

**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP
STRATEGI OPERASIONAL DAN KINERJA
UKM DENGAN LINGKUNGAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATOR**
Studi Kasus pada Industri Jenang di Kabupaten Kudus



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**AGUSTINA
NIM. C4A001009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Saya, *Agustina*, 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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Agustina'.

Agustina

22 November 2002

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP
STRATEGI OPERASIONAL DAN KINERJA UKM
DENGAN LINGKUNGAN SEBAGAI
VARIABEL MODERATOR**
Studi Kasus pada Industri Jenang di Kabupaten Kudus

yang disusun oleh Agustina, NIM C4A001009
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 November 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



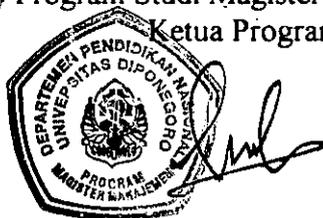
Drs. Raharjo, MSi, Akt.

Pembimbing Anggota



Drs. J. Sugiarto PH, SU

Semarang, 30 November 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Motto

♥ *Trust in the Lord with all your heart. Never rely on what you think you know. Remember the Lord in everything you do, and He will show you the right way*
Proverbs 3:5-6

♥ *There is a time for everything, because for everything there is a season. A time to be born and a time to die, a time to weep and a time to laugh, a time to mourn and a time to dance, a time to seek and a time to lose. He has made everything beautiful in its time; also He has put eternity into man's mind.*
Ecclesiastes 3:1-2

♥ *Seorang pemenang cukup besar untuk mengakui kekeliruan-kekeliruannya, cukup cerdas untuk memetik manfaat darinya, dan cukup kuat untuk mengoreksinya.*

John Maxwell

♥ *Lakukan apa yang Anda mampu, dengan apa yang Anda miliki, di mana Anda berada.*

Theodore Roosevelt

♥ *Berharap berarti melihat bahwa apa yang kita inginkan mungkin terjadi, dan kemudian berusaha mengujinya.*

Bernie S. Siegel

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) play an important role in a nation's economy. There are so many factors that influence SMEs performance : capital, human resources, technology, government policies, etc. But the most important is human resources itself. There is no study on SMEs relating the personality of the owner and their influence on the operation strategy and SMEs performance.

The purposes of this research is to analyze the influence of locus of control of an entrepreneur to his operations strategy and performance, and environment as moderators of the relationship between operations strategy and performance. We use linear regression analysis, moderated regression analysis and residual analysis to test the hypothesis.

We found that locus of control had positive and significant influence on operations strategy and SME's performance. Different with previous research, environments do not moderated the relationship between strategy and performance, but directly affect to operations strategy.

Keywords : Locus of control, Operations strategy, performance, environment, moderated regression analysis, residual analysis.

Abstraksi

Usaha kecil dan menengah (UKM) memainkan peran penting dalam perekonomian suatu negara. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja UKM, baik dari segi modal, tenaga kerja, teknologi kebijakan pemerintah dan lain sebagainya. Faktor yang paling penting adalah faktor sumber daya manusia yang terlibat dalam UKM itu sendiri. Sampai sejauh ini belum ada penelitian yang meneliti pengaruh kepribadian pemilik usaha kecil terhadap strategi operasional dan kinerja UKM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap strategi operasional dan kinerja UKM dan juga pengaruh lingkungan sebagai variabel moderator.

Metode analisis regresi linear dan berganda dengan interaksi digunakan untuk menguji hipotesis yang ada, yang kemudian dilanjutkan dengan metode analisis residual.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi operasional maupun kinerja UKM. Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, variabel lingkungan dalam penelitian ini ternyata bukan merupakan variabel moderator yang memediasi hubungan antara variabel strategi operasional dan kinerja UKM, tetapi merupakan variabel independen yang mempengaruhi pemilihan strategi operasional itu sendiri.

Kata kunci : *Locus of control*, strategi operasional, kinerja, lingkungan, regresi berganda dengan interaksi, analisis residual.

Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas karunia dan bimbinganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *“Pengaruh Locus of Control terhadap Strategi Operasional dan Kinerja UKM dengan Lingkungan sebagai Variabel Moderator* ini.

Tesis ini diajukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Strata 2 Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang. Dalam proses penyusunan tesis ini, banyak pihak yang telah banyak memberikan bantuan baik berupa saran, kritik maupun masukan yang sangat dibutuhkan oleh penulis. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bpk Drs. Rahardjo, Msi, Akt dan Bpk Drs J. Sugiarto PH, SU selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan banyak masukan serta semangat kepada penulis.
3. Seluruh dosen Program Magister Manajemen Undip, terutama Bpk Imam Ghozali, Dr Indah Susilowati, PhD, Bpk Mulyo Haryanto, Bpk Budi Suharyanto yang telah memberikan bimbingan informal dalam proses penyusunan tesis ini.

4. Papa, Mama, Cisca, Novi dan Silvia atas dukungan, pengertian dan doanya kepada penulis. **Always pray and support me..., Ok?!**
5. Theo dan keluarga di Lasem dan Kudus atas segala bantuan, dukungan dan doanya. **I'm really appreciate it...**
6. Pak Agus (beserta keluarga) atas masukan, perhatian, dan kebersamaan selama kuliah. **Thank's for the time we've shared together, Wise Man!**
7. Seluruh personil di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kudus yang membantu melengkapi data yang dibutuhkan penulis.
8. Dr. Basuki Wibowo, MARS dan Bpk Elkana Pandaja, SE., MM serta sobatku Imelda di RS Mardi Rahayu Kudus.
9. Rekan-rekan Angkatan XV kelas Akhir Pekan atas segala perhatian, dorongan, masukan dan bimbingannya. **Keep in touch!**
10. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Karenanya, penulis mengharapkan saran dan masukan untuk perbaikan di waktu mendatang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

22 November 2002

Penulis

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Motto	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Outline Tesis	8

II.	TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1	<i>Locus of Control</i>	11
2.2	Strategi Operasional	13
2.3	Usaha Kecil dan Menengah	18
2.4	Lingkungan Organisasi	21
2.5	Kinerja Usaha Kecil	24
2.6	Hubungan <i>Locus of Control</i> dan Strategi Operasional	25
2.7	Hubungan Strategi Operasional dan Kinerja	26
2.8	Hubungan Strategi Operasional, Kinerja, dan Lingkungan	27
2.9	Hubungan <i>Locus of Control</i> , Strategi Operasional dan Kinerja	28
2.10	Pengembangan Kerangka Pemikiran Teoritis	29
2.11	Hipotesis	30
2.12	Definisi Operasional Variabel	31
III.	METODE PENELITIAN	
3.1	Jenis dan Sumber Data	37
3.2	Populasi dan Sampling	37
3.3	Metode Pengumpulan Data	39
3.4	Teknik Analisis	40
3.5	Uji Hipotesis	43
3.6	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	44

IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	46
4.2	Analisis Data	47
4.3	Pengujian Hipotesis	65
4.4	Pembahasan	67
V.	SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	
5.1	Simpulan	72
5.2	Implikasi Manajerial	74
5.3	Keterbatasan Penelitian	78
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	78
	Daftar Referensi	79
	Lampiran	

Daftar Tabel

	Halaman
1. Tabel 1.1 : Perbandingan Jumlah Unit Usaha, Tenaga Kerja, Nilai Investasi dan Nilai Produksi Industri Besar dan Industri Kecil dan Menengah di Kabupaten Kudus Tahun 1999/2000	5
2. Tabel 2.1 : Definisi Variabel dan Indikator	35
3. Tabel 4.1 : Hasil Perhitungan Validitas <i>Locus of Control</i>	47
4. Tabel 4.2 : Hasil Perhitungan Validitas Strategi Operasional	48
5. Tabel 4.3 : Hasil Perhitungan Validitas Lingkungan	49
6. Tabel 4.4 : Hasil Perhitungan Validitas Kinerja	50
7. Tabel 4.5 : Reliabilitas antar Variabel	50
8. Tabel 4.6 : Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Locus of Control</i>	52
9. Tabel 4.7 : Hasil Analisis Deskriptif Variabel Strategi Operasional	53
13. Tabel 4.8 : Hasil Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan ...	54
18. Tabel 4.9 : Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	55
24. Tabel 4.10 : Hasil Regresi Model Pertama	56
28. Tabel 4.11 : Hasil Regresi Model Kedua	57
29. Tabel 4.12 : Hasil Regresi Model Ketiga	58
30. Tabel 4.13 : Hasil Regresi Model Keempat	59
31. Tabel 4.14 : Hasil Regresi Model Kelima	60
32. Tabel 4.15 : Hasil Uji Multikolinearitas	62

33. Tabel 4.16	: Hasil Korelasi Rho Spearman	64
34. Tabel 4.17	: Hasil Regresi Simulasi Model Pertama	70
35. Tabel 4.18	: Hasil Regresi Simulasi Model Kedua	71

Daftar Gambar

	Halaman
1. Gambar 2.1 : Hubungan Strategi Bisnis dan Strategi Operasional	13
2. Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran Teoritis	30
3. Gambar 4.1 : Hasil Pengolahan Data berdasarkan Analisis Regresi	61

Daftar Lampiran

		Halaman
Lampiran 1	Data Primer Penelitian	1
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian	9
Lampiran 3	Validitas Variabel <i>Locus of Control</i>	17
Lampiran 4	Validitas Variabel Strategi Operasional	20
Lampiran 5	Validitas Variabel Lingkungan	24
Lampiran 6	Validitas Variabel Kinerja	28
Lampiran 7	Reliabilitas Variabel <i>Locus of Control</i>	30
Lampiran 8	Reliabilitas Variabel Strategi Operasional	32
Lampiran 9	Reliabilitas Variabel Lingkungan	34
Lampiran 10	Reliabilitas Variabel Kinerja	36
Lampiran 11	Hasil Pengujian Regresi Model Pertama	37
Lampiran 12	Hasil Pengujian Regresi Model Kedua	38
Lampiran 13	Hasil Pengujian Regresi Model Ketiga	39
Lampiran 14	Hasil Pengujian Regresi Model Keempat	41
Lampiran 15	Hasil Pengujian Regresi Model Kelima	42
Lampiran 16	Hasil Pengujian dengan Analisis Residual	44
Lampiran 17	Hasil Pengujian Asumsi Klasik Heterokedastisitas	45
Lampiran 18	Hasil Analisis Deskriptif	46
Lampiran 19	Hasil Pengujian Regresi Simulasi Model Pertama	48
Lampiran 20	Hasil Pengujian Regresi Simulasi Model Kedua	49

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembahasan tentang usaha kecil dan menengah (selanjutnya akan disingkat UKM) mendapatkan perhatian yang besar terutama sejak krisis ekonomi yang melanda Indonesia di akhir 1997. Banyak pendapat berkembang baik yang bersifat hipotesis maupun yang mengajukan bukti-bukti empiris bahwa UKM sanggup melewati krisis tersebut dan bahkan menjadi penahan terhadap runtuhnya seluruh kemampuan ekonomi Indonesia. Dalam UU RI No.9 tahun 1995 tentang usaha kecil disebutkan dalam pembukaannya bahwa usaha kecil yang merupakan bagian integral dunia usaha nasional mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Kehadiran industri kecil banyak memberikan manfaat antara lain : a) menciptakan peluang berusaha dengan pembiayaan relatif murah, b) turut mengambil peran dalam peningkatan dan mobilisasi tabungan domestik, c) memiliki kedudukan komplementer terhadap industri besar/sedang (Irsan Azhary, 1996). Manfaat lain dengan hadirnya usaha kecil adalah kemampuannya menyerap tenaga kerja yang umumnya tergolong *non-skill* (tanpa ketrampilan khusus) sekalipun. Sistem magang mewarnai penyerapan tenaga kerja di lingkungan industri kecil, sehingga mereka bekerja sambil belajar.

