

LAPORAN AKHIR PENELITIAN



ANALISIS PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

Tim Pengusul

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T., MM

UNIVERSITAS WAHID HASYIM SEMARANG

2018

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR PENELITIAN

Judul Penelitian : Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan

1. Ketua Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T., M.M.
 - b. NPP : 03.17.1.0432
 - c. Pangkat dan Jabatan : III C / Asisten Ahli
 - d. Program Studi/Fakultas : Manajemen / Ekonomi
2. Anggota Peneliti :
3. Biaya Penelitian : Rp : 3.500.000., (*Tiga Juta Limaratus Ribu Rupiah*)


Semarang,

Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi Unwahas




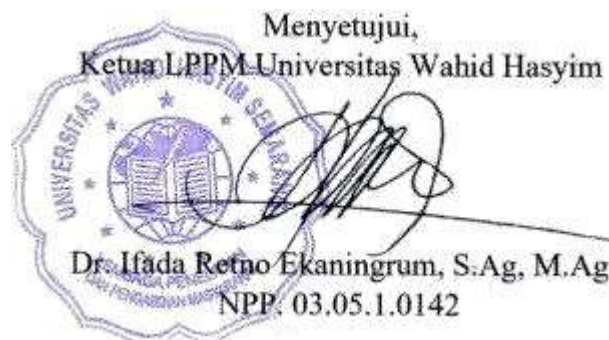

Khanifah, SE., M.Si, Akt, CA
NIDN. 0606067501

Ketua Peneliti



Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T M.M
NPP. 03.17.1.0432

Menyetujui,
Ketua LPPM Universitas Wahid Hasyim

Dr. Ifada Retno Ekaningrum, S.Ag, M.Ag
NPP: 03.05.1.0142

SURAT TUGAS

Nomor :/D.08/UWH/I/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang, memberi tugas kepada:

NO.	NAMA	NPP/NIM	JABATAN
1.	Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T., M.M	03.17.1.0432	Penata Muda Tk 1 / II B

Untuk melakukan penelitian “Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan” pada:

Hari/Tanggal : Kamis-Selasa, 25-30 Januari 2018

Demikian surat tugas ini Kami buat, mohon dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Semarang, 11 Januari 2018

Dekan Fakultas Ekonomi Unwahas



Khanifah, SE., M.Si, Akt, CA
NIDN. 0606067501

RINGKASAN

Salah satu langkah strategis dalam rangka mengatasi masalah ketimpangan ekonomi dan kesenjangan sosial yang dapat dilakukan adalah dengan menumbuhkembangkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Keberadaan usaha kecil menengah tersebut diyakini mampu menjadi penahan runtuhnya kemampuan ekonomi Indonesia sejak terjadinya badai krisis ekonomi dan diberlakukannya percepatan liberalisasi perdagangan dunia di Indonesia. Keberhasilan UKM dalam persaingan global saat ini menjadi tolok ukur kemampuan system ekonomi yang berbasis pada ekonomi rakyat. Demi menunjang keberhasilan UKM yang dinilai dari kinerja keuangan maupun non keuangan, maka sangatlah penting untuk memperhatikan faktor penunjang yang diyakini mampu mendorong kesuksesan usaha kecil menengah, yaitu orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis perusahaan.

Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Sedangkan strategi bisnis merupakan kemampuan perusahaan dalam merumuskan strategi, pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Strategi bisnis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cost leadership*, *marketing differentiation* dan *innovative differentiation*.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah berupaya menganalisis hubungan antara orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja UKM. UKM yang terpilih sebagai sampel adalah pedagang kaki lima bidang kuliner di Semarang. Alasan pemilihan sampel UKM tersebut adalah karena tingginya persaingan bisnis sehingga menyebabkan tingginya ketidakpastian di bidang kuliner serta minimnya pengetahuan bisnis yang dimiliki pedagang kaki lima. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisa sejauh mana orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis dapat berperan dalam peningkatan kinerja para pedagang kaki lima. Dengan mengetahui pentingnya peran orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis untuk kalangan UKM, diharapkan dapat menumbuhkan pemahaman yang memadai tentang hal tersebut dalam rangka peningkatan kinerja UKM di era persaingan yang semakin ketat dewasa ini.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan UKM dan strategi bisnis *cost leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Namun untuk hubungan antara orientasi kewirausahaan dan strategi *marketing differentiation* dan *innovative differentiation* terbukti tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata kunci: Orientasi Kewirausahaan, Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan

PRAKATA

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan rahmat, taufik serta hidayahNya, sehingga penelitian dosen pemula dengan judul “Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pedagang Kaki Lima Bidang Kuliner di Semarang)” ini telah diselesaikan dengan baik. Penelitian ini merupakan salah satu upaya yang harus dipenuhi seorang dosen dalam rangka mewujudkan tridharma perguruan tinggi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, baik dalam teknik penulisan, cara penguraian masalah maupun dalam pembahasan secara ilmiah. Semua itu tidak lepas dari kodrat penulis sebagai manusia yang selalu mempunyai kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman yang penulis miliki. Untuk itu banyak sekali bantuan moril dan materiil baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah penulis terima dari berbagai pihak dalam rangka penyelesaian penelitian ini. Dan melalui kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tulus kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penelitian ini, yang tak mampu penulis sebutkan satu per satu. Harapan kami bahwa penelitian ini mampu memberikan pemahaman yang baik bagi dosen, mahasiswa dan masyarakat luas terutama kalangan pebisnis yang terwakili dari para pedagang kaki lima bidang kuliner di kota Semarang.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Semarang, 5 Desember 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
RINGKASAN	ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	2
1.4. Target Luaran.....	2
BAB II TINJUAN PUSTAKA	3
2.1. Kajian Pustaka.....	3
2.2. Landasan Teori	4
2.3. Kerangka Teoritis dan Hipotesis	9
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	11
3.1. Tujuan Penelitian	11
3.2. Manfaat Penelitian	11
BAB IV METODE PENELITIAN	11
4.1. Jenis dan Sumber Data.....	11
4.2. Populasi dan Sampel	12
4.3. Metodologi Pengumpulan Data.....	12
4.4. Teknik Analisis.....	14
BAB V HASIL YANG DICAPAI	16
BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN	24
5.1. Gambaran Umum Responden.....	16
5.2. Statistik Deskriptif	17
5.3. Uji Asumsi Klasik.....	19

5.4. Uji Hipotesis	20
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	24
DAFTAR PUSTAKA.....	26
LAMPIRAN	28

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	10
---	----

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Gambaran Umum Responden Penelitian	17
Tabel 5.2. Deskripsi Statistik Variabel Penelitian	18
Tabel 5.3. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas	19
Tabel 5.4. Hasil Uji Multikolinearitas	19
Tabel 5.5. Hasil Uji Regresi berganda	20

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kondisi dunia bisnis yang ada pada saat ini menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam menuju ke masa depan setelah terjadinya krisis ekonomi. Kondisi krisis ditandai dengan kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan *turbulence* (Govindarajan, 1984). Fakta menunjukkan bahwa meskipun memiliki sejumlah kelebihan yang memungkinkan usaha kecil menengah (UKM) dapat bertahan dalam menahan badai krisis, tidak semua usaha kecil dapat lepas dari akibat buruk krisis ekonomi (Handoyo, 2001). Hal tersebut disebabkan UKM memiliki lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian (seperti pesaing, pelanggan, supplier, regulator dan asosiasi usaha), serta intensitas persaingan yang cukup tinggi.

Tidak bisa dipungkiri hal tersebut menjadi pemicu yang menyebabkan munculnya ketimpangan kinerja dan produktivitas antara UKM dengan usaha berskala besar. Penyebab lemahnya kinerja dan produktivitas UKM diduga kuat karena lemahnya karakter kewirausahaan serta belum optimalnya peran manajerial dalam mengelola usaha pada lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini (Hanifah, 2011).

Mulyadi (2000) berpendapat bahwa untuk keluar dari krisis ekonomi, perusahaan harus mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan mereka. Dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengembangkan berbagai pilihan strategik di bidang manajemen. Harapannya agar perusahaan tersebut mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan pergerakan lingkungan yang dinamis. Disamping strategi bisnis, orientasi kewirausahaan perusahaan juga berperan dalam pencapaian kesuksesan. Orientasi kewirausahaan dikenal sebagai

pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan disebut-sebut sebagai *spearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi (Suryanita, 2006). Perusahaan yang berorientasi kewirausahaan akan selalu berupaya menghasilkan produk-produk baru yang inovatif dan memiliki keberanian untuk menghadapi resiko (Becherer dan Maurer, 1997). Orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis dipandang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada latar belakang di atas bahwa UKM yang berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya perlu untuk memperhatikan dua hal, yaitu orientasi kewirausahaan dan strategi bisnisnya. Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar,

kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Sedangkan strategi bisnis merupakan cara perusahaan memenangkan persaingan. Kedua hal tersebut dipandang sebagai landasan dalam menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Dengan demikian, rincian dari rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi bisnis?
2. Bagaimana pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Mengingat pentingnya peran orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis untuk kalangan UKM, diperlukan pemahaman yang memadai tentang hal tersebut dalam rangka peningkatan kinerja UKM. Penelitian ini berupaya untuk meneliti hubungan antara orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan utama dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi bisnis.
2. Menganalisis pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

1.4. Target Luaran

Penelitian tentang pengaruh orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan ini memiliki target luaran yaitu :

1. Hasil dari penelitian akan dijadikan referensi untuk penelitian lanjutan dan menambah pengayaan bahan ajar.
2. Publikasi ilmiah dalam jurnal nasional terakreditasi.
3. Seminar ilmiah nasional untuk mempublikasikan hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Becherer dan Maurer (1997) berhasil membuktikan bahwa perusahaan yang berorientasi kewirausahaan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan keuntungan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan yang ditunjukkan oleh adanya inovasi, keberanian untuk mengambil resiko, dan agresifitas dalam menghadapi para pesaingnya akan membawa keuntungan bagi perusahaan yang mengimplementasikannya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Andriyani (2005) membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan daya saing UKM yang didominasi oleh strategi-strategi bisnis yang baik. Strategis bisnis yang diterapkan adalah keunggulan bersaing, keunggulan mutu dan spesialisasi produk. Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja tinggi adalah para UKM yang selalu adaptif terhadap teknologi baru serta selalu merespon globalisasi dalam strategi bisnisnya.

Hanifah (2011) yang melakukan penelitian pada UKM di Jawa Barat mendapatkan hasil bahwa strategi bisnis jika dikelola dan dikerjakan dengan efektif maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini mengandung makna jika dalam UKM pandai menggali dan mengungguli para pesaing dalam suatu bisnis maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sebaliknya jika UKM sering berdiam diri tanpa menjemput bola, menyaingi para pesaingnya, maka akan menurunkan kinerja perusahaan tersebut.

Siguaw et all (dalam Suryanita, 2006) menyatakan bahwa kompetensi kewirausahaan dibutuhkan di dalam implementasi strategi bisnis agar diperoleh keunggulan bersaing yang mantap melalui nilai responsifitas atas kebutuhan pelanggan. Yeoh & Jeong (2000) secara lebih spesifik memberikan kesimpulan

pada penelitiannya bahwa kewirausahaan akan memberikan efek positif pada kinerja ekspor melalui kinerja struktur saluran ekspor yang menjadi elemen penting strategi bisnis.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha. Miller dan Friesen (1984) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan.

Porter (2008) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi *benefit* perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu selalu inovatif, bertindak secara proaktif dan berani mengambil risiko (Lumpkin dan Dess, 1996).

Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang baru dan unik (Schumpeter dan Milton, 1989, dalam Suryanita, 2006).

Proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan gerak agresif dan proaktif, seperti memperkenalkan produksi baru atau jasa di atas kompetisi dan aktivitas untuk rnengantisipasi permintaan mendatang untuk menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan. Perusahaan dengan aktifitas kewirausahaan yang tinggi berarti tampak dari tingginya semangat yang tidak pernah padam karena hambatan, rintangan, dan tantangan. Sikap aktif dan dinamis adalah kata kuncinya (Doukakis, 2002, dalam Suryanita, 2006). Proaktif juga ditunjukkan dengan sikap

agresif-kompetitif, yang mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk bersaing secara ketat dan langsung bagi semua kompetitornya untuk menjadi yang terbaik dan meninggalkan para pesaingnya (Covin dan Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996; Morris and Paul, 1987).

Berani mengambil risiko melibatkan kesediaan untuk mengikat sumber daya dan berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian. Seseorang yang berani mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai orang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal (Looy et al. 2003, dalam Suryanita, 2006).

Orientasi kewirausahaan yang tercermin dari sikap penuh inovasi, proaktif dan keberanian mengambil risiko diyakini mampu mendongkrak kinerja perusahaan. Hal tersebut dikuatkan oleh Covin dan Slevin (1989); Wiklund (1999), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha juga disampaikan oleh Covin dan Slevin (1989).

Dalam literatur lain, sebuah model orientasi kewirausahaan yang diambil dari factor psikologi dipresentasikan oleh Bygrave (1989, dalam Koh, 1997, p.3). Factor psikologi yang dimaksud adalah *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *internal locus of control* (keyakinan diri), toleransi terhadap ambiguitas dan kemampuan mengambil risiko. Kebutuhan berprestasi adalah factor psikologi yang kuat yang memicu seseorang melakukan aktivitas sepanjang tujuannya belum tercapai. Perusahaan dengan motif berprestasi yang tinggi akan berusaha sekuat tenaga meraih tujuan untuk sukses dan lebih bertanggungjawab (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2001). Kebutuhan berprestasi dalam tim akan melahirkan ide-ide atau visi dan melaksanakan ide tersebut hingga membuahkan

hasil. Sedangkan *locus of control* merupakan keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah karena usaha dari diri sendiri (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2000; Olson, 2000:5). Dampak dari orientasi kewirausahaan terhadap “*venture growth*” (Growth of Sales and Profit) telah diteliti oleh Lee dan Tsang (2001 hal 599) di mana orientasi kewirausahaan terdiri atas unsur (1) *need for achievement* (2) *internal locus of control* (3) *selfreliance* (kepercayaan diri) dan (4) *extroversion* (keterbukaan).

Berbagai literatur di atas sangat menekankan bahwa seorang wirausaha yang memiliki orientasi kewirausahaan yang baik akan merekayasa ulang system-sistem mereka hingga menghasilkan gabungan sumber daya produktif yang benar-benar baru. Dalam hal ini perusahaan dituntut agar mampu merancang strategi-strategi bisnis untuk merespon lingkungan usaha secara proaktif.

2.2.2. Strategi Bisnis

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perusahaan-perusahaan yang ada untuk berupaya menyesuaikan strateginya dengan perubahan tersebut. Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi Porter (2008), keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*). Dengan begitu, perusahaan dapat mendominasi pasar lama dan baru.

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan (Suci, 2006). Perencanaan strategi menyatakan bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearch II dan Robinson, 2007) yaitu (1) mengejar untuk mencapai biaya rendah (*overall Cost Leadership*) dalam industri, (2) mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*) dan (3) mengejar untuk melayani permintaan khusus

pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Senada dengan penelitian tersebut, Porter (1985) memberikan gambaran strategi bisnis dari hasil penelitian yang dikembangkannya yang disebut sebagai strategi generic yaitu strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Miller (1988) memodifikasi kerangka kerja dari Porter dengan mengajukan dua tipe dari diferensiasi sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada pemasaran dan inovasi. Tiga dimensi strategi menurut Miller adalah kepemimpinan biaya, diferensiasi marketing dan diferensiasi inovasi. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi-dimensi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat (Y. Kim, 1986; Kim dan Lim 1988; Lee 1989).

2.2.2.1. Strategi *Cost Leadership*

Merupakan strategi orientasi internal dimana perusahaan berkonsentrasi pada efisiensi produk dan pengendalian biaya dalam upaya memperoleh biaya produksi yang paling rendah dibandingkan dengan pesaing. *Cost leadership* dilakukan dengan cara efisiensi biaya yang secara spesifik dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya. Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan meminimalisasi biaya inovasi dengan tujuan mempertahankan pelanggan yang rentan terhadap perubahan harga produk (Handoyo, 2001).

2.2.2.2. Strategi *Marketing Differentiation*

Diferensiasi pemasaran dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan diferensiasi pemasaran selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk diferensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi (suci, 2006). Hal tersebut dipandang sangat menguntungkan bagi perusahaan.

2.2.2.3. Strategi *Inovative Diferentiation*

Merupakan kegiatan didalam perusahaan yang meliputi kreatifitas dalam pengembangan produk, penerapan teknologi baru dan desain kualitas. Strategi inovasi yang diterapkan dalam perusahaan akan mendorong perusahaan menjadi yang terdepan dalam pengembangan produk berdaya saing tinggi. Produk yang inovatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2.3. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan. Definisi kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik (Suci, 2006). Kinerja (performa) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat turn over dan pangsa pasar yang diraihinya.

Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Hal ini menyebabkan beragam pengukuran kinerja dalam penelitian bidang bisnis terus berkembang dengan dasar indikasi yang bervariasi. Gambaran kinerja absolute seperti ROI, volume penjualan, dan bagian pasar (*marketshare*) relatif sulit untuk dapat diperbandingkan antar perusahaan dengan kondisi ukuran perusahaan yang berbeda, wilayah operasi pasar yang berbeda, penggunaan standar akuntansi yang berbeda, dan penentuan pasar yang juga memiliki banyak perbedaan (Suryanita, 2006). Rasio-rasio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik karena indikator-indikator itu tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat intangibel dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing. Pada umumnya ukuran kinerja perusahaan diukur melalui nilai rupiah penjualan, *return on investment*, *return on asset*.

Namun ukuran-ukuran tersebut dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen (Ferdinand, 2000).

Tidak bisa dipungkiri bahwa kemudian muncul banyak perdebatan mengenai strategi-strategi baru dan kenyataan persaingan telah bergeser dari konsep kepercayaan pada pengukuran berbasis keuangan, menjadi indikasi-indikasi basis non keuangan seperti variabel kualitas, efektivitas manufaktur, inovasi dan kepuasan pelanggan (Eccles 1991; Kaplan and Norton 1992). Sudut pandang strategi berbasis sumber daya menyarankan pengukuran dengan mengkombinasikan ukuran kinerja secara finansial dan non finansial untuk keuntungan secara ekonomis yang sesungguhnya.

Setiap metode pengukuran tentunya memiliki kelebihan dan kekurangan sendiri dan seharusnya setiap metode pengukuran tetap memberikan kebebasan untuk dapat dijadikan sebuah pilihan strategi (Eccles, 1991). Ini berarti bahwa pilihan cara pengukuran kinerja secara umum juga harus tetap memperhatikan faktor atau indikasi pencapaian keuntungan. Profitabilitas atau kemampulabaan tetap populer digunakan dalam banyak penelitian, karena memiliki arti ganda, yaitu sebagai sasaran yang harus dicapai dan sebagai suatu mekanisme penilaian kinerja (Suryanita, 2006).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan meliputi dua hal yaitu pengukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan (rasio-rasio akuntansi) dan pengukuran kinerja berdasarkan penjualan unit produk. Kedua hal ini dapat dipakai secara bersama-sama dalam mengukur kinerja perusahaan secara umum. Bentuk implementasinya, empat indikator digunakan, yakni: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pasar, porsi pasar, dan kemampulabaan.

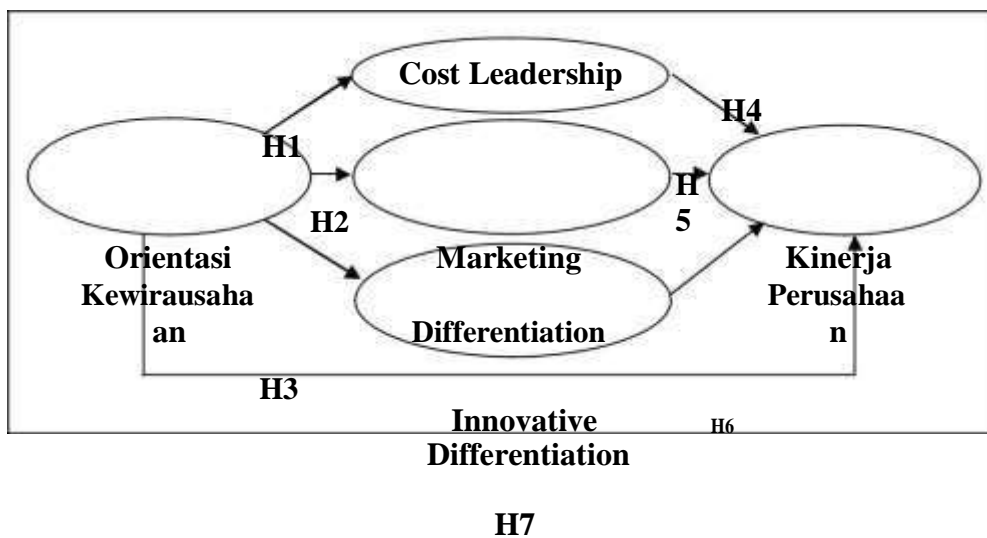
2.3. Kerangka Teoritis dan Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan meliputi dua hal yaitu pengukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan (rasio-rasio akuntansi) dan pengukuran kinerja berdasarkan penjualan unit produk.

Kedua hal ini dapat dipakai secara bersama-sama dalam mengukur kinerja perusahaan secara umum.

Kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah pustaka yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan uraian dan penjelasan tersebut, maka kerangka kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 2.1 di bawah ini.

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Pengembangan penelitian, 2013

Hipotesis-hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini berdasarkan atas latar belakang, permasalahan, telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis seperti yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis yang diajukan adalah :

- H1 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *cost leadership*.
- H2 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *marketing differentiation*.
- H3 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *innovative differentiation*.
- H4: Strategi *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- H5 : Strategi *marketing differentiation* berpengaruh terhadap kinerja

H6 : Strategi *innovative differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H7 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Mengingat pentingnya peran orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis untuk kalangan UKM, diperlukan pemahaman yang memadai tentang hal tersebut dalam rangka peningkatan kinerja UKM. Penelitian ini berupaya untuk meneliti hubungan antara orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang dan kajian pustaka di atas, tujuan utama dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi bisnis.
2. Menganalisis pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian tentang pengaruh orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis, memberikan kontribusi bagi pengembangan khasanah ilmu pengetahuan tentang pentingnya orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja UKM bagi para akademisi dan praktisi.
2. Kegunaan praktis, memberikan pemahaman tentang pentingnya orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis yang harus diterapkan para pelaku UKM dalam mengembangkan usaha serta memenangkan persaingan dunia bisnis secara umum.

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari

jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Data yang diperlukan adalah jawaban responden mengenai orientasi kewirausahaan, strategi bisnis dan kinerja perusahaan.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah usaha kecil menengah di bidang kuliner yang tersebar di sekitar kawasan Simpang Lima Kota Semarang, berdasarkan data dari Asosiasi Pedagang Kaki Lima yang berjumlah 100 UKM. Usaha kecil menengah yang menjadi sampel adalah warung makan kaki lima yang banyak terdapat di pinggir jalan utama kawasan Simpang Lima. Alasan pengambilan sampel pada sector ini adalah karena tingginya persaingan bisnis sehingga menyebabkan tingginya ketidakpastian di bidang kuliner serta minimnya pengetahuan bisnis yang dimiliki pedagang kaki lima. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisa sejauh mana orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis dapat berperan dalam peningkatan kinerja para pedagang kaki lima.

