

Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur)

Rahayu Puji Suci

Fakultas Ekonomi, Universitas Widyagama
Jl. Borobudur 12 & 35, Malang
Email: poppyrus@yahoo.co.id

ABSTRACT

This research is conducted to investigate the influence of entrepreneurship orientation with emphasis on the management skills of the entrepreneur, and business strategy towards performance. The research is applied to the small and middle enterprise (sme) of embroidery industries in east java which have to encounter dynamic and uncertain environment and high intensity competition and need good management skills and appropriate business strategy in order to win in the competition. The population of the research is the entrepreneurs who are also the owners and managers of the small and middle embroidery industries in east java. The research used survey method and for that reason samples are needed. The sampling techniques needed two stages (it was a two stage technique). The total samples were 314 samples taken from 5 research areas. Meanwhile, the testing of the influence of management skills variable towards business strategy showed that the business strategy was influenced by the management skills of sme. Besides, the management skills influence performance, the higher the management skills of the entrepreneurs the higher their performance.

Keywords: *entrepreneurship orientation, management skills, business strategy, performance.*

PENDAHULUAN

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) telah lama didiskusikan, diteliti, dan juga dirasakan manfaatnya. Cantillon pada tahun 1755 menyatakan bahwa sirkulasi barang/jasa dilakukan oleh para wirausaha atau 'entrepreneurs' (dalam Ekuland Jr dan Herber, 1990). Peran dari para "entrepreneur" juga telah dapat dirasakan manfaatnya di negara maju seperti United State of America (USA). Koratko dan Hodgetts (2004, hal 5) menyatakan bahwa "the US Success has at least three entrepreneurial components (1) large firms (2) new entrepreneurial companies have been blossoming and (3) smaller firms have been founded, including many established by women, minorities, and immigrants".

Rancangan penelitian akan diaplikasikan sektor industri kecil dan menengah (IKM) yang mempunyai lingkungan yang dinamis penuh ketidak pastian (seperti pesaing, pelanggan, supplier, regulator dan asosiasi usaha), dan intensitas persaingan yang tinggi (seperti price, product, technology, distribution, manpower, dan raw material-lihat pada Hashim, Wafa and Sulaiman, 2001) serta membutuhkan kemampuan manajemen yang baik, yaitu pada usaha IKM Bordir di Jawa Timur.

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) *self-reliance* dan (4) *extroversion*. Steward *et al* (2003) juga meneliti aspek kewirausahaan dengan unsur (1) *achievement* (2) *innovation* dan (3) *risk terhadap goal orientation* dengan membandingkan antara sikap wirausaha di USA dibandingkan dengan di sikap wirausaha di Rusia. Demikian pula Vitale, Giglierano dan Miles (2003 hal 4) menguji pengaruh orientasi kewirausahaan yang terdiri atas unsur (1) *innovating*, (2) *acting proactively* dan (3) *managing risk terhadap performance atau growth*.

Jumlah 'small business owner-manager' di Indonesia yang sangat besar jumlah, walaupun hampir separuhnya bekerja di sektor informal juga menjadi salah satu alasan mengapa dilakukan penelitian ini. Sethuraman (1985, p720; Idrus 1999) melaporkan bahwa besarnya proporsi orang yang bekerja di sektor informal (yang meliputi *self-employed* dan *self-employed assisted temporarily by family*) di Indonesia adalah:

- 49.24% di sub sektor perdagangan (*trade & restourant*).
- 18.66%, di subsektor pengolahan dan penggalian (*mining & quarrying*).
- 4.36% di sub sektor bangunan (*construction*).
- 5.36% di sub sektor transportasi dan komunikasi, serta

e. 18.52% di sub sektor pelayanan masyarakat (*public service*) dari total pekerja yang bekerja pada masing masing sub-sektor.

Data terakhir menunjukkan bahwa usaha kecil dan menengah di Indonesia terlihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Pelaku Usaha Menurut Skala Usaha Tahun 2003-2004

NO	SKALA USAHA	JUMLAH (Unit)		PERTAMBAHAN	
		2003	2004	JUMLAH	%
1	Usaha Kecil (UK)	42.475.756	43.158.468	682.712	1,61
2	Usaha Menengah (UM)	59.580	63.361	3.781	6,35
Usaha Kecil dan Menengah (UKM)		42.535.336	43.221.829	686.493	1,61
3	Usaha Besar (UB)	2.169	2.248	79	3,64
JUMLAH		42.537.505	43.224.077	686.572	1,61

Sumber: BPS dan Menegkop. 2004

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

1. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kemampuan manajemen pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur?
2. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur?
3. Apakah kemampuan manajemen berpengaruh terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur?
4. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur?
5. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur?

Berdasarkan perumusan masalah penelitian di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji dan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan manajemen pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.
2. Mengkaji dan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi bisnis pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.
3. Mengkaji dan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.
4. Mengkaji dan menganalisis pengaruh kemampuan manajemen terhadap strategi bisnis pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.

5. Mengkaji dan menganalisis pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.
6. Mengkaji dan menganalisis pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan informasi dalam penelitian lebih lanjut maupun dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan kinerja.
2. Bagi IKM bordir di Jawa Timur, dengan diketahui orientasi *entrepreneur* industri kecil menengah di Jawa Timur maka diharapkan dapat disusun suatu bentuk pengembangan *entrepreneur*.
3. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi pemerintah khususnya pemerintah Propinsi Jawa Timur dalam mengembangkan dan membina IKM bordir yang ada di Jawa Timur.
4. Bagi peneliti, hasil penelitian ini akan menambah pengetahuan dan wawasan peneliti terutama dalam masalah yang berkaitan dengan IKM dalam kemampuan manajemen, strategi bisnis, orientasi kewirausahaan dan kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Orientasi Kewirausahaan

Berbagai literatur menggambarkan orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) sebagai "*entrepreneur personality*" (Littunen,2000, Lee and Tsang, 2001; Olson, 2000, hal 2). Dilain pihak Hisrich, Petes, and Shepherd, 2005, 62) menyatakannya sebagai '*entrepreneurial feelings*'. *Orientation* atau *personality* atau *feeling* tersebut meliputi:

- a. *Entrepreneur's achievement motivation* (EAM) (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2001) yang meliputi :
 - a) *Work ethis*
 - b) *Pursuit of excellence*
 - c) *Mastery in business*
 - d) *Dominance (leader)*
- b. *Locus of Control* (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2000; Olson, 2000:5)
 - a) *By chance*
 - b) *By internal*
 - c) *By external*
- c. *Self-Reliance* (Lee and Tsang, 2001)
- d. *Extroversion* (Lee and tsang, 2001)

- e. *Innovating* (Lumpkin, 1996:151; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
- f. *Acting Proactivity (Proactiveness)* (Lumpkin, 1996:151 ; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
- g. *Managing Risks (Risk Taking)* ((Lumpkin, 1996:151; Olson, 2000:5) ; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
- h. *Ambition* (Olson, 2000:5)
Menurut kaitannya dengan usaha kecil, maka perilaku wirausaha berwujud dalam dua hal, yaitu: pada sisi efektifitas wirausahawan dalam mengelola usahanya. Kedua, berkaitan dengan perencanaan usaha hingga sikap atau respon dalam pasar. Penggunaan strategi senantiasa mengikuti karakter dari wirausahawan itu sendiri (McCarthy, 2003). Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha (Brown, 1996; Covin dan Slevin, 1991).

Kemampuan Manajemen

Walaupun para peneliti memiliki pemikiran yang berbeda di dalam menetapkan berbagai atribut dari efektivitas managerial, tetapi pada dasarnya terdapat 3 komponen penting, yaitu perilaku yang sesuai, motivasi dan kemampuan (*skill*) (Latif, 2002). Pada penelitian ini lebih dikhususkan pada kemampuan manajemen.

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

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

Setiap usaha atau perusahaan baik kecil atau berskala besar dalam pengelolaannya untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien penerapan prinsip-prinsip manajemen rsangat diperlukan, peranan pimpinan atau pemilik usaha untuk memahami dan mampu menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen menjadi hal yang utama bagi keberhasilan usaha dimasa mendatang.

Strategi Bisnis

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. Perencanaan strategi bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generi (Pearch II dan Robinson, 2007) yaitu:

1. Mengejar untuk mencapai biaya rendah (*overall Cost Leadership*) dalam industri.
Untuk pengendalian biaya dalam *overall cost leadership* dilakukan efisiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya everhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.
2. Mengejar untuk mencaiptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*).
Differensiasi 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 differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk differensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi.
3. Mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Memfokuskan (*focusing*) pada biaya atau diferensiasi.

Strategi focus didasarkan pada usaha memenuhi kebutuhan khususnya dari pelanggan, dengan lini produk yang sedikit. Semua itu untuk menghindari dari produk konsumen yang rawan terhadap perang iklan dan introduksi produk baru yang pesat.

Ketiga strategi bisnis di atas disebut juga dengan *strategi generik* yang dikembangkan oleh Porter (1980) yang digunakan untuk menghadapi 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri.

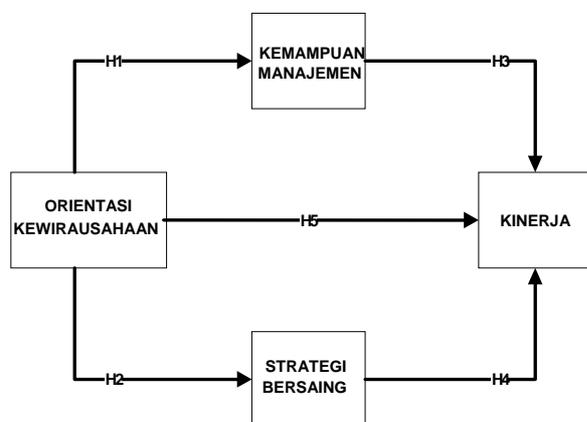
Kinerja

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

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Penelitian ingin melihat serta menganalisis, seberapa besar pengaruh orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis berpengaruh pada kinerja usaha. Sesuai dengan uraian pada latar belakang masalah, landasan teori dan penelitian sebelumnya, maka disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut.



Sumber: Kajian diolah penulis

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

- H1: Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan manajemen
- H2: Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap strategi bisnis
- H3: Kemampuan manajemen dari pelaku usaha mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- H4: Strategi bisnis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- H5: Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

METODE PENELITIAN

Obyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Propinsi Jawa Timur yaitu di kabupaten dan kota yang memiliki IKM Bordir. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan awal bulan September 2006.

Populasi penelitian ini adalah seluruh *entrepreneur* yang sekaligus sebagai pemilik dan manager skala kecil dan menengah Bordir di Jawa Timur. Menurut Hadi (2004:79) "...menentukan lebih dulu luas dan sifat-sifat populasi, memberikan batasan-batasan yang tegas, baru kemudian menetapkan sampelnya." Batasan populasi dalam penelitian ini adalah IKM bordir dengan kriteria (kriteria IKM versi BPS):

- Volume penjualan ≤ Rp. 1 milyar
- Modal usaha diluar tanah dan gedung ≤ Rp. 200 juta
- Terdaftar/memiliki ijin usaha
- Jumlah tenaga kerja antara 5 s/d 99

Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dalam 2 tahap (*two stage sampling*). Tahap pertama penentuan area penelitian yang didasarkan pada teknik *purposive sampling* yakni pengambilan sampel area berdasarkan kriteria. Adapun kriteria pemilihan area adalah yang memiliki minimal 100 pengrajin bordir serta menjadi sentra. Berdasarkan rumus Cochran (1991:85) di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{2^2 (0,5)(0,5)}{0,05^2} \\
 &= \frac{1}{0,0025} \\
 &= \frac{1}{1 + \frac{1}{4161} \left\{ \frac{2^2 (0,5)(0,5)}{0,05^2} - 1 \right\}} \\
 &= \frac{400}{1 + 0,000240 (400 - 1)} \\
 &= \frac{400}{1 + 0,09587} \\
 &= 365
 \end{aligned}$$

Setelah jumlah sampel ditemukan sebanyak 365, langkah selanjutnya menghitung proporsi sampel untuk masing-masing area penelitian teknik yang digunakan adalah proposional random sampling. Setelah dilakukan penyebaran kuisisioner kepada responden, dari total 365 responden yang seharusnya menjadi sampel penelitian ternyata hanya 314 responden yang dapat diproses lebih lanjut untuk dianalisa. Sehingga terjadi missing data sebanyak 51 kuisisioner. Hal ini terjadi karena ada sejumlah

kuisisioner yang tidak seluruhnya diisi oleh responden dengan berbagai alasan. Namun demikian dari 314 kuisisioner yang dapat diperoleh tersebut masih memungkinkan untuk dilakukan analisa dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* karena masih sesuai dengan pedoman ukuran sampel yang disarankan oleh Hair dkk (1995) tentang ukuran sampel, yaitu jumlah indikator dikali 5 sampai 10.