Distribusi UKM di Indonesia menurut Komisi Perdagangan dan Investasi APEC (1994 dalam Bjerke, 2000) adalah pertanian 63.66%, perdagangan 17.42%, pabrikan 8.79%, jasa 4.99%, konstruksi 3.29% dan bidang usaha lain 1.85%. Walaupun demikian, usaha kecil juga memiliki kelemahan mendasar yang cenderung bersifat struktural yaitu kelemahan dalam pengusahaan atau pemilikan sumber-sumber daya ekonomi, yaitu sumberdaya manusia, sumberdaya modal dan sumberdaya alam. Kelemahan di bidang sumberdaya manusia mengakibatkan relatif lemahnya pengelolaan usaha kecil. Kepribadian pengusaha kecil yang bertindak sebagai pemilik sekaligus manajer mempengaruhi nilai dan tujuan bisnis mereka. Nilai personal pemilik/manajer juga mempengaruhi strategi yang mereka gunakan dalam mengoperasikan bisnis mereka yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja bisnis mereka.

Konsep *locus of control* mengacu pada kepercayaan bahwa seseorang dapat atau tidak mengendalikan nasibnya (Rotter, 1966). Seperti telah diteliti oleh Miller (1982), *locus of control* adalah karakteristik personal seseorang yang terlihat menjanjikan dalam menjelaskan perilaku pembuatan keputusan strategik dan mengadopsi struktur-struktur dalam industri kecil. Para pemimpin yang memiliki kepercayaan pada kemampuannya untuk mempengaruhi arah peristiwa-peristiwa organisasional (*internal locus of control*) adalah lebih besar kemungkinannya untuk menampakkan perilaku kepemimpinan transformasional daripada para pemimpin yang percaya bahwa peristiwa-peristiwa adalah berkenaan dengan nasib, takdir, atau tantangan (*external locus of control*). Studi yang dilakukan oleh Howell dan Avolio (1993) terhadap 78 manajer di lembaga

keuangan besar Kanada mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja unit usaha. Hasil penelitian menemukan juga bahwa *locus of control* terkait secara langsung dengan rating kepemimpinan transformasional dari unit manajer. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional diperkirakan akan mempengaruhi secara positif terhadap kinerja unit. Penelitian lain yang dilakukan oleh Boone et al., (1996) pada 39 perusahaan furnitur mengkonfirmasi temuan kuat bahwa unit usaha yang dipimpin CEO dengan *internal locus of control* menghasilkan kinerja yang lebih baik dibanding pemimpin dengan *external locus of control*.

Selain faktor sumberdaya manusia, berbagai faktor yang mendukung keberhasilan UKM antara lain adalah pemahaman tentang lingkungan yang mempengaruhi keputusan pemilihan strategi, khususnya strategi operasional. Lingkungan organisasi atau bisnis dipandang sebagai kondisi yang dinamis namun tak terkendali. Definisi ini dikenal dalam ilmu manajemen pemasaran (Clark et al, 1994). Selain itu Faktor-faktor lingkungan mempunyai peran yang penting dalam menentukan tingkat kesuksesan suatu perusahaan (Calantone et.al, 1994).

Studi mengenai lingkungan organisasi perusahaan telah banyak dilakukan oleh para peneliti, diantaranya Akbar dan Srilata Zaheer (1997), yang mempelajari bagaimana kemampuan perusahaan dan sumber daya yang digunakan agar mampu bersaing dalam pasar (Zaheer, 1997; Srivastava et.al, 1994; Barney, 1991; Teece et.al, 1990). Dalam kondisi lingkungan yang bergerak cepat, oleh Zaheer (1997) dilakukan studi, yaitu bagaimana sebuah perusahaan

memiliki *alertness* dan *responsiveness* dalam mengelola kemampuan organisasi menghadapi lingkungan yang penuh informasi. Selain penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah, juga dibutuhkan fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Dengan mempelajari penelitian-penelitian sebelumnya, terlihat bahwa organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda dalam menghadapi kondisi lingkungan yang berbeda. Swamidass dan Newell (1987) menegaskan pentingnya lingkungan bisnis sebagai elemen penyebab yang signifikan dalam penentuan strategi operasi.

Strategi operasional harus dihubungkan secara jelas dengan strategi perusahaan dan strategi bisnis. Perusahaan-perusahaan dapat membangun hubungan ini untuk meraih kesuksesan dan meningkatkan laba (Richardson, Taylor, dan Gordon, 1985). Dengan memperhatikan kaitan antara tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dapat disusun suatu strategi yang dapat mendukung operasi perusahaan. Strategi operasi itu antara lain mencakup keputusan-keputusan pada beberapa masalah seperti : produk apa yang harus diciptakan dan kapan produk tersebut diperkenalkan, fasilitas produksi apa yang dibutuhkan dan kapan mereka dibutuhkan, teknologi produksi apa dan proses-proses apa yang harus dibangun ketika mereka dibutuhkan dan pola produksi apa yang digunakan untuk membuat suatu produk atau jasa.

Strategi operasional terkait dengan kebijakan dan rencana penggunaan sumberdaya perusahaan untuk mendukung keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang (Shim, Siegel, 1999). Hubungan antara strategi operasional dan kinerja bisnis telah lama dinyatakan dalam kerangka kerja operasional. Badri

et al., (2000) yang melakukan penelitiannya pada industri manufaktur di Uni Emirat Arab menyatakan bahwa terdapat perbedaan penerapan strategi operasional antara perusahaan yang kinerjanya tinggi dan perusahaan dengan kinerja lebih rendah.

Jumlah industri kecil dan menengah di Kabupaten Kudus mencapai 12.643 unit usaha (Deperindagkop, 2001) dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 54.614 orang. Sedangkan industri besar berjumlah 34 unit usaha dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 84.660 orang. Perbandingan jumlah unit usaha, jumlah tenaga kerja yang terserap, nilai investasi dan nilai produksi antara industri besar dan industri kecil dan menengah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1

Perbandingan Jumlah Unit Usaha, Tenaga Kerja, Nilai Investasi dan Nilai Produksi Industri Besar dan Industri Kecil dan Menengah di Kabupaten Kudus

Tahun 1999/2000

Jenis Industri	Jml Unit Usaha	Jml Tenaga Kerja	Nilai Investasi (Juta Rp)	Nilai Produksi (Juta Rp.)
Besar	34	84.660	577.799	3.652.892
Kecil dan Menengah	12.643	54.614	62.039	704.672
Jumlah	12.677	139.274	639.838	4.357.564

Sumber : Kantor Perindagkop, Kabupaten Kudus.

Berdasarkan tabel di atas, sektor industri di Kabupaten Kudus didominasi oleh industri kecil dan menengah dalam segi jumlah unit usaha, namun dari segi pangsa kesempatan kerja, kontribusi industri kecil dan menengah lebih kecil jika dibandingkan dengan industri besar. Hal ini berarti bahwa industri besar (misalnya industri rokok) cenderung menggunakan teknologi padat karya. Dengan jumlah tenaga kerja yang banyak tetapi nilai produksi yang rendah mencerminkan rendahnya tingkat produktivitas tenaga kerja industri kecil dan menengah di Kabupaten Kudus. Hal ini tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang dihadapi oleh industri kecil dan menengah, antara lain menyangkut masalah permodalan, pemasaran, pengembangan produk, teknologi, perbaikan mutu dan yang paling penting adalah pengembangan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Berfokus pada industri jenjang, sebenarnya terdapat banyak peluang yang dapat dimanfaatkan oleh para pengusaha jenjang antara lain ketersediaan bahan baku dan bahan penunjang yang memadai (misalnya gula tumbu, tepung, kelapa, kayu bakar, obat kimia, plastik dan sebagainya), keberadaan produk sebagai “makanan khas” yang telah dikenal luas, masih terbukanya peluang pasar dan tersedianya tenaga kerja dalam jumlah yang memadai. Terkait dengan faktor sumberdaya manusia, pemilik unit usaha di kabupaten Kudus pada umumnya mengelola usahanya dengan cara-cara konvensional, sehingga perkembangannya relatif statis. Hal ini tercermin dalam jumlah permintaan dalam industri jenjang yang relatif stabil (Deperindagkop, 2001).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diatas, perlu ada kejelasan bagaimana pengaruh *locus of control* pemilik usaha kecil yang bertindak sekaligus sebagai manajer terhadap pemilihan strategi operasional usaha yang ditekuninya maupun terhadap kinerja usahanya. Di samping itu, sejauh ini belum ada penelitian yang secara khusus membahas pengaruh karakteristik personal seorang pengusaha terhadap strategi operasional yang dipilihnya (Sugiarto, 2000) dan pengaruh lingkungan sebagai variabel moderator terhadap kinerja usaha kecil di Kabupaten Kudus, khususnya yang bergerak pada industri jenang.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap strategi operasional pengusaha jenang di Kabupaten Kudus.
2. Untuk menganalisis pengaruh strategi operasional terhadap kinerja pengusaha jenang di Kabupaten Kudus.
3. Mengevaluasi pengaruh pemilihan strategi operasional dan lingkungan sebagai variabel moderator terhadap kinerja pengusaha jenang di Kabupaten Kudus.
4. Untuk menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap kinerja pengusaha jenang di Kabupaten Kudus.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Dapat memberikan gambaran bagaimana pengaruh *locus of control* terhadap strategi operasional yang akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan dengan lingkungan sebagai variabel moderator.
2. Bagi Pemda, khususnya institusi terkait, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja UKM, dan dapat digunakan sebagai masukan dalam usaha pembinaan UKM.
3. Bagi pengusaha kecil dan menengah khususnya pengusaha jenjang : sebagai cermin diri dan dapat digunakan sebagai masukan dalam penerapan *locus of control* terhadap strategi operasional yang dipilihnya sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja usahanya.

I.5 Outline Tesis

Penyajian tesis ini disusun berdasarkan pendekatan proses dengan tidak mengabaikan aspek substantif yang ada. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran kepada pembaca tentang cara berpikir yang digunakan, baik sewaktu melakukan penelitian maupun dalam penelitian tesis. Penulisan tesis ini disajikan dalam lima bab.

Bab pertama adalah *Pendahuluan* yang menguraikan latar belakang penelitian mengapa mengangkat topik pengaruh *locus of control* terhadap strategi operasional dan kinerja UKM pada industri jenjang di Kabupaten Kudus.

Juga dikemukakan *Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian* dan *Outline Tesis*.

Bab kedua mengemukakan tentang *Tinjauan Kepustakaan* yang mendasari kajian teoritis tentang pengertian usaha kecil dan menengah. Selain itu disajikan beberapa teori yang berkaitan dengan variabel yang diambil dalam penelitian ini, seperti *locus of control*, strategi operasional, lingkungan dan kinerja UKM. Di bab ini juga dikemukakan beberapa hipotesis yang diajukan, yang akan dibuktikan kebenarannya.

Bab ketiga berisi tentang *Metode Penelitian* yang akan digunakan. Penyajian tulisan dalam bab ini memberikan informasi tentang strategi dalam melakukan suatu penelitian serta gambaran tentang pelaksanaan penelitian itu sendiri. Hal ini dimaksudkan agar pembaca memperoleh gambaran tentang metode deskriptif yang digunakan, populasi data dan sampel, metode pengumpulan data dan alat analisis yang digunakan.

Bab keempat membahas *Analisis Data*. Dalam bab ini disajikan hasil pengujian tentang tingkat validitas dan reliabilitas data penelitian yang ada. Kemudian dilakukan analisis data melalui analisis kuantitatif, analisis deskriptif *locus of control* dan strategi operasional dan analisis deskriptif kondisi lingkungan dengan perkembangan usaha kecil (kinerja usaha kecil) di lokasi penelitian. Berdasarkan hasil analisis data, maka agar pembaca dapat mengetahui secara matematis hasil penelitian yang dilakukan maka akan disajikan pula resume analisis.

Bab kelima membahas *Simpulan dan Implikasi Kebijakan*. Selain itu juga akan diberikan saran-saran yang diperlukan bagi pihak terkait agar dapat dijadikan suatu langkah perbaikan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Bab ini mengemukakan tinjauan kepustakaan yang mendasari kajian teoritis tentang pengertian usaha kecil dan menengah. Di samping itu disajikan juga teori-teori yang berkaitan dengan variabel penelitian seperti *locus of control*, strategi operasional, lingkungan dan kinerja UKM, termasuk cara pengukuran kinerjanya. Di dalam bab ini sekaligus dikemukakan hipotesis yang diajukan dan akan diuji kebenarannya.

