

**INTEGRASI SUMBER DAYA STRATEGIS,
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN SEBAGAI BASIS STRATEGI
BERSAING SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
USAHA DI PROVINSI RIAU**

Musfialdy

Dosen di Jurusan Ilmu Dakwah dan Komunikasi UIN SUSKA Pekanbaru

ABSTRACT

SMEs in Indonesia also have a strategic role in developing the national economy through the export of non-oil activity, particularly in the manufacturing sector.. Although it has a central role in the national economy, SMEs are still not provide significant added value to economic development in Indonesians, and said to be the main cause of slow economic recovery Indonesian compared to other Asian countries. to develop a research model based RBV of the Firm that integrates internal and external aspects as a base strategy for improving business performance in the context of SMEs.

Based on the analysis and discussion that has been done in this study, it can be concluded as follows :

Mastery of strategic resources are less able to increase the accuracy of the application of competitive strategy. Improved implementation of proven entrepreneurial orientation can improve with proper application of competitive strategy. Improved implementation of organizational communication are less able to increase the application of competitive strategy appropriately.

Increased control of strategic resources can improve business performance. Improved implementation of entrepreneurial orientation is not necessarily improve business performance. Improved implementation of organizational communication is not necessarily improve business performance. Improved implementation of competitive strategies proven to improve business performance

Keywords: SMEs, strategic resources, business performance.

I. PENDAHULUAN

Di Indonesia, UKM secara historis sebagai pelaku utama dalam kegiatan ekonomi domestik, terutama dalam menyediakan peluang lapangan pekerjaan, dan oleh karenanya dianggap sebagai sumber pembangkit pendapatan rumah tangga. UKM di Indonesia juga memiliki peran strategis dalam mengembangkan perekonomian nasional melalui aktivitas ekspor non migas, terutama dalam sektor manufaktur. Hal ini sejalan dengan bukti pada negara-negara kawasan Asia Timur dan Selatan, seperti Korea Selatan, Taiwan, Hong Kong, dan Singapura, menunjukkan sebagai kasus paling sukses dalam pengembangan UKM yang secara langsung mendukung perdagangan dan mengadopsi strategi berorientasi ekspor. Pengalaman dari negara-negara tersebut menunjukkan bahwa UKM mampu bersaing Secara efektif dalam dua pasar, baik domestik maupun internasional (Tambunan, 2009).

Meskipun memiliki peran Sentral dalam perekonomian nasional, UKM masih belum memberikan nilai tambah yang signifikan untuk pengembangan ekonomi di Indonesia, dan dikatakan sebagai penyebab utama lambatnya pemulihan ekonomi Indonesia dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya (Tambunan, 2009). Hal ini dikarenakan keterbatasan UKM dalam penguasaan teknologi, akses modal dan lemahnya aspek manajerial, rendahnya kemampuan dalam manajemen, lemahnya kemampuan dalam pengambilan keputusan, rendahnya kualitas sumber daya manusia, skala usaha terlalu kecil, serta minimnya pengalaman dan lemahnya pengawasan keuangan (Scarborough dan Zimmerer, 2008). Keterbatasan dan kendala yang dihadapi UKM berdampak masih rendahnya produktivitas yang dihasilkan (Hitt *et al.*, 2001) dan tidak sedikit mengalami kegagalan usaha (Riyanti, 2003).

Salah satu solusi yang dapat diberikan berkenaan dengan permasalahan yang dihadapi UKM adalah melalui pengelolaan usaha berbasis sumber daya (*resources-based*) karena dengan pengelolaan tersebut perusahaan mampu menciptakan kompetensi khusus (Grant, 1997; Mosakowski, 1993) dan memberikan pilihan strategis untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (Grant, 1997; Barney 1991). Pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terlepas dari *resources based-view* (RBV) yang mengarahkan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, menguasai dan

mengembangkan sumber daya strategis dalam rangka menghasilkan kinerja secara optimal (Barney, 1995).

Penelitian ini mengembangkan suatu model penelitian yang mengintegrasikan aspek internal dan eksternal berdasarkan *RBV of The Firm*. Hal ini dilakukan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai isu-isu meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan seiring perkembangan lingkungan bisnis yang semakin tidak pasti dan sangat kompetitif. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini mengkaji interaksi sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan dan komunikasi organisasi. Secara terintegrasi sebagai landasan penerapan strategi bersaing, sehingga mampu meningkatkan kinerja usaha.

Penjelasan diatas memotivasi untuk mengkaji dengan mengembangkan suatu model penelitian berdasarkan *RBV of The Firm* yang mengintegrasikan aspek internal dan eksternal sebagai basis strategi untuk meningkatkan kinerja usaha dalam konteks UKM. Hal ini dilakukan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai isu-isu meraih keunggulan kompetitif bagi UKM seiring dengan perkembangan bisnis yang sangat kompetitif. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini mengkaji integrasi sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan sebagai dasar penerapan strategi bersaing untuk menghadapi lingkungan bisnis, sehingga dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerja usaha.

Rumusan masalah penelitian ini adalah (1) Apakah sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan dan komunikasi organisasi mampu meningkatkan ketepatan strategi bersaing UKM di Riau untuk percepatan pertumbuhan ekonomi?, (2) Apakah sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan dan komunikasi organisasi serta strategi bersaing dapat meningkatkan kinerja usaha UKM di Riau untuk percepatan pertumbuhan ekonomi?

Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dan komunikasi organisasi terhadap strategi bersaing pada UKM di Riau. (2) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan dan komunikasi organisasi serta strategi bersaing terhadap kinerja usaha pada UKM di Riau.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Resource-Based View of The Firm

Pandangan perusahaan berbasis sumber daya (*Resource-Based View of the Firm* - *RBV of The Firm*) merupakan kerangka kerja yang secara luas digunakan dalam literatur manajemen (Runyan *et al.*, 2006), serta menjadi paradigma dominan untuk penelitian-penelitian manajemen strategik yang memfokuskan pada penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan dari sekelompok sumber daya yang merupakan kompetensi inti perusahaan (Peteraf, 1993; Barney, 1991). Namun demikian, perkembangan kajian empiris akhir-akhir ini berusaha untuk mengintegrasikan maupun perspektif internal dan eksternal berlandaskan *RBV of The Firm* (Anatan & Ellitan, 2009). Hal ini telah dipahami oleh banyak peneliti dalam bidang manajemen strategik bahwa keunggulan kompetitif perusahaan sangat bergantung pada kesesuaian antara kapabilitas internal organisasi dan perubahan kondisi eksternal organisasi (Andrews, 1971; Chandier, 1962; Hofer & Scheler 1978; Penrose, 1959 dikutip dalam Hart, 1995).