Dalam penelitian ini jumlah indikator yang digunakan adalah sebanyak 48. Sehingga jika jumlah tersebut dikalikan syarat minimal yaitu 5 kali, maka sebaiknya sampel berjumlah 240. Dengan demikian kuisisioner sejumlah 314 yang diperoleh dari penelitian masih memenuhi syarat untuk dianalisa dengan *Structural Equation Modelling (SEM)*

Definisi Operasional Variabel Penelitian

a. Orientasi kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan adalah perilaku wirausahawan dalam mengelola usahanya. Untuk mengukur orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) digunakan 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. Kemampuan Manajemen

Kemampuan manajemen (*managerial skills*) dari para wirausaha (*entrepreneur*) merupakan sekumpulan keahlian dan kompetensi baik secara administratif maupun operasional dalam menjalankan

fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari kemampuan untuk membuat perencanaan, mengorganisasi, mengarahkan atau melakukan penugasan dan melakukan pengawasan. Untuk mengukur kemampuan manajemen digunakan indikator yang dikembangkan dari penelitian Latif (2002:379) yang telah dimodifikasi sesuai dengan obyek yang diteliti, yaitu:

1. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan karyawan secara baik.
2. Mampu mengantar barang tepat waktu.
3. Kemampuan membuat keputusan sendiri.
4. Mampu menyelesaikan masalah usaha (pemasaran, keuangan dan lain-lain)
5. Mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan.
6. Mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik.
7. Mampu untuk membuat rencana strategi bisnis.
8. Memperhatikan perubahan lingkungan yang terkait dengan usaha.
9. Membangun tim kerja yang handal
10. Mampu menyelesaikan konflik yang terjadi.

c. Strategi bisnis

Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha/perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Indikator-indikator yang digunakan adalah:

1. Selalu memperkenalkan produk baru (*differentiation*)
2. Menciptakan produk yang berbeda (*differentiation*)
3. Melakukan riset pasar (*differentiation*)
4. Menekan biaya lebih rendah dari pesaing (*low cost*)
5. Produk dengan biaya efisien (*low cost*)
6. Perbaikan koordinasi berbagai produk (*low cost*)
7. Penguoptimalan alat dan fasilitas produksi (*low cost*)
8. Melakukan analisis biaya (*low cost*)
9. Peningkatan ketersediaan peralatan kerja (*low cost*)
10. Fokus terhadap pelanggan tertentu (*focus strategy*)
11. Fokus terhadap produk tertentu (*focus strategy*)
12. Fokus terhadap segmen pasar tertentu (*focus strategy*)

d. Kinerja Usaha

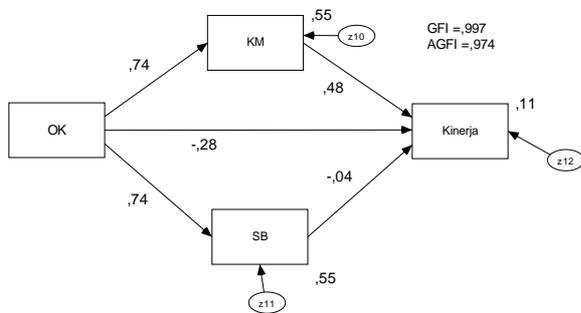
Kinerja (*business performance*) adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan

dalam periode waktu tertentu. Variabel dalam penelitian ini dikembanmkan dari kinerja yang telah diteliti oleh Less dan Tsang (2001:599), diwakili oleh *venture growth* yang terdiri atas pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan usaha. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja usaha adalah:

1. Peningkatan volume penjualan
2. Peningkatan aset perusahaan
3. Profitabilitas usaha

HASIL ANALISIS

Hasil pengujian hipotesis didapatkan bahwa kelima hipotesis, yang dapat dilihat pada Tabel 2.



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur, Model Awal

Tabel 2. Hasil Analisis Jalur

Variabel Independen	Variabel Dependen	Efek			(p value)	Keputusan
		Direct	Indirect	Total		
OK	KM	0,740	0,000	0,740	***	Diterima
OK	SB	0,743	0,000	0,743	***	Diterima
KM	K	0,480	0,000	0,480	***	Diterima
SB	K	-0,045	0,000	-0,045	0,576	Ditolak
OK	K	-0,280	0,323	0,043	0,005	Diterima

Analisis path dalam bentuk persamaan disajikan sebagai berikut:

$$Z_{KM} = 0.740_{OK} + \epsilon_1$$

$$Z_{SB} = 0.742_{OK} + \epsilon_2$$

$$Z_{Kinerja} = 0,480_{KM} - 0.280_{OK} + \epsilon_3$$

Pengaruh error ditentukan sebagai berikut:

$$P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$$

$$P_{e1} = \sqrt{1 - R_i^2} = \sqrt{1 - 0.548} = 0.819$$

$$P_{e2} = \sqrt{1 - R_i^2} = \sqrt{1 - 0.552} = 0.834$$

$$P_{e3} = \sqrt{1 - R_i^2} = \sqrt{1 - 0.107} = 0.995$$

Koefisien determinasi:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 P_{e3}^2$$

$$R_m^2 = 1 - (0.819)^2 \cdot (0.834)^2 \cdot (0.995)^2$$

$$= 1 - 0.461898$$

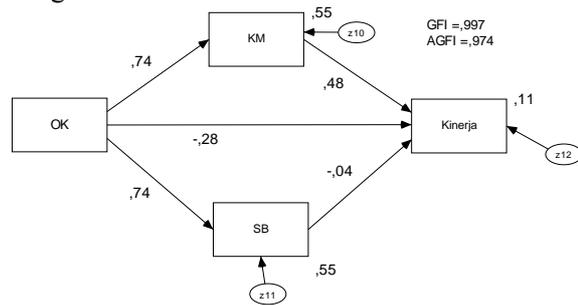
$$= 0.538102$$

Artinya: informasi yang terkandung dalam data 53,8% dapat dijelaskan oleh model sedangkan 46,2 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model dan error.

