrepreneurial Orientation* (EO) dan untuk mengetahui hubungan antara EO dan kinerja perusahaan.

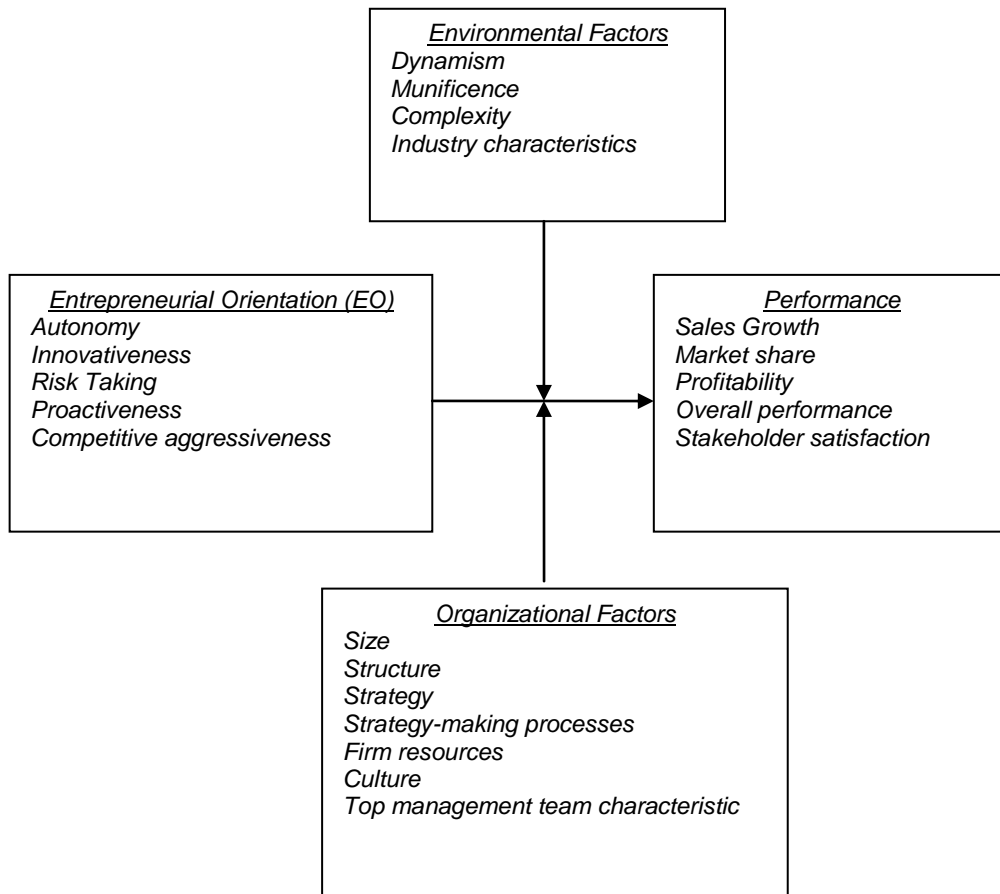
Penelitian ini mengembangkan kembali dimensi-dimensi dari EO dan mendiskusikan kegunaan dari EO sebagai konstruk multidimensional, kemudian menggambarkan model alternatif kontingensi (*moderating effect, mediating effect, independent effect* dan *interaction effect*) untuk menguji hubungan antara EO dan kinerja.

Dalam penelitian ini mengajukan beberapa proposisi, yaitu 2 proposisi yang didasarkan dari kerangka konseptual EO dan 4 proposisi yang didasarkan pada model alternatif kontingensi dari EO terhadap kinerja.

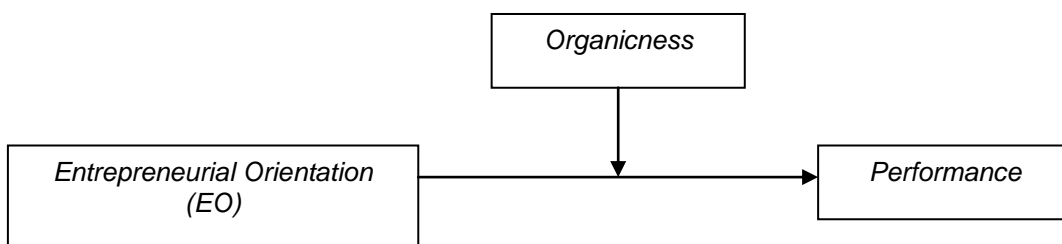
P1 : *Autonomy, innovativeness, risk taking, proactiveness* dan *competitive aggressiveness* adalah dimensi-dimensi dari *Entrepreneurial Orientation* (EO).

P2 : Dimensi-dimensi dari *Entrepreneurial Orientation* (EO) dimungkinkan saling bebas satu sama lain dalam konteks yang diberikan.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual Entrepreneurial Orientation (EO)**  
**Sumber: Lumpkin and Dess (1996)**



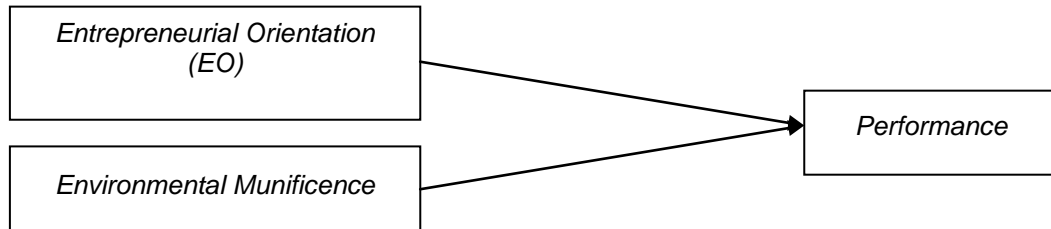
**Gambar 2.2 Model Pengaruh Moderator**



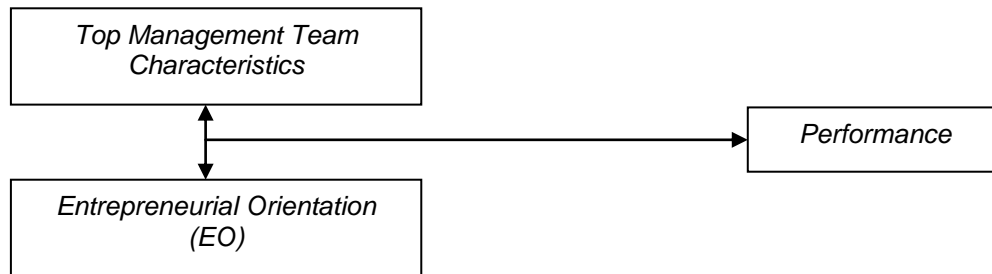
**Gambar 2. 3. Model Pengaruh Mediating**



**Gambar 2. 4. Mode Pengaruh Independent**



**Gambar 2. 5. Model Pengaruh Interaksi**



**Sumber: Lumpkin and Dess (1996)**

P3 : Hubungan antara EG kinerja perusahaan akan dimoderasi oleh kegunaan dari struktur organik. Perusahaan dengan EO yang menggunakan struktur organik akan mempunyai kinerja yang relatif tinggi daripada tidak menggunakan struktur organik

P4 : Hubungan antara EO dan kinerja perusahaan akan dimediasi oleh kegunaan dari aktivitas keseluruhan Perusahaan dengan EO yang menggunakan aktivitas keseluruhan akan mempunyai kinerja yang relatif tinggi daripada tidak menggunakan aktivitas keseluruhan.

P5 : *Environmental Munificence* dan EO mempunyai pengaruh independent terhadap kinerja organisasi

P6 : Hubungan antara *Top Managemen team Characteristic* dengan EO mempunyai pengaruh interaksi terhadap kinerja organisasi.

Wiklund (1999) dalam Penelitian yang berjudul "*The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship*" meneliti mengenai hubungan Entrepreneurial Orientation (EO) terhadap kinerja. Meskipun telah banyak penelitian empirik *entrepreneurship* yang fokus terhadap analisis tingkat individu, namun penelitian ini fokus terhadap *entrepreneurship* di tingkat perusahaan. Sebagian besar penelitian ini didasarkan pada penelitian Miller. Data diperoleh dari perusahaan kecil di Swedia selama 3 tahun berjalan. Informasi mengenai EO dikumpulkan pada tahun pertama dan informasi data kinerja pada 2 tahun berikutnya. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel EO dengan menggunakan 8 item pertanyaan dan variabel kinerja dengan menggunakan 7 item pertanyaan. teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

H1 : Entrepreneurial Orientation EO mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan kecil.

H2 : Hubungan antara EO dan kinerja akan lebih menghasilkan informasi yang bernilai untuk jangka waktu kinerja 2 tahun daripada 1 tahun.

Hasil analisis mendukung hipotesis pertama namun kedua. kesimpulannya bahwa hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara EO dan kinerja. Hubungan EO dan kinerja lebih kuat untuk jangka waktu lama daripada jangka waktu pendek. Hasil penelitian ini membenarkan penemuan penelitian sebelumnya dan menghasilkan pernyataan dasar mengenai hubungan positif antara EO dan kinerja.

Glancey *et al* (1998) judul penelitiannya "*Entrepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms*" adapun penelitian ini membahas dinamika jiwa

kewirausahaan pada usaha kecil yang bergerak dalam bidang layanan jasa. Skotlandia Barat. Tujuan penelitian ini untuk menganalisa fakta yang sebenarnya dari dinamika kewirausahaan. Metode penelitian yang digunakan berupa metode kualitatif. Hasil penelitian memfokuskan kepada dua temuan mengenai motivasi seseorang dalam berwirausaha, yaitu faktor *pull* dan *push*. (1) Faktorisasi dari *pull* berupa kemungkinan memperoleh keuntungan (*finansial*) yang lebih tinggi, hasrat untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih tinggi serta kendali atas proses pengambilan keputusan dan hasrat untuk meningkatkan kemampuan individu. Sementara itu, faktor *push* lebih menekankan kepada motivasi diri pegawai untuk meninggalkan tempat bekerjanya dan memulai usaha baru aiauhal yang bersifat 'menekan' seseorang untuk mulai berwirausaha. Dari hasil evaluasi, diperoleh 13 orang wirausahawan mempunyai konsistensi antara motivasi dan tujuan awal dengan fakta atau pencapaian yang sesungguhnya.

Lee & Tsang ( 2001) Penelitian yang berjudul "*The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth*" penelitian ini memfokuskan tentang pengaruh sifat kepribadian pengusaha dan aktivitas jaringan pada pertumbuhan usaha dari sekitar 168 pengusaha Cina di bisnis kecil maupun menengah di Singapura.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : *Need for achievement* berhubungan positif terhadap pertumbuhan usaha.
- H2 : *Locus of control* internal berhubungan positif terhadap pertumbuhan usaha.
- H3 : Jumlah partner berhubungan positif terhadap pertumbuhan usaha.
- H4 : *Selfreliance* berhubungan negatif terhadap jumlah partner.

H5a : Frekuensi dari komunikasi eksternal berhubungan positif terhadap pertumbuhan usaha.

H5b : Keluasan komunikasi eksternal berhubungan positif terhadap pertumbuhan usaha.

H6a : *Extroversion* berhubungan positif dengan frekuensi dari komunikasi eksternal.

H6b : *Extroversion* berhubungan positif dengan keluasan komunikasi.

H7a : Tingkat pendidikan berhubungan positif dengan pertumbuhan usaha.

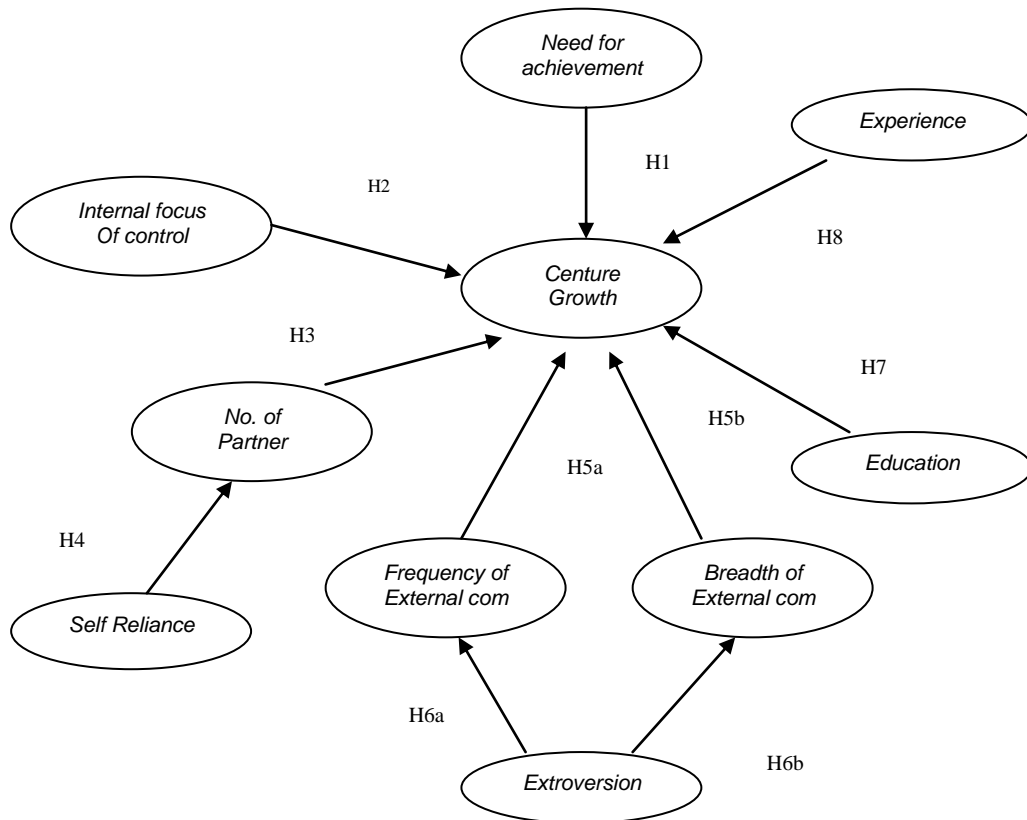
H7b : Hubungan antara tingkat pendidikan dan pertumbuhan usaha adalah lebih kuat untuk perusahaan besar daripada perusahaan kecil.

H8 : Pengalaman berhubungan positif dengan pertumbuhan usaha.

Variabel dalam penelitian ini adalah pertumbuhan usaha yang diukur oleh 2 item yaitu nilai pertumbuhan sales dan profit, dan 4 sifat kepribadian pengusaha yaitu kebutuhan terhadap pencapaian yang diukur oleh 4 item, *locus of control* internal yang diukur dengan 7 item, kepercayaan diri yang diukur 4 item dengan dan *Extroversion* yang diukur dengan 12 item. Variabel aktivitas iaringan yang terdiri dari jumlah partner, frekuensi komunikasi eksternal, keluasan komunikasi eksternal dan tingkat pendidikan. Adapun hubungan antara kepribadian dan latar belakang pengusaha serta pertumbuhan usaha digambarkan pada Gambar 2.6. di bawah ini:



**Gambar 2.6. Kerangka Konseptual Lee dan Tsang (2001)**



Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation models (SEM)* dan *partial least squares (PLS)*. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa :

1. Pengalaman, aktifitas jaringan, jumlah partner, *locus of control* dan *need for achievement* oerpengaruh yang positif terhadap pertumbuhan usaha.
2. Dua sifat kepribadian lainnya, yaitu *self reliance* dan *extroversion* berpengaruh negatif terhadap jumlah partner dan berpengaruh positif terhadap aktivitas jaringan.
3. Pendidikan pada pertumbuhan usaha yang dimoderasi oleh ukuran perusahaan, berpengaruh positif terhadap perusahaari besar dan berpengaruh negatif terhadap perusahaan kecil.

4. Industri kewirausahaan dan pengalaman manajerial adalah faktor dominan yang mempengaruhi pertumbuhan usaha.

Penelitian ini memberikan 4 kontribusi utama untuk literatur kewirausahaan. Pertama, adanya perdebatan mengenai apakah pengusaha dapat dibedakan dengan non pengusaha dengan 4 sifat kepribadian. Penelitian ini menunjukkan bahwa sifat kepribadian secara umum bukanlah faktor penting yang mempengaruhi pertumbuhan usaha. Kedua, menunjukkan bahwa ukuran perusahaan adalah faktor moderasi yang signifikan. Ketiga, menunjukkan bahwa teknik analisis penelitian ini adalah pengembangan yang signifikan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Keempat, penelitian-penelitian sebelumnya dari hubungan karakteristik pengusaha dengan kinerja pertumbuhan didasarkan pada negara-negara barat, bagian dari USA.

Siongbae lim (2002) "*Entrepreneurial orientation and the performance of service business*" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak orientasi kewirausahaan (EO) pada kinerja bisnis jasa. Responden pada penelitian ini dari pemilik restoran makanan Jepang (JFR). Alat analisis menggunakan regresi berganda, responden dipisahkan menjadi dua kelompok, sesuai dengan level masing-masing dimensi EO. Kemudian, empat independen sampel t-tes dilakukan untuk membedakan dua kelompok dengan membandingkan nilai rata-rata dari kinerja masing-masing. Data di analisis menggunakan SPSS 15.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) atribut pribadi pemilik memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pelayanan inesses kecil dan menengah bus dan (2) dimensi EO paling memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan.

Temuan ini menekankan pentingnya mengembangkan EO antara pemilik layanan usaha kecil dan menengah. Hasil dari studi empiris menyiratkan bahwa EO berdampak pada kinerja bisnis jasa seperti yang disarankan oleh literatur sebelumnya. Di antara keempat dimensi EO dianalisis, agresivitas kompetitif memainkan peran penting. Ukuran organisasi juga diidentifikasi sebagai kinerja menjelaskan faktor pelayanan perusahaan penting. Karena studi ini diasumsikan bahwa EO perusahaan setara dengan EO pemilik, kami mengukur EO pemilik untuk memperoleh EO organisasi. Selain itu, sebagian besar kelompok sampel terdiri dari JFRs berukuran kecil dan menengah yang dimiliki dan dioperasikan oleh pemilik tunggal. Hasil menunjukkan bahwa tingkat pemilik EO positif mempengaruhi kinerja JFR

Selanjutnya Wiklund & Shepherd (2003) dengan judul penelitian *Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business* Hasil penelitian di peroleh bahwa orientasi kewirausahaan (inovatif, proaktif, dan pengambilan resiko) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan orientasi kewirausahaan berperan sebagai variabel moderator pengaruh pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

Stewart, Carland, Watson, Swao (2003) Penelitian yang berjudul *“Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientation. A Comparative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs”*. Penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan penelitian terhadap kecenderungan kegiatan usaha dengan mengaitkan tiga hal yaitu pencapaian motivasi, kecenderungan menerima resiko, dan preferensi untuk inovasi terhadap orientasi tujuan dari pengusaha-pengusaha Amerika Serikat dan Rusia.

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi hierarki multinomial logit. Regresi logit merupakan adaptasi dari regresi *ordinary least-squares* (OLS) dan metode hierarki untuk meneliti multikolinieritas dari variabel bebas. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pencapaian motivasi, kecenderungan menerima resiko, dan preferensi untuk inovasi.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat perbedaan kecenderungan kegiatan usaha tergantung pada kultur dan tujuan pengusaha. Hasil penelitian ini mempunyai implikasi penting terhadap teori pengembangan yang berhubungan dengan kecenderungan dan tindakan kegiatan usaha pada keadaan yang berbeda dan juga terhadap pendidikan kegiatan usaha dan kebijakan pemerintah.

Chadwick *et. al.* (2004) dengan judul "*Entrepreneur Orientation, organizational Culture and Firm Performance An Empirical Study In The Banking Industri*", dalam penelitiannya secara empiris hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, dengan sampel sebanyak 535 responden. Hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja.

Hughes & Morgen (2007) judul penelitian "*Deconstructing the relationship beetwen entrepreneurial orientation and business performance*". Penelitian ini memfokuskan pada dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan (*risk talking, innovativeness, proaktiveness, competitive aggressiveness, dan autonomy*) terhadap kinerja pada perusahaan berteknologi tinggi pada tahap embrio. Analisis data peneltian ini menggunakan regresi berganda, jumlah responden 211 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari kelima dimensi orientasi kewirausahaan yang digunakan, hanya proactiveness dan terhadap

innovativeness yang berpengaruh terhadap kinerja usaha sedangkan risk-taking memiliki hubungan yang negatif. Competitive aggressiveness, dan autonomy tidak memiliki terhadap kinerja usaha pada tahap pertumbuhan.

Etchebarne, Geldres, Cruz (2010) judul penelitian "*The impact of entrepreneurial orientation on firms export performance*" Penelitian ini menilai suatu model yang menghubungkan orientasi kewirausahaan dari sebuah perusahaan (inovasi, pengambilan risiko dan proactiveness) terhadap kinerja ekspor. Model ini menggabungkan variabel lingkungan (dinamisme, permusuhan dan heterogenitas) dan variabel internal (usia, ukuran dan struktur) yang mempengaruhi postur kewirausahaan. Kuesioner diberikan kepada manajer dari 108 perusahaan ekspor di Chili. Persamaan struktural yang digunakan untuk menilai model (Partial Least Square). Hasil penelitian mendukung hipotesis bahwa semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, yang besar kinerja ekspor, dan semakin besar lingkungan dinamisme, semakin besar orientasi kewirausahaan.

### **2.2.2 Orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen terhadap kinerja**

Nuthail (2001) Penelitian yang berjudul "*Managerial Ability - A Review of its Basis and Potential Improvement Using Psychological Concepts*" arah penelitian yaitu melakukan review psikologi dari pembuat keputusan dari perspektif manajemen pertanian, menguraikan psikologi apa yang bisa digunakan untuk mengubah atribut seseorang, dan mempertimbangkan struktur dari program penelitian ini juga bertujuan untuk membentuk metode untuk mengimprovisasi kemampuan managerial individu.

Kemampuan managerial selalu digunakan sebagai parameter yang penting di produksi pertanian. Namun demikian hanya sedikit penelitian yang

memfokuskan pada metode dan prosedur pengembangan untuk improvisasi kemampuan managerial individu. Penelitian ini untuk menilai latar belakang dari kemampuan managerial, khususnya yang berhubungan dengan aspek psikologi.

Secara umum, setiap tujuan petani dapat di definisikan sebagai *Achieve goals/objective, recognition, resources available, farm environment, regulations, managerial ability*) Topik dari penelitian ini adalah bagaimana mengimprovisasi kemampuan manajerial petani. Beberapa komponen penting yang digunakan untuk menilai dan merubah kemampuan managerial adalah kepribadian, kecerdasan, motivasi, *memory* dan *system processing*.

Daniel Degrauel (2011) judul penelitian “ *Managing organizational capabilities: the keystone step* “. Tujuan penelitian ini berusaha untuk berkontribusi pada RBV dengan berfokus pada membangun pusat, " langkah Keystone ", dalam bidang kemampuan manajemen perusahaan. Ini bertujuan untuk menyediakan konseptual kerangka kerja bagi manajer puncak untuk memahami isu-isu utama terkait langkah-langkah, dan memposisikan mereka sendiri pada perspektif organisasi.

Desain / metodologi / pendekatan - Studi mengeksplorasi konseptual terkait dan empiris literatur, pinjaman dari strategis dan perspektif kognitif, dan mendefinisikan dan cirri membangun konseptual riset

Temuan Penelitian mengidentifikasi proses tiga langkah kemampuan manajerial yaitu langkah Analytical, langkah Aksi, dan langkah Keystone. Setelah sempat meninjau berbasis sumber daya, dimana peneliti menyarankan definisi dan dimensi penting untuk merancang kerangka konseptual langkah Keystone, di mana manajer puncak dapat memposisikan dan membangun pendekatan mereka sendiri. Kemampuan manajemen, berakar pada asumsi yang mendasari

dan keyakinan, seringkali implisit, tersembunyi atau kemungkinan diabaikan, dalam memahami konseptual manajerial. penulis berfokus pada kekritisian langkah Keystone dan perlunya introspeksi untuk mencapai sasaran strategis dan kemampuan yang berhubungan dengan keputusan. Manajer harus menyadari pentingnya langkah Keystone, mencurahkan sumber daya untuk memahami organisasi mereka sendiri serta mengakui fleksibilitas mental untuk melakukannya.

Latif (2002) tentang kemampuan manajemen yang mengajukan model model manajemen yang di uji pada murid farmasi (apoteker) yang berjudul "*Model for Teaching the Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Students*" ini merupakan review literatur manajemen yang relevan, terkait dengan efektivitas kemampuan manajemen, mengapa itu sangat penting, dan menjelaskan sebuah model yang didasarkan pada penelitian. Dalam penelitian tersebut, kemampuan manajemen dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja bisnis serta dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: (1) Komunikasi verbal (*verbal communication*), (2) Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*), (3) Mengatur keputusan keputusan individu (*managing individual decisions*), (4) Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*) (5) Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*), (6) Pendelegasian (*delegating*), (7) Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*), (8) Kesadaran diri (*self-awareness*), (9) Membangun tim (*team building*), (10) Mengatur konflik (*managing conflict*)

Hasil penelitian menemukan dua asumsi dasar, *pertama* beberapa orang

apoteker (farmasi) menjadi manajer ketika mereka diharuskan untuk mengelola usaha lainnya (sebagai contoh, seorang staf farmasi memanej seorang ahli teknik farmasi). *kedua*, dasar dari kemampuan manajemen adalah dapat dipindahkan dari satu keadaan ke keadaan lainnya. Asumsi ini didasarkan pada kenyataan bahwa walaupun mempunyai keuntungan teknologi yang luar biasa bila dibandingkan dengan 100 tahun yang lalu, kemampuan (*skill*) dasar dibutuhkan untuk efektivitas, menumbuhkan-menghasilkan hubungan antar manusia secara relatif tetap stabil untuk setiap industri yang sebenarnya.

Penelitian Neshamba (2003) yang berjudul "*Growth and Transformation among Small Business in Kenya*" menelaah mengenai transformasi usaha kecil menjadi usaha menengah. Penelitian ini rnenitik beratkan kepada karakteristik daripada usaha kecil serta pemilik atau pengelola usaha. Bertujuan untuk menganalisis secara lebih mendalam mengenai proses perkembangan usaha kecil menjadi usaha menengah.

Hasil dari penelitian tersebut mengkategorikan dua tipe wirausahawan di Kenya. Tipe pertama, *opportunist entepreneurs* atau wirausahawan yang mempunyai karakter tingkat pendidikan yang tinggi, ambisi untuk mengembangkan usaha serta kemampuan manajerial yang tinggi. Tipe kedua, *craftsmen entepreneurs* atau wirausahawan dengan karakter tingkat pendidikan rendah, motivasi berusaha rendah, tingkat pertumbuhan usaha yang rendah, ketidak mampuan membuat rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Terdapat 11 *opportunist entepreneurs* dan 14 *craftsmen entepreneurs* menurut temuan penelitian.

Simpulan umum yang dapat disarikan dari peneltian tersebut adalah sebagai berikut:



1. Pertumbuhan dan transformasi dari usaha melibatkan semua fungsi, aktivitas serta tindakan dari pemilik dan pengelola usaha dan hal ini berhubungan dengan kemampuan mengalokasikan sumber daya, ketanggapan serta keinginan memperoleh penghasilan yang lebih tinggi.
2. Proses transformasi tidak hanya merubah perusahaan tetapi juga merubah nilai-nilai yang diyakini pemilik-pengelola usaha, hingga peribku kepada pihak-pihak yang berkepentinggn, misalnya bank. Karena tanpa peran serta dari pihak-pihak tersebut tidak akan terwujud pertumbuhan dan transformasi usaha
3. Beberapa orang dari pemilik-pengelola pernah bekerja di tempat lain sebelum mereka memulai berwirausaha.
4. Pemilik-pengelola usaha yang sukses mempunyai penekanan yang lebih tinggi terhadap orientasi pasar dimana mereka menjual barang atau jasa.
5. Pemilik-pengelola menerapkan sistem penggajian yang dapat meningkatkan produktivitas pagawai.
6. Pemilik-pengelola usaha berusaha untuk meminimalisasi biaya, salah satunya dengan adanya persetujuan (kontrak) dengan *supplier*.

Maupa (2004) Penelitian dengan judul" Faktor-faktor Penentuan Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan". Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh karakteristik individu manajer pemilik, karekteristik perusahaan, lingkungan eksternal, dampak kebijakan sosial ekoncmi dan strategi bisnis terhadap pertumbuhan usaha kecil. Penelitian ini juga menganalisis pengaruh karakterisitik perusahaan, lingkungan eksternal dan dampak kebijakan sosial ekonomi terhadap bisnis usaha kecil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertumbuhan usaha kecil dipengaruhi secara langsung oleh faktor-faktor karakteristik individu/manajer, lingkungan eksternal, dampak kebijakan sosial ekonomi dan strategi bisnis. Di samping itu pengaruh tidak langsung adalah karakteristik individu manajer/pemilik dan karakteristik perusahaan berpengaruh tidak langsung ke pertumbuhan usaha kecil. Faktor karakteristik perusahaan terhadap pertumbuhan dan dampak kebijakan sosial ekonomi terhadap strategi bisnis terbukti tidak berpengaruh. Demikian juga faktor lingkungan eksternal terbukti tidak signifikan mempengaruhi strategi bisnis. Apabila usaha kecil di Sulawesi Selatan ingin tumbuh maka harus memperhatikan faktorstrategi bisnis karena pengaruhnya sangat besar dan tingkat signifikannya mencapai 125%.

Kesimpulan hasil penelitian adalah bahwa untuk menumbuhkan usaha kecil di Sulawesi Selatan diperlukan adanya penyusunan strategi bisnis yang tepat untuk menjamin terwujudnya pertumbuhan. Oleh karena itu usaha kecil harus memusatkan perhatian pada segmen pasar yang sudah dikuasai dan bukan pada pengembangan pasar baru. Selain itu para pengambil kebijakan harus memperhatikan untuk menumbuhkan iklim usaha yang kondusif yang memihak pada usaha kecil dengan sistem pengelolaan kebijakan yang profesional.

Nurhayati (2004) Peneiitian yang berjudul "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil Yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur" merupakan kajian hubungan kausal antara faktor-faktor internal, eksternal, *entrepreneurial skills*, strategi, keunggulan bersaing dan kinerja usaha kecil.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh faktor internal, faktor eksternal, *entrepreneurial skill* pada strategi, keunggulan bersaing dan kinerja usaha kecil yang berorientasi ekspor di daerah Jawa Timur. Secara terinci, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji (1) pengaruh faktor *environment* (internal, eksternal, *entrepreneurial skill*) terhadap strategi, (2) pengaruh faktor *environment* (*internal*, *eksternal*, dan *entrepreneurial skill*) terhadap kinerja usaha kecil, (3) pengaruh faktor *environment* (internal, eksternal, *entrepreneurial skill*) terhadap keunggulan bersaing, (4) pengaruh strategi terhadap kinerja usaha kecil, (5) pengaruh strategi terhadap keunggulan bersaing, (6) pengaruh kinerja usaha kecil terhadap keunggulan bersaing, dan (7) pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha kecil. Obyek penelitiannya adalah usaha kecil berorientasi ekspor yang terdaftar di Dinas perindustrian dan perdagangan di provinsi Jawa Timur.

Dari penelitian tersebut diperoleh hasil sebagai berikut : pertama, faktor lingkungan yang signifikan pengaruhnya terhadap strategi adalah faktor internal sedangkan faktor eksternal dan *entrepreneurial skill* tidak signifikan pengaruhnya terhadap strategi usaha kecil yang berorientasi ekspor. Hal ini menunjukkan bahwa faktor internal berperan besar dalam menentukan strategi usaha kecil pada saat ini dibandingkan dengan dua faktor lainnya,

Suci (2008) dalam penelitiannya Peningkatan kinerja melalui orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis (studi pada industri kecil menengah Bordir di Jawa Timur. Populasi penelitian ini adalah pengusaha yang juga pemilik dan manajer dari industri bordir kecil dan menengah di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metode survei. Teknik-teknik sampling yang diperlukan dua tahap (itu adalah teknik dua tahap). Total sampel 314 sampel

yang diambil dari 5 daerah penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan manajemen seorang wirausahawan pada industri kecil menengah di Jawa Timur. Dalam penelitian ini ada 4 (empat) hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang pengusaha agar dapat menguasai kemampuan manajemen yang baik. *Pertama*, mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang kuat. *Kedua*, mempunyai keyakinan dan gambaran tentang tingkat keberhasilan yang mampu dicapai dari suatu usaha. *Ketiga*, memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam setiap tindakan dan keputusan yang dilakukan. Dan *Keempat*, memiliki sifat keterbukaan terutama yang berkaitan dengan lingkungan sekitarnya. dapat ditarik kesimpulan sebenarnya orientasi kewirausahaan mendorong wirausahawan melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen seperti merencanakan usaha melalui identifikasi kesempatan, *organizing* dan *staffing* melalui pengumpulan sumberdaya manusia dan lainnya, *directing* dan *coordinating* melalui pelaksanaan proses produksi atau perdagangan serta evaluasi yang berkaitan dengan meminimalisasi resiko usaha dimasa-masa mendatang. Selanjutnya hasil temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil menengah di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa seorang wirausaha memiliki kemampuan manajemen yang baik dalam hal ini kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengantar barang pesanan dengan cepat, kemampuan membuat keputusan sendiri, kemampuan menyelesaikan masalah usaha, kemampuan mengarahkan dan memotivasi karyawan, mampu mendelegasikan pekerjaan, mampu membuat rencana strategi yang baik, serta

keseimbangan baik dari sisi internal perusahaan yang kondusif maupun tingkat kepercayaan konsumen dalam hal ketepatan dari proses pemesanan barang, maka hal ini akan berdampak terhadap kinerja usaha

Yin (2012) dengan judul “Kemampuan manajerial dan budaya organisasi efeknya terhadap kinerja perusahaan” (*Managerial capabilities, organizational culture and organizational performance : the resource-based perspective in Chinese lodging industry*), yang diukur dengan menggunakan kinerja usaha dan kepuasan pelanggan. Dengan mengedarkan data kuisioner kepada para manajer senior dari hotel wisata bintang tiga di dua wilayah utara dan timur kota di Cina. sampling sensus diterapkan di kedua kota, yang menurut biro kota setempat database berjumlah 411 hotel. Adapaun tujuan penelitian untuk mengidentifikasi mengubah jalur keunggulan kompetitif dalam penciptaan industri penginapan di Cina. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial dan budaya organisasi tidak signifikan pada kinerja usaha. Atau kemampuan manajerial hotel memiliki dampak signifikan pada kepuasan pelanggan

Emadzade, Yekhi, Abdar, (2012) “*Knowledge management capabilities and organizational performance*” Tujuan penelitian ini mengidentifikasi teknologi informasi, struktur organisasi, dan budaya sebagai kemampuan infrastruktur, dan akuisisi, konversi, aplikasi dan perlindungan sebagai kemampuan proses. Meskipun perusahaan telah menerapkan *Knowledge managemen*, penelitian ini juga menawarkan dukungan konsisten *Knowledge managemen* yang meningkatkan kinerja perusahaan, serta meneliti dampak dari pengelolaan sumber daya pengetahuan khusus pada kinerja organisasi. studi empiris dilakukan di 245 pemilik usaha kecil dan manajer pada tingkat manajemen di 86 perusahaan yang berlokasi di Isfahan.

Hasil menunjukkan bahwa sumber-sumber beberapa pengetahuan (misalnya struktur organisasi, penerapan pengetahuan) secara langsung berkaitan dengan kinerja organisasi, sementara yang lain (misalnya teknologi, konversi pengetahuan), tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja

Duygulu and Kurgun (2009) *The effect of managerial entrepreneurship behavior on employee satisfaction: Hospitality managers' dilemma* Tujuan Penelitian ini menganalisis pengaruh perilaku kewirausahaan manajerial pada kepuasan karyawan. variable penelitian adalah, variabel lingkungan dan struktural pada khususnya, yang di duga memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan digunakan sebagai moderator dalam penelitian ini. Menurut temuan diperoleh, ada yang kuat dan korelasi positif (75% ) antara perilaku wirausahawan sebagai manajerial terhadap kepuasan.. Analisis regresi hirarkis, direalisasikan sesuai dengan model, menunjukkan bahwa hanya variabel dari dimensi statis-dinamis dari lingkungan proses memiliki efek moderator pada kepuasan karena perilaku kewirausahaan antara lain moderator-variabel. Dari variabel struktur organisasi, formalisasi dan derajat sentralisasi memiliki efek pada kepuasan perilaku manajerial. Akibatnya, temuan memberi kita hasil bahwa variabel struktural dalam organisasi dapat dikendalikan, bahwa variabel dapat diatur dengan teknik manajerial untuk kepentingan karyawan dan bahwa perilaku manajerial sangat penting untuk persepsi dan kepuasan karyawan.

### **2.2.3 Orientasi kewirausahaan, Orientasi Pasar terhadap Kinerja**

Abu Hassim *et al.* (2012) dalam penelitiannya *The effects of entrepreneurial orientation on firm organisational innovation and market orientation towards firm business performance* Penelitian ini menguji hubungan antara kewirausahaan, orientasi pasar, inovasi dan kinerja perusahaan pada

efek moderasi dari faktor lingkungan eksternal pada orientasi pasar dan hubungan kinerja perusahaan. Telah ada penelitian yang relatif sedikit yang meneliti hubungan antara orientasi strategis, seperti orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, organisasi inovasi dan konsekuensinya terhadap kinerja perusahaan di negara-negara berkembang.. Tingkat respon dari 398 UKM di Malaysia dan temuan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan inovasi mengerahkan efek positif pada perusahaan kekinerja bisnis, sedangkan orientasi pasar menunjukkan efek negatif terhadap kinerja perusahaan. Faktor lingkungan eksternal yang memiliki efek moderating pada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan.

Raduwan dan Mahmood (2011) dengan judul penelitian “ *Marketing orientation as mediator to entrepreneurial orientation and performance relationship: evidence from malaysian SMES* “ tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh mediasi orientasi pasar pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM di Malaysia. Ini mengusulkan analisis kuantitatif di mana orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan merupakan faktor kunci keberhasilan UKM. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner mail survey diselesaikan oleh pemilik / manajer yang dipilih secara acak dari kerangka sampling UKM terdaftar. Kuesioner dikembangkan oleh Covin dan Slevin (1989) digunakan untuk mengukur orientasi kewirausahaan perusahaan, orientasi pasar diukur dengan menggunakan skala sembilan item yang diadaptasi dari Narver dan Slater (1990) dan pengukuran kinerja didasarkan pada penilaian subyektif yang melibatkan dilaporkan sendiri langkah-langkah. Temuan menunjukkan bahwa hubungan signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, dan juga antara orientasi pasar dan kinerja, sementara orientasi pasar ditemukan

sebagian memediasi orientasi kewirausahaan dan hubungan kinerja.

David E. Olson (2000) Dalam penelitiannya yang berjudul "*The Role of Entrepreneurial Personality Characteristics on Entry Decisions in a Simulated Market*," Olson mengemukakan mengenai peranan dari karakteristik wirausahawan untuk memasuki pasar. Sebagaimana diketahui bahwa keputusan memasuki suatu pasar melibatkan unsur kepribadian dari seseorang pelaku usaha. Hal ini akan menimbulkan kategorisasi antara *entrepreneur* dan *non entrepreneur*. Karakter atau kepribadian pelaku usaha meliputi kemampuan menerima resiko (*risk taking*), *locus of control* dan ambisi.

