

**Pengaruh Orientasi Wirausaha
Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil
dengan Lingkungan dan Strategi
sebagai Variabel Moderat
(Studi Kasus Pada Industri Aneka di Kota Semarang)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

Agus Handoyo

NIM C4A099259

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2001



Sertifikat

Saya, *Agus Handoyo*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.


Agus Handoyo

8 November 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

**Pengaruh Orientasi Wirausaha
Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil
dengan Lingkungan dan Strategi sebagai Variabel Moderat
(Studi Kasus Pada Industri Aneka di Kota Semarang)**

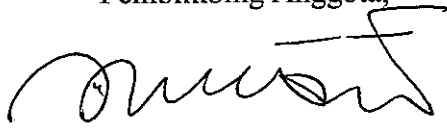
yang disusun oleh Agus Handoyo, NIM. C4A099259
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 8 November 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama,



Drs. Mohammad Nasir, MSi, Akt

Pembimbing Anggota,



Dra. Amie Kusumawardhani, MSc

Semarang, November 2001

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Program,



Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

Cita-cita hanya dapat diwujudkan bila kita memiliki tekad, kemauan dan perjuangan yang tidak mengenal kata menyerah dan putus asa.

Kupersembahkan kepada:

Ibunda tercinta

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan dengan lingkungan dan strategi sebagai *moderating variable*. Fokus perhatian pada penelitian ini adalah pada pendekatan *teori kontingensi* yaitu mengenai bagaimana pengaruh *fit* atau *match* interaksi antara orientasi wirausaha sebagai variabel independen dengan lingkungan dan strategi sebagai variabel moderat mempengaruhi kinerja perusahaan sebagai variabel dependen. Obyek dalam penelitian ini adalah industri kecil jenis aneka di kota Semarang dengan responden para pimpinan industri yang bersangkutan. Data diperoleh dari kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden berdasarkan data industri kecil aneka yang terdapat pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Semarang.

Dalam penelitian ini orientasi wirausaha dikonseptualisasikan atas dimensi-dimensi *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking*. Variabel lingkungan terdiri atas dimensi *heterogenity*, *dynamism* dan *unpredictability*. Strategi sebagai variabel moderat yang lain terdiri atas variabel *marketing differentiation*, *innovative differentiation* dan *cost leadership*. Kinerja perusahaan dalam penelitian ini adalah sebagai variabel dependen yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh interaksi antara variabel independen dan variabel moderat terhadap kinerja perusahaan. Analisis regresi moderat (*Moderating Regression Analysis*) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan. Pendekatan *partial derivative* untuk mengetahui arah hubungan interaksi digunakan juga dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan dan strategi memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Pendekatan *partial derivative* menunjukkan bahwa sifat dari hubungan moderasi tersebut adalah positif, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat variabel moderat akan menyebabkan semakin tinggi pula pengaruh variabel independen terhadap kinerja perusahaan. Berbeda dengan hipotesis yang diajukan, penelitian ini menemukan bahwa variabel strategi *cost leadership* sebagai variabel moderat ternyata memoderasi secara positif pula terhadap hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan.

Key words: Orientasi Wirausaha, Lingkungan, Strategi, Kinerja perusahaan, pendekatan kontingensi, persamaan regresi moderat, *partial derivative*.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of entrepreneur orientation on firm performance, in which environment and strategy act as moderating variable. The main focus of the study is an approach using contingency theory. The theory states an assessment on how to overlook the effect of fit or match interactions between entrepreneur orientation as independent variable and environment and strategy as moderating variables influence firm performance as dependent variables. Object of the study is multiple small industry available in Semarang with the respondents are the management of the industries. Data available was gained from distributed questioner directly to the respondents according to the multiple small industries listed in Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Semarang Municipality.

Entrepreneur orientation is conceptualized into dimensions such as innovativeness, proactiveness, and risk taking. Environmental variables are derived from heterogeneity, dynamism and unpredictability. Strategy as moderating variable consists of such dimensions as variable marketing differentiation, innovative differentiation, and cost leadership. Moderating regression analysis was used for examining the direction of interaction relationship.

Findings from the study shows that both environment and strategy moderate the relationship entrepreneur orientation to firm performance. Partial derivative approach illustrates a positive relationship available between the characteristic of moderations. Thus, the higher the value of moderate variables, the higher the effect of independent variables towards the performance of the firm. Unlike the proposed hypotheses, this study explains that cost leadership strategy as moderate variable indeed positively moderated towards the relationship between entrepreneur orientation and firm performance.

Key words: Entrepreneur Orientation, Environment, Strategy, Firm Performance, contingency approach, moderating regression approach, partial derivative.

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis panjatkan pada Tuhan YME yang atas limpahan kasih dan karuniaNya, melalui usaha keras yang tidak mengenal menyerah akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang diberi judul: *"Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja Perusahaan Kecil dengan Lingkungan dan Strategi sebagai variabel Moderat (Studi Kasus pada Industri Aneka di Kota Semarang)"*. Tesis ini disusun guna memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan derajat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan serta dorongan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini dengan tulus hati penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang mendalam kepada:

1. Drs. Mohammad Natsir, MSi; selaku dosen pembimbing I yang disela-sela kesibukannya telah banyak memberikan bimbingan, petunjuk dan koreksi-koreksi yang sangat bermanfaat sehingga dapat terselesaikannya penulisan tesis ini.
2. Dra. Amie Kusumawardhani, MSc; selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan, bimbingan, arahan serta masukan-masukan yang sangat berarti sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
3. Dr. Imam Ghozali, MCom, Akt; yang telah memberikan petunjuk mengenai statistik yang sangat berguna bagi terselesaikannya tesis ini.

4. Dra. Johanna Maria Kodoatie, MEd; yang dengan terbuka dan tulus telah memberikan arahan bagi penulis terutama dalam hal statistik yang sangat berguna bagi penyusunan tesis ini.
5. Bp. Pramono; selaku Kepala Program pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kotamadya Semarang yang telah memberikan ijin, data serta berbagai bantuan lain yang sangat penulis butuhkan dalam penulisan tesis ini.
6. Rekan-rekan Mahasiswa terutama teman-temanku angkatan XII B-Sore, terima kasih buat semua dukungan dan bantuannya bagi tesis ini.
7. Ibu tercinta, terima kasih atas semuanya, yang tak mungkin dapat saya ungkapkan satu persatu.

Penulis menyadari mengingat berbagai keterbatasan yang penulis miliki, maka tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis telah berupaya semaksimal mungkin agar tesis ini tersusun dengan sebaik-baiknya serta mempunyai bobot dan bermanfaat. Untuk itu, kritik serta saran bagi perbaikan hasil penelitian ini sangat penulis harapkan.

Akhir kata, penulis sangat berharap bahwa walau sekecil apapun mudah-mudahan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat, dan semoga Tuhan senantiasa memberikan kekuatan serta kemampuan lahir dan batin kepada kita untuk mampu berbuat yang terbaik.

Semarang, 10 November 2001

Penulis,

Agus Handoyo

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Sertifikat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Pengesahan Tesis	iii
Motto	iv
Abstraksi	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1. 1 Latar Belakang Permasalahan	1
1. 2 Perumusan Masalah	9
1. 3 Pembatasan Permasalahan	10
1. 4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	13
1. 5 Outline Tesis	14
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN	16
MODEL PENELITIAN	
2. 1 Pendahuluan	16

2.2	Telaah Pustaka	18
2.2.1	Orientasi Wirausaha	18
2.2.2	Lingkungan	25
2.2.3	Strategi	29
2.2.4	Kinerja Perusahaan	32
2.3	Penelitian Terdahulu	34
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis	37
2.5	Hipotesis	38
2.6	Definisi Operasional Variabel	40
BAB III	METODE PENELITIAN	45
3.1	Obyek Penelitian	45
3.2	Populasi	45
3.3	Sampel	45
3.4	Jenis Data	47
3.5	Teknik Pengumpulan Data	47
3.6	Uji kuesioner	48
3.6.1	Pengujian Validitas	49
3.6.2	Pengujian Reliabilitas	49
3.7	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	50
3.7.1	Uji Multikolinearitas	51
3.7.2	Uji Heterokedastisitas	53
3.7.3	Uji Normalitas	53

3. 7	Teknik Analisis	54
3. 7. 1	Analisis Kualitatif	54
3. 7. 2	Analisis Kuantitatif	54
BAB IV	ANALISIS DATA	
4. 1	Pendahuluan	58
4. 2	Gambaran Umum Industri Kecil Jenis Aneka di Kota Semarang	58
4. 3	Hasil Pengumpulan Data	59
4. 4	Diskripsi Statistik	63
4. 5	Pengujian Validitas dan Reliabilitas	67
4. 6	Uji Asumsi Klasik	70
4. 6. 1	Uji Multikolinearitas	71
4. 6. 2	Uji Heteroskedastisitas	72
4. 6. 3	Uji Normalitas	73
4. 7	Pengujian Hipotesis	73
4. 7. 1	Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan	74
4. 7. 2	Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Marketing Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan	79
4. 7. 2	Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Innovative Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan	83

4. 7. 2	Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Cost Leadership Terhadap Kinerja Perusahaan	87
BAB V	KESIMPULAN	92
	DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5. 1	Kesimpulan	93
5. 1. 1	Kesimpulan Hipotesis I	92
5. 1. 2	Kesimpulan Hipotesis II	92
5. 1. 1	Kesimpulan Hipotesis III	93
5. 1. 1	Kesimpulan Hipotesis IV	93
5. 2	Implikasi Teoristis	95
5. 3	Implikasi Kebijakan	96
5. 4	Keterbatasan Penelitian	97
5. 5	Agenda Penelitian Mendatang	98
	DAFTAR REFERENSI	98
	LAMPIRAN	
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 1. 1	Outline Tesis	15
Gambar 2. 1	Model Konseptual Penelitian	38
Gambar 4. 1	Pengaruh Lingkungan terhadap Hubungan antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan	77
Gambar 4. 2	Pengaruh Marketing Differentiation terhadap Hubungan antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan	82
Gambar 4. 3	Pengaruh Innovative Differentiation terhadap Hubungan antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan	86
Gambar 4. 4	Pengaruh Cost Leadership terhadap Hubungan antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan	90

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 1. 1	Jumlah Unit Industri Aneka di Kota Semarang Tahun 1996 – 2000.	3
Tabel 1. 2	Jumlah Unit Usaha Industri Kecil di Kota Semarang Tahun 1996 – 2000.	10
Tabel 1. 3	Jumlah Tenaga Kerja Industri Kecil di Kota Semarang Tahun 1996 – 2000.	11
Tabel 1. 4	Jumlah Nilai Produksi Industri Kecil di Kota Semarang Tahun 1996 – 2000.	12
Tabel 2. 1	Ringkasan Penelitian mengenai Orientasi Wirausaha, Lingkungan, Strategi dan Kinerja Pada Perusahaan Kecil.	35
Tabel 4. 1	Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.	60
Tabel 4. 2	Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Tertinggi.	61
Tabel 4. 3	Klasifikasi Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja.	62
Tabel 4. 4	Klasifikasi Responden Berdasarkan Tahun Berdirinya Usaha.	62

Tabel 4. 5	Deskripsi Statistik Orientasi Wirausaha, Lingkungan, Strategi dan Kinerja Perusahaan	63
Tabel 4. 6	Hasil Pengukuran Reliabilitas dan Validitas Instrumen dengan bantuan SPSS for Windows	68
Tabel 4. 7	Interaksi antara Orientasi Wirausaha dengan Lingkungan terhadap Kinerja Perusahaan	75
Tabel 4. 8	Interaksi antara Orientasi Wirausaha dengan Strategi Marketing Differentiation terhadap Kinerja Perusahaan.	80
Tabel 4. 9	Interaksi antara Orientasi Wirausaha dengan Strategi Innovative Differentiation terhadap Kinerja Perusahaan.	84
Tabel 4. 10	Interaksi antara Orientasi Wirausaha dengan Strategi Cost Leadership terhadap Kinerja Perusahaan.	88

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Daftar pertanyaan dan Input Data
Tesis
- Lampiran 1 Hasil Pengujian Analisis Regresi
- Lampiran 2 Hasil Pengujian Validitas dan
Reliabilitas
- Lampiran 3 Pengujian Asumsi Klasik

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Pada saat krisis moneter yang kemudian berlanjut menjadi krisis ekonomi sekarang ini, usaha kecil banyak dipuji sebagai kekuatan penyelamat. Ia dianggap sebagai satu jenis usaha yang paling tahan uji. Pada saat usaha besar dihadapkan pada kesulitan untuk membayar pinjaman luar negerinya atau kesulitan untuk membiayai impor bahan baku industrinya, usaha kecil pada umumnya dianggap tidak menghadapi masalah serius karena karakter kegiatan produksi mereka yang spesifik, yaitu menggunakan sumber daya lokal, pekerja lokal, dan memanfaatkan sumber pembiayaan lokal.

Akan tetapi fakta menunjukkan bahwa meskipun memiliki sejumlah kelebihan yang memungkinkan usaha kecil dapat bertahan dalam menahan badai krisis, tidak semua usaha kecil dapat lepas dari akibat buruk krisis ekonomi. Dengan melonjaknya suku bunga perbankan lokal, tidak sedikit usaha kecil yang mengalami kesulitan untuk mengembalikan pokok maupun bunga pinjamannya. Apalagi jika usaha tersebut juga masih menggunakan sebagian bahan baku impor.

Selain masalah pembiayaan, secara umum usaha kecil juga masih dihadapkan pada sejumlah kendala, antara lain: situasi dan kondisi lingkungan yang tidak pasti serta persoalan mengenai bagaimana strategi untuk dapat bertahan dan bersaing dalam lingkungan itu. Usaha kecil bersifat mudah dan terbuka untuk dimasuki oleh para pemain baru sehingga persoalan strategi menjadi satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan bagi perusahaan.

Persaingan yang ketat membuat pertumbuhan perusahaan menjadi cepat tertekan karena begitu banyak dan cepatnya pemain baru yang akan masuk begitu melihat keberhasilan yang dicapai dalam satu bidang usaha tertentu.

Fakta menurut sumber di Mennekop dan UKM tahun 2000 dalam Musa (2000) juga menunjukkan bahwa usaha kecil yang menyerap tenaga kerja lebih dari 88% dari total penyerapan tenaga kerja lingkungan usaha di Indonesia, hanya menguasai 42% produk domestik bruto (PDB) Indonesia. Jadi usaha kecil itu tidak senantiasa indah seperti ungkapan "*small is beautiful*" tapi yang sering terjadi adalah "*small is difficult*". Hal ini tentu saja menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat mengelola kendala-kendala yang ada agar dapat bertahan dan mencapai kinerja yang diharapkan.

Persoalan yang sama juga dialami oleh industri kecil di kota Semarang. Industri-industri kecil secara umum mengalami penurunan usaha. Industri aneka sebagai salah satu jenis industri di kota Semarang juga mengalami nasib yang sama. Berdasarkan statistik yang terdapat pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan dapat diketahui bahwa jenis industri ini mengalami penurunan yang cukup menyolok sebagai akibat pengaruh kondisi lingkungan pada saat ini sebagai akibat krisis ekonomi.

Pengertian industri kecil menurut Departemen Perindustrian dan Perdagangan terdapat dalam Undang-undang No. 5 Tahun 1984 tentang industri kecil. Menurut Undang-undang ini, yang dimaksud dengan industri kecil adalah industri dengan kekayaan bersih (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) dengan nilai kurang dari Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) dan

memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu milyar Rupiah), milik warga negara Indonesia.

Berikut ini akan disajikan data mengenai industri kecil bidang industri aneka di wilayah Kota Semarang dan sekitarnya pada tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

Tabel 1. 1
Jumlah Unit Usaha Industri Kecil Jenis Aneka Kota Semarang
Tahun 1996 – 2000

Tahun	1996	1997	1998	1999	2000
Jml Unit Usaha	208	208	196 (5,76%)	196	196
Tenaga Kerja	10.686	10.699 1,2%	9.547 (10,7%)	9.150 (4,2%)	6.801 (25,67%)
Nilai Investasi *	18.001.581	22.849.450 26,98%	22.784.574 (0,28%)	22.700.127 (0,37%)	22.670.255 (0,13%)
Nilai Produksi *	139.411.618,2	152.455.515 9,36%	152.125.775,1 (0,22%)	142.533.604,6 (6,3)	126.834.000 (11%)

Sumber : Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Semarang, 2001

Keterangan : * dalam ribuan

Dari data yang terdapat pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat penurunan usaha pada industri ini. Jumlah unit usaha yang pada tahun 1996 berjumlah 208 pada tahun 1998 menurun menjadi 196 unit usaha yang mana berarti jumlahnya turun 12 unit usaha (5,76%). Penurunan jumlah ini antara lain disebabkan karena adanya penutupan sejumlah unit usaha dalam jenis industri yang bersangkutan, yang mana walaupun terdapat juga pembukaan unit usaha

yang baru, jumlah keseluruhan unit usaha dalam periode tersebut tetap menurun jumlahnya.

Jumlah tenaga kerja dalam industri ini mengalami penurunan yang sangat menonjol. Mulai dari tahun 1996 hingga tahun 1997 masih terdapat sedikit peningkatan jumlah tenaga kerja yaitu sebanyak 1,22%. Namun mulai tahun 1998 hingga tahun 2000 terjadi penurunan yang cukup tajam. Dari data dapat diketahui bahwa jumlah tenaga kerja tahun 1998 turun sebesar 1.152 orang (10,7%) dibandingkan tahun 1997. Tahun 1999 turun sebesar 397 orang (4,2%) dan pada tahun 2000 jumlah tenaga kerja turun sebesar 2.349 orang (25,67%).

Nilai investasi secara umum juga mengalami penurunan mulai tahun 1998, yang mana penurunan ini terus terjadi sampai dengan tahun 2000. Bila pada tahun 1996 sampai tahun 1997 masih terdapat peningkatan sejumlah 26,98%, maka pada tahun 1998 nilai investasi turun Rp 64.876.000,00 atau turun 0,28%. Tahun 1999 turun sebesar RP 84.447.000,00 berarti turun 0,37 % dan tahun 2000 turun sebesar Rp 29.872.000,00 atau 0.13% bila dibandingkan tahun sebelumnya.

Nilai produksi pada jenis industri ini juga mengalami penurunan walaupun pada tahun 1997 masih terdapat peningkatan sebesar Rp 13.043.896,00 (9,36%) namun mulai pada tahun 1998 yaitu turun sebesar Rp 329.739.900,00 (0,22%). Pada tahun 1999 turun sebesar Rp 9.592.170.500,00 (6,3%) dan pada tahun 2000 nilai produksi juga turun sebesar Rp. 15.699.604.600,00 (11%) bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 1999.

Menilik dari data diatas dapat dilihat bahwa kinerja dari industri kecil aneka, yang dalam hal ini diwakili oleh nilai produksi dan nilai investasi mengalami penurunan. Sehingga dengan menilik data-data diatas dapat ditarik

kesimpulan bahwa secara umum kinerja perusahaan industri kecil aneka tersebut sedang mengalami penurunan.

Chakravarthy dan Balaji (1986) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah orientasi strategi perusahaan. Penurunan kinerja yang terjadi industri aneka diatas tentu menjadi masalah dan merupakan tantangan bagi orientasi strategi perusahaan untuk dapat terus mempertahankan kinerja perusahaan dengan baik melalui satu orientasi strategi agar dapat bertahan di dalam industri tersebut.

Untuk mengatasi tantangan, teori manajemen menyatakan bahwa pendekatan orientasi kewirausahaan dalam pembuatan keputusan adalah sangat penting bagi sukses organisasi. Proses pembuatan keputusan, mereferensikan penerapan sebuah "*entrepreneurial orientation*" seperti yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996).