4.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan kuesioner (*self report*). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tanggapan responden mengenai dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian, yaitu:

- a) Orientasi kewirausahaan, yang diukur menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan dari penelitian Lee dan Tsang (2001:599) yang terdiri dari:
 1. Tidak puas bila yang diinginkan belum diperoleh (*Need for Achievement*).
 2. Terus berusaha orang lain mengatakan tidak mungkin (*Need for Achievement*).
 3. Terus bekerja sampai mencapai tujuan yang diinginkan (*Need for Achievement*).
 4. Apa yang dicapai adalah hasil kerja keras (*Internal Locus of Control*).

5. Untung atau ruginya usaha ditentukan oleh diri sendiri (*Internal Locus of Control*).
 6. Mampu menguasai diri (*Internal Locus of Control*).
 7. Orang lain banyak yang dapat bekerja sebaik saya (*Self Reliance*).
 8. Suka mengambil keputusan sendiri (*Self Reliance*).
 9. Saya lebih suka melibatkan teman (*Self Reliance*).
 10. Suka berjumpa dengan orang baru (*Extroversion*)
 11. Berinisiatif untuk memulai pembicaraan (*Extroversion*)
 12. Menyukai banyak kesibukan (*Extroversion*)
- b) Strategi bisnis *cost leadership* diukur dengan menggunakan indicator sebagai berikut:
1. Produk dengan biaya efisien
 2. Perbaikan koordinasi berbagai produk
 3. Pengoptimalan alat dan fasilitas produksi
 4. Melakukan analisis biaya
 5. Peningkatan ketersediaan peralatan kerja
 6. Menekan biaya lebih rendah dari pesaing
- c) Strategi bisnis *marketing differentiation* diukur dengan menggunakan indicator sebagai berikut:
1. Jaringan hubungan pelayanan
 2. Penggunaan strategi merk dalam produk
 3. Jaringan hubungan pemasaran
- d) Strategi bisnis *innovative differentiation* diukur dengan menggunakan indicator sebagai berikut:
1. Selalu memperkenalkan produk baru
 2. Menciptakan produk yang berbeda
 3. Melakukan riset pasar
- e) Kinerja perusahaan, yang diukur dengan menggunakan indicator sebagai berikut:
1. Peningkatan volume penjualan
 2. Peningkatan pelanggan

3. Profitabilitas usaha

Pernyataan-pernyataan diberikan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala konvensional 1 – 7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Tidak setuju			Sangat setuju			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Jawaban kuesioner yang diharapkan adalah dengan memberikan tanda (√) pada 7 skala sikap yang dirasakan paling benar oleh responden atas pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal. Penggunaan skala 1 – 7 dalam penelitian ini dikarenakan kebiasaan kita dengan angka 1 – 7 dalam kehidupan sehari – hari serta untuk mendapatkan data yang bersifat *universal* untuk menghindari kategori tidak tahu dari responden.

4.4. Teknik Analisis

4.4.1. Gambaran Umum Responden dan Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, populasi sasaran adalah sebanyak 100 UKM. Jumlah sampel yang harus dipenuhi untuk menguji hipotesis ditentukan menggunakan rumus yang telah didemonstrasikan oleh Rao (1996) yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

Dimana: n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

moe = *margin of error maximum* (tingkat kesalahan yang ditolerir), Rao (1996) mengasumsikan moe sebesar 10%. Dari rumus tersebut, jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 UKM.

4.4.2. Uji Kualitas Data

Menurut Hair et al (1996), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas.

Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada dua jenis uji kualitas data yang dilakukan dalam penelitian ini:

- (1) Uji konsistensi internal (reliabilitas) dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur konstruk yang sama jika dilakukan pengukuran kembali dari waktu ke waktu oleh orang lain (Ghozali, 2001). Pengujian ini dilakukan dengan menghitung koefisien *Cronbach Alpha* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 (Nunally, 1978).
- (2) Uji validitas konstruk (*konstruct validity*) digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner dalam mengukur suatu konstruk (Ghozali, 2001). Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total.

4.4.3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, harus dipastikan terlebih dahulu bahwa data terbebas dari gejala-gejala asumsi klasik. Untuk itu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi (a) uji multikolinearitas, yaitu dengan cara menganalisis nilai VIF, (b) uji autokorelasi, yaitu dengan cara memperhatikan nilai Durbin Watson (DW), (c) uji heteroskedastisitas, yaitu dengan cara melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot, serta (d) uji normalitas, yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dapat juga dengan melihat histogram dari residualnya.

4.4.4. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesa dalam penelitian ini, digunakan model analisa regresi berganda. Dalam analisa tersebut, ukuran kinerja perusahaan diregresikan dengan orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis yang terdiri dari *cost leadership*, *marketing differentiation* dan *innovative differentiation*. Model persamaan regresi yang mewakili analisa tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Perusahaan

X1 = Orientasi Kewirausahaan

X2 = *Cost leadership*

X3 = *Marketing differentiation*

X4 = *Innovativ differentiation*

a = konstanta

b1, b2, b3, b4 = koefisien regresi

e = *error*

Prosedur pengujian untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut: Uji parsial (koefisien regresi) atau disebut dengan uji t, yaitu untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen yang terdapat dalam persamaan tersebut secara individu apakah berpengaruh terhadap nilai variabel dependen (Ghozali, 2001). Untuk pengujian ini dilakukan dengan melihat probabilitas uji parsial pada tabel *coefisient significant* pada output tabel Anova yang dihasilkan dengan bantuan program aplikasi SPSS, dimana jika nilai probabilitas (p value) < 0,05, maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan) dan hipotesis alternatif 1 sampai 6 yang dinyatakan dalam penelitian ini diterima, pada tingkat signifikansi 5 % (lima persen).

BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengambil sampel pada Usaha Kecil Menengah (UKM) bidang kuliner di Semarang, yaitu dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada pedagang kaki lima di kawasan simpang lima dan sekitarnya. Responden yang mengisi kuesioner merupakan pemilik langsung (owner) dari UKM tersebut.

5.1. Gambaran Umum Responden

Dari 100 kuesioner yang disebarkan, hanya kembali sebanyak 54 kuesioner. Setelah diteliti, ternyata kuesioner yang layak dipakai dalam penelitian

hanya 51, sedangkan 3 kuesioner tidak lengkap. Berikut adalah gambaran umum responden penelitian:

Tabel 5.1
Gambaran Umum Responden Penelitian

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin :		
Pria	25	49%
Wanita	26	51%
Usia :		
< 30 tahun	10	17%
31-40 tahun	16	31%
41-50 tahun	13	25%
>50 tahun	12	27%
Pendidikan:		
SD	5	10%
SMP	19	37%
SLTA	20	40%
D3	2	4%
Sarjana	4	8%
Pasca Sarjana	1	1%
Rata-rata Omset:		
< Rp 500.000	21	41%
Rp 500.000-Rp 1.000.000,-	18	35%
Rp 1.000.000-Rp 2.000.000,-	11	22%
Rp 2.000.000-Rp 3.000.000	1	2%

Sumber: hasil penelitian, 2015

Berdasarkan table diketahui bahwa pedagang kaki lima bidang kuliner di Semarang, khususnya yang berlokasi di sekitaran simpang lima sangat beragam. Dari hasil penelitian diperoleh data pedagang pria dan wanita hampir setara jumlahnya. Jika dilihat dari usia, berkisar antara 22 tahun hingga lebih dari 50 tahun dan dengan tingkat pendidikan beragam namun didominasi para pedagang dengan tingkat pendidikan SLTA. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan para pedagang berasal dari kalangan yang cukup terdidik. Rata-rata omset yang dihasilkan perhari juga beragam, yaitu mulai dari kisaran Rp 200.000,- hingga lebih dari Rp 3.000.000,- perhari. Namun omset pedagang terbanyak adalah pada kisaran dibawah Rp 500.000,-.

5.2. Statistik Deskriptif

Berdasarkan analisis statistik deskriptif terhadap jawaban responden diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 5.2.
Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata	Deviasi standar	Kisaran aktual
Orientasi Kewirausahaan (X1)	5,33	1,143	2 – 7
Cost Leadership (X2)	5,96	1,280	1 – 7
Marketing Differentiation (X3)	4,47	2,275	1 – 7
Inovative Differentiation (X4)	4,51	2,053	1 – 7
Kinerja perusahaan (Y)	5,37	1,673	1 – 7

Sumber: data primer diolah, 2013 (lampiran 3)

Nilai rata-rata sebesar 5,33 pada variable orientasi kewirausahaan dengan standar deviasi 1,143 dan kisaran actual 2 hingga 7 memberikan gambaran bahwa orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh para pedagang kaki lima cukup tinggi. Strategi bisnis *cost leadership* dengan nilai rata-rata 5,96 dan standar deviasi 1,266 pada kisaran 1 sampai 7 menggambarkan bahwa para pedagang memiliki strategi bisnis *cost leadership* yang sangat bagus. Sementara untuk variable strategi *marketing differentiation* dan *innovativ differentiation* memiliki nilai yang sedikit lebih rendah dibandingkan *cost leadership* yaitu 4,47 dan 4,51 dengan masing-masing standar deviasi 2,275 dan 2,053. Variable kinerja perusahaan memiliki nilai rata-rata 5,37 dengan kisaran actual 1 hingga 7 dan standar deviasi 1,673 menggambarkan bahwa kinerja pedagang di Simpang Lima adalah diatas rata-rata.

5.2.1. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung besarnya *Cronbach Alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel, syarat untuk dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach alpha* > 0,60 (Nunally, 1978). Tabel 5.3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen dari variabel yang diuji memiliki *Cronbach Alpha* diatas 0.60. Pada tabel tersebut tampak pula hasil uji validitas yang signifikan pada level 0,01. Hasil pengujian tersebut cukup memuaskan karena semua instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas (keandalan) dan validitas yang tinggi, sehingga dapat dipakai untuk pengolahan data penelitian selanjutnya.

Tabel 5.3
Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach alpha	Validitas
Orientasi Kewirausahaan (X1)	0,711	0,313-0,668**
Strategi cost leadership (X2)	0,818	0,611-0,806**
Strategi marketing differentiation (X3)	0,858	0,817-0,915**
Strategi innovative differentiation (X4)	0,780	0,799-0,841**
Kinerja Perusahaan (Y)	0,874	0,807-0,926**

**signifikan pada level 0,01

Sumber: data primer diolah, 2015 (lampiran 4 dan 5)

5.3. Uji Asumsi Klasik

5.3.1. Multikolinearitas

Gejala multikolinearitas dapat dideteksi dengan melihat *tolerance* dan nilai *variance inflation faktor* (VIF). Suatu model regresi dikatakan bebas dari masalah multikolinearitas apabila mempunyai nilai *tolerance* mendekati 1 dan VIF disekitar 1 (Santoso, 2000). Berdasarkan output SPSS pada table 5.4 terlihat bahwa nilai *tolerance* menunjukkan angka mendekati 1, sedangkan perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama, dimana tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Korelasi antar variabel independen cukup rendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 5.4
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Orientasi Kewirausahaan (X1)	0,657	1,523
Strategi <i>Cost Leadership</i> (X2)	0,597	1,676
Strategi <i>Marketing Differentiation</i> (X3)	0,866	1,155
Strategi <i>Inovasi differentiation</i> (X4)	0,864	1,157

Sumber: data primer diolah, 2015 (lampiran 6)

5.3.2. Autokorelasi

Dari hasil SPSS diperoleh nilai Durbin Watson sebesar 1,990 yang berada diatas atau lebih besar dari batas $d_l - d_u$ pada tingkat signifikansi 5 %

7). Diketahui dari Tabel Durbin Watson bahwa nilai batas atas $dl = 1,54$ dan $du = 1,66$. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa data penelitian bebas dari masalah autokorelasi.