Dalam penelitian ini diajukan 3 hipotesis yang berkaitan dengan karakter pelaku usaha dengan keputusan memasuki pasar (*market entry*):

1. Terdapat hubungan yang positif antara toleransi resiko dengan keputusan memasuki pasar
2. Terdapat hubungan yang positif antara *locus of control* dengan keputusan memasuki pasar
3. Terdapat hubungan yang positif antara ambisi dengan keputusan memasuki pasar

Hasil penelitian yang diperoleh adalah:

1. Tidak terbukti secara signifikan adanya hubungan yang positif antara toleransi resiko dengan keputusan memasuki pasar
2. Terbukti secara signifikan adanya hubungan yang positif antara *locus of control* dengan keputusan memasuki pasar
3. Terbukti secara signifikan adanya hubungan yang positif antara ambisi dengan keputusan memasuki pasar



Hasil tersebut mengimplikasikan bahwa *game theory* adalah mekanisme yang berguna untuk mempelajari kewirausahaan dan karakteristik pelaku usaha. Dalam penelitiannya, Olson menekankan pada proses simulasi pasar atas keadaan-keadaan yang mungkin dihadapi oleh seorang wirausahawan, sementara itu dalam penelitian ini berkaitan dengan kondisi riil sebuah usaha., persamaan antara keduanya terletak kepada penggunaan variabel karakteristik pelaku bisnis

Benito and Gallego (2007) dengan judul penelitian "*Role of entrepreneurship and market orientation in firms success*" Tujuan penelitian ini untuk memberikan bukti empiris yang berkaitan dengan hubungan antara orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan kinerja bisnis dalam konteks sosial-ekonomi kurang beruntung daerah Uni Eropa.

Hipotesis menyelidiki hubungan antara kewirausahaan dan orientasi pasar dan efek gabungan dari dimensi-dimensi terhadap kinerja. Semua pertanyaan didekati dengan menggunakan data survei di lakukan di 183 perusahaan yang berlokasi di wilayah Castilla y Leon, Spanyol.

Hasil temuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hubungan yang kuat ada antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar. Meskipun orientasi dapat dilaksanakan secara terpisah, perusahaan menekankan kewirausahaan ketika mereka berorientasi pasar. Oleh karena itu, hubungan yang kuat dan saling melengkapi antara kewirausahaan dan orientasi pasar mengurangi usaha yang terlibat dalam penerapan gabungan dari kedua orientasi.
2. Keduanya orientasi juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja, sehingga masing-masing memberikan kontribusi khusus. Hal ini

menunjukkan bahwa, meskipun sedikit bukti efek sinergis dari penerapan gabungan dari kedua orientasi, aspek-aspek tertentu yang membedakan kewirausahaan dan orientasi pasar berkontribusi baik terhadap peningkatan kinerja.

Osman *et al.* (2011) "*Assimilating entrepreneurial orientation and market orientation dimensions in the context of women-owned small and medium sized businesses*". Penelitian ini memberikan gambaran bahwa investasi dalam mempekerjakan orientasi kewirausahaan (EO) dan orientasi pasar (MO) strategi akan membantu usaha kecil dan menengah yang dimiliki oleh perempuan (WSMBs) dalam meraih kesuksesan tidak hanya dalam jangka pendek tetapi selama periode waktu yang lebih lama juga. Meskipun pentingnya memperoleh EO dan MO untuk meremajakan kinerja bisnis, distribusi EO dan MO dalam literatur dicatat sebagai kontra-produktif. Pernyataan penelitian ini menegaskan :

1. Keselarasan di tengah orientasi kewirausahaan (EO) dan market oriented (MO) adalah menguntungkan untuk WSMBs, karena meningkatkan kemampuan bisnis yang kompetitif untuk berinovasi dan merespon secara proaktif kepada pelanggan dan permintaan pasar, yang menghasilkan pertumbuhan bisnis dan peningkatan profitabilitas.
2. Sampai hari ini, penelitian telah menghasilkan dalam pengembangan EO dan konstruksi MO, tapi literatur kesepakatan ada bukti apakah dimensi EO dan MO yang terkait satu sama lain dalam konteks WSMBs di negara-negara berkembang di dunia seperti Pakistan. Penelitian ini menguji asosiasi tengah dimensi EO dan MO, dan temuan ini menunjukkan bahwa ketiga dimensi EO yang positif dengan semua tiga dimensi MO dalam konteks WSMBs.

Narver & Slater (1990), melakukan penelitian "*The effect of market orientation on business profitability*" tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keuntungan. dijelaskan bahwa orientasi pasar merefleksikan sejauh mana perencanaan pasar strategik dipicu oleh intelegensi pelanggan, intelegensi pesaing, dan sikap responsif terhadap pesaing dan pelanggan. Penelitian ini menguji tentang bagaimana hubungan antara orientasi pasar dengan keuntungan kompetitif dan mengapa orientasi pasar digunakan sebagai dasar di dalam budaya berbisnis. Selanjutnya Narver & Slater menjelaskan bahwa orientasi pasar merupakan seperangkat budaya, artinya orientasi pasar merupakan budaya bisnis (*business culture*) yang paling efektif dan efisien untuk meningkatkan nilai superior bagi perusahaan sehingga mampu membawa perusahaan menuju kinerja unggul. Teori dasar yang dijadikan acuan dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai tingkat orientasi pasar tinggi akan mampu memperbaiki kinerja pasarnya.

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 140 unit bisnis strategis (SBU) dari berbagai perusahaan utama di Eropa dan Amerika. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah metode regresi dengan *ordinary least square* (OLS). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa untuk bisnis komoditas dan non komoditas orientasi pasar merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat keuntungan perusahaan. Dijelaskan pula bahwa suatu bisnis yang mempunyai tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi cenderung berimplikasi terhadap keuntungan yang lebih tinggi pula.

Penelitian tentang hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja bisnis juga dilakukan oleh Kohli & Jaworski (1990). Judul penelitiannya adalah *Market*

*orientation: The construct research proposition and management implication.*

Menurut Kohli & Jaworski, orientasi pasar merupakan perilaku dan fungsi, artinya orientasi pasar adalah konstruk tiga dimensi mencakup perolehan intelegensi, penyebaran intelegensi, dan responsif terhadap pesaing dan pelanggan. Tujuan penelitian ini adalah untuk membangun suatu kerangka konsep tentang orientasi pasar serta menjawab beberapa persoalan seperti berikut.

1. Apakah yang menjadi komponen-komponen dari orientasi pasar?
2. Bagaimana konsekuensi dari orientasi pasar?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan terhadap hubungan antara orientasi pasar dan konsekuensinya?

Persoalan yang diajukan diatas mencerminkan bahwa konsep pemasaran memegang peranan penting dalam ilmu pemasaran, namun selama ini masih sangat sedikit perhatian untuk mengimplementasikannya. Konsep pemasaran sesungguhnya merupakan filosofi bisnis (Barksdale & Darde, 1971; Mc Namara, 1973 dalam Sangen, 2005). Filosofi bisnis dapat dinyatakan dengan implementasinya yang ditunjukkan dalam aktivitas perilaku dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, orientasi pasar dapat diartikan sebagai implementasi dari konsep-konsep manajemen pemasaran.

Populasi penelitian adalah para manajer di USA dengan unit sampel 47 organisasi dan sejumlah literatur tentang konsep-konsep pemasaran selama 30 tahun. Menggunakan *purposive sampling*, jumlah yang diambil sebagai sampel sebanyak 62 manajer dari empat kota di USA. Karena tujuan penelitian ini adalah untuk membangun suatu kerangka konsep, maka peneliti tidak melakukan pengukuran yang bersifat kuantitatif. Peneliti hanya menjelaskan

hubungan antar variabel berdasarkan atas literatur-literatur yang digunakan. Hasil penelitian ini merupakan kompilasi dari pendapat para manajer dan telaah literatur seperti anteseden orientasi pasar adalah faktor manajemen puncak, dinamika antar departemen dan sistem organisasi, sedangkan kinerja bisnis dan tanggapan konsumen adalah konsekuensi dari orientasi pasar.

Selanjutnya Naver & Slater (1994) mengeksplorasi lebih mendalam tentang konsep orientasi pasar. Dalam penelitiannya yang berjudul *Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship*, mencoba untuk menguji apakah lingkungan persaingan memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja usaha. Penelitian ini mencoba untuk menggabungkan beberapa teori dari penelitian sebelumnya karena selama tiga dekade yang lalu orientasi pasar menempati peran sentral, baik dari sisi teori maupun praktek dalam strategi pemasaran (Kotler, 1977; Saphiro, 1988; Webster, 1988 dalam Lung, 2007).

Populasi penelitian ini adalah semua perusahaan besar yang terdaftar dalam *Fortune* 500 dengan unit sampel sebanyak 81 SBU yang bergerak dalam bisnis hasil hutan dan 36 SBU dari berbagai perusahaan manufaktur. Menggunakan teknik *random sampling* dan analisis regresi ditemukan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan *return on asset* (ROA), pertumbuhan penjualan, dan keberhasilan produk baru. Dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa terdapat hubungan positif antara keunggulan biaya relatif dengan kinerja. Disamping orientasi pasar, orientasi kewirausahaan juga merupakan orientasi strategis yang dapat mempengaruhi kinerja usaha. Dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan, maka akan semakin tinggi kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.

Kreiser *et al.* (2002) dalam penelitiannya yang berjudul “ *Assesing the psychometric of entrepreneurial orientation scale: A multy country analysis*”, mengukur apakah *entrepreneurial orientation* memperoleh model yang cocok pada saat diukur melalui pengukuran orientasi inovasi, proaktif, dan risiko. Hal ini disebabkan karena orientasi kewirausahaan merefleksikan sejauh mana pertumbuhan usaha dipicu oleh identifikasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan.

Penelitian ini menggunakan populasi semua pemilik/manajer umum perusahaan kecil dan menengah di enam negara (meliputi Australia, Finlandia, Mexico, Belanda, Norwegia, dan Swedia) dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 1.067 pemilik/manajer perusahaan kecil. Data dikumpulkan dengan menggunakan skala *Likert* 5 point serta menggunakan *confirmatory faktor analysis* (CFA) dan analisis regresi sebagai alat analisis. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa sikap inovatif, proaktif, dan keberanian dalam mengambil risiko membentuk kontribusi unik terhadap orientasi kewirausahaan.

Selanjutnya pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan diteliti oleh Siongbae Lim (2002). Dalam penelitian yang berjudul *Entrepreneurial orientation and the performance of service business* mengemukakan bahwa pengembangan tentang konsep-konsep orientasi kewirausahaan sangat perlu dilakukan pada perusahaan kecil. Hal ini disebabkan karena atribut-atribut personal dari pemilik yang membentuk orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan.

Dikemukakan pula bahwa dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan meliputi otonomi, risiko, inovatif, dan bersaing secara agresif berdampak positif

terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan orientasi kewirausahaan, perusahaan dapat dipandang sebagai tahapan di mana perusahaan tersebut melakukan inovasi, selalu siap mengambil risiko, dan bertindak secara proaktif.

Para peneliti lain mencoba untuk menggabungkan kedua konsep orientasi strategik tersebut serta konsekuensinya terhadap kinerja perusahaan. Vitale *et al.* (2002) melakukan penelitian tentang pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja usaha. Dalam penelitiannya *Entrepreneurial orientation, market orientation, and performance in established and startup firms* ditemukan bahwa interaksi antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Ditemukan bahwa hampir tidak ada perbedaan, pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar antara perusahaan yang telah mapan (*established*) dengan perusahaan baru (*start up*). Temuan penelitiannya menjelaskan bahwa interaksi antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki keterkaitan dengan kinerja bisnis. Kedua orientasi strategik inilah secara bersama-sama membawa perusahaan dalam meningkatkan kinerja bisnis. Dijelaskan pula bahwa tanpa adanya sikap orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar pada seluruh lapisan organisasi, perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan skor tinggi terhadap kedua orientasi strategik tersebut. Dengan demikian, semakin tinggi skor orientasi strategik yang dicapai menunjukkan bahwa kinerja bisnis yang dapat dicapai perusahaan akan semakin tinggi pula.

Selanjutnya kajian tentang kedua konsep orientasi strategik tersebut semakin menarik untuk diteliti terutama pada perusahaan-perusahaan kecil (*Small and Medium Enterprises*). Baker & Sinkula (2009) berusaha mengeksplorasi pengaruh antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kemampuan menghasilkan laba pada perusahaan kecil. Dalam penelitiannya *Complementary effect of entrepreneurial orientation and market orientation and impact to profitability* menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar merupakan dua konstruk yang saling berhubungan namun berbeda pengaruh. Orientasi kewirausahaan lebih merefleksikan eksploitasi terhadap peluang pasar yang belum dimanfaatkan, sebaliknya orientasi pasar lebih merefleksikan bagaimana strategi perusahaan dirumuskan berdasarkan hasil intelegensi pesaing dan pelanggan yang dilakukan.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa ketika dimodelkan secara terpisah, terdapat pengaruh langsung dari kedua orientasi strategik tersebut terhadap profitabilitas perusahaan. Namun, ketika dimodelkan secara simultan pengaruh langsung orientasi kewirausahaan menghilang sedangkan orientasi pasar berpengaruh langsung terhadap profitabilitas perusahaan. Hasil penelitian ini mengarahkan pada para peneliti bahwa orientasi kewirausahaan merupakan anteseden dari orientasi pasar. Penelitian ini sekaligus menolak hasil penelitian sebelumnya Vitale *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah konstruk yang saling melengkapi setidaknya pada perusahaan kecil dalam meningkatkan profitabilitas. sebagian besar penelitian empiris, penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan



sehingga perlu untuk direplikasi dan diperluas. Keterbatasan tersebut menyangkut hal-hal sebagai berikut.

1. Domain sampel hanya terbatas untuk perusahaan yang terletak di area metropolitan.
2. Hanya satu responden yang diwawancarai di satu perusahaan.
3. Penilaian terhadap kinerja organisasi melalui ukuran-ukuran subjektif.
4. Ukuran sampel terlalu kecil yaitu hanya 88 perusahaan yang menyelesaikan instrumen survey secara memuaskan.

Menurut Sangen ( 2005 ) Peneiitian dengan judul " Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Budaya Etnis Cina, Bugis, Jawa dan Banjar terhadap Kinerja Usaha Kecil Studi pada Industri Pengolahan Pangan di Kalimantan Selatan"

Tujuan peneiitian ini adalah untuk mengetahui hubungan variabel orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dari budaya terhadap kinerja usaha kecil di Kalimantan Selatan yang meliputi : (1) Kontribusi sikap inovatif, proaktif dan keberanian dalam mengambil resiko terhadap orientasi kewirausahaan; (2) Kontribusi pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar dan kontribusi pemasaran terhadap orientasi pasar; (3) Pengaruh budaya terhadap orientasi pasar dan kinerja; (4) Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pasar dan kinerja; (5) Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja. Hasil temuan peneiitian menunjukkan :

1. Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap orientasi pasar dan kinerja. Ketiga indikator (*inovatif, proaktif dan keberanian mengambil resiko*) memberikan kontribusi terhadap orientasi pasar.

2. Adanya hubungan positif antara budaya dengan orientasi kewirausahaan (budaya memberi peran langsung terhadap orientasi kewirausahaan), budaya mempunyai hubungan terbalik dengan orientasi pasar dan berpengaruh signifikan. Budaya memberi peran langsung terhadap kinerja dan berpengaruh signifikan. Adanya perbedaan yang signifikan orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan kinerja usaha kecil etnis Cina, Jawa, Bugis dan Banjar, tetapi untuk budaya relatif tidak berbeda.
3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja dan berpengaruh positif secara tidak langsung melalui orientasi pasar terhadap kinerja usaha kecil. Sementara itu orientasi pasar berpengaruh secara langsung terhadap kinerja.

Riana (2010) dalam judul penelitian “Dampak penerapan kultur lokal tri hita karena terhadap orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari budaya Tri Hita Karana terhadap orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar UKM kerajinan perak di Bali. Populasi penelitian ini adalah semua perusahaan ukuran kecil dan menengah kerajinan perak di Bali. Dengan menggunakan *purposive random sampling*, 110 perusahaan ukuran kecil dan menengah yang berlokasi di empat kabupaten di Bali terpilih sebagai sampel. Teknik pengumpulan data kuesioner. Selanjutnya, untuk menguji pengaruh antar-variabel, analisis *inferensial* dari *Structural Equation Modeling (SEM)* diterapkan dengan menggunakan *Partial Least Square*, (PLS) pendekatan. Hasil temuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Tri Hita Karana budaya bisa meningkatkan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, serta orientasi kewirausahaan mempengaruhi orientasi pasar.

2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar. Maknanya bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka semakin tinggi tingkat orientasi pasar. Oleh karena itu, kemampuan untuk melakukan inovasi, selalu proaktif, dan keberanian untuk mengambil risiko berperan penting dalam menunjang pelaksanaan orientasi pasar.
3. Temuan ini mengkonfirmasi kajian dari Becherer dan Maurer (1997) bahwa orientasi kewirausahaan saling berhubungan langsung dengan orientasi pasar. Demikian pula mengkonfirmasi hasil beberapa kajian seperti; Jaworski dan Kohli (1997), Narver dan Slater (1990), dan Vitale *et al.* (2003), bahwa terdapat pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar.

### **2.3 Kerangka Konsep**

Fokus pembahasan rencana penelitian ini merupakan bagian dari manajemen strategik yang ditekankan pada orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, kemampuan manajemen serta pengaruhnya terhadap kinerja bisnis industri kecil pangan Gorontalo. Dengan kata lain bagaimana meningkatkan kinerja usaha industri kecil dapat dicapai melalui berbagai faktor yang mempengaruhinya serta bagaimana hubungan dari faktor-faktor tersebut. Capaian tersebut terdapat dalam empat besaran yang akan dibahas dalam penelitian ini, yakni orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, kemampuan manajemen, kinerja bisnis. Melalui pendekatan sistem akan diketahui apakah orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, kemampuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja bisnis secara langsung, atau orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja bisnis melalui penguatan orientasi pasar dan kemampuan manajemen.

Industri kecil menengah (IKM) di Indonesia saat ini menghadapi situasi yang sangat sulit ditengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Kondisi persaingan telah menjadi semakin sengit seiring dengan derasnya arus informasi dan perdagangan bebas sehingga membuat para kompetitor datang dari segala penjuru, baik di tingkat domestik, regional, maupun di tingkat global. Kondisi tersebut tentunya membawa tantangan tersendiri bagi para wirausaha industri kecil menengah (IKM) sehingga dituntut untuk mampu secara kontinu memonitor lingkungannya. Untuk dapat berhasil dalam usaha yang akan digeluti, seorang wirausahawan dituntut memiliki kemampuan skill, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar yang memadai. Tantangan utama yang dihadapi oleh industri kecil pangan saat ini adalah bagaimana membangun dan mempertahankan usaha yang sehat dalam lingkungan usaha yang dinamis dan berubah secara cepat, semakin banyak pesaing yang memiliki keunggulan kompetitif.

Beberapa studi telah menemukan bahwa perusahaan dengan orientasi entrepreneurial (EO) yang berhasil dan ada pula yang gagal. ini menimbulkan pertanyaan apakah EO selalu merupakan orientasi strategis yang tepat atau jika hubungannya dengan kinerja lebih kompleks. Gagasan bahwa hubungan antara EO dan kinerja berbeda untuk berbagai jenis usaha bukanlah hal yang baru, misalnya, Lumpkin dan Dess (1996) dalam model konseptual mereka menunjukkan bahwa faktor-faktor internal dan eksternal untuk perusahaan dapat memoderasi hubungan antara EO dan kinerja. secara empiris, penelitian telah menemukan bahwa efek dari EO terhadap kinerja mungkin berbeda dalam berbagai jenis lingkungan (yaitu, faktor eksternal). Penelitian juga menemukan bahwa strategi kewirausahaan membutuhkan keuangan yang memadai sumber

daya untuk menjadi sukses.

Wiklund and Shepherd (2004) telah menyoroti pentingnya pendekatan kontinjensi (dua arah interaksi), wawasan yang lebih besar tentang kinerja. kinerja dapat diperoleh melalui penyelidikan mendalam mengenai tema dan mekanisme integratif yang menjamin komplementaritas antara perusahaan berbagai aspek. Hal ini menunjukkan pendekatan konfigurasi, yang melibatkan simultan dan bersama pertimbangan strategi, karakteristik organisasi, dan lingkungan karakteristik. Hasil penelitian ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan (EO) berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil, dimana hanya mengandalkan hubungan efek utama dalam memberikan pemahaman yang tidak lengkap terhadap kinerja usaha kecil. Sebuah pemahaman yang lebih besar diperoleh oleh pertimbangan seiring orientasi kewirausahaan (EO), akses ke modal, dan lingkungan dinamis (tiga-arah interaksi). Sifat dari konfigurasi menunjukkan bahwa bisnis yang menghadapi kendala kinerja, dalam hal lingkungan yang stabil dan terbatas.

Untuk mendukung penciptaan dan pertumbuhan usaha kecil dan menengah (UKM), peningkatan kapasitas manajemen adalah aspek kunci. Memang, tanpa keterampilan manajemen yang diperlukan, perusahaan yang layak dengan banyak menawarkan produk yang baik tidak pernah mencapai potensi mereka atau bahkan mungkin risiko yang dipimpin keluar dari bisnis, oleh kompetisi atau kurangnya perbendaharaan misalnya. Untuk tujuan laporan ini, manajemen peningkatan kapasitas telah dipahami luas meliputi semua sarana melalui perusahaan baru atau yang sudah ada. UKM mengumpulkan dan memperkuat pengetahuan dan kompetensi di empat bidang utama yang memiliki berdampak pada profitabilitas suatu perusahaan: (1) aspek pengetahuan

strategis dan manajemen (termasuk manajemen sumber daya manusia, akuntansi, keuangan, strategi pemasaran, dan organisasi isu, seperti produksi dan informasi dan aspek teknologi), (2) Memahami menjalankan bisnis dan peluang potensial atau ancaman (termasuk visi untuk pengembangan lebih lanjut dari kegiatan, pemasaran saat ini dan calon aspek), (3) Kesiapan untuk pertanyaan dan mungkin meninjau pola didirikan (inovasi, organisasi aspek), dan (4) Sikap terhadap menginvestasikan waktu dalam manajemen pembangunan atau kompetensi yang dibutuhkan lainnya <http://ec.europa/enterprise/index-en.htm>; 2006.

Glancey *et al.* (1998) motivasi seseorang dalam berwirausaha, yaitu faktor *pull* dan *push*. Faktorisasi dari *pull* berupa kemungkinan memperoleh keuntungan (finansial) yang lebih tinggi, hasrat untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih tinggi serta kendali atas proses pengambilan keputusan dan hasrat untuk meningkatkan kemampuan individu. Sementara itu, faktor *push* lebih menekankan kepada motivasi diri pegawai untuk meninggalkan tempat bekerjanya dan memulai usaha baru atau hal yang bersifat 'menekan' seseorang untuk mulai berwirausaha.

Pengusaha yang mempunyai motivasi *push* lebih banyak yang berniat untuk menjual atau bahkan menutup usahanya. Penyebabnya bermacam-macam, mulai dari kinerja usaha yang buruk hingga keinginan untuk istirahat dari kegiatan usaha. Dengan demikian keberhasilan usaha sangat bergantung dari tingkat motivasi pengusahanya. Dengan kata lain orientasi wirausaha menentukan kinerja usaha.

Beberapa ciri entrepreneur seperti yang disebutkan oleh Idrus (1999) antara lain : percaya diri (*self confidence*), berorientasi pada tugas (*task result*

*oriented*), berani mengambil resiko (*risk taker* berupa waktu, uang dan kesehatan dan jiwa), mempunyai sikap kepemimpinan (*leadership*), mempunyai keaslian (*originality*) berorientasi ke depan (*future oriented*), sangat mempengaruhi keberhasilan atau kinerja usaha yang dijalankan.

Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha (Brown, 1996 ; Covin dan Slevin, 1991). Dengan demikian menurut Lumpkin (1996) pemimpin pasar seringkali menggunakan inovasi dan terobosan-teroboasan dalam melakukan usahanya.

Selanjutnya Pelaku wirausaha harus memiliki ketrampilan dan kemampuan pengetahuan secara utuh (Grant, dalam Bakhru 2004). Menyatakan dalam pengetahuan dan keterampilan individu secara luas dianggap paling berharga, aktiva perusahaan tidak berwujud dan, dengan demikian, merupakan komponen penting dari suatu perusahaan modal intelektual. Nilai keterampilan individu dan pengetahuan juga diakui dari perspektif berbasis kemampuan, di mana ia berpendapat bahwa yang mendasari rutinitas suatu perusahaan dan kemampuan adalah pengetahuan individu. Hubungan antara aset pengetahuan organisasi dan kinerjanya merupakan pusat untuk kedua modal intelektual serta perspektif berbasis kemampuan (Carlucci *et al.* dalam Bakhru 2004). Namun, fokus utama dari pendekatan modal intelektual adalah penilaian aset pengetahuan dan modal intelektual yang mereka menjadi bagian. pada penelitian ini lebih difokuskan pada pemahaman proses memanfaatkan dan mengintegrasikan pengetahuan sebagai aset dalam organisasi. secara khusus lagi, pengetahuan kemampuan individu dianggap suatu masalah penting dan terkait untuk memeriksa bagaimana dan sejauh mana pengetahuan manajerial mendatang untuk bertindak sebagai sumber pengetahuan untuk menciptakan.

pasar baru

Selanjutnya Vitale *et al.* (2002) mengeksplorasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan orientasi pasar serta dampaknya terhadap kinerja usaha. Dalam suatu studi Vitale mencoba melihat perbedaan dari peran orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap kinerja usaha pada perusahaan yang sudah mapan dengan perusahaan baru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat keuntungan. Tinggi rendahnya kinerja yang dicapai oleh perusahaan sangat tergantung pada tingkat orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, baik pada perusahaan yang sudah mapan (*established*) maupun pada perusahaan yang baru (*stamp*).

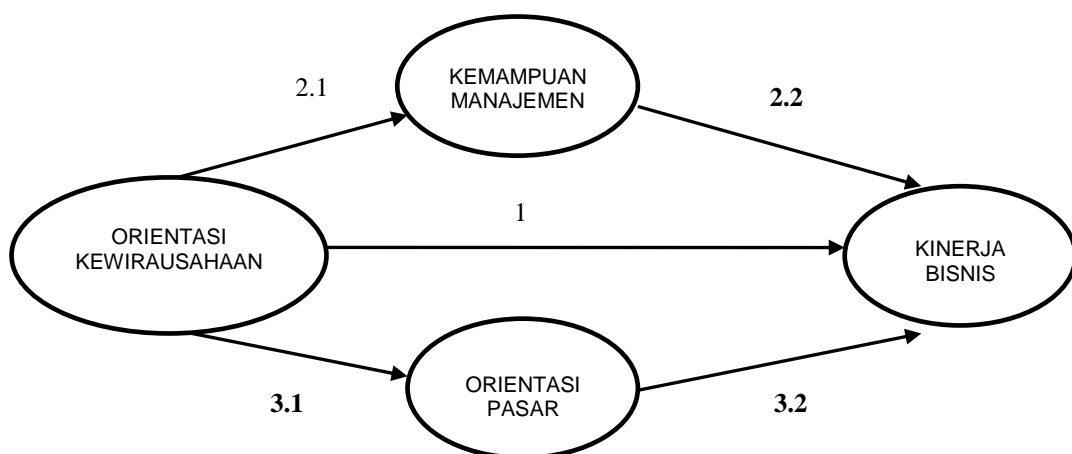
Dalam perkembangannya Tudorovic & Ma (2008) mulai mengapresiasi signifikansi dua orientasi strategik, yaitu orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar. Dikatakan bahwa secara spesifik terdapat aliran peneliti yang menyatakan terdapat hubungan yang kuat antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja usaha (Wiklund, 1999; Zahra *et al.* 1995). Sebaliknya aliran peneliti lain menyatakan terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja usaha perusahaan (Jaworski & Kohli, 1993). Pada sisi lain beberapa peneliti (Atuahene-Gima & Ko 2001; Naver & Slater 1995; Zhou *et al.* 2005: dalam Tudorovic & Ma 2008) mengemukakan hubungan antara dua orientasi strategik tersebut dapat mempengaruhi kinerja usaha. Dalam penelitian konseptual yang dilakukan Tudorovic & Ma (2008) dijelaskan bahwa nilai-nilai budaya nasional akan mempengaruhi interaksi antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar sehingga mempunyai konsekuensi terhadap kinerja usaha yang dicapai perusahaan.



Perkembangan tentang konsep orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar serta dampaknya terhadap kinerja usaha telah mengalami perubahan. Baker dan Sinkula (2009) meneliti tentang pengaruh komplementer antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar serta konsekuensinya pada kinerja usaha perusahaan kecil. Hasil penelitiannya menyimpulkan setidaknya, baik orientasi kewirausahaan maupun orientasi pasar memberikan kontribusi terhadap kinerja usaha. Hasil penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung antara orientasi pasar dengan kinerja usaha, sedangkan orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja usaha secara tidak langsung dimediasi oleh inovasi. Dengan demikian, Baker dan Sinkula lebih memandang orientasi kewirausahaan merupakan antiseden dari orientasi pasar.

Berdasarkan saling keterkaitan antarvariabel beberapa penelitian yang telah diuraikan diatas, maka dapat dibangun kerangka konseptual penelitian seperti pada Gambar 2.7 berikut:

Gambar 2.7. Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber diolah dari beberapa hasil penelitian  
Keterangan :

1. Wiklund (1999), Vitale & Miles, (2002) Lee and Tsang (2001), Lim (2002), Suci (2008), Etchbarbarne, *et al.* (2010), Riana, (2010).
- 2.1 Latif (2002), Suci (2008), Degrafel (2011)
- 2.2. Sirat, 2000, Nuthail (2001), Latif (2002), Muryati (2004), Maupa (2004), Suci (2008). *Emadzade, et al.* (2012).
- 3.1 Vitale *et al.* (2002), Baker & Sinkula (2009), Riana (2010).
- 3.2 Gima (2001), Vitale *et al.* (2002), Jemenez dan Navarro (2007), Yuan Li *et al.* (2008)

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah, telaah teoritis, penelitian terdahulu dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

### **2.4.1 Pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis**

Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha Keh *et al.* (2007). Sedangkan Miller dan Friesen (1982) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Pada bagian lain Kreiser *et al.* (2002) mengukur apakah *entrepreneurial orientation* memperoleh model yang cocok pada saat diukur melalui pengukuran orientasi inovasi, proaktif, dan risiko. Hal ini disebabkan karena orientasi kewirausahaan merefleksikan sejauh mana pertumbuhan usaha dipicu oleh identifikasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan. Selanjutnya pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan berdampak positif

Lim (2002). mengemukakan bahwa pengembangan tentang konsep-konsep orientasi kewirausahaan sangat perlu dilakukan pada perusahaan kecil. Atribut-atribut personal dari pemilik yang membentuk orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya dimensi-

dimensi orientasi kewirausahaan meliputi otonomi, risiko, inovatif, dan bersaing secara agresif berdampak positif terhadap 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 di mana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian (Keh *et al.* 2002). Proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dari 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. Covin dan Slevin (1991); Smart dan Conant (1994); Wiklund (1999). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan di 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

Orientasi kewirausahaan yang tinggi berhubungan erat dengan penggerak utama keuntungan sehingga seorang wirausahawan mempunyai

kesempatan untuk mengambil keuntungan dari munculnya peluang-peluang tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (Wiklund, 1999). . Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

**Hipotesis 1 : Semakin baik orientasi kewirausahaan maka kinerja usaha akan semakin meningkat.**

#### **2.4.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis melalui Kemampuan Manajemen**

Efektivitas kemampuan manajerial sangatlah penting di dalam mencapai kesuksesan didunia usaha. Terdapat beberapa peneliti yang mencoba untuk membedakan antara para manajer efektif dari orang-orang yang tidak efektif, yang pada umumnya setuju bahwa terdapat banyak perilaku yang menunjukkan kesuksesan para manajer. Perilaku tersebut diantaranya (Latif, 2008) mengemukakan bahwa peningkatan kinerja bisnis pada IKM akan meningkat apabila pengusaha memiliki kemampuan membuat perencanaan dan kemampuan operasional sehingga akan meningkatkan kinerja bisnis. Searah dengan penelitian terdahulu penelitian ini memfokuskan pada aspek kemampuan managerial para pelaku bisnis dalam upaya peningkatan profesionalitas pemilik usaha (*manager*), Selanjutnya Neshamba (2003) meneliti tentang pertumbuhan usaha dan transformasi pada usaha kecil di kenya mengungkapkan bahwa pertumbuhan dan transformasi usaha melibatkan semua fungsi dan aktivitas serta tindakan dari pengusaha (*entrepreneur*), berhubungan dengan kemampuan manajemen dalam mengalokasikan sumber daya perusahaan, serta keinginan untuk memperoleh keuntungan dan peningkatan kinerja bisnis. Penelitian yang dilakukan Nurhayati (2004), Suci

(2009), Yahya *et al.* dan Setyanti (2013) memfokuskan pada peningkatan kemampuan manajerial agar dapat mendorong kinerja bisnis industri kecil.

Hasil penelitian (Latief, 2008 ; Duygulu *et al* (2009) Degraavel (2011), dan Emadzade *et al*, (2012), telah menunjukkan bahwa peran kemampuan manajemen merupakan dasar kuat untuk berinovasi, pengambilan keputusan, dalam meningkatkan kinerja bisnis. Selain itu dengan di dukung oleh strategi pengembangan berupa struktur organisasi, kemampuan membangun tim, konversi pengetahuan dan teknologi yang digunakan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis.

Beberapa kajian empirik Degraavel (2011), dan Emadzade *et al*, (2012), membuktikan bahwa kemampuan manaejemen berhubungan positif antara orientasi kewirausahaan terhadap peningkatan kinerja bisnis.

Berdasarkan uraian kajian empiris, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotetsis 2 : Semakin baik orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kinerja bisnis melalui kemampuan manajemen**

#### **2.4.3 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kemampuan Manajemen**

Sejauh ini masih terbatas referensi penelitian terdahulu yang dapat mendukung hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kemampuan manajemen. Hubungan antara kedua hal tersebut dinyatakan dengan argumen bahwa karakteristik pengusaha sangat mendukung pengusaha yang bersangkutan untuk melaksanakan serta mengembangkan kemampuan manajerialnya. Terutama karakteristik yang menyangkut *leadership*, inovatif dan keberanian dalam menentukan visi. Hal-hal tersebut sangat

berpengaruh terhadap kemampuan manajemen terutama dalam perencanaan, pengarahan dan pengawasan.

Riyanti (dalam suci : 2003) mengemukakan wirausahawan adalah orang yang menciptakan kerja bagi orang lain dengan cara mendirikan, mengembangkan dgn melembagakan perusahaan miliknya sendiri dan bersedia mengambii resiko pribadi dalam menemukan peluang berusaha dan secara kreatif menggunakan potensi-potensi dirinya untuk mengenali produk, mengelola dan menentukan cara produksi, menyusun operasi untuk pengadaan produk, memasarkannya serta mengatur permodalan operasinya"

Dari definisi Riyanti diatas dapat dijadikan dasar fundamental kemampuan pengelolaan usaha melalui kemampuan manajemen yakni, *pertama*, kemampuan mengelola usaha secara mandiri (wirausaha), *kedua* melakukan perencanaan dalam mengelola usaha, *ketiga* melaksanakan rencana-rencana usaha yang telah ditetapkan dan *keempat* melaksanakan analisis lingkungan eksternal perusahaan.

Secara definitif kewirausahaan (*entrepreneurship*) berbeda dengan manajemen tidak hanya istilahnya akan tetapi juga gagasannya jika kewirausahaan menyangkul bagaimana menumbuhkan dorongan dari diri pribadi untuk mendapatkan sumberdaya dan melakukan produksi dan menghadapi resiko usaha untuk mendapatkan keuntungan sedangkan manajemen lebih pada bagaimana melakukan pengendalian dan mengidentifikasi peran diri pribadi untuk mampu memotivasi, menggerakkan, bekerjasama bersama-sama mencapai sebuah tujuan tertentu sehingga para manager dapat dikatakan mampu menjadi wirausaha dan wirausaha dapat menjadi manager.

Selanjutnya Degraavel (2011) judul penelitian "*Managing organizational capabilities: the keystone step* ". Tujuan penelitian ini berusaha untuk berkontribusi pada RBV dengan berfokus pada membangun pusat, "langkah Keystone ", dalam bidang kemampuan manajemen perusahaan. Ini bertujuan

untuk menyediakan konseptual kerangka kerja bagi manajer puncak untuk memahami isu-isu terkait utama dan langkah-langkah, dan memposisikan mereka sendiri perspektif organisasi.

Temuan Penelitian mengidentifikasi proses tiga langkah kemampuan manajerial yaitu langkah analytical, langkah aksi, dan langkah keystone. Setelah sempat meninjau berbasis sumber daya, dimana peneliti menyarankan definisi dan dimensi penting untuk merancang kerangka konseptual langkah keystone, di mana manajer puncak dapat memposisikan dan membangun pendekatan mereka sendiri. Kemampuan manajemen, berakar pada asumsi yang mendasari dan keyakinan, seringkali implisit, tersembunyi atau kemungkinan diabaikan, dalam memahami konseptual manajerial. penulis berfokus pada kekritisian langkah Keystone dan perlunya introspeksi untuk mencapai sasaran strategis dan kemampuan yang berhubungan dengan keputusan.

Hasil penelitian Suci (2008) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan manajemen seorang wirausahawan pada industri kecil menengah di Jawa Timur. Dalam penelitian ini ada 4 (empat) hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang pengusaha agar dapat menguasai kemampuan manajemen yang baik. Pertama, mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang kuat. Kedua, mempunyai keyakinan dan gambaran tentang tingkat keberhasilan yang mampu dicapai dari suatu usaha. Ketiga, memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam setiap tindakan dan keputusan yang dilakukan. Dan Keempat, memiliki sifat keterbukaan terutama yang berkaitan dengan lingkungan sekitarnya. dapat ditarik kesimpulan sebenarnya orientasi kewirausahaan mendorong wirausahawan melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen seperti merencanakan usaha

melalui identifikasi kesempatan, *organizing* dan *staffing* melalui pengumpulan sumberdaya manusia dan lainnya, *directing* dan *coordinating* melalui pelaksanaan proses produksi atau perdagangan serta evaluasi yang berkaitan dengan meminimalisasi resiko usaha dimasa-masa mendatang. Orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen bersinergi baik secara sengaja atau tidak melalui inovasi dan gagasan kreatif yang diwujudkan pengusaha dan dilaksanakan untuk mencapai kinerja usaha yang menguntungkan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan orientasi kewirausahaan yang ada dalam diri entrepreneur seharusnya dapat menghindari kesalahan yang sering terjadi pada wirausahaan. Bila ingin sukses dalam berbisnis maka perlu orientasi kewirausahaan agar kemampuan managerial pengusaha akan menjadi sukses. Dengan kata lain orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen bersinergi baik secara sengaja atau tidak melalui inovasi dan gagasan kreatif yang di wujudkan oleh pengusaha dalam pencapain kinerja dan profit.

**Hipotesis 2.1 : Semakin baik orientasi Kewirausahaan semakin baik kemampuan manajemen**

#### **2.4.4 Pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis**

Konsep Kemampuan manajemen, berakar pada asumsi yang mendasari dan keyakinan, seringkali implisit, tersembunyi atau kemungkinan diabaikan. Konseptual manajerial bertujuan untuk menyediakan konseptual kerangka kerja bagi manajer puncak untuk memahami isu-isu utama dan langkah-langkah, dalam memposisikan mereka sendiri secara perspektif organisasi (Degraavel 2011). Selanjutnya ditemukan pula, kemampuan managerial selalu digunakan sebagai parameter yang penting dan memfokuskan pada metode dan prosedur pengembangan untuk improvisasi kemampuan managerial individu. Hasil



temuan mengindikasikan komponen penting yang digunakan untuk menilai dan merubah kemampuan managerial adalah kepribadian, kecerdasan, motivasi, *memory* dan *system processing*. dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan (Nuthail 2001). Pada bagian lain Latif (2002) menyatakan kemampuan manajemen mempunyai beberapa model manajemen yang didasarkan pada efektivitas, Hasil menyatakan kemampuan manajemen dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja bisnis

Menurut Suci (2008) seorang wirausaha memiliki kemampuan manajemen yang baik dalam hal ini kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengantar barang pesanan dengan cepat, kemampuan membuat keputusan sendiri, kemampuan menyelesaikan masalah usaha, kemampuan mengarahkan dan memotivasi karyawan, mampu mendelegasikan pekerjaan, mampu membuat rencana strategi yang baik, serta keseimbangan baik dari sisi internal perusahaan yang kondusif maupun tingkat kepercayaan konsumen dalam hal ketepatan dari proses pemesanan barang, maka hal ini akan berdampak dan berpengaruh terhadap kinerja usaha.