Berdasarkan hal tersebut memberikan manajemen tugas penting untuk merumuskan strategi yang mampu mengembangkan dan memberdayakan sumber daya untuk mencapai kinerja perusahaan. Strategi berbasis sumber daya meleburkan tiga elemen kunci (Grant, 1997), yaitu : (1) menyeleksi strategi yang mampu mengeksplorasi aset dan kapabilitas kunci perusahaan; (2) memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara optimal dan keuntungan potensialnya dieksploitasi secara maksimal; serta (3) analisis pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan pemenuhan sumber daya yang langka untuk membangun landasan sumber daya perusahaan di masa depan.

B. Pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Komunikasi, dan Komunikasi Organisasi terhadap Strategi Bersaing

1. Pengaruh Sumber Daya Strategis terhadap Strategi Bersaing

Umumnya, usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia menghadapi keterbatasan-keterbatasan dalam aktivitas-aktivitas usahanya, seperti: kekurangan modal, kesulitan memperoleh bahan baku, kekurangan akses informasi bisnis, kesulitan dalam pemasaran dan distribusi, serta rendahnya penguasaan teknologi yang diidentifikasi terbatasnya kepemilikan dan penguasaan sumber daya-sumber daya strategis. Selain itu, perusahaan kecil umumnya dimiliki secara pribadi mungkin menggunakan strategi suboptimal yang berdasarkan preseden nilai, kepercayaan dan bias, sehingga menghasilkan keterbatasan pemantauan aksi manajerial (Pelham, 1999). Keadaan ini mendorong pentingnya investasi untuk mengembangkan penguasaan sumber daya agar sejalan dengan penerapan strategi-strategi dalam rangka meningkatkan posisi bersaing untuk mewujudkan pencapaian kinerja usaha secara optimal (Wernerfelt, 1994; Porter, 1991; dan Grant, 1997). Selain itu, Barney (1991) menyatakan bahwa pengintegrasian, pengeksploitasian dan transformasi sumber daya-sumber daya strategis ke dalam strategi bersaing yang mampu merespon ancaman dan peluang dari lingkungan bisnisnya, cenderung menghasilkan posisi unggul dalam persaingan dan mampu meningkatkan kinerja usahanya.

Penggunaan sumber daya-sumber daya baik seluruh aset (*tangible* dan *intangible*) serta kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan kompetensi utama untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi mereka (Wernerfelt, 1994; Porter, 1991; Grant, 1997; dan Runyan *et al.*, 2006). Selaras yang dinyatakan Barney (1991), bahwa kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya dan kapabilitas manajerial yang dimiliki, serta strategi apa yang dipilih dalam memberdayakan sumber daya-sumber daya tersebut untuk merespon ancaman dan peluang dari lingkungan bisnisnya. Dengan demikian dapat disampaikan bahwa penguasaan, pengelolaan dan pengembangan sumber daya strategis yang dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk merumuskan dan menentukan strategi bersaing dengan tepat dalam rangka mencapai keberhasilan usaha.

Hipotesis 1a : Penguasaan sumber daya strategis yang semakin kuat akan mampu meningkatkan ketepatan penerapan strategi bersaing.

2. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bersaing

Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai sumber daya tambahan perusahaan (Penrose, 1959; Ferreira dan Azevedo, (2007) atau kapabilitas organisasi yang menunjukkan proses kewirausahaan dan bagaimana aktivitas-aktivitas usaha mampu dijalankan (Lumpkin dan Dess, 2001). Selain itu, orientasi kewirausahaan merupakan kunci penggerak transformasi organisasi dan strategi melalui kombinasi sumber daya-sumber daya strategis yang dimiliki perusahaan (Dess *et al.*, 1999).

Pemanfaatan peluang entrepreneurial mendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dan menciptakan keuntungan. Namun, banyak perusahaan gagal untuk memotivasi orang dalam cara-cara mereka untuk mengejar peluang *entrepreneurial*, sehingga kurang berperan sebagai daya saing perusahaan (Day dan Wendler, 1998 dalam Ireland *et al.*, 2003). Perusahaan *entrepreneurial* cenderung mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk menciptakan atau menentukan keunggulan bersaing yang hanya bersifat sementara. Ini terjadi, karena perusahaan *entrepreneurial* tidak mampu menyelaraskan strategi-strategi berbasis sumber daya yang diterapkan untuk mengeksploitasi peluang-peluang, sehingga sulit untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dikembangkannya (Ireland *et al.*, 2003). Oleh karena itu, perilaku pencarian peluang melalui orientasi kewirausahaan perlu diintegrasikan melalui penerapan strategi-strategi bersaing untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dan menciptakan keuntungan (Hitt *et al.*, 2001). Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

Hipotesis 1b : Penerapan strategi bersaing menjadi semakin tepat seiring semakin meningkatnya pelaksanaan orientasi kewirausahaan.

3. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Strategi Bersaing

Menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut. Menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones (1982), dalam bukunya *Effective for today* manajer, bahwa: "Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

Pace & Faules (2005) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadikan strategi bersaing menjadi lebih baik pula. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadikan strategi menjadi yang strategi yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1c: Penerapan strategi bersaing menjadi semakin tepat seiring semakin meningkatnya pelaksanaan komunikasi organisasi.

C. Pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Komunikasi, Komunikasi Organisasi, dan Strategi Bersaing terhadap Kinerja Usaha

1. Pengaruh Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja Usaha

Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diwujudkan melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya-sumber daya strategis yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan. Tidak ada satupun perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang sama, karena kompetensi inti (*core competency*) merupakan pembeda penting untuk diidentifikasi dan dikelola. Perusahaan yang mampu melakukan identifikasi sumber daya berdasarkan kelemahan atau kekuatan yang dimiliki, mampu membuat skala prioritas dan memilih sumber daya mana yang dapat dioptimalkan untuk menghasilkan produktivitas dan efisiensi dalam rangka mencapai keberhasilan usaha (Feece *et al.*,1997).