Tabel 3. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan Keputusan

Variabel Independen	Variabel Dependen	Efek			(p value)	Keputusan
		Direct	Indirect	Total		
OK	KM	0,740	0,000	0,740	***	Diterima
OK	SB	0,743	0,000	0,743	***	Diterima
KM	K	0,480	0,000	0,480	***	Diterima
SB	K	-0,045	0,000	-0,045	0,576	Ditolak
OK	K	-0,280	0,323	0,043	0,005	Diterima

Tabel 3 memperlihatkan bahwa pengaruh langsung yang tertinggi adalah pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing dan yang paling rendah adalah strategi bersaing terhadap kinerja, terdapat satu hubungan yang memiliki pengaruh tidak langsung yaitu orientasi kewirausahaan terhadap kinerja. Berdasarkan timing teori jalur yang tidak signifikan tidak akan dimasukkan kembali sehingga model akhir dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3 Model Akhir

PEMBAHASAN

Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan manajemen pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan manajemen seorang wirasahawan pada industri kecil menengah di Jawa Timur. Dalam penelitian ini ada 4 (empat) hal penting yang harus diperhatikan oleh seorang pengusaha agar dapat menguasai kemampuan manajemen yang baik. Pertama, mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang kuat. Kedua, mempunyai keyakinan dan gambaran tentang tingkat keberhasilan yang mampu dicapai dari suatu usaha. Ketiga, memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam setiap tindakan dan keputusan yang dilakukan. Dan Keempat, memiliki

sifat keterbukaan terutama yang berkaitan dengan lingkungan sekitarnya. dapat ditarik kesimpulan sebenarnya orientasi kewirausahaan mendorong wirausahawan melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen seperti merencanakan usaha melalui identifikasi kesempatan, *organizing* dan *staffing* melalui pengumpulan sumberdaya manusia dan lainnya, *directing* dan *coordinating* melalui pelaksanaan proses produksi atau perdagangan serta evaluasi yang berkaitan dengan meminimalisasi resiko usaha dimasa-masa mendatang.

Orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen bersinergi baik secara sengaja atau tidak melalui inovasi dan gagasan kreatif yang diwujudkan pengusaha dan dilaksanakan untuk mencapai kinerja usaha yang menguntungkan.

Pengaruh positif dan signifikan dari hasil penelitian ini, bila dilihat di lapangan, dapat dicontohkan bahwa keyakinan yang tinggi dari seorang pengusaha untuk mampu mengerjakan bordir dengan motif yang cukup rumit, asalkan tersedia contoh. Karena kendala yang biasa mereka hadapi adalah tidak adanya jenis kain dan corak warna di sekitar tempat usaha (biasanya membeli sampai ke pusat kota seperti Surabaya, Bandung sampai dengan di Jakarta). Contoh tersebut menunjukkan bahwa pengusaha tersebut memiliki *need for achievement*, *internal locus of control*, *self reliance* dan *extroversion* yang cukup tinggi.

Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bisnis pada industri kecil menengah bordir di Jawa timur.

Menurut McCarthy (2003) strategi dapat diartikan sebagai arahan-arahan yang didasari oleh skala organisasi dan keputusan atas produk, skala pasar serta peningkatan unsur kompetitif. Hasil penelitian Neshamba (2003) menyatakan bahwa pemilik-pengelola usaha yang sukses mempunyai penekanan yang lebih tinggi terhadap orientasi pasar dimana mereka menjual barang atau jasa. Sedangkan Olson (2000) menyatakan bahwa tidak terbukti secara signifikan hubungan positif antara toleransi resiko, *locus of control*, ambisi dengan keputusan memasuki pasar.

Porter (1980) mengemukakan bahwa perubahan harus menciptakan daya saing khususnya agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat (*bergaining power*) dalam persaingan. Untuk itu

diperlukan suatu strategi, sehingga perusahaan dapat unggul dibanding pesaingnya. Dalam konsep strategi pemasaran dikenal adanya 4P yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Dalam kewirausahaan Suryana (2003) menyatakan *marketing mix* (4P) perlu ditambah 1P lagi yaitu Probe (*Research and Development*), sehingga menjadi 5P. Probe menempati P yang pertama baru setelah itu *product*, *price*, *place* dan *promotion*.

Penelitian dan pengembangan dalam kewirausahaan merupakan strategi utama karena bersangkut paut dengan kreativitas dan inovasi yang merupakan bagian orientasi kewirausahaan, penelitian dan pengembangan akan dapat dilaksanakan pada produk, harga, tempat dan promosi. Pengusaha berkembang dan berhasil karena memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang memadai sehingga tercipta strategi bisnis yang tepat untuk menciptakan barang-barang bernilai dan unggul di pasar. Hal ini berarti orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis terutama dalam menganalisis lingkungan dan memformulasi strategi.

Contoh lain yang ditemukan di lapangan bahwa pengusaha mempunyai orientasi kewirausahaan yang cukup tinggi terutama dilihat dari keinginan mencapai tujuan dan keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah usaha dari dalam diri sendiri, sehingga dalam melaksanakan strategi bisnisnya mereka yakin mampu melaksanakan strategi *low cost* dan *differentiation* yang banyak digunakan dalam industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.

Kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur. Apabila seorang wirausaha memiliki kemampuan manajemen yang baik dalam hal ini kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengantar barang pesanan dengan cepat, kemampuan membuat keputusan sendiri, kemampuan menyelesaikan masalah usaha, kemampuan mengarahkan dan memotivasi karyawan, mampu mendelegasikan pekerjaan, mampu membuat rencana strategi yang baik, kemampuan melihat perubahan lingkungan, mampu membangun tim kerja yang handal serta memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik internal, maka dia akan mendapatkan kepercayaan yang tinggi baik dari para karyawannya ataupun dari konsumennya. Dengan adanya keseimbangan baik dari sisi internal

perusahaan yang kondusif maupun tingkat kepercayaan konsumen dalam hal ketepatan dari proses pemesanan barang, hal ini akan berdampak terhadap kinerja usaha yang makin meningkat.