Emadzade *et al.* (2012) mengemukakan sumber-sumber beberapa pengetahuan dan kemampuan manajer (misalnya struktur organisasi, penerapan pengetahuan) secara langsung berkaitan dengan kinerja organisasi, Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**Hipotesis 2.2. : Semakin baik kemampuan manajemen maka kinerja bisnis akan semakin meningkat.**

#### **2.4.5 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis melalui Orientasi Pasar**

Berbagai penelitian telah menjelaskan bahwa kegiatan kewirausahaan dan kegiatan pemasaran dapat diintegrasikan untuk mendorong inovasi dalam

perusahaan, ( Atuahene Gima *et al*, (2001), kelompok perusahaan tidak berbeda secara nyata terhadap lingkungan yang dianggap bertentangan dengan intensitas kompetisi pasar. Hasil penelitian (Olson 2000) mengemukakan peranan dari karakteristik wirausahawan untuk memasuki pasar. Konsep yang paling penting bahwa keputusan memasuki suatu pasar melibatkan unsur kepribadian dari seseorang pelaku usaha. Karakter atau kepribadian pelaku usaha meliputi kemampuan menerima resiko (*risk taking*), *locus of control* dan ambisi. Selanjutnya Sangen, (2005) menyatakan bahwa ketiga indikator orientasi kewirausahaan (inovatif, proaktif, resiko) memberikan kontribusi terhadap orientasi pasar.

Orientasi pasar berfungsi sebagai orientasi strategis bagi IKM Pangan sehingga berimplikasi terhadap keuntungan perusahaan. Menurut Narver & Slater (1990) bahwa untuk bisnis komoditas dan non komoditas, orientasi pasar merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat keuntungan perusahaan. Selanjutnya Vitale (2002), Benito *et al* (2007), Osman *et al* (2011). Keselarasan hubungan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar menguntungkan perusahaan serta secara bersama sama dapat meningkatkan kinerja bisnis. Sedangkan Raduwan & Mahmood (2011) menemukan orientasi pasar sebagian memediasi hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis.

Beberapa penelitian empirik membuktikan bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan merupakan orientasi strategis dan berpengaruh positif yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Narver & Slater (1990), Narver & Slater (1994), Atuahene Gima *et al* (2001), Vitale (2002), Sangen (2005), Benito *et al* (2007), Osman *et al*

(2011), Raduwan & Mahmood (2011). Berdasarkan kajian empiris tersebut, maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 3 : Semakin baik orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kinerja bisnis melalui peningkatan orientasi pasar.**

#### **2.4.6 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Orientasi Pasar**

Orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar melengkapi satu sama lain, disetiadaknya dalam usaha kecil, untuk meningkatkan profitabilitas (Baker & Sinkula, 2009). Sifat hubungan hubungan diantara keduanya dapat di konsepkan tiga hal yaitu : pertama, orientasi kewirausahaan dipandang sebagai inti dari suatu operasi pasar yang proaktif, kedua, pemasaran merupakan suatu cara mencapai kewirausahaan perusahaan. ketiga, Orientasi kewirausahaan merupakan suatu pelengkap untuk mencapai efektivitas maksimal (Webster, Morris Paul (dalam Riana, 2010: 92). Menurut Gima dan Ko (2001), apabila perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, maka perusahaan tersebut cenderung mampu mencapai kinerja yang lebih baik dalam hal (1) pangsa pasar, (2) kecepatan dalam memasuki sebuah pasar (*market entry*), dan (3) *level* dari kualiitas produk. Sedangkan Beberapa penelitian terdahulu tentang orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar saling berhubungan langsung dengan koefisien korelasi yang positif (Milles dan Arnold, 1991; Smart dan Conant, 1994; Becherer dan Maurer, 1997). Pada bagian lain Sangen (2005) menyatakan bahwa Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap orientasi pasar dan kinerja. Ketiga indikator (*inovatif, proaktif dan keberanian mengambil resiko*) memberikan kontribusi terhadap orientasi pasar.

Dari beberapa penelitian terdahulu selanjutnya (Vitale *et,al.* 2002).menyatakan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja usaha. Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut.

**Hipotesis 3.1: Semakin tinggi kemampuan orientasi kewirausahaan maka pelaksanaan orientasi pasar semakin baik.**

#### **2.4.7 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis**

Konsep pemasaran sesungguhnya merupakan filosofi bisnis (Barksdale & Darde, 1971; Mc Namara, 1973 dalam Sangen, 2005). Filosofi bisnis dapat dinyatakan dengan implementasinya yang ditunjukkan dalam aktivitas perilaku dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, orientasi pasar dapat diartikan sebagai implementasi dari konsep-konsep manajemen pemasaran.

Naver & Slater (1994) mengeksplorasi lebih mendalam tentang konsep orientasi pasar. Dalam penelitiannya yang berjudul *Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship*, mencoba untuk menguji apakah lingkungan persaingan memoderasi hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja usaha. Penelitian ini mencoba untuk menggabungkan beberapa teori dari penelitian sebelumnya karena selama tiga dekade yang lalu orientasi pasar menempati peran sentral, baik dari sisi teori maupun praktek dalam strategi pemasaran ( Kotler, 1977; Saphiro, 1988; Webster, 1988 dalam Lung, 2007).

Populasi penelitian ini adalah semua perusahaan besar yang terdaftar dalam *Fortune* 500 dengan unit sampel sebanyak 81 SBU yang bergerak dalam bisnis hasil hutan dan 36 SBU dari berbagai perusahaan manufaktur. Menggunakan teknik *random sampling* dan analisis regresi ditemukan bahwa

orientasi pasar berhubungan positif dengan *return on asset* (ROA), pertumbuhan penjualan, dan keberhasilan produk baru. Dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa terdapat hubungan positif antara keunggulan biaya relatif dengan kinerja.

Ruekert (2010) menggambarkan orientasi pasar sebagai tingkat di mana unit bisnis (1) memperoleh dan menggunakan informasi dari pelanggan, (2) mengembangkan suatu strategi yang dapat menemukan kebutuhan pelanggan, dan (3) implementasi strategi dengan mendengarkan kebutuhan dan kekurangan pelanggan. Hasil penelitian tersebut juga telah menguji secara empiris tentang hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja usaha. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja usaha Vitale *et al.* 2002; Deshpande *et al.* 1993; Han *et al.* 1998; Jaworski & Kohli, 1993 demikian pula hasil replikasi penelitian yang dilakukan Narver & Slater oleh Greenley (1995).

**Hipotesis 3.2 : Semakin baik orientasi pasar maka kinerja bisnis semakin meningkat**

## **BAB III**

### **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

Adapun yang menjadi tujuan dan manfaat penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

#### **3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah penelitian pada bab sebelumnya maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji dan menganalisis pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.
2. Mengkaji dan menganalisis peran kemampuan manajemen dalam memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.
3. Mengkaji dan menganalisis peran orientasi pasar dalam memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

#### **3.2 Manfaat Penelitian**

Dari uraian latar belakang, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **3.2.1 Manfaat teoritis**

Secara teoritis penelitian ini memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang ilmu manajemen yaitu :

1. Memberikan penjelasan mengenai hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja usaha yang dimediasi oleh kemampuan manajemen dan orientasi pasar.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan informasi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan kinerja.

### **3.2.2 Manfaat Praktis.**

1. Bagi IKM Provinsi Gorontalo, dengan diketahui orientasi *entrepreneur* industri kecil menengah di Provinsi Gorontalo maka diharapkan dapat disusun suatu bentuk pengembangan *entrepreneur* baik berupa pelatihan kewirausahaan maupun manajemen agar kinerja industri dapat meningkat, selain itu dengan kemampuan manajemen para *entrepreneur* dapat meningkatkan kinerjanya khususnya terkait dengan orientasi pasar serta seluruh aspek yang terkait dengan sumberdaya perusahaan sehingga kebijakan atau program apa saja yang perlu/ dapat disusun untuk memajukan *entrepreneur* IKM tersebut.
2. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan khususnya pemerintah Propinsi Gorontalo.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan riset ini menggunakan pendekatan *explanatory research* dengan pengumpulan data dilakukan sekaligus dalam satu tahap (*one short study*) atau secara *cross-section* melalui kuesioner. Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas (sebab akibat) antara variabel dan selanjutnya memilih alternatif tindakan (kuncoro, 2003). Alasan yang mendasari menggunakan penelitian *explanatory* karena tujuan penelitian adalah membuktikan secara empiris dan menjelaskan pengaruh signifikansi tentang orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar terhadap kinerja bisnis pada industri kecil menengah pangan di provinsi Gorontalo Selanjutnya menarik kesimpulan menerima atau menolak teori atau hasil penelitian terdahulu

#### **4.2 Populasi dan Sampel**

##### **4.2.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh usaha industri kecil menengah (IKM) pengolahan pangan yang dimiliki dan dikelola sendiri oleh pemiliknya yang masih aktif beroperasi dan terdaftar di dinas Koperindag Provinsi Gorontalo, sebagai wilayah penelitian yaitu di Kota Gorontalo, Kabupaten Gorontalo, dan Kabupaten Bone Bolango 310 unit usaha seperti pada tabel 4.1



Tabel 4.1.  
Jumlah IKM Pangan Provinsi Gorontalo

No.	Kab/Kota	Kecamatan	Jumlah Usaha	Unit
1.	Kota Gorontalo	Hulondhalangi	37	
		Kota Timur	28	
		Kota Barat	20	
		Kota Utara	28	
		Dungingi	20	
2.	Kabupaten Gorontalo	Telaga	17	
		Telaga Jaya	27	
		Limboto	12	
		Limboto Barat	26	
		Kec. Batudaa	16	
3.	Kabupaten Bone Bolango	Kabila	17	
		Kabila Bone	20	
		Suwawa	22	
		Tapa	20	
<b>Total</b>			<b>310</b>	

Sumber : Koperindag Provinsi Gorontalo : 2013

Anggota populasi adalah usaha industri pangan yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafaliasi langsung maupun tidak dengan usaha menengah atau besar.
2. Merupakan usaha yang memproduksi olahan pangan
3. Memiliki lokasi dan sarana produksi yang bisa diamati.
4. Lamanya usaha berdiri minimal 6 tahun.

#### 4.2.2. Sampel

Slovin (Sudjana 1989: 6) menyatakan bahwa sampel yang baik adalah yang bisa merepresentasikan populasi penelitian. Untuk menjadikan sampel penelitian representatif, maka perlu ditentukan jumlah sampel minimal yang akan digunakan. Slovin (Umar, 1997: 59-60) dengan mengasumsikan populasi berdistribusi normal dan tingkat kesalahan pengambilan sampel sebesar 10 %.

$$\frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Persentase kelonggaran ketidakteelitian (*presisi*) yang masih dapat ditolehir.

Berdasarkan rumus diatas. maka jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebesar 75,609 ( dibulatkan 76 ) IKM. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *probability sampling*, dengan teknik *proportional random sampling*.

Penentuan ukuran sampel disajikan pada Tabel 4.2. berikut :

**Tabel 4.2**  
**Penentuan Ukuran Sampel**

Kab/Kota	Jumlah Unit Usaha	Sampel
Kota Gorontalo	133	$n = (133/310) \times 76 = 32,6 = \mathbf{33}$
Kabupaten Gorontalo	98	$n = (98/310) \times 76 = 24,02 = \mathbf{24}$
Kabupaten Bone Bolango	79	$n = (79/310) \times 76 = 19,36 = \mathbf{19}$
Jumlah	310	<b>76</b>

Responden adalah para pemilik atau manager dengan pertimbangan: (1) para pemilik atau manager sebagai mediator yang mempunyai *power* dalam membuat keputusan mengenai hubungan kerja sama, kolaborasi dan koordinasi baik antar fungsi (bidang) dalam perusahaan maupun yang terlibat dalam bisnis baik internal maupun eksternal khususnya pelanggan; (2) para pemilik atau manager memiliki pengetahuan detail tentang praktek-praktek kewirausahaan, pengelolaan bisnis, pemasaran, kondisi perusahaan dan memiliki pengetahuan

untuk memberikan jawaban yang akurat dan lengkap untuk pertanyaan-pertanyaan survei.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner di industri kecil dan menengah pangan di Provinsi Gorontalo yaitu: Kota Gorontalo, Kabupaten Gorontalo, Kabupaten Bone Bolango. penelitian ini akan dilakukan selama 4 bulan yaitu dari bulan November 2013 sampai dengan Pebruari 2014.

### **4.3 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

#### **4.3.1 Orientasi Kewirausahaan (X1)**

Orientasi Kewirausahaan adalah perilaku wirausahawan dalam menemukan pasar baru, pelayanan bagi pelanggan, mengalahkan pesaing dalam memanfaatkan peluang-peluang bisnis dan berani melakukan usaha-usaha yang berisiko. Pengukuran orientasi kewirausahaan mengacu pada penelitian dari Lumpkin dan Dess (1996); Vitale *et al.* (2002), dan Keh *et al.* (2007), diukur dengan tiga indikator berikut :

a. Perilaku Inovatif (X1<sub>1</sub>)

Perilaku wirausahawan yang meningkatkan adanya preferensi untuk mendukung ide baru dan berpikir kreatif yang akan menghasilkan sesuatu yang baru.

b. Proaktif (X1<sub>2</sub>)

Perilaku wirausahawan yang berkaitan dengan keaktifan dalam mengelola dan pencarian peluang, kemampuan dalam melihat ke depan dan mengantisipasi kondisi persaingan .(Lumpkin dan Dess, 1996)

c. Keberanian dalam mengambil resiko. (X1<sub>3</sub>)

Perilaku wirausahawan dalam menyikapi resiko usahanya khususnya dalam menerima pesanan diluar kapasitas normalnya. yang timbul dalam usaha.(Vitale, 2002)

#### 4.3.2 Kemampuan Manajemen (Y1)

Kemampuan manajemen adalah kesanggupan mengambil tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Winardi. 2005 : 94). Untuk mengukur kemampuan manajemen digunakan indikator yang dikembangkan dari penelitian Latif (2002:379), Suci 2008 yaitu :

a. Komunikasi verbal (*verbal communication*) (Y1<sub>1</sub>)

Komunikasi lisan dan persuasif yang selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya.

b. Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*) (Y1<sub>2</sub>)

Kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu, kemampuan penggunaan sumber daya yang ada pada perusahaan secara efektif dan efisien. Serta kemampuan memperbaiki kualitas fisik dan mental individu karyawan.

c. Mengatur keputusan keputusan individu (*managing individual decisions*) (Y1<sub>3</sub>)

Pengambilan keputusan sebagai suatu respon yang sesuai dari seseorang manajer yang berintelighensi pada suatu situasi yang membutuhkan tindakan yang tepat.

d. Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*) (Y1<sub>4</sub>)

Kemampuan seorang manajer dalam proses pengenalan dan penetapan suatu arah tindakan untuk memecahkan masalah dalam perusahaan (*problem business*).

- e. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*) (Y1<sub>5</sub>)

Kemampuan manager mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap karyawan (individu) atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan, serta mengasah sikap mental karyawan yang proaktif dan positif terhadap situasi kerja

- f. Pendelegasian (*delegating*) (Y1<sub>6</sub>)

Pendelegasian adalah proses yang diikuti oleh seorang manajer dalam pembagian kerja yang ditimpakan padanya, sehingga ia dapat memperoleh orang-orang lain untuk membantu pekerjaan yang tidak dapat ia kerjakan.

- g. Membangun team kerja, atau Huyula (*Team building*) (Y1<sub>7</sub>)

Suatu upaya manager untuk membangun kesadaran mengembangkan kerja kelompok (*team*). Kelompok (*team*) suatu kumpulan orang yang terdiri dari dua atau lebih yang berinteraksi dengan stabil dan diantara mereka mempunyai tujuan yang sama dalam perusahaan.

- h. Mengatur konflik atau Dulohupa (*managing konflik*) (Y1<sub>8</sub>)

Kemampuan dan tehnik yang digunakan manager untuk menghadapi pertentangan atau perselisihan antara dirinya dengan orang lain (karyawan) terjadi di dalam perusahaan.

### 4.3.3 Orientasi Pasar

Orientasi Pasar adalah perilaku wirausahawan di dalam mempertahankan usahanya untuk memenuhi kebutuhan pasar. Orientasi pasar menggunakan indikator dari Vitale *et al.* (2002) dan Sangen (2005), Riana (2010) yang diukur dengan menggunakan tiga indikator meliputi.

a. Pengetahuan tentang pasar ( $Y2_1$ )

Perilaku wirausahawan di dalam mempertahankan usahanya melalui cakupan pasar.

b. Penyebarluasan informasi pasar ( $Y2_2$ )

Perilaku wirausahawan dalam mempertahankan usahanya melalui updating informasi tentang pasar produknya

c. Kontribusi pemasaran ( $Y2_3$ )

Perilaku wirausahawan di dalam mempertahankan usahanya melalui kebijakan-kebijakan atau strategi pemasaran produknya

### 4.3.4 Kinerja Bisnis

Kinerja Bisnis adalah hasil akhir yang dihasilkan dari suatu aktivitas selama waktu tertentu. Kinerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan oleh Lee dan Tsang (2001), dan Suci, (2008) yaitu:

a. Pertumbuhan Penjualan ( $Y3_1$ )

Yaitu pertumbuhan rata-rata penjualan perusahaan dalam tiga tahun terakhir

b. Pertumbuhan Laba ( $Y3_2$ )

Yaitu pertumbuhan rata-rata keuntungan perusahaan.

c. Pertumbuhan *Assets* ( $Y3_3$ )

Yaitu pertumbuhan rata-rata asset perusahaan.

Tabel 4.1  
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Skala
<b>Orientasi Kewirausahaan</b>	Inovatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan target usaha yang baru</li> <li>• Berusaha kreatif dalam memodifikasi</li> <li>• Menciptakan inovasi dalam teknologi produksi.</li> <li>• Melibatkan karyawan dalam kegiatan inovasi di perusahaan.</li> </ul>	Likert 5
	Proaktif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengantisipasi peningkatan kapasitas</li> <li>• Memperkenalkan produk baru sebelum pesaing melakukannya</li> <li>• Mengantisipasi perubahan lingkungan usaha</li> <li>• Mengurangi kerugian dalam memproduksi</li> <li>• Memonitor lingkungan Bisnis</li> <li>• Meningkatkan kualitas produk sebelum para pesaing melakukannya</li> </ul>	Likert 5
	Resiko	Menerrima pesanan yang melebihi kapasitas setelah mempertimbangkan risikonya.	Likert 5
<b>Kemampuan Manajemen</b>	Komunikasi Verbal	• Komunikasi yang baik dengan karyawan	Likert 5
	Mengatur waktu dan tekanan	• Menyerahkan barang pesanan tepat waktu	Likert 5
	Mengatur Keputusan	• Pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan matang	Likert 5
	Mengenali, menetapkan dan memecahkan masalah	• Pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan matang	Likert 5
	Memotivasi dan Mengarahkan	• Memotivasi dan Mengarahkan karyawan	Likert 5

	orang lain		
	Pendelegasian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembagian pekerjaan sesuai job description</li> </ul>	Likert 5
	Membangun Tim kerja ( <i>Huyula</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk Tim Kerja Handal</li> </ul>	Likert 5
	Mengatur Konflik ( <i>Dulohupa</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelesaikan konflik baik karyawan maupun pelanggan</li> </ul>	Likert 5
<b>Orientasi Pasar</b>	Pengetahuan tentang pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengamati Kebutuhan pelanggan utama</li> <li>• Memperhatikan proses keputusan dari para pelanggan adalah penting.</li> <li>• Memantau strategi para pesaing</li> <li>• Memperhatikan kelemahan pesaing</li> <li>• Menjaga hubungan dengan partner bisnis.</li> <li>• Memperhatikan trend-trend regulasi pemerintah yang berkaitan dengan bisnis.</li> </ul>	Likert 5
	Penyebar luasan Informasi Pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaharui informasi pelanggan</li> <li>• Memperbaharui informasi pesang</li> <li>• Memperbaharui informasi saluran distribusi</li> <li>• Memperbaharui informasi kebijakan pemerintah kepada karyawan.</li> </ul>	Likert 5
	Kontribusi Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merencanakan strategi pemasaran berdasarkan pada informasi.</li> <li>• Menterjemahkan strategi pemasaran ke dalam rencana-rencana implementasi.</li> <li>• Saya (managerial) dan karyawan ikut aktif melakukan penjualan produk.</li> <li>• Aktif melakukan komunikasi pemasaran.</li> <li>• Melayani pelanggan dengan segala kemampuan yang ada.</li> <li>• Menyediakan discount</li> </ul>	Likert 5



		untuk pembelian jumlah besar..	
<b>Kinerja Bisnis</b>	Pertumbuhan penjualan	• Terjadi pertumbuhan atau peningkatan volume penjualan 3 tahun terakhir	Likert 5
	Pertumbuhan laba	• Terjadi pertumbuhan atau peningkatan laba 3 tahun terakhir	Likert 5
	Pertumbuhan Asset	• Terjadi pertumbuhan atau peningkatan asset 3 tahun terakhir	Likert 5

#### 4.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan penelitian ini adalah data primer yang meliputi data yang berhubungan dengan pernyataan responden terhadap peran orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar, kinerja bisnis industri kecil menengah. Data primer ini diperoleh atau bersumber dari para responden (manajer/pemilik usaha dengan menyebarkan kuesioner secara langsung dan wawancara mendalam. Data Sekunder diperoleh dari BPS, Dinas Perindustrian dan perdagangan Provinsi, Kabupaten dan Kota yang ada di Provinsi Gorontalo.

#### 4.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini adalah:

1. Kuesioner, dilakukan dengan menyebarkan pertanyaan kepada para pemilik usaha atau manager industri kecil dan menengah pangan yang ada di Provinsi Gorontalo. Kuesioner bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja.
2. Wawancara mendalam, teknik ini digunakan untuk mendukung dan mengungkap fakta-fakta dibalik temuan-temuan analisis kuantitatif.

Wawancara dilakukan dengan sebagian responden yang dianggap mampu memberikan penjelasan yang diperlukan.

3. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dengan kajian penelitian ini yang bersumber dari perusahaan, *web site*, dan instansi terkait.

#### **4.6 Skala dan Pengukuran data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; dan (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval, penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 *point Likert scale*, di mana jika terdapat jawaban dengan bobot tinggi rendah maka diberikan skor 1 (satu) dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 5 (lima). Kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2003 dalam Hatani 2012).

#### **4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner, maka keseriusan atau

kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau sahih, (2) reliabel atau andal, dan (3) praktis oleh Cooper dan Seindler (2003). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak menggambarkan keadaan yang sesungguhnya oleh karena itu, untuk menguji kuesioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

#### **4.7.1 Uji Validitas Instrumen {*Test of Validity*}**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dan variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur atas apa yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pertanyaan kuesioner cocok dengan obyek yang akan diukur.

Validitas merupakan arti seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain suatu tes atau instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dengan metode korelasi *product moment pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada

instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r > 0,30$  dan nilai signifikansi  $r$  kolerasi  $<$  dari 95% atau  $\alpha=0,05$  (Sugiyono, 2010). Berikut adalah ringkasan hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item – item pertanyaan	Nilai koefisien Korelasi	Keterangan	
Orientasi kewirausahaan (X1)	Inovatif (X1.1)	X111	0.622	Valid	
		X112	0.401	Valid	
		X113	0.449	Valid	
		X114	0.510	Valid	
	Proaktif (X1.2)	X121	0.644	Valid	
		X122	0.472	Valid	
		X123	0.401	Valid	
		X124	0.562	Valid	
		X125	0.705	Valid	
		X126	0.502	Valid	
	Resiko (X1.3)	X131	0.520	Valid	
		X132	0.482	Valid	
Kemampuan Manajemen (Y1)	Kemampuan manajemen (Y1.2)	Y121	0.422	Valid	
		Y122	0.531	Valid	
		Y123	0.471	Valid	
		Y124	0.687	Valid	
		Y125	0.686	Valid	
		Y126	0.685	Valid	
		Y127	0.638	Valid	
		Y128	0.653	Valid	
Orientasi Pasar (Y2)	Pengetahuan tentang pasar (Y2.1)	Y211	0.518	Valid	
		Y212	0.579	Valid	
		Y213	0.772	Valid	
		Y214	0.612	Valid	
		Y215	0.457	Valid	
		Y216	0.636	Valid	
	Penyebarluasan informasi pasar (Y2.2)	Y221	0.480	Valid	
		Y222	0.443	Valid	
		Y223	0.515	Valid	
		Y224	0.670	Valid	
	Kontribusi Pemasaran (Y2.3.)	Y231	0.545	Valid	
		Y232	0.548	Valid	
		Y233	0.457	Valid	
		Y234	0.483	Valid	
		Y235	0.542	Valid	
		Y236	0.749	Valid	
	Kinerja Bisnis (Y3)	Kinerja Bisnis (Y3.1)	Y311	0.928	Valid
			Y312	0.928	Valid
Y313			0.665	Valid	

Sumber: data diolah, 2014

Dari hasil uji validitas dapat dibuktikan bahwa semua indikator merupakan konstruk yang kuat karena memiliki korelasi positif dan besaran basil koefisien korelasi dari seluruh butir penanyaan lebih besar dari 0,30, karena butir-butir pertanyaan dalam instrumen dinyatakan valid jika koefisien korelasi  $r > 0,3$  (Masrun, 1979 dalam Solimun, 2008).

#### **4.7.2 Uji Reliabilitas Instrumen (*Test of Reliability*)**

Uji reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator variabel mengidentifikasi sebuah faktor laten yang umum. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau untuk mengetahui konsistensi alat ukur jika digunakan untuk mengukur obyek yang sama lebih dari sekali. Dengan kata lain uji reliabilitas ini dapat diartikan sebagai tingkat kepercayaan terhadap hasil pengukuran.

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Alpha Cronbach*. Nilai batas (*cut of poin*) yang sterna untuk tingkat *Alpha Cronbach* adalah  $> 0,60$  walaupun ini bukan merupakan standar *absolut* oleh Sekaran (2003). Instrumen dianggap telah memiliki tingkat keandalan dapat diterima, jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah  $> 0,60$ . Instrumen dinyatakan reliabel jika dapat digunakan untuk mengukur variabel berulang kali yang akan menghasilkan data yang sama atau hanya sedikit bervariasi (Supranto, 2005). Ringkasan hasil uji reliabilitas instrument penelitian disajikan pada tabel 4.4 berikut.

Berdasarkan proses analisis metode alpha cronbach bahwa basil perhitungan reliabilitas, keempat variabel penelitian yakni orientasi kewirausahaan ( $X_1$ ), kemampuan manajemen ( $Y_1$ ), orientasi pasar ( $Y_2$ ), dan

kinerja bisnis (Y3) dapat diterima dengan tingkat nilai reliabilitas antara 0.713 — 0.915, karena jika nilai alpha lebih besar dari 0,6 menunjukkan instrument tersebut reliable (Malhotra, 2004).

**Tabel 4.4**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Orientasi kewiausahaan (X1)	Inovatif (X1.1)	0.791	Reliabel
	Proaktif (X1.2)	0.813	Reliabel
	Resiko (X1.3)	0.713	Reliabel
Kemampuan Manajemen (Y1)	Kemampuan manajemen (Y1.2)	0.854	Reliabel
Orientasi Pasar (Y2)	Pengetahuan tentang pasar (Y2.1)	0.829	Reliabel
	Penyebarluasan informasi pasar (Y2.2)	0.814	Reliabel
	Kontribusi Pemasaran (Y2.3.)	0.766	Reliabel
Kinerja Bisnis (Y3)	Kinerja Bisnis (Y3.1)	0.915	Reliabel

Sumber: data diolah, 2014

#### 4.8 Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial.

##### 4.8.1 Metode Statistik Deskriptif

Metode statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel dalam penelitian. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya ditabulasikan ke dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka-angka, maupun dalam bentuk persentase.

#### 4.8.2 Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial, adalah teknik analisis data menggunakan pendekatan berbasis variance atau sering dikenal dengan Partial Least Square (PLS) untuk Pengujian model atau struktur hubungan antar variabel. Ada beberapa alasan Parsial Least Square (PLS) digunakan dalam penelitian ini yaitu:

(1) Parsial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua data skala, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak mesti besar (Solimun, et al, 2006).

Ukuran sampel (*sample size*) yang digunakan untuk pengujian hipotesis pada PLS adalah *resampling* dengan *bootstrapping* yang dikembangkan oleh Geisser & Ston. Ukuran sampel dalam PLS dengan perkiraan sebagai berikut:

- Sepuluh kali jumlah indikator formatif (mengabaikan indikator refleksif).
- Sepuluh kali jumlah struktur (struktural paths) pada inner model.
- *Sample size* kecil 30 — 50 atau sampel besar lebih dari 200 bisa digunakan.

(2) Kerangka pikir yang dibangun dalam penelitian ini dengan satu variabel eksogen yaitu, orientasi kewirausahaan (X) dan tiga variabel endogen yaitu, kemampuan manajemen (Y1), orientasi pasar (Y2) dan kinerja bisnis (Y3). Masing-masing variabel eksogen dan variabel endogen merupakan variabel yang diukur dengan beberapa indikator yang bersifat refleksif (indikator refleksif), maka Parsial Least Square (PLS) digunakan untuk estimasi varian konstruk (Chin, 1997 dalam Solimun et al 2006) dan Ghozali, 2006).

(3) Parsial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang dapat digunakan untuk membangun hubungan variabel yang belum ada landasan

teori yang kuat atau untuk menguji proposisi (Chin, 1997 dalam Solimun et al, 2006).

#### (4) Evaluasi Model

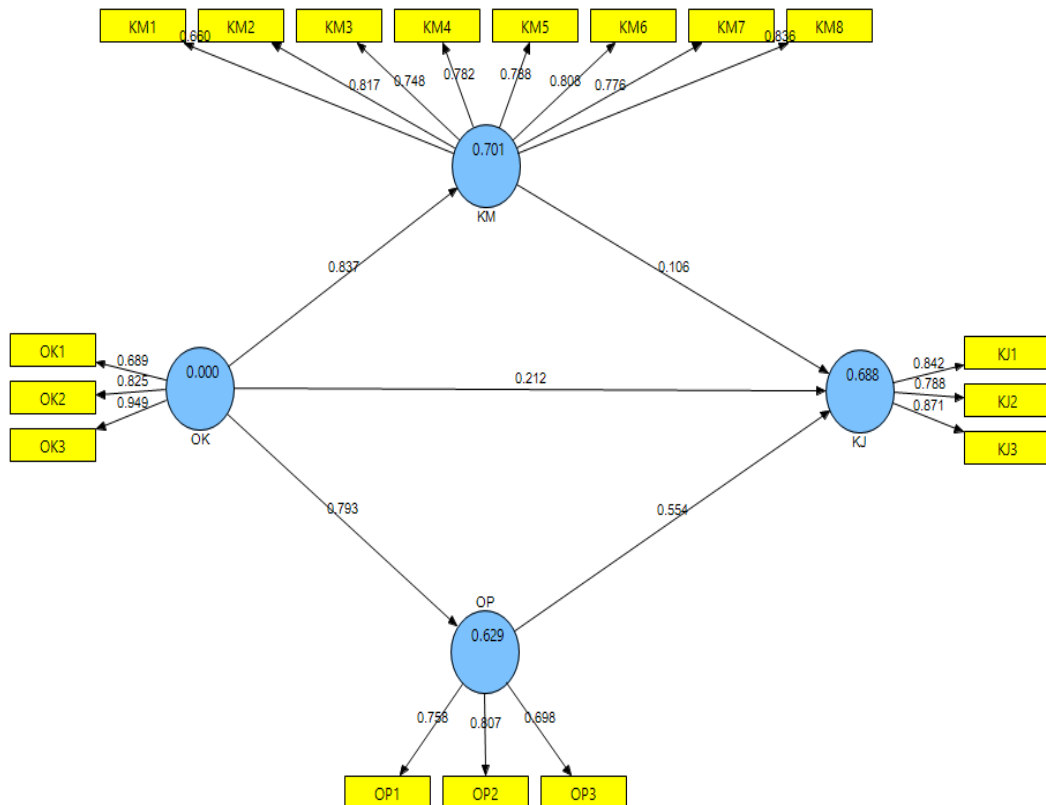
Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composite reliability untuk blok indikator. Sedangkan outer model dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada substantif content-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2008).

Model struktural dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  (R-square variabel eksogen) untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q-Square test (Stone, 1974, Geisser, 1975, dalam Ghozali, 2008) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur bootstrapping.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang dibangun atas dasar teori dan kajian-kajian penelitian sebelumnya, sehingga digambarkan model empirik penelitian ini seperti pada gambar 4.1. Gambar 4.1 terdiri atas dua model yaitu : 1) Inner model (structural model) yang mengkhususkan hubungan antar variabel laten. Konsep penelitian ini, 1) *inner model* adalah khusus hubungan variabel orientasi kewirausahaan (X), Kemampuan Manajemen (Y1), Orientasi Pasar, (Y2), dan Kinerja Bisnis (Y3). 2) ..outer model (measurement model) yang mengkhususkan hubungan indikator dengan variabel latennya.



**Gambar 4.1**  
**Model Empirik Penelitian**



### 4.8.3 Ketentuan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan resampling Bootstrap. Uji Statistik yang digunakan adalah uji-t dengan angka kritis t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan tingkat signifikansi 0,05, maka pengujian hipotesis diterima, sebaliknya t-statistik lebih kecil dari t-tabel (1,96) pengujian hipotesis tidak diterima. Pengujian hipotesis pada outer model signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran variabel laten, sedangkan bila hasil pengujian pada inner model adalah signifikan, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain (Solimun, 2010).

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan menelaah koefisien (standardized) dan signifikansi dari masing-masing pada pengaruh langsung, sedangkan pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan Menelaah koefisien hubungan tidak langsung. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung, dilakukan dengan menelaah model mediasi (variabel mediasi). Penelaahan ini pada dasarnya untuk menguji intervensi dari variabel mediasi, apakah terbukti berperan sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation) atau sebagai mediasi parsial (parsial mediation) dan bukan sebagai variabel mediasi. Ketentuan pemeriksaan model mediasi ini merujuk dari Solimun (2010), sebagai berikut:

1. Menganalisis dan memeriksa pengaruh langsung variabel penjelas terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (a).
2. Menganalisis dan memeriksa pengaruh variabel penjelas terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi (b).
3. Memeriksa pengaruh variabel penjelas terhadap variabel mediasi (c).
4. Memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (d).

Berdasarkan hasil pemeriksaan keempat pengaruh di atas (pengaruh a,b,c, dan d, selanjutnya dapat dibuktikan intervensi dari variabel mediasi dengan kriteria sebagai berikut.

1. Jika pada (c), (d) signifikan, dan pada (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).
2. Jika (c), (d) signifikan dan pada (a) signifikan, dimana koefisien dan (a) lebih kecil (rendah) dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*parsial mediation*).

3. Jika pada (c), (d) signifikan dan pada (a) signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka dikatakan bukan sebagai variable mediasi.
4. Jika salah satu pada (c), atau (d) tidak signifikan atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum lokasi penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis dan hubungan antar variabel, pembahasan hasil penelitian, temuan, kontribusi, serta keterbatasan penelitian sebagai berikut :

#### **5.1 Gambaran Umum Provinsi Gorontalo**

##### **5.1.1 Keadaan Geografis**

Secara geografis provinsi Gorontalo dengan ibukota Gorontalo terletak antara  $0.19^{\circ}$  –  $1.15^{\circ}$  lintang utara dan  $121.23^{\circ}$  –  $123.43^{\circ}$  bujur timur. Letak Gorontalo diapit oleh provinsi Sulawesi Utara dan provinsi Sulawesi Tengah di sebelah timur dan barat, sedangkan di sebelah utara dan selatan diapit oleh laut Sulawesi dan teluk Tomini. Secara umum, suhu udara di Provinsi Gorontalo rata – rata pada siang hari  $31.7^{\circ}$  Celcius, sedangkan suhu udara rata – rata pada malam hari  $23.6^{\circ}$  celcius, kelembaban udara relatif tinggi dengan rata – rata 82,8 %. Letak geografis yang berbeda – beda yaitu dataran, pantai dan danau serta sungai menyebabkan potensi desa/kelurahan, mata pencaharian, maupun perilaku penduduk juga berberda. Misalkan di desa pantai, sebagian besar mata pencaharian penduduk adalah nelayan. Sementara itu penduduk di desa dataran maupun perbukitan banyak menjadi petani, yaitu petani sawah dan berkebun.

Provinsi Gorontalo terdiri dari 5 (lima) kabupaten dan 1 (satu) kota yaitu, Kabupaten Pohuwato, Kabupaten Boalemo, Kabupaten Gorontalo, Kabupaten Bonebolango, Kabupaten Gorontalo Utara, dan Kota Gorontalo. Sedangkan

kecamatan sebanyak 77 dan desa/kelurahan 728 yang tersebar di Provinsi Gorontalo sebagaimana terlihat dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 5.1**  
**Jumlah Kecamatan dan Desa/Kelurahan menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Gorontalo tahun 2014**

No	Kabupaten/Kota	Ibukota	Kecamatan	Desa/Kelurahan
1	Pohuwato	Marisa	13	104
2	Boalemo	Tilamuta	7	84
3	Gorontalo	Limboto	19	205
4	Bonebolango	Suwawa	18	166
5	Gorontalo Utara	Kwandang	11	123
6	Kota Gorontalo	Gorontalo	9	50
	<b>Jumlah</b>		<b>77</b>	<b>732</b>

*Sumber BPS Provinsi Gorontalo dalam angka 2014*

Jika ditinjau dari luas wilayahnya, yaitu dari total 12.435.00 km<sup>2</sup>, Kabupaten Pohuwato merupakan daerah terluas, yaitu 4.455.60 km<sup>2</sup> atau sekitar 35.83 %, kemudian Kabupaten Boalemo mempunyai luas 1.736.61 km<sup>2</sup> atau sekitar 12.97% dan Kota Gorontalo mempunyai luas hanya 65.96 km<sup>2</sup> atau hanya sekitar 0.53%.

**Tabel 5.2**  
**Jumlah & kepadatan penduduk Prov. Gorontalo tahun 2014**

Kabupaten/Kota	Luas Wilayah (KM2)	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Kepadatan (Jiwa/Km2)
Kabupaten Boalemo	1.735.61	136.269	79
Kabupaten Gorontalo	2.143.48	368.053	172
Kabupaten Pohuwato	4.455.60	135.338	30
Kabupaten Gorontalo Utara	2.141.86	108.079	50
Kabupaten Bonebolango	1.891.49	147.692	78
Kota Gorontalo	66.96	188.761	2.819
<b>Provinsi Gorontalo</b>	<b>12.435.00</b>	<b>1.084.192</b>	

*Sumber BPS Provinsi Gorontalo dalam angka 2014*

Jumlah penduduk usia 15 tahun ke atas yang termasuk angkatan kerja sejumlah 445.729 jiwa atau sekitar 63%.

### **5.1.2 Penduduk dan Karakteristiknya**

Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Gorontalo dalam angka 2014 menunjukkan bahwa jumlah penduduk tahun 2014 yang disajikan merupakan angka hasil proyeksi penduduk. Jumlah penduduk provinsi Gorontalo pada tahun tersebut sebanyak 1.084.192 jiwa, yang terdiri dari 543.086 jiwa penduduk laki – laki dan 541.106 jiwa penduduk perempuan. Laju pertumbuhan penduduk Gorontalo tahun 2000 – 2014 mencapai 2.09 %. Kepadatan penduduk terbanyak berada di kota Gorontalo dengan 2.862 jiwa/km<sup>2</sup>. Sedangkan wilayah dengan kepadatan penduduk terkecil adalah kabupaten Pohuwato, yaitu hanya 30 jiwa/km<sup>2</sup>.