5.3.3. Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas, dapat dilihat pada grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya. Jika ditemukan pola tertentu yang teratur pada grafik plot, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya apabila ada titik-titik pada grafik yang tidak membentuk suatu pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil output SPSS dengan melihat hasil plot antara nilai prediksi variable dependen dengan nilai residualnya menunjukkan pola yang tidak beraturan atau tidak membentuk suatu pola tertentu (lampiran 8). Hal tersebut mengindikasikan tidak terjadinya masalah heteroskedastisitas pada penelitian ini.

5.3.4. Normalitas

Berdasarkan tampilan grafik histogram dan grafik normal plot (lampiran 9) dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonalnya, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dari kedua macam grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

5.4. Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk menguji beberapa hipotesa yang diajukan. Ringkasan hasil pengujian regresi tampak pada table 5.5 sebagai berikut:

Tabel 5.5
Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	Koefisien B	T	Signifikansi	Hasil
Hipotesa 1	0,653	5,026	0,000	Diterima
Hipotesa 2	0,383	1,372	0,176	Ditolak
Hipotesa 3	0,327	1,294	0,202	Ditolak

Hipotesa 4	0,558	3,308	0,002	Diterima
Hipotesa 5	0,012	0,113	0,911	Ditolak
Hipotesa 6	0,125	1,085	0,283	Ditolak
Hipotesa 7	0,776	4,374	0,000	Diterima

Sumber: data primer diolah, 2015 (lampiran 10 sampai 16)

Hipotesa 1 menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap *cost leadership* perusahaan. Setelah dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi melalui program SPSS, diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis 1 adalah positif signifikan pada level 5 % ($p < 0,05$). Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima. Hasil analisis tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki para pedagang kuliner di Simpang Lima maka akan semakin tinggi *cost leadership*. Orientasi kewirausahaan yang mencerminkan pemahaman yang matang dari pemilik UKM mengenai tujuan usaha, pentingnya kerja keras serta hasil yang ingin dicapai dalam bisnis ternyata mampu mendorong UKM untuk meningkatkan strategi *cost leadership* (kepemimpinan biaya). Dalam meraih kepemimpinan biaya, UKM cenderung menerapkan strategi *low cost* pada rata-rata produk mereka. Hal ini disebabkan persaingan yang cukup tinggi yang terjadi sekitar kawasan Simpang Lima.

Hipotesa 2 menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap *marketing differentiation* perusahaan. Dari hasil uji hipotesis diketahui bahwa hipotesis 2 tidak dapat diterima, terbukti dengan hasil uji SPSS yang tidak signifikan pada level 5% ($p < 0,05$). Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan UKM bidang kuliner di Simpang Lima tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *marketing differentiation* dari usaha mereka.

Temuan di lapangan terkait orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh UKM dengan nilai rata-rata yang cukup tinggi yaitu sebesar 5,33 tidak mampu diterjemahkan ke dalam strategi bisnis *marketing differentiation* oleh pemilik UKM. Strategi *marketing differentiation* yang dideskripsikan dengan jaringan hubungan pelayanan kepada konsumen, (2) penggunaan strategi merk dalam produk, dan (3) jaringan hubungan pemasaran dengan cara yang lebih modern tidak banyak dilakukan oleh para UKM. Mereka cenderung menggunakan cara konvensional, seperti misalnya tidak menggunakan merk tertentu dan jaringan hubungan pelayanan dan pemasaran yang hanya bertemu ketika pelanggan datang ke tempat usaha UKM.

Hipotesa 3 menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap *innovative differentiation* perusahaan. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa 3 menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada level 5% ($p < 0,05$), sehingga hipotesa ini juga tidak dapat diterima. Dalam hal ini ternyata orientasi kewirausahaan terbukti tidak berpengaruh terhadap *innovative differentiation*. Kondisi yang terjadi di lapangan memberikan gambaran bahwa orientasi kewirausahaan pemilik UKM tidak mampu mendorong inovasi atas produk-produk yang dihasilkan UKM. Produk yang dihasilkan masing-masing UKM dari tahun ke tahun cenderung sama dan seragam.

Hipotesa 4 menyatakan bahwa *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Setelah dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi melalui program SPSS, diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis 4 adalah positif signifikan pada level 5% ($p < 0,05$). Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 dapat diterima. Hasil analisis tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi *cost leadership* maka akan semakin tinggi kinerja UKM kuliner di kawasan Simpang Lima. Berdasarkan pengamatan dan analisis data di lapangan, strategi *low cost* yang tercermin dari (1) menekan biaya lebih rendah dari pesaing, (2) produk dengan biaya efisien, dan (3) melakukan analisis biaya produk menjadi cara yang banyak diterapkan oleh UKM untuk meningkatkan kinerja usaha mereka. Hal tersebut disebabkan persaingan yang cukup tinggi di kawasan Simpang Lima sehingga UKM menjadi sangat menekankan pada strategi harga agar mampu meraih keunggulan bersaing.

Hipotesa 5 menyatakan bahwa *marketing differentiation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil uji hipotesis diketahui bahwa hipotesis 5 tidak dapat diterima, terbukti dengan hasil uji SPSS yang tidak signifikan pada level 5% ($p < 0,05$). Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa *marketing differentiation* UKM bidang kuliner di Simpang Lima tidak memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari usaha mereka. Strategi *marketing differentiation* yang dideskripsikan dengan (1) jaringan hubungan pelayanan kepada konsumen, (2) penggunaan strategi merk dalam produk, dan (3) jaringan hubungan pemasaran yang telah dilakukan oleh UKM dengan cara-cara konvensional dan kurang modern tidak mampu meningkatkan kinerja keuangan UKM tersebut. Hal tersebut terjadi karena dalam mengelola usahanya, rata-rata UKM memiliki anggapan bahwa tempat yang strategis dalam berjualan yaitu di kawasan Simpang Lima Semarang sudah cukup kuat untuk menarik pelanggan, sehingga inovasi dalam pemasaran tidak banyak dilakukan.

Hipotesa 6 menyatakan bahwa *innovative differentiation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa 6 menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada level 5% ($p < 0,05$), sehingga hipotesa ini juga tidak dapat diterima. Dalam hal ini ternyata *innovative differentiation* terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menciptakan produk baru dan memperkenalkannya kepada pelanggan serta melakukan riset pasar yang merupakan cerminan *innovative differentiation* tidak banyak dilakukan oleh pemilik UKM, sehingga hal tersebut tidak mampu meningkatkan kinerja UKM. Rendahnya *innovative differentiation* UKM disebabkan karena produk yang dijual selama ini dianggap mampu diterima oleh pasar yang dibuktikan dengan kontinuitas rata-rata pendapatan UKM setiap harinya. Hal tersebut menjadi penyebab lemahnya UKM dalam menciptakan produk baru.

Hipotesa 7 menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengujian atas hipotesa 7 menunjukkan hasil yang signifikan pada level 5% ($p < 0,05$), hal tersebut membuktikan bahwa hipotesa 7 dapat diterima. Hasil uji hipotesa ini menguatkan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan yang ditunjukkan dengan sikap *need for achievement*, *locus of control*, *self reliance* dan *extroversion* dari para pemilik UKM yang cukup tinggi merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja usaha mereka. Uji hipotesis ini sekaligus membuktikan bahwa variabel *marketing*

differentiation dan *innovative differentiation* bukanlah variable intervening yang mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja pemasaran. Hal ini dapat dijelaskan dari hasil pengujian langsung atas variable orientasi kewirausahaan terhadap kinerja yang memiliki hubungan positif signifikan, sedangkan ketika dilakukan pengujian dengan menggunakan variable *marketing differentiation* dan *innovative differentiation* sebagai variable intervening terbukti tidak signifikan.

Berbeda dengan hasil diatas, pengujian atas strategi *cost leadership* sebagai variable intervening yang mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang positif signifikan. Hal tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai t pada uji SPSS pada hubungan orientasi kewirausahaan dengan *cost leadership* (hipotesa 1) maupun *cost leadership* dengan kinerja (hipotesa 4) yang cukup besar (5,026 dan 3,308). Hasil pengujian ini terbukti semakin menguatkan hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Namun demikian, meskipun hasil uji SPSS menunjukkan pengaruh positif signifikan atas variable orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, tetapi hasil uji SPSS atas pengaruh orientasi kewirausahaan terbukti tidak banyak mempengaruhi variable strategi bisnis, demikian pula untuk variable strategi bisnis terbukti tidak banyak mempengaruhi variable kinerja perusahaan. Dari hasil uji statistic diketahui besarnya nilai R square yang berkisar antara 2,33% hingga 34%. Hal tersebut menunjukkan bahwa 34% dari variable kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh variable orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis, sisanya sebesar 66% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak disebutkan dalam penelitian.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang meneliti analisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis *cost leadership*, dan strategi bisnis *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap strategi bisnis *marketing differentiation* dan strategi bisnis *marketing differentiation* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
3. Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap strategi bisnis *innovative differentiation* dan strategi bisnis *innovative differentiation* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
4. Orientasi kewirausahaan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kesimpulan diatas menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan yang dikombinasikan dengan strategi bisnis *cost leadership* merupakan paduan yang dipakai untuk meningkatkan kinerja usaha pedagang kaki lima di wilayah Simpang Lima Semarang. UKM lebih menekankan strategi *low cost* (biaya murah) dalam memasarkan produknya sebagai cara untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi mereka, harga murah menjadi target yang harus dicapai agar usaha mereka tetap berjalan. Hal tersebut dapat dimaklumi karena jumlah pedagang di area Simpang Lima yang cukup banyak.

Sementara untuk strategi *marketing differentiation* dan *innovative differentiation* tidak banyak dilakukan oleh para pedagang. Salah satu sebab yang dapat diungkap adalah lokasi yang strategis di area Simpang Lima yang terletak di pusat kota Semarang telah memberikan daya tarik tersendiri bagi para pelanggan yang datang. Sehingga tanpa perlu cara pemasaran modern dari UKM, pelanggan telah datang secara otomatis.

Disisi lain, produk yang ditawarkan juga tidak banyak berinovasi, disebabkan pedagang sudah merasa cukup puas dengan menjual produk yang dimiliki selama ini dimana hal tersebut telah mampu memberikan pendapatan secara kontinyu setiap harinya bagi para pedagang.

7.2. Keterbatasan dan Saran

Dalam penelitian ini masih terdapat banyak keterbatasan, diantaranya adalah terbatasnya jumlah variable penelitian, sehingga untuk penelitian mendatang diharapkan dapat menambahkan variable lain yang diprediksi mempengaruhi kinerja perusahaan seperti ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi dan kebijakan public.

Keterbatasan lain adalah lokasi penelitian yang terbatas hanya pada kawasan Simpang Lima. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu menjangkau wilayah yang lebih luas sehingga hubungan antar variable penelitian dapat dijelaskan secara lebih general.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyani, 2005, “Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan”, *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Becherer, Richard C. Dan John G. Maurer, 1997, “*The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms*”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall
- Covin, J & D. Slevin, 1989, “Strategic Management of Small Firms in Hostile & Benign Environments”, *Strategic Management Journal*
- Ferdinand, Augusty, 2000, “*Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik*”, Research Paper Series, Universitas Diponegoro
- Govindarajan, V. 1984. Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as An Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9(2), pp. 125-135.
- Ghozali Imam, 2001, *Aplikasi Program SPSS untuk Multivariat Analisis*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Gosselin Maurice, (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firm, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No.5/6.pp.419-437
- Handoyo A, 2001, “Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil dengan Lingkungan dan Strategi sebagai Variabel Moderat”, *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Hanifah, 2011, “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Budaya Organisasi dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan”, *Prosiding Seminar Nasional Call for Paper*, ISSN ISBN 978-979-3649-65-8
- Hair, Joseph F. .Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, 1995” *Multivariate Data Analysis With Readings*,” Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Hian Chye Koh, 1997, Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hongkong MBA Students, *Journal of Managerial Psychology*, vol 11, issue 3, p. 1-11.