Perusahaan yang memiliki sumber daya-sumber daya yang unggul, berpotensi dapat merespons ancaman dan peluang dengan baik sehingga dapat bertahan dan berkembang (Boyd *et al.*,1993). Sebaliknya, perusahaan memiliki sumber daya-sumber daya yang tidak unggul, kemungkinan besar akan mengalami kesulitan dalam merespons ancaman dan peluang tersebut, sehingga berdampak pada kemerosotan dan kehancuran. Selain itu, Hitt *et al.* (2001) menambahkan bahwa keputusan yang dibuat para manajer berdasarkan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk mengembangkan daya saingnya dan menghasilkan laba diatas rata-rata.

Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

Hipotesis 2a : Kinerja usaha mampu ditingkatkan seiring semakin kuatnya penguasaan sumber daya strategis yang dimiliki.

2. Pengaruh Orientasi Komunikasi terhadap Kinerja Usaha

Telah disampaikan dari berbagai kajian teoritis maupun empiris bahwa orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) mampu memberikan dampak yang besar terhadap kinerja usaha (Mintzberg, 1978; Miller dan Friesen, 1982, 1983; Miller, 1987; Lumpkin dan Dess, 1996; Hamel, 2000; Wiklund, 1999; Davidsson dan Delmar, 1999). Miller (1983) mengidentifikasi inisiatif perusahaan terkait dengan keinovasian, keberanian mengambil resiko, dan keproaktifan yang penting peranannya dalam entrepreneurship, dengan menangkap aspek kewirausahaan secara spesifik baik pada gaya pengambilan keputusan, metode, maupun praktek dalam kegiatan operasi perusahaan (Wiklund dan Shepherd, 2003; Aloulou dan Fayolle, 2005) sehingga dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha (Brown dan Davidsson, 1998; Covin dan Slevin, 1991).

Hasil temuan yang dilaporkan Vitale *et al.* (2002), Bacherer dan Maurer (1997), Suci (2008), serta Nelson dan Coulthard (2005) menunjukkan orientasi kewirausahaan (EO) memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Selain itu, Lee dan Tsang (2001) dan Ferreira dan Azevedo (2007) menyatakan bahwa kemampuan kewirausahaan yang tercermin dari perilaku pengelola sebagai determinan penting untuk meningkatkan pertumbuhan usaha atau kinerja usaha (Hakim, 2007). Sementara,

Kaya dan Agca (2000) melaporkan temuannya bahwa inovativeness maupun proactiveness memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 2b: Peningkatan pelaksanaan orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kinerja usaha.

3. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Usaha

Komunikasi yang terjadi di dalam organisasi disebut komunikasi organisasi. Price (1997) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan diantara anggota organisasi. Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, ketiga adalah antara karyawan kepada atasan.

Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan juga tidak bisa dilepaskan dari budaya paternalistik yaitu atasan jarang sekali atau tidak pernah memberikan kepada bawahannya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan bersifat formal dimana adanya struktur organisasi yang jauh antara atasan dengan bawahan. Sehingga konsekuensi dari perilaku ini bahwa para bawahannya tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran.

Hipotesis 2c: Peningkatan pelaksanaan komunikasi organisasi mampu meningkatkan kinerja usaha.

4. Pengaruh Strategi Bersaing terhadap Kinerja Usaha

Dalam konteks bisnis, strategi-strategi dilaksanakan berdasarkan operasi perusahaan dari waktu ke waktu merupakan refleksi keputusan-keputusan kunci yang dibuat sesuai dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber daya-sumber daya yang dimiliki serta penyesuaian lingkungan bisnis yang dihadapi (Miles dan Snow, 1978). Ini mengindikasikan peran adaptif perusahaan sepanjang waktu, dapat mempengaruhi perubahan perilaku strategik, meningkatkan kompetisi, dan mendorong keselarasan perusahaan dalam lingkungannya. Adaptasi yang dilakukan merupakan cerminan tindakan pemilik atau pengelola usaha dalam memproses informasi yang datang dari lingkungannya (eksternal dan internal) dan melalui penyesuaian-penyesuaian secara cepat untuk umpan balik (Woo *et al.*,1990; Stoica dan Schindehutte, 1999).

Pada dasarnya, setiap perusahaan memiliki strategi-strategi untuk menjalankan aktivitas usahanya, terlepas strategi tersebut dilaksanakan dalam bentuk formal maupun informal. Perlu diketahui dalam mengkaji strategi bisnis, strategi yang diterapkan di setiap perusahaan/industri memiliki perbedaan bahkan antar situasi dan kondisi yang dihadapi. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan dalam aktivitas bisnisnya untuk mengungguli para pesaing dapat dilakukan dengan menerapkan strategi bersaing yang memfokuskan pada posisi strategik, melalui strategi *overall cost leaders*, *differentiations* dan *focus* (Porter, 1980, 1991; Kotey dan Harker, 1998). Dengan demikian, dirumuskan hipotesis penelitian :

Hipotesis 2d : Peningkatan penerapan strategi bersaing mampu meningkatkan kinerja usaha.

III. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh usaha kecil dan menengah (UKM) yang ada di Provinsi Riau, sedangkan sampelnya adalah usaha kecil dan menengah yang menghasilkan komoditas ekspor dan tercatat dalam Daftar *Eksporir* Daerah Riau, Kuantan Singingi, Pelalawan, Siak dan Kampar Tahun 2012 yang dipublikasikan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Riau.

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai variabel eksogen (bebas) dan endogen (terikat). Terdapat tiga variabel eksogen, yaitu sumber daya strategis (X1), orientasi kewirausahaan (X2), dan komunikasi organisasi (X3), sedangkan variabel endogennya adalah strategi bersaing (Y1) dan kinerja usaha (Y2).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder. Data sekunder dikumpulkan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Riau dan BPS Propinsi Riau. Sedangkan data primer dikumpulkan melalui instrumen penelitian dan wawancara.