Kabupaten Gorontalo merupakan daerah dengan jumlah penduduk terbesar, yaitu 34% dari total penduduk provinsi Gorontalo. Sedangkan jumlah penduduk terkecil terdapat di kabupaten Gorontalo Utara hanya 10% kabupaten ini merupakan kabupaten pemekaran dari kabupaten Gorontalo dan kota Gorontalo. Ditinjau dari kepadatan penduduk jika dibandingkan angka jumlah penduduk dengan luas wilayah masing – masing kabupaten/kota maka terlihat kota Gorontalo adalah wilayah terpadat penduduk, dimana secara rata – rata setiap km<sup>2</sup> didiami oleh 2.862 orang. Sedangkan kabupaten Pohuwato merupakan wilayah yang terbesar namun kepadatan penduduknya hanya 30 jiwa per km<sup>2</sup>. Dengan demikian secara rata – rata kepadatan penduduk di provinsi Gorontalo sebesar 85 jiwa per km<sup>2</sup>.

### **5.1.3 Jumlah Unit Usaha Industri Kecil Dan Menengah Per Kabupaten / Kota Provinsi Gorontalo**

Dalam kurun waktu kurang 5 (lima) tahun terakhir ini IKM mampu berperan sebagai pengaman dan penyanggah ekonomi nasional dari krisis,

sehingga sesuai kebijakan nasional kedepan IKM didorong untuk menjadi salah satu tolak ukur kemajuan perekonomian Indonesia. Jumlah unit masing – masing kabupaten / kota se provinsi Gorontalo tahun 2011 sampai dengan tahun 2014 mengalami peningkatan signifikan, Berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Gorontalo tahun 2013, pertumbuhan unit usaha industri kecil pangan di kabupaten dan kota Provinsi Gorontalo sejak tahun 2012 mengalami peningkatan yang tercermin pada jumlah unit usaha 12.360 unit usaha menjadi 12.921 pada tahun 2014. Peningkatan jumlah IKM di Provinsi Gorontalo diharapkan perekonomian daerah akan semakin maju dan IKM dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. dengan keberhasilan peningkatan IKM di Provinsi Gorontalo

## 5.2 Gambaran Umum Responden

Karakteristik umum responden merupakan gambaran tentang responden yang diamati berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama usaha, dan jumlah tenaga kerja.

### 5.2.1 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik jenis kelamin menggambarkan tentang karakteristik responden yang diamati berdasarkan jenis kelamin mereka. Hasil penyebarannya dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 5.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Jenis Kelamin	Jumlah (n)	Prosentase (%)
1. Laki-laki	8	10.5
2. Perempuan	68	89.5
Total	76	100.0

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat diketahui bahwa responden laki-laki sebanyak 8 orang dan responden perempuan sebanyak 68 orang. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan.

### 5.2.2 Gambaran Pendidikan Responden

Gambaran pendidikan terakhir menggambarkan tentang karakteristik responden yang diamati berdasarkan pendidikan terakhir mereka. Hasil penyebarannya dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut:

**Tabel 5.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah (n)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1. SD	7	9.2
2. SMP	13	17.1
3. SMA	46	60.5
4. D3, S1, S2	10	13.2
Total	76	100.0

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.4 dapat diketahui bahwa responden dengan pendidikan SD sebanyak 7 orang pendidikan SMP sebanyak 13 orang, pendidikan SMA sebanyak 46 orang, dan pendidikan Diploma dan Sarjana sebanyak 10 orang. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah dengan pendidikan SMA.

### 5.2.3 Gambaran Bisnis Responden Berdasarkan Lama usaha

Pengalaman atau masa kerja biasanya dihubungkan dengan waktu memulai usaha. Ditinjau dari berapa lama responden telah mengguluti sebagai pengusaha IKM dapat dilihat pada 5.5 berikut :



**Tabel 5.5**  
**Lama Usaha IKM Pangan Gorontalo**

<b>Lama Usaha</b>	<b>Jumlah (n)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1. 1 Tahun	3	3.9
2. 2 Tahun	5	6.6
3. 3 Tahun	9	11.8
4. 4 Tahun	7	9.2
5. 5 Tahun	17	22.4
6. 5 Tahun ke atas	36	47.4
Total	76	100.0

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.5 dapat diketahui bahwa responden dengan lama usaha 1-2 tahun sebanyak 8 orang lama usaha 3-5 tahun sebanyak 33 orang, dan lama usaha lebih dari 5 tahun sebanyak 36 orang. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah dengan lama usaha lebih dari 5 tahun.

#### **5.2.4 Gambaran Jumlah Tenaga Kerja**

Pada penelitian ini, yang dimaksud dengan jumlah tenaga kerja adalah banyaknya tenaga kerja yang dipekerjakan dan dimiliyanki oleh IKM pangan Jumlah tenaga kerja IKM pangan Gorontalo di sajikan pada tabel 5.6 berikut ini

**Tabel 5.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja**

<b>Jumlah Tenaga Kerja</b>	<b>Jumlah (n)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1. 1 - 5 Orang	61	80.3
2. 5 - 10 Orang	13	17.1
3. 10 Orang Keatas	3	3.9
Total	76	100.0

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.6 dapat diketahui bahwa responden dengan 1-5 orang tenaga kerja sebanyak 61 orang, dengan 5-10 tenaga kerja sebanyak 13 orang, dan dengan lebih dari 10 tenaga kerja sebanyak 3 orang..Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tenaga kerja antara 1-5 orang.

### 5.2.5 Kondisi Umum Industri Kecil dan Menengah Pangan

Deskripsi mengenai kondisi umum industri kecil dan menengah pangan yang meliputi pertama kali usaha dirintis oleh siapa, dengan modal awal bagaimana, dan daerah pemasaran produk disajikan pada tabel 5.7 berikut :

**Tabel 5.7.**

**Deskripsi Kondisi Umum Industri Kecil dan Menengah Pangan**

Kondisi Umum Industri Kecil dan Menengah Pangan	Jumlah (n)	Prosentase (%)
1. Usaha ini dirintis pertama kali oleh		
a. Saya Sendiri	69	90.8
b. Warisan Orang tua	8	10.5
2. Modal awal		
a. Modal Sendiri	73	96.1
b. Keluarga	3	3.9
c. Bank/Lembaga Keuangan Lainnya	5	6.6
3. Daerah pemasaran		
a. Lokal	66	86.8
b. Provinsi	17	22.4
c. Luar Provinsi	7	9.2

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 5.7 diketahui bahwa pada pertanyaan pertama “ Usaha dirintis pertama kali oleh”, 69 orang menjawab “Saya Sendiri” dan 8 orang menjawab “Warisan Orang Tua”. Hal itu menunjukkan bahwamayoritas responden memulai usaha dari diri mereka sendiri.

Pada pertanyaan kedua “Modal awal”, 73 orang menjawab “Modal sendiri”, 3 orang menjawab “Keluarga”, dan 5 orang menjawab “Bank/Lembaga Keuangan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden menggunakan modal sendiri sebagai modal awal.

Pada pertanyaan ketiga “Daerah Pemasaran”, 66 orang menjawab “Lokal”, 17 orang menjawab “Provinsi”, dan 7 orang menjawab “Luar Provinsi”. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden hanya menjual produk pada daerah lokal saja.

### **5.3. Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi variabel penelitian digunakan untuk mengetahui jawaban responden untuk setiap pertanyaan dari masing-masing variabel penelitian. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada interpretasi skor yang digunakan yaitu kategori Sangat Negatif (0,0-1,0), kategori Negatif (1,1-2,0), kategori Tengah-tengah (2,1-3,0), kategori Positif (3,1-4,0), dan kategori Sangat Positif (4,1-5,0). Hasil analisis deskriptif secara statistik untuk masing–masing variabel akan diuraikan sebagai berikut.

#### **5.3.1 Orientasi Kewirausahaan**

Variabel orientasi kewirausahaan diukur dengan tiga indikator yakni: Inovatif (X1.1), proaktif (X1.2), resiko (X1.3). Persepsi responden tentang orientasi kewirausahaan dapat dilihat pada Tabel 5.7 di bawah ini:

Berdasarkan Tabel 5.8 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberi skala S atau menyatakan Setuju terhadap indikator pada variabel orientasi kewirausahaan (OK). Nilai rata-rata variabel secara keseluruhan sebesar 4,04 menunjukkan bahwa rata-rata responden yang diamati memberikan

penilaian yang sangat positif mengenai variabel orientasi kewirausahaan (OK) secara keseluruhan jika dilihat dari dimensi sikap inovatif, proaktif dan kemampuan mengambil resiko. Penilaian responden secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah memiliki orientasi kewirausahaan yang baik.

**Tabel 5.8**  
**Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan (OK)**

Dimensi	Item	Skala Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
Inovatif (X1.1)	OK11	0	3	9	50	14	3.99
	OK12	0	0	5	61	10	4.07
	OK13	0	0	3	54	19	4.21
	OK14	1	1	5	55	14	4.05
	<b>Rerata indikator inovatif (X1.1)</b>						<b>4.08</b>
Proaktif (X1.2)	OK21	0	1	13	46	16	4.01
	OK22	0	0	10	50	16	4.08
	OK23	0	3	4	53	16	4.08
	OK24	0	5	3	50	18	4.07
	OK25	0	4	2	55	15	4.07
	OK26	0	0	8	47	21	4.17
	<b>Rerata indikator proaktif (X1.2)</b>						<b>4.08</b>
Resiko (X1.3)	OK31	3	3	13	44	13	3.80
	OK32	3	1	9	50	13	3.91
	<b>Rerata indikator resiko (X1.3)</b>						<b>3.86</b>
<b>Rata-rata Variabel</b>							<b>4.04</b>

Sumber : Data Diolah, 2014

Variabel orientasi kewirausahaan berdasarkan penilaian responden yang dicerminkan melalui sikap inovatif, proaktif dan kemampuan mengambil resiko telah dilaksanakan atau sudah baik apabila digunakan sebagai indikator pengukuran variabel orientasi kewirausahaan. Sikap inovatif, proaktif dan berani mengambil resiko harus tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan pada operasional industri kecil menengah (IKM) Pangan di Gorontalo agar kinerja bisnisnya secara terus menerus mengalami peningkatan.

Fakta empiris dari penilaian responden terhadap variabel orientasi

kewirausahaan dari dimensi sikap inovatif menunjukkan hasil yang baik ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 4,08. Artinya, pelaku IKM telah berinovatif dalam menemukan target usaha; berusaha kreatif dalam memodifikasi produk, menciptakan inovasi dalam teknologi produksi, serta melibatkan karyawan dalam kegiatan inovasi di perusahaan. Sikap proaktif yang merupakan kemauan para pelaku IKM pangan untuk melakukan tindakan yang mendahului pesaing dan mengantisipasi persaingan juga sudah menunjukkan nilai baik dengan rerata 4,08. Kondisi ini dicerminkan melalui kemampuan dalam berusaha yang selalu ingin mengalahkan pesaing, memperkenalkan produk baru sebelum pesaing melakukannya, mengantisipasi perubahan lingkungan usaha, mengurangi kerugian dalam memproduksi, memonitor lingkungan bisnis serta meningkatkan kualitas produk sebelum pesaing melakukannya.

Penilaian responden terhadap kemampuan dalam mengambil resiko adalah baik, dengan nilai rerata sebesar 3,86. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa untuk meningkatkan orientasi kewirausahaan maka para pelaku IKM Pangan di Gorontalo harus memiliki kemampuan dalam mengambil resiko, yakni kemauan IKM untuk bertindak berani dengan hal-hal baru dalam mencapai tujuan usaha dengan memperhitungkan resiko yang dialami.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan dari ketiga indikator pengukuran orientasi kewirausahaan, indikator kemampuan mengambil resiko ini memiliki nilai rerata yang terendah. Indikator kemampuan mengambil resiko dalam penelitian ini dicerminkan melalui berbagai cara yang dilakukan untuk menghindari kegagalan, yakni menerima pesanan yang melebihi kapasitas produksi, keberanian untuk memproduksi dengan desain atau hal-hal baru. telah memiliki orientasi kewirausahaan yang baik.

Berdasarkan penilaian responden secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah memiliki orientasi kewirausahaan dengan baik. Hal ini menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan yang merefleksikan preferensi pengusaha dalam pengambilan keputusan strategis melalui sikap Inovasi, Proaktif, dan Risiko sudah dinilai baik oleh responden.

### 5.3.2 Kemampuan Manajemen

Variabel kemampuan manajemen diukur dengan delapan indikator yakni: *verbal communication* (Y1.1); *management time and stress* (Y1.2); *managing individual decisions* (Y1.3); *recoqnizing, defining, and solving problem* (Y1.4); *motivating and influence others* (Y1.5); *delegating* (Y1.6); *team building* (Y1.7), dan *managing conflict* (Y1.8) dengan total 8 item pernyataan yang diajukan kepada responden untuk dijawab. Persepsi responden tentang kemampuan manajemen dapat dilihat pada Tabel 5.8. berikut:

**Tabel 5.9**  
**Deskripsi Variabel Kemampuan Manajemen (KM)**

Dimensi	Item	Skala Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
<i>Verbal communication</i> (Y1.1)	KM11	0	0	9	56	11	4.03
<i>Management time and stress</i> (Y1.2)	KM12	0	0	7	52	17	4.13
<i>Managing individual decisions</i> (Y1.3)	KM13	0	1	5	58	12	4.07
<i>Recoqnizing, defining, and solving problem</i> (Y1.4)	KM14	0	0	4	41	31	4.36
<i>Motivating and influence others</i> (Y1.5)	KM15	0	0	0	49	27	4.36
<i>Delegating</i> (Y1.6)	KM16	0	0	7	49	20	4.17
<i>Team building</i> (Y1.7)	KM17	0	3	6	46	21	4.12
<i>Managing conflict</i> (Y1.8)	KM18	0	0	2	54	20	4.24
<b>Rata-rata Variabel</b>							<b>4.18</b>

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberi skala S atau menyatakan Setuju terhadap indikator pada variabel kemampuan manajemen (KM). Nilai rata-rata variabel secara keseluruhan sebesar 4,18 menunjukkan bahwa rata-rata responden yang diamati memberikan penilaian yang sangat positif mengenai variabel kemampuan manajemen (KM) secara keseluruhan jika dilihat dari dimensi *verbal communication, management time and stress, managing individual decisions, recognizing, defining, and solving problem, motivating and influence others, delegating, team building, dan managing conflict*. Penilaian responden secara keseluruhan menyimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki kemampuan manajemen yang baik dalam mengelola usaha. Berdasarkan evaluasi atau penilaian responden terhadap variabel kemampuan manajemen yang dideskripsikan melalui: *verbal communication, management time and stress, managing individual decisions, recognizing, defining, and solving problem, motivating and influence others, delegating, team building, dan managing conflict* telah dilaksanakan dengan baik apabila digunakan sebagai indikator pengukuran variabel kemampuan manajemen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator *recognizing, defining, and solving problem* yaitu kemampuan dalam menyelesaikan masalah usaha dengan baik dibidang pemasaran, keuangan dan produksi serta ketenagakerjaan; dan *motivating and influence others* yaitu kemampuan mengarahkan dan memotivasi karyawan dengan baik yang dilakukan oleh pimpinan maupun manajer usaha mempunyai nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,36; sedangkan nilai rata-rata terkecil adalah ditunjukkan oleh indikator *verbal communication* yaitu kemampuan mengarahkan karyawan melalui komunikasi dengan baik sebesar

4,03. Hasil ini mencerminkan bahwa kemampuan manajemen pada IKM pangan di Gorontalo yang di ukur dari *verbal communication* dapat dipertahankan dan terus ditingkatkan agar kinerja bisnis dapat ditingkatkan.

### 5.3.3 Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar diukur dengan tiga indikator yakni: pengetahuan tentang pasar (Y2.1), penyebaran informasi pasar (Y2.2), kontribusi pemasaran (Y2.3). Persepsi responden tentang orientasi pasar dapat dilihat pada Tabel 5.9. berikut:

**Tabel 5.10**  
**Deskripsi Variabel Orientasi pasar (OP)**

Dimensi	Item	Skala Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
Pengetahuan Tentang Pasar (Y2.1)	OP11	0	0	3	54	19	4.21
	OP12	0	0	7	47	22	4.20
	OP13	0	4	8	51	13	3.96
	OP14	0	4	13	43	16	3.93
	OP15	0	0	1	51	24	4.30
	OP16	0	0	11	51	14	4.04
	<b>Rerata indikator pengetahuan tentang pasar (Y2.1)</b>						<b>4.11</b>
Penyebarluasan Informasi Pasar (Y2.2)	OP21	0	0	3	61	12	4.12
	OP22	0	5	13	47	11	3.84
	OP23	0	2	7	51	16	4.07
	OP24	0	3	10	48	15	3.99
	<b>Rerata indikator penyebaran informasi pasar (Y2.2)</b>						<b>4.00</b>
Kontribusi Pemasaran (Y2.3)	OP31	0	0	6	49	21	4.20
	OP32	0	0	13	48	15	4.03
	OP33	0	1	8	47	20	4.13
	OP34	0	0	4	51	21	4.22
	OP35	0	0	1	56	19	4.24
	OP36	0	4	7	44	21	4.08
	<b>Rerata indikator kontribusi pemasaran (Y2.3)</b>						<b>4.15</b>
<b>Rata-rata Variabel</b>							<b>4.10</b>

Sumber: data diolah, 2014



Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberi skala S atau menyatakan Setuju terhadap indikator pada variabel Orientasi Pasar (OP). Nilai rata-rata variabel secara keseluruhan sebesar 4,10 menunjukkan bahwa rata-rata responden yang diamati memberikan penilaian yang Sangat Positif mengenai variabel Orientasi Pasar (OP) secara keseluruhan jika dilihat dari dimensi pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar, dan kontribusi pemasaran. Penilaian responden secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah memiliki orientasi pasar yang baik.

Variabel orientasi pasar berdasarkan penilaian responden yang dicerminkan melalui pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar, dan kontribusi pemasaran telah dilaksanakan dengan baik apabila digunakan sebagai indikator pengukuran variabel orientasi pasar. pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar, dan kontribusi pemasaran harus terus menerus dilakukan dan ditingkatkan pada industri kecil menengah (IKM) Pangan di Gorontalo agar kinerja bisnisnya dapat secara terus menerus mengalami peningkatan.

Fakta empiris dari penilaian responden terhadap variabel orientasi pasar dari dimensi pengetahuan tentang pasar menunjukkan hasil yang baik ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 4,11. Hal ini dapat berarti bahwa para pelaku IKM telah memiliki pengetahuan tentang pasar dengan selalu memperhatikan kebutuhan pelanggan yang paling penting; memperhatikan proses keputusan dari para pelanggan; memperhatikan strategi-strategi para pesaing terkuat; memperhatikan kelemahan para pesaing; menyusun rencana dan metode yang berhubungan dengan partner; serta memperhatikan trend-trend

regulasi industri.

Sikap penyebarluasan informasi pasar oleh para pelaku IKM untuk melakukan tindakan yang selalu berusaha memperbaharui pengetahuan, baik tentang pelanggan, pesaing, saluran distribusinya, dan kebijakan pemerintah juga telah menunjukkan nilai baik dengan rerata 4,00. Kondisi ini mencerminkan bahwa responden sangat memperhatikan informasi-informasi yang baru baik yang berhubungan dengan pelanggan, pesaing, distributor, maupun kebijakan pemerintah setempat dalam upaya meningkatkan kinerja usahanya dengan berorientasi pada pasar.

Kontribusi pemasaran dari para pelaku IKM pangan di Gorontalo yang ditunjukkan dengan penilaian responden adalah baik, dengan nilai rerata sebesar 4.15. Dari hasil tersebut menyimpulkan bahwa meningkatnya orientasi pasar, para pelaku usaha harus melakukan kontribusi pemasaran, yakni merencanakan strategi pemasaran berdasarkan pada informasi pasar; menterjemahkan strategi pemasaran ke dalam rencana-rencana implementasi; selalu menyajikan penjualan secara personal; menyajikan komunikasi pemasaran; menyajikan layanan pelanggan dan dukungan teknis; serta menyajikan penetapan harga atau pengaturan dan negosiasi harga. Hasil penelitian ini juga menunjukkan dari ketiga indikator pengukuran orientasi pasar, indikator kontribusi pemasaran ini memiliki nilai rerata yang tertinggi dari rata-rata secara keseluruhan, juga dibandingkan indikator lainnya yang digunakan dalam pengukuran variabel orientasi pasar.

#### **5.3.4 Kinerja Bisnis**

Variabel kinerja bisnis diukur dengan tiga indikator yakni: pertumbuhan penjualan (Y3.1), pertumbuhan laba (Y3.2), dan pertumbuhan aset (Y3.3)

dengan total 3 item pernyataan yang diajukan kepada responden untuk dijawab. Persepsi responden tentang kinerja bisnis dapat dilihat pada Tabel 5.10. berikut ini.

**Tabel 5.11**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Bisnis (KJ)**

Dimensi	Item	Skala Jawaban					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
Pertumbuhan penjualan (Y3.1)	KJ11	0	0	10	51	15	4.07
Pertumbuhan laba (Y3.2)	KJ12	0	0	11	49	16	4.07
Pertumbuhan aset (Y3.3)	KJ13	0	2	11	51	12	3.96
<b>Rerata indikator kinerja bisnis (Y3.1)/Variabel</b>							<b>4.03</b>

Sumber: data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.11 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberi skala S atau menyatakan Setuju terhadap indikator pada variabel kinerja bisnis (KJ). Nilai rata-rata variabel secara keseluruhan sebesar 4,03 menunjukkan bahwa rata-rata responden yang diamati memberikan penilaian yang sangat positif mengenai variabel kinerja bisnis (KJ) secara keseluruhan jika dilihat dari dimensi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan aset. Penilaian responden secara keseluruhan menyimpulkan bahwa mayoritas responden mempersepsikan baik dalam peningkatan kinerja bisnis. yang dideskripsikan melalui volume penjualan, aset perusahaan dan laba bersih yang diperoleh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan aset, dan pertumbuhan laba perusahaan adalah baik apabila digunakan untuk menjelaskan variabel kinerja bisnis. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai rata-rata yang diperoleh indikator pertumbuhan penjualan dan aset

perusahaan yaitu sama sebesar 4,07; sedangkan nilai rata-rata yang ditunjukkan indikator laba bersih sebesar 3,96. Hasil ini mencerminkan bahwa kinerja bisnis yang diukur dari indikator pertumbuhan volume penjualan, pertumbuhan aset perusahaan dan pertumbuhan laba bersih perusahaan harus dipertahankan dan terus ditingkatkan.

Fakta empiris menunjukkan hasil yang baik dari dimensi pertumbuhan penjualan dan laba ditunjukkan dengan nilai rerata tertinggi. Hal ini dapat berarti bahwa para pelaku IKM dapat meningkatkan volume penjualan juga asetnya dari tahun ke tahun dengan kegiatan bisnis yang dijalankannya. Pertumbuhan penjualan dan aset perusahaan dikatakan berdampak positif pada pertumbuhan laba yang diperoleh. Hal ini dibuktikan dengan nilai rerata dari indikator pertumbuhan laba yang tinggi pula, mengindikasikan bahwa para pelaku IKM mampu memperoleh laba dari tahun ke tahun selama kurun waktu tiga tahun. Kemampuan dalam meningkatkan volume penjualan, yang dapat berdampak pada peningkatan perolehan laba bersih dan juga peningkatan aset sangat ditentukan oleh pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang baik, kemampuan manajemen yang baik dan pelaksanaan orientasi pasar yang baik pada IKM pangan di Gorontalo.

#### **5.4 Pengujian Asumsi Linieritas**

Evaluasi dari metode analisis *partial least square* yaitu diantaranya terlebih dahulu perlu melakukan uji asumsi dasar yakni linieritas, yaitu menguji bahwa hubungan antar variabel yang diuji memiliki hubungan linier. Pengujian linieritas hubungan variabel bertujuan untuk menguji apakah bentuk pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier atau tidak. Hubungan linear yang terjadi dapat diartikan bahwa peningkatan atau penurunan variasi

pada kriterium diikuti secara konsisten oleh peningkatan atau penurunan pada prediktor sehingga pola hubungannya membentuk garis lurus. Model yang baik adalah model dimana pengaruh antara kedua variabel tersebut adalah linier. Metode yang digunakan dalam menguji linieritas pada penelitian ini adalah dengan uji estimasi kurva (*curva of fit*). Pengaruh kedua variabel dikatakan linier apabila nilai signifikansi uji lebih kecil dari alpha yang digunakan yaitu 5%.

Hubungan linearitas dalam penelitian ini hanya berkaitan dengan pemodelan persamaan struktural yakni hubungan antara variabel laten dalam model struktural adalah linear. Pengujian linearitas data bertujuan untuk melihat apakah model yang digunakan merupakan model linear. Berikut adalah tabel yang menyajikan hasil pengujian linieritas variabel yang digunakan.

**Tabel 5.12**  
**Hasil Pengujian Asumsi Linieritas**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Sig.	Ket.
Orientasi Kewirausahaan (X1)	Kemampuan Manajemen (Y2)	0.002	Linier
Orientasi Kewirausahaan (X1)	Orientasi Pasar (Y2)	0.013	Linier
Orientasi Kewirausahaan (X1)	Kinerja Bisnis (Y3)	0.019	Linier
Kemampuan Manajemen (Y1)	Kinerja Bisnis (Y3)	0.022	Linier
Orientasi Pasar (Y2)	Kinerja Bisnis (Y3)	0.001	Linier

Sumber: data diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian linearitas hubungan antar variabel yang disajikan pada tabel 5.12, menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen, orientasi pasar dan kinerja bisnis, serta hubungan antara orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar terhadap kinerja bisnis dapat dikatakan linear karena tingkat signifikansinya lebih kecil dari 5% atau 0,05. Hasil pengujian tersebut menyimpulkan bahwa semua hubungan antara variabel yang terdapat dalam

model struktural adalah linear, sehingga asumsi linearitas pada metode analisis PLS terpenuhi. Dengan demikian, membuktikan bahwa data yang digunakan memenuhi persyaratan linearitas dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

## **5.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (*Outer Model*)**

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Pengujian validitas dan reliabilitas indikator pada penelitian ini mengacu pada *discriminant validity*, *convergent validity*, dan *composite reliability*.

### **5.5.1 *Convergent Validity***

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Solimun (2010); Ghozali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan, namun nilai faktor loading 0,50-0,60 masih dapat ditolerir dengan nilai *t-statistic* di atas 1,96 atau *p-value* < 0,05. *Outer loading* suatu indikator dengan nilai paling tinggi merupakan pengukur terkuat atau yang terpenting dalam merefleksikan dari variabel laten yang bersangkutan. Nilai *outer loading* menginterpretasikan kontribusi setiap indikator yang digunakan terhadap variabel latennya.

#### **5.5.1.1 Evaluasi Model Pengukuran Variabel Orientasi Kewirausahaan**

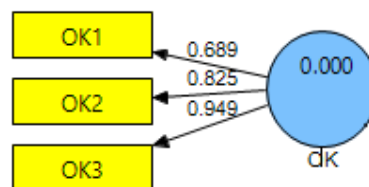
Dalam penelitian ini, pengukuran variabel orientasi kewirausahaan direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: inovatif (X1.1), proaktif (X1.2), dan resiko (X1.3). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer*

*loading* dari setiap indikator variabel orientasi kewirausahaan. Berikut disajikan nilai *outer loading* konstruk orientasi kewirausahaan pada Tabel 5.13.

**Tabel 5.13**  
**Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Orientasi Kewirausahaan (OK)**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	t-statistics	t-tabel $\alpha = 5\%$
OK1 <- OK	0.68851	8.92185	1,960
OK2 <- OK	0.82472	9.14302	1,960
OK3 <- OK	0.94854	10.15827	1,960

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014



**Gambar 5.1: Hasil pengujian *outer loading* variabel orientasi kewirausahaan**

Tabel 5.13 menjelaskan tentang nilai loading faktor variabel orientasi kewirausahaan (OK), di mana nilai loading faktor pada indikator OK1 yaitu inovatif (X1.1) sebesar 0,689, yakni berada lebih kecil dari batas kritis 0,700; tetapi masih berada di atas nilai toleran 0,6 dengan tingkat kepercayaan 95% dimana nilai t-statistik indikator inovatif lebih besar dari t-tabel (1,960). Indikator OK2 yaitu proaktif (X1.2) sebesar 0,825, dan indikator OK3 yaitu resiko sebesar 0,949 sehingga lebih besar dari 0,700 dan juga signifikan pada tingkat kepercayaan 95% dimana nilai t-statistik masing-masing indikator lebih besar dari t-tabel (1,960). Dengan demikian variabel orientasi kewirausahaan (X1) telah mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik oleh indikator inovatif, proaktif, dan resiko atau dapat dikatakan valid secara *convergent* pada indikator tersebut.

Berdasarkan hasil analisis data, jika dilihat dari nilai estimasi pada *outer loading* untuk setiap indikator maka indikator kemampuan mengambil resiko

paling penting dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan. Hasil analisis menunjukkan *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator OK3 yaitu indikator resiko sebesar 0,949, sehingga indikator tersebut mampu menjelaskan variabel orientasi kewirausahaan (X1) lebih baik daripada indikator lainnya. Selanjutnya *loading factor* dari indikator sikap proaktif sebesar 0,825, dan yang terkecil indikator sikap inovatif sebesar 0,689.

Selain itu, nilai t-hitung menunjukkan bahwa indikator kemampuan mengambil resiko paling kuat digunakan untuk mengukur variabel orientasi kewirausahaan karena diperoleh nilai terbesar 10,158 yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (1,960) dibandingkan dengan indikator sikap inovatif dan proaktif dengan nilai t-hitung masing-masing sebesar 8,922 dan 9,143. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, kemampuan mengambil resiko yang dicerminkan melalui kemauan para pelaku IKM untuk bertindak berani dalam mencapai tujuan usaha dengan selalu berpikir positif terhadap resiko yang akan terjadi merupakan indikator yang paling penting dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan.

#### **5.5.1.2 Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kemampuan Manajemen**

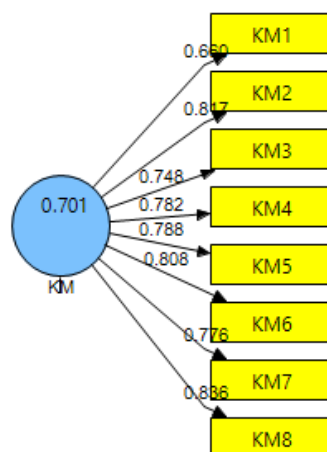
Pengukuran variabel kemampuan manajemen direfleksikan melalui delapan indikator yaitu: *verbal communication* (Y1.1); *management time and stress* (Y1.2); *managing individual decisions* (Y1.3); *recoqnizing, defining, and solving problem* (Y1.4); *motivating and influence others* (Y1.5); *delegating* (Y1.6); *team building* (Y1.7), dan *managing conflict* (Y1.8). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel kemampuan manajemen. Berikut disajikan nilai *outer loading* konstruk kemampuan manajemen pada Tabel 5.14.



**Tabel 5.14**  
**Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kemampuan Manajemen (KM)**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	t-statistics	t-tabel $\alpha = 5\%$
KM1 <- KM	0.66012	8.06376	1,960
KM2 <- KM	0.81653	8.37677	1,960
KM3 <- KM	0.74803	7.54785	1,960
KM4 <- KM	0.78199	7.08503	1,960
KM5 <- KM	0.78848	8.10182	1,960
KM6 <- KM	0.80829	8.86157	1,960
KM7 <- KM	0.77615	8.22476	1,960
KM8 <- KM	0.83611	8.75694	1,960

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014



**Gambar 5.2: Hasil pengujian *outer loading* variabel kemampuan manajemen**

Tabel 5.14 menjelaskan tentang nilai loading faktor variabel kemampuan manajemen (KM), di mana nilai loading faktor pada kedelapan indikator dari variabel kemampuan manajemen rata-rata untuk masing-masing indikator berada di atas 0,700; akan tetapi indikator KM1 yaitu *verbal communication* (Y1.1) hanya sebesar 0,660, yakni berada lebih kecil dari batas kritis 0,700; tetapi masih berada di atas nilai toleran 0,6 dengan tingkat kepercayaan 95% dimana nilai t-statistik indikator *verbal communication* lebih besar dari t-tabel (1,960). Indikator KM2 sampai dengan KM8 yaitu *management time and stress* (Y1.2); *managing*

*individual decisions* (Y1.3); *recoqnizing, defining, and solving problem* (Y1.4); *motivating and influence others* (Y1.5); *delegating* (Y1.6); *team building* (Y1.7), dan *managing conflict* (Y1.8) juga signifikan pada tingkat kepercayaan 95% dimana nilai t-statistik masing-masing indikator lebih besar dari t-tabel (1,960). Dengan demikian variabel kemampuan manajemen (Y1) telah mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik oleh indikator *verbal communication; management time and stress; managing individual decisions; recoqnizing, defining, and solving problem; motivating and influence others; delegating; team building; dan managing conflict* atau dapat dikatakan valid secara *convergent* pada indikator tersebut.

Berdasarkan hasil analisis data, jika dilihat dari nilai estimasi pada *outer loading* untuk setiap indikator maka indikator *managing conflict* paling penting dalam merefleksikan variabel kemampuan manajemen. Hasil analisis menunjukkan *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator KM8 yaitu indikator *managing conflict* sebesar 0,836, sehingga indikator tersebut mampu menjelaskan variabel kemampuan manajemen (Y1) lebih baik daripada indikator lainnya. Seanjutnya *loading factor* dari indikator *verbal communication* adalah yang terendah yaitu sebesar 0,660; sedangkan indikator yang lainnya berada pada nilai antara 0,748 sampai 0,817.

Disisi lain, nilai t-hitung menunjukkan bahwa indikator *delegating* paling kuat digunakan untuk mengukur variabel kemampuan manajemen karena diperoleh nilai tertinggi sebesar 8,862 yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (1,960) dibandingkan dengan ketujuh indikator lain dengan nilai t-hitung masing-masing diantara 7,085 sampai 8,757. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, sikap *delegating* yaitu kemampuan dalam memberi dan

membagikan pekerjaan sesuai *job description* oleh para pimpinan IKM telah baik dilaksanakan sehingga para karyawan sangat baik dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan usaha merupakan indikator yang paling penting dalam merefleksikan variabel kemampuan manajemen.

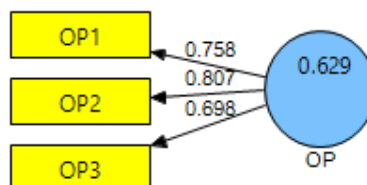
### 5.5.1.3 Evaluasi Model Pengukuran Variabel Orientasi Pasar

Pengukuran variabel orientasi pasar direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: pengetahuan tentang pasar (Y2.1), penyebarluasan informasi pasar (Y2.2), dan kontribusi pemasaran (Y2.3). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel orientasi pasar. Berikut disajikan nilai *outer loading* konstruk orientasi pasar pada Tabel 5.15

**Tabel 5.15**  
**Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Orientasi Pasar (OP)**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	t-statistics	t-tabel $\alpha = 5\%$
OP1 <- OP	0.75842	8.33726	1,960
OP2 <- OP	0.80720	9.11707	1,960
OP3 <- OP	0.69822	8.34821	1,960

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014



**Gambar 5.3: Hasil pengujian *outer loading* variabel orientasi pasar**

Tabel 5.14 menjelaskan tentang nilai loading faktor variabel Orientasi Pasar (OP), di mana nilai loading faktor pada indikator OP1 yaitu pengetahuan tentang pasar sebesar 0,758, dan indikator OP2 yaitu penyebarluasan informasi pasar sebesar 0,807, sehingga lebih besar dari 0,700 dan signifikan pada tingkat

kepercayaan 95% dimana nilai t-statistik masing-masing indikator lebih besar dari t-tabel (1,960). Indikator OP3 yaitu kontribusi pemasaran sebesar 0,698, yakni berada lebih kecil dari batas kritis 0,700; tetapi masih berada di atas nilai toleran 0,6 dengan tingkat kepercayaan 95% dimana nilai t-statistik indikator tersebut lebih besar dari t-tabel (1,960). Dengan demikian variabel orientasi pasar (Y2) telah mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik oleh indikator pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar, dan kontribusi pemasaran atau dapat dikatakan valid secara *convergent* pada indikator tersebut.

Berdasarkan hasil analisis data, jika dilihat dari nilai estimasi pada *outer loading* untuk setiap indikator maka indikator penyebaran informasi pasar paling penting dalam merefleksikan variabel orientasi pasar. Hasil analisis menunjukkan *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator OP2 yaitu indikator penyebaran informasi pasar sebesar 0,807, sehingga indikator tersebut mampu menjelaskan variabel orientasi pasar (Y2) lebih baik daripada indikator lainnya. Selanjutnya *loading factor* dari indikator pengetahuan tentang pasar sebesar 0,758, dan yang terkecil indikator kontribusi pemasaran sebesar 0,698.

Selanjutnya, nilai t-hitung yang dapat menunjukkan tingkat signifikansi bahwa indikator penyebaran informasi pasar tetap paling kuat digunakan untuk mengukur variabel orientasi pasar karena diperoleh nilai terbesar yakni 9,117 yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (1,960) dibandingkan dengan indikator pengetahuan tentang pasar dan kontribusi pemasaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, penyebaran informasi pasar yang dicerminkan melalui tindakan yang terus memperbaharui informasi-informasi baik tentang pelanggan, para pesaing, saluran distribusi maupun distributor, dan

juga informasi mengenai kebijakan pemerintah merupakan indikator yang paling penting dalam merefleksikan variabel orientasi pasar.

#### 5.5.1.4 Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja Bisnis

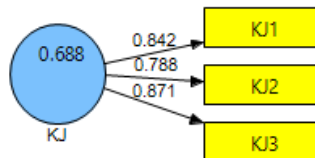
Pengukuran variabel kinerja bisnis direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: pertumbuhan penjualan (Y3.1), pertumbuhan laba (Y3.2) dan pertumbuhan aset (Y3.3). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel kinerja bisnis. Berikut disajikan nilai *outer loading* konstruk kinerja bisnis pada Tabel 5.16.

**Tabel 5.16**

**Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja Bisnis (KJ)**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	t-statistics	t-tabel $\alpha = 5\%$
KJ1 <- KJ	0.84202	10.11925	1,960
KJ2 <- KJ	0.78816	11.08722	1,960
KJ3 <- KJ	0.87097	9.88068	1,960

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014



**Gambar 5.4: Hasil pengujian *outer loading* variabel kinerja bisnis**

Tabel 5.16 menjelaskan tentang nilai loading faktor variabel kinerja bisnis (KJ), di mana nilai loading faktor pada indikator KJ1 yaitu pertumbuhan penjualan sebesar 0,842, indikator KJ2 yaitu pertumbuhan laba sebesar 0,788, dan indikator KJ3 yaitu pertumbuhan aset sebesar 0,871 sehingga lebih besar dari 0,700 dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95% dimana nilai t-statistik masing-masing indikator lebih besar dari t-tabel (1,960). Dengan demikian variabel kinerja bisnis (Y3) telah mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik

oleh indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan aset atau dapat dikatakan valid secara *convergent* pada indikator tersebut.

Berdasarkan hasil analisis data, jika dilihat dari nilai estimasi pada *outer loading* untuk setiap indikator maka indikator pertumbuhan aset paling penting dalam merefleksikan variabel kinerja bisnis. Hasil analisis menunjukkan *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator KJ3 yaitu indikator pertumbuhan aset sebesar 0,871, sehingga indikator tersebut mampu menjelaskan variabel kinerja bisnis (Y3) lebih baik daripada indikator lainnya. Selanjutnya *loading factor* dari indikator pertumbuhan penjualan sebesar 0,842, dan yang terkecil terdapat pada indikator pertumbuhan laba sebesar 0,788.

