

# ANALISIS ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN SUMBER DAYA INTERNAL PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA MELALUI KEUNGGULAN BERSAING (Studi pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Furniture Kabupaten Jepara)

Herry Prasetyo Witjaksono

## **Anstract**

*Small and Medium Enterprises ( SMEs ) is one important part of the Indonesian economy . The growth of SMEs experiencing increasing from 2001 until 2007 . However , in Central Java BPS data, 2012 has showed a decrease in the amount of SMEs from 2007 until 2011. The conditions indicate the existence of problems that effect to the business performance . Several factors related with the performance of SMEs is entrepreneurship orientation and internal resources. This research has analyzed the effect entrepreneurship orientation and internal resources to competitive advantage and performance of SMEs furniture in Jepara. The results of data analyze showed that entrepreneurship orientation has a positive and significant effect on competitive advantage and has a positive and significant effect on performance . Internal resources has a positive and significant effect on competitive advantage and has a positive and significant effect on performance . Entrepreneurship orientation and internal resources have positively and significantly effect performance either directly or indirectly.through.competitive.advantage. Based on of these results , managerial implications that can be recommended is an increase in performance can be achieved with a more proactive and innovative to create a quality product and market preferred . The businessmen should expand the entrepreneurial ability to dig up more information through various media . Increasing the skills of employees can be done through training . This effort done so that the furniture company able to compete in the global market place .*

## **Key Words:**

*entrepreneurship orientation, internal resources, competitive advantage, performance*

## PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah mendefinisikan Usaha Kecil dan Menengah sebagai usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Besar. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara ataupun daerah, tidak terkecuali di Indonesia. Sebagai gambaran, kendati dalam sumbangannya dalam output nasional (PDRB) 56.7 persen dan dalam ekspor non migas 15 persen, namun UKM memberi kontribusi 99 persen dalam jumlah badan usaha di Indonesia serta mempunyai andil 99.6 persen dalam penyerapan tenaga kerja (Gunadi, 2003).

UKM di Indonesia masih mempunyai berbagai kelemahan yang bersifat eksternal seperti kurangnya kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang strategis, kurang cekatan dalam menyikapi peluang-peluang usaha, kurangnya kreativitas dalam inovasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan sebagai akibat masuknya produk-produk import. Kelemahan internal dari sebagian ukm yaitu kurangnya kemampuan manajerial, ketrampilan, akses terhadap teknologi dan permodalan (Sugiarto, 2008).

Pelaku ekonomi dalam hal ini UKM layak mendapat perhatian karena kemampuannya yang sangat besar dalam menyerap tenaga kerja. Berkembangnya UKM akan memperkuat struktur ekonomi domestik, karena terserapnya angkatan kerja dalam lapangan kerja dapat meningkatkan daya beli masyarakat yang pada gilirannya akan memperbesar tingkat permintaan. Permintaan yang tinggi akan mendorong

pertumbuhan ekonomi (Najib, 2006).

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dituntut untuk memiliki kapabilitas dinamik dan strategi yang mampu menangkap peluang dan memperbarui pasar. Tekanan dan persaingan bisnis global mempengaruhi Unit Usaha Kecil dan Menengah (UKM), seperti halnya globalisasi, peningkatan teknologi, perubahan demografi dan sosial, kemampuan untuk melakukan inovasi, dukungan dana, maupun kewirausahaan. Tetapi dalam kenyataannya tuntutan dari lingkungan bisnis saat ini ternyata masih sulit untuk dipenuhi Usaha Kecil dan Menengah (Kumalaningrum, 2012). Kumalaningrum (2012) menyatakan bahwa Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia secara kualitas sulit berkembang di pasar karena menghadapi beberapa masalah internal, yaitu rendahnya kualitas sumberdaya manusia seperti kurang terampilnya sumberdaya manusia, kurangnya orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*), rendahnya penguasaan teknologi dan manajemen, serta minimnya informasi. Dua dari permasalahan internal yang banyak dihadapi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yaitu orientasi kewirausahaan dan sumber daya internal ternyata juga menjadi perhatian besar dalam banyak penelitian dewasa ini.

Orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) adalah orientasi perusahaan yang memiliki prinsip pada upaya untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi kesempatan (Lee & Chu, 2011). Patel dan D'Souza (2009) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai orientasi untuk menjadi yang pertama dalam hal inovasi di pasar, memiliki sikap untuk mengambil risiko, dan proaktif terhadap perubahan yang terjadi pasar.

Hafeez *et al* (2012) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat akan memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi lebih kuat

dibandingkan perusahaan lain. Ahimbisibwe dan Abaho (2013) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat, akan lebih berani untuk mengambil risiko, dan tidak cuma bertahan pada strategi masa lalu. Pada lingkungan yang dinamis seperti saat ini, orientasi kewirausahaan jelas merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Perkembangan dunia usaha menuntut setiap perusahaan saling bersaing untuk tetap mempertahankan eksistensinya di era globalisasi. Persaingan dalam dunia usaha yang tidak terkendali seringkali membawa konsekuensi negatif bagi lingkungan dunia usaha. Perusahaan membutuhkan suatu sumberdaya penting yang seharusnya dapat menjadi komponen pendukung sekaligus sebagai kekuatan bahkan sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan untuk menghadapi persaingan dunia usaha.

Rose *et al* (2009) berpendapat bahwa bila sumber daya perusahaan yang dimiliki semua perusahaan homogen, strategi yang digunakannya sama sehingga tidak ada keunggulan bersaing. Hal itu berarti bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat terwujud jika terdapat perbedaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, sehingga seharusnya strategi yang dibangun, dirumuskan, dan diimplementasikan berdasarkan sumber daya yang dimiliki akan berbeda-beda pula. Penelitian membuktikan bahwa sumber daya yang heterogen mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang berbeda-beda dan keuntungan yang diperoleh pun beragam. Beberapa pernyataan tersebut dapat berarti bahwa setiap perusahaan tidak mungkin mengoperasikan sumber daya yang sama karena sekalipun sumber dayanya terbatas mereka mempunyai skala prioritas yang berbeda dalam mengalokasikan dan menilai penting tidaknya

menghasilkan suatu kinerja.

Berdasarkan beberapa rujukan diketahui sumber daya yang mampu mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan mempunyai karakteristik berikut: mempunyai nilai, langka, tidak mudah ditiru, tidak tergantikan, transparan, *transferable*, *superior*, *komplementer*, *low tradability*, *limited substitutable*, dan tahan lama (Hafeez *et al.*, 2012). Dapat disimpulkan bahwa karakteristik sumberdaya perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing adalah: (1) tidak mudah ditiru, (2) tidak mudah digantikan, (3) langka, (4) tahan lama, dan (5) superior.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam perekonomian Indonesia memegang peranan yang sangat penting. Sejak krisis ekonomi melanda Indonesia, peranan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) meningkat dengan sangat tajam, hal ini terlihat dari jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang meningkat dengan pesat, dari sekitar 7.000 pada tahun 1980 menjadi sekitar 40 juta pada tahun 2001 dan meningkat lagi menjadi 49,840 juta pada tahun 2007 (Suliyanto, 2009). Namun demikian, di Jawa Tengah, jumlah Usaha Kecil dan Menengah sejak tahun 2007 semakin berkurang, dari sekitar 320.411 menjadi 315.724 di tahun 2011. (BPS Jawa Tengah, 2012).