- Kim, L and Y. Lim, 1988, Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal* 31, pp. 802-827.
- Lee, Jangwo, 1989, Environmental Change, Strategy Type and Performance: Comparative-Static Analysis, *Korean Management Review*, 18: 245-247.
- Lee D Y and Tsang E W K, 2001, The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies* 38-4 pp 583-602.
- Littunen, Hannu, 2000, Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurship Personality: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.5 No. 6, 2000, pp. 295-309.
- Lumpkin G.T. and Dess G.G. 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol 21 No.1 135-172
- Miller. D, P. Friesen, 1984, *Organization: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Miller, D, 1988, Relating Porter's Bisnis Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implication, *Academy of Management Journal*, 31, pp. 280-308.
- Mulyadi. 2000. *Balanced Scorecard*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Morris, M & G. Paul, 1987, "The Relationship Between Entrepreneurship Marketing in Established Firms", *Journal of Business Venturing* 2 (3), 247-59
- Olson D.E, 2000, *The Role of Entrepreneurial Personality Characteristic on Entry Decisions in a Simulated Market*, USASBE/SBIDA, pp1-13 .
- PearceII J.A., and Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill.
- Porter M., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Faktor Analysis", *The Asian Manager*, Februari-March
- Santoso Singgih, 2000, *Buku Latihan Statistik Parametrik*, PT Media Elex Komputindo

- Suci, R.P, 2006, “Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis: Studi pada Industri Menengah Bordir di Jawa Timur”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 11, no.1, Maret 2009:46-58
- Suryanita A, 2006, “Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kompetensi Pengetahuan terhadap Kapabilitas untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran”, *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Wiklund, 1999, The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.
- Yeoh, P. L & Jeong, I, 1995, “Contingency Relationship Between Entrepreneurship Export Channel Structure and Environment; A Proposed Conceptual Model of Export Performance”, *European Journal of Marketing*, vol 29, pp. 95-115

anda sendiri?								
6. Apakah anda termasuk orang yang mampu menguasai diri?								
7. Apakah anda meyakini bahwa orang lain								

	banyak yang dapat bekerja sebaik diri anda?							
8.	Apakah anda termasuk orang yang suka mengambil keputusan sendiri?							
9.	Apakah anda termasuk orang yang suka melibatkan teman?							
10.	Apakah anda termasuk orang yang suka berjumpa dengan orang baru?							
11.	Apakah anda termasuk orang yang selalu berinisiatif untuk memulai pembicaraan?							
12.	Apakah anda termasuk orang yang menyukai banyak kesibukan?							

B. Strategi Bisnis

Pernyataan	Tidakk Setuju							Sangat Setuju									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
1. Apakah anda termasuk orang yang selalu memperkenalkan produk baru?																	
2. Apakah anda termasuk orang yang selalu menciptakan produk yang berbeda?																	
3. Apakah anda termasuk orang yang selalu melakukan riset pasar untuk mengetahui respon pasar terhadap produk baru?																	
4. Apakah anda selalu menekan biaya lebih rendah dari pesaing?																	
5. Apakah anda selalu menjual produk dengan biaya efisien?																	
6. Apakah anda selalu melakukan perbaikan berbagai produk?																	
7. Apakah anda melakukan pengoptimalan alat dan fasilitas produksi?																	
8. Apakah anda selalu melakukan analisis biaya?																	
9. Apakah anda selalu melakukan peningkatan ketersediaan peralatan kerja?																	
10. Apakah anda menggunakan jaringan hubungan pelayanan?																	
11. Apakah anda menggunakan strategi merek dalam penjualan produk?																	
12. Apakah anda menggunakan jaringan hubungan pemasaran?																	

C. Kinerja Perusahaan

Pernyataan	Tidak Setuju							Sangat Setuju	
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Apakah pelanggan anda selalu bertambah dari hari ke hari?									
2. Apakah volume penjualan anda selalu meningkat dari hari ke hari?									
3. Apakah keuntungan (profit) anda selalu meningkat dari hari ke hari?									

Lampiran 3. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Orientasi	51	5	2	7	5.33	1.143
SC	51	6	1	7	5.96	1.280
SM	51	6	1	7	4.47	2.275
SI	51	6	1	7	4.51	2.053
Strategi	51	5	2	7	5.27	1.266
Kinerja	51	6	1	7	5.37	1.673
Valid N (listwise)	51					

Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variable Orientasi Kewirausahaan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.711	.743	12

Variable Cost Leadership

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.818	.843	6

Variable Marketing Differentiation

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.858	.857	3

Variable Innovative Differentiation

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.780	.780	3

Variable Kinerja Perusahaan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.874	.871	3

o7	Pearson Correlation	.373**	.405*	.300*	.302*	.265	.393**	1	.270	.412**	-.333*	.122	-.032	.490**
	Sig. (2-tailed)	.007	.003	.032	.031	.061	.004	.055	.003	.017	.393	.824	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
o8	Pearson Correlation	.203	.069	-.159	.097	.118	.369**	.270	1	.228	-.198	.016	-.013	.314*
	Sig. (2-tailed)	.154	.628	.264	.499	.409	.008	.055	.108	.164	.909	.928	.025	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
o9	Pearson Correlation	.323*	.054	.095	.254	.012	.085	.412**	.228	1	.107	.017	-.327*	.400**
	Sig. (2-tailed)	.021	.707	.508	.072	.932	.553	.003	.108	.456	.908	.019	.004	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
o10	Pearson Correlation	-.062	.102	.096	.203	.165	.030	-.333*	-.198	1	.107	.638**	.640**	.316*
	Sig. (2-tailed)	.664	.474	.503	.154	.247	.836	.017	.164	.456	.000	.000	.024	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
o11	Pearson Correlation	.028	.037	.008	.247	.054	.040	.122	-.016	1	.638**	.455**	.387**	
	Sig. (2-tailed)	.846	.795	.954	.081	.706	.781	.393	.909	.908	.000	.001	.005	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
o12	Pearson Correlation	.078	.393*	.241	.183	.240	.068	.032	-.013	1	.640**	.455**	.376**	
	Sig. (2-tailed)	.584	.004	.089	.198	.090	.638	.824	.928	.019	.000	.001	.007	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	

	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
orientation analysis	Pearson Correlation	.612**	.668*	.564**	.664**	.490**	.529**	.490**	.314*	.400**	.316*	.387**	.376**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.025	.004	.024	.005	.007	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variable Cost Leadership

		Correlations							
		sc1	sc2	sc3	sc4	sc5	sc6	SC	
sc1	Pearson Correlation	1	.402**	.352*	.296*	.284*	.202	.671**	
	Sig. (2-tailed)		.003	.011	.035	.043	.155	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	
sc2	Pearson Correlation	.402**	1	.555**	.605**	.640**	.501**	.806**	
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	
sc3	Pearson Correlation	.352*	.555**	1	.541**	.548**	.617**	.719**	
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	
sc4	Pearson Correlation	.296*	.605**	.541**	1	.651**	.474**	.725**	
	Sig. (2-tailed)	.035	.000	.000		.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	
sc5	Pearson Correlation	.284*	.640**	.548**	.651**	1	.415**	.759**	
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.000	.000		.002	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	
sc6	Pearson Correlation	.202	.501**	.617**	.474**	.415**	1	.611**	
	Sig. (2-tailed)	.155	.000	.000	.000	.002		.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	
SC	Pearson Correlation	.671**	.806**	.719**	.725**	.759**	.611**	1	

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	51	51	51	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variable Marketing Differentiation

Correlations					
		sm1	sm2	sm3	SM
sm1	Pearson Correlation	1	.783 ^{**}	.615 ^{**}	.915 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51
sm2	Pearson Correlation	.783 ^{**}	1	.600 ^{**}	.902 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51
sm3	Pearson Correlation	.615 ^{**}	.600 ^{**}	1	.817 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51
SM	Pearson Correlation	.915 ^{**}	.902 ^{**}	.817 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variable Innovative Differentiation

Correlations					
		si1	si2	si3	SI
si1	Pearson Correlation	1	.535 ^{**}	.618 ^{**}	.841 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51
si2	Pearson Correlation	.535 ^{**}	1	.472 ^{**}	.799 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51
si3	Pearson Correlation	.618 ^{**}	.472 ^{**}	1	.839 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51
SI	Pearson Correlation	.841 ^{**}	.799 ^{**}	.839 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	

N	51	51	51	51
---	----	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variable Kinerja Perusahaan

Correlations					
		k1	k2	k3	kinerja
k1	Pearson Correlation	1	.575 **	.602 **	.807 **
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51
k2	Pearson Correlation	.575 **	1	.899 **	.913 **
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51
k3	Pearson Correlation	.602 **	.899 **	1	.926 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51
kinerja	Pearson Correlation	.807 **	.913 **	.926 **	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 6. Hasil Uji Multikolinearitas

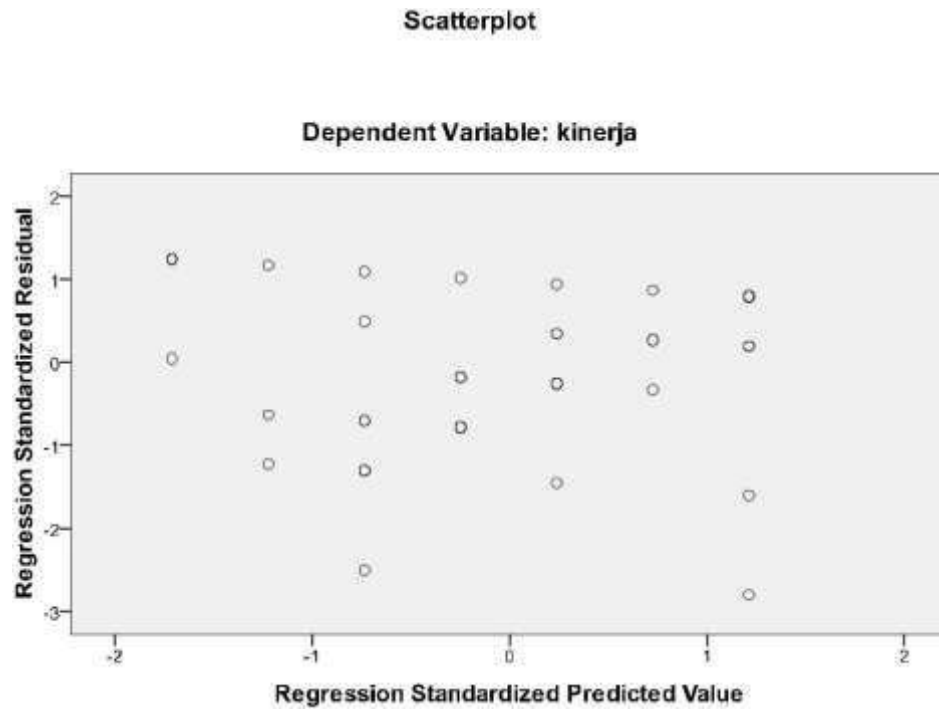
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	.787			1.120	
	orientasi	.634	.220	.433	2.876	.006	.657	1.523
	SC	.270	.206	.207	1.310	.197	.597	1.676
	SM	-.089	.096	-.121	-.926	.360	.866	1.155
	SI	-.001	.107	-.001	-.011	.991	.864	1.157

a. Dependent Variable: kinerja

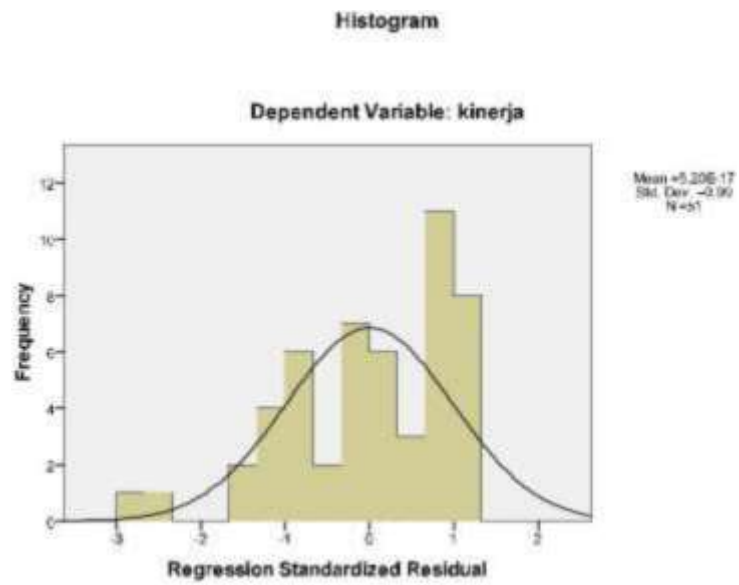
Lampiran 7. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.562 ^a	.316	.256	1.443	1.990
a. Predictors: (Constant), SI, SM, orientasi, SC					
b. Dependent Variable: kinerja					