Instrumen penelitian merupakan metode pengumpul data yang utama dalam peneritian survey ini. Untuk memperoleh data yang memiliki karibrasi yang baik untuk masing-masing ukuran variabel yang teliti, maka instrumen penelitian perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas bertujuan untuk mengukur valid tidaknya instrumen penelitian. Instrumen peneritian dikatakan valid apabila instrumen mampu secara akurat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2009). Sedangkan, uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur ukuran internal consistency indikator suatu variabel.

Metode analisa data dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis path. Tujuan penggunaan metode analisis deskriptif ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (usia, jenis kelamin, pendidikan, bentuk badan usaha, lama usaha, bentuk kepemilikan, jumlah tenaga kerja, dsb.) serta deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian. Analisis Jalur digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Sumber Daya Manusia dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bersaing, dan juga untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Strategi Bersaing terhadap Kinerja Usaha.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Tahapan awal dalam analisis data adalah melakukan analisis statistik deskriptif. Salah satu hasil yang diperoleh dari analisis statistik deskriptif adalah karakteristik dari responden yang tersaji dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 : Statistik Deskriptif Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Usia		
	o <30 tahun	9	7.7%
	o 30-34 tahun	4	3.4%
	o 35-39 tahun	24	20.5%
	o 40-44 tahun	20	17.1%
	o 45-50 tahun	42	35.9%
	o >50 tahun	18	15.4%
2	Jenis Kelamin		
	o Laki-laki	49	41.9%
	o Perempuan	68	58.1%
3	Pendidikan		
	o SD	7	6.0%
	o SMP	20	17.1%
	o SMA/SMK	70	59.8%
	o Diploma	8	6.8%
	o S1	12	10.3%
4	Lama Usaha		
	o <5 tahun	12	10.3%
	o 5-10 tahun	66	56.4%
	o 11-15 tahun	26	22.2%
	o 16-20 tahun	11	9.4%
	o >20 tahun	2	1.7%
5	Kepemilikan Usaha		
	o Milik Sendiri	108	92.3%
	o Kerjasama investor lokal	9	7.7%
	o Kerjasama investor asing	0	0.0%
	o Investor asing	0	0.0%

No	Karakteristik	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
6	Jumlah Tenaga Kerja		
	o <10 orang	89	76.1%
	o 10-19 orang	20	17.1%
	o 20-29 orang	5	4.3%
	o 30-39 orang	1	0.9%
	o >39 orang	2	1.7%
7	Sistem Produksi		
	o Pesanan	34	29.1%
	o Massal	11	9.4%
	o Kombinasi	72	61.5%
8	Penyediaan Bahan Baku		
	o Sendiri	57	48.7%
	o Supplier	22	18.8%
	o Kombinasi	38	32.5%
9	Metode Produksi		
	o Manual	35	29.9%
	o Mesin	7	6.0%
	o Kombinasi	75	64.1%
10	Sumber Produk yang dipasarkan		
	o Hasil produksi sendiri	105	89.7%
	o Kerjasama dengan mitra kerja	4	3.4%
	o kombinasi	8	6.8%

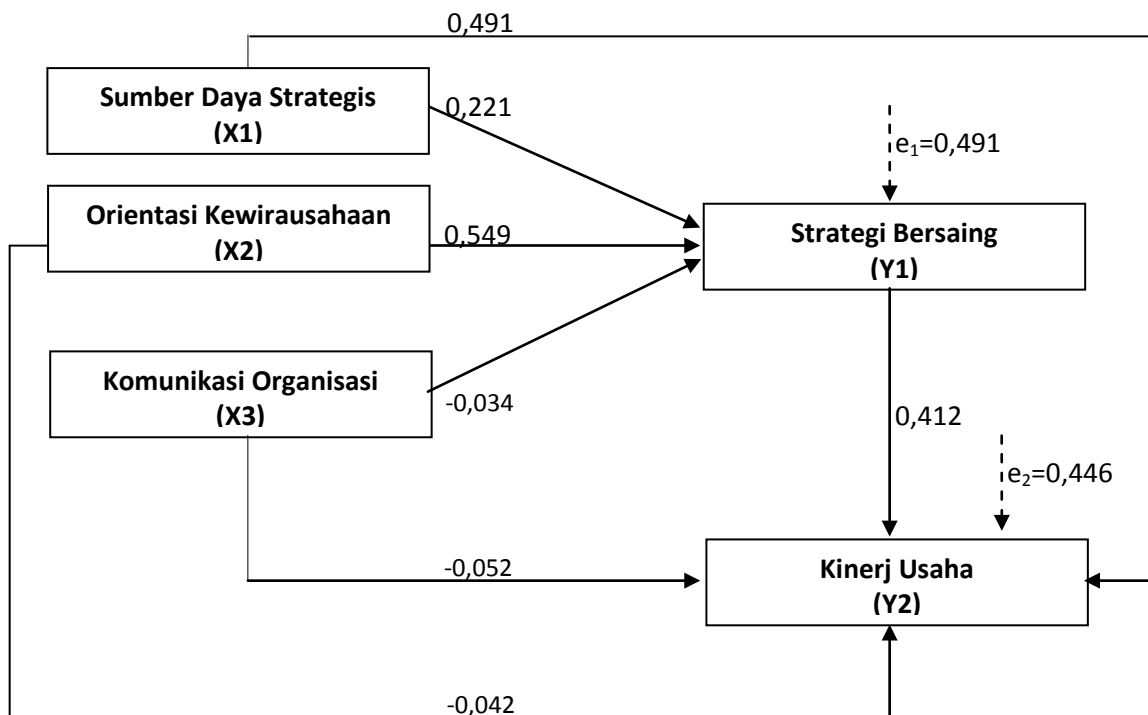
Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan metode Analisis korelasi. Perhitungan dilakukan dengan bantuan program SPSS. Nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ menunjukkan sebagai item yang valid. Semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0,182. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator valid.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Cronbach Alpha. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

Analisis Jalur

Dari hasil pengolahan data, maka dapat dibuat kerangka analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 1 Skema Analisis Jalur