Suliyanto (2009) menyatakan bahwa permasalahan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu permasalahan internal dan permasalahan eksternal. Masalah internal yang dihadapi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah: rendahnya kualitas sumberdaya manusia seperti kurang terampilnya sumberdaya manusia dan kurangnya jiwa kewirausahaan, rendahnya penguasaan teknologi serta manajemen dan informasi pasar. Masalah SDM ini akan berdampak kepada rendahnya tingkat produktivitas dan kualitas pengelolaan manajemen, sedangkan masalah

eksternal yang dihadapi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) pada umumnya adalah: (1). Belum tuntasnya masalah penanganan aspek legalitas badan usaha dan kelancaran prosedur perizinan, pelaksanaan persaingan usaha yang sehat, penataan lokasi usaha dan otonomi daerah, khususnya kemauan daerah untuk melaksanakan pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), (2). Kecapatan pulihnya kondisi ekonomi secara makro akibat kenaikan BBM dan energi lainnya yang sangat berpengaruh terhadap kegiatan produksi Usaha Kecil dan Menengah (UKM), (3). Masih terbatasnya penyediaan produk jasa lembaga keuangan khususnya kredit investasi, (4). Terbatasnya ketersediaan dan kualitas jasa pengembangan usaha bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM), (5). Terbatasnya sumberdaya finansial untuk usaha mikro.

Perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang semakin meningkat dari segi kuantitas ternyata belum diimbangi dengan peningkatan kualitas Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang memadai. Penguasaan aset Usaha Kecil dan Menengah (UKM) juga sangat kecil dibandingkan dengan penguasaan aset perusahaan besar dimana penguasaan aset Usaha Kecil dan Menengah (UKM) hanya sebesar 8 persen padahal jumlah perusahaan mencapai 49,840 juta, sedangkan penguasaan aset perusahaan besar mencapai 58 persen meskipun jumlah perusahaan hanya sebanyak 4,52 ribu. Masalah yang masih dihadapi adalah rendahnya produktifitas sehingga menimbulkan kesenjangan antara usaha ekonomi kecil menengah dan besar. Berdasarkan harga konstan tahun 1993, produktivitas per unit usaha selama 2000-2003 tidak menunjukkan perkembangan yang berarti, yaitu usaha kecil dan mikro masih berkisar Rp. 4,3 juta dan usaha menengah berkisar Rp. 1,2 miliar. Rendahnya produktivitas ini berkaitan dengan: 1). Rendahnya

kualitas sumberdaya manusia khususnya dalam hal manajemen, organisasi, teknologi, dan pemasaran, 2). Lemahnya rata-rata kompetensi kewirausahaan. 3). Terbatasnya kapasitas Usaha Kecil dan Menengah (UKM) untuk mengakses permodalan, teknologi informasi, pasar dan faktor produksi lainnya.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) juga masih menghadapi berbagai permasalahan yang terkait dengan iklim usaha seperti: (1). Besarnya biaya transaksi, perpanjangan proses perizinan dan timbulnya berbagai pungutan (2). Praktek usaha yang tidak sehat. Disamping itu otonomi daerah yang diharapkan mampu mempercepat tumbuhnya iklim usaha yang kondusif bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) ternyata belum menunjukkan kemajuan yang merata. Bahkan beberapa daerah memandang bahwa Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sebagai sumber pendapatan asli daerah dengan mengenakan pungutan-pungutan baru bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sehingga biaya usaha Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menjadi meningkat.

Meskipun peranan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam perekonomian Indonesia memegang peranan yang sangat sentral, namun kebijakan pemerintah maupun peraturan pendukungnya sampai sekarang dipandang belum optimal. Sehingga dalam pelaksanaannya Usaha Kecil dan Menengah (UKM) masih menghadapi berbagai permasalahan. Menurut Urata (2000) masalah yang dihadapi oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu masalah keuangan dan masalah non keuangan (organisasi manajemen). Masalah yang termasuk dalam masalah keuangan diantaranya adalah: (1). Kurangnya kesesuaian (terjadinya *mismatch*) antara dana yang tersedia dan dana yang dapat diakses oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM). (2). Tidak adanya

pendekatan yang sistematis dalam pendanaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). (3). Biaya transaksi yang tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu sementara jumlah kredit yang dikucurkan sangat kecil. (4). Kurangnya akses ke sumber dana yang formal, baik disebabkan oleh ketiadaan bank dipelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai. (5). Bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang tinggi. (6). Banyaknya Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang belum *bankable*, baik disebabkan karena belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan keuangan.

Sedangkan masalah yang termasuk dalam masalah non keuangan (organisasi manajemen) diantaranya adalah: (1) Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan kendali mutu 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 dijangkau oleh Usaha Kecil dan Menengah mengenai pasar, serta karena terbatasnya Usaha Kecil dan Menengah untuk menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan keinginan pasar. (3). Keterbatasan sumberdaya manusia (SDM) serta kurangnya sumberdaya manusia untuk mengembangkan sumberdaya manusia (SDM). (4). Kurangnya pemahaman Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mengenai akuntansi dan keuangan.

Suliyanto (2009) menyatakan bahwa urutan prioritas permasalahan yang dihadapi oleh pengusaha kecil adalah: (1) Masalah belum dimilikinya sistem administrasi keuangan dan manajemen yang baik karena belum dipisahkannya kepemilikan dengan dan pengelolaan perusahaan, (2). Masalah

pinjaman baik dari bank maupun modal ventura karena kebanyakan pengusaha kecil mengeluh berbelitnya prosedur mendapatkan kredit, agunan tidak memenuhi syarat, dan tingkat bunga tidak terlalu tinggi, (3). Masalah menyusun perencanaan bisnis karena persaingan merebut pasar semakin ketat, (4). Masalah akses terhadap teknologi terutama bila pasar dikuasai oleh perusahaan/group bisnis tertentu dan selera konsumen cepat berubah; (5) Masalah memperoleh bahan baku karena adanya persaingan yang ketat dalam mendapatkan bahan baku, (6). Masalah perbaikan kualitas barang dan efisiensi terutama bagi yang sudah menggarap pasar ekspor karena selera konsumen berubah cepat, pasar dikuasai perusahaan tertentu dan banyak barang pengganti, (7). Masalah tenaga kerja yang sulit karena sulit mendapatkan tenaga kerja yang terampil.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Jawa Tengah menghadapi permasalahan yang relatif sama dengan masalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) secara nasional, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Jawa Tengah menurut Suliyanto (2009) memiliki enam masalah yaitu permodalan, akses pasar, keterampilan dan teknologi, manajemen usaha, akses untuk bahan baku dan iklim usaha yang belum kondusif.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Jepara salah satunya adalah industri yang sangat potensial dalam hal pemasukan pendapatan daerah yaitu industri furniture masih mempunyai banyak permasalahan yang relatif sama dengan permasalahan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Propinsi Jawa Tengah maupun permasalahan secara nasional yaitu masalah manajerial keterbatasan sumber daya manusia, masalah permodalan terbatasnya kemampuan untuk mengakses permodalan dari perbankan, masalah produksi yaitu lemahnya kurangnya

pengetahuan akan teknologi dan proses produksi, masalah administrasi keuangan yaitu kurangnya pemahaman mengenai akuntansi dan keuangan, serta masalah pemasaran hal ini terlihat dari banyaknya persaingan pemasaran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang ada di wilayah Kabupaten Jepara.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

### **Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Keunggulan Bersaing**

Kumalaningrum (2012) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi kewirausahaan dapat mencapai target pasar dan posisi pasar lebih dibandingkan para pesaing mereka. Perusahaan selalu mengamati perubahan pasar dan melakukan respon dengan cepat terhadap perubahan tersebut. Kemampuan perusahaan untuk proaktif dan keberanian mengambil risiko, menjadikan perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan produk inovatif mendahului pesaing mereka sehingga memiliki keunggulan bersaing karena akan mampu untuk memuaskan pelanggan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi para pelanggan.

Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H1: Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing

### **Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Aris Mardiyono (2009) dalam Chresnawan Teddy Prasetyo (2012) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Buswari, Armanu Thoyib, Agung Yuniarinto (2004) dalam Chresnawan Teddy Prasetyo (2012) juga membuktikan bahwa

orientasi kewirausahaan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian Frishammar dan Horte (2007) dalam Pangeran (2012) menunjukkan bahwa keinovasian berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pertama, keinovasian menyiratkan suatu keinginan untuk meninggalkan praktek yang sudah ada dalam suatu perusahaan. Kedua, untuk mengeksplorasi gagasan baru dan ikut serta dalam percobaan merupakan ciri utama pengembangan produk baru untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Pangeran, 2012). Cooper *et al* (2004) dalam Pangeran (2012) menyatakan bahwa suatu budaya yang membantu perkembangan proses kreatif merupakan andalan sentral bagi kinerja.

Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan

### **Hubungan antara Sumber Daya Internal Perusahaan dan Keunggulan Bersaing**

Sudut pandang perusahaan berbasis sumber daya (*Resource-Based View of Firm*) menyatakan bahwa jenis-jenis sumber daya tertentu yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang pada akhirnya memberikan kinerja perusahaan yang unggul (Rose *et al.*, 2010). Wernerfelt (1984) dalam Rose *et al* (2010) menyimpulkan bahwa sumber daya seperti nama *brand*, teknologi, karyawan yang trampil, kontak dagang, mesin, prosedur yang efisien serta modal adalah dasar untuk mencapai dan melanjutkan keunggulan bersaing. Rose *et al* (2010) menyatakan bahwa hubungan diantara sumber daya dan keunggulan bersaing sangat dipengaruhi oleh elemen seperti aset yang dimiliki perusahaan.



Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Sumber daya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing.

#### **Hubungan antara Sumber Daya Internal Perusahaan dan Kinerja Perusahaan**

Rose *et al* (2010) menyatakan bahwa jenis-jenis sumber daya tertentu yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang pada akhirnya memberikan kinerja perusahaan yang unggul. Rose *et al* (2010) menyimpulkan bahwa sumber daya internal perusahaan seperti pengetahuan, karyawan yang trampil, kontak dagang, mesin, prosedur yang efisien serta modal adalah dasar untuk mencapai kinerja yang unggul. Rose *et al* (2010) menyatakan bahwa hubungan diantara sumber daya dan keunggulan bersaing sangat dipengaruhi oleh elemen seperti aset yang dimiliki perusahaan.

Sumber daya internal perusahaan mencakup seluruh aset, kemampuan, proses-proses organisasi, informasi, pengetahuan, dan sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya (Rose *et al*, 2010).

Penelitian Peteraf (1993) dalam Rose *et al* (2010) menjelaskan dasar-dasar dari sudut pandang perusahaan berbasis sumber daya dengan menjelaskan keunggulan bersaing dengan mengintegrasikan sumber daya perusahaan serta kinerja yang dihasilkan.

H4: Sumber daya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

#### **Hubungan antara Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan**

Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara keunggulan bersaing dengan kinerja. (Rose *et al*, 2010; Lee dan Chu, 2011). Rose *et al* (2010) menyatakan bahwa pencapaian posisi keunggulan bersaing berkelanjutan akan memberikan kinerja yang superior, yang diukur dalam bentuk pangsa pasar dan profitabilitas.

Rose *et al* (2010) menyatakan bahwa sumber daya perusahaan yang mencakup seluruh aset, kemampuan, proses-proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan yang dimiliki perusahaan akan memungkinkan perusahaan untuk menerapkan strategi-strategi yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya, karena itu memberikan kinerja yang unggul.

H5: Keunggulan bersaing perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

#### **METODE PENELITIAN**

##### **Populasi**

Populasi ialah kelompok orang, kejadian atau sesuatu yang menarik bagi peneliti untuk diteliti (Sekaran, 1992).

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1999).

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah Usaha Mikro dan Usaha Kecil furniture di Jepara dengan harapan bisa lebih banyak mendapatkan permasalahan yang utama dan kompleks karena usaha yang dimaksud merupakan salah satu penggerak perekonomian dengan jumlah karyawan, kemampuan dan modal yang sangat terbatas

## Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Hair *et al.* (1995) menyarankan ukuran sampel yang sesuai untuk alat analisis SEM adalah 100–200 responden, dengan maksud agar dapat digunakan dalam mengestimasi interpretasi dengan SEM.

Penelitian yang akan menggunakan pemodelan SEM maka disebutkan juga menurut Hair *et al.* (1995), ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Karena itu bila mengembangkan model dengan 20 parameter, maka minimum sampel yang harus digunakan adalah sebanyak 100 sampel.

## DEFINISI VARIABEL PENELITIAN

### Orientasi Kewirausahaan

Kumalaningrum (2012) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai suatu metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan para manajer yang mengarah ke orientasi kewirausahaan. Hal ini mencakup proses eksperimen teknologi baru yang menjanjikan, keinginan untuk memperbesar kesempatan pasar produk baru dan predisposisi untuk mengambil kesempatan berisiko. Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang kuat memiliki kemampuan mengubah ketidakpastian lingkungan menjadi suatu manfaat bagi perusahaan. Kumalaningrum (2012) memandang kewirausahaan sebagai suatu eksploitasi kesempatan untuk memperbarui dan memperbaiki perusahaan. Orientasi kewirausahaan memiliki tiga dimensi (Lumpkin & Dess, 1996), yaitu inovasi (*innovativeness*), proaktif (*proactiveness*), dan pengambilan risiko (*risk taking*). Suatu perusahaan dikatakan memiliki suatu semangat orientasi kewirausahaan jika bisa menjadi yang pertama

dalam melakukan inovasi produk baru di pasar, memiliki keberanian mengambil risiko, dan selalu proaktif terhadap perubahan tuntutan akan produk baru.

Frishammar dan Horte (2007) dalam Pangeran (2012) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan terdiri dari tiga dimensi, yaitu keinovasian, pengambilan resiko, dan proaktif. Secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan mengacu kepada proses, praktek, dan aktifitas pembuatan keputusan yang mengarah kepada peserta baru (*new entry*) melalui penciptaan produk dan jasa baru (Pangeran, 2012).