Selanjutnya, nilai t-hitung yang dapat menunjukkan tingkat signifikansi bahwa indikator pertumbuhan laba menunjukkan paling kuat digunakan untuk mengukur variabel kinerja bisnis karena diperoleh nilai terbesar yakni 11,087 yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (1,960) dibandingkan dengan indikator pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan aset. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, pertumbuhan laba yang dicerminkan dari perolehan laba selama tiga tahun berturut-turut oleh industri kecil menengah (IKM) pangan Gorontalo dengan peningkatan volume penjualan serta pemanfaatan aset perusahaan merupakan indikator yang paling penting dalam merefleksikan variabel kinerja bisnis.

### **5.5.2 Discriminant Validity**

Evaluasi *discriminant validity* dalam penelitian ini menggunakan nilai *cross loading*, AVE dan *square root of average variance extracted* (AVE), dan nilai *composite reliability* dan atau *cronbach alpha*. Tujuan evaluasi ini untuk menguji apakah instrumen penelitian valid dan reliabel dalam menjelaskan atau

merefleksikan variabel laten. Pengujian *discriminant validity* dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 5.5.2.1 Cross Loading

*Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran setiap indikator lebih besar daripada konstruk lainnya, maka konstruk laten mampu memprediksi indikator lebih baik daripada konstruk lainnya. Artinya indikator yang digunakan untuk konstruk latennya tersebut dikatakan valid. Berikut hasil perhitungan *cross loading* untuk konstruk orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dan kinerja bisnis yang disajikan pada Tabel 5.17

**Tabel 5.17**  
**Hasil Perhitungan *Cross Loading* Konstruk Penelitian**

Simbol Indikator	Orientasi Kewirausahaan (OK)	Kemampuan Manajemen (KM)	Orientasi Pasar (OP)	Kinerja Bisnis (KJ)
OK1	<b>0.68851</b>	0.61994	0.60519	0.56403
OK2	<b>0.82472</b>	0.75936	0.71962	0.64043
OK3	<b>0.94854</b>	0.67720	0.62523	0.61676
KM1	0.52588	<b>0.66012</b>	0.54652	0.52239
KM2	0.67905	<b>0.81653</b>	0.73250	0.61266
KM3	0.61337	<b>0.74803</b>	0.64395	0.55005
KM4	0.66035	<b>0.78199</b>	0.66766	0.60625
KM5	0.69490	<b>0.78848</b>	0.67095	0.62814
KM6	0.69362	<b>0.80829</b>	0.68473	0.59972
KM7	0.59647	<b>0.77615</b>	0.68428	0.59001
KM8	0.72678	<b>0.83611</b>	0.75081	0.63454
OP1	0.60005	0.65738	<b>0.75842</b>	0.62379
OP2	0.61518	0.69659	<b>0.80720</b>	0.64510
OP3	0.58310	0.60832	<b>0.69822</b>	0.57331
KJ1	0.65525	0.64005	0.65525	<b>0.84202</b>
KJ2	0.55582	0.54861	0.55582	<b>0.78816</b>
KJ3	0.63660	0.70919	0.63660	<b>0.87097</b>

Berdasarkan pada Tabel 5.17 dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* untuk indikator-indikator variabel orientasi kewirausahaan berada di atas nilai *cross loading* dari indikatornya variabel laten lainnya. Dengan kata lain, bahwa nilai *cross loading* atau *loading factor* terbesar pada indikator OK1, OK2, dan OK3 terdapat pada variabel orientasi kewirausahaan (OK). Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut yaitu inovatif, proaktif, dan resiko mampu menjelaskan variabel orientasi kewirausahaan (OK) lebih baik dibandingkan dengan variabel lainnya.

Demikian juga nilai *cross loading* untuk indikatornya untuk masing-masing variabel yakni kemampuan manajemen, orientasi pasar dan kinerja bisnis juga berada di atas nilai *cross loading* indikatornya dari variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut yang digunakan bagi setiap variabelnya mampu menjelaskan variabelnya masing-masing lebih baik dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai *cross loading* yang ditunjukkan untuk indikatornya untuk setiap variabel yakni orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dan kinerja bisnis terbukti berada di atas atau lebih besar dari 0,60, sehingga instrumen penelitian dikatakan valid secara diskriminan.

#### **5.5.2.2 Average Variance Extracted (AVE) dan square root of AVE (Akar AVE)**

*Average variance extracted* (AVE) atau akar AVE digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten. Nilai AVE atau akar AVE yang lebih besar dari 0,500 menunjukkan bahwa *discriminant validity* telah tercapai, yaitu indikator yang digunakan telah mampu menjelaskan variabel yang dibentuk daripada variabel lainnya. Berikut disajikan pada tabel 5.17 adalah hasil perhitungan nilai AVE dan *square root of average variance extracted* (akar AVE).



Jika nilai *square root of average variance extracted* (akar AVE) setiap variabel laten lebih besar dari nilai AVE variabel latennya, maka instrumen variabel tersebut juga dikatakan valid diskriminan.

**Tabel 5.18**  
**Nilai AVE dan Akar AVE Variabel Penelitian**

Variabel	AVE	Akar AVE
Orientasi Kewirausahaan (OK)	0.68464	0.82743
Kemampuan Manajemen (KM)	0.60626	0.77863
Orientasi Pasar (OP)	0.57143	0.75593
Kinerja Bisnis (KJ)	0.69626	0.83442

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014

Hasil pengujian pada tabel 5.18 menunjukkan bahwa nilai *square root of average variance extracted* (akar AVE) semua variabel yang didesain dalam penelitian ini lebih besar dibandingkan dengan nilai AVE-nya, sehingga instrumen setiap variabel dikatakan valid diskriminan. Selain itu nilai akar AVE baik dari variabel orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dan kinerja bisnis berada di atas batas toleransi yaitu 0,50. Hal ini dapat berarti bahwa konstruk orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar, dan kinerja bisnis memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

### **5.5.3 Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

*Composite reliability* dan *cronbach alpha* digunakan untuk menguji nilai *reliability* atau reliabilitas antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* dikatakan baik, jika nilainya di atas

0,60. Dengan kata lain, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang baik menunjukkan bahwa *discriminant validity* telah tercapai. Berikut tabel 5.19 adalah hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach alpha* model pengukuran pada penelitian ini.

**Tabel 5.19**  
**Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* variabel penelitian**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Orientasi Kewirausahaan (OK)	0.86497	0.88763
Kemampuan Manajemen (KM)	0.92462	0.95583
Orientasi Pasar (OP)	0.79944	0.89566
Kinerja Bisnis (KJ)	0.87286	0.93009

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014

Berdasarkan tabel 5.19 dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* pada variabel orientasi kewirausahaan (X1) sebesar 0,865; variabel kemampuan manajemen (Y1) sebesar 0,925; variabel orientasi pasar (Y2) sebesar 0,799; dan variabel kinerja bisnis (Y3) sebesar 0,873 dan bernilai lebih besar dari nilai batasnya 0,600. Hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel-variabel laten yang digunakan memiliki reliabilitas komposit yang baik.

Selain itu, nilai *cronbach alpha* pada variabel orientasi kewirausahaan (X1) sebesar 0,888, variabel kemampuan manajemen (Y1) sebesar 0,956, variabel orientasi pasar (Y2) sebesar 0,897, dan variabel kinerja bisnis (Y3) sebesar 0,930 dan bernilai lebih besar dari 0,600 dan dapat dikatakan bahwa variabel laten tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Dengan demikian, bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel laten yakni: orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dan kinerja bisnis, karena memiliki validitas yang baik dan reliabilitas atau keandalan yang tinggi. Hasil evaluasi

*convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator atau variabel serta *composit reliability* dan *cronbach alpha* untuk indikator atau variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten, masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Dengan demikian, evaluasi *inner model* atau pengukuran model struktural yaitu *goodness of fit* atau nilai R-square dan Q-square dapat diketahui.

### 5.6 Pengujian *Goodness of Fit (Inner Model)*

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *convergent validity* dan *discriminant validity*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Menilai *inner model* adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2008). Pada penelitian ini, model struktural dievaluasi dengan memperhatikan R-square ( $R^2$ ) dan  $Q^2$  (*predictive relevance model*).  $Q^2$  (*predictive relevance model*) yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model.  $Q^2$  didasarkan pada koefisien determinasi ( $R^2$ ) seluruh variabel endogen. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Berikut hasil perhitungan *goodness of fit* atau koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari ketiga variabel endogen disajikan pada Tabel 5.20.

**Tabel 5.20**  
**Nilai *goodness of fit* (R-Square)**

Pengaruh	Terhadap	R Square
Orientasi Kewirausahaan (X1)	Kemampuan Manajemen (Y1)	0.70082
Orientasi Kewirausahaan (X1)	Orientasi Pasar (Y2)	0.62937
Orientasi Kewirausahaan (X1) Kemampuan Manajemen (Y1) Orientasi Pasar (Y2)	Kinerja Bisnis (Y3)	0.68782

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014

Tabel 5.20 di atas menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model variabel orientasi kewirausahaan (X1) terhadap variabel kemampuan manajemen (Y1) sebesar 0,701 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel kemampuan manajemen (Y1) dapat dijelaskan oleh variabel orientasi kewirausahaan (X1) sebesar 70,1% dan sisanya 29,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model variabel orientasi kewirausahaan (X1) terhadap variabel orientasi pasar (Y2) sebesar 0,629 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel orientasi pasar (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel orientasi kewirausahaan (X1) sebesar 62,9% dan sisanya 37,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Selanjutnya, koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model variabel krientasi kewirausahaan (X1), kemampuan manajemen (Y1), dan orientasi pasar (Y2) terhadap variabel Kinerja Bisnis (Y3) sebesar 0,688 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja bisnis (Y3) dapat dijelaskan oleh variabel orientasi kewirausahaan (X1), kemampuan manajemen (Y1), dan orientasi pasar (Y2) sebesar 68,8% dan sisanya 31,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Berdasarkan nilai *goodness of fit* atau koefisien determinasi ( $R^2$ ) tersebut di atas, nilai  $Q^2$  dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2) \\ &= 1 - \{(1 - 0,701) (1 - 0,629) (1 - 0,688)\} \\ &= 1 - 0,035 \\ &= 0,965 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai  $Q^2$  di atas menunjukkan bahwa nilai *predictive relevance* sebesar 0,965. Hal ini dapat berarti bahwa akurasi atau ketepatan model penelitian ini dapat menjelaskan keragaman variabel orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis sebesar 96,50%. Sisanya 3,50% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Oleh karena itu model dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang baik. Nilai  $Q^2$  yang terbentuk memiliki akurasi atau ketepatan model yang sangat baik karena nilai yang dihasilkannya di atas 80%. Dengan demikian, untuk selanjutnya model tersebut dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

#### **5.7 Pengujian Model Struktural Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung**

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan setelah model hubungan yang dibangun dalam penelitian ini sesuai dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit model*). Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam penelitian ini. Dari output model PLS, pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ .

Hasil analisis data secara lengkap dapat dilihat pada output model PLS (Lampiran). Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka pengujian model hubungan dan hipotesis antara variabel dapat dilakukan dengan dua tahapan yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung, dan (2)

pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi). Uraian hasil pengujian hubungan antara variabel penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 5.7.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis secara langsung atas pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen, orientasi pasar, dan kinerja bisnis, serta pengaruh kemampuan manajemen dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis dapat dilihat pada tabel 5.21 Hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel penelitian selain ditunjukkan oleh koefisien jalur dan t-statistik, dapat juga dilihat pada diagram jalur pada gambar 5.5 berikut.

**Tabel 5.21**

**Hasil Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

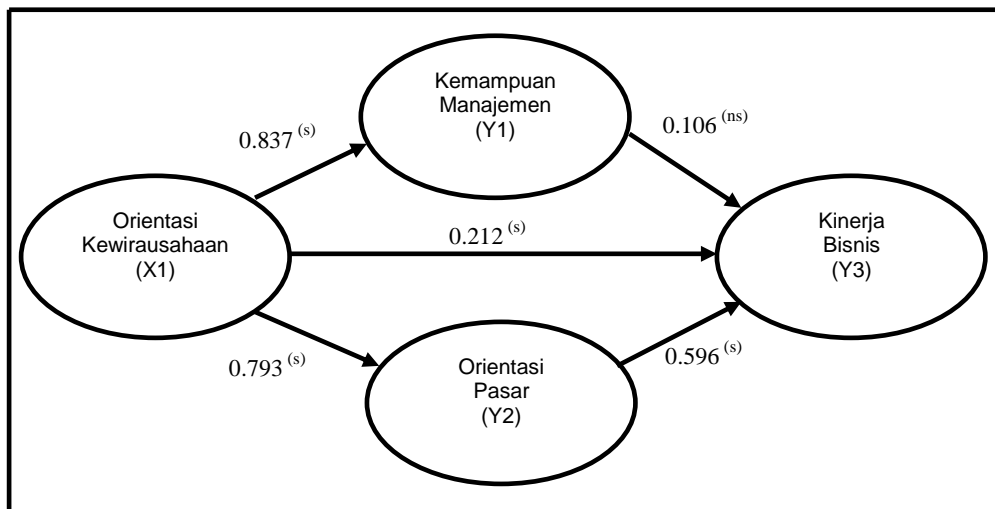
<b>Variabel Eksogen</b>	<b>Variabel Endogen</b>	<b>Koefisien Jalur</b>	<b>t-statistics</b> $t_{kritis} = 1,960$	<b>Ket.</b>
Orientasi Kewirausahaan	Kemampuan Manajemen	0.83715	19.03934	<b>Signifikan</b>
Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Pasar	0.79333	14.67918	<b>Signifikan</b>
Orientasi Kewirausahaan	Kinerja Bisnis	0.21163	2.42983	<b>Signifikan</b>
Kemampuan Manajemen	Kinerja Bisnis	0.10583	0.86123	<b>Tidak Signifikan</b>
Orientasi Pasar	Kinerja Bisnis	0.59565	5.54245	<b>Signifikan</b>

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 5.20 dan gambar 5.5, tampak pengaruh langsung antar variabel penelitian baik yang signifikan maupun yang tidak signifikan. Dari lima pengaruh langsung antar variabel yang diuji, terdapat empat pengaruh langsung yang berpengaruh signifikan dan satu pengaruh langsung yang berpengaruh tidak signifikan. Variabel orientasi kewirausahaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap

kemampuan manajemen (Y1), orientasi pasar (Y2), dan kinerja bisnis (Y3). Variabel orientasi pasar (Y2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Y3). Variabel yang berpengaruh tidak signifikan adalah variabel kemampuan manajemen (Y1) terhadap kinerja bisnis (Y3).

**Gambar 5.5: diagram koefisien jalur dan pengujian hipotesis pengaruh langsung**



Keterangan: s = signifikan; ns = tidak signifikan  
 Sumber: Hasil olahan PLS, 2014

Pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Hasil pengujian pengaruh langsung dan hipotesis, dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 5.7.1.1 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kemampuan Manajemen

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen diperoleh nilai sebesar 0,837 pada t-statistik 19,039. Hasil ini membuktikan bahwa orientasi

kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan manajemen. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa hubungan orientasi kewirausahaan dengan kemampuan manajemen pada industri kecil menengah (IKM) pangan adalah searah. Dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris untuk menolak hipotesis (H0) dan menerima hipotesis (H1), bahwa semakin tinggi kemampuan orientasi kewirausahaan, akan meningkatkan kemampuan manajemen.

#### **5.7.1.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Orientasi Pasar**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pasar diperoleh nilai sebesar 0,793 pada t-statistik 14,679. Hasil ini membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa hubungan orientasi kewirausahaan dengan orientasi pasar pada industri kecil menengah (IKM) pangan adalah searah. Dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris untuk menolak hipotesis (H0) dan menerima hipotesis (H1), bahwa semakin tinggi kemampuan orientasi kewirausahaan, pelaksanaan orientasi pasar semakin baik.

#### **5.7.1.3 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis diperoleh nilai sebesar 0,212 pada t-statistik 2.430. Hasil ini membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis pada industri kecil menengah (IKM) pangan adalah searah. Dengan demikian



terdapat cukup bukti secara empiris untuk menolak hipotesis (H0) dan menerima hipotesis (H1), bahwa semakin tinggi kemampuan orientasi kewirausahaan, akan meningkatkan kinerja bisnis industri kecil menengah (IKM) pangan Gorontalo.

#### **5.7.1.4 Pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kinerja Bisnis**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis diperoleh nilai sebesar 0,106 pada t-statistik 0.861. Hasil ini membuktikan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa hubungan kemampuan manajemen dengan kinerja bisnis pada industri kecil menengah (IKM) pangan adalah searah. Dengan demikian tidak terdapat cukup bukti secara empiris untuk menolak hipotesis (H0) dan menerima hipotesis (H1), bahwa semakin tinggi kemampuan manajemen, akan meningkatkan kinerja bisnis industri kecil menengah (IKM) pangan Gorontalo.

#### **5.7.1.5 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Bisnis**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja bisnis diperoleh nilai sebesar 0,596 pada t-statistik 5.542. Hasil ini membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa hubungan orientasi pasar dengan kinerja bisnis pada industri kecil menengah (IKM) pangan adalah searah. Dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris untuk menolak hipotesis (H0) dan menerima hipotesis (H1), bahwa semakin tinggi orientasi pasar, akan meningkatkan kinerja bisnis industri kecil menengah (IKM) pangan Gorontalo.

Berikut adalah rangkuman pengujian hipotesis pengaruh langsung sebagaimana disajikan pada tabel 5.22 berikut ini.

**Tabel 5.22**  
**Rangkuman Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Hipotesis		Keputusan
Orientasi Kewirausahaan	Kemampuan Manajemen	H1	Semakin tinggi orientasi Kewirausahaan semakin baik kemampuan manajemen	<b>Diterima</b>
Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Pasar	H2	Semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka pelaksanaan orientasi pasar semakin baik.	<b>Diterima</b>
Orientasi Kewirausahaan	Kinerja Bisnis	H3	Semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka kinerja bisnis akan semakin meningkat.	<b>Diterima</b>
Kemampuan Manajemen	Kinerja Bisnis	H4	Semakin baik kemampuan manajemen maka kinerja bisnis akan semakin meningkat.	<b>Ditolak</b>
Orientasi Pasar	Kinerja Bisnis	H5	Semakin baik pelaksanaan orientasi pasar maka kinerja bisnis akan semakin meningkat.	<b>Diterima</b>

Sumber: Hasil analisis, diolah 2014.

### 5.7.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pengujian hipotesis secara tidak langsung (mediasi) atas pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis melalui kemampuan manajemen, dan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis melalui orientasi pasar dapat dilihat pada tabel 5.23. Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*) dan bukan variabel mediasi. Hasil pengujian pengaruh tidak

langsung antar variabel penelitian selain ditunjukkan oleh koefisien jalur dan t-statistik, dapat juga dilihat pada diagram jalur pada gambar 5.6 berikut.

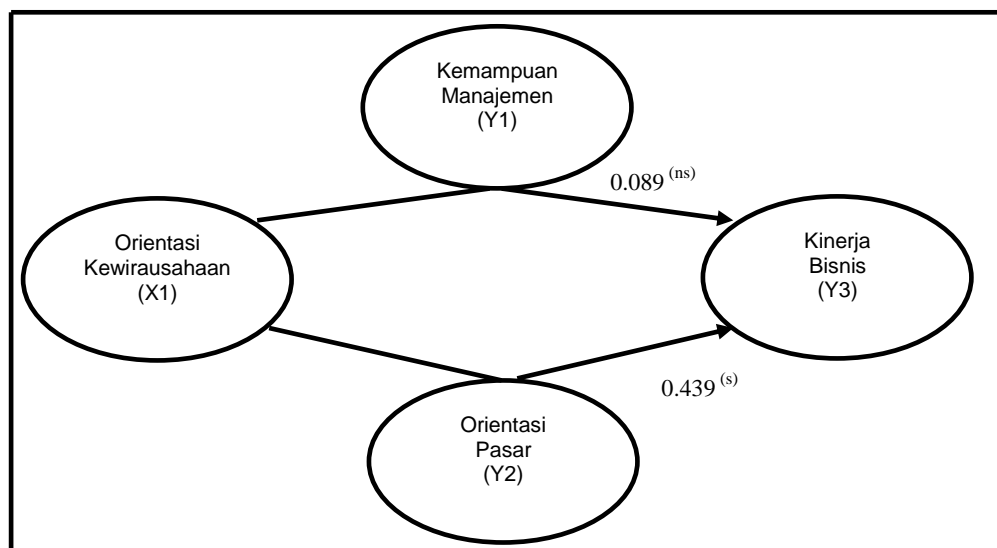
**Tabel 5.23**

**Hasil Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel Eksogen	Variabel Mediasi	Variabel Endogen	Koefisien Jalur	t-statistics $t_{kritis} = 1,960$	Ket.
Orientasi Kewirausahaan	Kemampuan Manajemen	Kinerja Bisnis	0.08860	0.85917	Tidak Signifikan
Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Pasar	Kinerja Bisnis	0.43939	4.47453	Signifikan

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014

**Gambar 5.6: diagram koefisien jalur dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung**



Keterangan: s = signifikan; ns = tidak signifikan

Sumber: Hasil olahan PLS, 2014

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 5.23 dan gambar 5.6, tampak pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian baik yang signifikan maupun yang tidak signifikan. Dari dua pengaruh tidak langsung (mediasi) antar variabel yang diuji, terdapat satu pengaruh tidak langsung (mediasi) yang berpengaruh signifikan dan satu pengaruh tidak langsung (mediasi) yang berpengaruh tidak signifikan. Variabel orientasi kewirausahaan

(X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis (Y3) melalui kemampuan manajemen (Y1). Variabel orientasi kewirausahaan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Y3) melalui orientasi pasar (Y2).

Pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi) dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dan hipotesis, dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### **5.7.2.1 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis Melalui Kemampuan Manajemen**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis melalui kemampuan manajemen diperoleh nilai sebesar 0,089 pada t-statistik 0.859. Hasil ini membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis melalui mediasi kemampuan manajemen. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis melalui kemampuan manajemen adalah searah. Dengan demikian tidak terdapat cukup bukti secara empiris untuk menolak hipotesis (H0) dan menerima hipotesis (H1), bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan, akan meningkatkan kinerja bisnis melalui peningkatan kemampuan manajemen pada industri kecil menengah (IKM) pangan Gorontalo.

#### **5.7.2.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis Melalui Orientasi Pasar**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis melalui orientasi pasar diperoleh nilai sebesar 0,439 pada t-statistik 4.475. Hasil ini membuktikan bahwa

orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis melalui mediasi orientasi pasar. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis melalui orientasi pasar adalah searah. Dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris untuk menolak hipotesis (H0) dan menerima hipotesis (H1), bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan, akan meningkatkan kinerja bisnis melalui peningkatan pelaksanaan orientasi pasar pada industri kecil menengah (IKM) pangan Gorontalo.

Berikut adalah rangkuman pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi) sebagaimana disajikan pada tabel 5.24 berikut ini.

**Tabel 5.24**  
**Rangkuman Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel Eksogen	Variabel Mediasi	Variabel Endogen	Hipotesis	Keputusan
Orientasi Kewirausahaan	Kemampuan Manajemen	Kinerja Bisnis	H1 Semakin tinggi orientasi Kewirausahaan semakin baik kinerja bisnis dengan meningkatkan kemampuan manajemen	<b>Ditolak</b>
Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Pasar	Kinerja Bisnis	H2 Semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka semakin baik kinerja bisnis dengan meningkatkan pelaksanaan orientasi pasar.	<b>Diterima</b>

Sumber: Hasil analisis, diolah 2014

### 5.8. Hubungan Antara Nilai Rerata (*Mean*) dan Model Pengukuran (*Outer Loading*).

Penjelasan nilai rerata (*mean*) bertujuan untuk mengetahui kondisi aktual setiap indikator yang dipersepsikan responden, Nilai rerata (*mean*) terbesar dapat diartikan sebagai indikator yang diprioritaskan dalam pelaksanaannya dapat diartikan indikator yang diprioritaskan dalam pelaksanaannya menurut penilaian responden, Kemudian Nilai *outer loading* bertujuan mengetahui pengukur variabel yang terkuat (dominan) atau dapat diinterpretasikan sebagai indikator yang memiliki kontribusi penting dalam merefleksikan variabel. Rekapitulasi hasil pengujian nilai rerata (*mean*) dan *outer loading* dari setiap indikator variabel penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 5.25.

**Tabel 5.25**

#### Rekapitulasi Hubungan Antara Nilai *Outer Loading* dan Rerata (*Mean*)

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	<i>Outer Loading</i>	Rerata
Orientasi Kewirausahaan (X)	X1.1 Inovatif	<b>0.689</b>	<b>4.08</b>
	X1.2 Proaktif	0.824	<b>4.08</b>
	X1.3 Risiko	0.949	3.86
Kemampuan Manajemen (Y1)	Y1.1 <i>Verbal Communication</i>	<b>0.660</b>	4.03
	Y1.2 <i>Management Time &amp; Stress</i>	0.816	4.13
	Y1.3 <i>Management individual decisions</i>	0.748	4.07
	Y1.4 <i>Recognizing, defining &amp; problem solving</i>	0.781	<b>4.36</b>
	Y1.5 <i>Motivating &amp; influence others</i>	0.788	<b>4.36</b>
	Y1.6 <i>Delegating</i>	0.808	4.17
	Y1.7 <i>Team Building</i>	0.776	4.12
	Y1.8 <i>Managing Conflict</i>	0.836	4.24
OrientasiPasar (Y2)	Y2.1 Pengetahuan tentang pasar	0.758	<b>4.11</b>
	Y2.2 Penyebarluasan informasi pasar	0.807	4.00
	Y2.3 Kontribusi Pemasaran	<b>0.698</b>	4.10
Kinerja Bisnis (Y3)	Y3.1 Pertumbuhan penjualan	0.842	<b>4.07</b>
	Y3.2 Pertumbuhan laba	<b>0.788</b>	<b>4.07</b>
	Y3.3 Pertumbuhan aset	0.871	3.96

Sumber: Hasil Olah data, Tahun 2014

Berdasarkan Tabel 5.25 menunjukkan penilaian responden terhadap fakta empiris melalui nilai rerata (*mean*) dan mengidentifikasi faktor penting atau dominan melalui nilai estimasi outer loading dalam merefleksikan masing-masing indikator variabel penelitian sebagai berikut :

#### **5.8.1. Variabel Orientasi Kewirausahaan.**

Hasil analisis deskripsi menunjukkan kondisi empiris pelaksanaan orientasi kewirausahaan difokuskan pada Industri Kecil dan Menengah (IKM) Pangan Gorontalo yang mencerminkan preferensi pengusaha dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Variabel orientasi kewirausahaan diukur dengan tiga indikator yaitu: sikap Inovatif, sikap proaktif, dan risiko. Berdasarkan penilaian responden terhadap setiap indikator variabel orientasi kewirausahaan diperoleh nilai rerata (*mean*) indikator sikap Inovatif dan proaktif memiliki nilai terbesar yaitu sebesar 4,08. terkecil adalah keberanian mengambil risiko sebesar 3.86. Artinya, pelaku IKM telah berinovatif dalam menemukan target usaha; berusaha kreatif dalam memodifikasi produk, menciptakan inovasi dalam teknologi produksi, serta melibatkan karyawan dalam kegiatan inovasi diperusahaan.paling diprioritaskan dalam pelaksanaannya menurut evaluasi atau penilaian responden dalam rangka meningkatkan orientasi kewirausahaan.

Pada Tabel 5.25 menunjukkan bahwa indikator yang memiliki kontribusi dominan atau dipandang paling penting dalam merefleksikan orientasi kewirausahaan adalah indikator sikap mengambil risiko dengan nilai estimasi *outer loading* sebesar 0,949. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator risiko, kemampuan mengambil risiko yang dicerminkan melalui kemauan para pelaku IKM untuk bertindak berani dalam mencapai tujuan usaha dengan selalu

berpikir positif terhadap resiko yang akan terjadi mempunyai kontribusi dominan sebesar 94,80% dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan. Kemudian indikator sikap proaktif sebesar 82,40% dan terkecil indikator inovatif sebesar 68.80%

Hasil penelitian ini dapat direkomendasikan kepada pihak pengelola IKM Pangan di Gorontalo dalam pelaksanaan orientasi kewirausahaan, ketiga indikator sama-sama memiliki prioritas yang harus dilakukan atau dipersepsikan dalam pelaksanaannya berdasarkan penilaian responden (*mean*) dan estimasi *outer loading* penilaian responden. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah memiliki orientasi kewirausahaan dengan baik. Hal ini menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan yang merefleksikan sikap Inovatif, Proaktif, dan Risiko sudah dinilai baik oleh responden sebagai preferensi pengusaha dalam pengambilan keputusan strategis

### **5.8.2 Variabel Kemampuan Manajemen**

Evaluasi model pengukuran variabel kemampuan manajemen menunjukkan bahwa indikator yang memiliki kontribusi dominan atau dipandang penting adalah indikator kemampuan menyelesaikan dan mengelola konflik (*management conflict*) yang baik karena memiliki *outer loading* terbesar 0,836. fakta empiris juga menunjukkan sudah dilaksanakan dengan baik, dan dijadikan sebagai pertimbangan yang utama menurut penilaian responden, hal ini ditunjukkan dengan nilai rerata (*mean*) mencapai sebesar 4,24 dan merupakan indikator cukup baik dari delapan indikator pengukuran kemampuan manajemen.

Hasil analisis *outer loading* terbesar pada penerapan kemampuan



manajemen adalah indikator kemampuan menyelesaikan konflik antara perusahaan dengan karyawan dan pihak lain (*Management konflik*). Hasil ini mengkonfirmasi bahwa memiliki peran penting atau kontribusi dominan sebesar 83,60% dalam merefleksikan pengukuran variabel kemampuan Manajemen. Selanjutnya secara berturut-turut indikator kemampuan mengatur waktu dan tekanan (*Management Time and Stress*), 81.60% kemampuan mendelegasikan dan membagi pekerjaan (*delegation*) 80.80%; kemampuan memotivasi dan mengarahkan orang lain (*Motivating and influence others*) 78,80%; kemampuan mengenali menetapkan dan memecahkan masalah (*Recognizing, Definiting & Problem solving*) 78,10%; kemampuan membangun team kerja handal (*Team Building*) 77,60%; kemampuan untuk mengatur pengambilan keputusan individu (*Management Individual decisions*) 74,80%; dan nilai *outer loading* terkecil adalah kemampuan melakukan komunikasi dengan baik (*Verbal Communication*) sebesar 66%.

Hasil penelitian ini menarik untuk dikaji karena *outer loading* indikator kemampuan menyelesaikan konflik antara perusahaan dengan pihak lain (*Management konflik*) yang baik terbesar, atau dipandang paling penting dalam merefleksikan variabel kemampuan manajemen. Sedangkan berdasarkan fakta empiris dari hasil penilaian responden indikator kemampuan kemampuan memotivasi dan mengarahkan orang lain (*Motivating and influence others*); kemampuan mengenali menetapkan dan memecahkan masalah (*Recognizing, Definiting & Problem solving*); mempunyai nilai rerata (*mean*) tertinggi dan nilai yang sama sebesar 4,36 Kemudian indikator kemampuan menyelesaikan konflik antara perusahaan dengan pihak lain (*Management konflik*) sebesar 4,24; kemampuan mendelegasikan dan membagi pekerjaan

(*delegation*) 4,17; kemampuan mengatur waktu dan tekanan (*Management Time and Stress*) 4,13; kemampuan membangun team kerja handal (*Team Building*) sebesar 4,12 kemampuan untuk mengatur pengambilan keputusan individu (*Management Individual decisions*) sebesar 4,07; dan nilai rerata (*mean*) terkecil adalah melakukan komunikasi dengan baik (*Verbal Communication*) sebesar 4,03,; Artinya jika dilihat dan fakta empiris yang sesungguhnya, indikator kemampuan memotivasi dan mengarahkan orang lain (*Motivating and influence others*); kemampuan mengenali menetapkan dan memecahkan masalah (*Recognizing, Definiting & Problem solving*); menurut penilaian responden lebih didahulukan atau diutamakan dalam peningkatan kemampuan manajemen.

Hasil analisis secara deskripsi variabel kemampuan manajemen pada IKM Pangan Gorontalo menurut responden yang diprioritaskan atau didahulukan dalam pelaksanaannya adalah kemampuan memotivasi dan mengarahkan orang lain (*Motivating and influence others*); kemampuan mengenali menetapkan dan memecahkan masalah (*Recognizing, Definiting & Problem solving*); Sedangkan pengujian model pengukuran yang dipandang penting adalah indikator kemampuan menyelesaikan dan mengelola konflik (*management conflict*) yang baik. Dengan demikian pihak pengusaha IKM pangan Gorontalo harus lebih meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan dan mengelola konflik dengan baik, agar kapabilitas usaha lebih baik dan kinerja bisnis dapat lebih ditingkatkan.

### **5.8.3. Variabel Orientasi Pasar**

Orientasi pasar adalah perilaku wirausahawan di dalam mempertahankan usahanya untuk memenuhi kebutuhan pasar. serta tindakan yang dilakukan oleh

pengusaha dalam mengakuisisi pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi tentang pasar, dan kontribusi tentang pasar. Tanggapan responden, yang disajikan pada Tabel 5.25, menunjukkan variabel orientasi pasar menurut penilaian responden paling diutamakan dalam pelaksanaannya adalah indikator respon terhadap pengetahuan tentang pasar dengan nilai rerata (*mean*) sebesar 4,11. Kemudian indikator kontribusi pemasaran sebesar 4,10 dan nilai rerata (*mean*) yang terkecil adalah penyebaran informasi pasar sebesar 4,00. Fakta empiris yang sesungguhnya, indikator pengetahuan tentang pasar yang diukur melalui kemampuan pelaku IKM Pangan telah memiliki respon yang baik. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan pelanggan, proses keputusan dari para pelanggan, memantau strategi pesaing, memperhatikan kelemahan pesaing. Selain itu juga mampu menjaga hubungan dengan partner bisnis, serta memperhatikan trend-trend regulasi pemerintah yang berhubungan dengan bisnis.

Indikator yang memiliki kontribusi dominan atau paling penting dalam merefleksikan orientasi pasar adalah indikator penyebaran informasi pasar dengan memiliki *outer loading* terbesar 80,70%. Tetapi dalam faktanya belum dijadikan sebagai pertimbangan yang utama dalam pelaksanaannya atau belum dilaksanakan dengan baik menurut penilaian responden, fakta ini ditunjukkan dengan nilai rerata (*mean*) sebesar 4,00. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator penyebaran informasi pasar memiliki kontribusi dominan atau peran penting sebesar 80,70% dalam merefleksikan variabel orientasi pasar. Kemudian diikuti oleh indikator pengetahuan tentang pasar sebesar 75,80% dan nilai *outer loading* yang terkecil adalah indikator kontribusi pasar sebesar dan 69,80%.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan variabel penyebarluasan informasi pasar pada IKM pangan Gorontalo yang memiliki kontribusi dominan atau dipandang paling penting, namun belum dilaksanakan dengan baik. Kondisi ini dapat dilihat dari fakta empiris yang ditunjukkan dengan nilai rerata, bahwa indikator respon terhadap penyebarluasan informasi pasar yang dipandang paling diprioritaskan atau didahulukan dalam pelaksanaan orientasi pasar. Dari hasil ini merekomendasikan kepada pihak pengelola IKM Pangan Gorontalo agar meningkatkan pelaksanaan orientasi pasar yang memiliki peran dominan atau dipandang penting adalah indikator penyebarluasan informasi pasar yang dicerminkan melalui tindakan pimpinan IKM untuk memperbaharui informasi mengenai pelanggan, pesaing, saluran distribusi, kebijakan pemerintah (*regulasi*) kepada karyawan.

#### **5.8.4. Variabel Kinerja Bisnis**

Kinerja Bisnis adalah hasil akhir yang dihasilkan dari suatu aktivitas selama waktu tertentu, serta merupakan suatu ukuran keberhasilan yang diukur dari kemampuan melakukan efisiensi dan efektivitas operasional usaha. Pengukuran kinerja bisnis berdasarkan terminologi relatif yaitu hasil akhir dan kemampuan dari semua upaya yang dilakukan untuk organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan evaluasi model pengukuran yang disajikan pada Tabel 5.25 menunjukkan bahwa pertumbuhan *asset* merupakan indikator paling dominan atau paling penting dalam merefleksikan pengukuran kinerja bisnis dengan nilai estimasi *outer loading* terbesar 0,871. Artinya indikator pertumbuhan *assets* yang diukur melalui kenaikan *assets* yang dimiliki perusahaan memiliki kontribusi dominan sebesar 87,10% dalam merefleksikan

kinerja bisnis. Kemudian diikuti pertumbuhan penjualan sebesar 84,20% dan yang terkecil indikator pertumbuhan laba dengan *outer loading* sebesar 78,80%.

Hasil evaluasi *outer loading* tidak didukung oleh fakta empiris yang menunjukkan bahwa indikator pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba memiliki nilai rerata sama terbesar 4,07. dan nilai rerata (*mean*) yang terkecil adalah pertumbuhan *asset* sebesar 3.96. Berdasarkan hasil evaluasi pengukuran model variabel kinerja bisnis pada IKM Pangan Gorontalo dapat disimpulkan bahwa yang memiliki kontribusi dominan atau dipandang paling penting adalah indikator pertumbuhan *assets*, namun belum dilaksanakan dengan baik. Kondisi ini dapat dilihat dari fakta empiris yang ditunjukkan dengan nilai rerata, indikator pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba yang dipandang paling diprioritaskan atau diutamakan dalam pencapaian kinerja bisnis. Untuk itu direkomendasikan kepada pihak pengelola agar meningkatkan kinerja bisnis yang memiliki peran dominan atau dipandang penting yakni indikator pertumbuhan *assets* yang dicerminkan melalui kenaikan *assets* yang dimiliki oleh IKM Pangan Gorontalo.

## **5.9 Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan hipotesis penelitian ini memuat penjelasan mengenai pengaruh antara variabel penelitian baik secara langsung, pengaruh maupun variabel mediasi yang mengacu pada pengujian hipotesis sebelumnya. Uraian pembahasan hasil pengujian hipotesis penelitian ini, sebagai berikut:

### **5.9.1 Pengaruh Langsung Orientasi kewirausahaan dan Kinerja Bisnis**

Hasil analisis variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian hasil

penelitian ini dapat membuktikan secara empiris bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka akan meningkatkan kinerja bisnis. Hasil ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan mampu menjelaskan variasi perubahan pada kinerja bisnis IKM Pangan di Provinsi Gorontalo.

Orientasi kewirausahaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perilaku wirausahawan dalam menemukan pasar baru, pelayanan bagi pelanggan, mengalahkan pesaing dalam memanfaatkan peluang-peluang bisnis dan berani melakukan usaha-usaha yang berisiko. Pelaksanaan orientasi kewirausahaan melalui sikap inovatif yakni perilaku wirausahawan yang meningkatkan adanya preferensi untuk mendukung ide baru dan berpikir kreatif yang akan menghasilkan sesuatu yang baru. Sikap proaktif adalah perilaku wirausahawan yang berkaitan dengan keaktifan dalam mengelola dan pencarian peluang, kemampuan dalam melihat ke depan dan mengantisipasi kondisi persaingan, sedangkan keberanian dalam mengambil risiko. Perilaku wirausahawan (IKM) dalam menyikapi risiko usahanya khususnya dalam menerima pesanan diluar kapasitas normalnya. yang timbul dalam usaha. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin tinggi kemampuan wirausaha dalam hal mencari peluang, kemampuan melihat kemungkinan di masa depan dan keberanian mengambil risiko, memiliki pengaruh terhadap keberhasilan kinerja bisnis yang diukur melalui pertumbuhan *asset*. Artinya, dalam menjalankan aktivitas bisnis pelaku bisnis IKM Pangan Gorontalo telah menjalankan sikap inovatif, proaktif dan risiko, serta mampu bertahan dalam meningkatkan kinerja bisnis.