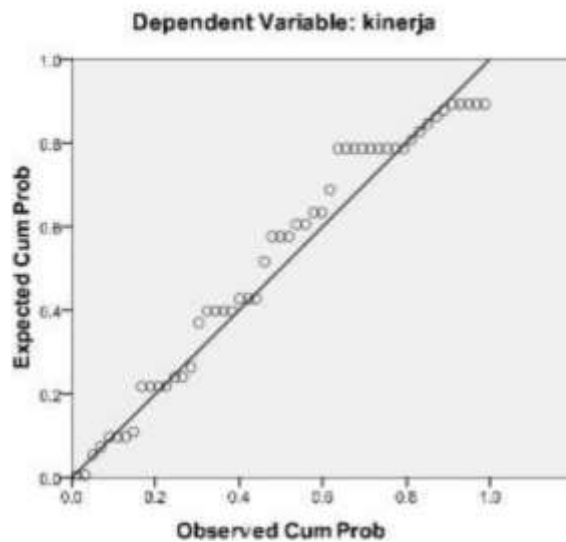
Lampiran 8. Hasil uji Heteroskedastisitas



Lampiran 9. Hasil Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 10. Hasil Uji Hipotesis 1

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.583 ^a	.340	.327	1.050	2.028
a. Predictors: (Constant), orientasi					
b. Dependent Variable: SC					

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.864	1	27.864	25.257	.000 ^a
	Residual	54.058	49	1.103		
	Total	81.922	50			
a. Predictors: (Constant), orientasi						
b. Dependent Variable: SC						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.478	.708		3.497	.001		
	orientasi	.653	.130	.583	5.026	.000	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SC								

Lampiran 11. Hasil Uji Hipotesis 2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.192 ^a	.037	.017	2.255	1.879
a. Predictors: (Constant), orientasi					
b. Dependent Variable: SM					

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.566	1	9.566	1.881	.176 ^a
	Residual	249.140	49	5.084		
	Total	258.706	50			
a. Predictors: (Constant), orientasi						
b. Dependent Variable: SM						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.430	1.521		1.598	.117		
	orientasi	.383	.279	.192	1.372	.176	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SM								

Lampiran 12. Hasil Uji Hipotesis 3

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.182 ^a	.033	.013	2.039	2.476
a. Predictors: (Constant), orientasi					
b. Dependent Variable: SI					

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.966	1	6.966	1.675	.202 ^a
	Residual	203.779	49	4.159		
	Total	210.745	50			
a. Predictors: (Constant), orientasi						
b. Dependent Variable: SI						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.768	1.376		2.012	.050		
	orientasi	.327	.252	.182	1.294	.202	1.000	1.000
a. Dependent Variable: SI								

Lampiran 13. Hasil Uji Hipotesis 4

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.427 ^a	.183	.166	1.528	1.947
a. Predictors: (Constant), SC					
b. Dependent Variable: kinerja					

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.544	1	25.544	10.943	.002 ^a
	Residual	114.377	49	2.334		
	Total	139.922	50			
a. Predictors: (Constant), SC						
b. Dependent Variable: kinerja						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.044	1.029		1.987	.053		
	SC	.558	.169	.427	3.308	.002	1.000	1.000
a. Dependent Variable: kinerja								

Lampiran 14. Hasil Uji Hipotesis 5

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.016 ^a	.000	-.020	1.690	1.829
a. Predictors: (Constant), SM					
b. Dependent Variable: kinerja					

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.036	1	.036	.013	.911 ^a
	Residual	139.885	49	2.855		
	Total	139.92	50			
a. Predictors: (Constant), SM						
b. Dependent Variable: kinerja						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.320	.526		10.116	.000		
	SM	.012	.105	.016	.113	.911	1.000	1.000
a. Dependent Variable: kinerja								

Lampiran 15. Hasil Uji Hipotesis 6

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.153 ^a	.023	.004	1.670	1.839
a. Predictors: (Constant), SI					
b. Dependent Variable: kinerja					

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.286	1	3.286	1.178	.283 ^a
	Residual	136.636	49	2.788		
	Total	139.922	50			
a. Predictors: (Constant), SI						
b. Dependent Variable: kinerja						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.809	.569		8.452	.000		
	SI	.125	.115	.153	1.085	.283	1.000	1.000
a. Dependent Variable: kinerja								

Lampiran 16. Hasil Uji Hipotesis 7

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.281	.266	1.433
a. Predictors: (Constant), orientasi				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.293	1	39.293	19.133	.000 ^a
	Residual	100.629	49	2.054		
	Total	139.922	50			
a. Predictors: (Constant), orientasi						
b. Dependent Variable: kinerja						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.236	.967		1.279	.207
	orientasi	.776	.177	.530	4.374	.000
a. Dependent Variable: kinerja						

Lampiran 17. Artikel Jurnal Ilmiah dan Proseding
ANALISIS PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP
STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada Pedagang Kaki Lima Bidang Kuliner di Semarang)

ABSTRAK

Keberadaan usaha kecil menengah (UKM) diyakini mampu menjadi penahan runtuhnya kemampuan ekonomi Indonesia sejak terjadinya badai krisis ekonomi dan diberlakukannya percepatan liberalisasi perdagangan dunia di Indonesia. Keberhasilan UKM dalam persaingan global saat ini menjadi tolok ukur kemapanan system ekonomi yang berbasis pada ekonomi rakyat. Orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis diduga sebagai factor penunjang kesuksesan UKM. Tujuan utama dari penelitian ini adalah berupaya menganalisis hubungan antara orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja UKM. UKM yang terpilih sebagai sampel adalah pedagang kaki lima bidang kuliner di Semarang. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan UKM dan strategi bisnis cost leadership berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Namun untuk hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan strategi marketing differentiation dan innovative differentiation terbukti tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata kunci: Orientasi Kewirausahaan, Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan

ABSTRACT

The existence of small and medium enterprises (SME) is believed to be the collapse of the retaining ability of Indonesian economy since the economic storm and accelerating the implementation of the liberalization of world trade in Indonesia. The success of SME in the global competition maturity is a measure of the economic system that is based on people's economic. Entrepreneurial orientation and business strategy is suspected as a factor supporting the success of SME. The primary objective of this study is to attempt to analyze the relationship between entrepreneurial orientation and business strategies on the performance of SME. SME sample was selected, as street vendors culinary field in Semarang. The results of this research indicate that SME entrepreneurial orientation and business strategy cost leadership has a positive effect on firm performance. However, for the relationship between entrepreneurial orientation with marketing differentiation and innovative differentiation strategies not have a significant influence on the company.

Keywords: entrepreneurial orientation, business strategy and corporate performance

PENDAHULUAN

Kondisi dunia bisnis yang ada pada saat ini menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam menuju ke masa depan setelah terjadinya krisis ekonomi. Kondisi krisis ditandai dengan kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan *turbulence* (Govindarajan, 1984). Fakta menunjukkan bahwa meskipun memiliki sejumlah kelebihan yang memungkinkan usaha kecil menengah (UKM) dapat bertahan dalam menahan badai krisis, tidak semua usaha kecil dapat lepas dari akibat buruk krisis ekonomi (Handoyo, 2001). Hal tersebut disebabkan UKM memiliki lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian (seperti pesaing, pelanggan, supplier, regulator dan asosiasi usaha), serta intensitas persaingan yang cukup tinggi.

Tidak bisa dipungkiri hal tersebut menjadi pemicu yang menyebabkan munculnya ketimpangan kinerja dan produktivitas antara UKM dengan usaha berskala besar. Penyebab lemahnya kinerja dan produktivitas UKM diduga kuat karena lemahnya karakter kewirausahaan serta belum optimalnya peran manajerial dalam mengelola usaha pada lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini (Hanifah, 2011).

Mulyadi (2000) berpendapat bahwa untuk keluar dari krisis ekonomi, perusahaan harus mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan mereka. Dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengembangkan berbagai pilihan stratejik di bidang manajemen. Harapannya agar perusahaan tersebut mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan pergerakan lingkungan yang dinamis.

Disamping strategi bisnis, orientasi kewirausahaan perusahaan juga berperan dalam pencapaian kesuksesan. Orientasi kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan disebut-sebut sebagai *spearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan

ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi (Suryanita, 2006). Perusahaan yang berorientasi kewirausahaan akan selalu berupaya menghasilkan produk-produk baru yang inovatif dan memiliki keberanian untuk menghadapi resiko (Becherer dan Maurer, 1997). Orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis dipandang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan.

UKM yang berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya perlu untuk memperhatikan dua hal, yaitu orientasi kewirausahaan dan strategi bisnisnya. Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Sedangkan strategi bisnis merupakan cara perusahaan memenangkan persaingan. Kedua hal tersebut dipandang sebagai landasan dalam menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Mengingat pentingnya peran orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis untuk kalangan UKM, diperlukan pemahaman yang memadai tentang hal tersebut dalam rangka peningkatan kinerja UKM. Penelitian ini berupaya untuk meneliti hubungan antara orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

3. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis?
4. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

Tinjauan Pustaka

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Becherer dan Maurer (1997) berhasil membuktikan bahwa perusahaan yang berorientasi kewirausahaan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan keuntungan perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Andriyani (2005) membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan daya saing UKM yang didominasi oleh strategi-strategi bisnis yang baik. Strategis bisnis yang diterapkan adalah keunggulan bersaing, keunggulan mutu dan spesialisasi produk. Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja tinggi adalah para UKM yang selalu adaptif terhadap teknologi baru serta selalu merespon globalisasi dalam strategi bisnisnya. Hanifah (2011) yang melakukan penelitian pada UKM di Jawa Barat mendapatkan hasil bahwa strategi

bisnis jika dikelola dan dikerjakan dengan efektif maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Siguaw et al, 1998, (dalam Suryanita, 2006) menyatakan bahwa kompetensi kewirausahaan dibutuhkan di dalam implementasi strategi bisnis agar diperoleh keunggulan bersaing yang mantap melalui nilai responsifitas atas kebutuhan pelanggan. Yeoh & Jeong (2000) secara lebih spesifik memberikan kesimpulan pada penelitiannya bahwa kewirausahaan akan memberikan efek positif pada kinerja ekspor melalui kinerja struktur saluran ekspor yang menjadi elemen penting strategi bisnis.

Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha. Miller dan Friesen (1982) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Porter (2008) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi *benefit* perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu selalu inovatif, bertindak secara proaktif dan berani mengambil risiko (Lumpkin dan Dess, 1996).

Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang baru dan unik (Schumpeter dan Milton, 1989, dalam Suryanita 2006). Sedangkan proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan gerak agresif dan proaktif, seperti memperkenalkan produksi baru atau jasa di atas kompetisi dan aktivitas untuk rnengantisipasi permintaan mendatang untuk menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan. Sikap aktif dan dinamis adalah kata kuncinya (Doukakis, 2002, dalam Suryanita 2006).

Proaktif juga ditunjukkan dengan sikap agresif-kompetitif, yang mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk bersaing secara ketat dan langsung bagi semua kompetitornya untuk menjadi yang terbaik dan meninggalkan para pesaingnya (Covin dan Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996; Morris and Paul, 1987).