2.1 *Locus of Control*

Pengendalian diri (*locus of control*) adalah atribut kepribadian yang mencerminkan tingkatan di mana seseorang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi di bawah kesadaran pengendalian (pengendalian diri dari dalam atau *internal locus*) atau di bawah kendali hal lain yang bersifat lebih kuat (wadah pengendalian diri dari luar atau *external locus* (Rotter, 1966, 1990). Karena adanya pengendalian diri dari luar ini maka dinyatakan bahwa hal tersebut berhubungan akibat kurangnya suatu pembelajaran dan tindakan yang bersifat pasif, dan pengendalian lingkungan lebih berhubungan dengan *self efficacy* yang kuat (Wood dan Bandura, 1989).

Lord de Vader dan Alliger (1986) melaporkan hasil penemuannya bahwa banyak ciri kepribadian yang penting adalah dikaitkan dengan perilaku

kepemimpinan secara lebih banyak daripada yang pernah ditunjukkan oleh literatur yang populer mengenai kepemimpinan. Para manajer yang berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif, serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson 1977; Kipnis 1976; Miller dan Toulouse 1986).

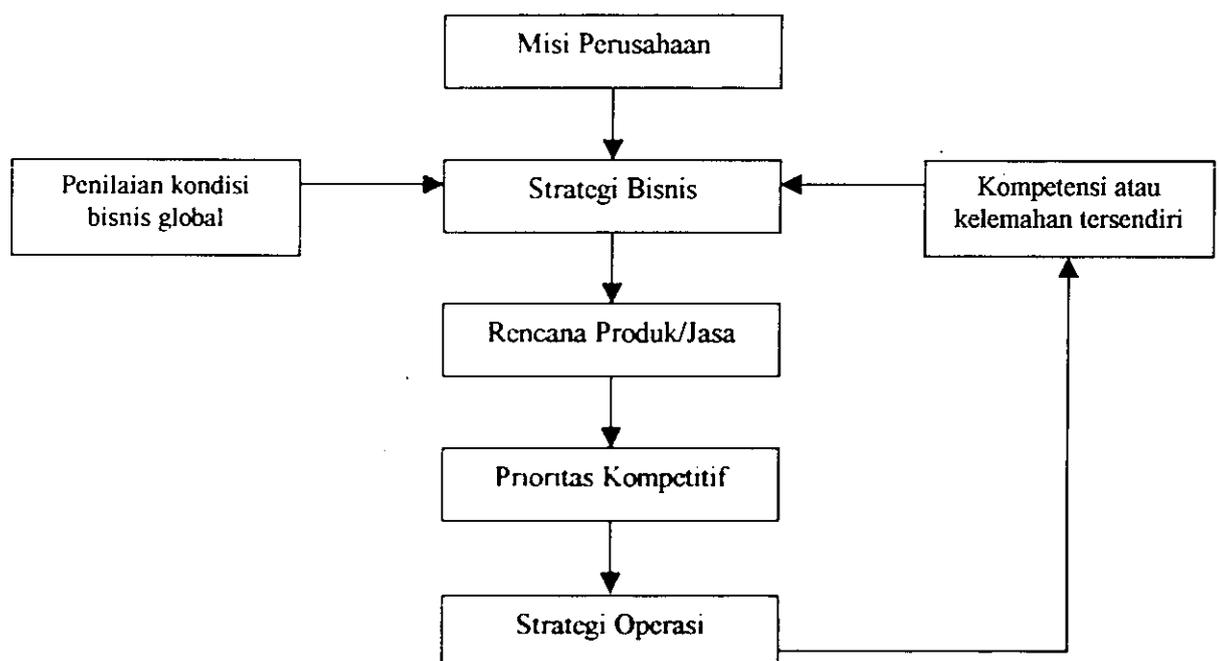
Howell dan Avolio (1993) memperkirakan bahwa *locus of control* terkait langsung dengan rating kepemimpinan transformasional dari unit manajer. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional diperkirakan akan mempengaruhi secara positif terhadap kinerja unit. Menurut Bass (1985) karakter pribadi pemimpin mempengaruhi perilaku kepemimpinan yang ditampakkan, yaitu para pemimpin yang berorientasi internal menyampaikan rasa determinasi dan keyakinan di dalam visi mereka, dan para pemimpin transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja para pengikut, yang menghasilkan tingkat kinerja unit yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Miller et.al (1982) dan Rotter (1966) menunjukkan bahwa orientasi internal meningkatkan imajinasi, daya serap, dan tendensi untuk bertindak dan inovatif. Oleh karenanya dimungkinkan bahwa satu cara pemimpin transformasional meningkatkan kinerja unit bisnis adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko.

2.2 Strategi Operasional

Area dari manajemen operasional meliputi strategi operasional, inovasi, pengembangan produk dan jasa baru, manajemen rantai nilai, perencanaan dan pengendalian produksi, desain dan manajemen saluran distribusi, manajemen kapasitas, peningkatan kualitas dan produktivitas. Strategi operasional harus dihubungkan secara jelas dengan strategi bisnis dan perusahaan. Hal ini akan nampak jelas pada gambar berikut.

Gambar 2.1

Hubungan Strategi Bisnis dan Strategi Operasional



Sumber : Gaither dan Frazier, 1999

Bila misi sudah ditetapkan, strategi dan penerapannya bisa dimulai. Strategi adalah rencana aksi organisasi untuk mencapai misi (Render dan Heizer, 1997). Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi mencapai seluruh misinya. Perusahaan yang membangun hubungan antara strategi bisnis, strategi perusahaan dan strategi operasionalnya memiliki kecenderungan lebih sukses dan lebih profitable (Richardson, Taylor dan Gordon, 1985).

Strategi operasional adalah rencana produksi jangka panjang dari suatu perusahaan dan menyediakan 'peta' fungsi produksi apa yang harus dilakukan agar strategi bisnis dapat tercapai. Strategi operasional mencakup keputusan-keputusan pada beberapa masalah seperti : produk apa yang harus diciptakan dan kapan diperkenalkan, fasilitas produksi apa yang dibutuhkan dan kapan dibutuhkan, teknologi produksi dan proses apa yang harus dibangun ketika mereka dibutuhkan dan pola produksi apa yang digunakan untuk membuat suatu produk atau jasa.

Strategi operasional terkait dengan kebijakan dan rencana penggunaan sumberdaya perusahaan untuk mendukung keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang (Shim, Siegel, 1999). Heizer dan Render (1993) menyatakan bahwa strategi operasional yang sukses harus konsisten dengan tuntutan lingkungan (kondisi ekonomi dan teknologi), tuntutan kompetitif (apa kekuatan dan kelemahan pesaing, apa yang mereka coba lakukan), strategi

perusahaan (apa yang sedang diusahakan oleh perusahaan), dan siklus hidup produk (produk perusahaan sedang dalam tahap apa). Pelaku bisnis saat ini harus melihat konsumen/pelanggan, supplier, fasilitas, lokasi dan pesaing dalam perspektif global. Filosofi perbaikan yang terus menerus (*continuous improvement*) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kegiatan operasional perusahaan. Trend dalam manajemen operasi adalah peningkatan kompetisi dengan dasar kualitas, waktu dan keunggulan teknologi. Sedangkan untuk mencapai prioritas kompetitif, strategi operasional harus terlebih dahulu menentukan sistem produksi seperti apa yang dibutuhkan untuk menyediakan prioritas bagi produk/jasa.

Porter (1995) menegaskan bahwa perusahaan mencapai misi dalam tiga cara konseptual : (1) diferensiasi, (2) kepeloporan biaya, (3) respons yang cepat. Atau dengan kata lain, pelanggan menginginkan barang dan jasa yang : (1) lebih baik, atau setidaknya berbeda, (2) lebih murah dan (3) lebih cepat. Seorang manajer operasi menerjemahkan konsep-konsep strategik ini menjadi tugas-tugas berwujud yang harus dituntaskan. Salah satu atau kombinasi dari ketiga konsep strategik ini bisa menghasilkan sebuah sistem yang memiliki keunggulan unik atas perusahaan-perusahaan pesaingnya

Diferensiasi, kepeloporan biaya, dan tanggapan yang cepat paling baik dicapai apabila manajer operasi membuat keputusan yang efektif berdasarkan sepuluh bidang pengaruh. Sepuluh keputusan manajemen operasi yang mendukung misi dan menerapkan strategi adalah (Render dan Heizer, 1997):

1. *Mutu*. Harapan mutu pelanggan harus ditentukan dan kebijakan dan prosedur dibangun untuk mengidentifikasi serta mencapai mutu yang ditetapkan.
2. *Desain barang dan jasa*. Merancang barang dan jasa mendefinisikan sebagian besar proses transformasi. Keputusan mutu, biaya dan sumber daya manusia sangat berinteraksi dengan desain. Desain seringkali menetapkan batas bawah biaya dan batas atas mutu.
3. *Desain proses dan kapasitas*. Pilihan proses tersedia untuk produk dan jasa. Keputusan proses mengikat manajemen pada teknologi, mutu, pemanfaatan sumber daya manusia, dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen biaya dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar perusahaan.
4. *Seleksi lokasi*. Keputusan lokasi fasilitas baik untuk perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa dapat menentukan keberhasilan perusahaan. Kesalahan yang dibuat pada saat ini dapat menghambat efisiensi.
5. *Desain tata letak*. Kebutuhan kapasitas, tingkat personel, keputusan pembelian, dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak. Selain itu, proses dan bahan baku harus ditempatkan dengan memperhatikan keterkaitan satu sama lain.
6. *Manusia dan sistem kerja*. Manusia adalah bagian integral dan mahal dari desain sistem total. Oleh karena itu, kehidupan mutu kerja yang

disediakan, bakat dan keahlian yang dibutuhkan, dan biayanya harus ditentukan.

7. *Manajemen dan rantai pasokan.* Keputusan ini menentukan apa yang akan dibuat dan apa yang perlu dibeli. Pertimbangan juga diperlukan untuk mutu, pengiriman, dan inovasi, dengan harga yang memuaskan. Suasana saling menghormati antara pembeli dan pemasok dibutuhkan untuk pembelian yang efektif.
8. *Persediaan.* Keputusan persediaan bisa dioptimalkan hanya jika keputusan pelanggan, pemasok, jadwal produksi, dan perencanaan sumber daya manusia dipertimbangkan.
9. *Penjadwalan.* Jadwal produksi yang layak dan efisien harus dikembangkan, permintaan terhadap sumber daya manusia dan fasilitas harus ditentukan dan dikendalikan.
10. *Pemeliharaan.* Keputusan harus dibuat berkaitan dengan tingkat pemeliharaan yang diinginkan. Rencana untuk implementasi dan pengawasan sistem pemeliharaan sangat diperlukan.

Hubungan antara strategi operasional dan kinerja bisnis telah lama dinyatakan dalam kerangka kerja operasional. Badri et al., (2000) yang melakukan penelitiannya pada industri manufaktur di Uni Emirat Arab menyatakan bahwa terdapat perbedaan penerapan strategi operasional antara perusahaan yang kinerjanya tinggi dan perusahaan dengan kinerja lebih rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Badri tersebut adalah pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Ward et al., (1995) pada industri manufaktur di Singapura.

Ada beberapa bukti empiris bahwa peningkatan kualitas akan mengarah ke peningkatan kinerja bisnis. Sulti (1989) yang dikutip dari Badri et al (2000) yang memakai *Structural Equation Model* dalam penelitiannya pada 184 perusahaan manufaktur menemukan bahwa kualitas berpengaruh positif pada kinerja untuk memanfaatkan proses sebaik mungkin. Strategi menurunkan harga dapat meningkatkan permintaan produk atau jasa, tetapi hal itu akan mengurangi profit margin jika produk atau jasa tidak dapat diproduksi dengan biaya yang lebih rendah. Dengan dasar biaya, seorang manajer operasi harus menempatkan biaya tenaga kerja, biaya bahan, biaya overhead dan biaya lain untuk mendesain sebuah sistem yang dapat menurunkan biaya per unit produk atau jasa (Badri et al., 2000). Lebih lanjut, Ward et al., (1995) dalam sebuah studi empiris biaya sebagai sebuah strategi kompetitif menyatakan bahwa biaya-biaya harus meliputi biaya tenaga kerja, biaya bahan baku, biaya transportasi, biaya telekomunikasi, biaya utilitas, biaya sewa, biaya pemeliharaan kesehatan dan lain sebagainya.