Dimensi pertama dari orientasi kewirausahaan adalah keinovasian. Keinovasian mengacu kepada kecenderungan perusahaan untuk ikut serta dan mendukung gagasan baru, eksperimentasi, dan proses kreatif yang berakibat pada proses teknologi, jasa, dan produk baru. Oleh karena itu, keinovasian mirip dengan suatu iklim atau budaya, bukan orientasi pada hasil. Pangeran (2012) menyatakan keinovasian terjadi di sepanjang kontinum, contohnya mencoba lini produk baru atau mengadakan percobaan produk baru, mencoba menguasai teknologi. Hasil penelitian Frishammar dan Horte (2007) dalam Pangeran (2012) menunjukkan bahwa keinovasian berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pertama, keinovasian menyiratkan suatu keinginan untuk meninggalkan praktek yang sudah ada dalam suatu perusahaan. Kedua, untuk mengeksplorasi gagasan baru dan ikut serta dalam percobaan merupakan ciri utama pengembangan produk baru untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Pangeran, 2012). Cooper *et al* (2004) dalam Pangeran (2012) menyatakan bahwa suatu budaya yang membantu perkembangan proses kreatif merupakan andalan sentral bagi kinerja.

Pengambilan resiko didefinisikan sebagai sejauh mana para manajer berkeinginan membuat komitmen sumber daya yang



beresiko. Pengambilan resiko terjadi di sepanjang kontinum mulai dari resiko yang relatif aman sampai resiko yang sangat tinggi (Pangeran, 2012). Meskipun banyak resiko dapat menurunkan kinerja, resiko itu sendiri tidak dapat dihindari karena kinerja tidak dapat diketahui sebelumnya.

Sifat proaktif berkaitan dengan melihat ke depan (*forward looking*), penggerak pertama upaya pencarian keunggulan untuk membentuk lingkungan dengan memperkenalkan produk atau memproses persaingan ke depan (Pangeran, 2012). Pangeran (2012) menyatakan bahwa perusahaan yang proaktif adalah *leader* bukan *follower*, karena perusahaan memiliki kemauan dan tinjauan ke masa depan untuk meraih kesempatan baru.

Kumalaningrum (2012) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi kewirausahaan dapat mencapai target pasar dan posisi pasar lebih dibandingkan para pesaing mereka. Perusahaan selalu mengamati perubahan pasar dan melakukan respon dengan cepat terhadap perubahan tersebut. Kemampuan perusahaan untuk proaktif dan keberanian mengambil risiko, menjadikan perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan produk inovatif mendahului pesaing mereka sehingga memiliki keunggulan bersaing karena akan mampu untuk memuaskan pelanggan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi para pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aris Mardiyono (2009) dalam Chresnawan Teddy Prasetyo (2012) juga membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Buswari, Armanu Thoyib, Agung Yuniarinto (2004) dalam Chresnawan Teddy Prasetyo (2012) juga menunjukkan hasil yang sama mengenai adanya pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan.

## Sumber Daya Internal Perusahaan

Sudut pandang perusahaan berbasis sumber daya (*Resource-Based View of Firm*) menyatakan bahwa jenis-jenis sumber daya tertentu yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang pada akhirnya memberikan kinerja perusahaan yang unggul (Rose *et al.*, 2010). Wernerfelt (1984) dalam Rose *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa sumber daya seperti nama *brand*, teknologi, karyawan yang trampil, kontak dagang, mesin, prosedur yang efisien serta modal adalah dasar untuk mencapai dan melanjutkan keunggulan bersaing. Rose *et al.* (2010) menyatakan bahwa hubungan antara sumber daya dan keunggulan bersaing sangat dipengaruhi oleh elemen seperti aset yang dimiliki perusahaan.

Sumber daya internal perusahaan mencakup seluruh aset, kemampuan, proses-proses organisasi, informasi, pengetahuan, dan sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya (Rose *et al.*, 2010).

Penelitian Peteraf (1993) dalam Rose *et al.* (2010) menjelaskan dasar-dasar dari sudut pandang perusahaan berbasis sumber daya dengan menjelaskan keunggulan bersaing dengan mengintegrasikan sumber daya perusahaan serta kinerja yang dihasilkan.

## Keunggulan Bersaing

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit. Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Tetapi gabungan dari pendekatan-pendekatan departemental ini jarang sekali yang

merupakan strategi terbaik. Pada dasarnya pengembangan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa sebenarnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Strategi bersaing adalah kombinasi antara tujuan akhir yang diperjuangkan perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai ke sana (Rose *et al*, 2010)

Lee dan Chu (2011) berpendapat bahwa keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generic ke dalam praktik. Semua bagian yang ada di dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktivitas dapat menjadi keunggulan bersaing. Rose *et al* (2010) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif di pasar. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah tangible dan *intangible resources* yang membuat organisasi itu unik.

Keunggulan bersaing terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dalam atribut yang terpenting dari produk yang dihasilkan dibandingkan pesaingnya, dimana perbedaan tersebut merupakan dampak langsung dari kesenjangan/kemampuan antara produsen dan pesaingnya. Perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing (Lee dan Chu, 2011). Rose *et al* (2010) menyatakan ada dua pijakan dalam

mencapai keunggulan bersaing, pertama adalah keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan dalam bahan baku, kemudian yang kedua adalah keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan.

### Kinerja Perusahaan

Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara keunggulan bersaing dengan kinerja. (Rose *et al*, 2010; Lee dan Chu, 2011). Rose *et al* (2010) menyatakan bahwa pencapaian posisi keunggulan bersaing berkelanjutan akan memberikan kinerja yang superior, yang diukur dalam bentuk pangsa pasar dan profitabilitas.

Rose *et al* (2010) menyatakan bahwa sumber daya perusahaan yang mencakup seluruh aset, kemampuan, proses-proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan yang dimiliki perusahaan akan memungkinkan perusahaan untuk menerapkan strategi-strategi yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya, karena itu memberikan kinerja yang unggul.

Wiklund dan Shepherd (2003) dalam Rose *et al* (2010) yang meneliti hubungan signifikan diantara sumber daya, orientasi kewirausahaan dan kinerja, menyatakan bahwa kinerja perusahaan harus didasarkan dan diukur pada dimensi pengetahuan organisasi dan prosedural, inovasi, sikap proaktif, pengambilan resiko, laba bersih, pertumbuhan penjualan, arus kas, inovasi produk dan proses, serta kepuasan pelanggan.

### Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian, Kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah instrumen pengumpulan data atau informasi

yang dioperasionalkan ke dalam bentuk item atau pertanyaan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variable-variable apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Menurut Riduawan dan Kuncoro (2008) pada skala likert, setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata. Pada penelitian ini pernyataan yang digunakan oleh peneliti adalah pernyataan positif dengan penilaian dan juga tanggapan responden berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

Observasi, yaitu pengumpulan data melalui pengamatan langsung ke obyek penelitian, data yang diperoleh melalui observasi adalah data tentang kondisi lapangan dan data lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

### Teknik Analisis

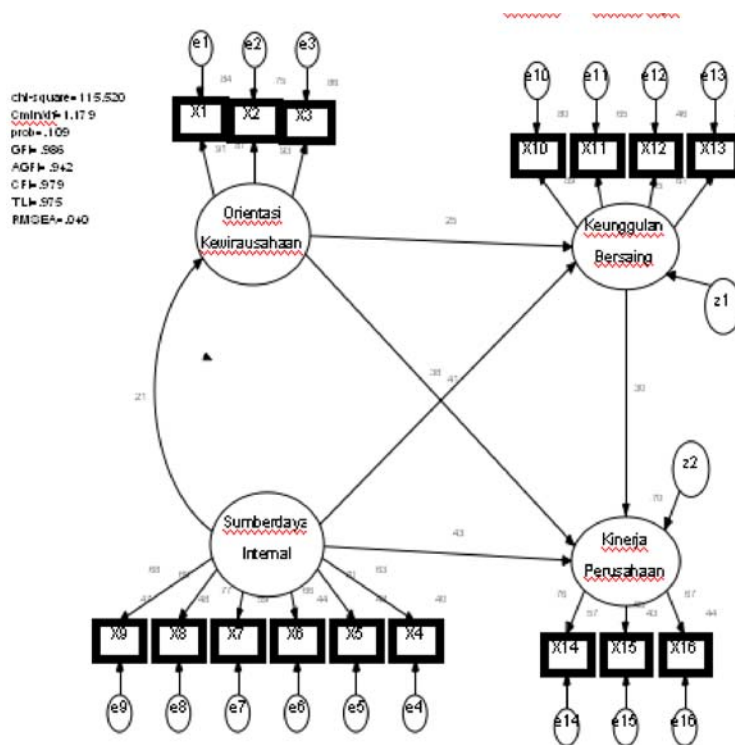
Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS

### ANALISIS DATA

Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan dibawah ini:

1. Pengujian Goodness of Fit  
Goodness of Fit test digunakan untuk menguji kelayakan model yang dikembangkan dalam penelitian ini

Gambar 1.  
Structural Equation Modeling



**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Full Model**

<u>Kriteria</u>	<u>Cut off Value</u>	<u>Hasil</u>	<u>Evaluasi</u>
Probability	$\geq 0,05$	0,109	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,040	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,986	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,942	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,179	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,979	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil-hasil pada Tabel 1. menunjukkan bahwa model ini sesuai menurut data atau fit terhadap data yang tersedia..

Model persamaan Struktural – *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil Analisis SEM telah memenuhi kriteria indeks kelayakan model (*Goodness of Fit Index Criteria*): chi square = 115,520, probability = 0.109, RMSEA = 0.040, GFI = 0.986, AGFI = 0.942, CFI = 0.979, TLI = 0.975.

### 1. 1. Analisis Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keunggulan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian, model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

#### a. Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabilan nilai Critical Ratio (CR) pada *skewness* data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 maka data adalah normal. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 2 dibawah ini:

**Tabel 2.**  
**Normalitas Data**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X16	3,000	7,000	-,322	-1,390	-,191	-,412
X15	3,000	7,000	-,367	-1,585	-,040	-,087
X14	3,000	7,000	-,496	-2,145	-,175	-,378
X13	2,000	7,000	,447	1,930	,406	,876
X12	3,000	7,000	,499	2,155	,172	,372
X11	3,000	7,000	,635	1,743	,571	1,232
X10	3,000	7,000	,389	1,682	,235	,508
X9	1,000	7,000	-,614	-1,652	,825	1,782
X8	2,000	7,000	-,710	-2,067	,319	,688
X7	2,000	7,000	-,651	-1,813	,388	,839
X6	2,000	7,000	-,666	-1,878	,545	1,177
X5	2,000	7,000	-,675	-1,915	,530	1,145
X4	2,000	7,000	-,768	-2,317	,713	1,539
X3	4,000	7,000	-,519	-2,241	-,635	-1,372
X2	4,000	7,000	-,193	-,834	-,991	-2,141
X1	3,000	7,000	-,610	-1,636	,159	,343
Multivariate					1,855	1,551

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.15. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* yang berada di luar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### b. Uji Outlier

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrem baik untuk variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1998). Nilai p1 diharapkan bernilai kecil namun nilai kecil pada kolom p2 yang menunjukkan observasi yang jauh dari nilai centroidnya sehingga harus didrop dari analisis. Data disebut *outlier* jika nilai p2 atau

upper bernilai dibawah 0,000. Hasil analisis data menunjukkan bahwa tidak ada data outlier karena nilai *upper* (p2) semuanya lebih besar dari 0,000.

Evaluasi multivariate outliers dilakukan dengan menggunakan perhitungan jarak mahalanobis (*the mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional. Perhitungan jarak *mahalanobis* didasarkan pada nilai chi-square dalam tabel distribusi  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini digunakan 16 variabel pada tingkat  $p < 0,001$  yaitu  $\chi^2 (16; 0,001) = 39,25$ . Oleh karena itu, data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 39,25 dianggap multivariate outliers. Pada Tabel 3. berikut dapat dilihat tidak ada nilai *mahalanobis* di atas nilai *mahalanobis distance*. Artinya, tidak ada data dalam penelitian ini yang dianggap sebagai *outlier*.

**Tabel 3.**  
**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
44	28,857	,000	,014
43	28,666	,000	,000
96	28,492	,002	,001
32	28,103	,002	,000
89	27,847	,005	,000
92	27,777	,016	,010



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
16	27,612	,017	,003
87	27,531	,027	,012
112	27,276	,030	,006
24	27,265	,033	,004
94	27,262	,039	,004
6	27,063	,041	,002
33	26,873	,043	,001
67	25,670	,059	,006
47	25,479	,062	,004
85	25,410	,063	,002
79	25,398	,063	,001
29	25,116	,068	,001
66	24,519	,079	,001
17	24,400	,081	,001
53	23,566	,099	,003
36	23,528	,100	,002
90	23,364	,104	,001
56	23,312	,106	,001
108	22,984	,114	,001
88	22,954	,115	,000
13	22,293	,134	,002
91	21,769	,151	,004

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
60	21,182	,172	,013
4	21,123	,174	,058
12	21,064	,176	,065
19	21,055	,176	,073
72	20,485	,199	,080
84	20,348	,205	,099
25	19,219	,257	,112
51	18,803	,279	,184
104	18,768	,281	,145
103	18,714	,284	,116
86	18,368	,303	,172
3	18,293	,307	,148
42	18,053	,321	,177
59	16,976	,387	,638
101	16,855	,395	,630
57	16,505	,418	,739
18	16,458	,421	,696
10	16,303	,432	,708
52	16,018	,452	,781
73	15,992	,453	,733
106	15,907	,459	,712
50	15,659	,477	,771

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
69	15,227	,508	,887
45	15,102	,517	,888
46	14,960	,528	,894
78	14,464	,564	,967
71	14,315	,575	,971
107	14,271	,579	,962
111	14,116	,590	,966
76	13,705	,621	,990
30	13,266	,653	,998
110	13,065	,668	,999
68	12,871	,682	,999
61	12,802	,687	,999
9	12,785	,688	,998
21	12,719	,693	,998
28	12,619	,700	,997
37	12,543	,706	,997
58	12,405	,716	,997
2	11,939	,748	1,000
5	11,931	,749	,999
109	11,837	,755	,999
11	11,433	,782	1,000
38	11,132	,801	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
81	11,046	,807	1,000
22	10,870	,817	1,000
14	10,869	,817	1,000
1	10,802	,822	1,000
83	10,669	,829	1,000
39	10,619	,832	1,000
41	10,619	,832	1,000
93	10,556	,836	1,000
102	10,541	,837	,999
54	10,395	,845	,999
62	10,269	,852	,999
97	10,239	,854	,999
15	9,813	,876	1,000
63	9,448	,894	1,000
49	9,320	,900	1,000
82	9,300	,901	1,000
99	9,159	,907	1,000
20	9,054	,911	1,000
40	9,019	,913	1,000
31	8,614	,928	1,000
48	8,472	,934	1,000
77	7,850	,953	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
100	7,605	,960	1,000
80	7,573	,961	1,000
70	7,131	,971	1,000
7	6,966	,974	1,000
35	6,763	,978	1,000
23	6,658	,979	1,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