Berani mengambil risiko merupakan sikap berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian. Hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal (Looy et al. 2003, dalam Suryanita, 2006).

Orientasi kewirausahaan yang tercermin dari sikap penuh inovasi, proaktif dan keberanian mengambil risiko diyakini mampu mendongkrak kinerja perusahaan. Hal tersebut dikuatkan oleh Covin dan Slevin (1991); Wiklund (1999), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha juga disampaikan oleh Covin dan Slevin (1991).

Dalam literatur lain, sebuah model orientasi kewirausahaan yang diambil dari factor psikologi dipresentasikan oleh Bygrave (1989, dalam Koh, 1997, p.3). Factor psikologi yang dimaksud adalah *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *internal locus of control* (keyakinan diri), toleransi terhadap ambiguitas dan kemampuan mengambil risiko. Kebutuhan berprestasi adalah factor psikologi yang kuat yang memicu seseorang melakukan aktivitas sepanjang tujuannya belum tercapai. Perusahaan dengan motif berprestasi yang tinggi akan berusaha sekuat tenaga meraih tujuan untuk sukses dan lebih bertanggungjawab (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2001). Kebutuhan berprestasi dalam tim akan melahirkan ide-ide atau visi dan melaksanakan ide tersebut hingga membuahkan hasil. Sedangkan *locus of control* merupakan keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah karena usaha dari diri sendiri (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2001; Olson, 2000:5).

Dampak dari orientasi kewirausahaan terhadap “*venture growth*” (*Growth of Sales and Profit*) telah diteliti oleh Lee dan Tsang (2001 hal 599) di mana orientasi kewirausahaan terdiri atas unsur (1) *need for achievement* (2) *internal locus of control* (3) *selfreliance* (kepercayaan diri) dan (4) *extroversion* (keterbukaan).

Berbagai literatur diatas sangat menekankan bahwa seorang wirausaha yang memiliki orientasi kewirausahaan yang baik akan merekayasa ulang system-sistem mereka hingga menghasilkan gabungan sumber daya produktif yang benar-benar baru. Dalam hal ini perusahaan dituntut agar mampu merancang strategi-strategi bisnis untuk merespon lingkungan usaha secara proaktif.

Strategi Bisnis

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perusahaan-perusahaan yang ada untuk berupaya menyesuaikan strateginya dengan perubahan tersebut. Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi Porter (2008), keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*). Dengan begitu, perusahaan dapat mendominasi pasar lama dan baru.

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan (Suci, 2006). Perencanaan strategi menyatakan bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearch II dan Robinson, 2007) yaitu (1) mengejar untuk mencapai biaya rendah (*overall Cost Leadership*) dalam industri, (2) mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*) dan (3) mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri.

Senada dengan penelitian tersebut, Porter (1985) memberikan gambaran strategi bisnis dari hasil penelitian yang dikembangkannya yang disebut sebagai strategi generic yaitu strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Miller (1988) memodifikasi kerangka kerja dari Porter dengan mengajukan dua tipe dari diferensiasi sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada pemasaran dan inovasi. Tiga dimensi strategi menurut Miller (1988) adalah kepemimpinan biaya, diferensiasi marketing dan diferensiasi inovasi. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi-dimensi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat (Kim dan Lim 1988; Lee 1989).

Strategi Cost Leadership

Merupakan strategi orientasi internal dimana perusahaan berkonsentrasi pada efisiensi produk dan pengendalian biaya dalam upaya memperoleh biaya produksi yang paling rendah dibandingkan dengan pesaing. *Cost leadership* dilakukan dengan cara efisiensi biaya yang secara spesifik dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya. Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan meminimalisasi biaya inovasi dengan tujuan mempertahankan pelanggan yang rentan terhadap perubahan harga produk (Handoyo, 2001).

Strategi Marketing Differentiation

Diferensiasi pemasaran dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan diferensiasi pemasaran selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk diferensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi (Suci, 2006). Hal tersebut dipandang sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Strategi Inovative Differentiation

Merupakan kegiatan didalam perusahaan yang meliputi kreatifitas dalam pengembangan produk, penerapan teknologi baru dan desain kualitas.

Kinerja Perusahaan

Definisi kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik (Suci, 2006). Kinerja (performa) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat turn over dan pangsa pasar yang diraihinya.

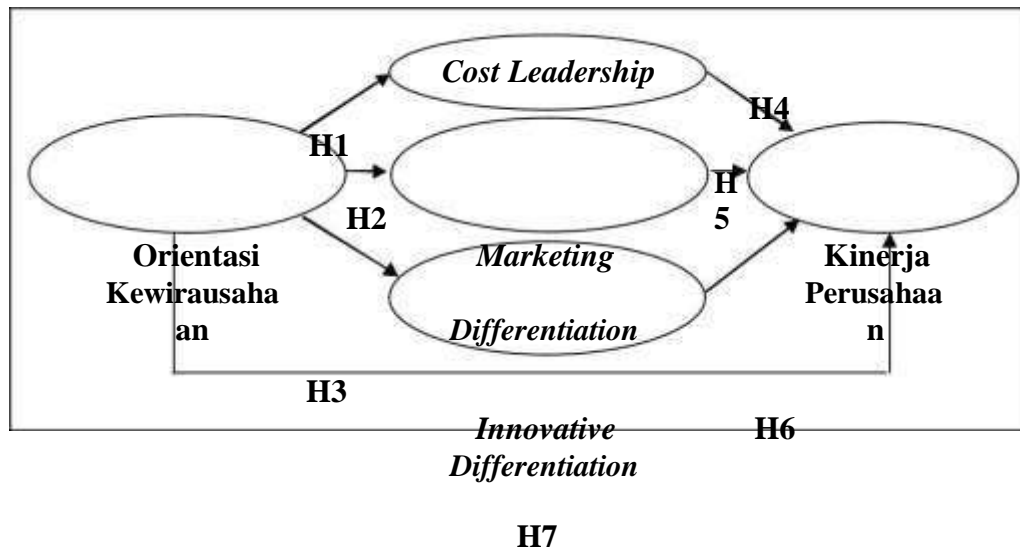
Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Hal ini menyebabkan beragam pengukuran kinerja dalam penelitian bidang bisnis terus berkembang dengan dasar indikasi yang bervariasi. Rasio-rasio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik karena indikator-indikator itu tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat intangibel dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing. Sudut pandang strategi berbasis sumber daya menyarankan pengukuran dengan mengkombinasikan ukuran kinerja secara finansial dan non finansial untuk keuntungan secara ekonomis yang sesungguhnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan meliputi dua hal yaitu pengukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan (rasio-rasio akuntansi) dan pengukuran kinerja berdasarkan penjualan unit produk. Kedua hal ini dapat dipakai secara bersama-sama dalam mengukur kinerja perusahaan secara umum. Bentuk implementasinya, empat indikator digunakan, yakni: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pasar, porsi pasar, dan kemampulabaan.

Kerangka Teoritis dan Hipotesis

Kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah pustaka yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan uraian dan penjelasan tersebut, maka kerangka kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Pengembangan penelitian, 2013

Hipotesis-hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini berdasarkan atas latar belakang, permasalahan, telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis seperti yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan hal itu, maka hipotesis yang diajukan adalah :

- H1 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *cost leadership*.
- H2 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *marketing differentiation*.
- H3 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *innovative differentiation*.
- H4: Strategi *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- H5 : Strategi *marketing differentiation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- H6 : Strategi *innovative differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
- H7 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti mengenai orientasi kewirausahaan, strategi bisnis dan kinerja perusahaan. Populasi penelitian ini adalah usaha kecil menengah di bidang kuliner yang tersebar di Kota Semarang. Usaha kecil menengah yang menjadi sampel adalah warung makan kaki lima yang banyak terdapat di pinggir jalan utama kawasan Simpang Lima Semarang, berdasarkan data dari Asosiasi Pedagang Kaki Lima yang berjumlah 100 UKM. Alasan pengambilan sampel pada sector ini adalah karena tingginya persaingan bisnis sehingga menyebabkan tingginya ketidakpastian di bidang kuliner serta minimnya pengetahuan bisnis yang dimiliki pedagang kaki lima. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisa sejauh mana orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis dapat berperan dalam peningkatan kinerja para pedagang kaki lima.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan kuesioner (*self report*). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tanggapan responden mengenai dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian, yaitu:

- a) Orientasi kewirausahaan, yang diukur menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan dari penelitian Lee dan Tsang (2001:599) yang terdiri dari *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *internal locus of control* (keyakinan diri), *self reliance* (kepercayaan diri) dan *extroversion* (keterbukaan).
- b) Strategi bisnis *cost leadership* diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Rahayu (2006) yang terdiri dari (1) produk dengan biaya efisien, (2) perbaikan koordinasi berbagai produk, (3) optimalisasi alat dan fasilitas produksi, (4) melakukan analisis biaya, (5) peningkatan ketersediaan peralatan kerja, dan (6) menekan biaya lebih rendah dari pesaing.
- c) Strategi bisnis *marketing differentiation* diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Rahayu (2006), terdiri dari (1) jaringan hubungan pelayanan, (2) penggunaan strategi merk dalam produk, dan (3) jaringan hubungan pemasaran

- d) Strategi bisnis *innovative differentiation* diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Miller (1986, 1988) yang terdiri dari (1) selalu memperkenalkan produk baru, (2) menciptakan produk unik, dan (3) selalu melakukan riset pasar.
- e) Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan indikator peningkatan volume penjualan, peningkatan pelanggan dan profitabilitas usaha.

Jawaban kuesioner yang diharapkan adalah dengan memberikan tanda (√) pada 7 skala sikap yang dirasakan paling benar oleh responden atas pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal. Dalam penelitian ini, populasi sasaran adalah sebanyak 100 UKM. Jumlah sampel yang harus dipenuhi untuk menguji hipotesis ditentukan menggunakan rumus yang telah didemonstrasikan oleh Rao (1996). Dari rumus tersebut, jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 UKM.

Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesa dalam penelitian ini, digunakan model analisa regresi berganda. Dalam analisa tersebut, ukuran kinerja perusahaan diregresikan dengan orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis yang terdiri dari *cost leadership*, *marketing differentiation* dan *innovative differentiation*. Prosedur pengujian untuk masing-masing hipotesis dimulai dengan uji parsial (koefisien regresi) atau disebut dengan uji t, yaitu untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen yang terdapat dalam persamaan tersebut secara individu apakah berpengaruh terhadap nilai variabel dependen (Imam Ghazali, 2001). Untuk pengujian ini dilakukan dengan melihat probabilitas uji parsial pada tabel *coefisient significant* pada output tabel Anova yang dihasilkan dengan bantuan program aplikasi SPSS, dimana jika nilai probabilitas (p value) < 0,05, maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan) dan hipotesis alternatif 1 sampai 6 yang dinyatakan dalam penelitian ini diterima, pada tingkat signifikansi 5 % (lima persen).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji menggunakan analisis regresi untuk menguji beberapa hipotesa yang diajukan dapat diringkas seperti tampak pada table 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	Koefisien B	T	Signifikansi	Hasil
Hipotesa 1	0,653	5,026	0,000	Diterima
Hipotesa 2	0,383	1,372	0,176	Ditolak
Hipotesa 3	0,327	1,294	0,202	Ditolak
Hipotesa 4	0,558	3,308	0,002	Diterima
Hipotesa 5	0,012	0,113	0,911	Ditolak
Hipotesa 6	0,125	1,085	0,283	Ditolak
Hipotesa 7	0,776	4,374	0,000	Diterima

Sumber: data primer diolah, 2013

Hipotesa 1 menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap *cost leadership* perusahaan. Setelah dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi melalui program SPSS, diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis 1 adalah positif signifikan pada level 5 % ($p < 0,05$). Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima. Hasil analisis tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki para pedagang kuliner di Simpang Lima maka akan semakin tinggi *cost leadership*. Orientasi kewirausahaan yang mencerminkan pemahaman yang matang dari pemilik UKM mengenai tujuan usaha, pentingnya kerja keras serta hasil yang ingin dicapai dalam bisnis ternyata mampu mendorong UKM untuk meningkatkan strategi *cost leadership* (kepemimpinan biaya). Dalam meraih kepemimpinan biaya, UKM cenderung menerapkan strategi *low cost* pada rata-rata produk mereka. Hal ini disebabkan persaingan yang cukup tinggi yang terjadi sekitar kawasan Simpang Lima.