Fakta empiris menurut penilaian responden menunjukkan bahwa sikap pengambilan risiko merupakan indikator yang didahulukan dan memiliki nilai

*outer loading* yang dipandang penting dalam merefleksikan orientasi kewirausahaan. Berdasarkan kondisi aktual yang dipersepsikan responden dan evaluasi pengukuran variabel kinerja bisnis pada IKM Pangan di Gorontalo, dapat disimpulkan bahwa yang memiliki kontribusi dominan adalah indikator pertumbuhan *assets* dengan nilai *loading factor* 0,871, namun pelaksanaannya belum dilakukan dengan baik. Hal ini dilihat dan fakta empiris yang ditunjukkan dengan nilai rerata 3.96, indikator pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba memiliki nilai *mean* sama yang dipandang paling diprioritaskan atau diutamakan dalam pencapaian kinerja bisnis.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang baik mampu meningkatkan kinerja bisnis. Hal ini mendukung teori Wiklund & Shepherd (2003) bahwa adanya kemampuan inovatif, proaktif, dan pengambilan resiko yang baik pada proses integrasi orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja bisnis. Kreiser *et al.* (2002) mengemukakan bahwa untuk pengukuran kinerja merupakan gambaran kemampuan industri kecil dalam membuat standar pengukuran orientasi kewirausahaan (inovasi, proaktif, dan risiko) dengan baik. Selanjutnya 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). Artinya IKM dengan melaksanakan orientasi kewirausahaan yang dicerminkan melalui inovatif, proaktif, dan pengambilan resiko yang baik, mampu meningkatkan pertumbuhan *assets* yang mencerminkan kinerja bisnis di IKM pangan Gorontalo.

Peran orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis IKM pangan

Gorontalo memberikan gambaran perlunya pelaku IKM memahami tindakan orientasi kewirausahaan, sebab hal ini berhubungan langsung dengan kinerja bisnisnya. Kesiapan IKM pangan Gorontalo berupaya meningkatkan kinerja bisnisnya diharapkan dapat tumbuh dan mampu berperan sebagai pengaman dan penyanggah ekonomi nasional dari krisis, sehingga sesuai kebijakan nasional kedepan IKM pangan didorong untuk menjadi salah satu tolak ukur kemajuan perekonomian nasional dan daerah. Berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Gorontalo tahun 2013, pertumbuhan unit usaha industri kecil pangan di kabupaten dan kota Provinsi Gorontalo sejak tahun 2012 mengalami peningkatan yang tercermin pada jumlah unit usaha 12.360 unit usaha menjadi 12.921 pada tahun 2014. Adanya peningkatan jumlah IKM di Provinsi Gorontalo diharapkan perekonomian daerah akan semakin maju dan IKM dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. Di sisi lain peningkatan jumlah IKM ini hendaknya diikuti dengan kesiapan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tercermin pada faktor-faktor orientasi kewirausahaan serta peran pemerintah daerah Gorontalo untuk memfasilitasi kegiatan IKM pangan dalam mendorong kinerja bisnisnya.

Berdasarkan wawancara dengan responden IKM Pangan Gorontalo bahwa penting untuk memiliki sikap berani mencoba hal-hal baru, berani menerima pesanan melebihi kapasitas, memperkenalkan produk olahan baru (*diversification product*), peningkatan kualitas produk. Item-item ini merupakan hal penting dirasakan oleh pelaku IKM pangan dalam meningkatkan kinerja bisnisnya. Hal ini disampaikan oleh salah seorang pemilik usaha IKM Pangan di Desa Toto Selatan Kec.Kabila Kabupaten Bone Bolango, Herlina Bakari dan Hestin Adam:



*“bahwa pengembangan usaha Industri olahan (unit usaha kue kerawang) pangan kami tekuni berawal dengan keberanian serta tekad untuk berusaha, dengan cara mencoba dengan hal baru, dengan tidak memiliki target keuntungan yang maksimal, tetapi kami mengedepankan kualitas serta melakukan inovasi serta beragam produk (diversification product), baik dalam bentuk cita rasa, model dan kemasan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan kami berani menerima pesanan diluar kapasitas yang ada, biasanya pesanan itu berasal dari konsumen dari lokal Provinsi Gorontalo dan diluar Gorontalo (Jakarta, regional Sulawesi dan Jawa)”*

Makna yang dapat dijelaskan bahwa dengan melihat peluang pasar yang didasari oleh sikap keberanian mengambil resiko yang dimiliki oleh pelaku usaha IKM pangan Gorontalo akan dapat terus berupaya meningkatkan kinerja bisnisnya.

Dukungan kajian empiris dan indentifikasi konsep orientasi kewirausahaan sebagai konsep yang unik mengintegarsikan indikator-indikator inovatif, proaktif, keberanian mengambil resiko merupakan elemen kunci yang mencerminkan jiwa wirausaha pengelola sebagai determinan penting dalam meningkatkan pertumbuhan usaha. (Lee & Tsang 2001) dan (Ferreira & Azevedo (2007). Berdasarkan fenomena empiris dan hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Indikator keberanian dalam pengambilan resiko, berdasarkan fakta model pengukuran (*loading faktor*) menunjukkan nilai tertinggi dan memiliki nilai (*mean*) menunjukkan nilai baik, Artinya temuan dalam penelitian mampu membuktikan bahwa keberanian dalam pengambilan resiko, menurut penilaian responden memiliki kontribusi dominan atau dipandang penting dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian (Miller 1983) bahwa peran dalam bentuk keberanian mengambil resiko yang di tunjukkan oleh pelaku usaha,

melakukan perubahan dengan mencoba hal-hal baru, serta mengeksploitasi perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan bersaing. Dari pernyataan temuan tersebut mengindikasikan keberanian dalam pengambilan resiko yang tidak dapat dipisahkan dan dipandang penting oleh para pelaku/manager IKM pangan Gorontalo dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan.

2. Indikator Proaktif berdasarkan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden yakni sebesar 89.47 % adalah perempuan, memiliki inisiatif yang tinggi dalam memperkenalkan produk baru, peningkatan kapasitas produksi, peningkatan kualitas, mengantisipasi perubahan lingkungan usaha, selain itu pengusaha IKM Pangan Gorontalo memonitor lingkungan bisnis dalam rangka menjaga keseimbangan harga dengan mengacu pada *trend-trend* yang ada di pasaran.
3. Indikator Inovatif, berdasarkan fakta model pengukuran (*loading faktor*) dan nilai (*mean*) menunjukkan terendah tapi masih dalam kategori baik. artinya Pengusaha IKM Pangan telah melaksanakan inovasi dalam hal memodifikasi dan difersifikasi produk, menciptakan inovasi dalam teknologi produksi, peningkatan target usaha baru, serta melibatkan karyawan dalam kegiatan inovasi di perusahaan.

Hasil penelitian ini memperkuat dan konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti yakni, Miller (1983), Wiklund (1999), Lee & Tsang, (2001), Vitale & Miles (2002), Lim (2002), Suci (2008), Etcbarne, *et al*, (2010), Riana (2010) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja bisnis lebih dominan dan

direfleksikan oleh pertumbuhan usaha diperusahaan. Penelitian ini juga mendukung hasil temuan yang dilakukan oleh Fairoz & Hirobumi (2010), bahwa orientasi kewirasusahaan merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh pengelola UKM dengan memperhatikan pertumbuhan usaha. Hal ini berarti, Implementasi orientasi kewirausahaan yang baik dapat meningkatkan pertumbuhan usaha serta memberikan peluang bagi IKM untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis.

Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian Steward, Carland, Watson dan Sweo (2003), Chadwick *et al.* (2004), Sangen (2005), Hughes dan Morgan (2007), Herman, *et al.* (2010), menunjukkan pengaruh yang negatif dari *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja bisnis. Selanjutnya Chadwick *et al.* (2004) menunjukkan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis pada perusahaan bank dengan sampel 535 karyawan, Pada penelitian Sangen (2005) menunjukkan pula hasil negatif untuk variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Dengan responden usaha kecil pengusahaan pangan di Kalimantan Selatan. Perbedaan hasil ini dikarenakan karakteristik responden, keragaman pengukuran kinerja bisnis dan variabel budaya yang memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

Mengacu pada dukungan teori dan kajian empiris diatas, hasil temuan penelitian apabila di aplikasikan oleh pihak manajer/pemilik usaha IKM Pangan Gorontalo dalam upaya peningkatan kinerja bisnis, maka perlu dilakukan adalah implementasi orientasi kewirausahaan yang baik. Strategi yang digunakan untuk peningkatan kinerja bisnis usaha kecil dan menengah dengan memfokuskan pada perilaku berani dalam pengambilan resiko yakni melakukan

kemampuan perusahaan melakukan perubahan dengan mencoba hal-hal baru, serta mengeksploitasi perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan bersaing. Menciptakan teknologi baru, serta proaktif dalam memonitor lingkungan bisnis.

### **5.9.2 Pengaruh Orientasi kewirausahaan terhadap Kemampuan Manajemen**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan manajemen seorang *entrepreneur* pada IKM Pangan di Gorontalo. Temuan penelitian ini didukung oleh fakta empiris bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang baik maka kemampuan manajemen semakin tinggi. Fakta menunjukkan pentingnya pelaksanaan orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen seorang *entrepreneur* IKM pangan Gorontalo, yang ditunjukkan dalam pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang dipicu dari dalam diri seseorang wirausaha, secara internal dipengaruhi oleh kepribadian seseorang dalam hal pengambilan resiko, serta menciptakan inovasi baru dalam menjalankan usaha. Sedangkan kemampuan manajemen berdasarkan persepsi responden dipandang paling prioritas adalah mengelola, mengatur waktu dan tekanan. Betapa pentingnya orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen seorang wirausaha pangan di Gorontalo dicerminkan dalam kepekaan dan upaya memanfaatkan peluang dengan melakukan *social improvement*, dengan memanfaatkan hasil-hasil inovasi yang mampu dihasilkan. Hasil penelitian ini menemukan 4 hal penting dalam merefleksikan indikator kemampuan manajemen yang harus diperhatikan oleh seorang *entrepreneur* di IKM Pangan Gorontalo, yaitu (1) Keinginan untuk mencapai tujuan usaha (2), Mempunyai keyakinan dan

gambaran yg ingin dicapai, (3), Memiliki percaya diri dalam setiap tindakan, (4).  
Memiliki sifat keterbukaan terutama bagi karyawan dan lingkungannya.

Berdasarkan wawancara dengan responden, menyatakan bahwa implementasi orientasi kewirausahaan yang terintegrasi dalam bentuk inovatif, proaktif, dan pengambilan resiko, yang ditunjukkan oleh pengusaha IKM pangan Gorontalo, Hal ini disampaikan oleh responden "Sonya Yahya" salah seorang pengusaha IKM Pangan kota Gorontalo

*"Kemampuan berusaha kami diuji untuk menjadi seorang pengusaha yang tangguh terutama mengelola secara professional, terutama menghadapi pelanggan dan karyawan, ...mmmm.... gampang-gampang susah untuk mengaturnya misalnya dari pelanggan meminta orderan yang diluar jenis bentuk dan cita rasa yang baik, dengan harga rendah, dengan jumlah pesanan diluar kapasitas produk, dengan motif produk kue yang cukup rumit. Hal ini biasanya belaku menjelang lebaran Idul fitri dan Idul Adha, serta kegiatan berskala nasional yang diseleggarakan di Provinsi Gorontalo. Kendala yang kami hadapi untuk mengatasi permintaan tersebut solusinya kita saling kerjasama antar sesama IKM, contoh : ada rekan-rekan yang lowong proses produknya atau kapasitas produk pada saat itu permintaanya tidak banyak maka pekerjaan itu diserahkan diperusahaan lain. Tentang karyawan masalah dihadapi adalah saya selalu memberikan motivasi dan pengarahan bagaimana pekerjaan itu cepat selesai. la dengan cara membangun tim kerja secara terkordinasi pada masing-masing bagian. Ada masalah yang dihadapi segera terselesaikan tepat pada waktunya, saya sudah gunakan standar atau ketentuan bahwa diperusahaan ini memiliki motto "SATU UNTUK SEMUA, SEMUA UNTUK SATU" ada satu lagi pak..., bila ada konflik secara internal di produksi maupun dibagian lain, saya minta pada karyawan harus terbuka. terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan saya, atau tim kerja. Sehingga rentang konflik diperusahaan teratasi, dan keputusan pimpinan bisa diterima oleh seluruh karyawan,*

Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa kemampuan manajemen pengusaha IKM pangan dalam mengelola usahanya telah dijabarkan dalam item-item pekerjaan diperusahaan. Artinya seorang pengusaha IKM pangan memiliki kemampuan manajemen dan keyakinan yang tinggi untuk mengerjakan usaha mereka dengan memperlancar produksi, mengerjakan produk berdasarkan pesanan dengan diversifikasi produk serta berisiko tinggi.

Selain itu juga para pengusaha selalu proaktif terhadap perubahan yang berlaku dipasaran dengan menciptakan inovasi dan gagasan kreatif, memotivasi karyawan (*motivating individual others*) untuk tetap proaktif dan bertanggung jawab dalam setiap bidang/mendelegasikan pekerjaan kepada orang lain (*delegating*), menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yg ditentukan dengan tidak ada tekanan dalam bekerja (*management time & stress*), membangun komunikasi dengan karyawan (*verbal communication*), mampu bekerjasama dan membangun team kerja yang handal (*team building*), mampu mengatasi masalah yang dihadapi diperusahaan (*Recognizing defining & Problem Solving*), mengatur konflik internal diperusahaan (*Management konflik*), serta mengatur keputusan individu (*management individual decisions*).

Hasil penelitian ini memperkuat teori Suci (2008 ; 201), dimana beliau mengajukan suatu kerangka kerja konsep kemampuan manajemen yang di tinjau dari karakteristik pelaku usaha. Menurut Suci bahwa seorang pengusaha punya tujuan jelas yg akan dicapai (*path goal*), kemampuan melakukan perubahan dan Inovasi untuk melakukan perubahan lebih baik dan menguntungkan ditengah ketidakpastian, terbuka dalam pengambilan keputusan, serta percaya diri dan mampu mengatasi konflik yang terjadi diinternal perusahaan. Selain itu penelitian ini mendukung temuan Degraavel (2011) bahwa proses tiga langkah kemampuan manajerial yaitu langkah *analytical*, langkah aksi, dan langkah *keystone*. Dimensi penting adalah merancang kerangka konseptual langkah *keystone*, yakni manajer puncak dapat memposisikan dan membangun pendekatan dalam organisasi perusahaan, perlunya introspeksi untuk mencapai sasaran *strategic* dan kemampuan yang berhubungan dengan keputusan serta pentingnya para manajer puncak melibatkan sumberdaya

perusahaan untuk memahami organisasi bisnis dan mengakui fleksibilitas mental dalam melaksanakannya . Hasil temuan ini juga memperkuat teori *entrepreneur oriented* (Zimmer dan Scarborough (2005), bahwa orientasi kewirausahaan mendorong wirausaha melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen seperti merencanakan usaha melalui identifikasi kesempatan, *organizing* dan *staffing* melalui pengumpulan sumberdaya manusia lainnya. *Directing* dan *Cordinating* melalui pelaksanaan proses produksi industri dan usahan lainnya. Orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen bersinergi baik secara sengaja atau tidak melalui inovasi dan gagasan kreatif yang diwujudkan oleh pengusaha dan dilaksanakan untuk mencapai kinerja bisnis.

Temuan ini pula mendukung hasil penelitian Riyanti, (2003) bahwa dasar fundamental kemampuan manajemen dalam pengelolaan usaha yakni, (1), Kemampuan mengelola usaha secara mandiri (wirausaha), (2) Melakukan perencanaan dalam mengelola usaha, (3) Melaksanakan rencana-rencana usaha yang telah ditetapkan dan (4) Melaksanakan analisis lingkungan eksternal perusahaan.

Orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen bersinergi baik melalui inovasi dan idea-idea kreatif yang diwujudkan pengusaha dan dilaksanakan untuk pencapaian peningkatan daya saing dan kinerja bisnis. Peran IKM Pangan Gorontalo ternyata mampu meningkatkan daya saing dan telah menunjukkan kinerja bisnis yang baik. IKM Pangan di Indonesia saat ini berusaha untuk meningkatkan daya saing dan kinerja bisnisnya walaupun kemampuann industri kecil dan menengah pangan masih rendah. Hal ini terlihat dari pertumbuhan industri kecil dan menengah pangan yang masih jauh dari

harapan karena masih selalu terjebak pada masalah klasik dan kompleks yang dihadapi. Dari sisi internal, antara lain kualitas sumber daya manusia, modal kerja, penyediaan bahan baku, kewirausahaan, organisasi, dan manajemen usaha. Dari sisi eksternal, meliputi pengadaan bahan baku, akses ke lembaga pembiayaan/kredit, pemasaran, persaingan, birokrasi, dan dukungan kebijakan ekonomi yang belum sepenuhnya berpihak pada usaha kecil (Saroso, 2013)

Dalam upaya mendukung dan meningkatkan kinerja bisnis IKM pangan maka Departemen Perindustrian dan Perdagangan RI melakukan pembinaan dan pengembangan industri kecil dan menengah melalui 4 strategi program di bidang produksi dan pengolahan yaitu: (1) Meningkatkan kemampuan manajemen serta teknik produksi dan pengolahan; (2) Meningkatkan kemampuan rancang bangun dan perekayasaan; (3) Memberikan kemudahan dalam pengadaan sarana dan prasarana produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan penolong, dan kemasan; (4) Menyediakan tenaga konsultan profesional di bidang produksi dan pengolahan. (Haris dikutip dari Media Detik.com, Juni 2014).

Hasil telaah teoritis dan kajian empiris membuktikan bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan akan lebih baik bila didukung oleh kemampuan managerial yang dimiliki oleh pengusaha. Oleh karena itu pihak manajemen IKM Gorontalo dalam mengembangkan usaha, langkah strategi yang harus dilakukan menurut persepsi pengusaha IKM pangan adalah memadukan ide kreatif, inovatif, dan tindakan serta peran kemampuan managerial dalam perusahaan, mengerahkan sumber daya (karyawan, pelanggan, modal, metode) dengan tepat untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Dalam penelitian menunjukkan bahwa perlunya inovasi, proaktif, dan pengambilan resiko yang dimiliki oleh



pengusaha IKM pangan dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan, serta perlunya motivasi, pendelegasian tugas dan mengatasi konflik yang merupakan indikator dalam merefleksikan variabel kemampuan manajemen. Pendapat di atas menunjukkan bahwa pengusaha IKM Pangan untuk fokus terhadap pentingnya indikator-indikator pemicu pelaksanaan orientasi kewirausahaan serta indikator-indikator kemampuan manajemen, sehingga integrasi orientasi kewirausahaan (inovatif, proaktif, pengambilan resiko) yang baik, serta kemampuan managerial yang dimiliki oleh pengusaha IKM pangan Gorontalo mampu bersaing dan meningkatkan kinerja bisnisnya.

### **5.9.3 Pengaruh Kemampuan Manajemen Terhadap Kinerja Bisnis**

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja bisnis (Tabel 5.20) dan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2.2 yang menyatakan semakin baik kemampuan manajemen maka kinerja bisnis akan semakin meningkat ditolak. Hasil menunjukkan bahwa IKM yang memiliki kemampuan manajemen yang baik tidak harus layak memiliki kinerja yang baik. Hasil penelitian ini diperoleh bahwa pengukuran variable kemampuan manajemen lebih dominan direfleksikan oleh kemampuan mengatur konflik, akan tetapi pada pelaksanaannya yang diprioritaskan adalah kemampuan mengenal, menetapkan dan memecahkan masalah (*Recognizing defining & Problem Solving*), memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating individual others*). Hal ini terlihat dari nilai reratanya yang tinggi dengan nilai yang sama untuk masing-masing indikator sebesar 4.36; yang mengindikasikan bahwa mengatur konflik lebih dominan dan cukup penting namun belum menjadi prioritas dalam menjalankan kemampuan manajemen. Dengan demikian dapat dipahami

kemampuan mengenali menetapkan dan memecahkan masalah, memotivasi dan mempengaruhi orang lain, merupakan tindakan penting untuk mengarahkan sumber daya manusia dalam perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan salah seorang pengusaha IKM pangan, dalam merefleksikan kemampuan manajemen di perusahaan kendala-kendala yang dihadapi adalah memecahkan masalah antar karyawan, memotivasi dan mempengaruhi dengan pengetahuan dan inovasi baru yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja bisnis serta mengatur konflik internal di perusahaan. Hal ini disampaikan Pengusaha "SY" yang menyatakan :

*" Selama saya mengelola usaha industri pangan sudah kurang lebih 13 tahun hal-hal yang dihadapi adalah memberikan motivasi, pengetahuan baik secara teori dan praktek kepada karyawan, dimana hal ini butuh kesabaran dan secara perlahan-lahan dapat tercapai dengan baik. Eeeem...menghadapi karyawan memang sangat rumit terutama hal-hal yang paling bermasalah adalah dalam proses produk, masalah disiplin kerja, sistem penggajian, serta eksternal perusahaan terutama komplein dari pelanggan, yang tidak kalah penting yang dihadapi oleh kami adalah mengatasi konflik karyawan terutama menyangkut hal-hal penggajian dan kesejahteraan karyawan. Namun semua belum merupakan skala prioritas dalam rencana kerja perusahaan. Masalah konflik di perusahaan kami upayakan dengan musyawarah mufakat, kami bicarakan secara kekeluargaan dengan karyawan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Dan Alhamdulillah selama ini para karyawan memahami"*

Pernyataan tersebut dapat memberikan gambaran bahwa kemampuan seorang manajerial dalam menjelaskan semua indikator-indikator yang berhubungan dengan kemampuan manajemen sangat penting, dan kemudian pengusaha IKM dapat memberikan solusi dari permasalahan yang ada di perusahaan. Artinya seorang pengusaha harus mengetahui permasalahan di internal perusahaan, pengetahuan dan metode yang belum di pahami oleh karyawan. dan yang paling penting manajemen mengetahui karakteristik karyawan misalnya : usia, etnis, pendidikan, kondisi emosional, sebab hal ini

penting dalam meminimalisasi konflik diperusahaan. Kemampuan manajemen seorang pengusaha dalam memberikan arahan, motivasi dan mengatasi konflik akan berdampak pada keyakinan karyawan untuk dapat bekerja dengan nyaman, tanpa hambatan dan akan berpengaruh pada kinerja. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh (Timons *et.al* dalam Robins, 1989) bahwa pengusaha yang ingin sukses tidak hanya memiliki bakat kreatif dan inovatif, tapi juga harus memiliki kemampuan manajemen untuk mengerahkan sumber daya manusia, uang, dan operasional yang tepat untuk menciptakan keberhasilan usaha.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu Nurhayati (2004), dan Yin (2012) bahwa kemampuan manajerial tidak signifikan pada kinerja bisnis, Penelitian Nurhayati (2004), pada usaha kecil berorientasi ekspor di Jawa Timur. Penelitian ini menguji pengaruh faktor internal, faktor eksternal, *entrepreneurial skill* pada strategi, keunggulan bersaing dan kinerja usaha kecil yang berorientasi ekspor di daerah Jawa Timur. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil sebagai berikut: kemampuan pengusaha (*entrepreneurial skill*) tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja usaha kecil yang berorientasi ekspor. Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal berperan besar dalam menentukan kinerja bisnis dan strategi usaha kecil berorientasi ekspor di Jawa Timur.

Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yaitu Sirat, (2000); Latif (2002); Nuthail (2001); Muryati & Maupa,(2004); Suci (2008), Duygulu & Kurgun (2009); Emadzade *et.al* (2012) menyatakan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Penelitian Latif (2002) tentang kemampuan manajemen yang mengajukan model model manajemen yang diuji pada murid farmasi (apoteker) penelitian ini

merupakan review literatur manajemen yang relevan, terkait dengan efektivitas kemampuan manajemen, dan menjelaskan sebuah model yang didasarkan pada penelitian. Menurut Latif (2002), kemampuan manajemen dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja bisnis serta dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: (1) Komunikasi verbal (*verbal communication*), (2) Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*), (3).Mengatur keputusan keputusan individu (*managing individual decisions*), (4).Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*) (5) Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*), (6) Pendelegasian (*delegating*), (7) Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*), (8) Kesadaran diri (*self-awareness*), (9) Membangun tim (*team building*), (10) Mengatur konflik (*managing conflict*)

Hasil penelitian menemukan asumsi yang didasarkan pada kenyataan, walaupun keuntungan teknologi luar biasa namun kemampuan (*skill*), dasar yang dimiliki oleh pengusaha dibutuhkan untuk efektivitas, menumbuhkan dan menghasilkan hubungan antar manusia secara baik dan tetap stabil bagi kinerja bisnis industri kecil.

Berdasarkan dukungan teori dan kajian empiris diatas, hasil temuan penelitian ini menunjukkan apabila ingin di terapkan oleh pihak manajemen IKM pangan Gorontalo dalam upaya peningkatan kinerja bisnis, maka perlu melakukan kemampuan manajemen secara baik. Strategi yang harus dilakukan adalah fokus pada pengembangan inovasi produk, dan paling penting adalah memotivasi dan mempengaruhi karyawan, memecahkan masalah dengan solusi yang tepat, dan serta mengatur konflik secara tepat.

#### **5.9.4 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Orientasi Pasar**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap orientasi pasar IKM pangan Gorontalo berpengaruh signifikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang baik maka orientasi pasar makin baik. Fakta menunjukkan pelaksanaan orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan dan memberikan kontribusi baik pada orientasi pasar IKM pangan Gorontalo, Artinya pelaksanaan orientasi kewirausahaan secara internal dipengaruhi oleh persepsi pengusaha IKM pangan dalam hal pengambilan resiko, serta menciptakan inovasi baru dengan menggunakan strategi *market oriented* dalam mengalahkan pesaing. Selanjutnya orientasi kewirausahaan memiliki hubungan langsung dengan orientasi pasar dalam mengembangkan produk dalam penciptaan inovasi produk pasar. Temuan ini sesuai dengan pendapat Matsuno *et al.* (2002). menyatakan orientasi kewirausahaan diyakini memiliki hubungan langsung dengan orientasi pasar. Pada bagian lain temuan penelitian Miller (1983) menjelaskan orientasi kewirausahaan merupakan suatu orientasi untuk berusaha menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil risiko dan melakukan tindakan proaktif untuk dapat mengalahkan pesaing.

Hasil penelitian ini bila dicermati dari fakta empiris bahwa integrasi orientasi pasar yang dipersepsikan cukup baik oleh para pengusaha IKM pangan Gorontalo. Hal ini dapat diindikasikan bahwa variabel orientasi pasar yang direfleksikan oleh indikator-indikator yaitu ; Pengetahuan pasar (tentang kebutuhan pelanggan, strategi kelemahan pesaing, dan trend regulasi pemerintah), Penyebarluasan informasi pasar (informasi mengenai pelanggan dan pesaing, saluran distribusi, regulasi pemerintah tentang para pekerja, dan kontribusi pemasaran berupa rencana strategi,

komunikasi pemasaran (melayani pelanggan dan menyediakan potongan harga bagi pelanggan), telah diimplementasikan dengan baik namun perlu di tingkatkan oleh para pengusaha IKM Pangan Gorontalo. Temuan penelitian ini didukung oleh hasil wawancara dengan responden “KB” salah seorang pengusaha IKM Pangan kota Gorontalo menyatakan

*“Hal yang paling penting kami rasakan dalam mengembangkan usaha yakni informasi pasar, eeeem kami ingin mendapatkan informasi tentang cara memasarkan produk kami dengan perlakuan serta legalitas yang diketahui oleh pelanggan diseluruh Indonesia, ..... Saya sangat mengimpikan bahwa hasil praduk yang kami hasilkan bisa diketahui oleh pelanggan baik secara lokal dan nasional bahkan internasioanal. .... Yang masih terabaikan bagi kami adalah kontribusi pemasaran yang berhubungan dengan komunikasi pemasaran. Eeeeh.....Memang kami sudah lakukan informasi tentang produk kami kepada pelanggan, ditambah dengan hal-hal berkaitan dengan kebijakan pemerintah tentang industri kecil menengah, yakni program design produk, tata cara memasarkan produk IKM, saluran distribusi, membangun hubungan bisnis. (yaitu berkaitan dengan pengetahuan tentang pasar). Eeeeh tapi yang perlu disiasati dan dilakukan pembenahan serta perlu perhatian pemerintah, khususnya yang berhubungan dengan kontribusi pemasaran produk IKM pangan dalam bersaing dengan daerah lain. Misalnya, informasi dan pengetahuan tentang peluang pasar, design, harga, dsb.....”*

Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa kemampuan pengusaha IKM pangan Gorontalo dalam mengelola usahanya telah mempersepsikan pelaksanaan orientasi pasar secara baik Artinya dengan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar yang persepsikan baik oleh seorang pengusaha IKM pangan Gorontalo akan berdampak pada persaingan bisnis dan mampu menghadapi pasar yang selalu bergejolak (*turbulence*). Dengan demikian sikap Inovatif, Proaktif, dan keberanian mengambil resiko yang dimiliki oleh pengusaha IKM pangan Gorontalo sangat diperlukan dalam membangun kemampuan pengusaha untuk mengimplementasikan intelegensi pelanggan dan pesaing sehingga pengusaha IKM pangan Gorontalo mampu merumuskan dan menerapkan rencana strategi di pasar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, Kohli dan Jaworski, (1990) bahwa seorang manajer yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan menerima kegagalan akan cenderung lebih suka untuk mengenalkan produk baru untuk merespon perubahan permintaan konsumen. Proaktif dalam konteks kewirausahaan berkaitan dengan perspektif untuk melihat ke depan dan cenderung untuk mengambil inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan dengan berpartisipasi dalam merebut pasar (Lumkin dan Dess, 1996). Dimensi proaktivitas dalam kewirausahaan diyakini mendorong dalam melakukan identifikasi peluang pasar baru (Miller dan Friesen, 1982; Vekatraman, 1989), kemampuan sikap proaktif dan inovasi yang dimiliki oleh pengusaha akan meningkatkan intelegensi pasar (Kohli dan Jaworski). Selanjutnya Riana (2010) menegaskan bahwa kemampuan orientasi kewirausahaan yang tinggi sangat diperlukan oleh industri kecil dan menengah dalam melaksanakan aktivitas orientasi pasar. Dengan demikian sikap keberanian untuk mengambil resiko bisnis, selalu melakukan perubahan dan iniovasi, bersaing secara lebih agresif dipasar akan memudahkan industri kecil dan menengah untuk melakukan intelegensi pasar yaitu pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar, dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi pemasaran.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Sinkula dan Baker (2009) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah dua konsep yang saling berhubungan, namun memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan merefleksikan sampai sejauh mana sasaran pertumbuhan perusahaan dipicu oleh identifikasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan. Sebaliknya orientasi pasar

merefleksikan dampak perencanaan pasar strategik perusahaan yang diakibatkan oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan pesaing.

Hasil telaah teoritis kajian empiris dari hasil penelitian ini terbukti bahwa kedua orientasi startegik yaitu orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki kontribusi yang sama dalam meningkatkan kinerja bisnis IKM pangan Gorontalo. Maka perlunya dilakukan oleh pengusaha IKM pangan Gorontalo untuk mengimplementasikan integrasi orientasi kewirausahaan yang baik. Strategi yang digunakan untuk meningkatkan orientasi pasar adalah memfokuskan perhatian yaitu ; pengetahuan tentang pasar yaitu, penyebarluasan informasi pasar, kontribusi pemasaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa implementasi integrasi orinetasi kewirausahaan yaitu sikap inovatif, proaktif, dan pengambilan resiko membawa perubahan dan manfaat dalam memperbaiki pelaksanaan orientasi pasar yakni pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar, Kontribusi pemasaran sehingga dapat meningkat daya saing dan kinerja bisnis.

#### **5.9.5 Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis**

Hasil analisis diperoleh orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bsnis IKM pangan Gorontalo. Hal ini di dukung oleh fakta empiris bahwa semakin baik orientasi pasar maka kinerja bisnis diharapkan semakin meningkat. Temuan ini pula mencerminkan bahwa pelaksanaan orientasi pasar yang direfleksikan dengan pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar, kontribusi pemasaran dapat meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis. pada IKM pangan Gorontalo mampu menghadapi pasar yang bergejolak (*turbulence*).

Hasil penelitian ini memperkuat temuan yang ditegaskan oleh Riana



(2010), bahwa pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar, Kontribusi pemasaran dapat meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis di industri kecil dan menengah. Artinya :bahwa pelaksanaan orientasi pasar yang dicerminkan melalui pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar, kontribusi pemasaran yang efektif mampu meningkatkan kinerja bisnis. Glancey, 1998 mengemukakan pengukuran kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Selanjutnya Gitman (1994) mengungkapkan bahwa kinerja bisnis digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja bisnis, baik berupa kinerja keuangan maupun kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, *market share*, dan tingkat pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan *assets*)

Penegasan teoritis diatas, bila dicermati pada fakta empiris penelitian ini membuktikan bahwa pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba merupakan cerminan kinerja IKM pangan. Sejalan dengan dukungan teori diatas memperkuat hasil penelitian ini bahwa pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan *assets*. merupakan cerminan dari kinerja bisnis IKM responden pangan Gorontalo. Pengukuran variabel orientasi pasar lebih dominan direfleksikan oleh indikator pengetahuan tentang pasar, kemudian diikuti oleh indikator kontribusi pemasaran, dan yang memiliki trend terendah menurut persepsi responden, yaitu penyebarluasan informasi pasar namun dapat dikategorikan cukup baik. Sementara kinerja bisnis lebih dominan direfleksikan oleh pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, yang menurut persepsi responden memiliki nilai yang sama dan kontribusi dominan dalam pelaksanaannya serta dipandang penting dalam merefleksikan variabel kinerja. .

Sedangkan indikator pertumbuhan *assets* menurut persepsi responden masih perlu ditingkatkan.

Hasil wawancara dengan para responden bahwa orientasi pasar merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan IKM pangan. Orientasi pasar dapat terlaksana dengan baik jika di dukung oleh pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar, kontribusi pasar. Wujud pengetahuan tentang pasar adalah menjaga hubungan dengan partnir bisnis, memperhatikan trend-trend regulasi tentang bisnis, kelemahan dan strategi pesaing serta kebutuhan pelanggan. penyebarluasan informasi pasar sangat penting yang berkaitan dengan inovasi informasi pelanggan, saluran distribusi serta kebijakan masalah karyawan. Selain itu perlunya kontribusi pemasaran yang berkaitan dengan komunikasi pemasaran, merencanakan dan menerjemahkan implementasi strategi pemasaran, sehingga terdapat persepsi yang sama dalam pengambilan keputusan pemasaran. Dengan demikian implementasi orientasi pasar dicerminkan melalui pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar, kontribusi pemasaran membawa perubahan pada tingkat pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan *assets*, perusahaan.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Narver & Slater (1994) bahwa orientasi pasar merupakan orientasi strategis yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis. Selanjutnya Ruekert (1992).mengemukakan pengukuran orientasi pasar terhadap kinerja unit bisnis yaitu : Memperoleh dan menggunakan informasi dari pelanggan, Mengembangkan suatu strategi yang akan menemukan kebutuhan pelanggan, dan Mengimplementasikan strategi dengan mendengarkan kebutuhan dan kekurangan pelanggan. Temuan ini sejalan dengan Narver & Slater (1994) dalam mengeksplorasi peran orientasi pasar terhadap kinerja

perusahaan di 140 *Strategic Business Unit* (SBU) dinegara barat membuktikan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi pasar yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya bahwa suatu bisnis yang mempunyai tingkat orientasi pasar yang tinggi cenderung berimplikasi terhadap keuntungan. Selain itu orientasi pasar merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat keuntungan perusahaan.

Temuan penelitian ini berbeda dengan Hassim *et al.* (2012) bahwa orientasi pasar menunjukkan efek negatif terhadap kinerja perusahaan. Alasannya peran orientasi pasar belum dapat merefleksikan dampak perencanaan pasar strategik perusahaan yang diakibatkan oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan pesaing di beberapa perusahaan kecil.

Berdasarkan teori dan kajian empiris diatas, hasil temuan penelitian ini apabila di aplikasikan oleh pengusaha IKM pangan Gorontalo dalam upaya peningkatan kinerja bisnis. maka yang penting dilakukan adalah pelaksanaan orientasi pasar yang baik.adalah memperhatikan hal-hal tentang pengetahuan tentang pasar, penyebarluasan informasi pasar, kontribusi pemasaran. Strategi yang digunakan dalam meningktkan kinerja bisnis dengan memfokuskan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan *assets*, perusahaan.

#### **5.9.6 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis melalui Kemampuan Manajemen**

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis melalui kemampuan manajemen diperoleh nilai positif dan tidak signifikan (tabel 5.22). Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan manajemen, namun orientasi kewirausahaan melalui kemampuan

manajemen kekinerja bisnis tidak signifikan secara nyata belum mampu membuktikan peningkatan kinerja bisnis. Dengan demikian pengaruh mediasi kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis melalui jalur pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen positif dan signifikan, kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis positif tidak signifikan dan orientasi kewirausahaan melalui kemampuan manajemen terhadap kinerja juga menunjukkan positif dan tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen tidak mampu menjelaskan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, dan dapat dimaknai bahwa kemampuan manajemen bukan sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris dan temuan baru bahwa orientasi kewirausahaan mampu memberikan kontribusi baik terhadap kemampuan manajemen, namun melalui kemampuan manajemen yang baik tidak dapat meningkatkan kinerja bisnis. Dengan demikian pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang direfleksikan melalui *inovatif*, *proaktif* dan pengambilan resiko, dan peran kemampuan manajemen direfleksikan kemampuan mengatur konflik, kemampuan mengenal, menetapkan dan memecahkan masalah (*Recognizing defining & Problem Solving*), memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating individual others*), tidak dapat menjelaskan peningkatan kinerja bisnis IKM pangan yang dicerminkan oleh pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan *assets*,

Berdasarkan temuan empiris bahwa kemampuan manajemen pengusaha IKM pangan Gorontalo tidak terlalu diperhatikan, Hal ini tercermin dalam kalimat wawancara dengan responden : “.....kemampuan manajemen yang dijalankan oleh pengusaha belum mengacu pada standar yang teori yang ada, pelaksanaan

kemampuan manajemen hanya terbatas pada beberapa hal yaitu pendelegasian kerja, mengatur konflik, memotivasi dan mempengaruhi karyawan, menetapkan dan memecahkan permasalahan, walaupun hal ini merupakan prioritas diperusahaan, namun secara praktek dilakukan tidak terstruktur secara organisasi pada IKM, dan semuanya dilakukan secara kekeluargaan serta mengacu akar budaya gorontalo yaitu *dulohupa* (bermusyawarah mufakat) dan *moharagawa* (saling menghargai). keahlian dan kemampuan manajemen tidak semua diperlukan dalam pelaksanaan IKM yang sangat diperlukan oleh para pengusaha adalah memiliki inovasi, proaktif, mengatur resiko dan beretos kerja memiliki modal dalam berusaha, sebab usaha pangan adalah usaha yang mudah dilaksanakan dikarenakan usaha ini sudah mengakar dari para orang tua terdahulu, sehingga peningkatan kinerja bisnis tidak serta merta melalui kemampuan manajerial diperusahaan, karena pada dasarnya peluang bisnis di Gorontalo terletak pada orientasi bisnis yang dimiliki oleh pengusaha IKM, serta strategi bagaimana memanfaatkan peluang pasar dan memanfaatkan regulasi, peluang modal yang ada didaerah, membangun komunikasi dengan konsumen,

Dari wawancara diatas dapat dimaknai bahwa hasil penelitian ini memperluas dan menemukan temuan baru bahwa variabel kemampuan manajemen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis dan bukan pemediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis pada industri kecil dan menengah pangan Gorontalo. Bukti empiris penelitian ini mengimpilikasikan bahwa pelaksanaan kemampuan manajemen pada industri kecil menengah pangan masih belum diterapkan sepenuhnya dengan menggunakan delapan aspek perilaku kemampuan manajemen dalam perusahaan industri kecil, meskipun hasil empiris, nilai *outloding faktor* dan nilai rerata menunjukkan

indikator kemampuan mengatur konflik, memotivasi & mempengaruhi orang lain, memecahkan masalah menunjukkan angka tertinggi. namun hal ini belum berimplikasi mempengaruhi dan meningkatkan kinerja bisnis IKM pangan Gorontalo. Implikasi temuan studi ini, yaitu; *pertama*, indikator pengukuran kemampuan manajemen yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya pada usaha jasa dan IKM yang berbeda yakni pada usaha Farmasi (Latif,2002), dan IKM bordir ( Suci, 2008), sedangkan penelitian ini dilakukan pada beberapa jenis usaha IKM pangan, dimana tingkat karakteristik pendidikan responden yang bervariasi yaitu ; SMA 60,5%, SMP 17,1 dan SD 9,2 %, sehingga untuk membekali dan mentransfer berbagai pengetahuan tentang kepemimpinan dan *skill management*, belum dapat memberikan implikasi peningkatan kinerja bisnis, *kedua*, bukti empiris menemukan bahwa pelaku bisnis IKM pangan yang terlibat dalam perusahaan belum memiliki komitmen secara baik yang dituangkan program – program strategis perusahaan, terutama yang berhubungan inovasi, berbagi pengetahuan dalam upaya peningkatan kinerja bisnis.