Pertumbuhan dan transformasi dari usaha melibatkan semua fungsi, aktivitas serta tindakan dari pemilik dan pengelola usaha dan hal ini berhubungan dengan kemampuan mengalokasikan sumber daya, ketanggapan serta keinginan memperoleh penghasilan yang lebih tinggi (Neshamba, 2003).

Menurut Robins dan Coulter (2005) bila seorang manager ingin sukses dalam usahanya yang dapat dilihat melalui kinerja usahanya maka manager harus memiliki dan melaksanakan 1) *fungsi management* 2) *management rules* 3) *management skills*.

Fungsi management seperti yang dikembangkan pertama kali oleh Hendri Fayol diantaranya adalah 1) *planning*, 2) *organizing*, 3) *leading*, 4) *controlling*. Managerial roles seperti yang dikemukakan oleh Mintzberg sehubungan dengan perilaku managerial yaitu 1) *interpersonal roles*, 2) *informational roles*, dan 3) *decisional roles*. Managerial skills seperti yang dikemukakan oleh Katz yaitu. 1) *conceptual skills*, 2) *communicational skills*, 3) *effectiveness skills*, dan 4) *interpersonal skills*.

Strategi bisnis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur

Hasil temuan menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.

Hasil temuan menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur.

Berdasarkan pengamatan dan mengkaji hasil analisis data yang ditemukan maka dapat diketahui bahwa strategi bisnis yang diterapkan pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur adalah strategi *low cost* dan *differensiasi* secara bersama-sama yang dikenal dengan istilah *Hybrid Strategy* atau strategi yang dikombinasikan. Harapannya dengan *low cost* dapat menekan biaya dengan *differensiasi* dapat menyesuaikan dengan keinginan trader. Dengan kata lain entrepreneur harus sanggup menerima dan mengerjakan order yang sangat bervariasi dan membutuhkan keterampilan yang bermacam-macam dengan tetap berusaha untuk menekan biaya sehingga pada akhirnya bisa mendapatkan profit yang lebih tinggi. Pada kenyataannya strategi bisnis yang telah diterapkan tersebut belum dapat meningkatkan kinerja baik dalam pertumbuhan penjualannya,

pertumbuhan assetnya ataupun pertumbuhan keuntungannya.

Beberapa penelitian terdahulu mencoba untuk membandingkan antara menerapkan strategi yang murni (*pure strategy*) atau strategi yang telah dikombinasi atau dimodifikasi (*Hybrid strategy*) terhadap kinerja baik pada perusahaan ataupun industri. Hasil penelitian Kumar (1997) menunjukkan bahwa *focus cost leadership strategy* menghasilkan kinerja terbaik pada industri rumah sakit. *Focus cost leadership strategy* adalah kombinasi dari strategi *low cost (overall cost leadership)* dengan strategi *focus* yang diambil dari strategi Generik Porter, yaitu *overall cost leadership, differentiation dan focus* yang disebut dengan strategi bisnis murni atau *Pure*, sedang yang kombinasi atau gabungan disebut dengan *Hybrid Strategy*.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Helms, Dibrell dan Wright (1997) pada industri yang terfragmentasi seperti industri lem dan zat penyegel, ditemukan bahwa dengan menetapkan *Hybrid Strategy* yaitu *low cost dan differensiasi*, ROI perusahaan menjadi lebih tinggi.

Hal sebaliknya terjadi pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur, dengan menerapkan *hybrid strategy* yaitu kombinasi *low cost* dan *differentiation* belum mampu meningkatkan kinerja.

Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur

Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur. Glancey *et al* (1998) motivasi seseorang dalam berwirausaha, yaitu faktor *pull* dan *push*. Faktorisasi dari *pull* berupa kemungkinan memperoleh keuntungan (finansial) yang lebih tinggi, hasrat untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih tinggi serta kendali atas proses pengambilan keputusan dan hasrat untuk meningkatkan kemampuan individu. Sementara itu, faktor *push* lebih menekankan kepada motivasi diri pegawai untuk meninggalkan tempat bekerjanya dan memulai usaha baru atau hal yang bersifat 'menekan' seseorang untuk mulai berwirausaha. Pengusaha yang mempunyai motivasi *push* lebih banyak yang berniat untuk menjual atau bahkan menutup usahanya. Penyebabnya bermacam-macam, mulai dari kinerja usaha yang buruk hingga keinginan untuk istirahat dari kegiatan usaha. Dengan demikian keberhasilan usaha sangat bergantung dari tingkat motivasi pengusahanya. Dengan kata lain orientasi wirausaha menentukan kinerja usaha.

Beberapa ciri *entrepreneur* yang disebutkan oleh Idrus (1999) sangat mempengaruhi keberhasilan atas kinerja usaha yang dijalani. Ciri-ciri tersebut adalah percaya diri (*self confidence*), berorientasi pada tugas (*task result oriented*), berani mengambil resiko (*risk taker* berupa waktu, uang, kesehatan dan jiwa), mempunyai sikap kepemimpinan (*leadership*), mempunyai keaslian (*originality*), berorientasi ke depan (*future oriented*) Keberhasilan usaha sangat ditentukan seberapa banyak ciri tersebut melekat dalam jiwa pengusahanya.

Contoh sederhana yang terjadi di lapangan salah satunya adalah dengan hasrat yang dimiliki oleh *entrepener* untuk bisa sukses (*need for achievement*) mereka sanggup untuk menerima pekerjaan dalam jumlah atau kapasitas melebihi dari yang biasa mereka kerjakan, terutama pada saat mereka mendapatkan *order* dalam jumlah besar, mengingat kinerja *entrepreneur* lebih fokus pada pertumbuhan penjualan.