Penerapan konsep orientasi wirausaha pada perusahaan terdapat dalam literatur strategi (Lumpkin dan Dess, 1996). Sebagai contoh, Miller (1983) memberikan konsep operasional dari orientasi wirausaha sebagai suatu orientasi untuk berusaha menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil resiko dan melakukan tindakan proaktif untuk dapat mengalahkan pesaing. Perusahaan yang menggunakan pendekatan kewirausahaan dalam pembuatan strategi adalah perusahaan yang unik bila dibandingkan dengan perusahaan lain. Miller dan Friesen (1982) menyatakan bahwa perusahaan yang bersifat wirausaha adalah merupakan lawan konseptual dari perusahaan konservatif di mana perbedaan utamanya adalah dalam hal kemampuannya untuk berinovasi.

Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi wirausaha adalah pengambil resiko, tidak seperti perusahaan konservatif yang sifatnya cenderung bertahan dan menghindari resiko dalam upaya untuk melindungi keberhasilan yang lalu. Bagi perusahaan yang berada dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, orientasi wirausaha adalah merupakan suatu pendekatan yang penting bagi organisasi.

Lingkungan mempunyai peran yang sangat penting terhadap perusahaan. Lingkungan mewakili elemen ketidakpastian bagi organisasi yang mana dikarakteristikan dalam dimensi-dimensi heterogenitas lingkungan (*environmental heterogeneity*), dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) dan tidak dapat diprediksi (*unpredictable*). Mingfang dan Roy (1998) menyatakan bahwa lingkungan adalah faktor kontekstual yang mempunyai pengaruh kuat dalam strategi perusahaan. Lebih jauh lagi, literatur strategi mendukung pandangan bahwa perusahaan perlu untuk memperhatikan pengaruh lingkungan dalam pembuatan keputusannya (Hammel dan Prahalad, 1994).

Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa orientasi wirausaha secara positif berhubungan dengan kinerja yang sukses bila perusahaan memperhatikan lingkungan. Dalam sebuah studi terhadap 161 perusahaan industri kecil Covin dan Slevin (1989) menemukan bahwa bentuk strategi wirausaha memberikan kontribusi yang tinggi bagi perusahaan-perusahaan yang berhadapan dengan ketidakpastian lingkungan. Zahra (1993) memberikan bukti bahwa ketidakpastian lingkungan secara moderat mempengaruhi hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja keuangan perusahaan. Dalam sebuah studi yang lain, Zahra dan Covin (1995) menyatakan bahwa lingkungan secara moderat mempengaruhi hubungan

antara kewirausahaan perusahaan (inovasi, pengambilan resiko dan sikap proaktif) terhadap kinerja.

Strategi adalah variabel penting lain yang berfungsi untuk mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan bersama yaitu kinerja perusahaan. Pemilihan dan penerapan strategi adalah satu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kim dan Lim (1988) menyatakan bahwa terdapat beberapa peneliti yang memberikan penjelasan mengenai karakteristik strategi, tetapi klasifikasi yang paling banyak mendapatkan perhatian adalah klasifikasi strategi dari Michael Porter (1985). Klasifikasi strategi dari Porter yang biasa disebut strategi generik Porter terdiri dari tiga strategi yaitu strategi differensiasi, biaya dan fokus. Strategi differensiasi menyatakan bahwa perusahaan harus membangun keunggulan kompetitif dan mendapatkan loyalitas konsumen melalui desain inovatif atau melalui image yang menarik dan unik terhadap produk mereka dengan teknik pemasaran yang superior. Sebaliknya, perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) secara terus menerus mengembangkan kemampuan mereka untuk membuat produk dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing. Strategi fokus adalah kombinasi dari strategi diferensiasi atau kepemimpinan biaya yang diterapkan pada target kelompok konsumen yang lebih fokus.

Miller (1986, 1988) memodifikasi kerangka kerja dari Porter. Dalam penelitiannya dia mengajukan dua tipe dari diferensiasi yaitu diferensiasi pemasaran (*marketing differentiation*) dan inovatif (*innovative differentiation*) sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada analisa dari Miles dan Snow (1978). Dengan demikian Miller menggunakan tiga dimensi yaitu dimensi

kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi pemasaran (*marketing differentiation*) dan diferensiasi inovatif (*innovative differentiation*) sebagai dimensi strategi. Miller mengukur strategi ini tidak sebagai tipe yang absolut, tetapi sebagai dimensi-dimensi dimana perusahaan dapat dinilai tinggi atau rendah. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi-dimensi strategi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat (Y. Kim 1986; Kim dan Lim 1988; Lee 1989).

Banyak peneliti yang melakukan penelitian mengenai bagaimana kesesuaian hubungan antara strategi dan lingkungan dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Miller, 1988, Covin dan Covin 1990; Lee dan Miller, 1996, Dess, Lumpkin dan Covin, 1997; Zahra dan Neubaum, 1998; Wiklund, 1999;). Kesesuaian dan keselarasan antara strategi dan lingkungan inilah yang merupakan dasar dari teori kontingensi. Teori kontingensi menyatakan bahwa kesesuaian hubungan antara lingkungan dan strategi akan membawa hasil pada kinerja yang memuaskan (Lee dan Miller, 1996). Miller (1991) menyatakan bahwa semakin tidak pasti suatu lingkungan, semakin dinamis dan tidak dapat diprediksi suatu lingkungan; maka kesesuaian penggunaan strategi orientasi wirausaha dengan lingkungan mempunyai peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Lebih jauh lagi Dess, Lumpkin dan Covin (1997) dalam penelitiannya menyatakan bahwa interaksi hubungan antara orientasi wirausaha dengan lingkungan serta interaksi hubungan antara orientasi wirausaha dengan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pada sisi yang lain Hart (1992) menyatakan bahwa organisasi dengan tipe wirausaha adalah berhubungan dengan kinerja yang rendah. Hart dalam

penelitiannya menemukan bahwa perusahaan dengan manajer puncak wirausaha adalah lebih berhubungan dengan kinerja yang rendah bila dibandingkan dengan pendekatan yang lain.

Perbedaan hasil penelitian antara keduanya ini menjadikan penelitian mengenai orientasi wirausaha ini menarik untuk diteliti di mana dokumentasi secara empiris mengenai orientasi wirausaha terhadap kinerja ini masih sangat kurang (Zahra, 1993). Dalam situasi ekonomi Indonesia pada umumnya dan industri aneka di kota Semarang pada khususnya, penelitian mengenai orientasi wirausaha ini menarik untuk dilakukan, sehingga dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui "Bagaimana pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja dengan lingkungan dan strategi sebagai variabel moderat terhadap industri kecil jenis aneka di kota Semarang."

1.2 Perumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan pada latar belakang, permasalahan utama yang dihadapi oleh industri kecil jenis industri aneka di kota Semarang adalah terjadinya penurunan dalam kinerja perusahaannya yaitu dalam jumlah unit usaha, tenaga kerja industri, nilai investasi serta nilai produksi selama beberapa tahun terakhir baik dalam jumlah ataupun prosentasenya. Dengan demikian atas dasar latar belakang permasalahan di atas muncul pertanyaan, dalam penelitian ini yaitu antara lain:

1. Bagaimana pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan terhadap kinerja perusahaan.
2. Bagaimana pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi diferensiasi pemasaran terhadap kinerja perusahaan.

3. Bagaimana pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi diferensiasi inovatif terhadap kinerja perusahaan.
4. Bagaimana pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi kepemimpinan biaya terhadap kinerja perusahaan.

I.3 PEMBATASAN PERMASALAHAN

Penelitian ini hanya mengambil obyek penelitian pada perusahaan-perusahaan industri kecil jenis industri aneka yang berkedudukan di Kota Semarang. Alasan pemilihan sampel ini adalah kenyataan bahwa perusahaan-perusahaan industri kecil jenis aneka ini berdasarkan data yang diperoleh pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang mengalami permasalahan dengan kinerja perusahaannya. Kenyataan ini diindikasikan antara lain dengan menurunnya jumlah unit usaha serta jumlah tenaga kerjanya yang mengalami penurunan cukup menyolok bila dibandingkan dengan industri kecil lainnya.

Tabel 1. 2
Jumlah Unit Usaha Industri Kecil di Kota Semarang
Tahun 1996 – 2000

	1996	1997	1998	1999	2000
Industri Hasil Pertanian dan Kehutanan (IHPK)	413	420 1,6%	420	424 0,9%	423 (0,23%)
Industri Logam Mesin dan Kimia (ILMK)	180	180	164 (8,8%)	150 (8,5%)	150
Industri Aneka (IA)	208	208	196 (5,8%)	196	196

Sumber: Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang, 2001

Berdasarkan data yang ada dalam tabel 1. 2 diatas dapat diketahui bahwa penurunan jumlah unit usaha yang paling menonjol diantara industri kecil di kota Semarang adalah pada Industri logam Mesin dan Kimia (ILMK) yang dimulai pada tahun 1998 sebesar 8,8% dan tahun 1999 sebesar 8,5%. Penurunan jumlah unit usaha selanjutnya adalah pada Industri Aneka (IA) yaitu pada tahun 1998 sebesar 5,8%.

Tabel 1. 3
Jumlah Tenaga Kerja Industri Kecil di kota Semarang
Tahun 1996 – 2000

	1996	1997	1998	1999	2000
Industri Hasil Pertanian dan Kehutanan (IHPK)	7.638	7.646	7.790	7.834	7.232
		0,1%	1,8%	0,5%	(7,68%)
Industri Logam Mesin dan Kimia (ILMK)	5.852	5.866	6.348	6.258	6.066
		0,24%	8,21%	(1,42%)	(3%)
Industri Aneka (IA)	10.686	10.699	9.547	9.150	6.801
		1,2%	(10,7%)	(4,2%)	(25,67%)

Sumber: Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang, 2001

Data pada tabel 1. 3 diatas menunjukkan perkembangan jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh masing-masing jenis industri kecil di kota Semarang. Industri Aneka (IA) dalam hal tenaga kerja terlihat mengalami penurunan yang sangat menonjol dibandingkan dengan jenis industri kecil yang lain. Jumlah tenaga kerja industri kecil jenis industri aneka kota Semarang pada tahun 1998 mengalami penurunan sebesar 10,7%, pada tahun 1999 menurun sebesar 4,2% sedangkan pada tahun 2000 jumlah tenaga kerja industri aneka turun sebesar 25,67%.

Tabel 1. 4
Jumlah Nilai Produksi Industri Kecil di kota Semarang
Tahun 1996 – 2000
(dalam ribuan)

	1996	1997	1998	1999	2000
Industri Hasil Pertanian dan Kehutanan (IHPK)	73543654	84429095 14,8%	128516310 52,22%	143960232 12,02%	127685610 (11,3%)
Industri Logam Mesin dan Kimia (ILMK)	76904802	81808077 6,37%	82920099 1,36%	77665457 (6,34%)	69065956 (11%)
Industri Aneka (IA)	139411618	152455515 9,36%	152125775 (0,22%)	142533604 (6,3%)	126834000 (11%)

Sumber: Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang, 2001

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 1. 4 yang ada diatas dapat diketahui bahwa penurunan nilai produksi terjadi pada masing-masing jenis industri kecil di kota Semarang. Penurunan yang paling menonjol adalah penurunan pada industri kecil jenis aneka yang mana penurunan tersebut terjadi mulai dari tahun 1998 sebesar 0,22%, tahun 1999 sebesar 6,3% dan pada tahun 2000 sebesar 11%. Penurunan jumlah nilai produksi ini kemudian diikuti oleh industri kecil jenis logam dan mesin (ILMK) dan kemudian industri hasil pertanian dan kehutanan (IHPK).

Berdasarkan perbandingan data dari masing-masing jenis industri kecil yang ada di kota Semarang selama 5 (lima) tahun terakhir mulai dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000 maka dapat disimpulkan bahwa jenis industri kecil di kota Semarang yang mengalami penurunan perkembangan usaha yang paling menonjol adalah industri aneka. Penurunan yang paling menonjol ini dapat

diketahui dari penurunan jumlah tenaga kerja dan nilai produksi yang lebih besar bila dibandingkan dengan jenis industri kecil lainnya. Oleh karena itu, berdasarkan pertimbangan-pertimbangan data tersebut diatas maka obyek penelitian dalam penelitian ini dibatasi hanya pada industri kecil jenis Industri Aneka (IA) yang berkedudukan di kota Semarang.

1. 4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh interaksi orientasi wirausaha dengan strategi diferensiasi pemasaran terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk menganalisis pengaruh interaksi orientasi wirausaha dengan strategi diferensiasi inovatif terhadap kinerja perusahaan.
4. Untuk menganalisis pengaruh orientasi wirausaha dengan strategi kepemimpinan biaya terhadap kinerja perusahaan.

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan pertimbangan kepada industri kecil di kota Semarang dalam menghadapi pengaruh lingkungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Sebagai bahan pertimbangan kepada usaha-usaha kecil di kota Semarang dalam menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Sebagai bahan kajian ilmiah dari teori-teori yang pernah didapat dan mengaplikasikannya secara empiris di dunia nyata.

4. Sebagai bahan referensi bagi penelitian lain untuk pengembangan ilmu lebih lanjut.

1.5 Outline Tesis

Tesis ini disusun dengan menggunakan format lima bab, dimana masing-masing bab akan saling berhubungan dan menjelaskan masalah-masalah dalam penelitian ini. Struktur dari masing-masing bab tersebut adalah sebagai berikut :

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian, outline dari tesis dan kesimpulan.

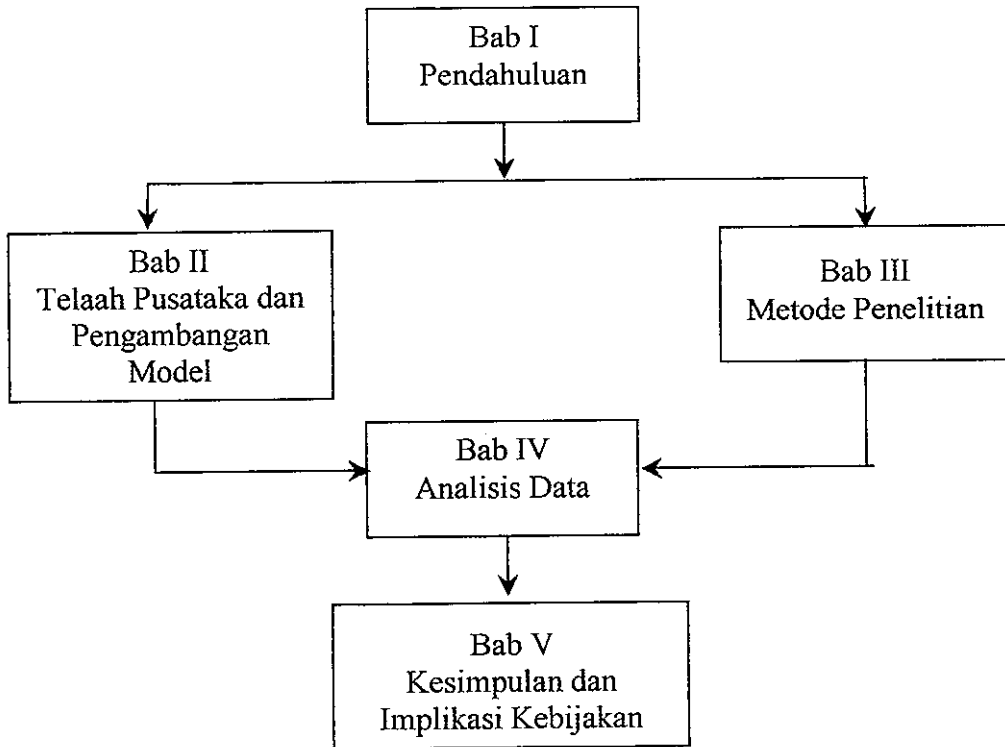
Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model, telaah pustaka berisikan justifikasi terhadap model dan hipotesis yang diajukan, model yang disajikan, hipotesis dan definisi operasional variabel.

Bab III mengenai metode penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi, metode pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan.

Bab IV adalah analisis data yang akan dipaparkan gambaran umum, gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis, pengujian hipotesis dan kesimpulan.

Bab V berisi kesimpulan dan implikasi kebijakan yaitu kesimpulan mengenai masing-masing hipotesis. Kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, gambaran penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Gambar 1. 1
Outline Tesis



BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2. 1 Pendahuluan

Telaah pustaka ini memusatkan perhatian pada pengaruh hubungan interaksi antara orientasi wirausaha perusahaan, lingkungan dan strategi terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan teori *kontinjensi*. Proposisi umum dalam teori ini adalah bahwa kinerja perusahaan merupakan konsekwensi *fit* atau *match* atau *ke-pas-an* antara dua atau lebih faktor-faktor (Van de Ven dan Drazin, 1985). Berbagai faktor ini antara lain adalah faktor eksternal (lingkungan), strategi kompetisi, faktor tipologi struktur organisasi, faktor budaya organisasi, faktor teknologi dan sumber daya, yang akhirnya semua ini bermuara pada kinerja perusahaan. Dalam studi yang telah ada dinyatakan orientasi wirausaha yang digunakan dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Dess, Lumpkin dan Covin, 1997; Wiklund, 1999; Zahra dan Neubaum, 1998). Hubungan ini tidak secara langsung demikian, tetapi terdapat faktor kontekstual yang ada dalam hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Semakin *fit* hubungan antara orientasi wirausaha dengan faktor kontekstual, semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh sebuah perusahaan. Dalam suatu riset konseptual dalam upaya untuk melakukan klarifikasi mengenai konstruk orientasi wirausaha dan hubungannya dengan kinerja perusahaan Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa faktor-faktor kontekstual ini diantaranya adalah faktor lingkungan dan strategi.

Riset yang dilakukan dalam penelitian ini adalah untuk meneliti lebih jauh faktor kontekstual *uncertainty* dalam hal ini variabel lingkungan ekstern dan faktor strategi dalam kaitannya dengan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan. Argumentasi yang mendukung riset ini adalah adanya kenyataan bahwa dalam perspektif manajemen strategi dan pendekatan teori kontingensi, penelitian mengenai orientasi wirausaha perlu memperhatikan lingkungan dan strategi sebagai faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak kuat terhadap kinerja perusahaan (Hamel dan Prahalad, 1994, Lumpkin dan Dess, 1996).

Orientasi wirausaha perusahaan meliputi tiga dimensi yaitu inovasi (*inovativeness*), pengambilan resiko (*risk taking*), dan sikap proaktif (*proactiveness*) dalam kompetisi. Lingkungan terdiri dari tiga dimensi yaitu heterogenitas lingkungan (*heterogenity*), dinamika lingkungan (*dynamism*) dan dapat tidaknya lingkungan diprediksi (*unpredictability*). Variabel lingkungan dalam penelitian ini adalah berfungsi sebagai variabel moderat yang mempengaruhi hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja. Variabel moderat yang kedua adalah variabel strategi. Variabel strategi ini mempunyai tiga dimensi yaitu diferensiasi pemasaran (*marketing differentiation*), diferensiasi inovatif (*innovative differentiation*), dan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) yang mana dimensi ini didasarkan pada tiga dimensi strategi generik dari Porter (1985). Semua variabel tersebut akan dilihat secara menyeluruh untuk mengetahui bagaimana pengaruh interaksi variabel-variabel yang ada terhadap kinerja perusahaan.

Dari kajian teori terhadap variabel-variabel diatas, maka akan disusun kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis untuk menjawab masalah penelitian pada bab I.

2. 2 Telaah Pustaka

2. 2. 1 Orientasi Wirausaha

Hart (1992) menyatakan bahwa terdapat serangkaian proses-proses organisasi untuk membuat suatu keputusan strategi. Hal ini diwujudkan dalam bentuk perilaku organisasi yang dapat dikarakteristikan dan diidentifikasi (Rajagopalan, et al, 1993). Dimensi-dimensi dari proses pembuatan strategi dapat dilihat dalam aktivitas organisasi yang mencakup perencanaan, pembuatan keputusan, dan manajemen strategik. Proses-proses seperti itu juga didalam berbagai aspek dari budaya organisasi, pembagian sistem nilai, dan visi organisasi (Hart, 1992). Dalam upaya untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang relevan pada bentuk dan model dari proses pembuatan keputusan strategi organisasi, banyak peneliti yang memfokuskan perhatian pada dimensi-dimensi dari pembuatan strategi. Sebagai contoh, Miller (1988) mengidentifikasi 11 dimensi proses pembuatan strategi, termasuk didalamnya *adaptiveness*, *analysis*, *integration*, *risk taking*, dan *product-market innovation*. Dalam sebuah studinya mengenai pengaruh faktor struktur terhadap proses pembuatan strategi, Fredickson (1986) mengajukan dimensi-dimensi seperti proaktivitas (*proactiveness*), rasionalitas (*rationality*), komprehensivitas (*comprehensiveness*), pengambilan resiko (*risk taking*) dan ketegasan (*assertiveness*). Hart (et. al) dalam sebuah kerangka kerja integratif untuk proses pembuatan strategi mengkombinasikan dimensi-dimensi yang berbeda dalam “bentuk-bentuk yang

berbeda pembuatan strategi”: *command*, *symbolic*, *rational*, *transactive*, dan *generative*.