### c. Evaluasi Multikolinieritas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarian sampel adalah:

Determinant of sample covariance matrix = 2,4349e-005

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel berada jauh dari nol yaitu sebesar 2,4349. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan

tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

### d. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator mengidentifikasi sebuah variabel bentukan yang umum. Hal ini dapat dihitung dengan composite construct reliability dan variance extracted. Nilai construct reliability e" 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan construct reliability 0,60 – 0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator model baik (Ghozali, 2011). Ringkasan hasil uji reliabilitas pada variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Construct Reliability	Keterangan
1	Orientasi Kewirausahaan	0,92	Reliabel
2	Sumberdaya Internal	0,83	Reliabel
3	Keunggulan Bersaing	0,82	Reliabel
4	Kinerja Perusahaan	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4. menyatakan bahwa kelima variabel yakni Orientasi Kewirausahaan, Sumberdaya Internal, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Perusahaan adalah reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai Construct Reliability di atas 0,70, yaitu Orientasi Kewirausahaan dengan nilai 0,92, Sumberdaya Internal dengan nilai 0,83, Keunggulan Bersaing dengan nilai 0,82, dan Kinerja Perusahaan

dengan nilai 0,70.

### 3. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis

dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas seperti ditunjukkan pada Tabel 5. berikut ini :

**Tabel 5.**  
**Regression Weight Structural Equation Model**

Regression Weight		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keunggulan_Bersaing	← Orientasi_Kewirausahaan	.267	.106	2.510	.012	par_13
Keunggulan_Bersaing	← Sumberdaya_Intemal	.397	.118	3.363	***	par_15
Kinerja_Perusahaan	← Orientasi_Kewirausahaan	.392	.091	4.308	***	par_14
Kinerja_Perusahaan	← Keunggulan_Bersaing	.271	.094	2.891	.004	par_16
Kinerja_Perusahaan	← Sumberdaya_Intemal	.396	.108	3.679	***	par_17

Sumber: Data primer yang diolah, 2014



Dari hasil pengujian diketahui bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 dengan demikian semua hipotesis diterima.

#### a. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa :

H1: Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing

Orientasi kewirausahaan terdiri dari indikator Inovasi, Proaktif, dan Pengambilan Resiko. Parameter estimasi antara variabel Orientasi Kewirausahaan dan Keunggulan Bersaing adalah signifikan terhadap hipotesis ini. Nilai koefisien yang signifikan ini ditunjukkan dengan nilai Critical Ratio (C.R.) sebesar 2,510. Karena syarat diterimanya hipotesis adalah  $CR_e > 1,96$  maka hipotesis yang menyebutkan bahwa "Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing" telah terbukti. Indikator Inovasi (X1) memiliki nilai estimasi sebesar 0,914, Proaktif (X2) memiliki nilai estimasi sebesar 0,868, dan indikator Pengambilan Resiko (X3) memiliki nilai estimasi sebesar 0,928.

#### b. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa :

H2: Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan

Parameter estimasi antara variabel Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan adalah signifikan terhadap hipotesis ini. Nilai koefisien yang signifikan ini ditunjukkan dengan nilai Critical Ratio (C.R.) sebesar 4,308. Karena syarat diterimanya hipotesis adalah  $CR_e > 2,58$  maka hipotesis yang menyebutkan bahwa "Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan" telah terbukti.

#### c. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa :

H3: Sumber daya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing.

Variabel Sumber Daya Internal Perusahaan terdiri dari indikator Kemampuan, Informasi, Pengetahuan, Modal, Teknologi, dan Ketrampilan Karyawan. Parameter estimasi antara variabel Sumber Daya Internal Perusahaan dan Keunggulan Bersaing adalah signifikan terhadap hipotesis ini. Nilai koefisien yang signifikan ini ditunjukkan dengan nilai Critical Ratio (C.R.) sebesar 3,363. Karena syarat diterimanya hipotesis adalah  $CR_e > 2,58$  maka hipotesis yang menyebutkan bahwa "Sumber daya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing" telah terbukti. Indikator Kemampuan (X4) memiliki nilai estimasi sebesar 0,632, Informasi (X5) memiliki nilai estimasi sebesar 0,696, Pengetahuan (X6) memiliki nilai estimasi sebesar 0,664, Modal (X7) memiliki nilai estimasi sebesar 0,769, Teknologi (X8) memiliki nilai estimasi sebesar 0,692, dan Ketrampilan Karyawan (X9) memiliki nilai estimasi sebesar 0,682.

#### d. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 menyatakan bahwa :

H4: Sumber daya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

Parameter estimasi antara variabel Sumber Daya Internal Perusahaan dan Kinerja Perusahaan adalah signifikan terhadap hipotesis ini. Nilai koefisien yang signifikan ini ditunjukkan dengan nilai Critical Ratio (C.R.) sebesar 3,679. Karena syarat diterimanya hipotesis adalah  $CR_e > 2,58$  maka hipotesis yang menyebutkan bahwa "Sumber daya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan" telah terbukti.

### e. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5 menyatakan bahwa :

H5: Keunggulan bersaing perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

Variabel Keunggulan Bersaing Perusahaan terdiri dari indikator Keunikan, Harga Bersaing, Tidak Mudah Ditiru, dan Tidak Mudah Diganti. Parameter estimasi antara variabel Keunggulan Bersaing Perusahaan dan Kinerja Perusahaan adalah signifikan terhadap hipotesis ini. Nilai koefisien yang signifikan ini ditunjukkan dengan nilai Critical Ratio (C.R.) sebesar 2,891. Karena syarat diterimanya hipotesis adalah CR  $e$  2,58 maka hipotesis yang menyebutkan bahwa "Keunggulan bersaing perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan" telah terbukti. Indikator Keunikan (X10) memiliki nilai estimasi sebesar 0,892, Harga Bersaing (X11) memiliki nilai estimasi sebesar 0,803, Tidak Mudah Ditiru (X12) memiliki nilai estimasi sebesar 0,675, dan indikator Tidak Mudah Diganti (X13) memiliki nilai estimasi sebesar 0,607.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### 1. Kesimpulan Hipotesis

Dari hasil analisis diperoleh bahwa orientasi kewirausahaan dan sumberdaya internal berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang berdampak pada kinerja perusahaan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Kesimpulan dari kelima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

#### a. Kesimpulan 1

Kemampuan pimpinan perusahaan untuk proaktif dan keberanian mengambil risiko, menjadikan perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan produk inovatif

mendahului pesaing mereka sehingga memiliki keunggulan bersaing.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif (24,6%) dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Hal ini juga sesuai dengan hipotesis 1 yang menyatakan :

H1: Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing.