Kontribusi Penelitian

Kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan manajemen pada IKM bordir di Jawa Timur. Temuan ini belum pernah dikaji pada penelitian terdahulu, sehingga hasil temuan pada akhirnya dapat dijadikan referensi untuk peneliti berikutnya. Sehubungan dengan kajian orientasi kewirausahaan dan kemampuan manajemen. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif signifikan antara keduanya. Hal ini menunjukkan bahwa seorang *entrepreneur* dapat mencapai kinerja yang tinggi perlu memiliki kemampuan manajemen yang tinggi baik 1. Dalam hal komunikasi verbal (*verbal communication*), mengatur dan tekanan (*managing time and stress*), mengatur keputusan individu (*managing individual decisions*), mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*), memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*), pendelegasian (*delegating*), menentukan tujuan dan mengartikulasi visi (*setting goals and articulating a vision*), kesadaran diri (*self-awareness*), membangun tim (*team building*), dan mengatur konflik (*managing conflict*). Penguasaan kemampuan manajemen akan maksimal jika seorang *entrepreneur* mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang kuat, mempunyai keyakinan bahwa keberhasilan dapat dicapai dari suatu usaha yang keras, rasa percaya diri yang tinggi dalam setiap tindakan dan keputusan serta memiliki sifat keterbukaan terhadap lingkungan.

Penguasaan kemampuan manajemen akan maksimal jika seorang pengusaha mempunyai

keinginan untuk mencapai tujuan yang kuat, mempunyai keyakinan bahwa keberhasilan dapat dicapai dari suatu usaha yang keras, rasa percaya diri yang tinggi dalam setiap tindakan dan keputusan serta memiliki sifat keterbukaan terhadap lingkungan.

Strategi bisnis berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja usaha IKM bordir di Jatim. Hasil ini tidak mendukung penelitian Hasyim, Wafa dan Sulaiman (2001) yang menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan bergantung pada bagaimana perusahaan itu bisa berhubungan oleh faktor situasi lebih lanjut dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tiga strategi generik Porter tidak hanya relevan pada perusahaan besar tapi pada SME'S. Selain itu hubungan antara strategi bisnis dan kinerja SME'S dimodernisasi oleh lingkungan. Adanya ketidak konsistenan hasil penelitian ini dengan kajian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya bisa jadi disebabkan karena strategi yang diterapkan di IKM bordir ini adalah strategi *low cost* dan *differensiasi* yang dikombinasikan (*Hybrid Strategi*) yang diharapkan dapat menekan biaya sekaligus dapat melayani permintaan trader dengan beraneka produk dan dengan tingkat kesulitan yang bisa jadi juga berbeda. Penerapan strategi semacam ini tidak dapat meningkatkan kinerja. Hal ini dikarenakan di satu sisi harus melakukan penekanan atau pengendalian biaya sehingga ciri dari strategi *low cost* di sisi lain harus mampu memproduksi barang yang bisa terdifferensiasi, di mana ciri dari strategi *differensiasi* adalah mengutamakan keunikan, beda dengan yang lain (khas) atau menyediakan banyak pilihan produk, yang tentu saja memerlukan biaya yang tinggi. Sementara itu *strategi hybrid* adalah satu-satunya pilihan *entrepreneur* IKM bordir di Jawa Timur. Bila tergantung pada *trader* untuk melakukan strategi hybrid yang lain juga tak mungkin demikian pula bila melaksanakan yang *pure strategi, low cost* saja, *differensiasi* saja atau *focus* saja.

Keterbatasan Penelitian

Sangat disadari bahwa penelitian ini masih banyak kelemahan yang ditemukan, meskipun telah ditemukan beberapa hal penting berkenaan dengan manajemen strategi dan kewirausahaan kelemahan muncul diperkirakan karena adanya keterbatasan sebagai berikut:

1. Variabel yang diteliti dan diamati dalam penelitian ini hanya terbatas pada variabel orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, strategi bisnis dan kinerja bisnis sehingga masih bisa digali variabel lain selain variabel yang telah diteliti untuk penelitian berikut.

2. Indikator pengukuran kinerja usaha yang digunakan dalam penelitian ini hanya meliputi *sales growth, assets growth dan profit growth*. Hal inipun masih sangat memungkinkan memasukkan indikator yang lain mengingat IKM bordir sangat potensial untuk menerobos dunia internasional seperti merambah Asia dan Timur Tengah.
3. Keterbatasan penggunaan kuisioner untuk memberikan gambaran orientasi kewirausahaan, dan kemampuan manajemen, strategi bisnis serta kinerja karena responden pada penelitian ini tingkat pendidikannya terbanyak adalah SD sehingga banyak item pertanyaan dalam instrument penelitian tidak terjawab.
4. Di lapangan ditemukan bahwa responden Industri Kecil Menengah bordir di Jawa Timur ini dapat di bagi menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu : pengrajin, pengepul dan pengusaha.
Akan lebih menarik bila masing-masing kelompok dengan variabel penelitian yang sama diteliti dan dibandingkan. Namun hal ini tidak tercover dalam penelitian ini karena keterbatasan.
5. Pada IKM border di Jawa Timur ini ternyata terdapat campur tangan pihak lain yang dikenal dengan sebutan *trader* yang ternyata mempunyai bergaining power yang tinggi sehingga banyak mempengaruhi sistem usaha IKM. Tapi keberadaan dan intervensi *trader* ini baru diteliti dan dikaji lebih mendalam.

KESIMPULAN

1. Dengan tingginya orientasi kewirausahaan yang dimiliki akan lebih mudah untuk meningkatkan kemampuan manajemen Industri Kecil Menengah. Orientasi kewirausahaan dapat dilaihat melalui: keinginan untuk mencapai tujuan (*need for achievement*), Keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah karena usaha dari diri sendiri (*internal locus of control*), rasa percaya diri (*self reliance*), dan keterbukaan (*extroversion*). Sedangkan kemampuan manajemen Industri Kecil Menengah terwujud dalam: kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk tepat waktu, kemampuan untuk mengambil keputusan, kemampuan untuk mengenali, menentukan dan memecahkan masalah, kemampuan memotivasi karyawan, kemampuan mendelegasikan pekerjaan, kemampuan menetapkan tujuan dan mengartikan visi, kemampuan memperhatikan lingkungan, kemampuan membuat team kerja, dan kemampuan menyelesaikan konflik.
2. Dengan memiliki orientasi kewirausahaan yang cukup tinggi akan memudahkan perusahaan untuk menganalisis lingkungan dan memformulasikan serta melaksanakan strategi bisnis, baik dalam bentuk strategi bisnis yaitu: Differensiasi, low cost,