Dalam upaya untuk melakukan klarifikasi terhadap konstruk orientasi wirausaha, Lumpkin dan Dess (1996) berpendapat bahwa dasar dari dimensi proses-proses pembuatan strategi (*strategy making process*) adalah sama dengan dasar dimensi proses-proses orientasi wirausaha. Studi mengenai orientasi wirausaha dari Lumpkin dan Dess (1996) adalah sesuai dengan konsep dari Stevenson dan Jarillo (1990) mengenai *entrepreneurial management*, dimana didalamnya merefleksikan proses-proses organisasional, metode, dan bentuk yang digunakan perusahaan-perusahaan untuk bertindak secara wirausaha.

Dengan mengacu pada dimensi-dimensi khusus pada orientasi wirausaha, Miller (1983) membangun suatu dasar bagi orientasi wirausaha dengan memberikan definisi orientasi wirausaha. Suatu perusahaan dikatakan sebagai perusahaan dengan orientasi wirausaha adalah apabila perusahaan tersebut “pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil resiko, proaktif dalam melakukan inovasi”. Dengan demikian orientasi wirausaha adalah “sebagai proses-proses, praktek-praktek dan aktivitas yang menggunakan inovasi produk, mengambil resiko, dan berusaha secara proaktif melakukan inovasi dengan tujuan untuk mengalahkan pesaing”.

Orientasi wirausaha menurut Lumpkin dan Dess (1996) adalah keseluruhan inovasi radikal perusahaan, tindakan strategi proaktif dan aktivitas pengambilan resiko yang diwujudkan dalam bentuk dukungan-dukungan terhadap proyek-proyek yang berhubungan dengan dimensi-dimensi tersebut. Beberapa peneliti yang lain juga melakukan penelitian dengan berdasarkan pada dimensi

khusus orientasi wirausaha dari Miller. Sebagai contoh, Covin dan Slevin (1989) melakukan penelitian mengenai kinerja dari perusahaan wirausaha baik dalam lingkungan yang bermusuhan dan bersahabat. Dalam studi mereka terhadap 161 industri kecil, "*entrepreneurial posture*" diukur dengan menggunakan skala yang menempatkan perusahaan sebagai entrepreneur apabila mereka *inovatif*, *pengambil resiko*, dan *proaktif*.

Zahra dan Covin (1995) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi wirausaha dapat mencapai target pasar dan berada posisi pasar yang lebih depan dibandingkan pesaing mereka. Perusahaan ini senantiasa memonitor perubahan pasar dan melakukan respon dengan cepat, kemudian memperoleh keuntungan pada pasar yang beresiko (*risk taking*). Inovasi menjadikan mereka berada didepan kompetitor, memperoleh keunggulan kompetitif yang mana akan membawa hasil pertumbuhan finansial. Proactiveness memberikan perusahaan kemampuan untuk mengenalkan produk atau jasa baru didepan kompetitor, yang mana juga akan memberikan pada mereka keunggulan kompetitif.

Fokus pada dimensi inovasi, proaktif, dan pengambilan resiko digunakan untuk mengarahkan orientasi wirausaha perusahaan. Hal ini berarti menekankan pada proses dari wirausaha dibandingkan pelaku (manajer) yang ada dibelakangnya dan mempunyai beberapa implikasi penting (Gartner, 1988). Pertama, tindakan proaktif, inovatif dan pengambilan resiko yang diambil oleh perusahaan mungkin akan mempengaruhi pelaku lain yang ada didalam atau diluar organisasi. Kedua, menekankan pada tindakan yang diambil oleh perusahaan berarti menempatkan entrepreneurship dalam kerangka kerja manajemen. Dengan melakukan hal ini, hubungan entrepreneurship dapat dicari

dalam bidang yang lebih luas bila dibandingkan dengan hubungan yang secara langsung pada aspek individual. Studi mengenai orientasi wirausaha pada aspek ini memungkinkan hubungan antara aspek terminologi manajemen tradisional dengan variabel-variabel lain seperti strategi, kinerja, lingkungan dan struktur organisasi kedalam suatu penelitian mengenai wirausaha. (Wiklund, 1999).

Dimensi inovasi sebagai dimensi pertama dari orientasi wirausaha merefleksikan kecenderungan perusahaan untuk menggunakan dan mendukung ide-ide baru, sesuatu yang baru, eksperimen-eksperimen, dan proses kreatif yang mana akan membawa hasil pada produk baru, pelayanan baru, proses teknologi yang baru. Thompson dan Hult (1998) memberikan definisi inovasi secara klasik yaitu bahwa inovasi merupakan konsep baru yang antara lain adalah implementasi dari ide-ide baru, produk ataupun proses yang baru. Demikian pula yang dikemukakan oleh Zaltman, Duncan dan Hobek (1973) bahwa inovasi didefinisikan sebagai sebuah ide, praktek, maupun materi yang dianggap baru oleh unit adopsi yang relevan. Secara lebih jelas dan lebih luas Amabile (1996) mendefinisikan inovasi sebagai implementasi yang sukses dari sebuah ide yang kreatif dalam sebuah organisasi.

Meskipun kecenderungan inovasi dapat bervariasi dalam kadarnya (Hage, 1980), inovasi merupakan kemauan dasar untuk meninggalkan teknologi-teknologi atau praktek-praktek yang lama dan sudah ada untuk mencari hal-hal yang baru untuk menuju kearah yang lebih baik (Kimberly, 1981). Terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan untuk melakukan klasifikasi mengenai inovasi, tapi yang paling sering digunakan untuk membedakan derajat atau kadar inovasi perusahaan adalah inovasi dalam produk dan inovasi dalam teknologi.

Definisi dari proaktif dalam kewirausahaan antara lain terdapat dalam Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991) yaitu " tindakan dalamantisipasi masalah-masalah masa depan, kebutuhan-kebutuhan , atau kesempatan-kesempatan". Berdasarkan definisi tersebut sikap proaktif adalah sangat penting sekali pada orientasi wirausaha sebab memberikan perspektif cara pandang kedepan yang menyertai aktifitas inovatif atau peluang baru. Miller dan Friesen (1978) memberikan istilah 'proaktif' bagi perusahaan yang membentuk pasar dengan memperkenalkan produk baru, teknologi baru, teknik administrasi baru; dan perusahaan yang 'reaktif' bagi perusahaan yang melakukan respon, reaksi atau tindakan bilamana pesaing melakukan tindakan. Terakhir, sikap proaktif digunakan untuk menggambarkan perusahaan yang melakukan tindakan yang paling cepat untuk inovasi dan yang pertama memperkenalkan produk atau jasa baru.

Dalam proses wirausaha, literatur yang ada menyarankan pentingnya inisiatif. Penrose (1959) memberikan argumentasi bahwa para manajer dengan orientasi wirausaha adalah penting bagi pertumbuhan organisasi karena mereka memberikan visi dan misi penting untuk menuju pada peluang baru. Lieberman dan Montgomery (1988) menyatakan mengenai pentingnya perusahaan yang secara proaktif memperhatikan dan menyikapi peluang sebagai strategi yang paling baik untuk memperoleh peluang pasar. Dengan mengeksploitasi gejolak perubahan yang terjadi pada pasar, 'first mover' dapat menangkap keuntungan yang tidak biasa dan mendapatkan start yang paling awal dalam memperoleh pengakuan terhadap eksistensi perusahaan. Jadi, pengambilan inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan dengan berpartisipasi dalam

munculnya pasar juga berkaitan dengan kewirausahaan. Karakter yang kedua dari kewirausahaan ini sering disebut sebagai karakter proaktif.

Pengambilan resiko menunjukkan kemauan perusahaan untuk mendukung proyek-proyek inovatif dan mengandung resiko walaupun hasil dari tindakan tersebut adalah tidak pasti (Wiklund, 1998). Resiko mempunyai arti yang bervariasi, tergantung pada konteks apa resiko ini diterapkan. Definisi mengenai pengambilan resiko mempunyai arti ketidakpastian dan dapat diaplikasikan secara umum pada beberapa tipe dari resiko yang sering didiskusikan dalam literatur kewirausahaan, seperti resiko personal, resiko sosial, atau resiko psikologis (Gasse, 1982). Sebagai bagian dalam analisis keuangan, resiko digunakan dalam konteks resiko usaha, yang mana berarti secara khusus pada kemampuan menghasilkan laba (profitabilitas). Perusahaan dengan orientasi wirausaha sering dihubungkan dengan perilaku mengambil resiko, seperti meminjam modal yang besar untuk membuat usaha lebih maju, untuk kepentingan mendapatkan hasil yang lebih tinggi dengan meraih peluang pada pasar.

Operasionalisasi pengambilan resiko usaha perusahaan agar dapat mencapai tujuan sesuai yang diharapkan sebaiknya tetap dalam suatu kerangka untuk kebaikan dan perkembangan masa depan perusahaan. Miller (1983) membuat skala untuk memberikan pendekatan terhadap orientasi wirausaha dengan tujuan untuk mengukur pengambilan resiko pada tingkat perusahaan. Dalam penelitiannya Miller memberikan pertanyaan kepada para manajer mengenai kecenderungan perusahaan untuk memilih proyek yang berisiko dan tindakan apa yang dipilih para manajer diantara tindakan berani dan berhati-hati untuk mencapai sukses dari tujuan perusahaan. Venkatraman (1989)

menggunakan pendekatan yang sama, dengan menanyakan para manajer apakah mereka mengikuti cara mencoba hal yang baru, beresiko namun dengan hasil yang tinggi ataukah kecenderungan untuk hanya mendukung proyek-proyek yang ada dan pernah dilakukan untuk mengharapkan suatu hasil yang pasti.

Miller (1983) menyusun skala untuk melakukan pengukuran empiris terhadap dimensi wirausaha. Covin dan Slevin (1986, 1989) memodifikasi instrumen pengukuran Miller dalam penelitiannya mengenai 'entrepreneurial posture'. Wiklund (1998) mengidentifikasi bahwa tidak kurang dari duabelas studi yang didasarkan pada instrumen dari Miller, Covin dan Slevin. Studi-studi tersebut menyatakan bahwa instrumen pengukuran tersebut adalah instrumen yang dapat terus digunakan untuk mengukur tingkat wirausaha perusahaan.

Meskipun skala dari Miller, Covin dan Slevin sukses dan populer dalam mengukur tingkat wirausaha, skala pengukuran tersebut dikritik mempunyai kelemahan. Beberapa peneliti tidak setuju mengenai bagaimana memberikan nama pada skala (Brown & Davidson, 1998). Hal ini mungkin terjadi karena item-item aktual mewakili perilaku yang lalu dan sikap pada saat ini. Bagaimanapun, banyak pula yang setuju untuk menggunakan konsep dari Miller karena mampu menangkap dan mencakup aspek yang luas dari aktivitas-aktivitas wirausaha dalam perusahaan (Wiklund, 1999). Oleh karenanya dalam penelitian ini akan digunakan konsep dan skala dari Miller (1983) yang telah dimodifikasi dan juga digunakan oleh Covin dan Slevin (1989) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *inovativeness*, *proactiveness*, dan *risk taking*.

2. 2. 2 Lingkungan

Hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja didasarkan pada literatur-literatur ilmiah. Satu pesan penting dari hasil yang telah ada adalah kebutuhan untuk menggunakan variabel lingkungan dalam menguji hubungan diantara keduanya (Covin dan Slevin, 1991; Zahra, 1993).

Didalam manajemen strategik sendiri terdapat tiga teori yang menjelaskan hubungan antara lingkungan dengan kinerja perusahaan yakni teori ekologi populasi (*population ecology theory*); teori kontengensi (*contingency theory*), dan teori ketergantungan pada sumber daya (*resource dependence theory*) (Boyd, 1993). Namun, teori ekologi populasi dan teori kontengensi paling banyak mendapat perhatian dalam berbagai literatur manajemen stratejik.

Teori atau model pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan itu berada (Child, 1997; Shane dan Kolvereid, 1995; Tan, 1996; Tsai, 1991). Model pendekatan ini membawa implikasi, yakni lingkungan mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999). Kelemahan model pendekatan ini adalah adanya asumsi bahwa strategi yang disusun dan dikembangkan oleh para manajer untuk merespon lingkungan eksternalnya tidak mempengaruhi keberhasilan atau kinerja perusahaan. (Hadjimanoli S, 2000; Shane dan Kolvereid, 1995; Tsai, 1991). Sedangkan teori kontingensi menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Kim dan Lim, 1988; Lumpkin dan Dess, 1996; Luo, 1999). Teori

kontingensi juga bermakna bagaimana orientasi strategik organisasi mampu memenuhi tuntutan lingkungan (Nicholson, 1990). Jika tidak tercipta keselarasan antara strategi dengan lingkungan dapat berakibat menurunnya kinerja perusahaan (Elenkov, 1997; Milliken, 1990). Lebih jauh, Ginn dan Young (1992) menyatakan bahwa keselarasan antara organisasi dengan lingkungannya merupakan fokus kajian manajemen strategik.

Argumentasi yang dikemukakan dalam teori kontingensi mendapat dukungan dan banyak pakar maupun bukti empiris yang pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mencapai kinerja yang diharapkan adalah perusahaan yang mampu menyelaraskan strategi dengan lingkungan eksternalnya atau mampu menunjukkan tindakan adaptif dan fleksibilitas yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Beal, 2000; Covin dan Slevin, 1989; Elenkov, 1997; Keats dan Hitts, 1988; Yeoh dan Jeong, 1995).

Ketika pengambil keputusan gagal untuk memperhatikan dan menyelaraskan perubahan lingkungan dengan strategi yang disebabkan karena adanya kesalahan dalam interpretasi, mereka akan gagal pula untuk membuat penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan bagi organisasi (Pfeffer & Salancik, 1978). Kesalahan ini akan membawa akibat pada penurunan kinerja dan akan menjadi sumber masalah bagi organisasi. (Bourgeois, 1989) menyatakan bahwa semakin besar kesesuaian antara pemahaman dan interpretasi pengambil keputusan terhadap lingkungan dengan perubahan lingkungan nyata, kinerja ekonomi perusahaan akan lebih tinggi.

Bukti empiris menyarankan para pengambil keputusan agar mempunyai akses untuk memperoleh informasi mengenai lingkungan lebih banyak dibandingkan hanya berdasarkan persepsi mengenai lingkungan yang mereka rasakan (Mintzberg, 1973). Dalam praktek, pemahaman mengenai ketidakpastian lingkungan terjadi ketika para pembuat keputusan tidak merasa percaya diri apakah mereka mengerti kejadian pokok atau trend dalam lingkungan, atau ketika mereka merasa tidak dapat menetapkan kemungkinan yang tepat mengenai kejadian-kejadian dan perubahan lingkungan yang akan terjadi (Milliken, 1987).

Ketika perubahan lingkungan semakin besar, manajer puncak mungkin dihadapkan pada situasi yang tidak jelas, dan memberikan alternatif yang terbatas dan sedikit kriteria untuk melakukan evaluasi untuk melakukan pemilihan terhadap alternatif yang ada. Dengan kata lain, faktor-faktor ini memaksa manajer untuk melakukan pencarian terbatas dalam upaya untuk mengatasi situasi lingkungan, memikirkan jalan pemecahan dengan mengambil keputusan secara cepat, dan tepat.

Lingkungan mewakili elemen ketidakpastian bagi organisasi (Milliken, 1987), yang dikarakteristikan dalam dimensi-dimensi seperti tidak dapat diprediksi (*unpredictability*), dinamika lingkungan (*environment dynamism*) dan heterogenitas lingkungan (*environment heterogeneity*). Zahra dan Covin (1995) memberikan definisi mengenai lingkungan yang tidak pasti sebagai '*tingkat intensitas kompetisi yang tinggi, tidak dapat dibacanya pasar, kompetisi yang sangat dahsyat dan mudahnya elemen dan kekuatan lingkungan eksternal mempengaruhi perusahaan*'. Dalam perspektif pengambilan keputusan strategis, perspektif lingkungan berhubungan dengan pertanyaan mengenai bagaimana

faktor-faktor lingkungan mempengaruhi proses pengambilan keputusan strategi perusahaan (V. M. Papadakis, S. Lionkas & D. Chambers, 1998) . Milliken (1990) menyatakan bahwa lingkungan memberikan dan menyediakan informasi bagi aksi para manajer puncak. Konsep utama dari perspektif ini adalah perubahan lingkungan yang mencerminkan tingkat perubahan dan derajat ketidakstabilan, dari faktor-faktor yang ada didalam lingkungan. Perspektif ini menyatakan bahwa peningkatan perubahan lingkungan akan membawa pada ketidakpastian lingkungan yang lebih besar (Duncan, 1972).

Miller (1983) dalam studinya menyatakan bahwa heterogenitas lingkungan, kedinamisan, dan persaingan secara signifikan dan positif berhubungan dengan pemeloporan, inovasi dan pengambilan resiko. (Covin dan Slevin, 1989) menyatakan bahwa perusahaan yang berkompetisi dalam lingkungan persaingan dan mengadopsi sikap wirausaha akan menikmati superioritas dalam lingkungan tersebut.

Khandwala (1987), mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam bidang teknologi tinggi atau dalam lingkungan yang bersifat tidak pasti dapat memperoleh sukses dalam menghadapi situasi seperti ini melalui pengambilan resiko. Miller juga melakukan penelitian mengenai lingkungan dan aktivitas wirausaha. Miller, Droge, dan Toulouse (1988) menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan secara positif berkaitan dengan strategi inovasi produk dan Miller dan Friesen (1982), melalui studinya terhadap 52 perusahaan bisnis, menemukan bahwa heterogenitas dan ketidakpastian lingkungan secara positif berkaitan dengan keberhasilan perusahaan wirausaha dan inovasi.

Miller (1988) dalam Dess, Lumpkin dan Covin (1997) memberikan skala pengukuran mengenai lingkungan dan aktivitas wirausaha perusahaan. Menurutnya lingkungan dapat dibedakan menjadi tiga dimensi yaitu heterogenitas lingkungan (*environmental heterogeneity*), dinamika lingkungan (*environmental dynamism*), dan tidak dapat diprediksi (*unpredictability*).

2.2.3 Strategi

Strategi adalah variabel penting lain yang berfungsi sebagai variabel moderat antara orientasi wirausaha dan kinerja (Covin dan Adler, 1989, Covin, 1991). Terdapat banyak cara untuk melakukan karakteristik terhadap strategi, tapi penggolongan yang diterima dan mendapatkan paling banyak perhatian adalah penggolongan strategi dari Porter (1985).

Porter menyatakan bahwa ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Strategi tersebut biasa disebut dengan tiga strategi generik untuk keunggulan bersaing. Tiga strategi umum yang diidentifikasi oleh Porter (1985) adalah strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus.

Dess dan Davis (1984), White (1986) Murray (1988) dan peneliti yang lain mengkritik penggolongan dari Porter sebagai terlalu sederhana karena tidak mengungkapkan variasi luas dari strategi diferensiasi yang mempunyai kegunaan bervariasi pada kondisi lingkungan yang berbeda. Miller (1986, 1988) menyatakan bahwa Porter (1985) juga mengusulkan tanpa banyak argumentasi dan bukti, bahwa diferensiasi dan kepemimpinan biaya adalah bersifat mutually exclusive (saling berdiri sendiri-sendiri), dan menyatakan bahwa strategi fokus adalah jenis strategi minor dari kepemimpinan biaya atau diferensiasi.