#### b. Kesimpulan 2

Kemampuan pimpinan perusahaan untuk berinovasi, bersikap proaktif dan keberanian dalam mengambil resiko dapat menghasilkan produk yang inovatif serta mampu meraih pasar yang lebih luas. Kondisi ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif (40,5%) dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini juga sesuai dengan hipotesis 2 yang menyatakan :

H2: Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan

#### c. Kesimpulan 3

Sumber daya yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan dengan baik dapat meningkatkan nilai tambah bagi produk, sehingga perusahaan akan lebih unggul dalam persaingan bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya internal perusahaan berpengaruh positif (38%) dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Hal ini juga sesuai dengan hipotesis 3 yang menyatakan :

H3: Sumberdaya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing.

d. Kesimpulan 4

Sumber daya internal yang mampu dimanfaatkan oleh perusahaan secara efektif akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumberdaya internal perusahaan berpengaruh positif (42,5%) dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini juga sesuai dengan hipotesis 4 yang menyatakan :

H4: Sumberdaya internal perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

e. Kesimpulan 5

Kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing perusahaan berpengaruh positif (30,4%) dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini juga sesuai dengan hipotesis 5 yang menyatakan :

H5: Keunggulan bersaing perusahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

## 2. Implikasi Teoritis

### 1. Orientasi kewirausahaan

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Hal ini mendukung penelitian Kumalaningrum (2012) dan Pangeran

(2012) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Penelitian Buswari, Thoyib, Yuniarinto (2004) yang mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

### 2. Sumber Daya Internal

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif sumberdaya internal terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Hal ini mendukung penelitian Rose *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa sumber daya tertentu yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Sumber daya internal mampu memberikan kinerja perusahaan yang unggul.

### 3. Keunggulan bersaing

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap dan kinerja perusahaan. Hal ini mendukung Lee dan Chu (2011) serta Rose *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

## 3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan implikasi bukan hanya dalam pengembangan teoritis, tetapi juga dalam pengembangan manajerial. Hasil penelitian ini selain bermanfaat dalam pengayaan ilmu khususnya manajemen strategik juga bermanfaat bagi pengembangan usaha yang menjadi objek penelitian. Beberapa implementasi manajerial dari hasil penelitian ini yang diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan industri UMKM furniture di Kabupaten Jepara

adalah sebagai berikut:

1. Orientasi kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh total paling besar terhadap kinerja dengan nilai estimasi 0,480. Orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh sebesar 0,246 terhadap keunggulan bersaing. Orientasi kewirausahaan akan dapat mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan jika pengusaha memperhatikan indikator orientasi kewirausahaan yakni: sifat inovatif, proaktif, dan berani mengambil resiko.

- a. Inovatif. Pengusaha UMKM dapat mengembangkan produk baru yang telah ada sesuai pesanan. Dalam hal ini perusahaan mengimplementasikan strategi mengembangkan produk dari ide dan konsep para pemesan.
- b. Proaktif. Pengusaha UMKM dapat menerapkan strategi membuka pasar baru. Pengusaha dapat menerapkan strategi dengan membuat produk dan menawarkan ke pasar yang baru dengan contoh yang sudah ada dan banyak diminati konsumen.
- c. Pengambilan resiko. Pengusaha UMKM dapat mengimplementasikan strategi bisnis melalui dengan menghasilkan produk baru yang unik dan belum pernah diproduksi oleh perusahaan lain. Pengusaha dapat bekerjasama dengan ahli untuk mendapatkan model produk yang menarik.

2. Sumber Daya Internal

Sumber daya internal memberikan pengaruh total terhadap kinerja dengan

nilai estimasi 0,540. Sumber daya internal memberikan pengaruh sebesar 0,380 terhadap keunggulan bersaing. Sumber daya internal akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan jika pengusaha memperhatikan indikator sumber daya internal yakni: faktor kemampuan, informasi, pengetahuan, modal, teknologi dan ketrampilan karyawan di dalam menjalankan bisnisnya.

- a. Kemampuan. Pengusaha UMKM mempunyai kemampuan untuk meningkatkan potensi yang ada di perusahaan untuk bersaing di produk furniture di pasar global.
- b. Informasi. Pengusaha UMKM dapat menggali lebih banyak informasi mengenai produk furniture, serta strategi pemasaran yang efektif. Informasi dapat diperoleh dari berbagai media, seperti internet, komunikasi dengan rekan pengusaha.
- c. Pengetahuan. Pengusaha UMKM dapat memanfaatkan media-media yang ada untuk menggali lebih banyak pengetahuan tentang produk. Selain itu, pengusaha hendaknya dapat menggali suara konsumen, sehingga akan diketahui keinginan konsumen.
- d. Modal. Untuk meningkatkan hasil produksi, salah satunya adalah dengan melakukan pinjaman modal usaha. Pengusaha UMKM dapat menambah biaya produksi dengan melakukan pinjaman usaha melalui bank.
- e. Teknologi. Pengusaha UMKM dapat menambahkan kualitas

- teknologi yang dimiliki. Misalnya dengan memasang jaringan internet yang berkualitas. Pegusaha dapat memasarkan produk melalui internet.
- f. Ketrampilan karyawan. Perusahaan UMKM dapat memberikan pelatihan bagi karyawan yang belum berpengalaman sehingga dapat meningkatkan keterampilan mereka, khususnya pada bagian produksi dan pemasaran.
3. Keunggulan bersaing  
Keunggulan bersaing memberikan pengaruh terhadap kinerja dengan nilai estimasi 0,304. Keunggulan bersaing akan tercapai dengan adanya keunikan di dalam produk yang ditawarkan, harga produk yang bersaing, produk yang tidak mudah ditiru serta produk yang tidak mudah diganti.
- a. Keunikan. Pengusaha UMKM dapat mengimplementasikan strategi bisnis dalam hal ini dengan menciptakan model produk yang menarik dan belum pernah diproduksi oleh perusahaan lain. Misalnya dengan penambahan aksesoris yang khas pada produk tertentu.
- b. Harga bersaing. Pengusaha UMKM dapat mengimplementasikan strategi bisnis dalam hal ini dengan membandingkan harga furniture dengan perusahaan lain. Meskipun dengan harga produk yang sama, namun produk tersebut hendaknya memiliki sedikit nilai lebih dibanding produk perusahaan lain.
- c. Tidak mudah ditiru. Pengusaha UMKM dapat mengimplementasikan strategi bisnis dalam hal ini dengan menciptakan produk yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing. Hal ini membutuhkan kreativitas pengusaha dalam merancang produk baru yang inovatif.
- d. Tidak mudah diganti. Pengusaha UMKM dapat mengimplementasikan strategi bisnis dalam hal ini dengan menciptakan produk yang memiliki daya guna tinggi dan tidak mudah diganti oleh barang lainnya.
4. Kinerja Perusahaan  
Kinerja perusahaan menjadi variabel yang dipengaruhi oleh semua variabel penelitian. Berikut indikator dari kinerja perusahaan:
- a. Peningkatan omset. Pengusaha dapat mengimplementasikan strategi penjualan dalam hal ini dengan menjaga kualitas produk meskipun dengan harga yang relatif tinggi.
- b. Pertumbuhan pelanggan. Pengusaha dapat mengimplementasikan strategi bisnis dalam hal ini dengan menciptakan produk baru dengan tetap menjaga ciri khas perusahaan, sehingga diharapkan dapat menarik dan mempertahankan kepuasan dan kepercayaan para pelanggan.
- c. Penguasaan wilayah pemasaran. Pengusaha dapat mengimplementasikan strategi

bisnis dalam hal ini dengan mempertahankan penguasaan pemasaran yang sudah ada karena hal ini adalah untuk menjaga loyalitas pelanggan lama tetap membeli produk yang kita hasilkan. Strategi yang lainnya adalah dengan membuka wilayah pemasaran yang baru dengan meningkatkan keunggulan produk sehingga dapat menambah jumlah pelanggan baru. Dengan demikian pengusaha tetap bisa mempertahankan penguasaan pemasaran dengan strategi maksimal. Pemasaran juga dapat dilakukan dengan melalui teknologi yang modern seperti media massa maupun internet sehingga dengan penguasaan pemasaran bisa bersaing dengan kompetitor yang lain bahkan dapat merebut pelanggan mereka.