2.3 Usaha Kecil dan Menengah

Usaha kecil pada umumnya merupakan embrio dari industri kecil, sehingga dengan demikian karakteristiknya dapat dikatakan hampir sama. Sebelum membahas lebih lanjut mengenai UKM, akan disampaikan terlebih dahulu beberapa definisi mengenai UKM itu sendiri.

1. Definisi menurut Departemen Perindustrian dan Bank Indonesia.

Departemen Perindustrian dan Bank Indonesia mendefinisikan usaha kecil berdasarkan nilai assetnya, yaitu usaha yang assetnya (tidak termasuk tanah dan

bangunan) bernilai kurang dari Rp 600 juta. Departemen Perdagangan membatasi usaha kecil berdasarkan modal kerjanya, yaitu usaha (dagang) yang modal kerjanya bernilai kurang dari Rp 25 juta.

Sedangkan kriteria industri kecil menurut SK Menteri Perindustrian RI Nomor : 133/M/SK/8/1979, tanggal 3 Agustus 1979, yang dimaksud dengan industri kecil adalah :

- a. Jumlah seluruh kekayaan (asset) tidak lebih dari Rp 100 juta.
- b. Jumlah penanaman modal (investasi) pada peralatan tidak lebih dari Rp70 juta.
- c. Nilai penanaman modal (investasi) per tenaga kerja tidak lebih dari Rp625.000,-
- d. Pemilikan oleh warga negara Indonesia.

2. Definisi menurut Kadin

Kadin terlebih dahulu membedakan usaha kecil menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah yang bergerak di bidang perdagangan, pertanian dan industri, dimana yang dimaksud usaha kecil untuk kelompok ini adalah usaha yang memiliki modal kerja kurang dari Rp 150.000.000,- dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp 600 000.000,-. Kelompok kedua adalah yang bergerak dalam bidang konstruksi. Adapun untuk kelompok kedua yang dimaksud usaha kecil adalah yang memiliki modal kerja kurang dari Rp 250.000.000,- dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp 1 miliar.

3. Definisi menurut BPS

Batasan usaha kecil menurut BPS tidak diperuntukkan bagi usaha kecil secara umum, melainkan khusus ditujukan bagi usaha kecil sektor industri. Menurut BPS yang dimaksud dengan industri kecil adalah usaha industri yang melibatkan tenaga kerja antara 5 sampai dengan 19 orang.

4. Definisi menurut UU No. 9 tahun 1995

Menurut UU No. 9/1995 yang dimaksud dengan usaha kecil adalah :

- a. memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan, atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1 miliar
- c. milik Warga Negara Indonesia
- d. berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar
- e. berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Dalam penelitian ini, kriteria yang dipakai sebagai acuan dalam penentuan kelompok industri kecil dan menengah adalah kriteria menurut Departemen Perindustrian dan Perdagangan, yang tertuang dalam SK Menteri Perindustrian RI Nomor : 133/M/SK/8/1979 tanggal 3 Agustus 1979.

Dalam perkembangannya, usaha kecil seringkali menghadapi beberapa kendala antara lain (Irzan Azhary, 1996) :

1. Iklim diskriminatif yang bersumber dari sikap dan tindakan pemerintah.
2. Relatif terbatasnya akses untuk memperoleh kredit dari bank komersial, yang disebabkan karena:
 - a. Kurang menguntungkan, karena disamping biaya pemberian pinjaman relatif besar, juga dibayangi resiko yang besar.
 - b. Kesulitan lembaga keuangan memperoleh informasi yang cukup memadai dari kalangan industri/usaha kecil.
 - c. Masalah lokasi, bahan mentah, fasilitas produksi terutama pemasaran hasil produksi.

2.4 Lingkungan Organisasi

Lingkungan eksternal organisasi dipandang sebagai sumber kejadian dan peristiwa yang “menciptakan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan” (Lenz, 1980). Dalam beberapa literatur paling tidak ada dua perspektif berlawanan mengenai lingkungan eksternal organisasi. Satu perspektif yang dikarakteristikan sebagai perspektif informasi mempertimbangkan pengaruh ketidakpastian pada kemampuan personil organisasi untuk membuat keputusan (Aldrich, 1979). Perspektif lain yang dikarakteristikan sebagai perspektif sumber daya memfokuskan pada ketergantungan organisasi pada lingkungan sebagai sumber daya vital (Pfeffer dan Salancik, 1977). Lawrence dan Dyer (1983) mengemukakan konsep adaptasi yang dapat menjembatani perbedaan dua

perspektif tersebut. Mereka mendefinisikan adaptasi sebagai “proses di mana organisasi dan lingkungannya mencapai dan mempertahankan keseimbangan untuk memastikan kelangsungan sistem secara keseluruhan”.

Stonebraker dan Leong (1994) menyediakan definisi untuk sebuah “area (lingkungan) tindakan” atau sebuah area dimana organisasi beroperasi, yang meliputi produk atau jasa, teknologi pemrosesan, pasar dan mekanisme untuk menghadapi lingkungan eksternal. Bourgeois (1985) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan perlu memperhatikan lingkungan eksternal, yaitu pelanggan, pesaing, supplier, dan pemerintah. Jika ditinjau dari atribut kekuatan eksternal, maka yang perlu mendapat perhatian adalah kompleks, dinamis dan keramahan.

Ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*) dikonsepsikan oleh beberapa peneliti diantaranya Dill (1958), Lawrence dan Lorsch (1967), Duncan (1972), Milburn et.al (1983), Milliken (1987). Secara sederhana, ketidakpastian adalah tidak dapat diperkirakan (*unpredictability*); Clark (1994). Sedangkan menurut Milliken (1987), ketidakpastian adalah “*an individual's perceived inability to predict an organization environment accurately because of a lack of information or inability to discriminate between relevant and irrelevant data*”. Menurut Thompson, “*uncertainty appears as the fundamental problem for complex organizations respond to uncertainty in the environment by 'buffering' their 'technical core' from its effects*”. Konsep lain tentang ketidakpastian sebagai (Clark, 1994; Duncan, 1972):

1. *Lack of decision specific environmental information*

2. *Inability to forecast organizational losses from incorrect decision*
3. *Inability to confidently assign probability to how environmental factors will affect organizational performance.*

Pengaruh ketidakpastian terhadap organisasi akan mendorong organisasi membuat kebijakan strategis (Sutcliffe dan Zaheer, 1998). Ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga dimensi yaitu kompleksitas (*complexity*), dinamis (*dynamism*) (Buchko, 1994; Duncan, 1972) dan heterogen (*heterogeneity*) (Dwyer dan Welsh, 1985). Terdapat pendapat bahwa kedua dimensi ketidakpastian : kompleksitas dan dinamis merupakan dimensi tersendiri seperti dinyatakan oleh Clark et.al (1994). Menurut Clark, kompleksitas “*..refers to the number of elements in an environmental event*”. Sedangkan dinamis “*.. refers to the turnover of those elements*”.

Heizer dan Reinder (1993) mendefinisikan variabel lingkungan yang meliputi keadaan ekonomi, budaya, teknologi, demografi dan politik serta hukum. Sedangkan Bourgeois (1985) berpendapat bahwa sebuah perusahaan perlu berfokus pada lingkungan eksternal; yaitu pelanggan, pesaing, supplier dan pihak pemerintah sebagai pembuat kebijakan untuk menghadapi tekanan-tekanan eksternal, dinamika lingkungan, dan juga persepsi manajemen tentang atribut lingkungan ini. Dalam penelitian ini dimensi variabel lingkungan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Badri (2000) yaitu beban usaha, ketersediaan tenaga kerja, *competitive hostility*, kebijakan pemerintah, dan dinamika di pasar. Untuk dimensi lingkungan politik tidak dimasukkan dalam penelitian ini karena

sampai sejauh ini perkembangan produk industri jenang belum sampai pada tingkat pasar internasional.

2.5 Kinerja Usaha Kecil

Penilaian kinerja perusahaan penting dilakukan baik oleh manajemen, pemegang saham, pemerintah maupun oleh *stockholder* yang lain, karena menyangkut distribusi kesejahteraan di antara mereka. Penilaian kinerja usaha kecil dipengaruhi oleh kepribadian pemilik perusahaan kecil atau menengah. Literatur dalam bidang ini menunjukkan bahwa kepribadian pemilik atau manajer, khususnya nilai dan tujuan mereka tidak dapat dibedakan dari tujuan bisnis mereka (O'Farrel dan Hitchins, 1988; Bamberger, 1983). Juga ditunjukkan bahwa nilai personal pemilik/manajer mempengaruhi strategi yang mereka gunakan dalam mengoperasikan bisnis mereka dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja bisnis mereka (Thompson dan Strickland, 1986).

Meskipun banyak penelitian menyatakan bahwa perusahaan di suatu negara memiliki penekanan tujuan yang berbeda dibanding negara lain, banyak literatur menyarankan profitabilitas finansial dan pertumbuhan sebagai ukuran yang sering digunakan untuk mengukur kinerja organisasi (Khairuddin Hashim, 2001). Pengukuran kinerja banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik. Dalam teori organisasi ada tiga pendekatan teori yang fundamental untuk mengukur keefektifan organisasional. Pendekatan berbasis tujuan menunjukkan bahwa suatu organisasi dievaluasi melalui tujuan yang ditetapkan bagi dirinya sendiri (Etzioni, 1964). Ketiga perspektif teori ini, yang pertama

adalah kinerja finansial, adalah inti dari bidang keefektifan organisasional (Venkatraman dan Ramanujam, 1986). Di luar inti ini adalah pengukuran kinerja operasional, yang pengukurannya dilakukan berdasarkan kualitas produk dan pangsa pasar, yang menjelaskan konsepsualisasi yang lebih luas tentang kinerja organisasional dengan memusatkan pada faktor-faktor yang menyebabkan pada kinerja finansial (Hofer, 1987; Kaplan, 1983). Pendekatan yang terakhir melebihi tingkatan kinerja melalui pertimbangan berbagai macam konstituensi (Connolly, Conlon, dan Deutsch, 1980).

Beberapa peneliti telah mencatat pentingnya menggunakan berbagai macam pengukuran dimensi kinerja (Kaplan, 1983; Gupta, 1987; Randolph, Sapienza, dan Watson, 1991). Gregory B. et al., 1996 menyajikan daftar dimensi-dimensi pengukuran kinerja untuk mengukur keberhasilan usaha. Dalam penelitian ini, keberhasilan UKM dinilai berdasarkan status usaha (apakah bisnis terus berjalan, telah dijual, atau telah berhenti), jumlah pekerja (*part time* atau *full time*) dan laba bersih yang diperoleh.

2.6 Hubungan *Locus of Control* dan Strategi Operasional

Berkaitan dengan karakter personal seseorang, sangat beralasan bahwa pemimpin yang memiliki rasa percaya diri tinggi, agresif dan aktif cenderung menjalankan strategi yang lebih inovatif, beresiko dan proaktif (Miller et al., 1982). Nilai personal pemilik/manajer mempengaruhi strategi yang mereka gunakan dalam mengoperasikan bisnis mereka (Thompson dan Strickland, 1986).

IBPT-POSTAK-UNSWIP

Salah satu karakteristik personal yang terlihat menjanjikan dalam menjelaskan perilaku pembuatan keputusan adalah *locus of control* (Rotter, 1966). Para manajer yang berorientasi internal (*internal locus of control*) menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan suportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif (Anderson 1977; Kipnis 1976; Miller dan Toulouse 1986). Dalam penelitiannya, Miller (1982) menyatakan bahwa *locus of control* adalah karakteristik personal seseorang yang dapat menjelaskan perilaku pembuatan keputusan strategik dan mengadopsi struktur-struktur dalam industri kecil. Para manajer yang berorientasi pada *internal locus of control* banyak memperkenalkan produk-produk baru, menciptakan teknologi produksi, dan membuat perubahan yang dramatis pada lini produknya. Sebaliknya pemimpin dengan orientasi *external locus of control* lebih pasif dalam menjalankan usahanya karena mereka berkeyakinan bahwa kejadian atau peristiwa berada di luar kendali yang mereka miliki.