Hipotesa 2 menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap *marketing differentiation* perusahaan. Dari hasil uji hipotesis diketahui bahwa hipotesis 2 tidak dapat diterima, terbukti dengan hasil uji SPSS yang tidak signifikan pada level 5 % ($p < 0,05$). Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan UKM bidang kuliner di Simpang Lima tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *marketing differentiation* dari usaha mereka.

Temuan di lapangan terkait orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh UKM dengan nilai rata-rata yang cukup tinggi yaitu sebesar 5,33 tidak mampu diterjemahkan ke dalam strategi bisnis *marketing differentiation* oleh pemilik UKM. Strategi *marketing differentiation* yang dideskripsikan dengan (1) jaringan hubungan pelayanan kepada konsumen, (2) penggunaan strategi merk dalam produk, dan (3) jaringan hubungan pemasaran dengan cara yang lebih modern tidak banyak dilakukan oleh para UKM. Mereka cenderung menggunakan cara konvensional, seperti misalnya tidak menggunakan merk tertentu dan jaringan hubungan pelayanan dan pemasaran yang hanya bertemu ketika pelanggan datang ke tempat usaha UKM.

Hipotesa 3 menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap *innovative differentiation* perusahaan. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa 3 menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada level 5 % ($p < 0,05$), sehingga hipotesa ini juga tidak dapat diterima. Dalam hal ini ternyata orientasi kewirausahaan terbukti tidak berpengaruh terhadap *innovative differentiation*. Kondisi yang terjadi di lapangan memberikan gambaran bahwa orientasi kewirausahaan pemilik UKM tidak mampu mendorong inovasi atas produk-produk yang dihasilkan UKM. Produk yang dihasilkan masing-masing UKM dari tahun ke tahun cenderung sama dan seragam.

Hipotesa 4 menyatakan bahwa *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Setelah dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi melalui program SPSS, diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis 4 adalah positif signifikan pada level 5 % ($p < 0,05$). Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 dapat diterima. Hasil analisis tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi *cost leadership* maka akan semakin tinggi kinerja UKM kuliner di kawasan Simpang Lima. Berdasarkan pengamatan dan analisis data di lapangan, strategi *low cost* yang tercermin dari (1) menekan biaya lebih rendah dari pesaing, (2) produk dengan biaya efisien, dan (3) melakukan analisis biaya produk menjadi cara yang banyak diterapkan oleh UKM untuk meningkatkan kinerja usaha mereka. Hal tersebut disebabkan persaingan yang cukup tinggi di kawasan Simpang Lima sehingga UKM menjadi sangat menekankan pada strategi harga agar mampu meraih keunggulan bersaing.

Hipotesa 5 menyatakan bahwa *marketing differentiation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil uji hipotesis diketahui bahwa

hipotesis 5 tidak dapat diterima, terbukti dengan hasil uji SPSS yang tidak signifikan pada level 5 % ($p < 0,05$). Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa *marketing differentiation* UKM bidang kuliner di Simpang Lima tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari usaha mereka. Strategi *marketing differentiation* yang dideskripsikan dengan (1) jaringan hubungan pelayanan kepada konsumen, (2) penggunaan strategi merk dalam produk, dan (3) jaringan hubungan pemasaran yang telah dilakukan oleh UKM dengan cara-cara konvensional dan kurang modern tidak mampu meningkatkan kinerja keuangan UKM tersebut. Hal tersebut terjadi karena dalam mengelola usahanya, rata-rata UKM memiliki anggapan bahwa tempat yang strategis dalam berjualan yaitu di kawasan Simpang Lima Semarang sudah cukup kuat untuk menarik pelanggan, sehingga inovasi dalam pemasaran tidak banyak dilakukan.

Hipotesa 6 menyatakan bahwa *innovative differentiation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa 6 menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada level 5 % ($p < 0,05$), sehingga hipotesa ini juga tidak dapat diterima. Dalam hal ini ternyata *innovative differentiation* terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menciptakan produk baru dan memperkenalkannya kepada pelanggan serta melakukan riset pasar yang merupakan cerminan *innovative differentiation* tidak banyak dilakukan oleh pemilik UKM, sehingga hal tersebut tidak mampu meningkatkan kinerja UKM. Rendahnya *innovative differentiation* UKM disebabkan karena produk yang dijual selama ini dianggap mampu diterima oleh pasar yang dibuktikan dengan kontinuitas rata-rata pendapatan UKM setiap harinya. Hal tersebut menjadi penyebab lemahnya UKM dalam menciptakan produk baru.

Hipotesa 7 menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengujian atas hipotesa 7 menunjukkan hasil yang signifikan pada level 5% ($p < 0,05$), hal tersebut membuktikan bahwa hipotesa 7 dapat diterima. Hasil uji hipotesa ini menguatkan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan yang ditunjukkan dengan sikap *need for achievement*, *locus of control*, *self reliance* dan *extroversion* dari para pemilik UKM yang cukup tinggi merupakan factor yang dapat meningkatkan kinerja usaha mereka.

Uji hipotesis ini sekaligus membuktikan bahwa variable *marketing differentiation* dan *innovative differentiation* bukanlah variable intervening yang mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja pemasaran. Hal ini dapat dijelaskan dari hasil pengujian langsung atas variable orientasi kewirausahaan terhadap kinerja yang memiliki hubungan positif signifikan, sedangkan ketika dilakukan pengujian dengan menggunakan variable *marketing differentiation* dan *innovative differentiation* sebagai variable intervening terbukti tidak signifikan.

Berbeda dengan hasil diatas, pengujian atas strategi *cost leadership* sebagai variable intervening yang mempengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang positif signifikan. Hal tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai t pada uji SPSS pada hubungan orientasi kewirausahaan dengan *cost leadership* (hipotesa 1) maupun *cost leadership* dengan kinerja (hipotesa 4) yang cukup besar (5,026 dan 3,308). Hasil pengujian ini terbukti semakin menguatkan hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Namun demikian, meskipun hasil uji SPSS menunjukkan pengaruh positif signifikan atas variable orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan, tetapi hasil uji SPSS atas pengaruh orientasi kewirausahaan terbukti tidak banyak mempengaruhi variable strategi bisnis, demikian pula untuk variable strategi bisnis terbukti tidak banyak mempengaruhi variable kinerja perusahaan. Dari hasil uji statistic diketahui besarnya nilai R square yang berkisar antara 2,33% hingga 34%. Hal tersebut menunjukkan bahwa 34% dari variable kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh variable orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis, sisanya sebesar 66% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak disebutkan dalam penelitian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan program SPSS untuk meneliti pengaruh orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis *cost leadership*, dan strategi bisnis *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap strategi bisnis *marketing differentiation* dan strategi bisnis *marketing differentiation* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
3. Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap strategi bisnis *innovative differentiation* dan strategi bisnis *innovative differentiation* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
4. Orientasi kewirausahaan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kesimpulan diatas menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan yang dikombinasikan dengan strategi bisnis *cost leadership* merupakan paduan yang dipakai untuk meningkatkan kinerja usaha pedagang kaki lima di wilayah Simpang Lima Semarang. UKM lebih menekankan strategi *low cost* (biaya murah) dalam memasarkan produknya sebagai cara untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi mereka, harga murah menjadi target yang harus dicapai agar usaha mereka tetap berjalan. Hal tersebut dapat dimaklumi karena jumlah pedagang di area Simpang Lima yang cukup banyak.

Sementara untuk strategi *marketing differentiation* dan *innovative differentiation* tidak banyak dilakukan oleh para pedagang. Salah satu sebab yang dapat diungkap adalah lokasi yang strategis di area Simpang Lima yang terletak di pusat kota Semarang telah memberikan daya tarik tersendiri bagi para pelanggan yang datang. Sehingga tanpa perlu cara pemasaran modern dari UKM, pelanggan telah datang secara otomatis. Disisi lain, produk yang ditawarkan juga tidak banyak berinovasi, disebabkan pedagang sudah merasa cukup puas dengan menjual produk yang dimiliki selama ini dimana hal tersebut telah mampu memberikan pendapatan secara kontinyu setiap harinya bagi para pedagang.

Keterbatasan dan Saran

Dalam penelitian ini masih terdapat banyak keterbatasan, diantaranya adalah terbatasnya jumlah variable penelitian, sehingga untuk penelitian mendatang diharapkan dapat menambahkan variable lain yang diprediksi mempengaruhi kinerja perusahaan seperti ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi dan kebijakan public.

Keterbatasan lain adalah lokasi penelitian yang terbatas hanya pada kawasan Simpang Lima. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu menjangkau wilayah yang lebih luas sehingga hubungan antar variable penelitian dapat dijelaskan secara lebih general.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyani, 2005, "Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan", *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Suryanita A, 2006, "Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kompetensi Pengetahuan terhadap Kapabilitas untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran", *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Becherer, Richard C. Dan John G. Maurer, 1997, "*The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms*", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall
- Covin, J & D. Slevin, 1989, "Strategic Management of Small Firms in Hostile & Benign Environments", *Strategic Management Journal*
- Govindarajan, V. 1984. Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as An Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9(2), pp. 125-135.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Program SPSS untuk Multivariat Analisis*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Gosselin Maurice, (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firm, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No.5/6.pp.419-437
- Handoyo A, 2001, "Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil dengan Lingkungan dan Strategi sebagai Variabel Moderat", *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Hanifah, 2011, "Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Budaya Organisasi dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan", *Prosiding Seminar Nasional Call for Paper*, ISSN ISBN 978-979-3649-65-8
- Hian Chye Koh, 1997, Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hongkong MBA Students, *Journal of Managerial Psychology*, vol 11, issue 3, p. 1-11.
- Kim, L and Y. Lim, 1988, Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academy of Management Journal* 31, pp. 802-827.
- Lee, Jangwo, 1989, Environmental Change, Strategy Type and Performance: Comparative-Static Analysis, *Korean Management Review*, 18: 245-247.
- Lee D Y and Tsang E W K, 2001, The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies* 38-4 pp 583-602.
- Littunen, Hannu, 2000, Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurship Personality: *International Journal of*

Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.5 No. 6, 2000, pp. 295-309.

Lumpkin G.T. and Dess G.G. 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol 21 No.1 135-172

Miller. D, P. Friesen, 1984, *Organization: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Miller, D, 1988, Relating Porter's Bisnis Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implication, *Academy of Management Journal*, 31, pp. 280-308.

Mulyadi. 2000. *Balanced Scorecard*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Morris, M & G. Paul, 1987, "The Relationship Between Entrepreneurship Marketing in Established Firms", *Journal of Business Venturing* 2 (3), 247-59

Olson D.E, 2000, *The Role of Entrepreneurial Personality Characteristic on Entry Decisions in a Simulated Market*, USASBE/SBIDA, pp1-13 .

PearceII J.A., and Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill.

Porter M., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Faktor Analysis", *The Asian Manager*, Februari-March

Suci, R.P, 2006, "Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis: Studi pada Industri Menengah Bordir di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 11, no.1, Maret 2009:46-58

Wiklund, 1999, The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.

Yeoh, P. L & Jeong, I, 1995, "Contingency Relationship Between Entrepreneurship Export Channel Structure and Environment; A Proposed Conceptual Model of Export Performance", *European Journal of Marketing*, vol 29, pp. 95-115