Dalam upaya untuk mengatasi hal tersebut, Miller (1986, 1988) memodifikasi kerangka kerja dari Porter. Dia mengajukan dua tipe dari diferensiasi sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada pemasaran dan inovasi sesuai dengan analisa dari Miles dan Snow (1978). Dengan demikian Miller menggunakan tiga dimensi yaitu dimensi kepemimpinan biaya, diferensiasi marketing dan diferensiasi inovatif sebagai dimensi strategi. Miller mengukur strategi ini tidak sebagai tipe yang absolut, tetapi sebagai dimensi-dimensi dimana perusahaan dapat dinilai tinggi atau rendah. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi-dimensi strategi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat (Y. Kim 1986; Kim dan Lim 1988; Lee 1989).

Strategi yang pertama adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan dan menawarkan sesuatu produk atau pelayanan yang baru dan unik kepada konsumen. Diferensiasi marketing dapat meliputi kegiatan iklan yang luas, mengembangkan image produk, dan program marketing intensif seperti menawarkan program-program pemasaran yang menarik, produk yang memuaskan, dan garansi pelayanan.

Miller (1992) menggambarkan diferensiasi inovatif sebagai 'pelopor', sama seperti tipe perusahaan inovatif dan adaptif seperti yang dikemukakan dalam penelitian terdahulu (Miller dan Friesen, 1984). Diferensiasi inovatif merupakan kegiatan didalam perusahaan yang meliputi kreatifitas dalam pengembangan produk, penerapan teknologi baru, inovasi yang up-to-date, dan desain kualitas.

Strategi ketiga, adalah mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok ini. Strategi biaya adalah strategi orientasi internal dimana perusahaan

berkonsentrasi pada efisiensi produk dan kontrol biaya dalam upaya untuk memperoleh biaya produksi yang paling rendah dibandingkan dengan pesaing. Penekanan biaya kadangkala dilakukan melalui berbagai taktik seperti meminimalisasi pengeluaran biaya dalam melakukan inovasi dan periklanan dan berupaya menawarkan produk tanpa atribut pada konsumen yang rentan terhadap harga dibandingkan dengan usaha untuk menciptakan keuntungan jangka panjang melalui upaya memperoleh brand image yang lebih baik. Bagi perusahaan yang akan menerapkan strategi biaya Porter memberikan alternatif jalan seperti kontrol biaya yang ketat, pemberian insentive berdasarkan target, dan pelaporan biaya yang rinci. Aktivitas-aktivitas lain yang mengeluarkan biaya seperti eksperimen-eksperimen, kegiatan pengambilan resiko, dan evaluasi (scanning) lingkungan mungkin dihilangkan untuk mencapai tujuan efektivitas penerapan strategi biaya. Dengan demikian sebuah pendekatan wirausaha mungkin akan berada pada sisi yang berbeda dengan tujuan penerapan strategi biaya.

Miller (1988, 1991) menyatakan bahwa semakin tinggi pengaruh lingkungan berupa semakin tidak pastinya lingkungan, semakin dinamis dan semakin tidak dapat diprediksi lingkungan maka semakin berguna untuk menggunakan strategi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Perubahan yang terus menerus dari konsumen dan penawaran dari pesaing menuntut perusahaan untuk terus menerus mempertahankan kinerja melalui strategi. Argumentasi yang berhubungan juga dikemukakan oleh Venkatraman dan Prescott (1990).

Lee dan Miller (1996) menyatakan bahwa ketepatan dan kecocokan hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja akan membawa dampak pada kinerja yang superior. Naman dan Slevin (1993) menemukan bahwa kinerja

perusahaan secara positif berhubungan untuk mengukur kesesuaian hubungan antara gaya wirausaha, struktur organisasi dan strategi. Dess, Lumpkin dan Covin (1997) dalam penelitiannya mengenai pembuatan strategi wirausaha terhadap kinerja menggunakan strategi dari Porter (1985) yang telah dimodifikasi oleh Miller (1988) sebagai variabel moderat. Oleh karenanya strategi dalam penelitian ini akan digunakan sebagai variabel moderat antara orientasi wirausaha dengan kinerja.

2. 2. 4 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah variabel dependen dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan didalam pencapaian tujuannya. Kinerja merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari orientasi dan strategi yang diterapkan perusahaan (Chakravarthy dan Balaji, 1986). Covin (1991) menggunakan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen dari strategi dan taktik kompetisi dari perusahaan wirausaha. Minat yang semakin bertambah pada studi mengenai kewirausahaan adalah merupakan respon bukan hanya pada kepercayaan bahwa aktivitas entrepreneurial akan membawa hasil secara positif terhadap pendapatan makroekonomi tapi juga percaya bahwa aktivitas ini akan meningkatkan kinerja organisasi kearah yang lebih baik (Lumpkin dan Dess, 1996).

Terdapat dua jenis pendekatan didalam mengukur kinerja yaitu pendekatan secara obyektif dan pendekatan secara subyektif (Chandler dan Hanks, 1993). Pendekatan obyektif adalah jenis pendekatan dengan menggunakan data-data secara obyektif yaitu berupa data akuntansi keuangan, sedangkan pendekatan

secara subyektif adalah pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan berdasarkan pada persepsi dari para manajer terhadap kinerja perusahaan.

Pengukuran secara obyektif berdasarkan data akuntansi dan keuangan yang mana menurut Sapienza (1988) memiliki kekurangan, yaitu disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka di pihak manajemen selain disebabkan oleh bervariasinya metode akuntansi, sehingga pengukuran kinerja menjadi tidak valid. Kesulitan lain yang muncul ketika harus menguji kinerja perusahaan berdasarkan pengukuran secara obyektif adalah pada saat manajer atau pemilik keberatan memberikan informasi dan data-data keuangan. Dan kondisi ini lazim ditemui pada penelitian terhadap perusahaan-perusahaan kecil (Covin, 1991; Covin & Slevin, 1989; Covin & Covin, 1990).

Tidak ada konsensus mengenai pengukuran yang tepat terhadap kinerja perusahaan kecil, dan peneliti yang terdahulu memfokuskan pada variable-variabel dimana informasi tersebut mudah diperoleh (Cooper, 1995). Lebih jauh lagi masih terdapat perdebatan tentang pendekatan yang tepat bagi pengukuran kinerja perusahaan (Beel, 2000). Swamidoss & Newell (1987) menyatakan bahwa ukuran kinerja yang cocok dan layak tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh peneliti. Beel (2000) dan Covin (1991) menyatakan bahwa untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja perusahaan secara obyektif dalam sebuah penelitian, dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja secara subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer.

Pengukuran secara subyektif terhadap kinerja dipilih dalam penelitian ini daripada pengukuran secara obyektif dengan beberapa alasan. Pertama, perusahaan kecil seringkali sangat hati-hati dan kuat menjaga informasi data

keuangan perusahaan (Spienza, Smith, dan Gannon, 1988). Oleh karena itulah maka informasi data kinerja secara subyektif akan lebih mudah didapatkan dibandingkan dengan informasi secara obyektif. Kedua, data keuangan obyektif pada perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia, hal ini membuat tidak mungkin untuk melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang dilaporkan. Ketiga, dengan asumsi bahwa data keuangan perusahaan kecil dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit untuk diinterpretasikan (Cooper, 1979). Keempat, pengukuran secara subyektif akan lebih tepat digunakan dalam sebuah penelitian dimana obyek penelitian terdiri dari perusahaan-perusahaan yang berbeda yang memiliki tujuan dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda-beda. Terakhir, peneliti terdahulu mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja perusahaan secara subyektif adalah konsisten dengan pengukuran obyektif dan mempunyai tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi (Des dan Robinson, 1984).

2.3 Penelitian Terdahulu

Hubungan antara orientasi wirausaha, lingkungan, strategi dan kinerja telah menjadi subyek pada beberapa studi yang telah ada.

Tabel dibawah ini menunjukkan ringkasan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terhadap faktor orientasi wirausaha, lingkungan, strategi dan kinerja pada perusahaan kecil.

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian mengenai Orientasi Wirausaha, Lingkungan, Strategi,
dan Kinerja Pada Perusahaan Kecil

Peneliti	Sampel	Alat analisis	Hasil penelitian
Covin dan Slevin (1989)	161 perusahaan kecil pada industri teknologi rendah dan teknologi tinggi	Analisis regresi moderat dengan lingkungan yang bermusuhan sebagai <i>moderating variable</i>	Dalam lingkungan yang bermusuhan, orientasi wirausaha, struktur organik, dan orientasi jangka panjang secara positif berhubungan dengan evaluasi subyektif manajer terhadap kinerja keuangan perusahaan.
			Dalam lingkungan yang kurang bermusuhan, orientasi konservatif perusahaan, struktur organisasi mekanistik, dan bentuk persaingan konservatif berhubungan dengan evaluasi subyektif kinerja keuangan perusahaan.
Covin, Prescott dan Slevin (1990)	113 perusahaan kecil terdiri dari 52 perusahaan dalam industri teknologi tinggi dan 61 per teknologi rendah	Analisis regresi	Persaingan dalam teknologi (salah satu aspek dari lingkungan yang bermusuhan) berpengaruh pada cara perusahaan kecil bersaing. Perusahaan yang berada dalam industri teknologi tinggi mempunyai struktur organik yang lebih tinggi dan orientasi wirausaha yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan dalam teknologi rendah.
Covin, Slevin dan Covin (1990)	57 perusahaan kecil dengan orientasi pertumbuhan, terdiri dari 26 perusahaan dalam industri teknologi tinggi dan 31 dalam industri rendah	Analisis regresi	Perusahaan dengan orientasi pertumbuhan dalam industri teknologi tinggi mempunyai struktur organik dan sikap wirausaha lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan orientasi pertumbuhan pada industri teknologi rendah.
			Sikap wirausaha dan strategi secara konsisten berhubungan positif dengan evaluasi subyektif responden terhadap kinerja keuangan perusahaan.
			Sikap wirausaha secara negatif berhubungan dengan evaluasi

			subyektif kinerja keuangan dalam industri kecil dan berorientasi pertumbuhan pada industri teknologi tinggi dan secara positif berhubungan dengan kinerja pada perusahaan dalam industri rendah. Tapi secara konsisten orientasi wirausaha dan strategi merupakan faktor yang menentukan untuk meningkatkan kinerja pada lingkungan yang bermusuhan.
Tsai, MacMillan dan Low (1991)	161 perusahaan kecil.	Analisis regresi	Kinerja perusahaan yang diukur dengan pertumbuhan pangsa pasar dan ROI, dipengaruhi oleh kondisi industri.
			Lingkungan yang bermusuhan secara negatif berhubungan dengan keberhasilan pencapaian pangsa pasar.
Dess, Lumpkin, Covin (1997)	98 pimpinan pada 53 perusahaan	Analisis regresi linier dan regresi moderat	Pembuatan strategi wirausaha secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan.
			Lingkungan yang terdiri dari ketidakpastian dan heterogenitas lingkungan secara moderat mempengaruhi hubungan antara pembuatan strategi entrepreneur dengan kinerja. Semakin tidak pasti dan heterogen lingkungan akan meningkatkan kinerja.
			Strategi diferensiasi marketing dan diferensiasi inovasi secara moderat mempengaruhi hubungan antara pembuatan strategi entrepreneur dan kinerja. Semakin tinggi penggunaan strategi diferensiasi marketing dan inovasi dalam orientasi wirausaha akan meningkatkan kinerja.
			Strategi kepemimpinan biaya secara moderat mempengaruhi hubungan antara pembuatan strategi wirausaha dan kinerja. Semakin tinggi penggunaan strategi kepemimpinan biaya dalam orientasi wirausaha akan menurunkan kinerja.
Zahra, Neubaum (1998)	228 pemilik perusahaan	Analisis regresi	Lingkungan yang bermusuhan mempengaruhi orientasi wirausaha.
Wiklund (1999)	420 perusahaan kecil manufaktur,	Analisis regresi dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen dan perubahan lingkungan	Orientasi wirausaha, perubahan lingkungan dan ketersediaan modal secara positif mempengaruhi kinerja

	jasa dan retail.	(environmental dyanamism) sebagai variabel control terhadap kinerja perusahaan.	perusahaan.
--	------------------	---	-------------

Atas dasar penelitian terdahulu, maka perlu diteliti lebih lanjut tentang pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja dengan lingkungan dan strategi sebagai variabel moderat.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.

Kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada model dari Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang berjudul. *"Entrepreneurial Strategy Making And Firm Performance: Tests of Contingency And Configurational Models"* dengan beberapa perubahan. Dalam penelitian tersebut terdapat satu variabel independen yaitu pembuatan strategi wirausaha dan satu variabel dependen yaitu kinerja. Dua variabel lain yang digunakan untuk menguji hubungan diantara pembuatan strategi wirausaha dan kinerja sebagai variabel moderat adalah lingkungan dan strategi. Lingkungan didasarkan pada pengukuran dimensi lingkungan dari Miller (1983) yang terdiri dari heterogenitas (*heterogenity*), dinamika (*dynamism*) dan dapat tidaknya lingkungan diprediksi (*unpredictability*) lingkungan. Variabel strategi sebagai variabel moderat yang kedua didasarkan pada konsep strategi generik dari Porter (1985) yang kemudian dimodifikasi oleh Miller (1986, 1988).

Perubahan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

- Menggunakan variabel orientasi wirausaha dengan dimensi dari Zahra (1998) yang merupakan modifikasi dari Miller (1983) sebagai pengganti variabel

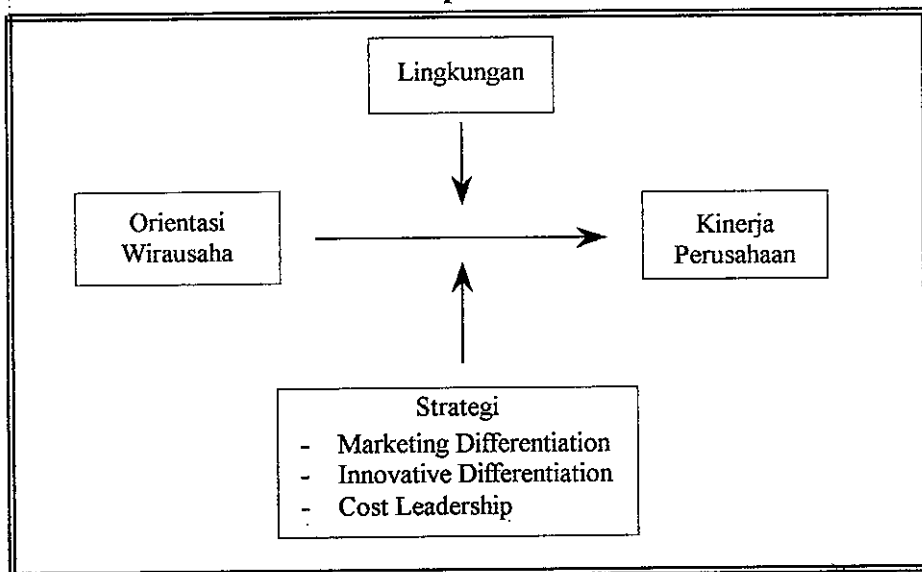
pembuatan strategi wirausaha Miller (1983) yang digunakan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997) dalam penelitian tersebut.

- Memfokuskan penelitian pada pendekatan teori kontingensi atau pendekatan interaksi dalam hubungan antara orientasi wirausaha, lingkungan dan strategi terhadap kinerja perusahaan.

Perubahan yang dilakukan bertujuan untuk menyesuaikan dengan kondisi penelitian yang akan dilakukan dan agar mendapatkan suatu perpektif yang berbeda dibandingkan dengan penelitian yang telah ada. Berdasarkan penelaahan atas hasil penelitian Dess, Lumpkin dan Covin (1997) dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 2. 1

Model Konseptual Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

2. 5 Hipotesis

Hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan akan

mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan semakin tinggi apabila tingkat pengaruh lingkungan tinggi, dan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah bila tingkat pengaruh lingkungan rendah.

- H₂ : Interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi diferensiasi pemasaran akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan semakin tinggi apabila tingkat strategi diferensiasi pemasaran tinggi, dan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah bila strategi diferensiasi pemasaran rendah.
- H₃ : Interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi diferensiasi inovatif akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan semakin tinggi apabila tingkat strategi diferensiasi inovatif tinggi, dan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah bila strategi diferensiasi inovatif rendah.
- H₄ : Interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi kepemimpinan biaya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan semakin tinggi apabila tingkat strategi kepemimpinan biaya rendah, dan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah bila strategi kepemimpinan biaya tinggi.

2. 6 Definisi Operasional Variabel

Dalam melaksanakan penelitian ini akan diuraikan definisi operasional yang akan digunakan untuk mencari jawaban hipotesa. Definisi-definisi operasional variabel yang akan diteliti

Secara teoritis definisi operasional dari variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen

Orientasi wirausaha adalah : orientasi perusahaan yang menggunakan inovasi, mengambil resiko dan proaktif dengan tujuan untuk mengalahkan pesaing.

Orientasi wirausaha terdiri dari tiga dimensi seperti yang digunakan oleh Zahra (1998) yaitu:

- a. *Inovativeness* adalah kemauan untuk melakukan inovasi serta tingkat kecenderungan inovasi perusahaan .

Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 10 (Skala *Likert* 10 point), dimana nilai 1 berarti sangat tidak setuju dan 10 sangat setuju. Semakin tinggi nilai jawaban yang diberikan berarti semakin tinggi penekanan budaya inovasi perusahaan, semakin tinggi jumlah produk baru serta semakin tinggi pengembangan produk inovatif perusahaan sehingga dengan demikian semakin tinggi kemauan responden untuk melakukan inovasi

Dimensi ini diindikasikan melalui :

- penekanan pada budaya inovasi dalam organisasi
- kecenderungan perusahaan untuk mengenalkan produk baru

- kecenderungan perusahaan untuk bertindak secara berani untuk mengembangkan produk inovatif.

b. *Proactiveness* adalah tingkat kecenderungan proaktif perusahaan.

Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 10 (skala Likert 10 point), dimana 1 berarti sangat tidak setuju dan 10 sangat setuju. Semakin tinggi nilai jawaban responden berarti semakin tinggi pula tingkat proaktiveness perusahaan.

Pengukuran dilakukan melalui :

- sejauh mana inisiatif perusahaan dalam mengambil sikap secara proaktif
- kecepatan perusahaan dalam mengenalkan teknologi atau produk baru dibandingkan dengan pesaing
- sejauh mana cara pandang perusahaan terhadap pesaing.

c. *Risk Taking* adalah tingkat kecenderungan pengambilan resiko yang diambil oleh perusahaan.

Pengukuran variabel independen orientasi wirausaha menggunakan 10 poin skala Likert dari angka 1 sangat tidak setuju hingga 10 sangat setuju. Semakin tinggi nilai dari jawaban yang diberikan oleh responden berarti semakin tinggi pula tingkat keberanian pengambilan resiko yang dilakukan oleh perusahaan.

Dimensi ini diindikasikan melalui:

- Kecenderungan untuk mengambil proyek yang mengandung resiko dengan hasil yang tinggi.
- Lingkungan perusahaan yang menghendaki adanya keberanian untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- Tingkat Agresifitas dan keberanian ketika berhadapan dengan resiko .

2. Variabel Moderat

A. Lingkungan adalah *'faktor diluar perusahaan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan'*. Pengukuran dimensi lingkungan menggunakan dimensi dari Miller (1988) dan juga digunakan oleh Dess, Lumpkin dan Dess (1997) Pengukuran mengenai variabel lingkungan menggunakan 10 poin skala Likert dari angka 1 sangat tidak setuju hingga 10 sangat setuju. Semakin tinggi nilai dari jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden berarti semakin tinggi pula tingkat ketidakpastian lingkungan.