Temuan ini tidak sejalan hasil - hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu (Latief, 2008 ; Duygulu *et al* (2009), Degraavel (2011), dan Emadzade *et al*, (2012), telah menunjukkan bahwa peran kemampuan manajemen merupakan dasar kuat untuk berinovasi, pengambilan keputusan, dalam meningkatkan kinerja bisnis. Selain itu dengan di dukung oleh strategi pengembangan berupa struktur organisasi, kemampuan membangun tim, konversi pengetahuan dan teknologi yang digunakan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis, pada bagian lain Degraavel (2011), dan Emadzade *et al*, (2012), membuktikan bahwa kemampuan manajemen berhubungan positif antara orientasi kewirausahaan terhadap peningkatan kinerja bisnis. Selanjutnya

Latif (2002), dan Suci (2008) bahwa kemampuan manajemen dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja bisnis serta dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: (1) Komunikasi verbal (*verbal communication*), (2) Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*), (3).Mengatur keputusan keputusan individu (*managing individual decisions*), (4).Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*) (5) Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*), (6) Pendelegasian (*delegating*), (7) Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*), (8) Kesadaran diri (*self-awareness*), (9) Membangun tim (*team building*), (10) Mengatur konflik (*managing conflict*). Untuk itu temuan penelitian ini merupakan pemahaman dan bisa dijadikan sebagai salah satu rujukan baru tentang strategi penguatan pemberdayaan IKM pangan agar mempraktekan kemampuan manajemen tidak selalu memandang kemampuan pengetahuan semata namun dibarengi dengan orientasi wirausaha dan pengalaman yang dimiliki serta mampu menemukan peluang dan inovasi yang berkaitan dengan peluang dan informasi pasar.

#### **5.9.7 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Orientasi Pasar**

Berdasarkan hasil analisis jalur pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Yang dimediasi oleh orientasi pasar diperoleh nilai koefisien positif dan signifikan. Hasil temuan ini berarti bahwa orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja bisnis, dan melalui orientasi pasar yang baik akan, maka kinerja bisnis akan meningkat. Artinya bahwa orientasi kewirausahaan yang direfleksikan dengan sikap pengambilan resiko seorang pengusaha akan menciptakan orientasi pasar yang direfleksikan melalui

penyebarluasan informasi pasar sehingga mampu meningkatkan kinerja bisnis IKM pangan Gorontalo.

Hasil uji mediasi diperoleh bahwa orientasi pasar mediasi parsial (*partial mediation*). Artinya pelaksanaan orientasi kewirausahaan dapat mempengaruhi kinerja bisnis secara langsung dan dapat dimediasi oleh orientasi pasar. Koefisien arah hubungan hubungan diperoleh nilai positif bahwa orientasi pasar yang baik dapat meningkatkan kinerja bisnis apabila IKM pangan Gorontalo melaksanakan orientasi pasar dengan melakukan penyebaran informasi pasar dengan baik. Berdasarkan hasil temuan penelitian ini mampu memberikan bukti secara empiris bahwa orientasi pasar merupakan variabel intervening dan berfungsi memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis secara parsial. Dengan demikian hal ini merupakan rujukan bagi pengusaha IKM pangan Gorontalo dalam memperhatikan pentingnya orientasi pasar, dan secara terus menerus melakukan inovasi dan proaktif dalam peningkatan kinerja bisnis.

Temuan penelitian ini mendukung Kohli dan Jaworski, (1990) bahwa seorang manajer yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan menerima kegagalan akan cenderung lebih suka untuk mengenalkan produk baru dengan jalan penyebaran informasi pasar untuk merespon perubahan permintaan konsumen. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Vitale *et al.*, (2002) dan Keh *et al.* (2006) menyatakan bahwa semakin baik pelaksanaan orientasi pasar dan kemampuan orientasi kewirausahaan perusahaan, maka kinerja usaha akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi temuan Sinkula & Baker (2009) bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah dua konsep yang saling berhubungan, namun memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan



merefleksikan sampai sejauh mana sasaran pertumbuhan perusahaan dipicu oleh identifikasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan. Sebaliknya orientasi pasar merefleksikan dampak perencanaan pasar strategik perusahaan yang diakibatkan oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan pesaing.

Hasil wawancara dengan responden, pengusaha IKM pangan bahwa pelaksanaan orientasi pasar yang dibentuk oleh perusahaan yang terkait dengan pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar, kontribusi pemasaran yang baik memperlancar proses informasi pasar, pengetahuan pasar serta memperlancar proses produksi sehingga menjadikan IKM menjaga keunggulan bersaing. Disisi lain perusahaan dapat mengenali perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing dan perkembangan teknologi informasi didunia bisnis. Selain itu juga kemampuan IKM pangan Gorontalo dapat menggali informasi dari konsumen terkait dengan perubahan selera pasar dan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan pengetahuan baru dalam upaya peningkatan kinerja bisnis.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Raduwan dan Mahmood (2011) untuk menguji pengaruh mediasi orientasi pasar pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM di Malaysia. di mana orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan merupakan faktor kunci keberhasilan UKM. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan responden pemilik / manajer yang dipilih secara acak dari kerangka sampling pada UKM terdaftar di Malaysia. Temuan menunjukkan bahwa hubungan signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, dan juga antara orientasi pasar dan kinerja, sementara orientasi pasar ditemukan sebagian memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis. Dengan demikian orientasi pasar merupakan

mediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis IKM.

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan dengan baik mampu meningkatkan kinerja bisnis melalui peran orientasi pasar di IKM pangan Gorontalo. Dengan demikian bagi pengusaha IKM pangan di Gorontalo ingin meningkatkan kinerja bisnisnya, maka strategi yang tepat untuk mendukung peningkatan kinerja IKM pangan di Gorontalo menurut persepsi pengusaha IKM adalah meningkatkan peran orientasi pasar yaitu melalui penguatan penyebaran informasi pasar dan pengetahuan pasar diperusahaan.

#### **5.10 Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, kajian teoritis dan empiris maka orisiniltas hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan dasar terhadap konfigurasi pengembangan permodelan terhadap hubungan orientasi kewirausahaan, terhadap kinerja bisnis baik secara langsung maupun dimediasi oleh kemampuan manajemen maupun orientasi pasar. Dimana peneliti terdahulu pengujiannya dilakukan secara terpisah-pisah.
2. Temuan penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa hubungan pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen positif dan signifikan, kemampuan manajemen terhadap kinerja bisnis positif tidak signifikan dan orientasi kewirausahaan melalui kemampuan manajemen terhadap kinerja juga menunjukkan positif dan tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen tidak mampu menjelaskan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, dan dapat

dimaknai bahwa kemampuan manajemen bukan sebagai variabel mediasi. Hasil ini memperluas dan menemukan temuan baru dalam memperkuat pandangan *resources based view* (RBV). bahwa peran kemampuan manajemen yang dimiliki oleh pengusaha IKM pangan Gorontalo tidak mampu meningkatkan kinerja bisnis, Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Latif (2002), dan Suci (2008), bahwa kemampuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

3. Temuan penelitian ini memberikan hubungan tidak hanya antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, namun peran mediasi orientasi pasar terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis IKM pangan Gorontalo. Pengembangan konsep *resources based view* (RBV). dalam penelitian ini ditunjukkan oleh peran orientasi kewirausahaan sebagai *intangible assets dan market growth* yang membuktikan keunggulan yang dimiliki oleh IKM pangan Gorontalo.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan kemampuan manajemen, orientasi pasar, menjadikan sumber kapabilitas dalam memperkuat peran sumber daya manusia *entrepreneur* pangan sebagai sumber daya yang memiliki keunikan dan merupakan sesuatu yang berharga yang tidak dapat ditiru dengan sempurna, serta lahir dari peradaban dan akar budaya gorontalo serta nilai-nilai etika bisnis menuju kinerja bisnis yang unggul.

#### **5.11 Kontribusi Penelitian.**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka kontribusi terhadap teori dan praktis penelitian ini sebagai berikut :

### 5.11.1 Kontribusi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen strategik, khususnya teori orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar dalam meningkatkan kinerja bisnis baik langsung maupun tidak langsung. Secara rinci penjabaran teoritis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan konsep pengembangan tentang hubungan orientasi kewirausahaan dalam upaya peningkatan kinerja bisnis baik secara langsung maupun dimediasi oleh kemampuan manajemen yang didasarkan pada *grand theory resources based view* (Barney, 1991 ; Mahoney, 1995, ; Grant, 1997).
2. Temuan empiris penelitian ini memberikan kontribusi pada teori *entrepreneur oriented* Zimmer dan Scarborough 2005, bahwa orientasi kewirausahaan mendorong wirausaha melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen seperti merencanakan usaha melalui identifikasi kesempatan, *organizing* dan *staffing* melalui pengumpulan sumberdaya manusia lainnya. *Directing* dan *Cordinating* melalui pelaksanaan proses produksi industri dan usahan lainnya.
3. Hasil Penelitian ini mendukung teori *entrepreneur skills* dari (Drucker : 1985), bahwa wirausaha adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan suatu produk yang awalnya usaha biasa saja. Akan tetapi, dengan penerapan konsep manajemen dan teknik manajemen (yaitu dengan bertanya nilai apa yang berharga bagi pelanggan), standardisasi produk, perancangan proses dan peralatan, dan mendasarkan pelatihan pada

analisis pekerjaan dapat meningkatkan sumber daya yang ada dan menciptakan pasar serta pelanggan baru.

4. Hasil Penelitian ini memberikan kontribusi pengembangan penelitian terdahulu temuan tentang kemampuan manajemen. (Latif, 2001; Suci, 2008, Duygulu dan Kurgun, 2009 ; Yin ; 2012, Emadzade, *et.al.*, 2012). bahwa Kemampuan manajerial yang tinggi dapat memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan dan kinerja bisnis. Konsep kemampuan manajemen pada penelitian ini merupakan salah satu konsep keterbaruan karena belum banyak penelitian yang membahas, terutama kemampuan manajemen dijadikan sebagai variabel mediasi. alasannya bahwa penelitian ini lokus dan karakteristik responden, serta jenis usahanya berbeda dengan konsep penelitian sebelumnya tentang kemampuan manajemen khusus di industri kecil yang dikaji secara mendalam. Temuan empiris penelitian juga memberikan kontribusi dalam mengeksplorasi peran kemampuan manajemen pada IKM pangan baik langsung maupun sebagai mediasi, meskipun hasilnya berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja bisnis IKM Pangan Gorontalo.
5. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, Kohli dan Jaworski, (1990) ; (Lumkin dan Dess, 1996). menyatakan bahwa seorang manajer yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan menerima kegagalan akan cenderung lebih suka untuk mengenalkan produk baru untuk merespon perubahan permintaan konsumen. Proaktif dalam konteks kewirausahaan berkaitan dengan perspektif untuk melihat ke depan dan cenderung untuk mengambil inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan dengan berpartisipasi dalam merebut pasar.

### 5.11.2 Kontribusi Praktis

1. Hasil temuan ini mengacu pada fenomena penelitian bahwa kendala dan hambatan dihadapi oleh IKM pangan Gorontalo disebabkan belum kokohnya kemampuan manajerial dan karakter wirausaha. Hal yang perlu dilakukan adalah implementasi orientasi kewirausahaan yang baik. Strategi yang digunakan untuk peningkatan kinerja bisnis usaha kecil dan menengah dengan memfokuskan pada perilaku berani dalam pengambilan resiko yakni melakukan kemampuan perusahaan melakukan perubahan dengan mencoba hal-hal baru, serta mengeksploitasi perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan bersaing. Menciptakan teknologi baru, serta proaktif dalam memonitor lingkungan bisnis.
2. Hasil Penelitian ini memberikan transfer pengetahuan dan pemahaman bagi IKM pangan Gorontalo, betapa pentingnya orientasi kewirausahaan dalam peningkatan kinerja bisnis. Mencermati hasil penelitian ini bahwa meskipun kemampuan manajemen belum mampu memberikan kontribusi besar bagi peningkatan kinerja bisnis, namun temuan empiris memberikan harapan-harapan prioritas yang direfleksikan melalui motivasi, pendelegasian tugas dan mengatasi konflik yang merupakan indikator-indikator pemicu pelaksanaan kemampuan manajemen, sehingga integrasi orientasi kewirausahaan (*inovatif, proaktif, pengambilan resiko*) yang baik, serta kemampuan manajerial yang dimiliki oleh pengusaha IKM pangan Gorontalo mampu bersaing dan meningkatkan kinerja bisnisnya.
3. Dalam menerapkan orientasi pasar IKM pangan perlu mencermati dan memberikan penguatan terhadap indikator peran penyebaran informasi pasar dan pengetahuan tentang pasar dan kontribusi dalam merefleksikan

variabel orientasi pasar. sehingga menjadikan IKM menjaga keunggulan bersaing, selain itu perusahaan dapat mengenali perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing dan perkembangan teknologi informasi di dunia bisnis. Selain itu juga kemampuan IKM pangan Gorontalo dapat menggali informasi dari konsumen terkait dengan perubahan selera pasar dan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan pengetahuan baru dalam upaya peningkatan kinerja bisnis.

4. Dalam penelitian ini memberikan kontribusi dan peran serta pemerintah, khususnya pemerintah daerah perlu mengupayakan (1) Pelatihan teknik produksi dan pengolahan; (2) Bantuan permodalan; (3) Memberikan kemudahan dalam pengadaan sarana dan prasarana produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan penolong, dan kemasan; (4) Menyiapkan tenaga teknis konsultan profesional di bidang produksi dan pengolahan.
5. Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan bagi IKM pangan Gorontalo dan pemerintah dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis, melalui implementasi orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan orientasi pasar.

#### **5.12 Implikasi Penelitian**

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keberanian dalam pengambilan resiko, merupakan hal penting dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan. Sikap keberanian mengambil resiko yang di tunjukkan oleh pelaku usaha yaitu melakukan perubahan dengan mencoba hal-hal baru, serta mengeksploitasi perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan bersaing. Indikator Proaktif berdasarkan data menunjukkan bahwa sebagian besar responden yakni sebesar 89.47 % adalah perempuan, memiliki inisiatif

yang tinggi dalam memperkenalkan produk baru, peningkatan kapasitas produksi, peningkatan kualitas, mengantisipasi perubahan lingkungan usaha, memonitor lingkungan bisnis dalam rangka menjaga keseimbangan harga dengan mengacu pada *trend-trend* yang ada di pasaran.

2. Menurut teori yang dikemukakan oleh (Timons *et.al*, dalam Robins, 1989) bahwa pengusaha yang ingin sukses tidak hanya memiliki bakat kreatif dan inovatif, tapi juga harus memiliki kemampuan manajemen untuk mengerahkan sumber daya manusia, uang, dan operasional yang tepat untuk menciptakan keberhasilan usaha. Implikasi temuan studi ini, yaitu; *pertama*, indikator pengukuran kemampuan manajemen yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya pada usaha jasa dan IKM yang berbeda, yakni pada usaha Farmasi (Latif,2002), dan IKM bordir ( Suci, 2008), sedangkan penelitian ini dilakukan pada beberapa jenis usaha IKM pangan, dimana tingkat karakteristik pendidikan responden yang bervariasi yaitu ; SMA 60,5%, SMP 17,1 dan SD 9,2 %, sehingga untuk membekali dan mentransfer berbagai pengetahuan tentang kepemimpinan dan *skill management*, belum dapat memberikan implikasi peningkatan kinerja bisnis, *kedua*, bukti empiris menemukan bahwa pelaku bisnis IKM pangan yang terlibat dalam perusahaan belum memiliki komitmen secara baik yang dituangkan program – program strategik perusahaan, terutama yang berhubungan inovasi, berbagi pengetahuan dalam upaya peningkatan kinerja bisnis.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan orientasi pasar yang dibentuk oleh perusahaan, terkait dengan pengetahuan tentang pasar, penyebaran informasi pasar, kontribusi pemasaran yang baik



memperlancar proses informasi pasar, pengetahuan pasar serta memperlancar proses produksi sehingga menjadikan IKM pangan menjaga keunggulan bersaing. Disisi lain perusahaan dapat mengenali perubahan yang terjadi di pasar, konsumen, pesaing dan perkembangan teknologi informasi di dunia bisnis. serta dapat menggali informasi dari konsumen terkait dengan perubahan selera pasar dan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan pengetahuan baru dalam upaya peningkatan kinerja bisnis.

4. Implikasi Global temuan ini memberikan pemahaman tentang integrasi konseptual hubungan struktural dan pentingnya aspek orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen dan orientasi pasar dalam meningkatkan kinerja bisnis. Dalam upaya peningkatan kinerja bisnis diperlukan konsep secara integrasi dengan orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan orientasi pasar secara berkelanjutan,

### **5.13 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah dengan maksimal, namun mengingat luasnya cakupan bahasan serta besarnya variasi responden, maka penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini tidak menggunakan variabel kontrol seperti faktor umur, jenis kelamin pengusaha pangan. Sebagian besar pengusaha didominasi oleh perempuan dan usia lebih tua dibanding dengan pengusaha yang lebih muda. Hal ini menunjukkan bahwa sikap yang konserfatif yang dimiliki oleh pengusaha IKM pangan.
2. Obyek penelitian ini dilakukan pada berbagai jenis IKM pangan di Provinsi Gorontalo dengan responden para pemilikmanajer. Dengan demikian hanya terbatas pada kemampuan generalisasi hasil temuan pada industri kecil dan

menengah pangan. Selain itu penelitian ini juga tidak membedakan IKM pangan yang sejenis dan membedakan pengelola laki-laki atau perempuan

3. Akurasi dan ketepatan model yang dianalisis hanya pada keragaman variabel orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, orientasi pasar, dan kinerja bisnis. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti ; Karakteristik lingkungan bisnis, Inovasi, variabel internal (usia, ukuran, dan struktur) yang mempengaruhi postur kewirausahaan atau mengembangkan model pengukuran seperti pada kinerja bisnis yaitu customer delivery performance. Selain itu cakupan obyek dan responden lebih diperluas dengan konsep penelitian dengan mengambil lokus pada industri kecil menengah pangan yang ada diseluruh Indonesia atau industri kecil yang berbeda.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Orientasi kewirausahaan yang baik mampu meningkatkan kinerja bisnis. Implementasi sikap inovatif, proaktif, dan keberanian mengambil resiko yang baik mempunyai peran penting dalam mendukung tercapainya orientasi kewirausahaan, sehingga dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja bisnis industri kecil dan menengah pangan di Gorontalo. Selanjutnya kemampuan manajemen pengusaha sangat menentukan kinerja bisnis, namun tidak memberikan efek signifikan pada kinerja bisnis baik secara langsung maupun sebagai variabel pemediasi, sedangkan orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis, baik langsung maupun sebagai variabel pemediasi.
2. Orientasi kewirausahaan mampu memberikan kontribusi baik terhadap kemampuan manajemen, namun melalui kemampuan manajemen tidak dapat meningkatkan kinerja bisnis. Dengan demikian pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang direfleksikan melalui keberanian pengambilan resiko, dan peran kemampuan manajemen direfleksikan kemampuan mengatur konflik, kemampuan mengenal, menetapkan dan memecahkan masalah (*Recognizing defining & Problem Solving*), memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating individual others*), tidak dapat menjelaskan peningkatan kinerja bisnis IKM pangan yang dicerminkan oleh pertumbuhan

penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan *assets*, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen tidak mampu menjelaskan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, dan dapat dimaknai bahwa kemampuan manajemen bukan sebagai variabel mediasi.

3. Orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja bisnis, dan melalui orientasi pasar yang baik akan, maka kinerja bisnis akan meningkat. Peran orientasi pasar dalam model adalah mediasi parsial (*partial mediation*). Artinya pelaksanaan orientasi kewirausahaan dapat mempengaruhi kinerja bisnis secara langsung dan dapat dimediasi oleh orientasi pasar.

## **6.2. Saran-Saran**

Berdasarkan pada hasil dan kesimpulan penelitian ini, dapat dikemukakan saran-saran yang menjadi rekomendasi penelitian sebagai berikut :

1. Keberanian dalam pengambilan resiko, menurut penilaian responden memiliki kontribusi dominan atau dipandang penting dalam merefleksikan variabel orientasi kewirausahaan. Sementara kemampuan manajemen lebih dominan dicerminkan oleh kemampuan mengatur konflik, kemampuan mengenal), menetapkan dan memecahkan masalah, memotivasi dan mempengaruhi orang lain, Pengetahuan tentang pasar dan penyebaran informasi pasar memiliki peran dominan dan dipandang penting dalam merefleksikan orientasi pasar. Dengan demikian pihak pengusaha IKM pangan lebih memfokuskan perhatian dalam indikator-indikator tersebut. Namun tetap memperbaiki indikator-indikator yang dipersepsikan oleh responden masih kurang seperti Inovatif pada orientasi kewirausahaan. Komunikasi verbal (*verbal communication*), mengatur waktu dan tekanan,

mengatur keputusan keputusan individu, pendelegasian, membangun tim kerja pada kemampuan manajemen, indikator kontribusi pemasaran pada orientasi pasar.

2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi kemampuan berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja bisnis. Untuk itu temuan penelitian ini merupakan pemahaman dan bisa dijadikan sebagai salah satu rujukan baru tentang strategi penguatan pemberdayaan IKM pangan agar mempraktekan kemampuan manajemen tidak selalu memandang kemampuan pengetahuan semata, namun dibarengi dengan orientasi wirausaha dan pengalaman yang dimiliki serta mampu menemukan peluang dan inovasi yang berkaitan dengan peluang dan informasi pasar. serta meningkatkan kemampuan dalam membangun tim kerja.
3. Indikator pertumbuhan *assets* memiliki kontribusi dominan atau dipandang paling penting indikator pertumbuhan *assets*, namun belum dilaksanakan dengan baik. Kondisi ini dapat dilihat dari fakta empiris yang ditunjukkan dengan nilai rerata, indikator pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan laba yang dipandang paling diprioritaskan atau diutamakan dalam pencapaian kinerja bisnis. Untuk itu direkomendasikan kepada pihak pengelola agar meningkatkan kinerja bisnis yang memiliki peran dominan atau dipandang penting yakni indikator pertumbuhan *assets* yang dicerminkan melalui kenaikan *assets* yang dimiliki oleh IKM Pangan Gorontalo. Disarankan kepada pihak manajemen IKM pangan memperhatikan dan melaksanakan dengan baik pertumbuhan *assets*, karena berdasarkan persepsi responden masih rendah jika dibandingkan dengan dua indikator lainnya.

4. Dalam upaya mendukung pengembangan industri kecil dan menengah sinergi pemerintah pusat, pemda, swasta, maupun masyarakat khususnya nelayan menjadi kunci sukses dalam upaya peningkatan kinerja bisnis. Kebijakan sistem pengembangan industri kecil dan menengah langkah awal perbaikan manajemen IKM yang baik dalam rangka mendukung pengembangan di daerah. Namun dalam pelaksanaannya pemerintah daerah khususnya pemerintah Provinsi Gorontalo belum serius. Perlunya proaktif pemerintah terutama dalam hal perbaikan manajemen IKM melalui pelatihan manajemen IKM dan bantuan fasilitas dan permodalan, sehingga kinerja bisnis IKM meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David. A. 2006. *Strategic Market Management*. 7th ed. John Willey & Son, Inc. New York.
- Abu Hassim, Abu Bakar, Abdul-Talib, 2012. The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organisational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance, *International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR Vol.10 (2011) IACSIT Press, Singapore*
- Baker. W.E. and Sinkula. J.M. 2009. The Complementary Effect Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business. *Journal of Small Business Management*. 47 (4). P. 443-464.
- Basri, F. H. 1997. *Perekonomian Indonesia Menjelang Abad XXI. Distorsi Peluang dan Kendala, Cetakan 3 Penerbit Erlangga, Jakarta*.
- Baswir, R. 1995. *Industri Kecil dan Konglomerasi di Indonesia : Prospek Kemitraan*, Prisma No 10 tahun XXIV Oktober 1995, LP3ES, Jakarta.
- Benito and Gallego, 2007. Role Of Entrepreneurship And Market Orientation In Firms Success, *European Journal of Marketing Vol. 43 No. 3/4, 2009 pp. 500-522q Emerald Group Publishing Limited 0309-0566n DOI 10.1108/03090560910935550*.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A., 1993. *Human resources Management, An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Chadwick, Barnett T and Dwyer S, 2004. Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Firm Performance: An Empirical Study in The Banking Industry. *Journal of Management*. Pp.30-36
- Choung Sun. 2004. *A Taxonomy of operation Strategies of High Performing Small and Medium Enterprises in Singapore*. *International Journal of Operations and Production Management*; 24, ABI/INFORM Research pg-321.
- Cooper, D.R., dan Schindler, P.S., 2003., *Business Research Methods*, Eight Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY 10020
- Costello, N. 1996. "Learning and routines in high-tech SMEs: analysing rich case study material", *Journal of Economic Issues*, Vol. 30 No. 2.
- Covin, J.G., Miles, M.P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice* 23, pp. 47-63.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16, pp. 7-25.

- Day dan Wensley, R. 1988. Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*. 52 (April), pp. 1-20.
- Degravel Daniel, 2011. Managing Organizational Capabilitiesv :The Keystone Step. *Journal of Strategy and Management Vol. 4 No. 3, 2011 pp. 251-274q Emerald Group Publishing Limited 1755-425X DOI 10.1108/17554251111152270*
- Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Gorontalo Dalam Angka. 2012
- Drucker, P.F. 1985. *Inovation and Entrepreneurship : Practice and Principles, New York : Harper and Row*
- Duygulu Ethem Duygulu and Kurgun Osman Avsar, 2009 The Effect Of Managerial Entrepreneurship Behavior On Employee Satisfaction: Hospitality Managers' Dilemma *African Journal of Business Management Vol.3 (11), pp. 715-726, November 2009. ISSN 1993-8233 © 2009 Academic Journals.*
- Emadzade, Mashayekhi, Abdar, 2012. Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, No 11 March 2012.*
- Etchebarne, Geldres, Cruz,, 2010.The Impact Of Entrepreneurial Orientation On Firms Export Performance. *Esic Market Journal , Vol. 137, pp. 165-191.*
- Fairoz, Hirobumi, Tanaka, Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka, *Asian social science, Volume 6. No. 3 March 2010.*
- Ferdinand, A, 2005. Structural Equation Modelling dalam penelitian Manajemen, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. Imam. 2006. Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gima. K and Anthony K. 2001. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Allignment on Product Inovation. *Organization Sciene*. Vol. 12. No. 1 p. 54-74.
- Gitman, J L. 1994. *Principle Managerial Finance*, Seventh Edition, Harper Collins College Publishers, New York.
- Glancey K., Greig M., and Pettigrew M., 1998, Entepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms, *International Journal of Entepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 4, No.3
- Hair,A. Tatham dan Black. 2006. *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Handoko, T. Hani, 2003, Manajemen. Edisi 2, BPFE-Yogyakarta



- Hatani La, 2010, Implementasi Integrative Supply Chain Flexibility Pengaruhnya Terhadap keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan, Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Hendry, C. 1996, "Understanding and creating whole organisational change through learning theory", *Human Relations*, Vol. 49 No. 5, pp. 621-41.
- Herman, Matthias, Fink. 2010. Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study of Germany, Vienna University of Economics and Business, Augasse 2-6, A-1090 Vienna, Austria, e-mail: hermann.frank @wu.ac.at.
- Heungsun Hwang, Youngchan Kim, Marc A. Tomiuk, (2005). Latent Growth Curve Modeling of the Relationship among Revenue, Loyalty, and Customer satisfaction by Generalized Structured Component Analysis (GSCA) Asia Pacific Advanced in Consumer Research Volume 6, 2005
- Hisrich, R.t D., Michael P. P, and Dean A.S. 2005. *Entrepreneuership*, International Edition, McGraw Hill, New York: USA.
- Hodgetts, E.M. dan Luthans, F. 1994. *International Management*, 2nd edition, New York,
- Hughes and Morgan, 2007 Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Elseiver Journal Industrial Marketing Management* 36 (2007) 651–661.
- Hurley. F.R dan Hult. M.T. 1998. Innovation, Market Orientation And Organization Learning: An Integration And Emphirical Examination. *Journal Of Marketing*.
- Idrus, M.S. 1990. Peranan Usaha Kecil di Indonesia dan Prospeknya, *Lintas Ekonomi*, Nusantara Print, Malang
- Irawan, A. 2006. Mengapa membangun Kewirausahaan UKM itu Penting?, *Kewirausahaan UKM*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Iweka, N. Hector. 2007. *Organizational Size And Culture: The Effect On The Implementation Of The Marketing Concept*, Dissertation, Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University August 2007.
- Jatmiko. D.R. 2010. *Kinerja Usaha Kecil Berbasis Strategi Bisnis, Budaya Organisasi, dan Kepribadian Pemilik*. Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.

- Jauch L.R, and Glueck W.F, 1988. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York.
- Jaworski, B dan Kohli, A.Z. 1993. Market orientation : Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing* 57, pp 53 -70.
- Jemenez, D.J., dan Navarro, J.G.C. 2007. The performance effect of organizational learning and market orientation, *Industrial Marketing Management*, Vol 36 pp. 694-708
- Kasmir, 2006. *Kewirausahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Keh, A.T., Nguyen, T.T.M., dan Ng,H.P. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, *Journal of Business Venturing* 22. pp. 592-611.
- Khandwalla, P.N. 1977. Some Top Management Styles Their Context and Performance, *Organization, Journal of Business Venturing*, 12. pp. 213 - 225.
- Kohli, A.K. dan Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication, *Journal of Marketing*, Vol 54(2), pp 1-18.
- Kotter J.P. dan Heskett S.L. 1997. *corporate culture and performance*, PT. Prenhallindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Kraus, J. P. Coen, Hughes, Hosman, 2010 Entrepreneurial orientation And the Business Performance Of SMEs: a quantitative. *Study From The Netherlands.Rev Manag Sci (2012) 6:161–182 DOI 10.1007/s11846-011-0062-9*
- Kreiser, Marino, Weaver, 2002. Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale : A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory And Practice, Baylor University Copyright 2002*
- Kuaku. A dan Blankson. C. 1998. Business Strategy, Organization Culture And Market Orientation. *Thunderbird International Business Review*. Pg. 235
- Kuncoro, Mudrajad, 2003 *Metode Riset untuk bisnis dan Ekonomi, Bagaimana menulis tesis?* Erlangga, Surabaya.
- Kuncoro. M. 2008. *Bisnis Indonesia*, 21 Oktober 2008
- Kuratko D. F. dan Hodgetts, R. M. 1992. *Enterpreneurship : A Conteporary Approach*. Permissions, Holt, Rinehart and Winston Inc. Florida.
- Latif, Daviz A, 2008. Model for Teaching The Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Student, *Review*, p. 377.
- Lee, D.Y., dan Tsang, E.W.K. 2001. The Effects of Entrepreneurial Personality Backround and Net work Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*. Vol. 5(3) pp 83-109.

- Lee, S.K. dan Yu.K. 2004. Corporate Culture And Organization Performance, *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 19, no.4
- Lee, S.M dan Peterson, S.J. 2000. Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness. *Journal of World Business* 35. pp 401-416
- Lim. Siongbae. 2002. Entrepreneurial Orientation And The Performance Of Service Business, *St, Mary"S University*, One Camino Santa Maria, San Antonio, TX 78228
- Lumpkin, G. T. dan Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. dan Dess, G. G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 429-451.
- Luthans. F. 2007. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill International Edition. 11<sup>th</sup> Edition. New York USA
- Ma. J. & Todorovic. Z.W. 2008. Entrepreneurial and Market Orientation Relationship to Performance The Multicultural Perspective. *Journal of Enterprising Communities*, Vol.2, No.1, pp. 21-36
- Malhotra K, N. 1996. *Marketing Research an Applied Orientation*, Second Edition, Prentice Hall International. New Jersey.
- Manajemen Usahawan Indonesia, No. 11, Th XXIV, Nopember, p. 18-22
- Meredith, N. 1988. *The Practise of Entrepreneurship*, International Labor Organization, Geneva.
- Miller, D dan Friesen.P.H. 1982. Innovation Correlates of Business Strategy, *Strategic Management Journal*. 8. pp. 55 - 76.
- Miller, D. dan Friesen, P.H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3. pp. 1-25.
- Miller. D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firm, *Management Science*, 29 (7) p. 770-791
- Muryati, 2004. Intensitas Strategi Bersaing dan Kinerja Ekspor pada Industri Kecil Produk Kerajinan Kayu di Provinsi Jawa Timur, Disertasi tidak dipublikasikan. PPSUB, Malang.
- Narver, J.C. dan Slater, S.F. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- Neshamba F., 2003. Growth and Transformation among Small Business in Kenya, pp1-19.

- Nurhayati, 2004. Analisis faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur, Disertasi yang tidak diterbitkan, PPSUB, Malang.
- Nuthail P.L., 2001, Managerial a-review of its basis and potential improvement using psychological concept, *Agriculture Economics*, Vol. 24, pp247-262.
- Olson D.E, 2000. The Role of Entepreneurial Personality Characteristic on entry Decisions in a Simulated Market, *USASBE/SBIDA*, pp1-13.
- Osman, Ghulam,Hussain, 2011. Assimilating entrepreneurial orientation and market orientation dimensions in the context of women-owned small and medium sized businesses, *African Journal of Business Management Vol. 5(14)*, pp. 5974-5983, 18 July, 2011, ISSN 1993-8233 ©2011 Academic Journals
- Poniman, F., Nugroho, I., dan Azzaini, J. 2008. *Kubik Leadership, Solusi Esensial Meraih Sukses dan Hidup Mulia*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Raduwan Idar And Rosli Mahmood.2011. *Marketing Orientation As Mediator To Entrepreneurial Orientation and Performance Relationship: Evidence From Falaysian SMES*. "Rising to the Global Challenge: Entrepreneurship and SMEs development in Asia"
- Ranupandojo, H. dan Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalia*, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Riana, I Gede. 2010. Dampak Penerapan Budaya Tri Hita Karana Terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar Serta Konsekuensinya Pada Kinerja Usaha (Studi Pada IKM Kerajinan Perak Di Bali). Disertasi Tidak Dipublikasikan.
- Robin, S.P. 2005. *Organizational Behaviour*, Eleventh Edition, Singapore: Prentice Hall.
- Rohman Fatchur, 2010. Peran Nilai Hedonik Konsumsi dan Reaksi Impulsif Sebagai Mediasi Pengaruh Faktor Situasional Terhadap Keputusan Pembelian Impulsif Di Butik Kota Malang.
- Ruekert, R. W. 1992. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Samsir, 2012. *Pengaruh Lingkungan Industri, Inovasi, Kebijakan Pemerintah Terhadap Kinerja Usaha*. Disertasi, Program Doktor Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Sangen, M. 2005. *Pengaruh Orientasi Kewirausahawan, Orientasi Pasar dan Budaya Terhadap Kinerja Usaha Kecil Etnis Cina, Bugis, Jawa, dan Banjar (Studi Pada Industri Pengolahan Pangan di Kalomantan Selatan)*, Disertasi, Program Doktor Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.

- Sangkala. 2007. *Knowledge Management*, Penerbit Kharisma Putra Utama Offset, Jakarta.
- Sanjoyo, I. 2004. *Pengaruh Lingkungan Usaha, Sifat Wirausaha dan Motivasi Usaha Terhadap Pembelajaran Wirausaha, Kompetensi Wirausaha dan Pertumbuhan Usaha Kecil di Jawa Timur*, Disertasi, Program Doktor Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Scharborough N.M, and Zimmerer T.W. 2008. *Effective Small business Management*, Mcmillan, New York.
- Schulze, W.S. 1994. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research, *Advances in Strategic Management*, vol. 10A, JAI Press, Greenwich, CT.
- Sekaran, Uma, 2003,. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Shaw, E. 1997. "The real networks of small firms", in Deakins, D., Jennings, P. and Mason, C. (Eds), *Small Firms: Entrepreneurship in the Nineties*, Paul Chapman Publishing, London.
- Siagian, Salim dan Asfahani. 1999. *Kewirausahaan Indonesia dengan Semangat 17-8-45*, Kledge Jaya Putra Timur, Jakarta.
- Sinkula.J.M & Baker. E. 2009. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Jumal of small business Management* 47(4), pp. 443-464
- Sirat A H, 2002. Pengaruh Kemampuan Produksi, Kemampuan Pemasaran, Karakteristik Bisnis, Produktifitas, dan Modal Kerja Terhadap Kinerja Keuangan Industri Kecil Manufaktur di Provinsi Jawa Timur, Disertasi tidak diterbitkan, PPSUA, Surabaya.
- Slevin, P. Dennis and Covin, G. Jeffrey. 1990. Juggling Entrepreneurial Style and Organization Structure - How To Get Your Act Together, *Sloan Management Review Winter*, P. 43-53
- Smart, D.T., Conant, J.S. 1994. Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organization Performance. *Journal of Applied Business Research* 10, pp. 28-38.
- Solichine, 2005. Kajian Karakteristik Entrepreneurship dan Iklim Usaha serta Kontribusinya terhadap Kemajuan Usaha, Disertasi yang tidak dipublikasikan, PPSUB, Malang.
- Solimun, 2010. Permodelan Persamaan Struktural Equation Modeling Pendekatan PLS dilengkapi pembahasan variabel moderator. Program Studi Statistika FMIPA, Program Doktor Ilmu Manajemen FE Universitas Brawijaya.

- Solimun, 2012. *Pemodelan Generalized Structured Component Analysis (GeSCA)*. Program Studi Statistika FMIPA, PDIM FE Universitas Brawijaya.
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Struktural Equation Modeling & Partial Least Square*, Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya.
- Stewart Jr. W H, Carland J C, Carland J.W, Watson W E and Sweo R, 2003, *Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations : A Comparative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs*, *Journal of Small Business Management* 41-1 pp. 27-46
- Suci, 2008. *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Disertasi*, Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan ke-15, CV. Alfabeta, Bandung.
- Supranto. J, M.A.2005. *Analisis Multivariat Arti dan Interpretasi*, Rineke Cipta Jakarta.
- Suryana. 2003. *Kewirausahaan*, Pedoman praktis, kiat dan proses menuju sukses. Penerbit Salemba Empat, Edisi Revisi.
- Suryana. 2008. *Kewirausahaan*, Pedoman praktis, kiat dan proses menuju sukses. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Syafar, W. Abdul. 1995. *Organisasi Belajar: Suatu Tinjauan Teoritis*,
- Szarka, J. 1990. "Networking and small firms", *international Small Business Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 16-22.
- Tambunan, Tulus T.H. 2009. *UMKM Indonesia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Todorovic. Z.W. & J. Ma. 2008. *Entrepreneurial and Market Orientation Relationship to Performance. The Multicultural Perspektif*, *Journal of Enterprising Communities*, Vo. 2. No.1
- Urata, Sujiro, 2000. *Policy Recommendation for SME Promotion in the Republic of Indonesia*. Japan International Cooperation Agency.
- Venkataraman, S, dan Saras D. S. 2001. "Strategy and Entrepreneurship: Outlines of An Untold Story", *working papers* no. 01-06.
- Vitale, R., Giglierano.J. dan Miles, M. 2002. *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance in Established and Start up Firms*, pp.1-12.
- Vitale, R., Giglierano.J. dan Miles, M. 2003. *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance in Established and Startup Firms*, <http://www.uic.edu/cba/ies/2003papers>.