Diagram jalur diatas hanya terdiri atas dua persamaan struktural dimana X1 dan X2, dan X3 disebut variabel eksogen dan Y1 dan Y2 disebut variabel endogen. Persamaan strukturalnya dapat dilihat seperti dibawah ini:

$$Y_1 = \beta_{y_1x_1} + \beta_{y_1x_2} + \beta_{y_1x_3} + e_1 \text{ (sebagai substruktur 1)}$$

$$Y_2 = \beta_{y_2x_1} + \beta_{y_2x_2} + \beta_{y_2x_3} + \beta_{y_2y_1} + e_2 \text{ (sebagai substruktur 2)}$$

Pengujian Jalur Pada Sub Struktur Pertama

Pada sub struktur yang pertama variabel Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, dan Komunikasi Organisasi berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan Strategi Bersaing sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, dan Komunikasi Organisasi Terhadap Strategi Bersaing ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Tabel 2 : Koefisien Determinasi Substruktur 1

Model Summary ^b		
R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.522	.509	4.74504

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi, Orientasi Kewirausahaan, Sumber Daya Strategis

b. Dependent Variable: Strategi Bersaing

Besarnya angka *adjusted R Square* (r^2) adalah 0,509. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, dan Komunikasi Organisasi Terhadap Strategi Bersaing secara gabungan adalah 50,9 %. Adapun sisanya sebesar 49,1% (100,0% - 50,9%) dipengaruhi oleh faktor lain.

Untuk mengetahui apakah model regresi diatas sudah benar diperlukan uji hipotesis. Uji hipotesis menggunakan angka F sebagaimana tertera dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3 : Uji Kelayakan Model Substruktur 1

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2777.456	3	925.819	41.119	.000 ^a
Residual	2544.236	113	22.515		
Total	5321.692	116			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi, Orientasi Kewirausahaan, Sumber Daya Strategis

b. Dependent Variable: Strategi Bersaing

Berdasarkan perhitungan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, ada hubungan linier antara Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, dan Komunikasi Organisasi dengan Strategi Bersaing.

Untuk melihat besarnya pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, dan Komunikasi Organisasi Terhadap Strategi Bersaing dapat dilihat pada tabel 4 :

Tabel 4 : Uji Hipotesis Substruktur 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.826	3.109		4.447	.000
Sumber Daya Strategis	.164	.099	.221	1.658	.100
Orientasi Kewirausahaan	.698	.166	.549	4.211	.000
Komunikasi Organisasi	-.052	.149	-.034	-.352	.725

a. Dependent Variable: Strategi Bersaing

Hubungan antara Sumber Daya Strategis dengan Strategi Bersaing. Diperoleh angka t_{hitung} sebesar $1,658 < t_{tabel}$ sebesar 1,9812. Artinya, tidak ada hubungan linier antara Sumber Daya Strategis dengan Strategi Bersaing. Besarnya pengaruh Sumber Daya Strategis terhadap Strategi Bersaing adalah 0,221 atau 22,1%. Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Bersaing. Diperoleh angka t_{hitung} sebesar $4,211 > t_{tabel}$ sebesar 1,9812. Artinya, ada hubungan linier antara Orientasi Kewirausahaan dengan Strategi Bersaing. Besarnya pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bersaing adalah 0,549 atau 54,9%. Hubungan antara Komunikasi

Organisasi dengan Strategi Bersaing. Diperoleh angka t_{hitung} sebesar $-0,352 > -t_{tabel}$ sebesar $-1,9812$. Artinya, tidak ada hubungan linier antara Komunikasi Organisasi dengan Strategi Bersaing. Besarnya pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Strategi Bersaing adalah $0,034$ atau $3,4\%$.

Pengujian Jalur Pada Sub Struktur Kedua

Untuk melihat pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, Komunikasi Organisasi, dan Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Usaha secara gabungan, kita akan melihat hasil penghitungan dalam model summary, khususnya angka *Adjusted R square* di bawah ini:

Tabel 5 : Koefisien Determinasi Substruktur 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.569	.554	4.41971

a. Predictors: (Constant), Strategi Bersaing, Komunikasi Organisasi, Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan b. Dependent Variable: Kinerja Usaha

Besarnya angka *adjusted R Square* (r^2) adalah $0,554$. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, Komunikasi Organisasi, dan Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Usaha secara gabungan adalah $55,4\%$. Adapun sisanya sebesar $44,6\%$ ($100,0\% - 55,4\%$) dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk mengetahui apakah model regresi diatas sudah benar diperlukan uji hipotesis. Uji hipotesis menggunakan angka F sebagaimana tertera dalam tabel dibawah ini:

Tabel 6 : Uji Kelayakan Model Substruktur 2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2894.076	4	723.519	37.039	.000 ^a
	Residual	2187.788	112	19.534		
	Total	5081.863	116			

a. Predictors: (Constant), Strategi Bersaing, Komunikasi Organisasi, Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan

b. Dependent Variable: Kinerja Usaha

Berdasarkan perhitungan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, ada hubungan linier antara Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, Komunikasi Organisasi, dan Strategi Bersaing dengan Kinerja Usaha. Untuk melihat besarnya pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, Komunikasi Organisasi, dan Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Usaha secara sendiri-sendiri/parsial, digunakan Uji T, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka Beta atau *Standardized Coefficient* dibawah ini:

Tabel 7 : Uji Hipotesis Substruktur 2

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.121	3.139		2.268	.025
Sumber Daya Strategis	.357	.093	.491	3.826	.000
Orientasi Kewirausahaan	-.052	.166	-.042	-.315	.753
Komunikasi Organisasi	-.078	.139	-.052	-.561	.576
Strategi Bersaing	.402	.088	.412	4.591	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Usaha

Hubungan antara Sumber Daya Strategis dengan Kinerja Usaha. Diperoleh angka t_{hitung} sebesar $3,826 > t_{tabel}$ sebesar $1,9812$. Artinya, ada hubungan linier antara Sumber Daya Strategis dengan Kinerja Usaha. Besarnya pengaruh Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja Usaha adalah $0,491$ atau $49,1\%$. Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Usaha. Diperoleh angka t_{hitung} sebesar $-0,315 > -t_{tabel}$ sebesar $-1,9812$. Artinya, tidak ada hubungan linier antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Usaha. Besarnya pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha adalah $0,042$ atau $4,2\%$ dengan arah negatif. Hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Usaha. Diperoleh angka t_{hitung} sebesar $-0,561 > -t_{tabel}$ sebesar $-1,9812$. Artinya, tidak ada hubungan linier antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Usaha. Besarnya pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Usaha adalah $0,052$ atau $5,2\%$ dengan arah negatif. Hubungan antara Strategi bersaing dengan Kinerja Usaha. Diperoleh angka t_{hitung} sebesar $4,591 > t_{tabel}$ sebesar $1,9812$.