2.7 Hubungan Strategi Operasional dan Kinerja

Perusahaan harus memiliki strategi yang tepat pada bidang operasi, atau harus dapat mengambil keunggulan dari lingkungannya melalui penggunaan strategi yang dipilihnya. Strategi operasional dapat dilihat sebagai alat untuk mengefektifkan kekuatan operasional yang dimiliki sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis dan tujuan perusahaan (Swamidass dan Newell, 1987).

Strategi operasional merefleksikan tujuan-tujuan dan strategi bisnis, dan memungkinkan kontribusi fungsi manufakturing untuk berkompetisi dalam jangka panjang dan meningkatkan kinerja bisnis (Skinner, 1985; Wheelright dan Hayes, 1985). Menurut Porter (1985), agar suatu perusahaan dapat lebih unggul dari para pesaingnya, maka perusahaan tersebut harus mampu memproduksi barang atau jasa sejenis dengan yang diproduksi oleh pesaingnya dengan harga yang lebih murah. Badri et. al (2000) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengusaha dengan kinerja lebih tinggi menerapkan strategi operasional yang lebih baik daripada pengusaha dengan kinerja rendah. Pendapat ini didukung pula oleh Ward et. al (1995) yang melakukan penelitiannya pada industri manufaktur di Singapura.

2.8 Hubungan Strategi Operasional, Kinerja, dan Lingkungan

Kondisi lingkungan, yang merujuk pada susunan peristiwa, keadaan sekitar, situasi, susunan lingkungan yang mengitari peristiwa-peristiwa kewirausahaan, dapat memainkan peran meningkatkan atau menghalangi dalam penyebaran kewirausahaan (Bird, 1989). Oleh karena itu, penting untuk untuk menguji orientasi wirausahawan di dalam kondisi lingkungan dimana keputusan strategi dibuat. Konsekuensinya, pandangan makro mengenai wirausaha menyajikan beragam faktor yang luas yang berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan dalam perusahaan.

Beberapa literatur manajemen strategik berfokus pada hubungan antara strategi dan kinerja, dan mempertimbangkan lingkungan sebagai variabel

moderator hubungan tersebut (Prescott, 1986). Sebuah organisasi memerlukan strategi yang berbeda-beda dalam menghadapi kondisi lingkungan yang berbeda.

Swamidass dan Newell (1987) menegaskan pentingnya lingkungan bisnis sebagai elemen penyebab yang signifikan dalam penentuan strategi operasi. Hasil penelitian Hitt, Ireland dan Stadter (1982) mengindikasikan bahwa lingkungan merupakan variabel moderator yang signifikan pada hubungan antara area fungsional dan kinerja. Prescott (1986) juga menyatakan bahwa faktor lingkungan merupakan variabel moderator yang memperkuat hubungan antara strategi dan kinerja, tetapi tidak mempengaruhi bentuk hubungan tersebut.

2.9 Hubungan *Locus of Control*, Strategi Operasional dan Kinerja

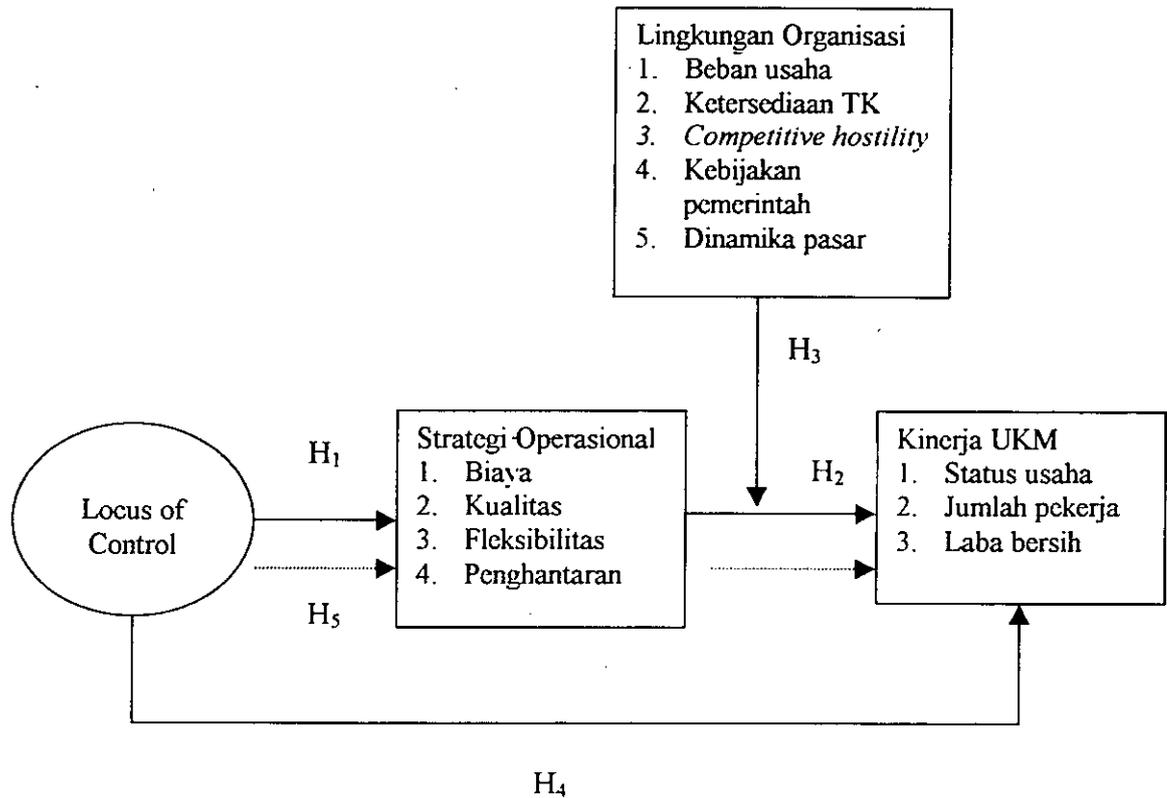
Beberapa peneliti memusatkan perhatiannya pada hubungan antara *locus of control* dan kinerja. Boone et al., (1996) yang melakukan penelitian pada 39 perusahaan furnitur mengkonfirmasi temuan kuat bahwa unit usaha yang dipimpin CEO dengan *internal locus of control* menghasilkan kinerja yang lebih baik dibanding pemimpin dengan *external locus of control*. Studi yang dilakukan oleh Howell dan Avolio (1993) terhadap 78 manajer di lembaga keuangan besar Kanada mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja unit usaha. Para manajer yang berorientasi internal (*internal locus of control*) menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan

yang lebih beresiko dan inovatif, serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson 1977; Kipnis 1976; Miller dan Toulouse 1986). Para manajer yang berorientasi pada *internal locus of control* banyak memperkenalkan produk-produk baru, menciptakan teknologi produksi, dan membuat perubahan yang dramatis pada lini produknya. Studi baru-baru ini menelaah kecenderungan ini dalam konteks kinerja (keberhasilan) usaha kecil.

2.10 Pengembangan Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari yang telah dikemukakan di atas, terlihat bahwa *locus of control* dapat menjelaskan perilaku pembuatan keputusan strategik seorang manajer. Selain itu untuk menghadapi kondisi lingkungan yang terus berubah seorang manajer perlu memilih strategi (khususnya strategi operasional) yang berbeda pula. Lebih lanjut strategi operasional yang dipilih seorang pengusaha akan mempengaruhi kinerja usahanya. Berdasarkan hal tersebut, dapat disusun kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

2.11 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁: *Locus of control* mempunyai pengaruh positif terhadap strategi operasional pengusaha.

H₂: Strategi operasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja UKM.

H₃: Interaksi antara strategi operasional dan lingkungan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja UKM.

H₄: *Locus of control* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja UKM.

H₅: *Locus of control* dan strategi operasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja UKM.

2.12 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah definisi dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variabel.

2.12.1 *Locus of Control*

Wadah pengendalian diri (*locus of control*) adalah atribut kepribadian yang mencerminkan tingkatan di mana seseorang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi di bawah kesadaran pengendalian (pengendalian diri dari dalam atau *internal locus*) atau di bawah kendali hal lain yang bersifat lebih kuat (wadah pengendalian diri dari luar atau *external locus*) (Rotter, 1966, 1990). *Locus of control* dapat diukur berdasarkan skala Rotter. Skala tersebut terdiri dari dua sub skala yaitu *internal locus of control* yang berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari perilaku seseorang dan *external locus of control* yang berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari sumber eksternal. Kuesioner dibuat berdasarkan indikator menurut Osita (1998) yaitu orientasi tugas, orientasi

tindakan dan kemampuan bekerja dalam tekanan, untuk menilai apakah seseorang percaya bahwa peristiwa-peristiwa adalah tergantung dari perilaku mereka sendiri (orientasi internal) atau pada kekuatan eksternal (orientasi eksternal). Satu point diberikan untuk masing-masing tanggapan terhadap pertanyaan. Dalam studi ini, skor yang lebih tinggi mengindikasikan *locus of control* yang lebih tinggi.

2.12.2 Strategi Operasional

Strategi operasional adalah rencana produksi jangka panjang dari suatu perusahaan dan menyediakan 'peta' fungsi produksi apa yang harus dilakukan agar strategi bisnis dapat tercapai. Menurut Badri et.al, 2000; Stonebraker dan Leong, (1994); dimensi dari strategi operasional yang umum dipakai dalam penelitian adalah biaya (*cost*), kualitas (*quality*), pengantaran (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Stonebraker dan Leong (1994) lebih lanjut menjabarkan definisi untuk masing-masing dimensi strategi operasional tersebut. Strategi biaya didefinisikan sebagai pengurangan dan distribusi sebuah produk dengan biaya minimum atau 'waste' sesedikit mungkin sehingga perusahaan memiliki keunggulan biaya di pasar. Untuk mengukur dimensi biaya, digunakan beberapa item pertanyaan yang mencakup biaya produksi langsung, produktivitas, utilisasi kapasitas, dan pengurangan persediaan (Ward et al, 1998) Strategi kualitas didefinisikan sebagai proses manufaktur sebuah produk dalam memenuhi spesifikasi atau kebutuhan konsumen. Indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas diadopsi berdasar hasil penelitian Garvin (1987) yaitu dayaguna (*performance*), penampilan (*feature*), reliabilitas, kesesuaian (*conformance*), daya

tahan (*durability*), dan pelayanan (*service ability*). Definisi strategi pengantaran adalah kemampuan dalam memenuhi jadwal pengantaran yang diminta dan dijanjikan, atau kecepatan dalam melayani pesanan konsumen. Item pertanyaan dalam kuesioner menyangkut seberapa besar kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengantaran dan kecepatan pengantaran tersebut. Strategi fleksibilitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk merespon perubahan cepat baik produk, jasa atau proses. Lebih lanjut fleksibilitas akan diukur berdasarkan indikator yang dikemukakan Gerwin (1993) yaitu campuran produk (*product mix*), volume, perubahan (*changeover*) dan modifikasi.

2.12.3 Lingkungan Organisasi

Kondisi lingkungan dimaksudkan sebagai susunan peristiwa, keadaan sekitar, situasi, susunan lingkungan yang mengitari peristiwa-peristiwa kewirausahaan (Bird, 1989). Di sisi lain, lingkungan dikonsepsikan sebagai sebuah konstruksi multidimensi, yang dicirikan dengan dinamis, heterogen dan *hostility* (Dess dan Beard 1984; Lawrence dan Lorsch 1967). Dalam penelitian ini dimensi variabel lingkungan mengacu pada penelitian Badri (2000) yaitu beban usaha, ketersediaan tenaga kerja, *competitive hostility*, kebijakan pemerintah, dan dinamika pasar. Indikator yang dipakai untuk menghitung beban usaha adalah biaya riset dan biaya pelatihan karyawan. Indikator ketersediaan tenaga kerja meliputi jumlah karyawan yang dimiliki dan tingkat ketrampilannya. Menurut Khandwalla (1977) indikator yang dipakai untuk dimensi *competitive hostility* adalah tingkat resiko usaha dan tingkat persaingan dengan perusahaan lain.

Berkaitan dengan industri jenang, peranan pemerintah akan nampak dalam kedudukannya sebagai pembuat kebijakan. Selain itu peranan pemerintah dalam program-program pembinaan untuk pengusaha kecil dan menengah sangat mempengaruhi perkembangan UKM. Indikator untuk dimensi dinamika pasar mengacu pada penelitian Badri (2000) yaitu inovasi, perubahan teknologi dan perubahan selera.