- dan focus. Ketiga strategi bisnis tersebut bisa secara murni dipilih salah satu ataupun dengan dikombinasikan satu dengan yang lain (Hybrid). untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Orientasi kewirausahaan yang tinggi juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja Industri Kecil Menengah. Oleh karena itu perlu dimiliki keyakinan bahwa keberhasilan ini karena usaha diri sendiri, rasa percaya diri yang tinggi dan keterbukaan untuk dapat meningkatkan penjualan, ataupun meningkatkan asset, meningkatkan pertumbuhan keuntungan.
 4. Kemampuan manajemen yang cukup akan menentukan keberhasilan kinerja Industri Kecil Menengah. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan penjualan (*sales growth*) peningkatan asset dan peningkatan profit dipengaruhi pula oleh tingginya kemampuan manajemen baik dalam hal komunikasi, pengaturan waktu sehingga bisa tepat waktu dalam menyerahkan pesanan, pengambilan keputusan yang tepat, mengenali dan menyelesaikan masalah, memotivasi karyawan, merencanakan strategi bisnis, menganalisis lingkungan, membentuk tim kerja dan mengatasi konflik pada Industri Kecil Menengah.
 5. Strategi hibrid (*Hybrid Strategy*) yang mengkombinasikan strategi *low cost (overall cost leadership)* dengan strategi *differentiation* tidak dapat meningkatkan kinerja Industri Kecil Menengah. Strategi *low cost* dipilih untuk dapat menekan biaya sementara strategi differensiasi dipilih agar dapat melayani kebutuhan rantai pemasaran yang lebih tinggi. Bila tidak, trader sebagai rantai pemasaran akan mencari yang lain. Bila ingin meningkatkan kinerja maka harus merubah strategi, untuk dapat merubah strategi pengusaha harus berani menentukan strategi yang tepat berdasarkan hasil analisis lingkungan dan tidak harus tergantung pada *trader*,

SARAN

Agar hasil temuan penelitain dan kajian terhadap hasil temuan lebih berguna dan dapat memberi kontribusi bagi pengembangan ilmu maupun dunia praktis, maka pada sub bab saran ini di bagi manjdi dua sebagai berikut:

Saran bagi peneliti berikutnya

1. Penelitian yang menguji paradigma Environment (E) – Strategy (S)- Performa (P) selalu menarik dan akan memperkaya berbagai kajian dengan pendekatan yang berbeda ataupun aplikasi pada penelitian yang berbeda. Untuk itu disarankan agar studi manajemen strategi dan kewirausahaan

dengan model yang sama dicobakan pada populasi yang berbeda atau menggali variabel lainnya selain variabel yang telah diteliti. Variabel yang mungkin dapat digali adalah orientasi pasar agar ditemukan pengaruhnya pada kinerja usaha sehingga dapat memberikan informasi sejauhmana entrepreneur perlu mengetahui pasarnya, informasi pasar dan kontribusinya. Karena dari hasil pengamatan, entrepreneur Industri Kecil Menengah pada umumnya sulit untuk menjawab rantai pemasarannya. Padahal hal ini penting untuk diketahui agar lebih tepat dalam menetapkan strategi bisnisnya untuk mengoptimalkan kinerja.

2. Indikator pengukuran kinerja usaha yang digunakan dalam penelitian ini hanya meliputi *sales growth, assets growth dan profit growth*. Untuk peneliti selanjutnya disarankan menggunakan atau menambah dengan indikator lainnya, misalnya *stake holder satisfaction* seperti penelitian Lumkin dan Dess (1996) dan kinerja Ekspor seperti pada penelitian Muryati (2004). Dengan menggunakan *stake holder satisfaction* sebagai indikator kinerja akan lebih memberikan gambaran bagaimana entrepreneur Industri Kecil Menengah bordir berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumennya dengan kemampuan manajemen serta orientasi kewirausahaan yang dimilikinya. Dengan menggunakan kinerja ekspor sebagai indikator kinerja akan memberi gambaran bagaimana antusiasme entrepreneur Industri Kecil Menengah bordir di Jawa Timur menerobos di dunia internasional. Karena ada peluang yang harus dimanfaatkan mengingat bordir Indonesia mulai merambah Asia dan Timur Tengah.
3. Responden pada penelitian ini tingkat pendidikannya terbanyak adalah SD, sehingga banyak item pertanyaan dalam instrumen penelitian tidak terjawab. Oleh karena itu dalam penelitian mendatang disarankan dalam pengumpulan datanya tidak hanya menggunakan kuisioner, namun juga dilengkapi dengan wawancara terstruktur agar hasilnya lebih akurat. Atau penelitian menggunakan 2 pendekatan yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif memungkinkan didapatnya data yang lebih kaya dan mendalam, serta dapat mengeksplorasi ide-ide atau perspektif baru dengan cara yang dinamis dan tidak terstruktur (*dynamic and unstructured way*)
4. Di lapangan ditemukan bahwa responden Industri Kecil Menengah bordir di Jawa Timur ini dapat di bagi menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu : pengrajin, pengepul dan pengusaha. Oleh karena itu akan

lebih lengkap pada penelitian mendatang ditambah satu alat analisis lagi yaitu ANOVA untuk dapat menganalisis kajian variabel pada setiap kelompok responden yang berbeda tersebut.

5. Karena pada Industri Kecil Menengah bordir Jawa Timur trader lebih berperan dan banyak menentukan, maka perlu dikaji lebih jauh rantai pemasaran produk bordir dan pada tingkatan manakah yang paling berperan pada rantai pemasaran tersebut.

Saran bagi praktisi dan pemerintah

1. Agar Industri Kecil Menengah dapat melepas diri dari ketergantungan pada pihak lain sehingga lebih mudah mengatur usaha mengenali lingkungan dan menyusun strategi bersaing yang tepat, maka Industri Kecil Menengah perlu dibenahi dengan kemampuan manajemen yang tepat dan orientasi kewirausahaan yang tinggi pula. Untuk itu perlu adanya pembinaan untuk memberikan bekal yang cukup kepada Industri Kecil Menengah agar dapat meningkatkan kemampuan manajemen dan orientasi kewirausahaanya.