Artinya, ada hubungan linier antara Strategi bersaing dengan Kinerja Usaha. Besarnya pengaruh Strategi bersaing terhadap Kinerja Usaha adalah 0,412 atau 41,2%.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Sumber Daya Strategis, Orientasi Dinamika Kewirausahaan, dan Lingkungan Terhadap Strategi Bersaing

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sumber daya strategis berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap strategi bersaing. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik pengelolaan berbagai sumber daya sebagai kompetensi inti bagi perusahaan mengindikasikan semakin kuat sumber daya strategis yang dikuasainya. Melalui penguasaan sumber daya strategis yang semakin kuat, perusahaan mampu lebih tepat memilih dan menerapkan strategi bersaing yang menentukan kesuksesan dalam berkompetisi.

Temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa UKM di Riau telah melakukan upaya-upaya yang baik untuk menguasai dan mengendalikan sumber daya yang dijadikan sebagai kompetensi inti dan landasan penyusunan strategi-strategi untuk berkompetisi. Melalui proses tersebut, UKM terbukti mampu menerapkan strategi bersaing dengan tepat untuk merespon ancaman dan peluang dari lingkungan bisnisnya sehingga memperoleh posisi unggul dalam persaingan.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing. Temuan ini memberikan petunjuk bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang semakin baik dalam kegiatan usaha melalui upaya inovasi, proaktif dan berani mengambil risiko mengarahkan perusahaan untuk memilih dan menerapkan strategi bersaing dengan baik. Dengan demikian dapat dipahami bahwa penerapan strategi bersaing menjadi semakin tepat seiring semakin meningkatnya pelaksanaan orientasi kewirausahaan.

Temuan ini menyoroti kebutuhan UKM untuk mencapai keunggulan bersaing dalam lingkungan yang sangat kompetitif dan tidak pasti. Para pemilik/pengelola UKM memiliki kemampuan yang powerful untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam bisnisnya serta mengupayakan untuk merealisasikan kesuksesan usaha melalui penerapan strategi bersaingnya. Hal ini tidak terlepas perilaku entrepreneur dari para

pemilik/pengelola UKM yang dikatakan sebagai pusat dari semua perilaku perusahaan (Lumpkin dan Dess, 1996). Perilaku ini dikatakan sebagai orientasi kewirausahaan yang mencerminkan kemampuan manajerial dengan menggunakan inisiatif inovasi, berani mengambil risiko, dan proaktif dalam kegiatan usahanya (Miller, 1983). Sementara, orientasi kewirausahaan telah dianggap sebagai sumber daya tambahan perusahaan (Penrose, 1959; Ferreira dan Azevedo, 2007) atau kapabilitas organisasi yang menuniukkan proses kewirausahaan dan bagaimana aktivitas-aktivitas usaha mampu dijalankan (Lumpkin dan Dess, 2001). Dengan demikian, UKM yang berorientasi wirausaha relatif mampu mengidentifikasi peluang-peluang usaha dengan baik, dan selanjutnya dikembangkan menjadi daya saing yang unggul melalui penerapan strategi-strategi untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap strategi bersaing. Hasil ini memberi makna bahwa pengelolaan komunikasi organisasi sebagai kompetensi inti bagi perusahaan tidak mempengaruhi strategi bersaing perusahaan. Komunikasi bagi sebuah perusahaan merupakan aspek penting, seperti halnya komunikasi yang menjadi aspek penting dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi juga menjadi sumber bagi kehidupan dan kedinamisan organisasi atau perusahaan. Hal ini terjadi karena dalam organisasi, komunikasi merupakan sarana penghubung antara seluruh individu dalam perusahaan guna mencapai tujuan bersama. Terkait dengan hal ini, komunikasi memegang peranan sangat penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi. Hal ini senada dengan pendapat Schein yang mengatakan, bahwa di dalam organisasi, terdapat saling ketergantungan antara satu bagian dengan bagian yang lain. Tanpa adanya komunikasi antara bagian yang satu dengan bagian lain, tidak mungkin organisasi dapat berjalan dengan baik.

2. Pengaruh Sumber Daya Strategi, Orientasi Kewirausahaan, Komunikasi Organisasi, dan Strategi Bersaing terhadap Kinerja Usaha

Penelitian ini menemukan bahwa meningkatnya penguasaan sumber daya strategis mampu meningkatkan kinerja usaha, artinya sumber daya strategis yang dikuasai UKM mampu secara langsung meningkatkan kinerja usahanya. Sesuai dengan pernyataan Teece et al. (1997), temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan yang mampu melakukan identifikasi sumber daya berdasarkan kelemahan atau kekuatanyang dimiliki, mampu membuat skala prioritas dan memilih sumber daya mana yang dapat dioptimalkan untuk mencapai keberhasilan usaha. Selain itu, keputusan yang dibuat manajemen berdasarkan penguasaan sumber dayastrategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk mengembangkan daya saingnya dan menghasilkan laba di atas rata-rata (Hitt et al, 1999).

Cakupan sumber daya strategis yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya reputasi, sumber daya organisasi, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi, terbukti mampu meningkatkan kinerja usaha dari UKM. Temuan ini konsisten dengan *resource based view of the firm* bahwa keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola dan menguasai sumber daya maupun kapabilitas sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan di pasar (Penrose, 1959). Melalui sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, perusahaan dapat mengembangkan kesuksesan usaha dari keunggulan bersaing melalui penciptaan kompetensinya inti (*core competence*) yang memiliki nilai bagi pelanggan, memiliki keunikan, sulit ditiru dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991).

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja usaha. Dengan kata lain, orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha, sehingga hipotesis yang diajukan gagal untuk diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pelaksanaan orientasi kewirausahaan pada UKM belum tentu meningkatkan kinerja usaha.