2.12.4 Kinerja UKM

Penilaian kinerja usaha kecil sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemilik perusahaan kecil atau menengah. Literatur dalam bidang ini menunjukkan bahwa kepribadian pemilik atau manajer, khususnya nilai dan tujuan mereka tidak dapat dibedakan dari tujuan bisnis mereka (O'Farrel dan Hitchins, 1988; Bamberger, 1983).

Ukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah status usaha (apakah bisnis terus berjalan, telah dijual, atau telah berhenti)/*discontinued business*, jumlah pekerja (*part time atau full time*)/*number of employee* dan laba bersih yang diperoleh/*change in net income margin* (Greogory B. et al., 1996).

Secara ringkas, penjelasan variabel dan indikator tersebut di atas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1

Definisi Variabel dan Indikator

No.	Definisi Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	<p>Locus of control didefinisikan sebagai atribut kepribadian yang mencerminkan tingkatan di mana seseorang merasakan suatu peristiwa yang terjadi di bawah pengendalian diri dari dalam atau di bawah kendali hal lain yang bersifat lebih kuat atau external locus (Rotter, 1966). Miller (1982) mendefinisikan <i>locus of control</i> adalah karakteristik personal seseorang yang menjelaskan perilaku pembuatan keputusan strategik dan mengadopsi struktur dalam industri kecil.</p>	<p>Menurut Osita C. Nwachukwu (1998), indikator <i>locus of control</i> adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Orientasi tugas b. Orientasi tindakan c. Kemampuan bekerja dalam tekanan. 	<p>P 1 - P 4 P 5 - P 9 P 10</p>
2.	<p>Strategi operasional adalah rencana produksi jangka panjang dari suatu perusahaan dan menyediakan 'peta' fungsi produksi agar strategi bisnis dapat tercapai (Badri, 2000). Strategi operasional terkait dengan kebijakan dan rencana penggunaan sumberdaya perusahaan untuk mendukung keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang (Shim, Siegel, 1999).</p>	<p>Menurut Badri et al., (2000); Stonebraker dan Leong (1994) dimensi strategi operasional terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Biaya b. Kualitas c. Fleksibilitas d. Penghantaran 	<p>P 11 - P 14 P 15 - P 19 P 20 - P 21 P 22 - P 23</p>
3.	<p>Lingkungan organisasi dimaksudkan sebagai susunan peristiwa, keadaan sekitar, situasi, susunan lingkungan yang mengitari peristiwa-peristiwa kewirausahaan (Bird, 1989). Lingkungan juga dikonsepsikan sebagai sebuah konstruksi</p>	<p>Dimensi lingkungan (Badri, 2000) :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Beban usaha b. Ketersediaan TK c. <i>Competitive hostility</i> 	<p>P 24 - P 25 P 26 - P 27 P 28 - P 29</p>

No.	Definisi Variabel	Indikator	Pengukuran
	multidimensi, yang dicirikan dengan dinamis, <i>hostility</i> , dan heterogen (Dess dan Beard 1984; Lawrence dan Lorsch 1967).	d. Kebijakan pemerintah e. Dinamika pasar	P 30 - P 31 P 32 - P 34
4.	Kinerja adalah hasil dari suatu usaha (Jantan, 1996). Beberapa peneliti menyarankan profitabilitas finansial dan pertumbuhan sebagai ukuran yang sering digunakan untuk mengukur kinerja organisasi (Khairuddin Hashim, 2001).	Indikator kinerja (Gregory et al., 1996): a. Status usaha b. Jumlah karyawan c. Laba bersih	P 35 P 36 P 37 - P 39

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini penggalan data primer didapat dari kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian pertama adalah tentang profil sosial ekonomi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial ekonomi seperti usia, pendidikan, jenis kelamin, jumlah pekerja dan jenis usaha. Bagian yang kedua menyangkut tentang *locus of control*, strategi operasional, kondisi lingkungan dan kinerja usaha kecil memuat pernyataan dan pertanyaan yang dimintakan penilaiannya dari responden.

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui literatur, jurnal, dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian.

3.2 Populasi dan Sampling

Populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan dan dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau

obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory 1995). Populasi penelitian ini adalah pengusaha kecil dan menengah dalam industri jenang yang berada di wilayah kabupaten Kudus.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *purposive sampling* agar sampel yang diambil dapat mewakili karakteristik populasi dengan baik. *Purposive sampling* adalah cara penarikan sampel yang bersifat tidak acak, dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang dimaksud adalah :

1. Pengambilan sampel dilakukan terhadap unit usaha yang memiliki jumlah karyawan minimal 5 orang.

Pertimbangan jumlah minimal karyawan tersebut mengacu pada kriteria usaha kecil menurut Biro Pusat Statistik, agar sampel yang terpilih dapat mewakili populasi dengan baik.

2. Pengambilan sampel dilakukan terhadap perusahaan yang berdiri lebih dari 3 tahun.

Pertimbangan berdirinya perusahaan minimal 3 tahun diambil untuk mengetahui kinerja perusahaan, baik status usaha, jumlah karyawan maupun laba yang dihasilkan.

Untuk menghitung jumlah sampel atau responden minimal dalam penelitian ini dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Rao Purba, 1996):

$$n = \frac{N}{[1 + (N \times MOE^2)]}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel yang diambil

N = jumlah populasi

MOE = *margin of error maximal* yaitu tingkat kesalahan maksimal yang masih dapat ditoleransi.

Jumlah pengusaha jenang di Kabupaten Kudus berdasarkan data dari Departemen Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi adalah sebesar 138 unit usaha, sehingga jumlah sampel dengan MOE = 10% adalah sebesar 60 responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data adalah melalui wawancara yang dipandu dengan kuesioner. Keuntungan metode wawancara adalah pewawancara dapat lebih fleksibel dibanding pengumpulan data survei tertulis, karena jawaban yang tidak diharapkan atau yang tidak sesuai dengan pertanyaan yang diajukan dapat langsung ditindaklanjuti (Furlong et al., 2000). Pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner menggunakan skala Likert untuk memperoleh data yang bersifat interval.

3.4 Teknik Analisis

Sebelum melakukan analisis data dan interpretasi, suatu kuesioner perlu diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya agar diketahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai. Lebih lanjut pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada penjelasan berikut ini.

a. Uji validitas

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

$$\text{Rumus : } r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum y)^2)}}$$

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. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas 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 digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 0-1, tetapi merupakan bentangan antara beberapa nilai. Bentangan nilainya dalam penelitian ini antara 1 sampai dengan 7.

Rumus Alpha adalah sebagai berikut :

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

di mana

r_{11} : reliabilitas instrumen

k : banyaknya butir pertanyaan.

σ^2 : varians total

ob^2 : jumlah varians butir

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas, suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi, yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Hair et al., 1995). Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan

diteliti. Dalam penelitian ini digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjelasan uraian yang jelas (Supranto, 1993). Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil penelitian. Sedangkan analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear dan regresi moderat. Regresi linear digunakan sebagai model prediksi terhadap hubungan satu variabel dependen dengan satu variabel independen. Sedangkan metode regresi berganda dengan interaksi (*multiple regression with interaction term*) dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap hubungan antara satu variabel dependen dan satu variabel independen dengan satu variabel moderator.

Pendekatan interaksi yang digunakan dalam persamaan regresi dengan interaksi bertujuan untuk menjelaskan bahwa variasi kinerja UKM dipengaruhi oleh interaksi dari dua variabel independen. Schoonhoven (1981), Govindrajana (1986) dalam Mardiyah (2000) 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 ($\beta_{interaksi} > 0$), maka interaksi persamaan moderat tersebut signifikan dan menunjukkan bahwa hipotesis

didukung. Sebaliknya apabila koefisien β dari interaksi variabel tidak signifikan, maka interaksi dalam persamaan moderat tersebut tidak signifikan pula.

3.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi secara individual, dengan rumus:

$$t = \frac{\beta}{S_b}$$

dimana :

β : koefisien regresi

S_b : standar deviasi koefisien regresi

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

H_0 : $b = 0$, berarti variabel independen (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

H_1 : $b \neq 0$, berarti variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Bila :

- Pada taraf signifikansi 5% atau $\alpha=0.05$ (*level of confidence* = 95%) besaran *probability value* > 0.05 maka H_0 diterima, atau berarti variabel dependen tidak terpengaruh signifikan terhadap variabel independen.

- Pada taraf signifikansi 5% atau $\alpha=0.05$ (*level of confidence* = 95%) besaran *probability value* < 0.05 maka H_0 diterima, atau berarti variabel dependen terpengaruh secara signifikan terhadap variabel independen.

3.6 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji penyimpangan ekonometri atau penyimpangan asumsi model klasik dimaksudkan untuk menghadapi permasalahan yang ada (analisis yang menjadi bias) yaitu terhadap adanya pengaruh multikolinearitas (*multi-collinearity*) dan heterokedasitas (*heterocedasticity*). Sedangkan pengujian otokorelasi (*auto-correlation*) tidak dilakukan karena data-data dalam penelitian ini bukanlah data *time series*.

3.6.1 Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi yang tinggi atau sempurna maka koefisien regresi akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefisien tidak dapat ditaksir dengan mudah dan tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independen secara individual (Husein Umar, 1999).

Untuk mendeteksi kemungkinan ada tidaknya masalah multikolinearitas dalam model regresi, Husein Umar (1999) mengemukakan beberapa cara yaitu :

1. Korelasi yang tinggi memberikan petunjuk adanya kolinearitas, tetapi tidak sebaliknya yakni adanya kolinearitas mengakibatkan korelasi yang tinggi. Kolinearitas dapat saja ada walau korelasi dalam keadaan rendah.

2. Dianjurkan untuk melihat koefisien korelasi parsial. Jika R^2 sangat tinggi tetapi masing-masing R^2 parsialnya rendah memberikan petunjuk bahwa variabel-variabel bebas atau independen mempunyai korelasi yang tinggi dan paling sedikit satu diantaranya berlebihan tetapi dapat saja R^2 tinggi dan masing-masing R^2 juga tinggi sehingga tidak ada jaminan terjadinya multikolinearitas.

3.6.2 Uji Heterokedasitas

Uji ini dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel dan juga menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedasitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedasitas. Uji heterokedastisitas dapat menggunakan beberapa metode, antara lain : melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya, uji Park, uji Glejser (Imam Ghazali, 2002). Uji heterokedasitas pada penelitian ini menggunakan metode korelasi jenjang Rho Spearman yang dipergunakan untuk mengukur keeratan hubungan dua variabel, dengan membandingkan masing-masing koefisien korelasi Spearmannya. Apabila koefisien korelasinya lebih kecil dari nilai kritisnya, maka tidak terjadi adanya heterokedastisitas.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Jenis industri yang diusahakan oleh unit industri kecil dan menengah di Kabupaten Kudus dibagi menjadi 9 Kelompok Lapangan Usaha Industri (KLUI). Bertolak dari pembagian tersebut, pola penyebaran industri kecil dan menengah di Kabupaten Kudus mayoritas bergerak di industri makanan, minuman dan tembakau yang jumlahnya mencapai 5.408 unit usaha atau sekitar 42% dari seluruh industri kecil dan menengah yang ada di Kabupaten Kudus (Deperindagkop, 2001). Dengan jumlah unit usaha yang cukup besar, penyerapan tenaga kerja pada industri tersebut pada tahun 2001 jumlahnya mencapai 14.162 orang atau sebesar 29% dari total tenaga kerja yang tersedia.

Industri jenjang yang termasuk dalam kategori industri makanan, minuman dan tembakau di Kabupaten Kudus tersebar di 9 kecamatan, yaitu Kecamatan Kota, Jati, Kaliwungu, Undaan, Mejobo, Jekulo, Bae, Gebog dan Dawe, dengan mayoritas berada di Kecamatan Kota. Perkembangan industri jenjang tidak terlepas dari keberadaan industri pendukung lainnya seperti industri gula tumbu, tepung, pengepakan (*packing*), kelapa, kayu bakar, kertas, bahan kimia, plastik dan lain sebagainya.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Untuk menguji validitas kuesioner, digunakan rumus moment-hasil kali Pearson. Hasil pengujian validitas kuesioner dengan menggunakan analisis statistik koefisien korelasi *product-moment* Pearson, berdasarkan jawaban responden terpilih disajikan dalam tabel-tabel berikut.