#### **4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Di sisi lain, keterbatasan dan kelemahan penelitian ini dapat menjadi sumber penelitian bagi penelitian mendatang. Keterbatasan penelitian ini diantaranya adalah hanya meneliti variabel orientasi kewirausahaan dan sumber daya internal perusahaan di dalam mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Keterbatasan yang lain adalah kurangnya kemampuan untuk memahami persepsi dari responden secara akurat, yang disebabkan oleh kemungkinan tidak semua kuesioner dijawab secara langsung oleh pemimpin atau pemilik usaha karena terdapat kemungkinan diwakilkan pada karyawan dalam memberi persepsi. Maka dari itu untuk agenda penelitian mendatang dapat menambahkan variabel lain di dalam penelitian, misalnya kualitas pelayanan dan peraturan pemerintah yang mempengaruhi usaha bisnis di bidang furniture dan juga memberikan pemahaman kepada responden untuk memberikan penjelasan jawaban sesuai dengan kapasitas responden sebagai pemilik pelaku usaha UMKM.



---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Ahimbisibwe, Godwin dan Abaho Ernst. (2013). *Export Entrepreneurial Orientation and Export Performance of SMEs in Uganda*. **Global Advanced Research Journal of Management and Business Study**, Volume 2(1), January
- Alvarez SA, Barney JB (2002). *Resource-Based theory and the entrepreneurial firm*. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton (Eds). **Strategic entrepreneurship: Creating a New Mindset** 89-105. Malden, MA: Blackwell.
- Aris Mardiyo (2009), *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah*, **Media Ekonomi dan Manajemen**, 20 (2), 159-169
- Barney, J.B. (2001<sup>a</sup>). "Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", **Academy of Management Review**, 26, pp.41-56
- Cooper, R., Edget, S dan Kleinschmidt, E. (2004). *Benchmarking Best NPD Practices*. **Research Technology Management**, 47(1) dalam Pangeran, Perminas. (2012). Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Keuangan Pengembangan Produk Baru Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Volume 7, No. 1, Juni
- Covin and Slevin, (1989) " *Innovation, risk-taking and proactiveness* " dalam **Journal of small Business Management**, Maret 2011, by Reswanda
- Dess GG, Lumpkin GT, Covin JG (1997). *Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Thesis of Contingency and Configurational Models*. **Strateg. Manage. J.**, 18(9): 677-695
- Drucker P (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, **New York: Harper and Row**.
- Ferdinand, Agusty, 2000, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, seri Pustaka Kunci No. 02, Semarang: Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro*
- Frishammar, J dan Horte, SA. (2007). *The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms*. **Technology Analysis and Strategic Management**, 22 (3) dalam Pangeran, Perminas. (2012). Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Keuangan Pengembangan Produk Baru Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Volume 7, No. 1, Juni
- Hafeez, Muhammad Haroon, Mohd Noor Mohd Shariff, Halim Bin Mad Lazim. (2012). *Relationship Between Entrepreneurial Orientation, Firm Resources, SME Branding and Firm's Performance: Is Innovation the Missing Link?* **American Journal of Industrial and Business Management**, 2

- Haslinda Abdullah, dan Alimin Ismail Ismad; (2010), *A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance*. **The Journal of International Social Research**, Volume 3/11, Spring
- Kumalaningrum, Maria Pampa (2012). *Lingkungan Bisnis, Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. **Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis**, Volume 7, No. 1, Juni
- Lee, Ting Ko dan Wenyi Cu. (2011). *Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage: The Mediation of Resource Value and Rareness*. **African Journal of Business Management**, Volume 5 (33)
- Lumkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Miller, (1983) “ *Innovation, risk-taking and proactiveness* “ dalam **Journal of small Business Management**, Maret 2011, by Reswanda
- Muhammad Buswari, Armanu Thoyib, Agung Yuniarinto (2004). *Hubungan Nilai-Nilai Pribadi Pengusaha, Strategi Bisnis terhadap Kinerja Industri Keramik di Kota Malang*, **Jurnal Aplikasi Manajemen**, 2 (3), 549-569
- Pangeran, Perminas. (2012). *Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Keuangan Pengembangan Produk Baru Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. **Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis**, Volume 7, No. 1, Juni
- Patel, Pankaj, C dan Rodney D’Souza. (2009). *Leveraging Entrepreneurial Orientation to Enhance SME Export Performance*. **Small Business Research Summary**, 337
- Peteraf, M.A. (1993). *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View*. **Strategic Management Journal**, 18(9) dalam Rose, Raduan Che, Haslinda Abdullah, dan Alimin Ismail Ismad; (2010), *A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance*. *The Journal of International Social Research*, Volume 3/11, Spring
- Robert J. Baum, Locke Edwin & Smith Ken, (2001), *A multidimensional Model of Venture Growth*, **Academy of Management Journal**, Vol. 44. No.2, p.292-303
- Rose, Raduan Che, Haslinda Abdullah, dan Alimin Ismail Ismad. (2010). *A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance*. **The Journal of International Social Research**, Volume 3/11, Spring
- Sadler-Smith Eugene, Yue Hampson, Ian Chaston and Beryl Badger, (2003), *Managerial Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance*, **Journal of Small Business Management**, 41(1), p.47-67
- Voss B.Glenn & Zannie Giraud Voss, 2000, *Stratejik Orientation and Firm Performance in An Artistic Environment*, **Journal of Marketing**, Vol.64 (January) : 67-83

- Wang CL (2008). *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance*. **Entrep. Theory Pract.**, 32(4): 635-657.
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-based View of the Firm*. **Strategic Management Journal**, 5(2) dalam Rose, Raduan Che, Haslinda Abdullah, dan Alimin Ismail Ismad; (2010), A Review on the Relationship Between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. *The Journal of International Social Research*, Volume 3/11, Spring
- Wiklund, J dan Shepherd, D. (2003). *Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium-sized Business*. **Strategic Management Journal**, 24 dalam Rose, Raduan Che,
- Yun Lin, Carol Yeh, 1998, *Success Factors of Small and Medium Sized Enterprise in Taiwan: An Analysis of Cases*, **Journal of Small Business Management**, p.43-56
- Zahra SA, Nielsen AP Bogner WC (1999), *Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competence Development*. **Entrep. Theory Pract.**, 23(3): 169-189