Terkait dengan penelitian ini, ciri khas dari wirausahawan dalam menjalankan usaha umumnya berani untuk menghadapi kegagalan dan kemauan untuk mencoba terus-menerus sampai berhasil. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat konsentrasi para

pengelola UKM yang besar pada sikap berani mengambil risiko dalam kegiatan usaha. Argumentasinya, mungkin upaya-upaya berani yang dirakukan para pengelola UKM untuk memperoleh pelanggan dan berupaya memenuhi keinginan mereka. walaupun demikian, orientasi kewirausahaan yang dilaksanakan UKM tidak dapat memprediksi kinerja usaha, karena keinovasian secara konseptual memiliki peran yang penting masih belum dilaksanakan dengan baik.

Oleh karena itu, penting bagi UKM untuk melaksanakan orientasi kewirausahaan dengan mengedepankan keinovasian dalam aktivitas usaha melalui pengembangan desain produk khas, menghasirkan produk yang bervariasi dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Sementara itu, UKM perlu mengembangkan sikap proaktif dan dukungan keberanian dalam mengambil risiko dalam kegiatan usaha. Apabila hal ini tidak dilaksanakan dengan baik, UKM tidak mampu memperbaiki posisi persaingannya, serta memungkinkan terjadinya penurunan kinerja usaha.

Penelitian ini menemukan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Hal ini menentang penelitian yang dilakukan oleh Pincus (1986) yang menemukan komunikasi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi tidak sekuat hubungan antara komunikasi dengan kepuasan. Chen et al., (2006) menyatakan komunikasi organisasi berhubungan positif dengan kinerja. Namun demikian, penelitian ini mendukung penelitian Rodwell (1998) menyatakan bahwa variabel komunikasi berhubungan negatif dengan kinerja.

Saat ini organisasi dihadapkan pada lingkungan yang serba tidak pasti. Organisasi tidak dapat memperkirakan dengan mudah apa yang akan dihadapi esok, semuanya serba tidak pasti. Akan tetapi kondisi seperti ini tidak bisa dihindari. Kondisi ini dipicu oleh adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat disertai dengan kemajuan teknologi dan sistem informasi yang juga begitu cepat berubah. Organisasi yang tidak mampu mengerti lingkungan di mana berada akan senantiasa mengalami ketertinggalan, dan hanya akan menjadi pengikut.

Penerapan strategi-strategi untuk mengakselerasi keunggulan bersaing dari UKM terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja usaha. Pembuktian tersebut ditunjukkan dari hasil uji hipotesis bahwa strategi bersaing berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja usaha. Hasil yang diperoleh menandakan peningkatan penerapan strategi bersaing mampu meningkatkan kinerja usaha.

Temuan yang dihasilkan dari penelitian ini selaras kajian empiris Miles *et al.* (2000) yang menemukan strategi-strategi yang diterapkan perusahaan-perusahaan kecil di Amerika Serikat mampu mendorong peningkatan kinerja usaha. Demikian pula, kajian yang dilakukan Hashim *et al.* (2001), Nurhajati (2004), O'Regan *et al.* (2008) bahwa strategi bisnis yang telah diformulasi dengan tepat, pengimplementasiannya dapat meningkatkan kinerja usaha. Lain hanya dari hasil kajian Edelman *et al.* (2004), strategi yang berbasis profil-profil sumber daya mampu menjelaskan kinerja perusahaan-perusahaan kecil dalam industri yang mempunyai sedikit daya tarik di Amerika Serikat. Disamping itu, Rivard *et al.* (2005) menambahkan bahwa dukungan teknologi informasi (IT) terhadap strategi berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Interaksi Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan dan Komunikasi Organisasi terhadap Strategi Bersaing:
 - a. Penguasaan sumber daya strategis kurang mampu meningkatkan ketepatan penerapan strategi bersaing.
 - b. Peningkatan pelaksanaan orientasi kewirausahaan terbukti mampu meningkatkan penerapan strategi bersaing dengan tepat.
 - c. Peningkatan pelaksanaan komunikasi organisasi kurang mampu meningkatkan penerapan strategi bersaing dengan tepat.
2. Interaksi Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan, Komunikasi Organisasi, serta Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Usaha:
 - a. Meningkatnya penguasaan sumber daya strategis mampu meningkatkan kinerja usaha.

- b. Peningkatan pelaksanaan orientasi kewirausahaan belum tentu meningkatkan kinerja usaha.
- c. Peningkatan pelaksanaan komunikasi organisasi belum tentu meningkatkan kinerja usaha.
- d. Peningkatan penerapan strategi bersaing terbukti mampu meningkatkan kinerja usaha.

B. Saran

Saran-saran yang bisa diberikan terkait dengan hasil penelitian dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

- a. Untuk mereduksi bias dalam pengukuran kinerja usaha dengan metode persepsi, penelitian mendatang dapat menggunakan multiple measure (ukuran riil dan persepsi) untuk mengukur konstruk kinerja usaha.
- b. Untuk mengurangi mono response bias yang disebabkan bias persepsi responden, penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan multiple responden dalam satu perusahaan.
- c. Masih rendahnya generalisasi hasil penelitian ini yang disebabkan waktu pelaksanaan penelitian yang relatif singkat (*cross-sectional*), memberikan arah bagi penelitian yang akan datang untuk menguji kembali model empiris ini dengan pendekatan longitudinal (dari waktu ke waktu). Penggunaan pendekatan longitudinal tersebut dapat meningkatkan kecermatan dan generalisasi hasil penelitian.
- d. Penelitian mendatang dapat mereplikasi model penelitian ini pada sektor usaha selain UKM, seperti: usaha besar atau industri-industri spesifik lainnya.