Variabel ini diindikasikan melalui:

a. Heterogenitas Lingkungan

- Heterogenitas kebiasaan membeli konsumen.
- Heterogenitas sifat dari kompetisi
- Heterogenitas metode yang diperlukan pada produksi atau pelayanan.

b. Dinamika Lingkungan

- Perubahan yang terjadi pada praktek pemasaran perusahaan.
- Perubahan yang dilakukan oleh pesaing.

- Perubahan pada konsumen.

c. Tidak dapat diprediksinya lingkungan

- Resiko yang dihadapi oleh perusahaan.
- Pengaruh tekanan-tekanan lingkungan eksternal terhadap perusahaan.

B. Strategi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert 10 poin. Jawaban untuk variabel *marketing differentiation*, *innovative differentiation* dan *cost leadership* diukur mulai dari poin 1 “sangat tidak penting” hingga poin 10 “sangat penting”.

Variabel strategi menggunakan skala dari Miller (1987) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu:

a. Marketing differentiation :

- Penggunaan strategi merek dalam produk perusahaan.
- Penggunaan strategi investasi biaya dalam periklanan.
- Jaringan hubungan pemasaran dan pelayanan.

b. Innovative differentiation :

- Penggunaan teknik pemasaran yang inovatif.
- Jumlah produk baru dibandingkan pesaing.

c. Cost Leadership

- Biaya manufaktur perusahaan.
- Harga produk.

3. Variabel Dependen

Kinerja Perusahaan adalah ukuran keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan. Kinerja diukur dengan meminta respon dari individu untuk mengisi penilaian berdasarkan skala 10 poin dari Likert mulai dari “Kinerja Sangat Rendah” hingga “Kinerja Sangat Tinggi”. Kuesioner menanyakan responden untuk “menilai kinerja perusahaan selama tiga tahun terakhir”.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang diukur dalam tiga dimensi yaitu:

- Pertumbuhan penjualan.
- Profitability/ ROI
- Kinerja secara keseluruhan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3. 1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah industri kecil jenis industri aneka pada kota Semarang. Alasan dipilihnya jenis industri ini sebagai obyek penelitian adalah karena berdasarkan pada survey awal penelitian, diketahui bahwa jenis industri ini mempunyai permasalahan dengan kinerja perusahaannya.

3. 2 Populasi

Populasi adalah kumpulan semua individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah semua industri kecil jenis industri aneka di kota Semarang. Berdasarkan data terakhir yaitu data pada tahun 2000 pada kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang maka diperoleh jumlah populasi sebanyak 196 unit usaha.

3. 3 Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah industri kecil jenis aneka di kota Semarang yang terdaftar pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang serta telah beroperasi selama minimal tiga tahun, yang mana berdasarkan data yang terdapat pada Kantor dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang adalah sebanyak 164 perusahaan. Dengan demikian teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan

pada pertimbangan tertentu, yang mana dalam penelitian ini pertimbangan yang digunakan adalah usia perusahaan (Sugiyono, 1999).

Dasar pertimbangan pengambilan sampel dengan batasan operasi perusahaan selama minimal 3 tahun adalah dihubungkan dengan lamanya waktu krisis yang melanda Indonesia yang telah berlangsung selama tiga tahun sehingga industri yang telah berusia sama dengan atau lebih dari tiga tahun telah mengalami masa krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada saat ini. Selain itu, pembatasan juga dilakukan untuk mengontrol faktor usia perusahaan (*firm's age*). Faktor usia perusahaan menurut Covin dan Slevin (1989) dikenal mempunyai pengaruh terhadap orientasi strategik perusahaan dalam hubungannya dengan respon strategis perusahaan. Covin dan Covin (1990), Covin (1991) serta Zahra dan Neubaum (1998) membuktikan bahwa usia perusahaan mempengaruhi (sebagai variabel moderat) terhadap pemilihan orientasi strategik. Penelitian empiris Bahrami dan Evans (dalam Covin dan Covin, 1990) menunjukkan bahwa pengalaman perusahaan mempengaruhi pemilihan strategi untuk bersaing secara efektif dan pada gilirannya akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Hal ini disebabkan karena perusahaan yang berpengalaman mempunyai keunggulan dalam hal 'pembelajaran' (*learning effects*), termasuk proses trial dan error yang lebih panjang dibandingkan dengan perusahaan yang berusia muda. Pengalaman manajemen perusahaan juga mempengaruhi persepsi, interpretasi dan ekspektasi terhadap lingkungan eksternalnya (Granhaug & Falkenberg, 1989). Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa asumsi pembatasan usia perusahaan sebagai dasar pengambilan sampel dalam penelitian ini dapat dibenarkan.

3. 4 Jenis Data

Data dapat diartikan sebagai satu fakta dan angka-angka yang belum diolah. Data dalam penelitian ini menurut jenisnya dikelompokkan sebagai berikut:

1. Data primer; yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Data diperoleh melalui daftar pertanyaan (kuesioner) yang diisi oleh responden. Kuesioner ini menggunakan sistem tertutup yaitu bentuk pertanyaan yang disertai alternatif jawaban dan responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.
2. Data sekunder; yaitu data-data yang diperoleh bukan dari responden. Data ini diperoleh dari instansi yang terkait serta data lain yang mendukung proses penelitian seperti jurnal-jurnal ilmiah, buku acuan, majalah, surat kabar dan buku-buku lain.

3. 5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara; cara pengumpulan data dengan mengadakan wawancara dengan pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Kepustakaan; yaitu teknik pengumpulan data dengan cara membaca jurnal, buku acuan/ literatur, majalah, surat kabar, serta buku-buku kuliah yang bersifat teoritis yang digunakan sebagai perbandingan dengan prakteknya, sebagai dasar tambahan untuk penelitian ini.
3. Kuesioner atau metode angket; adalah cara pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada responden tentang variabel-variabel dalam penelitian.

Metode ini digunakan untuk menyingkap identitas penelitian untuk mengungkap variabel-variabel dalam penelitian. Menurut Sutrisno Hadi (1989) metode ini mempunyai kelebihan dan kekurangan:

Beberapa kelebihannya adalah:

- Biaya relatif murah.
- Waktu yang relatif singkat untuk mendapatkan data dan memperoleh data yang cukup banyak.
- Dapat dilakukan secara sekaligus terhadap subyek penelitian dalam jumlah besar.

Sedangkan kekurangannya adalah:

- Tidak dapat mengungkapkan unsur-unsur yang tidak disadari.
- Ada kemungkinan jawaban dipengaruhi oleh keinginan pribadi (tidak obyektif).

Beberapa antisipasi dilakukan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan kuesioner, yaitu:

- Menggunakan bahasa yang sederhana, jelas, dan singkat untuk menghindari kesalahan interpretasi oleh subyek.
- Subyek diberi alternatif pilihan jawaban.
- Subyek diberi penjelasan tentang cara pengisian kuesioner.

3.6 Uji kuesioner

Kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur

yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. Untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap kuesioner tersebut yaitu:

a. Pengujian Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Sekaran, 2000). Karena didalam penelitian ini menggunakan kuesioner, maka kuesioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukur, sehingga data yang diperoleh adalah data yang valid.

Rumus:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

n = Jumlah sampel

Untuk memudahkan perhitungan validitas ini, digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows versi 10.0.

b. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Setiap alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten

(Sekaran, 2000). Dalam penelitian ini digunakan rumus *Alpha* (α) yang mana digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 0 – 1, tetapi merupakan bentangan antara beberapa nilai yang dalam penelitian ini adalah bentangan nilai antara 1 sampai dengan 10.

Rumus ini ditulis sebagai berikut :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k - 1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

dimana:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan.

σ_t^2 = varians total.

σ_b^2 = jumlah varians butir.

Untuk perhitungan, digunakan program SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows versi 10.0

3.7 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Bagian penting dari prosedur statistik mengenai model dari data adalah menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (*Goodness of Fit*), sekaligus mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, dalam penelitian ini ada 3 formula yang digunakan yaitu uji multikolinearitas, heterokedastisitas, dan normalitas, sedangkan uji autokorelasi tidak dilakukan pengujian karena data dalam penelitian ini adalah

data *cross section* dan bukan data *time series*. Santosa (2000) menyatakan bahwa pengujian autokorelasi adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (periode sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan problem *autokorelasi*. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Pengujian autokorelasi dilakukan pada data *time series*

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali, 2001):

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- b. Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.

- c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0.10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinearitas yang masih dapat dia tolerir.

Namun satu hal yang harus menjadi perhatian adalah bahwa karena penelitian ini adalah penelitian yang bersifat *kontingensi* atau menggunakan *persamaan regresi moderat*, maka bila terjadi suatu multikolinearitas yang tinggi adalah bukan satu hal yang penting (Riyanto, 2001, Mardiyah, 2000). Perhatian utama dalam persamaan regresi moderat adalah pada koefisien interaksi antara variabel independen dan variabel moderat serta sifat pengaruh yang ada. Jika koefisien tersebut signifikan dan positif ($\beta_{interaksi} > 0$); menunjukkan bahwa hipotesis tersebut didukung dan persamaan regresi signifikan. (Mardiyah, 2000; Syafruddin, 2001; Riyanto, 2001)

2. Uji Heterokedastitas

Uji ini mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastitas. Model regresi yang baik adalah bila tidak terjadi homokedastitas.

Untuk melihat adanya heterokedastitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u, decreasing variance of u*, dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dihasilkan terletak menyebar disekitar garis diagonal maka regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heterokedastitas, tetapi homokedastitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dilakukan dengan cara yang paling mudah yaitu dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang paling handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk

satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

3. 8 Teknik Analisis

a. Analisa Kualitatif

Analisa data dengan menginterpretasikan keterkaitan variabel penelitian dengan memberikan penjelasan atau penggambaran tanpa melakukan perhitungan statistik.

b. Analisa kuantitatif

Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini karena data terbagi menjadi data parametrik dan non parametrik sehingga dibuat dengan skala Likert berskala 10 agar berubah menjadi terukur secara ordinal. Pengukuran menggunakan skala Likert yang terdiri atas 10 derajat kepentingan. Skala tersebut sudah disesuaikan dengan pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Responden tinggal memilih bagian dari 10 poin yang bertingkat sesuai dengan jawaban yang hendak diberikan.

Hasil penelitian kemudian dihitung setiap variabel sebagai satu nilai bagi setiap responden. Setelah itu nilai jawaban seluruh responden dijumlahkan, dan dapat dihitung melalui program SPSS. Metode penganalisaan data yang menjelaskan dengan menggunakan perhitungan statistik dengan SPSS yaitu untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan apakah dapat diterima atau ditolak. Maka akan digunakan perhitungan statistik yang sesuai dengan tipe penelitian yaitu regresi moderat.

Analisa dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban pertanyaan yang pengolahannya dengan perhitungan komputer.

Persamaan regresi moderat yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hubungan variabel moderat seperti yang dikemukakan oleh Riyanto (2001) yaitu :

(I) Rumus regresi moderat untuk menguji pengaruh *moderating variable lingkungan* (hipotesis 1):

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3 x_1x_2$$

(II) Rumus regresi moderat untuk menguji pengaruh *moderating variable strategi diferensiasi pemasaran* (hipotesis 2):

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_{3,1} + b_3x_1x_{3,1}$$

(III) Rumus regresi moderat untuk menguji pengaruh *moderating variable strategi diferensiasi inovatif* (hipotesis 3):

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_{3,2} + b_3x_1x_{3,2}$$

(IV) Rumus regresi moderat untuk menguji pengaruh *moderating variable strategi kepemimpinan biaya* (hipotesis 4):

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_{3,3} + b_3x_1x_{3,3}$$

Dimana:

Y = kinerja perusahaan

x₁ = orientasi wirausaha

x₂ = lingkungan

x_{3,1} = strategi diferensiasi marketing

x_{3.2} = strategi diferensiasi inovatif

x_{3.3} = strategi kepemimpinan biaya

a = intercept

b = slope

Penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa variasi kinerja perusahaan dipengaruhi oleh interaksi dari dua variabel independen. Schoonhoven (1981), Govindrajan (1986) dalam Mardiyah (2001) dan Riyanto (2001) mengungkapkan bahwa pengaruh utama (*main effect*) dari masing-masing variabel independen tidak dapat diinterpretasikan, fokus utama dari persamaan regresi moderat adalah terletak pada signifikansi indeks koefisiennya dan sifat pengaruh interaksi dalam persamaan tersebut. Jika koefisien β (Beta) pada hubungan interaksi antara variabel independen signifikan dan positif ($\beta_{\text{interaksi}} > 0$), maka interaksi persamaan moderat tersebut signifikan dan menunjukkan bahwa hipotesis didukung. Sebaliknya apabila koefisien β dari interaksi variabel independen tidak signifikan, maka interaksi dalam persamaan moderat tersebut tidak signifikan pula (Mardiyah, 2001). Dan pembahasan selanjutnya dilakukan secara matematik perhitungan *partial derivative* untuk melihat arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel. Efek *non-monotonic* menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dipengaruhi oleh *variabel moderating*.

Pengujian efek *non-monotonic* dilakukan untuk melihat arah hubungan antara variabel independen dan variabel moderat, dan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- (1) membuat turunan parsial dari persamaan regresi yang ada.
- (2) Menentukan nilai dari titik infleksi (*inflection point*).
- (3) Menghubungkan titik-titik yang ada di sumbu Y dan sumbu X dalam bentuk garis lurus (kurva).

BAB IV

ANALISA DATA

4. 1 Pendahuluan

Bab ini menyajikan uraian obyek penelitian, analisis dan pembahasan dari data yang diperoleh melalui kuesioner terhadap responden. Analisis yang dilakukan terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan akan diuraikan seperti pengajuan yang telah tertera pada Bab III. Tahap pertama akan dibahas hasil dari pengumpulan data, kemudian proses-proses berikutnya adalah proses dan analisis data yang akan diuji secara menyeluruh dengan menggunakan program SPSS 10.0 dan uji hipotesis serta pembahasan hasil penelitian yang berkaitan dengan hipotesis.

4. 2 Gambaran Umum Perusahaan Industri Kecil Jenis Aneka di Kota Semarang

Berdasarkan laporan kantor Departemen Tenaga Kerja Kota Semarang pada tahun 1996-2000 yang berdasarkan atas hasil pendaftaran perusahaan sebagaimana yang diwajibkan oleh Undang-Undang No. 7 Tahun 1982 tentang wajib lapor ketenagakerjaan di perusahaan, maka jumlah perusahaan di kota Semarang tercatat sebanyak 1463 perusahaan, yang meliputi berbagai sektor industri.

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari hasil pendataan dan pemutakhiran data pada tahun 2000 oleh Kantor Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Depperindag) kota Semarang yang kemudian dilakukan pengecekan silang (*cross-check*) dengan data perusahaan industri yang ada di kota Semarang yang diterbitkan oleh Kantor Wilayah Departemen Perindustrian dan Perdagangan

(Kanwil Depperindag) Propinsi Jawa Tengah, maka jumlah perusahaan industri kecil di kota Semarang tercatat 769 unit usaha kecil yaitu usaha yang mempunyai nilai investasi awal dibawah Rp 200 juta kecuali tanah dan bangunan, dimana sebanyak 196 unit diantaranya adalah merupakan industri kecil jenis industri aneka. Industri Aneka (IA) menurut pengertiannya adalah suatu jenis industri yang memproduksi barang dengan cara mengolah suatu produk dari produk asal sebelumnya. Industri aneka adalah satu jenis industri hilir yang mana adalah pengelompokkan satu jenis industri yang didalamnya terdapat industri-industri yang tidak dapat dikelompokkan kedalam jenis industri lainnya.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 589/ MPP/ Kep/ 10/ 1999, industri di Indonesia dikelompokkan menjadi Industri Hasil Pertanian dan Kehutanan (IHPK) dan Industri Logam, Mesin, dan Kimia (ILMK) serta Industri Aneka (IA) dimana masing-masing kelompok industri berada dibawah satu *Direktorat Jenderal*. Setiap kelompok industri terdiri atas berbagai jenis industri yang diklasifikasikan menurut nomor kode yang didasarkan pada Klasifikasi Lapangan Usaha Industri (KLUI).

4. 3 Hasil Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pengambilan sampel purposive diperoleh data bahwa jumlah perusahaan yang telah beroperasi selama minimal tiga tahun adalah sebanyak 164 perusahaan. Kemudian berdasarkan data tersebut dilakukan penyebaran kuesioner secara langsung terhadap pimpinan perusahaan yang bersangkutan dan diperoleh hasil sebanyak 124 perusahaan sedangkan sebanyak 40 perusahaan lainnya tidak bersedia berhasil ditemui atau tidak bersedia diwawancarai.

Berdasarkan perhitungan rumus dan tabel mengenai penentuan ukuran sampel dari Isaac dan Michael (1982) dalam Sugiyono (1999) dengan taraf kesalahan 5% maka jumlah minimal yang diperoleh dari populasi sebanyak 170 adalah sebanyak 120 unit usaha. Dengan demikian jumlah data yang telah diperoleh yaitu sebanyak 124 kuesioner adalah telah memenuhi syarat.

Dari hasil kuesioner terhadap responden tersebut didapati klasifikasi responden dalam hal jenis kelamin, pendidikan tertinggi, jumlah tenaga kerja dan tahun berdirinya usaha. Hasil pengklasifikasian tersebut ditunjukkan dalam tabel-tabel berikut ini:

Tabel 4. 1
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Pria	108	87,1
Wanita	16	12,9
Jumlah	124	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2001

Berdasarkan data yang tampak pada tabel 4. 1 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar jumlah pimpinan industri kecil jenis aneka adalah pria yaitu sebanyak 108 orang (87,1%). Jumlah pemilik atau pimpinan usaha industri kecil jenis aneka dengan jenis kelamin wanita di kota Semarang adalah sebanyak 16 orang (12,9%).

Tabel 4. 2
Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Tertinggi

Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
SD	20	16,13
SLTP	27	21,77
SLTA	59	47,58
Dipl/ Sarjana	18	14,52
Jumlah	124	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2001

Berdasarkan data yang ada dalam tabel 4. 2 diatas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan pimpinan industri kecil aneka di kota Semarang yang paling besar adalah SLTA yaitu sebanyak 59 orang (47,58%). Tingkat pendidikan pimpinan industri kecil aneka yang terbanyak selanjutnya adalah SLTP sebanyak 27 orang (21,77%), kemudian SD sebesar 20 orang (16,13%) dan yang paling sedikit jumlahnya adalah jumlah pimpinan dengan tingkat pendidikan Diploma/ Sarjana yaitu hanya sebesar 18 orang (14,52%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pimpinan usaha industri kecil aneka di Semarang adalah relatif masih rendah.

Tabel 4. 3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
1 - 5 orang	11	8,87
6 - 10 orang	44	35,48
11 - 15 orang	36	29,04
16 - 20 orang	22	17,74
21 - 25 orang	6	4,84
> 25 orang	5	4,03
Jumlah	124	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2001

Tabel 4. 3 diatas menunjukkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh industri kecil aneka di kota Semarang. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh industri kecil aneka sebagian besar adalah dibawah 15 orang. Hal ini dapat dilihat dari data diatas yang menunjukkan bahwa sebagian besar industri kecil aneka mempunyai tenaga kerja kurang dari 15 orang.

Tabel 4. 4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Tahun Berdirinya Usaha

Tahun Berdiri	Jumlah Responden	Prosentase
< 1981	13	10,48
1981 - 1985	29	23,39
1986 - 1990	25	20,16
1991 - 1995	47	37,91
1996 - 1997	10	8,06
Jumlah	124	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2001

Tabel 4. 4 menunjukkan data mengenai tahun berdirinya industri kecil aneka di Semarang. Tahun 1991-1995 adalah tahun dimana banyak berdiri industri kecil aneka yang baru di kota Semarang. Pada tahun 1981 sampai dengan tahun 1985 menempati urutan kedua dalam jumlah berdirinya unit usaha industri aneka yaitu sebanyak 29 unit usaha (23,39%).