1) Validitas Variabel *Locus of Control* (X_1)

Besarnya koefisien korelasi variabel *locus of control* seperti terlihat pada tabel 4.1 bergerak antara $r = 0,346$ sampai dengan $r = 0,735$ dan $p < 0,05$. Ini berarti semua data adalah valid.

Tabel 4.1

Hasil Perhitungan Validitas *Locus of Control*

Uraian	R	Keterangan
Pertanyaan 1	0,449	Valid
Pertanyaan 2	0,662	Valid
Pertanyaan 3	0,486	Valid
Pertanyaan 4	0,346	Valid
Pertanyaan 5	0,735	Valid
Pertanyaan 6	0,365	Valid
Pertanyaan 7	0,577	Valid
Pertanyaan 8	0,373	Valid
Pertanyaan 9	0,563	Valid
Pertanyaan 10	0,434	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

2) Validitas Variabel Strategi Operasional (X₂)

Hasil pengolahan data untuk validitas variabel strategi operasional terlihat pada tabel 4.2. Besarnya koefisien korelasi variabel strategi operasional bergerak antara $r = 0,393$ sampai dengan $r = 0,776$ dan $p < 0,05$. Ini berarti semua data adalah valid.

Tabel 4.2

Hasil Perhitungan Validitas Strategi Operasional

Uraian	R	Keterangan
Pertanyaan 11	0,735	Valid
Pertanyaan 12	0,465	Valid
Pertanyaan 13	0,673	Valid
Pertanyaan 14	0,499	Valid
Pertanyaan 15	0,685	Valid
Pertanyaan 16	0,573	Valid
Pertanyaan 17	0,629	Valid
Pertanyaan 18	0,393	Valid
Pertanyaan 19	0,561	Valid
Pertanyaan 20	0,693	Valid
Pertanyaan 21	0,670	Valid
Pertanyaan 22	0,776	Valid
Pertanyaan 23	0,687	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

3) Validitas Variabel Lingkungan (X_3)

Besarnya koefisien korelasi variabel lingkungan seperti terlihat pada tabel 4.3 bergerak antara $r = 0,309$ sampai dengan $r = 0,777$ dan $p < 0,05$. Ini berarti semua data adalah valid.

Tabel 4.3

Hasil Perhitungan Validitas Lingkungan

Uraian	R	Keterangan
Pertanyaan 24	0,634	Valid
Pertanyaan 25	0,777	Valid
Pertanyaan 26	0,357	Valid
Pertanyaan 27	0,445	Valid
Pertanyaan 28	0,606	Valid
Pertanyaan 29	0,731	Valid
Pertanyaan 30	0,701	Valid
Pertanyaan 31	0,651	Valid
Pertanyaan 32	0,551	Valid
Pertanyaan 33	0,443	Valid
Pertanyaan 34	0,309	Valid
Pertanyaan 35	0,623	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

4) Validitas Variabel Kinerja (X_4)

Hasil pengujian validitas variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.4. Besarnya koefisien korelasi variabel lingkungan bergerak antara $r = 0,499$ sampai dengan $r = 0,875$ dan $p < 0,05$. Hal ini berarti semua data adalah valid.

b. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas kuesioner disajikan dalam tabel 4.5. Berdasarkan koefisien reliabilitas masing-masing variabel seperti yang terlihat pada tabel tersebut maka dapat dikatakan bahwa kuesioner yang digunakan sudah reliabel karena suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1969 dalam Imam Ghozali, 2002).

Tabel 4.4

Hasil Perhitungan Validitas Kinerja

Uraian	R	Keterangan
Pertanyaan 36	0,579	Valid
Pertanyaan 37	0,499	Valid
Pertanyaan 38	0,806	Valid
Pertanyaan 39	0,875	Valid
Pertanyaan 40	0,682	Valid
Pertanyaan 41	0,866	Valid
Pertanyaan 42	0,872	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 4 5

Reliabilitas antar Variabel

Kuesioner	Alpha	Keterangan
1. <i>Locus of Control</i>	0,6699	Reliabel
2. Strategi Operasional	0,8394	Reliabel
3. Lingkungan	0,7853	Reliabel
4. Kinerja	0,8701	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah

4.2.2 Analisis Deskriptif

Seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *locus of control*, strategi operasional, lingkungan dan kinerja usaha kecil akan dianalisis secara deskriptif. Analisis deskriptif yang dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS. Tiap indikator dalam variabel tersebut di atas akan dihitung nilai rata-ratanya (*mean*), standar deviasi, varians, minimum, maksimum, kurtosis dan kemencengan distribusi (*skewness*).

Secara keseluruhan pertanyaan yang diajukan kepada tiap responden setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas berjumlah 42 butir pertanyaan. Untuk pertanyaan yang menyangkut variabel *locus of control* terdiri dari 10 pertanyaan, dengan perincian: indikator orientasi tugas = 4 pertanyaan, indikator orientasi tindakan = 5 pertanyaan dan indikator kemampuan bekerja dalam tekanan = 1 pertanyaan. Variabel strategi operasional terdiri dari 13 pertanyaan yaitu indikator biaya = 4 pertanyaan, kualitas = 5 pertanyaan, fleksibilitas = 2 pertanyaan dan indikator penghantaran = 2 pertanyaan. Untuk variabel lingkungan terdiri dari 12 pertanyaan yang terbagi untuk indikator beban usaha = 2 pertanyaan, ketersediaan tenaga kerja = 2 pertanyaan, *competitive hostility* = 2 pertanyaan, kebijakan pemerintah = 2 pertanyaan dan dinamika pasar = 3 pertanyaan. Sedangkan untuk variabel kinerja usaha kecil terdiri dari 7 pertanyaan, 3 pertanyaan untuk indikator status usaha, dan masing-masing 2 pertanyaan untuk indikator jumlah karyawan dan laba bersih.

Adapun hasil analisis deskriptif tiap indikator dari variabel penelitian, dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini.

Tabel 4.6

Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Locus of Control*

Keterangan	1	2	3	4	5
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OR_TGS	60	10,00	27,00	18,0667	3,80841
OR_TDKAN	60	15,00	35,00	25,4833	4,55658
OP_TKNAN	60	3,00	7,00	5,6833	0,96536

Keterangan	6	7	8	9	10
	Variance Statistic	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
OR_TGS	14,054	-0,080	0,309	-0,499	0,608
OR_TDKAN	20,762	0,046	0,309	-0,052	0,608
OP_TKNAN	0,932	-0,134	0,309	-0,423	0,608

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.6 di atas, terlihat bahwa untuk indikator orientasi tugas memiliki nilai rata-rata sebesar 18,0667 dengan standar deviasi 3,80841. Nilai *skewness* sebesar -0,080 yang mendekati nilai 0 mencerminkan bahwa data terdistribusi normal (Imam Ghazali, 2002). Untuk indikator orientasi tindakan nilai rata-ratanya adalah sebesar 25,4833 dengan standar deviasi 4,55658. Data indikator orientasi tindakan juga terdistribusi secara normal karena nilai *skewness*-nya sebesar 0,046. Indikator *locus of control* yang terakhir yaitu kemampuan bekerja dalam tekanan memiliki nilai rata-rata 5,6833 dan standar deviasi 0,96536. Nilai *skewness* yang sebesar -0,134 juga mencerminkan data terdistribusi normal.

Tabel 4.7

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Strategi Operasional

Keterangan	1	2	3	4	5
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BIAYA	60	12,00	28,00	21,2000	3,74980
KUALITAS	60	25,00	35,00	31,4333	3,01615
FLEX	60	8,00	14,00	11,4500	1,72150
DELIV	60	6,00	14,00	11,3500	2,33489

Keterangan	6	7	8	9	10
	Variance Statistic	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
BIAYA	14,061	0,116	0,309	-0,598	0,608
KUALITAS	9,0997	-0,501	0,309	-0,655	0,608
FLEX	2,964	-0,016	0,309	-0,971	0,608
DELIV	5,452	-0,291	0,309	-1,096	0,608

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.7 di atas, terlihat bahwa nilai rata-rata untuk indikator biaya adalah sebesar 21,20 dengan standar deviasi 3,74980. Nilai *skewness* sebesar 0,116 mencerminkan bahwa data tersebut terdistribusi normal. Untuk indikator kualitas nilai rata-ratanya adalah sebesar 31,4333 dengan standar deviasi 3,01615. Data indikator kualitas terdistribusi secara normal. Hal ini tercermin dari nilai *skewness*-nya sebesar -0,501. Indikator fleksibilitas memiliki nilai rata-rata 11,450 dengan standar deviasi 1,72150. Nilai *skewness* yang sebesar -0,016 juga mencerminkan data terdistribusi normal. Selanjutnya, nilai rata-rata untuk indikator pengantaran adalah sebesar 11,3500 dengan standar deviasi 2,33489. Nilai *skewness* untuk indikator pengantaran -0,291 mengindikasikan data tersebut terdistribusi normal.

Tabel 4.8

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan

Keterangan	1	2	3	4	5
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BBN_USH	60	7,00	14,00	11,4333	1,94559
SEDIA_TK	60	2,00	14,00	10,9667	1,98269
COMP_HOS	60	5,00	14,00	10,8167	1,96142
KBIJ_PEM	60	10,00	21,00	17,4667	2,87872
D_PSR	60	12,00	21,00	15,8833	2,49128

Keterangan	6	7	8	9	10
	Variance Statistic	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
BBN_USH	3,785	-0,089	0,309	-1,039	0,608
SEDIA_TK	3,931	-1,221	0,309	5,834	0,608
COMP_HOS	3,847	-0,223	0,309	-0,049	0,608
KBIJ_PEM	8,287	-0,518	0,309	-0,651	0,608
D_PSR	6,206	0,478	0,309	-0,619	0,608

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.8 di atas dapat diketahui nilai rata-rata untuk indikator beban usaha adalah 11,3333 dengan standar deviasi 1,94559. Data tersebut terdistribusi normal karena memiliki nilai kemencengan sebesar $-0,089$. Indikator ketersediaan tenaga kerja memiliki nilai rata-rata 10,9667 dan standar deviasi 1,98269. Dari nilai kemencengannya yang sebesar $-1,221$ mengindikasikan bahwa data tersebut tidak terdistribusi normal. Nilai rata-rata untuk indikator *competitive hostility* adalah sebesar 10,8167 dengan standar deviasi 1,96142. Nilai *skewness* sebesar $-0,223$ mencerminkan bahwa data tersebut terdistribusi normal. Untuk indikator kebijakan pemerintah nilai rata-ratanya adalah sebesar 17,4667 dengan standar

deviasi 2,87872. Data indikator kebijakan pemerintah terdistribusi secara normal, yang tercermin dari nilai *skewness*-nya sebesar -0,518. Indikator yang terakhir yaitu dinamika pasar memiliki nilai rata-rata sebesar 15,8833 dan standar deviasi 2,49128. Nilai kemencengan untuk indikator ini adalah sebesar 0,478. Hal ini mengindikasikan bahwa data untuk dinamika pasar adalah terdistribusi normal.

Tabel 4.9

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Keterangan	1	2	3	4	5
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ST_USH	60	9,00	21,00	17,1500	3,10726
JML_TK	60	2,00	14,00	9,1833	2,81336
LABA	60	2,00	14,00	9,8333	3,05967

Keterangan	6	7	8	9	10
	Variance Statistic	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ST_USH	9,655	-0,425	0,309	-0,136	0,608
JML_TK	7,915	-0,610	0,309	0,042	0,608
LABA	9,362	-0,593	0,309	-0,089	0,608

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.9 terlihat bahwa untuk indikator status usaha memiliki nilai rata-rata sebesar 17,1500 dengan standar deviasi 3,10726. Nilai *skewness* sebesar -0,425 mencerminkan bahwa data terdistribusi normal. Untuk indikator jumlah tenaga kerja, didapat nilai rata-rata sebesar 9,1833 dengan standar deviasi 2,81336. Data indikator jumlah tenaga kerja terdistribusi secara normal karena nilai kemencengannya sebesar -0,610. Indikator laba bersih memiliki nilai rata-rata 9, 8333 dan standar deviasi 3,05967. Nilai *skewness* sebesar -0,593 mengindikasikan data tersebut terdistribusi normal.