Hal ini adalah tugas pemerintah daerah untuk mengembangkan entrepreneur melalui Disperindag dengan melibatkan Assosiasi Pengusaha yang ada. Adapun kemampuan manajemen yang segera harus diberikan pada Industri Kecil Menengah berdasarkan hasil penelitian adalah:

- Kemampuan untuk tepat waktu (*Managing time and stress*)
- Kemampuan pengambilan keputusan tanpa bantuan orang lain (*Managing individual decisions*)
- Kemampuan mengenali, mendefinisikan dan menyelesaikan masalah (*Recognizing, defining and solving problems*)
- Kemampuan merencanakan strategi (*Setting goals articulating a vision*)
- Kemampuan menyelesaikan konflik (*Managing Conflict*)

Sedangkan orientasi kewirausahaan yang perlu dibangun dan ditingkatkan terutama adalah:

- Keyakinan bahwa keberhasilan diperoleh dari usaha diri sendiri (*Internal Focus of Control*)
 - Rasa percaya diri dan
 - Keterbukaan (*Extroversion*)
2. Industri Kecil Menengah dengan kondisi campuran tangan pihak lain yang mempunyai bargaining power tinggi sebaiknya berani menetapkan *diffrensiasi* dan *focus* sebagai strategi bisnisnya. Karena dengan differensiasi dapat menciptakan produk yang unik, khusus dan special, sehingga dapat memasuki ceruk pasar yang memungkinkan

dan *focus* pada pasar tertentu ataupun segmen tertentu.

3. Agar IKM lebih leluasa bergerak pada usahanya, maka pemerintah dalam hal ini sebagai regulator dapat bekerja sama dengan asosiasi dalam menyalurkan produk dengan membentuk semacam koperasi usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Anand G., and Ward P.T., 2004, Fit, Flexibility and Performance Manufacturing: Coping with Dynamic Environment, *Production and Information Management*, Vol. 13, no. 4, pp369-385.
- Browne, M.W., and Cudeck, R., 1993, Testing Structural Equation Models, Sage Publications Inc., California, London, New Delhi.
- Cantillon R., 1755, *Essai Sur la nature de la Commerce en General (Edited by H.Higgins-1931)*, Mcmillan, London.
- Cochran W.G. 1991. *Teknik Penarikan Sampel*. Jakarta.
- Covin J G and Slevin D.P, 1989, Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment, *Strategic Management Journal* Jan/Feb, 10,1
- Ekelund Jr. R.B., and Hebert R.F., 1990, *A History of Economic Theory and Method*. 3rd ed., McGraw-Hill International, New York.
- Ferdinand, A, 2005 *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glancey K., Greig M., and Pettigrew M., 1998, Entrepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 4, No.3.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research (Jilid-1)*, Andi, Yogyakarta.
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., 1995, *Multivariate Data Analysis*, 4th Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., 2006, *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Hashim M K, Wafa S A and Sulaiman, 2001, *Testing Environment as Mediator Between Bussiness Strategy – Performance Relationship: A Study og Malaysian SMEs*, 46th ICSB World Conference – jan 17-20 2001, Taipei, Taiwan
- Helms, M.M., Dibrell, C., and Wright, P., 1997, Competitive Strategise and Business Performance : evidence from the Adhesives and Sealants Industry, *Management Decision*, 35/9, pp 689-703
- Hisrich R D, Peters M.P., Shepherd D.A., 2005 *Entrepreneurship* 6th ed. McGraw-Hill Boston.
- Idrus M.S., 1999, *Strategi Pengembangan Kewirausahaan (Entrepreneuershi) dan Peranan Perguruan Tinggi dalam rangka Membangun Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Bangsa Indonesia pada Melinium Ketiga, Pidato Pengukuhan Jabatan Gurubesar dalam Ilmu manajemen*, 6 maret 1999, Unibraw, Malang.
- Jauch L.R, and Glueck W.F, 1988, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York.
- Kumar K, Subramanian R, and Yauger C., 1997, Pure versus Hybrid Performance Implications of Poter’s Generic Strategies, *Health Care Management Review* Fall 1997pp47-60
- Kuratko D.F, and Hodgetts R.M, 2004, *Entrepreneurship Theory, Process and Practice*, 6th ed., South-Western, Mason, Ohio.
- Latif, Daviz A, 2007, *Model for Teaching The Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Student*, Riview, p. 377.
- Littunen, Hannu, 2000, *Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurship Personality: International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6. No. 6, 2000, pp. 295-309.
- Lee D Y and Tsang E W K, 2001, The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies* 38-4 pp 583-602.
- Lumpkin G.T. and Dess G.G. 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol 21 No.1 135-172
- McCarthy B., 2003, The Impact of The Entrepreneur Personality on The Strategy Format and Planning Process in SME’s, *Journal of Management*, pp154-172 .

- Miles M.P., Covin J.G., and Heeley M.B., 2000, The Relationship between Environmental Dynamis and Small Firm Structure, Strategy, and Performance, *Journal Of Marketing Theory and Practice*, Spring, pp63-74
- Muryati, 2004, *Intensitas Strategi Bersaing dan Kinerja Ekspor pada Industri Kecil Produk Kerajinan Kayu di Propinsi Jawa Timur*, Disertasi tidak dipublikasikan, PPSUB, Malang
- Neshamba F., 2003, Growth and Transformation among Small Business in Kenya, pp1-19 .
- Nuthall P.L., 2001, Managerial-a review of its basis and potential improvement using psychological concepts, *Agriculture Economics*, Vol. 24, pp247-262.
- Olson D.E, 2000, *The Role of Entrepreneurial Personality Characteristic on Entry Decisions in a Simulated Market*, USASBE/SBIDA, pp1-13 .
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., 2007, *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill.
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., Richard B, 1989, *Management*, 10th ed. McGraw-Hill, Singapore.
- Pelham, 1999, Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *journal of Business research*, Vol. 45, pp33-46.
- Porter M., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter M., 1993, *Competitive Strategy*, Collier Macmillan
- Robbins, S.P and Coulter, M. 2005, *Management*, 8th ed. International Edition.
- Sethuraman S.V., 24-no. 6, Geneva.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi (Editor) (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- 1985, *The Informal Sector in Indonesia - Policies and Prospect*, ILO, Vol.
- Stewart Jr W H, Carland J C, Carland J.W, Watson W E and Sweo R, 2003, Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations: A Compative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management* 41-1 pp. 27-46
- Suryana, 2003, *Kewirausahaan Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Salemba Empat, Edisi Revisi,
- Vitale R, Giglierano J, and Miles M, 2003, *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance in Established and Startup Firms*, <http://www.uic.edu/cba/ies/2003papers>
- Wiklund, 1999, The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.