4. 4 Diskripsi Statistik

Diskripsi statistik dalam penelitian ini didasarkan pada jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian yang ada didalam kuesioner, yaitu sebanyak 27 buah. Dari 27 buah jawaban responden tersebut, dilakukan perhitungan terhadap statistik penelitian. Hasil perhitungan statistik penelitian untuk tiap-tiap variable dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4. 5
Deskripsi Statistik Orientasi Wirausaha, Lingkungan, Strategi dan Kinerja Perusahaan

Variabel	Rata-rata	Deviasi Standar	Kisaran Aktual	Kisaran Teoritis
Orientasi Wirausaha	44,52	16,54	9 – 78	9 – 90
Lingkungan	41,41	15,40	14 – 76	8 – 80
Marketing Differentiation	12,43	6,64	3 – 27	3 – 30
Innovative Differentiation	8,60	5,14	2 – 19	2 – 20
Cost Leadership	10,86	4,36	2 – 18	2 – 20
Kinerja perusahaan	12,97	6,04	3 - 24	3 - 30

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Orientasi Wirausaha. Pengukuran variabel ini dilakukan menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Zahra (1998) serta digunakan pula oleh Wiklund (1999). Instrumen ini terdiri atas 9 buah pertanyaan. Skala Likert 1 sampai 10 digunakan untuk menilai tingkat orientasi wirausaha dari responden. Skala 1 menunjukkan tingkat orientasi wirausaha yang sangat rendah, sedang skala 10 menunjukkan tingkat orientasi wirausaha yang sangat tinggi.

Berdasarkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat orientasi wirausaha industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup rendah. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata orientasi wirausaha industri kecil aneka sebesar 44,52 yang mana berarti nilai ini lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 45.

Lingkungan. Pengukuran variabel ini dilakukan menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Miller (1983) yang terdapat serta digunakan dalam penelitian Dess, Lumpkin dan Covin (1997). Instrumen ini terdiri atas 8 buah pertanyaan. Skala Likert 1 sampai 10 digunakan untuk menilai tingkat pengaruh lingkungan yang dihadapi responden. Skala 1 menunjukkan tingkat pengaruh tekanan lingkungan yang sangat rendah, sedang skala 10 menunjukkan tingkat pengaruh tekanan lingkungan yang sangat tinggi.

Berdasarkan diskripsi statistik dalam tabel 4. 5 tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat pengaruh lingkungan dari industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup tinggi. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata lingkungan dari industri aneka di kota Semarang sebesar 41,41 yang mana

berarti nilai ini lebih tinggi bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 40.

Marketing Differentiation. Pengukuran variabel ini dilakukan menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997). Instrumen ini juga digunakan oleh Beal (2000) yang mana terdiri atas 3 buah pertanyaan. Skala Likert 1 sampai 10 digunakan untuk menilai tingkat strategi marketing differentiation dari responden. Skala 1 menunjukkan tingkat strategi marketing differentiation yang sangat rendah, sedang skala 10 menunjukkan tingkat strategi marketing differentiation yang sangat tinggi.

Berdasarkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat marketing differentiation industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup rendah. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata strategi marketing differentiation industri kecil aneka sebesar 12,43 yang mana berarti nilai ini lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 15.

Innovative Differentiation. Pengukuran variabel ini dilakukan menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997). Instrumen ini terdiri atas 2 buah pertanyaan. Skala Likert 1 sampai 10 digunakan untuk menilai tingkat innovative differentiation dari responden. Skala 1 menunjukkan tingkat innovative differentiation yang sangat rendah, sedang skala 10 menunjukkan tingkat innovative differentiation yang sangat tinggi.

Berdasarkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat innovative differentiation industri kecil aneka di kota

Semarang adalah rendah. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata innovative differentiation industri kecil aneka sebesar 8,60 yang mana berarti nilai ini lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran aktual dan teoritis teoritis yaitu sebesar 9,5 dan 10.

Cost Leadership. Pengukuran variabel ini dilakukan menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997). Instrumen ini terdiri atas 2 buah pertanyaan. Skala Likert 1 sampai 10 digunakan untuk menilai tingkat strategi cost leadership dari responden. Skala 1 menunjukkan tingkat strategi cost leadership yang sangat rendah, sedang skala 10 menunjukkan tingkat strategi cost leadership yang sangat tinggi.

Berdasarkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat strategi cost leadership industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup tinggi. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata cost leadership industri kecil aneka sebesar 10,86 yang mana berarti nilai ini lebih besar bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran aktual dan teoritis yaitu sebesar 9 dan 10.

Kinerja Perusahaan. Pengukuran variabel ini dilakukan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang terdiri atas 3 butir pertanyaan. Skala Likert 1 sampai 10 digunakan untuk menilai tingkat kinerja perusahaan dari responden. Skala 1 menunjukkan tingkat kinerja perusahaan yang sangat rendah, sedang skala 10 menunjukkan tingkat kinerja perusahaan yang sangat tinggi.

Berdasarkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat kinerja perusahaan industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup rendah. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata kinerja perusahaan industri kecil aneka sebesar 12,97 yang mana berarti nilai ini lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis sebesar 15.

4. 5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui apakah pengukuran atau pengambilan *proksi* dalam pengumpulan data primer telah sesuai dengan model yang dipakai untuk analisis data pada penelitian ini maka perlu dilakukan uji validitas. Dengan kata lain alat yang dipakai untuk analisis pada penelitian ini operasionalisasinya sampai kepada pengukuran informasi yang terkecil (dalam hal ini dapat dilihat pada desain kuesionernya) apakah sudah sesuai (*valid*) dan reliabel.

Uji validitas (*construct validity*) dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sampai sejauh mana derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran yang digunakan oleh instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang sama.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS dan apabila hasil koefisien korelasi Pearson dan Spearman

yang ada menunjukkan hasil lebih kecil dari 0,3 berarti instrumen pengukuran tersebut tidak valid. Sebaliknya bila nilai koefisien korelasi Pearson dan Spearman menunjukkan nilai lebih besar dari 0,3 maka instrumen pengukuran tersebut adalah valid. Dan instrumen pengukuran dikatakan reliabel atau handal jika nilai koefisien *alpha* sama dengan atau lebih besar dari 0,6 (Sugiyono, 1999).

Tabel 4. 6
Hasil Pengukuran Reliabilitas dan Validitas
Instrumen Pengukuran dengan bantuan SPSS for Windows

Dimensi	Indikator/ Item Pertanyaan	Koefisien Alpha	Pearson's Correlation	Spearman's Correlation
Orientasi Wirausaha	X_1	0,8779	0,834	0,835
	X_2		0,810	0,797
	X_3		0,805	0,780
	X_4		0,815	0,791
	X_5		0,796	0,782
	X_6		0,756	0,746
	X_7		0,835	0,843
	X_8		0,780	0,775
	X_9		0,766	0,758
Lingkungan	X_{10}	0,8441	0,789	0,778
	X_{11}		0,753	0,738
	X_{12}		0,790	0,792
	X_{13}		0,833	0,835
	X_{14}		0,784	0,780
	X_{15}		0,781	0,782
	X_{16}		0,813	0,808
	X_{17}		0,882	0,886
Marketing Differentiation	X_{18}	0,7927	0,810	0,816
	X_{19}		0,846	0,850
	X_{20}		0,864	0,869
Innovative Differentiation	X_{21}	0,7148	0,868	0,877
	X_{22}		0,897	0,897
Cost Leadership	X_{23}	0,6629	0,870	0,864
	X_{24}		0,860	0,860

Kinerja Perusahaan	X_{25}	0,7465	0,760	0,727
	X_{26}		0,876	0,869
	X_{27}		0,804	0,829
Koefisien Alpha Total		0,8476		

Sumber: Data primer Diolah, 2001

Pada dimensi orientasi wirausaha nampak bahwa nilai reliabilitas menunjukkan nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 , dimana nilai koefisien alpha menunjukkan nilai sebesar 0,8779. Nilai ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari variabel ini adalah tinggi. Nilai validitas yang diukur menggunakan korelasi Pearson dan Spearman menunjukkan bahwa keseluruhan nilai validitas dari variabel orientasi wirausaha adalah lebih besar dari 0,3 sehingga keseluruhan butir dalam variabel ini adalah valid.

Pada dimensi lingkungan nampak bahwa nilai koefisien alpha variabel ini adalah sebesar 0,8441 yang berarti butir-butir pertanyaan dalam variabel ini adalah reliabel atau akurat didalam mengukur variabel yang ada. Pengujian validitas terhadap butir-butir pertanyaan yang ada menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang ada adalah valid karena mempunyai nilai lebih dari 0,3.

Pengujian terhadap variabel marketing differentiation menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0,7927. Nilai koefisien alpha dari variable ini menunjukkan arti bahwa variable yang diuji adalah reliabel. Pada pengujian validitas terhadap variabel ini juga menunjukkan bahwa tiap butir pertanyaan yang ada adalah valid.

Pengujian terhadap variabel innovative differentiation menunjukkan nilai sebesar 0,7148. Hal ini menunjukkan bahwa variabel ini adalah mempunyai nilai

reliabilitas yang tinggi. Selanjutnya pengujian validitas menunjukkan bahwa masing-masing butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variable ini adalah valid.

Selanjutnya pengujian dilakukan validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap variabel strategi cost leadership. Nilai koefisien alpha dari variabel ini adalah sebesar 0,6629 yang berarti variabel ini adalah mempunyai nilai reliabilitas yang cukup tinggi. Pengujian reliabilitas dan validitas terhadap variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini menunjukkan nilai koefisien alpha sebesar 0,7465 yang berarti reliabel, serta nilai koefisien korelasi Pearson dan Spearman juga menunjukkan bahwa masing-masing butir pertanyaan dalam variable kinerja perusahaan ini adalah valid.

Terakhir nilai koefisien alpha dari penelitian ini adalah sebesar 0,8476. Nilai koefisien alpha tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini adalah mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi.

Maka dengan demikian berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas diatas dapat dilihat bahwa butir-butir pertanyaan yang ada dalam penelitian ini semuanya adalah valid dan reliabel. Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien alpha, koefisien korelasi Pearson dan Spearman antar pertanyaan dalam penelitian adalah diatas 0,3 dan menurut Hair (1985) semakin tinggi koefisien korelasi (mendekati nilai 1) maka akan semakin valid dan reliabel butir-butir pertanyaan dalam penelitian.

4.6 Uji Asumsi Klasik

Uji ekonometrika (pengujian penyimpangan model klasik) dilakukan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh pada kelima model regresi dalam penelitian ini dapat diterima secara ekonometrik, dimana pengujian dilaksanakan

melalui uji multikolinearitas, heterokedastisitas dan uji normalitas. Uji otokorelasi tidak dilakukan karena data dalam penelitian ini adalah data *cross section* dan bukan data *time series*.

4. 6. 1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat erat antar variabel independen dalam sebuah model regresi berganda. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam sebuah model persamaan regresi, maka dapat digunakan beberapa indikator, sebagai berikut (Ghozali, 2001):

1. Indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*).

Sebuah model persamaan regresi berganda bebas multikolinearitas jika mempunyai nilai VIF dibawah nilai 10 .

2. Indikator nilai cutoff dari Tolerance.

Sebuah model persamaan regresi berganda bebas multikolinearitas jika mempunyai nilai toterance diatas angka 0.1.

Dari hasil perhitungan regresi dengan bantuan aplikasi komputer SPSS yang dapat dilihat pada lampiran, maka diketahui bahwa penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik multikolinearitas yang indikasinya tampak dalam :

1. Pada model regresi yang ada (Lampiran 1 pada bagian nilai *VIF* dan *Tolerance*) nilai VIF untuk variabel-variabel yang ada adalah dibawah nilai 10 dengan nilai *tolerance* berada diatas ambang kolinearitas (0,1).
2. Pengujian multikolinearitas masing-masing variabel secara independen (Lampiran 3) menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan *VIF* masing-masing

variabel independen adalah diatas ambang batas (0.1) dan nilai VIF masing-masing variabel independen adalah dibawah 10.

4. 6. 2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas (*heteroscedasticity*) dilakukan untuk mendeteksi penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homokedastisitas*. Dan jika varians berbeda, disebut *heteroskedastisitas*. Metode regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Heterokedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya heterokedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* atau diagram pencar dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing variance of u*, dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan.

Berdasarkan hasil dari *scatter plot* dalam lampiran 3 yang ada menunjukkan bahwa data-data yang digunakan dalam penelitian ini relatif terbebas dari heterokedastisitas, karena hasilnya tidak membentuk suatu pola tertentu yaitu tidak membentuk pola bergelombang, menyempit ataupun melebar. Selain itu dari grafik yang ada tampak bahwa titik-titik yang ada dalam grafik adalah menyebar secara acak, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai dalam penelitian (Singgih, 2000).

4. 6.3 Uji Normalitas

Untuk melihat normalitas data, peneliti melakukan uji normalitas dengan cara melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang paling handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada lampiran 3 maka dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja berdasarkan masukan variabel-variabel yang mempengaruhinya (Santoso, 2000).

4.7 Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini ada 4 (empat) hipotesis yang akan diuji untuk melihat bagaimana interaksi antara variabel orientasi wirausaha dengan variabel moderat yaitu lingkungan dan strategi mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *multiple regression* seperti yang terdapat dalam Riyanto (2001) dengan tujuan untuk menguji hubungan interaksi antara variabel independen dengan variabel moderat terhadap variabel dependennya yaitu kinerja perusahaan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien korelasi interaksi antara variabel independen dengan variabel moderatnya. Jika koefisien interaksi positif ($\beta_{\text{interaksi}} > 0$) dan signifikan, maka interaksi antara variabel independen dengan variabel moderat mempengaruhi variabel independen. Sebaliknya bila koefisien interaksi tidak signifikan, maka interaksi antara variabel independen dengan variabel moderat tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Govindarajan, 1986; Riyadi, 2000; Mardiyah, 2001; Riyanto, 2001).

Selanjutnya dilakukan perhitungan secara matematik *partial derivative* untuk melihat arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel. Efek *non-monotonic* menunjukkan arah hubungan antara variabel independen dengan variabel moderat dalam mempengaruhi variabel dependen.

4. 7. 1 Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang positif (dan signifikan) dari variabel lingkungan sebagai variabel moderat dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini dilakukan untuk menerima atau menolak hipotesis (pertama) yang diajukan dan dilaksanakan dengan analisis persamaan regresi moderat; dimana apabila nilai koefisien interaksi antara variabel independen dan moderat positif atau lebih besar dari nol ($\beta_{\text{interaksi}} > 0$) pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* dari

variabel interaksi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) maka hipotesis yang diajukan diterima (Govindarajan, 1986; Riyadi, 2000; Mardiyah, 2001; Riyanto, 2001).

Hipotesis penelitian yang pertama diuji dengan menggunakan persamaan *multiple regression* sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2$$

Dalam hal ini α , β_1 , β_2 , dan β_3 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah kinerja perusahaan, X_1 menunjukkan orientasi wirausaha dan X_2 adalah lingkungan serta $X_1 X_2$ merupakan interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan. Hasil pengujian dengan menggunakan *multiple regression* ini nampak dalam tabel 4. 7 berikut ini.

Tabel 4. 7
Interaksi Orientasi Wirausaha dan Lingkungan
Terhadap Kinerja Perusahaan

Variabel	Koefisien	Nilai	SE	T - test	p - value
Orientasi Wirausaha	β_1	-0,400	0,056	-7,115	0,000
Lingkungan	β_2	-0,140	0,060	-2,317	0,022
Interaksi	β_3	0,009398	0,001	6,933	0,000
Konstanta	β	20,134	2,792	7,212	0,000

$R^2 = 0,612$; Adjusted $R^2 = 0,602$; $n = 124$; $F = 62,994$; Sig. 0,000

Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 4. 7 menunjukkan bahwa secara signifikan interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan mempengaruhi

kinerja perusahaan dengan koefisien regresi sebesar 0,009398 pada tingkat signifikansi $p < 0,05$ dengan nilai F sebesar 62,994 signifikan pada $p = 0,000$. Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila manajer dalam menerapkan orientasi wirausaha juga memperhatikan variabel lingkungan. Hasil pengujian ini mendukung sebagian hipotesis (1) yang telah disajikan pada Bab 2. Untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, pembahasan dilanjutkan dengan melakukan perhitungan secara matematik *partial derivative*, hasil perhitungan nantinya akan disajikan dalam bentuk grafik.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian adalah:

$$Y = 20,134 - 0,400 X_1 - 0,140 X_2 + 0,009398 X_1 X_2 \dots \quad (1a)$$

Pembahasan selanjutnya, akan dilakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan regresi diatas, diperoleh nilai sebagai berikut:

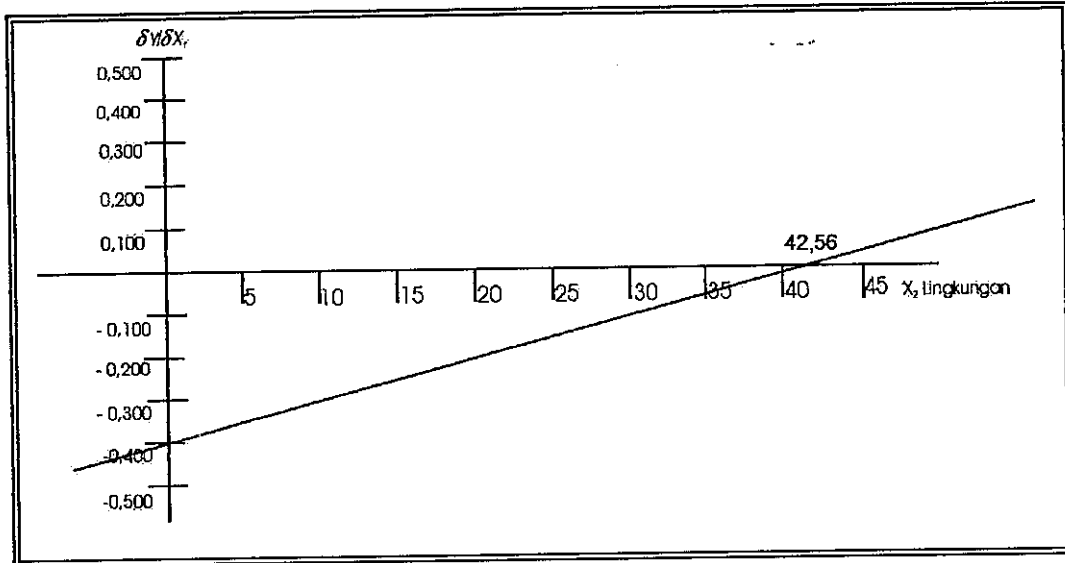
$$\delta Y / \delta X_1 = -0,400 + 0,009398 X_2 \dots \dots \dots \quad (1b)$$

$$X_2 = 0 \qquad \delta Y / \delta X_1 = -0,400$$

$$\delta Y / \delta X_1 = 0 \qquad X_2 = -(-0,400 / 0,009398) = 42,56$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas, titik yang memotong sumbu Y ($\delta Y / \delta X_1$) terletak pada angka -0,400, dan titik yang memotong sumbu X (X_2) pada angka 42,56 yang selanjutnya disebut sebagai titik infleksi (*inflection point*). Untuk memperjelas mengenai arah dan efek non-monotonic dari masing-masing variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 4. 1.