- Walton, J. 1999. *Strategic Human Resources Management*. Prentice Hall. London.
- Webster, F.E.Jr. 1988. Recovering the Marketing Concept, *Business Horizons*, 31 (May - June) pp. 29 - 30.
- Wiklund, & Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp. 71-91.
- Wiklund, J. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24, pp 37-48.
- Wiklund, J. 1999., The Sustainability of the Relationship Between Strategy and Entrepreneurship : The U.S. Restorant Sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7, pp, 22 - 26,
- Winardi, 2005. *Azas-Azas Manajemen dan Kepimpinan*, Penerbit Salemba Empat, Edisi Revisi.
- Wright,R.W. 1997. From Knowledge to competence entrepreneurship, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.
- Yin-Hsi Li, 2012. Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry. *The Journal of International Management Studies*, Volume 7 Number 1, April, 2012
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. 2000. Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility,. *Journal of Business Venturing*, 15(5), pp. 469-492
- Zimmerer, T.W. dan Scarborough, N.M. 2008. *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey: Prentice Hall international Inc.

## LAMPIRAN 1

### Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1. Abu Hassim et al, 2012	<i>The effects of entrepreneurial orientation on firm organisational innovation and market orientation towards firm business performance</i>	Kewirausahaan orientasi pasar inovasi kinerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi kewirausahaan dan inovasi mengerahkan efek positif pada perusahaan kinerja bisnis,</li> <li>• Orientasi pasar menunjukkan efek negatif terhadap kinerja perusahaan.</li> <li>• Faktor lingkungan eksternal yang memiliki efek moderating pada hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan</li> </ul>
2. Atuahene-Gima & Ko, 2001	<i>An emperical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation</i>	Orientasi pasar Orientasi kewirausahaan Inovasi produk	Kegiatan kewirausahaan dan kegiatan pemasaran dapat diintegrasikan untuk mendorong inovasi dalam perusahaan Kelompok perusahaan tidak berbeda secara nyata terhadap lingkungan yang dianggap bermusuhan dan intensitas kompetisi pasar.
3. Baker & Sinkula (2009)	Baker & Sinkula (2009) <i>Complementary effect of entrepreneurial orientation and market orientation and impact to profitability</i>	Orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan kinerja usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahwa ketika dimodelkan secara terpisah, terdapat pengaruh langsung dari kedua orientasi strategik tersebut terhadap profitabilitas perusahaan. Namun, ketika dimodelkan secara simultan pengaruh langsung orientasi kewirausahaan menghilang</li> <li>• orientasi pasar berpengaruh langsung terhadap profitabilitas perusahaan.</li> </ul>



<p>4. Benedicta Prihatin Dwi Riyanti, 2003</p>	<p>Kewirausahaan Ditinjau Dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian</p>	<p>Umur Pengalaman Pendidikan Sifat-sifat wirausaha Tipe kepribadian Advertsity Organisasi Pembelajaran Relasi dalam organisasi Perilaku inovatif Inovasi organisasi Keberhasilan usaha</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umur memiliki pengaruh yang bermakna pada keberhasilan usaha</li> <li>• Keterlibatan dalam mengelola usaha sejenis tidak memiliki pengaruh yang bermakna pada keberhasilan usaha</li> <li>• Tingkat pendidikan terbukti memiliki pengaruh yang bermakna pada keberhasilan usaha</li> <li>• Sifat-sifat wirausaha memiliki pengaruh langsung yang bermakna pada perilaku inovatif, tetapi tidak memiliki pengaruh langsung dan bermakna pada keberhasilan usaha</li> <li>• Tipe kepribadian Miner terbukti memiliki pengaruh langsung yang bermakna pada perilaku inovatif, tetapi tidak memiliki pengaruh langsung dan bermakna pada keberhasilan usaha</li> <li>• Organisasi pembelajaran terbukti memiliki pengaruh yang bermakna pada inovasi organisasi, tetapi tidak memberikan pengaruh yang bermakna pada keberhasilan usaha</li> <li>• Relasi dalam organisasi terbukti memiliki pengaruh yang bermakna pada inovasi organisasi, tetapi tidak memberikan pengaruh yang bermakna pada keberhasilan usaha</li> </ul>
--	--	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sifat-sifat wirausaha memberikan pengaruh tidak langsung yang bermakna pada keberhasilan usaha melalui variabel perilaku inovatif</li> <li>• Tipe kepribadian Miner memberikan pengaruh tidak langsung yang bermakna pada keberhasilan usaha melalui variabel perilaku inovatif</li> <li>• Organisasi pembelajaran memberikan pengaruh tidak langsung yang bermakna pada keberhasilan usaha melalui variabel inovasi organisasi</li> <li>• Variabel perilaku inovatif baik langsung maupun tidak langsung memberikan pengaruh yang tidak bermakna pada inovasi organisasi</li> <li>• Perilaku inovatif memberikan pengaruh langsung yang bermakna pada keberhasilan usaha</li> <li>• Variabel inovasi organisasi, langsung maupun tidak langsung memberikan pengaruh yang bermakna pada keberhasilan usaha</li> </ul>
5. Benito and Gallego, 2007	Role of entrepreneurship and market orientation in firms success	orientasi kewirausahaan oreintasi pasar kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan yang kuat ada antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar.</li> <li>• Keduanya orientasi juga menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja, sehingga masing-masing memberikan kontribusi</li> </ul>

			husus.
6. Brown & Davidsson, 1998	<i>Entrepreneurial Orientation Versus Entrepreneurial Management: Relating Miller/Covin &amp; Slevin's Conceptualization To Stevenson's</i>	<i>entrepreneurship orientation opportunity quotient</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahwa terdapat hubungan positif antara EO dari OQ.</li> <li>• EO dan OQ memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pertumbuhan perusahaan dan reaksi dunia usaha</li> </ul>
7. Daniel Degraev, 2011	<i>Managing organizational capabilities: the keystone step</i>	Kemampuan manajemen,	Kemampuan manajemen Mengidentifikasi proses tiga langkah kemampuan manajerial yaitu langkah Analytical, langkah Aksi, dan langkah Keystone. berbasis sumber daya, dan membangun pendekatan dengan kinerja organisasi
8. Darroch, 2005	<i>Knowledge management, innovation and firm performance</i>	Manajemen Pengetahuan Inovasi Kinerja	Inovasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, baik yang diukur dengan kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan yaitu <i>market share</i> dan pertumbuhan penjualan.
9. David E. Olson, 2000	<i>The Role of Entrepreneurial Personality Characteristic on Entry Decisions in a Simulated Market</i>	Karakteristik wirausahawan kemampuan menerima resiko ( <i>risk taking</i> ) <i>locus of control</i> ambisi Keputusan memasuki pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak terbukti secara signifikan adanya hubungan yang positif antara toleransi resiko dengan keputusan memasuki pasar</li> <li>• Terbukti secara signifikan adanya hubungan yang positif antara <i>locus of control</i> dengan keputusan memasuki pasar</li> <li>• terbukti secara signifikan adanya hubungan yang positif antara ambisi</li> </ul>

			dengan keputusan memasuki pasar
10. Duygulu and Kurgun, 2009	<i>The effect of managerial entrepreneurship behavior on employee satisfaction: Hospitality managers' dilemma</i>	lingkungan dan structural kepuasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat korelasi positif (75%) antara perilaku wirausahawan sebagai manajerial terhadap kepuasan</li> <li>• Perilaku manajerial berpengaruh sangat penting untuk persepsi dan kepuasan karyawan</li> <li>• Variabel struktural dalam organisasi dapat dikendalikan,</li> </ul>
11. Emadzade, Yekhi, Abdar, 2012	<i>Knowledge management capabilities and organizational performance</i>	Kemampuan manajemen Kinerja organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan manajemen (struktur organisasi, penerapan pengetahuan) secara langsung berhubungan langsung dengan kinerja organisasi,</li> <li>• Teknologi, konversi pengetahuan, tidak secara langsung berhubungan dengan kinerja.</li> </ul>
12. Etchebarne, Geldres, Cruz, 2010	<i>The impact of entrepreneurial orientation on firms export performance</i>	orientasi kewirausahaan kinerja ekspor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi kewirausahaan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekspor,</li> </ul>
13. Fairoz, et al 2010	<i>Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka</i>	Orientasi Wirausaha Proactiveness Inovasi pertumbuhan pangsa pasar kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactiveness dan EO menunjukkan korelasi positif signifikan terhadap kinerja bisnis.</li> <li>• 52% dari UKM di HDSL mewakili tingkat moderat EO. Proactiveness, inovasi, pengambilan risiko dan EO keseluruhan secara signifikan berkorelasi dengan pertumbuhan pangsa pasar.</li> </ul>

			.
14. Felix T. Mandovo, Jacqueline Chimhanzi, Jillian Stewart, 2005	<i>Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance</i>	Orientasi belajar Orientasi pasar Inovasi kinerja	Inovasi produk tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas pemasaran.
15. Glancey et al. 1998	<i>Entrepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms</i>	Dinamika jiwa kewirausahaan bidang layanan jasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor dari <i>pull</i> berupa kemungkinan memperoleh keuntungan (<i>finansial</i>) yang lebih tinggi, hasrat untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih tinggi serta kendali atas proses pengambilan keputusan dan hasrat untuk meningkatkan kemampuan individu.</li> <li>• Faktor <i>push</i> lebih menekankan kepada motivasi diri pegawai untuk meninggalkan tempat bekerjanya dan memulai usaha baru aiau hal yang bersifat 'menekan' seseorang untuk mulai berwirausaha.</li> </ul>
16. Herman, et al. 2010	<i>Entrepreneurial orientation and business performance – A Replication study of Germany</i>	orientasi kewirausahaan kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat Hubungan positif antara orientasi kewirausahaan (EO) dan kinerja bisnis hanya dalam kasus di mana lingkungan yang dinamis dikombinasikan dengan akses tinggi untuk modal finansial dan ketika lingkungan yang stabil dikombinasikan dengan rendahnya akses terhadap modal keuangan</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa EO memiliki efek negatif pada kinerja dalam konfigurasi tertentu</li> </ul>
17. Hughes & Morgen, 2007	<i>Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance</i>	orientasi kewirausahaan kinerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari kelima dimensi orientasi kewirausahaan yang digunakan, hanya proactiveness dan innovativeness yang berpengaruh terhadap kinerja usaha</li> <li>• Risk-taking memiliki hubungan yang negatif. Competitive aggressiveness, dan autonomy tidak memiliki hubungan terhadap kinerja usaha pada tahap pertumbuhan</li> </ul>
18. I GedeRiana (2010)	Dampak penerapan kultur lokal tri hita karena terhadap orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar	kultur lokal tri hita karena terhadap orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar	<p>Hasil temuan penelitian adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tri Hita Karana budaya bisa meningkatkan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar, serta orientasi kewirausahaan mempengaruhi orientasi pasar.</li> <li>• Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis</li> <li>• Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar.</li> </ul>
19. Kohli & Jaworski, 1990	<i>Market orientation: The construct research and management implication</i>	Orientasi pasar kinerja bisnis	Hubungan antar variabel berdasarkan atas literatur-literatur yang digunakan. Hasil penelitian ini merupakan kompilasi dari pendapat para manajer dan telaah literatur seperti anteseden orientasi

			<p>pasar adalah faktor manajemen puncak, dinamika antar departemen dan sistem organisasi, sedangkan kinerja bisnis dan tanggapan konsumen adalah konsekuensi dari orientasi pasar</p>
20. Kraus, et.al 2010	<i>Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands</i>	Orientasi Wirausaha Kinerja Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahwa perilaku <i>proaktif</i> berkontribusi positif terhadap kinerja UKM selama krisis ekonomi</li> <li>• Bahwa UKM inovatif yang tampil lebih baik dalam lingkungan <i>yang bergolak, tetapi meminimalkan tingkat risiko dan harus</i> mengambil tindakan untuk menghindari proyek-proyek yang terlalu berisiko</li> </ul>
21. Kreiser et al. (2002)	<i>“ Assesing the psychometric of entrepreneurial orientation scale: A multy country analysis”</i> ,	Pengukuran orientasi inovasi, proaktif, dan risiko. . orientasi kewirausahaan eksploitasi peluang pasar pertumbuhan usaha	<p>bahwa sikap inovatif, proaktif, dan keberanian dalam mengambil risiko membentuk kontribusi unik terhadap orientasi kewirausahaan.</p>
22. Latif, 2002	<i>Model for Teaching the Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Students</i>	kemampuan manajemen kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beberapa orang apoteker (farmasi) menjadi manajer ketika mereka diharuskan untuk mengelola usaha lainnya (sebagai contoh, seorang staf farmasi memanaj seorang ahli teknik farmasi).</li> <li>• Dasar dari kemampuan manajemen adalah dapat dipindahkan dari satu keadaan ke keadaan lainnya</li> </ul>

23. Lee & Tsang ( 2001)	<i>"The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth"</i>	Sifat kepribadian pengusaha dan aktivitas jaringan pada pertumbuhan usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman, aktifitas jaringan, jumlah partner, <i>locus of control</i> dan <i>need for achievement</i> berpengaruh positif terhadap pertumbuhan usaha.</li> <li>• Dua sifat kepribadian lainnya, yaitu <i>self reliance</i> dan <i>extroversion</i> berpengaruh negatif terhadap jumlah partner dan berpengaruh positif terhadap aktivitas jaringan.</li> <li>• Pendidikan pada pertumbuhan usaha yang dimoderasi oleh ukuran perusahaan, berpengaruh positif terhadap perusahaan besar dan berpengaruh negatif terhadap perusahaan kecil.</li> <li>• Industri kewirausahaan dan pengalaman manajerial adalah faktor dominan yang mempengaruhi pertumbuhan usaha.</li> </ul>
24. Lumpkin & Dess, 1996	<i>Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance</i>	Orientasi kewirausahaan Kinerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Autonomy, innovativeness, risk taking, proactiveness</i> dan <i>competitive aggressiveness</i> adalah dimensi-dimensi dari <i>Entrepreneurial Orientation</i> (EO)</li> <li>• Dimensi-dimensi dari <i>Entrepreneurial Orientation</i> (EO) dimungkinkan saling bebas satu sama lain dalam konteks yang diberikan</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan antara EO kinerja perusahaan akan dimoderasi oleh kegunaan dari struktur organik. Perusahaan dengan EO yang menggunakan struktur organik akan mempunyai kinerja yang relatif tinggi daripada tidak menggunakan struktur organik</li> <li>• Hubungan antara EO dan kinerja perusahaan akan dimediasi oleh kegunaan dari aktivitas keseluruhan Perusahaan dengan EO yang menggunakan aktivitas keseluruhan akan mempunyai kinerja yang relatif tinggi daripada tidak menggunakan aktivitas keseluruhan</li> <li>• <i>Environmental Munificence</i> dan EO mempunyai pengaruh independent terhadap kinerja organisasi</li> <li>• Hubungan antara <i>Top Management team Characteristic</i> dengan EO mempunyai pengaruh interaksi terhadap kinerja organisasi</li> </ul>
25. Maupa, 2004	Faktor-faktor Penentuan Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan	karakteristik individu manajer pemilik kareakteristik perusahaan lingkungan eksternal dampak kebijakan sosial ekoncmi strategi bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahwa pertumbuhan usaha kecil dipengaruhi secara langsung oleh faktor-faktor karakteristik individu/manajer, lingkungan eksternal, dampak kebijakan sosial ekonomi dan strategi bisnis.</li> <li>• karakteristik individu manajer/ pemilik</li> </ul>

		pertumbuhan usaha kecil	<p>dan karakteristik perusahaan berpengaruh tidak langsung ke pertumbuhan usaha kecil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor karakteristik perusahaan terhadap pertumbuhan dan dampak kebijakan sosial ekonomi terhadap strategi bisnis terbukti tidak berpengaruh.</li> <li>• Faktor lingkungan eksternal terbukti tidak signifikan mempengaruhi strategi bisnis.</li> </ul>
26. Narver & Slater, 1990	<i>The effect of market orientation on business profitability</i> “ (Pengaruh orientasi pasar terhadap kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keuntungan)	Orientasi pasar kemampuan perusahaan peningkatan keuntungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahwa untuk bisnis komoditas dan non komoditas orientasi pasar merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat keuntungan perusahaan.</li> <li>• Bahwa suatu bisnis yang mempunyai tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi cenderung berimplikasi terhadap keuntungan yang lebih tinggi pula.</li> </ul>
27. Naver & Slater (1994)	<i>Does competitive environment moderate the market orientation performance relationshi</i>	Lingkungan persaingan antara orientasi pasar dengan kinerja usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan positif antara keunggulan biaya relatif dengan kinerja.</li> <li>• Orientasi pasar, orientasi kewirausahaan merupakan orientasi strategis yang dapat mempengaruhi kinerja usaha.</li> <li>• Semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan, maka akan semakin</li> </ul>

			tinggi kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.
28. Neshamba, 2003	<i>Growth and Transformation among Small Business in Kenya</i>	Pertumbuhan Usaha dan transformasi	Pertumbuhan dan transformasi dari usaha melibatkan semua fungsi, aktivitas serta tindakan dari pemilik dan pengelola usaha ( <i>entrepreneur</i> ) berhubungan dengan kemampuan manajemen dalam mengalokasikan sumber daya, ketanggapan serta keinginan memperoleh pendapatan dan kinerja bisnis
29. Nurhayati, 2004	Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil Yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur	faktor-faktor internal faktor-faktor eksternal <i>entrepreneurial skills</i> strategi keunggulan bersaing kinerja usaha kecil	Faktor lingkungan berpengaruh signifikan terhadap strategi pada faktor internal sedangkan faktor eksternal dan <i>entrepreneurial skill</i> tidak signifikan pengaruhnya terhadap strategi usaha kecil yang berorientasi ekspor.
30. Nuthail, 2001	<i>Managerial Ability - A Review of its Basis and Potential Improvement Using Psychological Concepts</i>	Kemampuan managerial	Kemampuan managerial (kepribadian, kecerdasan, motivasi, <i>memory</i> dan <i>system processing</i> ) digunakan sebagai parameter yang penting di produksi pertanian
31. Osman et. Al, 2011	<i>Assimilating entrepreneurial orientation and market orientation dimensions in the context of women-owned small</i>	orientasi kewirausahaan orientasi pasar strategi Kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keselarasan orientasi kewirausahaan (EO) dan market oriented (MO) adalah menguntungkan untuk WSMBs, dapat meningkatkan kemampuan kinerja bisnis</li> <li>• Kompetitif untuk berinovasi dan</li> </ul>

	<i>and medium sized businesses</i>		merespon secara proaktif kepada pelanggan dan permintaan pasar, menghasilkan pertumbuhan bisnis dan peningkatan profitabilitas.
32. Raduwan dan Mahmood, 2011	<i>Marketing orientation as mediator to entrepreneurial orientation and performance relationship: evidence from Malaysian SMES</i>	orientasi pasar orientasi kewirausahaan kinerja Bisnis	Bahwa hubungan signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja, dan juga antara orientasi pasar dan kinerja, sementara orientasi pasar ditemukan sebagian memediasi orientasi kewirausahaan dan hubungan kinerja
33. Sangen (2005)	Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Budaya Etnis Cina, Bugis, Jawa dan Banjar terhadap Kinerja Usaha Kecil Studi pada Industri Pengolahan Pangan di Kalimantan Selatan"	Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Kinerja Usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap orientasi pasar dan kinerja. Ketiga indikator (<i>inovatif, proaktif dan keberanian mengambil resiko</i>) memberikan kontribusi terhadap orientasi pasar.</li> <li>• Adanya hubungan positif antara budaya dengan orientasi kewirausahaan (budaya memberi peran langsung terhadap orientasi kewirausahaan), budaya mempunyai hubungan terbalik dengan orientasi pasar dan berpengaruh signifikan. Budaya memberi peran langsung terhadap kinerja dan berpengaruh signifikan.</li> <li>• Adanya perbedaan yang signifikan orientasi kewirausahaan, orientasi</li> </ul>

			<p>pasar dan kinerja usaha kecil etnis Cina, Jawa, Bugis dan Banjar, tetapi untuk budaya relatif tidak berbeda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja dan berpengaruh positif secara tidak langsung melalui orientasi pasar terhadap kinerja usaha kecil. Sementara itu orientasi pasar berpengaruh secara langsung terhadap kinerja.</li> </ul>
34. Siongbaelim, 2002	<i>Entrepreneurial orientation and the performance of service business</i>	orientasi kewirausahaan kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribut pribadi pemilik memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pelayanan inesses kecil dan menengah bus</li> <li>• Dimensi EO paling memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan</li> </ul>
35. Stewart, Carland, Watson, Swao, 2003	<i>Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientation.A Comparative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs</i>	<i>Entrepreneurial Dispositions Goal Orientation</i>	Bahwa terdapat perbedaan kecenderungan kegiatan usaha tergantung pada kultur dan tujuan pengusaha
36. Suci, 2008	Peningkatan kinerja melalui orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis (studi	Peningkatan kinerja orientasi kewirausahaan kemampuan manajemen strategi bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> <li>• Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap</li> </ul>

	pada industri kecil menengah Bordir di Jawa Timur		<p>kemampuan manajemen seorang wirausahawan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur</li> </ul>
37. Vitale <i>et al.</i> (2002)	<i>Entrepreneurial orientation, market orientation, and performance in established and startup firms</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• bahwa interaksi antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.</li> <li>• bahwa hampir tidak ada perbedaan, pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar antara perusahaan yang telah mapan (<i>established</i>) dengan perusahaan baru (<i>start up</i>).</li> <li>• Interaksi antara orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki keterkaitan dengan kinerja bisnis.</li> <li>• Kedua orientasi strategik ini secara bersama-sama membawa perusahaan dalam meningkatkan kinerja bisnis</li> </ul>
38. Wiklund & Shepend, 2003	<i>Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of SME's</i>	Sumberdaya berbasis pengetahuan Orientasi pasar Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi kewirausahaan berhunungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan</li> <li>• Sekumpulan sumberdaya berbasis pengetahuan untuk penemuan dan eksploitasi peluang-peluang secara</li> </ul>

			<p>positif berhubungan dengan kinerja perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi kewirausahaan memoderasi hubungan antara sekumpulan sumberdaya berbasis pengetahuan dan kinerja perusahaan</li> </ul>
39. Wiklund, 1999	<i>The Sustainable of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship</i>	Orientasi Kewirausahaan Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan kecil</li> <li>• Hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja lebih kuat untuk jangka waktu yang lama daripada jangka waktu yang pendek</li> </ul>
40. Yin, 2012	Kemampuan manajerial dan budaya organisasi efeknya terhadap kinerja perusahaan yang di ukur dengan menggunakan kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan	Kemampuan manajerial budaya organisasi kinerja perusahaan	Kemampuan manajerial dan budaya organisasi tidak signifikan pada kinerja. Atau kemampuan manajerial hotel memiliki dampak signifikan pada kepuasan pelanggan

**LAMPIRAN 2**  
**Instrument Penelitian**

Gorontalo, 2013

Kepada Yth, Bapak/Ibu/Saudara

Hal : Mohon Bapak/Ibu/Saudara menjadi responden

Bapak/Ibu/Saudara

Nama : Zainal Abidin Umar

Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Negeri Gorontalo

Status saat ini : Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen  
Universitas Brawijaya

Dengan melakukan penelitian ilmiah untuk Disertasi Program Pascasarjana (S3) Universitas Brawijaya, saya memilih Bapak/Ibu/Saudara menjadi responden dan memerlukan beberapa informasi untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan dengan judul **“PERAN KEMAMPUAN MANAJEMEN DAN ORIENTASI PASAR SEBAGAI MEDIASI PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA BISNIS PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH PANGAN DI PROVINSI GORONTALO”**.

Kerjasama Bapak/Ibu/Saudara dalam penelitian ini merupakan penghargaan yang tidak terhingga bagi saya. Saya mohon partisipasi Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan informasi melalui kuesioner ini. Semua informasi yang diberikan akan saya gunakan hanya untuk kepentingan akademis saja dan peneliti menjamin sepenuhnya kerahasiaan identitas seluruh jawaban Bapak/Ibu/Saudara berikan. Mohon jangan sampai ada yang terlewatkan.

Peneliti mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan atas hadirnya kuesioner ini. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu, perhatian dan kerjasamanya, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Zainal Abidin Umar



## IDENTITAS RESPONDEN

Nomor : .....  
(diisi oleh peneliti)

Nama : .....  
(boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin : Pria/Wanita\*)

Status : Manikah/Belum Menikah\*)

Pendidikan Terakhir : SD/SMP/SMA/Sarjana Muda (D3)/S1/S2/\*)  
Lainnya.....

Kedudukan dalam Usaha : Pemilik/Manajer/Lainnya.....

Alamat Usaha : Desa/Kelurahan .....  
Kecamatan .....  
Kota/Kabupaten .....

Lama Usaha : .....tahun

Jumlah Tenaga Kerja : .....Orang

Nama Usaha : .....(boleh tidak diisi)

**\*) Coret yang tidak perlu**

## KONDISI UMUM INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH PANGAN

1. Usaha ini dirintis pertama kali oleh:
  - a. Saya sendiri
  - b. Warisan orang tua
  - c. Lainnya, sebutkan.....
  
2. Modal awal dalam menjalankan usaha diperoleh dari:
  - a. Modal sendiri
  - b. Keluarga
  - c. Bank atau lembaga keuangan lainnya
  
3. Daerah pemasaran industri pangan yang dihasilkan:
  - a. Lokal
  - b. Provinsi
  - c. Luar Provinsi Gorontalo

## KUESIONER PENELITIAN

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

- ❖ Beri tanda (X) atau (V) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara sesuai dengan kenyataan.
- ❖ Mohon dijawab tanpa dipengaruhi oleh siapapun, peneliti menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/ibu/Saudara/.
- ❖ Keterangan:
 

STS	= Sangat tidak setuju
TS	= Tidak setuju
RR	= Ragu-Ragu/Netral
S	= Setuju
SS	= Sangat setuju.

### 1. ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

No.	Inovatif	Skala Pengukuran				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Menemukan target usaha atau pasar baru					
2.	Menciptakan produk baru yang akan melengkapi nilai terhadap pelanggan					
3.	Menemukan cara non produk untuk menciptakan nilai bagi pelanggan melalui saluran distribusi, kekuatan penjualan, dan periklanan					
4.	Membina kemitraan dengan perusahaan lain					
<b>No.</b>	<b>Proaktif</b>					
1.	Selalu ingin mengalahkan pesaing					
2.	Memperkenalkan produk baru sebelum pesaing melakukannya					
3.	Harga yang ditetapkan menjadi acuan pesaing.					
4.	Membina kemitraan sebelum para pesaing melakukannya					
5	Menggunakan teknologi supaya lebih efektif dan efisien dibanding pesaing					
8.	Meningkatkan kualitas atau variasi produk sebelum para pesaing melakukannya					

No.	Resiko					
1.	Didalam menjalankan usaha, selalu ada cara untuk menghindari kegagalan					
2.	Untuk melakukan perubahan, mau menerima paling tidak resiko moderat/yang dapat dikurangi					
3.	Pandangan bahwa resiko kehilangan kesempatan sama pentingnya dengan resiko kegagalan					
4.	Anggapan bahwa, jika ada usaha serta keberanian untuk mengambil sebuah resiko dan gagal, maka tidak seharusnya dihukum					

## 2. KEMAMPUAN MANAJEMEN

No.	Kemampuan Manajemen	Skala Pengukuran				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Mengarahkan karyawan melalui komunikasi dengan baik ( <i>verbal communication</i> )					
2.	Saya selalu dapat menyerahkan barang/pesanan tepat pada waktunya ( <i>management time and stress</i> )					
3.	Semua keputusan saya lakukan dengan baik tanpa bantuan orang lain ( <i>managing individual decisions</i> )					
4.	Saya selalu dapat menyelesaikan masalah usaha ini dengan baik (seperti dibidang pemasaran, keuangan dan produksi serta ketenagakerjaan) ( <i>recoqnizing, defining, and solving problem</i> )					
5.	Saya mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan saya dengan baik ( <i>motivating and influence others</i> )					
6.	Saya mampu memberikan dan membagikan pekerjaan dengan baik ( <i>delegating</i> )					
7.	Untuk menjaga kontinuuitas produksi yang berkualitas yang selalu membuat 'team kerja' yang handal ( <i>team building</i> )					
10.	Saya selalu dapat menyelesaikan konflik yang terjadi antara perusahaan dengan karyawan maupun dengan					

	pelanggan ( <i>managing conflict</i> )					
--	--	--	--	--	--	--

### 3. ORIENTASI PASAR

No.	Pengetahuan tentang Pasar	Skala Pengukuran				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya selalu memperhatikan kebutuhan pelanggan yang paling penting					
2.	Saya selalu memperhatikan proses keputusan dari para pelanggan					
3.	Saya selalu memperhatikan strategi-strategi para pesaing terkuat					
4.	Saya selalu memperhatikan kelemahan para pesaing					
5.	Saya selalu menyusun rencana dan metode yang berhubungan dengan partner					
6.	Saya selalu memperhatikan trend-trend regulasi industri					
<b>No.</b>	<b>Penyebarluasan Informasi Pasar</b>					
1.	Saya selalu berusaha memperbaharui pengetahuan mengenai pelanggan					
2.	Saya selalu berusaha memperbaharui pengetahuan mengenai pesaing					
3.	Saya selalu berusaha memperbaharui pengetahuan mengenai saluran distribusi					
4.	Saya selalu berusaha memperbaharui pengetahuan mengenai kebijakan pemerintah					
<b>No.</b>	<b>Kontribusi Pemasaran</b>					
1.	Merencanakan strategi pemasaran berdasarkan pada informasi pasar					

2.	Menterjemahkan strategi pemasaran ke dalam rencana-rencana implementasi					
3.	Saya selalu menyajikan penjualan secara personal					
4.	Saya selalu menyajikan komunikasi pemasaran					
5.	Saya selalu menyajikan layanan pelanggan dan dukungan teknis					
6.	Saya selalu menyajikan penetapan harga (pengaturan dan negosiasi harga)					

#### 4. KINERJA BISNIS

No.	Kinerja Bisnis	Skala Pengukuran				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Dalam tiga tahun terakhir ini, volume penjualan saya pertahun.....					
2.	Dalam tiga tahun terakhir ini, asset perusahaan saya pertahun.....					
3.	Dalam tiga tahun terakhir ini, laba bersih saya pertahun.....					

**LAMPIRAN 3.**  
**Distribusi Jawaban Responden**

**Distribusi Jawaban Responden Orientasi Kewirausahaan**

**OK11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.9	3.9	3.9
	N	9	11.8	11.8	15.8
	S	50	65.8	65.8	81.6
	SS	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OK12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	6.6	6.6	6.6
	S	61	80.3	80.3	86.8
	SS	10	13.2	13.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OK13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	3.9	3.9	3.9
	S	54	71.1	71.1	75.0
	SS	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OK14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	1	1.3	1.3	2.6
	N	5	6.6	6.6	9.2
	S	55	72.4	72.4	81.6
	SS	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OK21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	13	17.1	17.1	18.4
	S	46	60.5	60.5	78.9
	SS	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OK22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	13.2	13.2	13.2
	S	50	65.8	65.8	78.9
	SS	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OK23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.9	3.9	3.9
	N	4	5.3	5.3	9.2
	S	53	69.7	69.7	78.9
	SS	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OK24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	6.6	6.6	6.6
	N	3	3.9	3.9	10.5
	S	50	65.8	65.8	76.3
	SS	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OK25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.3	5.3	5.3
	N	2	2.6	2.6	7.9
	S	55	72.4	72.4	80.3



SS	15	19.7	19.7	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**OK26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	8	10.5	10.5	10.5
S	47	61.8	61.8	72.4
SS	21	27.6	27.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**OK31**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	3	3.9	3.9	3.9
TS	3	3.9	3.9	7.9
N	13	17.1	17.1	25.0
S	44	57.9	57.9	82.9
SS	13	17.1	17.1	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**OK32**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	3	3.9	3.9	3.9
TS	1	1.3	1.3	5.3
N	9	11.8	11.8	17.1
S	50	65.8	65.8	82.9
SS	13	17.1	17.1	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**b Distribusi Jawaban Responden Kemampuan Manajemen**

**KM11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	9	11.8	11.8	11.8
S	56	73.7	73.7	85.5
SS	11	14.5	14.5	100.0
Total	76	100.0	100.0	

**KM12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	9.2	9.2	9.2
	S	52	68.4	68.4	77.6
	SS	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**KM13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	5	6.6	6.6	7.9
	S	58	76.3	76.3	84.2
	SS	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**KM14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	5.3	5.3	5.3
	S	41	53.9	53.9	59.2
	SS	31	40.8	40.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**KM15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	49	64.5	64.5	64.5
	SS	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**KM16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	9.2	9.2	9.2
	S	49	64.5	64.5	73.7
	SS	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**KM17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.9	3.9	3.9
	N	6	7.9	7.9	11.8
	S	46	60.5	60.5	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**KM18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	2.6	2.6	2.6
	S	54	71.1	71.1	73.7
	SS	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**C. Distribusi Jawaban Responden Orientasi Pasar****OP11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	3.9	3.9	3.9
	S	54	71.1	71.1	75.0
	SS	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	9.2	9.2	9.2
	S	47	61.8	61.8	71.1
	SS	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.3	5.3	5.3
	N	8	10.5	10.5	15.8

	S	51	67.1	67.1	82.9
	SS	13	17.1	17.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.3	5.3	5.3
	N	13	17.1	17.1	22.4
	S	43	56.6	56.6	78.9
	SS	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.3	1.3	1.3
	S	51	67.1	67.1	68.4
	SS	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	11	14.5	14.5	14.5
	S	51	67.1	67.1	81.6
	SS	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	3.9	3.9	3.9
	S	61	80.3	80.3	84.2
	SS	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	6.6	6.6	6.6
	N	13	17.1	17.1	23.7
	S	47	61.8	61.8	85.5
	SS	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**P23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.6	2.6	2.6
	N	7	9.2	9.2	11.8
	S	51	67.1	67.1	78.9
	SS	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.9	3.9	3.9
	N	10	13.2	13.2	17.1
	S	48	63.2	63.2	80.3
	SS	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	7.9	7.9	7.9
	S	49	64.5	64.5	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	13	17.1	17.1	17.1
	S	48	63.2	63.2	80.3
	SS	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	8	10.5	10.5	11.8
	S	47	61.8	61.8	73.7
	SS	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	5.3	5.3	5.3
	S	51	67.1	67.1	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1.3	1.3	1.3
	S	56	73.7	73.7	75.0
	SS	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**OP36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.3	5.3	5.3
	N	7	9.2	9.2	14.5
	S	44	57.9	57.9	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**D. Distribusi Jawaban Responden Kinerja Bisnis****KJ11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	13.2	13.2	13.2
	S	51	67.1	67.1	80.3
	SS	15	19.7	19.7	100.0

**KJ11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	13.2	13.2	13.2
	S	51	67.1	67.1	80.3
	SS	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**KJ12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	11	14.5	14.5	14.5
	S	49	64.5	64.5	78.9
	SS	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**KJ13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.6	2.6	2.6
	N	11	14.5	14.5	17.1
	S	51	67.1	67.1	84.2
	SS	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

**Lampiran 4.**  
**Pengujian Linieritas Data**

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:Kemampuan Manjemen (KM)

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.126	10.626	1	74	.002	24.874	.690

The independent variable is Orientasi Kewirausahaan (OK).

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:Orientasi Pasar (OP)

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.080	6.411	1	74	.013	9.674	.229

The independent variable is Orientasi Kewirausahaan (OK).

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:Kinerja Bisnis (KJ)

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.072	5.706	1	74	.019	8.663	.277

The independent variable is Orientasi Kewirausahaan (OK).

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:Kinerja Bisnis (KJ)

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.069	5.447	1	74	.022	7.420	.139

The independent variable is Kemampuan Manjemen (KM).

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable:Kinerja Bisnis (KJ)

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.146	12.610	1	74	.001	5.972	.487

The independent variable is Orientasi Pasar (OP).



**LAMPIRAN 5.****Hasil Pengolahan data PARTIAL LEAST SQUARE (PLS)****Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
KJ1 <- KJ	0.84202	0.82451	0.08321	0.08321	10.11925
KJ2 <- KJ	0.78816	0.78272	0.07109	0.07109	11.08722
KJ3 <- KJ	0.87097	0.85497	0.08815	0.08815	9.88068
KM1 <- KM	0.66012	0.65056	0.08186	0.08186	8.06376
KM2 <- KM	0.81653	0.79918	0.09748	0.09748	8.37677
KM3 <- KM	0.74803	0.74081	0.09911	0.09911	7.54785
KM4 <- KM	0.78199	0.78524	0.11037	0.11037	7.08503
KM5 <- KM	0.78848	0.78683	0.09732	0.09732	8.10182
KM6 <- KM	0.80829	0.79406	0.09121	0.09121	8.86157
KM7 <- KM	0.77615	0.77332	0.09437	0.09437	8.22476
KM8 <- KM	0.83611	0.82574	0.09548	0.09548	8.75694
OK1 <- OK	0.68851	0.68438	0.07717	0.07717	8.92185
OK2 <- OK	0.82472	0.82251	0.09020	0.09020	9.14302
OK3 <- OK	0.94854	0.93010	0.09338	0.09338	10.15827
OP1 <- OP	0.75842	0.76893	0.09097	0.09097	8.33726
OP2 <- OP	0.80720	0.78235	0.08854	0.08854	9.11707
OP3 <- OP	0.69822	0.67821	0.08364	0.08364	8.34821

**Cross Loadings**

	KJ	KM	OK	OP
KJ1	0.84202	0.64005	0.65525	0.66022
KJ2	0.78816	0.54861	0.55582	0.60120
KJ3	0.87097	0.70919	0.63660	0.76300
KM1	0.52239	0.66012	0.52588	0.54652
KM2	0.61266	0.81653	0.67905	0.73250
KM3	0.55005	0.74803	0.61337	0.64395
KM4	0.60625	0.78199	0.66035	0.66766
KM5	0.62814	0.78848	0.69490	0.67095
KM6	0.59972	0.80829	0.69362	0.68473
KM7	0.59001	0.77615	0.59647	0.68428
KM8	0.63454	0.83611	0.72678	0.75081
OK1	0.56403	0.61994	0.68851	0.60519
OK2	0.64043	0.75936	0.82472	0.71962
OK3	0.61676	0.67720	0.94854	0.62523
OP1	0.62379	0.65738	0.60005	0.75842
OP2	0.64510	0.69659	0.61518	0.80720
OP3	0.57331	0.60832	0.58310	0.69822

### Latent Variable Correlations

	KJ	KM	OK	OP
KJ	1			
KM	0.76301	1		
OK	0.73961	0.83715	1	
OP	0.81347	0.86668	0.79333	1

### Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
OK	0.68464	0.86497		0.88763	0.96991	
KM	0.60626	0.92462	0.70082	0.95583	0.98527	0.02605
OP	0.57143	0.79944	0.62937	0.89566	0.98648	0.02228
KJ	0.69626	0.87286	0.68782	0.93009	0.99056	0.00686

### Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
KM -> KJ	0.10583	0.11972	0.12288	0.12288	0.86123
OK -> KJ	0.21163	0.21927	0.08709	0.08709	2.42983
OK -> KM	0.83715	0.83260	0.04397	0.04397	19.03934
OK -> OP	0.79333	0.78643	0.05404	0.05404	14.67918
OP -> KJ	0.55386	0.53200	0.11762	0.11762	4.70902

### Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
KM -> KJ	0.10583	0.11972	0.12288	0.12288	0.86123
OK -> KJ	0.73961	0.73718	0.06307	0.06307	11.72688
OK -> KM	0.83715	0.83260	0.04397	0.04397	19.03934
OK -> OP	0.79333	0.78643	0.05404	0.05404	14.67918
OP -> KJ	0.55386	0.53200	0.11762	0.11762	4.70902