2. Bagi Pengelola UKM

- a. Hendaknyalah menjaga keteraturan dalam mengelola perusahaan terutama dalam bidang administrasi (persediaan bahan baku dan barang jadi, pembukuan, struktur organisasi, dsb) sehingga dapat menjalankan usaha dengan baik. Disamping itu, pengelola UKM perlu mengembangkan kemampuan dan wawasan pegawai dengan

- mengikutsertakan pegawai yang sesuai dengan fungsinya dalam program pendidikan dan latihan, khususnya manajemen dan kewirausahaan.
- b. Hendaknya UKM melaksanakan orientasi kewirausahaan dalam kegiatan usahanya. Pelaksanaan orientasi kewirausahaan hendaknya lebih diarahkan untuk inovasi produk dan proses produksi, serta tetap proaktif memonitor manuver-manuver yang dilakukan pesaing dalam aktivitas-aktivitas usahanya. Selain itu, tak kalah penting dalam pelaksanaan orientasi kewirausahaan adalah keberanian menghadapi tantangan atau risiko untuk menangkap peluang-peluang yang tersedia.
 - c. Upaya-upaya strategis yang harus dilakukan pengelola UKM selain menyesuaikan strategi dengan sumber daya yang dikuasai, juga harus menyelaraskan dengan komunikasi individu dan penggunaan sarana internet.
 - d. Membangun kerja sama kemitraan dengan perusahaan-perusahaan lain sejenis merupakan upaya-upaya strategis yang penting dilakukan UKM. Terjalannya kemitraan yang kuat mampu meningkatkan daya saing UKM dalam memenuhi permintaan pelanggan dan menghasilkan efisiensi biaya bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina dan Ellitan, Lena, 2009, Strategi Bersaing: Konsep, Riset dan Instrumen, Alfabeta, Bandung.
- Bacherer, R.C., and J.G. Maurer, 1997, The Moderating Effect of Environmental Variables on The Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), pp.47-58.
- Barney, J.B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Brown, J., and Davidsson P., 1998, Entrepreneurial Orientation Versus Entrepreneurial Management: Rerating Miller/Covin & Slevin's Conceptualization To Stevenson's, *International Business School*, pp.1-17.
- Dess, Qregory G., Lumpkin, G. T. and McGee, J. E., 1999, Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), pp. 85-102
- Edelman, Linda F., Brush, Candida G., and Manolova, Tatiana, 2002, The Mediating Role of Strategy on Small Firm Performane, Working Paper 2004-03.
- Ferreira, Jo-ao and Azevedo, Susana, 2007, Entrepreneurial Orientation as a Main Resource and Capability on Small Firm's Growth, MPRA Paper, No. 5682, Posted 09. November 2007.
- Grant, Robert M., 1997, Analisis Strategi Kontemporer : Konsep, Teknik, Aplikasi, Alih Bahasa: Thomas Sencokusumo, Edisi 2, Erlangga, Jakarta.

- Hakim, Adnan, 2007, Karakteristik Kewirausahaan, Lingkungan Bisnis dan Kapabilitas Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Usaha, Disertasi - Tidak Dipublikasikan, PPS UB, Malang.
- Hart, S. L., 1995, a Natural Resources-Based View of The Firm, *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4, pp.986-1014.
- Hitt, Michael A., and Ireland., R.D., Hoskisson., R.E., 2001, *Manajemen Strategik: Konsep Daya Saing dan Globalisasi*, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A., and Sirmon, David G., 2003, A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and it's Dimensions, *Journal of Management*, 29; 963.
- Kotey, Bernice and Harker, Michael, 1998, A Framework for Examining Strategy and Strategy-Types in Small Firms, <http://www.sbaer.uca.edu/research/CSB/y002.htm>.
- Lee, D.Y., and Tsang, E.W.K., 2001, The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies*, 38-4, pp.583-602.
- Lumpkin, G.T., and Dess G.G., 1996, clarifying the Entrepreneurial orientation construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol.21. No.1 , pp.135-172.
- Miller, D., 1983, The correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp.720-191.
- Miller, D., and Friesen, P. H., 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *strategi i iihigiment Journal*,3: 1-25.
- Miller, D., and Friesen, P. H., 1993, Strategy Making and Environment: The Third Link, *Strategy Management, Journal*, 4, 221-235.
- Mintzberg, Henry, 1978, Patterns in Strategy Formation, *Management Sciences*, Vol. 24:934-949.
- Masakowski, Eki, Elaine, 1993, A Resources-Based Perspective on The Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation strategies in Entrepreneurial Firms, *Journal of Management* Vol. 19, No. 4. Winter: pp.819-839
- Nelson, Bruce, and Coulthard, Max, 2005, The Impact of The Entrepreneurial Orientation on Performance in Australian Franchise Firms, *Business and Economics*, Working Paper 19/05 2005.
- Nurhajati, 2004, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur, Disertasi yang Tidak Dipublikasikan, PPS UB, Malang.
- Pelham, 1999, Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, Vol.45, pp.33-46.
- Peteraf, M.A., 1993, The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-192.
- Pincus, D., 1986, Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance, *Human Communication Research*, 12, 395 - 419.
- Porter, Michael E., 1991 , *Competitive Strategy*, Collier Macmillan.

- Rivard, Suzanne, Raymond, Louis and Verreault, David, 2005, Resource Based View and Competitive Strategy: an Integrated Model of Contribution of Information Technology, *Journal of Strategic Information System*, Vol. 14, pp:29-50.
- Riyanti, B. P. D., 2003, *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepibadian*, Grasindo, Jakarta.
- Runyan, R., Huddleston, P., and Swinney, J., 2006, Entrepreneurial Orientation and Social Capital as Small Firm Strategies: a Study of Gender Differences from a Resource-Based Mew, *Entrepreneurship Management*, Vol. 2, pp.455-477.
- Suci, Rahayu Puji, 2008, *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja : Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur*, Disertasi – Tidak Dipublikasikan, PPS UB, Malang.
- Tambunan, Tulus, 2009, Export oriented Small and Medium Industry Clusters in Indonesia, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 3, No. 1, pp. 25-58.
- Teece, D., Pisano, G., and shuen, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18: 7, 509-533
- Vitale, R, Giglierano, J., and Miles, M., 2003, Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance in Established and Startup Firms, <http://www.uic.edu/cba/ies/2003papers>.
- Wernerfelt, B., 1984, A Resource-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*,5: PP.171-180.
- Wiklund, J., and Shepherd, D., 2003, Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium Sized Business, *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wiklund, 1999, *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship*, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University.
- Zimmerer, Thomas, W., and Scarborough, Norman, M., 2008, *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*, Prentice Hall International Inc., New Jersey