Gambar 4. 1
Pengaruh Lingkungan Terhadap Hubungan Antara
Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan



Grafik yang disajikan dalam gambar 4. 1 menunjukkan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan mempengaruhi kinerja perusahaan (lingkungan berperan sebagai variabel *moderating*). Sumbu vertikal ($\delta Y / \delta X_1$) menunjukkan pengaruh dari orientasi wirausaha (X_1) terhadap kinerja perusahaan (Y). Sumbu horisontal menunjukkan kisaran dari tingkat lingkungan (X_2), dan kurva (*slope garis*) menunjukkan perubahan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya perubahan dalam orientasi wirausaha melalui kisaran nilai yang ada pada variabel lingkungan. Dalam gambar tersebut juga terlihat hubungan yang *non-monotonic* antara lingkungan dengan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan hanya pada tingkat pengaruh lingkungan yang lebih tinggi dari titik infleksi atau *inflection point* (42,56). Pada tingkat pengaruh

lingkungan yang lebih rendah, terdapat hubungan negatif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis (1) yang mengemukakan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan tinggi bila tingkat lingkungan perusahaan tinggi. Sebaliknya, pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah, bila tingkat lingkungan rendah.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997). Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian dari Tan (1996) yang melakukan penelitian di Cina yang menyatakan bahwa lingkungan secara positif memoderasi hubungan antara strategi proaktif, inovasi dan pengambilan resiko; yang dalam penelitian Zahra (1998) merupakan dimensi orientasi wirausaha; terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan kecil dikenal mempunyai keterbatasan sumber daya apabila dibandingkan dengan perusahaan besar sehingga perusahaan kecil memiliki keterbatasan dalam hal pilihan strateginya (Matthews & Scott, 1995). Keterbatasan dan kelangkaan sumberdaya, internal maupun eksternal (*environmental hostility*), justru mendorong mereka untuk bersikap lebih proaktif, inovatif dan berani mengambil resiko dalam rangka memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk bertahan hidup dan bersaing. Semakin tinggi tingkat *environmental hostility* akan mendorong perusahaan kecil untuk lebih proaktif, inovatif dan berani mengambil resiko untuk mendapatkan kinerja yang diharapkan.

4. 7. 2 Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Strategi Marketing Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang positif (dan signifikan) dari variabel marketing differentiation sebagai variabel moderat dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini dilakukan untuk menerima atau menolak hipotesis (kedua) yang diajukan dan dilaksanakan dengan analisis persamaan regresi moderat; dimana apabila nilai koefisien interaksi antara variabel independen dan moderat positif atau lebih besar dari nol ($\beta_{interaksi} > 0$) pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) atau *confidence level* 95% besarnya probability value dari variabel interaksi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) maka hipotesis yang diajukan diterima (Govindarajan, 1986; Riyadi, 2000; Mardiyah, 2001; Riyanto, 2001).

Hipotesis penelitian yang kedua diuji dengan menggunakan persamaan *multiple regression* sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{3,1} + \beta_3 X_1 X_{3,1}$$

Dalam hal ini α , β_1 , β_3 , dan β_7 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah kinerja perusahaan, X_1 menunjukkan orientasi wirausaha dan $X_{3,1}$ adalah marketing differentiation serta $X_1 X_{3,1}$ merupakan interaksi antara orientasi wirausaha dengan marketing differentiation. Hasil pengujian dengan menggunakan *multiple regression* ini nampak dalam tabel 4. 8 berikut ini.

Tabel 4. 8
Interaksi Orientasi Wirausaha dan Strategi Marketing Differentiation
Terhadap Kinerja Perusahaan

Variabel	Koefisien	Nilai	SE	T - test	p -value
Orientasi Wirausaha	β_1	-0,277	0,042	-6,638	0,000
Marketing Differentiation	β_2	-0,320	0,138	-2,310	0,023
Interaksi	β_3	0,01992	0,003	6,535	0,000
Konstanta	β	19,046	2,169	8,780	0,000

$R^2 = 0,541$; Adjusted $R^2 = 0,530$; $n = 124$; $F = 47,188$, Sig. 0.000

Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 4. 8 menunjukkan bahwa secara signifikan interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan mempengaruhi kinerja perusahaan dengan koefisien regresi sebesar 0,01992 pada tingkat signifikansi $p < 0,05$ dengan nilai F sebesar 47,188 signifikan pada $p = 0,000$. Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila manajer dalam menerapkan orientasi wirausaha juga memperhatikan variabel strategi marketing differentiation. Hasil pengujian ini mendukung sebagian hipotesis (2) yang telah disajikan pada Bab 2 yang menyatakan bahwa strategi marketing differentiation memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, pembahasan dilanjutkan dengan melakukan perhitungan secara matematik *partial derivative*, hasil perhitungan akan disajikan dalam bentuk grafik.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian adalah:

$$Y = 19,046 - 0,277 X_1 - 0,320 X_{3,1} + 0,01992 X_1 X_{3,1} \dots\dots\dots (2a)$$

Pembahasan selanjutnya, akan dilakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan regresi diatas, diperoleh nilai sebagai berikut :

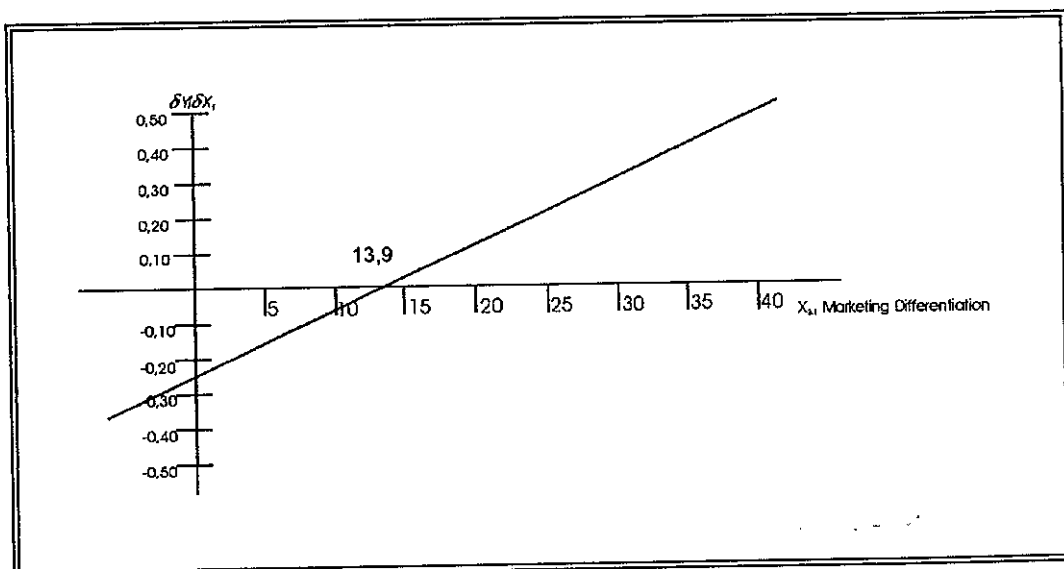
$$\delta Y / \delta X_1 = -0,277 + 0,01992 X_{3,1} \dots\dots\dots (2b)$$

$$X_{3,1} = 0 \qquad \delta Y / \delta X_1 = -0,277$$

$$\delta Y / \delta X_1 = 0 \qquad X_{3,1} = -(-0,277 / 0,01992) = 13,9$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas, titik yang memotong sumbu Y ($\delta Y / \delta X_1$) terletak pada angka -0,277, dan titik yang memotong sumbu X ($X_{3,1}$) pada angka 13,9 yang selanjutnya disebut sebagai titik infleksi (*inflection point*). Untuk memperjelas mengenai arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 4. 2.

Gambar 4. 2
Pengaruh Marketing Differentiation Terhadap Hubungan Antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan



Grafik yang disajikan dalam gambar 4. 2 menunjukkan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan marketing differentiation mempengaruhi kinerja perusahaan (marketing differentiation berperan sebagai variabel *moderating*). Sumbu vertikal ($\delta Y / \delta X_1$) menunjukkan pengaruh dari orientasi wirausaha (X_1) terhadap kinerja perusahaan (Y). Sumbu horisontal menunjukkan kisaran dari tingkat marketing differentiation ($X_{3.1}$), dan kurva (*slope garis*) menunjukkan perubahan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya perubahan dalam orientasi wirausaha melalui kisaran nilai yang ada pada variabel marketing differentiation. Dalam gambar tersebut juga terlihat hubungan yang *non-monotonic* antara marketing differentiation dengan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan hanya pada tingkat strategi marketing differentiation yang lebih tinggi dari titik infleksi atau *inflection point* (13,9). Pada tingkat marketing differentiation yang lebih rendah, terdapat hubungan negatif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis (2) yang mengemukakan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh marketing differentiation. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan tinggi bila tingkat marketing differentiation perusahaan tinggi. Sebaliknya, pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah, bila tingkat marketing differentiation perusahaan rendah. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997).

4. 7. 3 Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Strategi Innovative Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang positif (dan signifikan) dari variabel innovative sebagai variabel moderat dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini dilakukan untuk menerima atau menolak hipotesis (ketiga) yang diajukan dan dilaksanakan dengan analisis persamaan regresi moderat; dimana apabila nilai koefisien interaksi antara variabel independen dan moderat positif atau lebih besar dari nol ($\beta_{interaksi} > 0$) pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) atau *confidence level* 95% besarnya probability value dari variabel interaksi lebih kecil dari 0.05 ($p < 0,05$) maka hipotesis yang diajukan diterima (Govindarajan, 1986; Riyadi, 2000; Mardiyah, 2001; Riyanto, 2001).

Hipotesis penelitian yang ketiga diuji dengan menggunakan persamaan *multiple regression* sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{3,2} + \beta_3 X_1 X_{3,2}$$

Dalam hal ini α , β_1 , β_2 , dan β_3 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah kinerja perusahaan, X_1 menunjukkan orientasi wirausaha dan $X_{3,2}$ adalah innovative differentiation serta $X_1 X_{3,2}$ merupakan interaksi antara orientasi wirausaha dengan marketing differentiation. Hasil pengujian dengan menggunakan *multiple regression* ini nampak dalam tabel 4. 9 berikut ini.

Tabel 4. 9
Interaksi Orientasi Wirausaha dan Strategi Innovative Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan

Variabel	Koefisien	Nilai	SE	T - test	p -value
Orientasi Wirausaha	β_1	-0,268	0,040	-6,760	0,000
Innovative Differentiation	β_2	-0,468	0,183	-2,564	0,012
Interaksi	β_3	0,02863	0,004	6,820	0,000
Konstanta	β	18,888	2,019	9,356	0,000

$R^2 = 0,565$; Adjusted $R^2 = 0,554$; $n = 124$; $F = 51,955$; Sig. 0,000

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi *innovative differentiation* dalam koefisien interaksi β_3 adalah sebesar 0,02863 yang signifikan pada $p < 0,05$ dengan nilai F sebesar 51,955 signifikan pada $p = 0,000$. Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila manajer dalam menerapkan orientasi wirausaha juga memperhatikan variabel strategi *innovative differentiation*. Hasil pengujian ini mendukung sebagian hipotesis (3) yang telah disajikan pada Bab 2 yang menyatakan bahwa strategi *innovative differentiation* memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, pembahasan dilanjutkan dengan melakukan perhitungan secara matematik *partial derivative*, hasil perhitungan akan disajikan dalam bentuk grafik.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian adalah:

$$Y = 18,888 - 0,268 X_1 - 0,468 X_{3,2} + 0,02863 X_1 X_{3,2} \dots\dots\dots (3a)$$

Pembahasan selanjutnya, akan dilakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan regresi diatas, diperoleh nilai sebagai berikut :

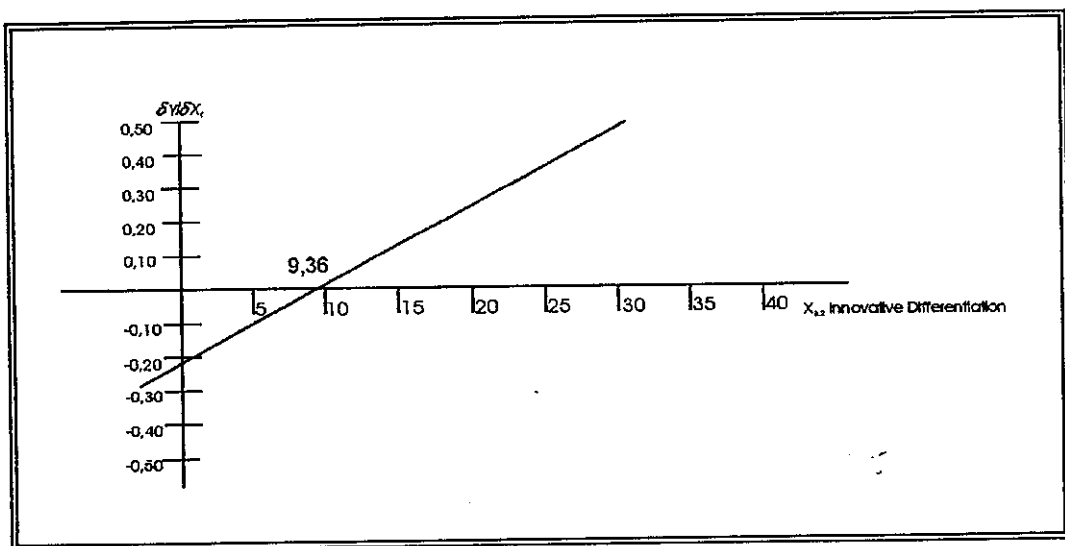
$$\delta Y / \delta X_1 = -0,268 + 0,02863 X_{3,2} \dots\dots\dots (3b)$$

$$X_{3,2} = 0 \qquad \delta Y / \delta X_1 = -0,268$$

$$\delta Y / \delta X_1 = 0 \qquad X_{3,2} = -(-0,268 / 0,02863) = 9,36$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas, titik yang memotong sumbu Y ($\delta Y / \delta X_1$) terletak pada angka $-0,268$, dan titik yang memotong sumbu X ($X_{3,2}$) pada angka $9,36$ yang selanjutnya disebut sebagai titik infleksi (*inflection point*). Untuk memperjelas mengenai arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 4. 3.

Gambar 4. 3
Pengaruh Innovative Differentiation Terhadap Hubungan Antara
Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan



Grafik yang disajikan dalam gambar 4. 3 menunjukkan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan innovative differentiation mempengaruhi kinerja perusahaan (innovative differentiation berperan sebagai variabel *moderating*). Sumbu vertikal ($\delta Y/ \delta X_1$) menunjukkan pengaruh dari orientasi wirausaha (X_1) terhadap kinerja perusahaan (Y). Sumbu horisontal menunjukkan kisaran dari tingkat innovative differentiation ($X_{3,2}$), dan kurva (*slope garis*) menunjukkan perubahan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya perubahan dalam orientasi wirausaha melalui kisaran nilai yang ada pada variabel innovative differentiation. Dalam gambar tersebut juga terlihat hubungan yang *non-monotonic* antara innovative differentiation dengan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan hanya pada tingkat strategi innovative differentiation yang lebih tinggi dari titik infleksi atau *inflection point* (9,36). Pada tingkat innovative differentiation yang lebih rendah, terdapat hubungan negatif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis (3) yang mengemukakan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh innovative differentiation. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan tinggi bila tingkat innovative differentiation perusahaan tinggi. Sebaliknya, pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah, bila tingkat innovative differentiation perusahaan rendah. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997).

5.7. 4 Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Strategi Cost Leadership Terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang positif (dan signifikan) dari variabel cost leadership sebagai variabel moderat dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini dilakukan untuk menerima atau menolak hipotesis (keempat) yang diajukan dan dilaksanakan dengan analisis persamaan regresi moderat; dimana apabila nilai koefisien interaksi antara variabel independen dan moderat positif atau lebih besar dari nol ($\beta_{\text{interaksi}} > 0$) pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) atau *confidence level* 95% besarnya probability value dari variabel interaksi lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) maka hipotesis yang diajukan diterima (Govindarajan, 1986; Riyadi, 2000; Mardiyah, 2001; Riyanto, 2001).

Hipotesis penelitian yang ketiga diuji dengan menggunakan persamaan *multiple regression* sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{3,3} + \beta_3 X_1 X_{3,3}$$

Dalam hal ini α , β_1 , β_2 , dan β_3 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah kinerja perusahaan, X_1 menunjukkan orientasi wirausaha dan $X_{3,3}$ adalah cost leadership serta $X_1 X_{3,3}$ merupakan interaksi antara orientasi wirausaha dengan cost leadership. Hasil pengujian dengan menggunakan *multiple regression* ini nampak dalam tabel 4. 10 berikut ini.

Tabel 4. 10
Interaksi Orientasi Wirausaha dan Strategi Cost Leadership
Terhadap Kinerja Perusahaan

Variabel	Koefisien	Nilai	SE	T - test	p-value
Orientasi Wirausaha	β_1	-0,411	0,053	-7,777	0,000
Cost Leadership	β_2	-0,650	0,214	-3,037	0,003
Interaksi	β_3	0,03493	0,005	7,486	0,000
Konstanta	β	22,300	2,667	8,361	0,000

$R^2 = 0,612$; Adjusted $R^2 = 0,603$; $n = 124$; $F = 63,147$, Sig. 0,000

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi cost leadership dalam koefisien interaksi β_3 adalah sebesar 0,03493 yang signifikan pada $p < 0,05$ dengan nilai F sebesar 63,147 signifikan pada $p = 0,000$. Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila manajer dalam menerapkan orientasi wirausaha juga memperhatikan variabel strategi coat leadership. Hasil pengujian ini menerima sebagian hipotesis (4) yang telah disajikan pada Bab 2 yang menyatakan bahwa strategi coat leadership memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, pembahasan dilanjutkan dengan melakukan perhitungan secara matematik *partial derivative*, hasil perhitungan akan disajikan dalam bentuk grafik.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian adalah:

$$Y = 22,300 - 0,411 X_1 - 0,650 X_{3,3} + 0,03493 X_1 X_{3,3} \dots\dots\dots (4a)$$

Pembahasan selanjutnya, akan dilakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan regresi diatas, diperoleh nilai sebagai berikut :

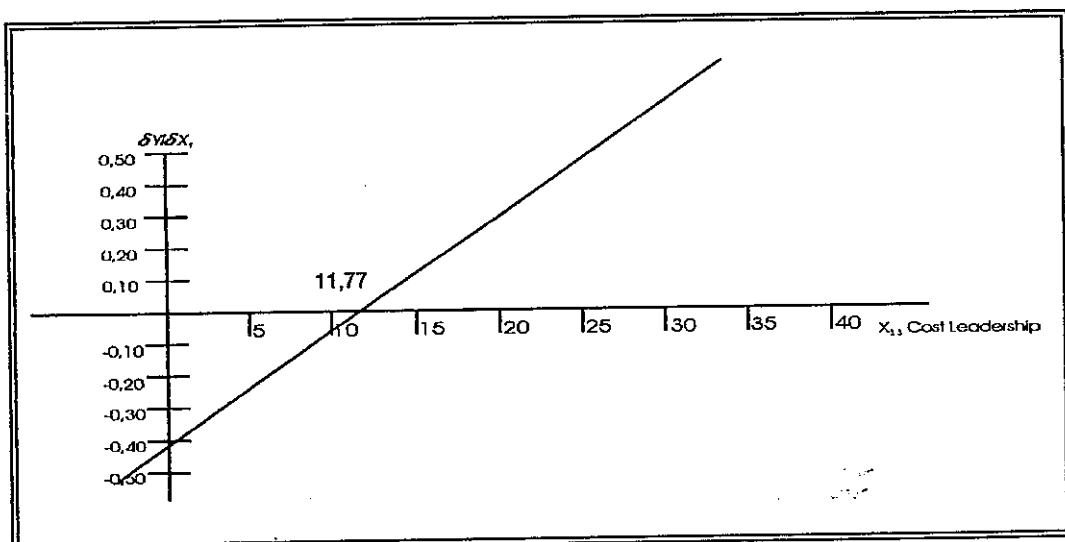
$$\delta Y / \delta X_1 = -0,411 + 0,03493 X_{3,3} \dots\dots\dots (4b)$$

$$X_{3,3} = 0 \qquad \delta Y / \delta X_1 = -0,411$$

$$\delta Y / \delta X_1 = 0 \qquad X_{3,3} = -(-0,411 / 0,03493) = 11,77$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas, titik yang memotong sumbu Y ($\delta Y / \delta X_1$) terletak pada angka -0,411, dan titik yang memotong sumbu X ($X_{3,3}$) pada angka 11,77 yang selanjutnya disebut sebagai titik infleksi (*inflection point*). Untuk memperjelas mengenai arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 4. 4.

Gambar 4. 4
Pengaruh Cost Leadership Terhadap Hubungan Antara
Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan



Grafik yang disajikan dalam gambar 4. 4 menunjukkan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan cost leadership mempengaruhi kinerja perusahaan (cost leadership berperan sebagai variabel *moderating*). Sumbu vertikal ($\delta Y / \delta X_1$) menunjukkan pengaruh dari orientasi wirausaha (X_1) terhadap kinerja perusahaan (Y). Sumbu horisontal menunjukkan kisaran dari tingkat cost leadership ($X_{3,3}$), dan kurva (*slope garis*) menunjukkan perubahan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya perubahan dalam orientasi wirausaha melalui kisaran nilai yang ada pada variabel cost leadership. Dalam gambar tersebut juga terlihat hubungan yang *non-monotonic* antara cost leadership dengan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan hanya pada tingkat strategi cost leadership yang lebih tinggi dari titik infleksi atau *inflection point* (11,77). Pada tingkat cost leadership yang lebih rendah, terdapat hubungan negatif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini menolak sebagian hipotesa (4) yang mengemukakan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dimoderasi secara negatif oleh cost leadership. Penelitian ini membuktikan bahwa cost leadership sebagai variabel moderat memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan, namun cost leadership memoderasi hubungan secara positif. Pengaruh moderasi secara positif tersebut dapat diketahui dengan melihat pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan yang tinggi bila tingkat cost leadership perusahaan tinggi. Sebaliknya, pengaruh

orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah, bila tingkat cost leadership perusahaan rendah. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997).

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Hipotesis I

Berdasarkan pengujian yang dilakukan melalui persamaan regresi moderat dalam bab IV sebelumnya maka hipotesis I yang menyatakan bahwa lingkungan memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan adalah terbukti. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian dari Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang menyatakan bahwa lingkungan secara positif memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Tan (1996) yang menyatakan bahwa strategi proaktif, inovatif dan pengambilan resiko yang dalam Zahra (1995), Zahra dan Covin (1998) serta Dess, Lumpkin dan Covin (1997) merupakan dimensi dari orientasi wirausaha berhubungan positif dengan lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitiannya di Cina, Tan (1996) membuktikan bahwa tingginya pengaruh lingkungan akan membuat semakin tingginya strategi proaktif, inovatif dan berani mengambil resiko dari perusahaan kecil. Hal tersebut perlu dilakukan agar mereka tetap dapat bertahan hidup dan mencapai kinerja yang diinginkan.

5.1.2 Kesimpulan Hipotesis II

Bab hasil analisis data membuktikan bahwa strategi marketing differentiation memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian dari Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang

menyatakan bahwa marketing differentiation secara positif memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan.

5. 1. 3 Kesimpulan Hipotesis III

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dalam bab IV sebelumnya maka hipotesis III yang menyatakan bahwa innovative differentiation memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan adalah terbukti. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian dari Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang menyatakan bahwa innovative differentiation secara positif memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan.

5. 1. 4 Kesimpulan Hipotesis IV

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dalam bab IV sebelumnya maka hipotesis IV yang menyatakan bahwa cost leadership memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan adalah terbukti. Namun dalam pengujian terhadap efek *non-monotonic* untuk mengetahui arah hubungan interaksi antara variabel orientasi wirausaha dengan cost leadership sebagai variabel moderat menunjukkan hasil yang positif. Hasil pengujian efek *non-monotonic* ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat cost leadership maka akan mempengaruhi secara positif hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian dari Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang menyatakan bahwa cost leadership secara positif memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan hasil yang berlawanan dengan hipotesis yang diajukan yaitu

orientasi wirausaha, ketika dikombinasikan dengan strategi cost leadership, ternyata juga berhubungan dengan kinerja perusahaan yang tinggi. Penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian dari Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang mana dalam penelitiannya juga menemukan bahwa strategi cost leadership memoderasi secara positif hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Penemuan dalam penelitian ini, yang menyatakan bahwa proses orientasi wirausaha adalah berhubungan dengan kinerja perusahaan yang tinggi ketika dihubungkan dengan strategi cost leadership, adalah juga konsisten dengan penelitian Hammel dan Prahalad (1989) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keberhasilan berupa kinerja dengan membangun keunggulan dengan mengkombinasikan orientasi wirausaha dengan strategi cost leadership untuk memperoleh superioritas dalam persaingan.

Penelitian ini membuktikan bahwa strategi cost leadership disepakati sebagai satu strategi yang penting dalam persaingan terutama dalam kondisi lingkungan pada saat ini. Tindakan orientasi wirausaha perusahaan dalam hubungannya dengan strategi cost leadership harus diartikan sebagai satu tindakan yang secara inovatif, proaktif dan berani mengambil resiko untuk secara terus menerus memonitor dan mengawasi harga dibandingkan dengan pesaing untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Hal ini penting karena dengan penelitian ini dibuktikan bahwa penggunaan strategi cost leadership adalah tidak bertentangan dengan orientasi wirausaha. Bahkan, interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi cost leadership mendapatkan hasil berupa kinerja perusahaan tinggi.

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji menggunakan persamaan regresi melalui program SPSS 10.0 maka dapat disampaikan beberapa implikasi teoritis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan teori kontingensi adalah berlaku dan dapat diterapkan dalam konteks industri kecil di Indonesia. Kesesuaian atau keselarasan interaksi antara orientasi wirausaha, lingkungan dan strategi dalam perspektif teoritis terbukti sesuai dengan penelitian yang telah ada sebelumnya.

Secara khusus teori yang menyatakan bahwa strategi cost leadership yang secara teoritis dianggap mempunyai tujuan yang berlawanan dengan orientasi wirausaha ternyata memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan secara positif. Penelitian ini juga memberikan dukungan pada teori-teori maupun bukti-bukti empiris yang telah ada (misal; Covin dan Slevin, 1989; Covin dan Covin, 1990; Dess, 1997; Wiklund, 1995; Yeoh dan Jeong, 1997) khususnya dalam hal penelitian mengenai orientasi wirausaha.

Secara lebih luas hasil penelitian ini mendukung pendekatan teori kontingensi yang menyatakan bahwa *fit* atau *match* antara strategi dan lingkungan adalah berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan dan strategi terbukti berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Jadi hasil penelitian ini menguatkan aplikasi teori kontingensi dan mendukung aplikasi orientasi wirausaha sekaligus memperkaya bukti-bukti empiris dalam bidang manajemen strategik.

5.3 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh melalui kajian telaah pustaka dan hasil analisis data menggunakan persamaan regresi dalam SPSS 10.0, maka implikasi manajerial yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

- Pimpinan industri kecil aneka perlu untuk lebih meningkatkan komitmennya terhadap penerapan orientasi wirausaha dalam perusahaannya karena terbukti secara empiris bahwa penerapan suatu orientasi wirausaha dalam suatu perusahaan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.
- Perusahaan perlu secara aktif memperhatikan persoalan lingkungan. Dalam penelitian ini terbukti bahwa variabel lingkungan dalam hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan adalah berhubungan secara positif. Perlunya perhatian terhadap lingkungan didalam penerapan suatu strategi didukung oleh penelitian-penelitian yang telah ada. Dengan meningkatkan perhatian pada lingkungan maka akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- Perusahaan perlu secara aktif memperhatikan persoalan strategi marketing differentiation. Dalam penelitian ini terbukti bahwa variabel strategi marketing differentiation dalam hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan adalah berhubungan secara positif.
- Perusahaan perlu secara aktif memperhatikan persoalan strategi innovative differentiation. Dalam penelitian ini terbukti bahwa variabel innovative differentiation dalam hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan adalah berhubungan secara positif.

- Perusahaan perlu secara aktif memperhatikan persoalan strategi cost leadership. Dalam penelitian ini terbukti bahwa variabel strategi cost leadership dalam hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan adalah berhubungan secara positif.

5. 4 Keterbatasan Penelitian

Yang merupakan keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

- Penelitian ini pengukurannya didasarkan sepenuhnya kepada pengukuran secara subyektif, yaitu pengukuran yang didasarkan atas persepsi para pimpinan usaha terhadap permasalahan yang diteliti; terutama dalam mengukur kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena data-data secara obyektif tentang kinerja perusahaan-perusahaan industri kecil di kota Semarang tidak tersedia. Meskipun pengukuran berdasarkan persepsi secara metodologis dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris membuktikan kebenaran metode pengukuran secara persepsi ini, namun tetap saja pengukuran subyektif mempunyai kelemahan akan adanya bias.
- Alat uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi moderat (*Moderating Regression Analysis*). Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa pendekatan ini tetap dapat digunakan melalui koefisien regresi interaksinya dan merupakan satu teknik pengujian yang paling banyak digunakan dalam berbagai penelitian yang menggunakan pendekatan kontingensi. Walaupun demikian teknik pengujian ini rentan terhadap persoalan multikolinearitas.

- Obyek yang diteliti hanya terbatas pada usaha kecil jenis industri aneka serta wilayah penelitian hanya dalam lingkup kota Semarang. Keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti menjadi satu penyebab terbatasnya lingkup obyek penelitian yang diambil dalam penelitian ini.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian maupun keterbatasan-keterbatasan yang dikemukakan, saran-saran bagi penelitian di masa yang akan datang (*suggestions for future research*) sebagai berikut:

- Disarankan untuk mereplikasi penelitian ini terhadap perusahaan-perusahaan yang sudah *go-public* dimana variabel kinerja perusahaan dalam penelitian akan dapat diukur secara obyektif dan bukan secara subyektif seperti dalam penelitian ini.
- Disarankan bagi penelitian yang akan datang untuk memperluas pemahaman tentang hubungan antara orientasi wirausaha, lingkungan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ini berdasarkan pendekatan teori yang lain. Pendekatan populasi ekologi (*population ecology*) dan pendekatan ketergantungan pada sumber daya (*resources dependence theory*) adalah jenis pendekatan lain yang dapat digunakan untuk meneliti hubungan antara variabel dalam penelitian ini.
- Penelitian mendatang yang melakukan penelitian tetap dalam kerangka pendekatan teori kontingensi dapat mencoba menggunakan teknik pengujian yang lain yaitu teknik pengujian path analysis, subgroup analysis atau

deviation approach seperti yang disarankan Riyanto (2001) agar diperoleh perspektif yang lain dari penelitian ini.

- Disarankan untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan sampel yang lebih besar dan luas baik secara geografis, demografis, maupun cakupan industrinya. Hal ini dimaksudkan agar tercapai perkembangan pemahaman dan generalisasi paradigma mengenai hubungan antara orientasi wirausaha, lingkungan dan strategi terhadap kinerja perusahaan.

Daftar Referensi

- Ansoff, I. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's. 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management.'" **Strategic Management Journal**, 12: 449-461.
- Armstrong, J. S. (1982). "The Value of Formal Planning for Strategic Decision: Review of Empirical Research". **Strategic Management Journal**, 3: 197-211.
- Arsyad, Lincoln (1994), "**Peramalan Bisnis**". Yogyakarta, BPFE UGM.
- Bambang Riyanto (2001), "Alternative Approach to Examining A Contingency Model in Accounting Research: A Comparison", **Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi**, Vol. 1. No. 1, Februari 2001: Hal. 1-12.
- Beal, Reginald M (2000), "Competing Effectively: Environmental Scanning , Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", **Journal of Small Business Management**, January, pp. 27-45.
- Blau, P. M. and R. A. Schoenherr (1971). "The Structure of Organizations", **Basic Books**, New York.
- Boyd, B. K, Dess, GG and A. M. A Rasheed (1993), "Divergence between Archival and Perceptual Measures of Environment: Causes and Consequences". **Academy of Management Review**, Vol. 18, pp. 204-226.
- Chakravarthy, Balaji, S (1986). "Measuring Strategic Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 7, pp. 437-458.
- Child, John (1997), "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect". **Organization Studies**, Vol. 18, pp. 43-76.
- Covin, J. G. and D. Slevin (1988). "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", **Journal of Management Studies**, 25, pp. 217-234.
- Covin, J. G. and D. Slevin (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", **Strategic Management Journal**, 10(1), pp. 75-87.
- Covin, J. G. and D. Slevin (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 16, pp. 7-24.

[UNIT-PUSTAK-UNDIP]

- Covin, J. G. and P. Adler (1989). "Strategic Behaviour, Strategy Patterns, and Performance Levels of Small Entrepreneurial and Conservatif Firms", **Southern Management Proceedings**, pp. 35-50.
- Cooper, Donald. R and William Emory (1995), "**Business Research Method**", Fifth Edition, Irwin, USA.
- Cronbach, L. J (1951), "Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests" **Psychometrica**, 16, 297-334.
- Daft, R and A. Lewin (1993). "Where are the theories for the 'new' Organizational forms? An editorial essay", **Organization Science**, 4, pp. i-vi.
- Danim, Sudarman (1997), "Metodologi Penelitian Ilmu-Ilmu Perilaku", **Bumi Aksara**, Jakarta, hal. 91.
- Dess, G and Davis, Pengawasan (1984), "Porter's Generic Strategies as determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, 27: 467-488.
- Dess, G. R. Robinson (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", **Strategic Management Journal**, 36 (6), pp. 1196-1250.
- Dess, G, S. Newport and A. Rasheed (1993). " Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions", **Journal of Management**, 19(4), pp 775-795.
- Dongoran, Johnson, (1987), **Pengukuran dan Penskalaan**, Salatiga, UKSW Press.
- Duncan, R (1972). "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty". **Administrative Science Quarterly**, 17: 313-327.
- Elenkov, Petelin S (1997), "Strategic Uncertainty Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences in Scanning Behavior", **Strategic Mangement Journal**, Vol. 18, pp. 287-302.
- Friedrickson, J. (1986). "The Strategic Decision Making Process and Organizational Structure", **Academy of Management Review**, 8, pp. 280-297.
- Govindarajan, V. (1986), "Impact of Participation in Budgetary Process on Management attitude and Performance: Universalistic and Contingency Perspective", **Decision Science**, Vol. 17, No. 4 (Fall), pp. 496-516.

- Gronhaug, K. & Falkenberg, J. S (1989), "Exploring Strategy Perceptions in Changing Environments", **Journal of Management Studies**, Vol. 26, pp. 349-359.
- Hadjimanolis, Athanasios (2000), "An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Concept of Small Developing Country", **R & D Management**, Vol. 30, pp. 235-245.
- Hage, J (1980), **Theories of Organization**, Wiley, New York.
- Hart, S. (1991). "Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance". In P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (eds), **Advances in Strategic Management**, Vol. 7, JAI Press, Greenwich CT, pp. 97-127.
- Hart, S. (1992). "An Integrative Framework for Strategy-making Processes", **Academy of Management Review**, 13, pp. 401-412.
- Imam Ghozalli (2001), **Aplikasi Program SPSS untuk Multivariate Analysis**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Isaac, S and Michael, W. B (1982), **Handbook in Research and Evaluation**, San Diego, Edits Publisher.
- Khandwalla, P. H (1987), "Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence", **Organization Studies**, 8, pp. 39-59.
- 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, Jangwoo (1989), "Environmental Change, Strategy Type and Performance: Comparative-Static Analysis", **Korean Management Review**, 18: 245-247.
- Lee, J and Miller, D (1996), "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Context: Contingency Theory in Korea", **Organization Studies**, Vol. 17 No. 5, pp. 729-750.
- 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.
- Luo, Yadong (1999), "Environment-Strategy Performance Relation in Small Business in China; A Case of Township and Village Enterprise in Southern China", **Journal of Small Business Management**, January, pp. 37-52.

- Mardiyah, Aida Ainul dan Gudono, (2001), "Pengaruh Ktidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen", **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, Vol. 4. No. 1 Januari 2001. Hal. 1-27.
- Miller, D. and P. Friesen (1982). "Innovation in Conservative and Etrepreneurial Firms: Two Mdels of Strategic Momentum", **Strategic Management Journal**, 3(1), pp. 1-25.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", **Management Science**, 29, pp. 770-791.
- Miller, D. (1988). "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implication", **Academy of Management Journal**, 31, pp. 280-308.
- Miller, D (1991). "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment". **Management Science** 37:34-52.
- Miller, D, Drodge, C and Toulouse, J. M (1988), "Strategic Process and Context as Mediators between Organizational Context and Structure", **Academy of Management Journal**, 31(4), 544-569.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1983). "Strategy-Making and Environment: The Third Link", **Strategic Management Journal**, 4 (3), pp. 221-235.
- Miles, R. and C. Snow (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process". **McGraw-Hill**, New York.
- Milliken, F. J (1987), "Three Type of Investigating about the Environment State, Effect, and Response Uncertain", **Academy of Management Review**, 12: 133-143.
- Milliken, Frances, J (1990), "Perceiving and Interpreting Environmental Change; An Examination of College Administrators; Interpretation of Changing Demographics", **Academy of Management Journal**, Vol. 33, pp. 42-63.
- Mintzberg H. (1973). "Strategy Making in Three Modes", **California Management Review**, 16 (2), pp. 44-53.
- Muchamad Syafruddin (2001), "Pengaruh Moderasi Dinamika Lingkungan pada Sistem Kontrol Akuntansi dan Kinerja Perusahaan", **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, Vol. 4. No. 1, Januari, Hal. 99-110.
- Musa, Agustina (2000), "The Performance of Small Enterprises during Economic Crisis: Evidence from Indonesia", **Journal of Small Business Management**, October 2000, page 93-100.

- Naman, J and D. Slevin (1993), "Entrepreneurship and The concept of fit: A Model and Empirical Test", **Strategic Management Journal**, 14(2), pp. 137-153.
- Nicholson, N; Ress A (1990), "Strategy, Innovation and Performance", **Journal of Management Studies**, Vol. 27, pp. 511-534.
- Porter, M. (1985). **Competitive Strategy**. Free Press, New York
- Rajagopalan, N., A.M.A. Rasheed, D. K. Datta (1993). "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions", **Journal of Management**, 19 (2), pp. 349-384.
- Santosa Singgih (2000), **Buku Latihan Statistik Parametrik**, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sevilla, G. Consuelo, Ochave, A. J, Punsalam, Twille. G, Regela, P. B, Uriarte, Gabriel. G (1993), **Pengantar Metode Penelitian**, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 159-161.
- Shane, S and Kolverheid, L (1995), "National Environment, Strategy, and New Venture performance: A Three Country Study", **Journal of Small Business Mangement**, April, pp. 37-50.
- Sugiyono (1999), **Metode Penelitian Bisnis**, CV. Aljabar, Bandung, hal. 78-80.
- Swamidass, P. M & Newell, W. T (1987). "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance": A Path Analytic Model", **Management Science**, Vol. 33, No. 4, pp. 505-525.
- Tsai, W. Macmillan, I and M. Low (1991), "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Succes in Industrial Markets", **Journal of Business Venturing**, Vol. 6. pp. 9-28.
- V. M. Papadakis, S. Lionkas & D. Chambers, 1998. "Strategic Decision Making Processes; The Role of Management and Context", **Strategic Management Journal**, Vol. 19, pp. 115-147.
- Van de Ven, H. Andrew, and Drazin, Robert (1985), "The Concept of Fit in Contingency Theory", **Research in Organizational Behavior**, pp. 333-365.
- Ventkatraman, N and R. Prescott (1990), "Environment Strategy Coalignment: An Empirical Tests of It's Performance Implications", **Strategic Management Journal**, 11: 1-24.
- Ventkatraman, N. and V. Ramanujam (1983). "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", **Journal of Management**, 13, pp. 109-122.

- White, R. E (1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", **Strategic Management Journal**, 7 (3), pp. 217-223.
- Wiklund, Johan (1999), "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship", **Entrepreneurship- Theory and Practice**, pp 37- 48.
- Yeoh, P. L and 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.
- Zahra, S (1993), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension"; **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 18. Pp. 5-21.
- Zahra, S (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", **Journal of Business Venturing**, 8, pp. 319-340.
- Zahra, S dan J. G. Covin (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship -Performance: A Longitudinal Analysis", **Journal of Business Venturing**, 10(1), pp. 43-58.
- Zaltman, G. Duncan, R and Holbek, J (1973), "Innovations and Organizations", New York: John Wiley and Sons.