4.2.3 Analisis Regresi

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan antara *locus of control*, strategi operasional dengan kinerja UKM industri jenang di Kabupaten Kudus baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Selanjutnya analisis bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *locus of control* dan strategi operasional secara bersama-sama terhadap kinerja UKM industri jenang.

Di samping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh strategi operasional terhadap kinerja UKM industri jenang dengan variabel lingkungan sebagai variabel moderator.

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian, digunakan analisis regresi. Adapun hasil yang diperoleh setelah melalui tahapan pengolahan data kemudian diinterpretasikan dalam bentuk analisis. Hasil estimasi berdasarkan pengolahan data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Model Pertama

Dari analisis regresi untuk model pertama, dihasilkan koefisien beta masing-masing variabel dan nilai adjusted R^2 seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4 10

Hasil Regresi Model Pertama

Variabel Penjelas	Model 1	
	Koefisien	t/(Sig)
<i>Locus of Control</i>	0,386	3,189 0,002
Adjusted R^2	0,135	

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari nilai koefisien beta sebesar 0,386 seperti nampak pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel *locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap strategi operasional. Nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (*adjusted R²*) pada model regresi pertama sebesar 0,135 menunjukkan bahwa variasi variabel dependen (strategi operasional) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel independen (*locus of control*) sebesar 13,5%, sedangkan sisanya 86,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

2. Model Kedua

Hasil pengolahan data untuk model kedua dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11

Hasil Regresi Model Kedua

Variabel Penjelas	Model 2	
	Koefisien	t/(Sig)
Strategi Operasional	0,374	3,067 0,003
Adjusted R ²	0,125	

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa strategi operasional berpengaruh positif (searah) dengan kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,374. Pengaruh positif ini menandakan bahwa semakin tinggi strategi operasional maka akan diikuti oleh meningkatnya kinerja. Nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan pada model regresi kedua sebesar 0,125 menunjukkan bahwa variasi

variabel dependen (kinerja) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel independen (strategi operasional) sebesar 12,5%, sedangkan sisanya 87,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

3. Model Ketiga

Dari hasil pengolahan data untuk model regresi ketiga dihasilkan nilai koefisien beta dan koefisien determinasi seperti terlihat pada tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12

Hasil Regresi Model Ketiga

Variabel Penjelas	Model 3	
	Koefisien	t/(Sig)
Strategi Operasional	2,346	2,345 0,023
Lingkungan	2,463	2,140 0,037
Moderator	-4,108	-2,077 0,042
Adjusted R ²	0,163	

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hasil analisis regresi berganda model ketiga menunjukkan bahwa nilai koefisien interaksi antara variabel strategi operasional dan lingkungan (-4,108) yang negatif menunjukkan bahwa kondisi lingkungan sebagai variabel moderator mempunyai pengaruh negatif dengan strategi operasional dalam meningkatkan kinerja usaha. Selain itu dari angka signifikansinya yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,042 dapat diartikan bahwa pengaruh kondisi lingkungan sebagai moderator mempunyai pengaruh yang signifikan.

4. Model Keempat

Hasil pengolahan data untuk model keempat, baik nilai koefisien beta maupun koefisien determinasinya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.13

Hasil Regresi Model Keempat

Variabel Penjelas	Model 4	
	Koefisien	t/(Sig)
<i>Locus of control</i>	0,632	6,198 0,000
Adjusted R ²	0,388	

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif (searah) dengan kinerja UKM, dengan koefisien beta sebesar 0,632. Nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan pada model regresi keempat sebesar 0,388 menunjukkan bahwa variasi variabel dependen (kinerja) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel independen (*locus of control*) sebesar 38,8%, sedangkan sisanya 61,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

5. Model Kelima

Pengujian hipotesis kelima pada dasarnya ingin mengetahui apakah variabel strategi operasional merupakan variabel intervening antara *locus of control* dan kinerja UKM. Dari rangkuman tabel 4.14, dihasilkan koefisien beta masing-masing variabel untuk hipotesis kelima.

Tabel 4.14

Hasil Regresi Model Kelima

Variabel Penjelas	Model 5	
	Koefisien	t/(Sig)
<i>Locus of Control</i>	0,572	5,225 0,000
Strategi Operasional	0,152	1,392 0,169
Adjusted R ²	0,398	

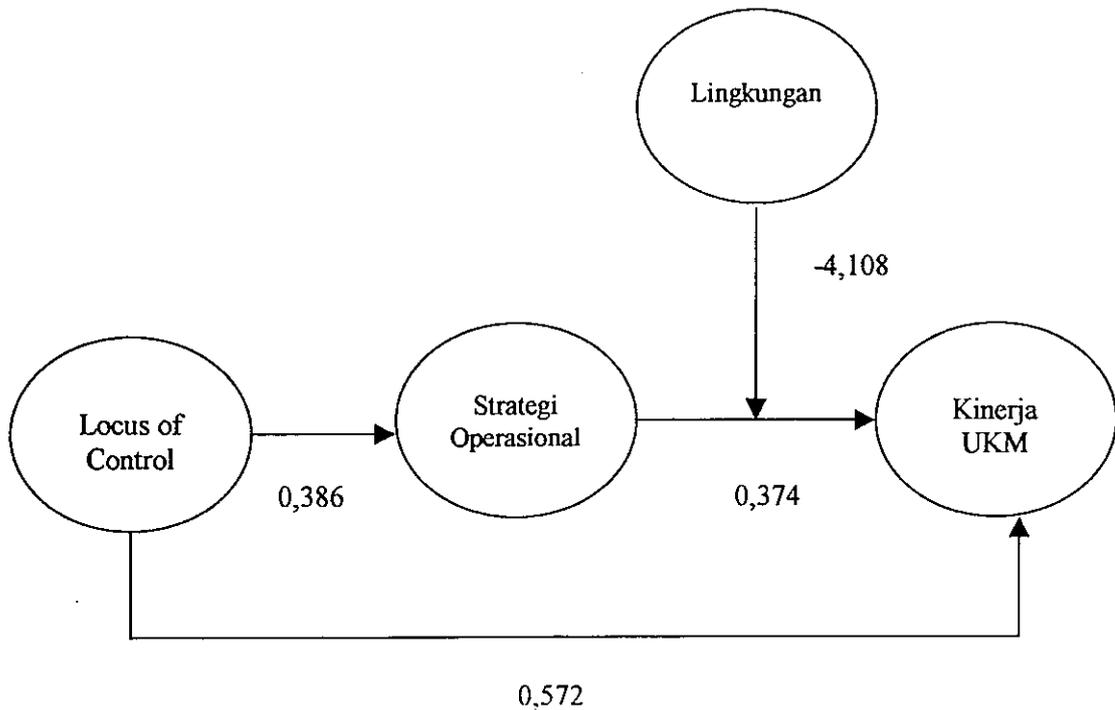
Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari hasil tersebut, maka dapat diketahui besarnya koefisien pengaruh langsung *locus of control* ke kinerja adalah sebesar 0,572. Sedangkan koefisien pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu variabel *locus of control* dan strategi operasional. Dengan demikian besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,058672 ($0,386 \times 0,152$). Koefisien 0,386 merupakan nilai koefisien pengaruh *locus of control* terhadap variabel strategi operasional yang telah dianalisis pada model regresi pertama. Karena besarnya nilai koefisien pengaruh langsung lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh langsung. Jadi dalam penelitian ini variabel strategi operasional bukan merupakan variabel intervening yang memediasi hubungan antara variabel *locus of control* dan kinerja.

Hasil pengujian regresi untuk model-model di atas dapat diringkas pada gambar berikut ini.

Gambar 4.1

Hasil Pengolahan Data berdasarkan Analisis Regresi



Sumber : Hasil Pengolahan Data

4.2.4 Pengujian terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik

Hasil regresi model ketiga yang merupakan pengujian variabel moderator dengan uji interaksi di atas perlu dideteksi kemungkinan adanya penyimpangan asumsi klasik yaitu multikolinearitas dan homokedastisitas (Imam Ghozali, 2002). Untuk pengujian otokorelasi tidak dilakukan karena data yang digunakan adalah *data cross section*, bukan *data time series*.

1. Multikolinearitas

Pengujian 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 adalah sebagai berikut (Imam Ghozali, 2002) :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.
- c. Multikolinearitas dapat dilihat juga 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.

Hasil perhitungan regresi berganda untuk pengujian hipotesis ketiga terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.15

Hasil Uji Multikolinearitas

KET	STR	LINGK	MODERAT	VIF
STR	1,000			70,495
LINGK	0,954	1,000		93,339
MODERAT	-0,985	-0,988	1,000	275,788

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa data penelitian ini tidak bebas multikolinieritas terbukti dengan koefisien korelasi mendekati 1,000 dan nilai

VIF di atas 10 (Hair et al, 1998; Imam Ghozali, 2002). Kondisi data seperti ini menguatkan justifikasi penggunaan analisis residual sebagaimana yang direkomendasikan Bambang L.S (1999; 2000) dan Dewar dan Werber (1979).

Secara umum ada dua langkah dalam analisis residual. Pertama, menentukan nilai residual absolut dengan menggunakan model regresi kontinjensi atau persamaan residual. Nilai residual menunjukkan ketidaksesuaian *lack of fit* antara variabel sistem dan variabel kontinjensi. Kedua, menguji hipotesis dengan memperhatikan korelasi signifikan negatif antara nilai absolut residual dengan kinerja. Nilai korelasi negatif dan signifikan menunjukkan dukungan terhadap hipotesis penelitian (Duncan dan Moores, 1989). Tingkat signifikansi dalam penelitian ini adalah 5%. Untuk mempermudah dan agar hasilnya akurat, nilai residual secara absolut dihitung dengan menggunakan program SPSS. Selanjutnya nilai residual dikorelasikan dengan kinerja untuk menguji hipotesis ketiga.

Hasil pengujian seperti terlihat pada lampiran 15 nampak bahwa ternyata variabel lingkungan bukan sebagai variabel moderator karena koefisien parameternya positif, yaitu sebesar 0,041 dan tingkat signifikansi 0,531 (53,1%). Sebuah variabel dianggap sebagai variabel moderator jika nilai koefisien parameternya negatif dan signifikan (Imam Ghozali, 2002).

Sedangkan hasil pengujian untuk hipotesis kelima disinyalir tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini nampak dari koefisien korelasi antar variabel independen yang sebesar $-0,386$ dan $VIF = 1,175$.

2. Heterokedastisitas

Metode korelasi jenjang *Rho Spearman* dipergunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara dua variabel. interpretasi tentang Spearman pada hakikatnya tidak berbeda dengan interpretasi tentang korelasi *product moment*. Hasil korelasi *Rho Spearman* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.16

Hasil Korelasi Rho Spearman

KETERANGAN		KINERJA	LOC	STR_OPR	LINGK	
Spearman's rho	KINERJA	Correlation Coeff.	1,000	,620**	,480**	,404**
		Sig. (2-tailed)	,	,999	,000	,001
	LOC	Correlation Coeff.	,620**	1,000	,387**	,451**
		Sig. (2-tailed)	,999	,	,002	,000
	STR_OPR	Correlation Coeff.	,480**	,387**	1,000	,709**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,	,000
	LINGK	Correlation Coeff.	,404**	,451**	,709**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,

** Correlation is significant at .01 level (2-tailed)

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Hasil korelasi Rho Spearman antara *locus of control* terhadap kinerja adalah 0,620 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada pengujian dua variabel dengan besarnya $n = 60$. Korelasi Rho Spearman antara strategi operasional terhadap kinerja adalah 0,480 dengan signifikansi sebesar 0,000 pada pengujian dua variabel dengan besarnya $n = 60$. Korelasi Rho Spearman antara lingkungan terhadap kinerja adalah 0,404 dengan signifikansi sebesar 0,001 pada pengujian dua variabel dengan besarnya $n = 60$. Ketiga nilai signifikansi lebih kecil dari

0,05, maka H_0 ditolak. Hasil tersebut mengindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini ditujukan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah dibuat pada bab sebelumnya. Untuk menguji signifikansi konstanta dan koefisien regresi dilakukan dengan membandingkan besarnya probabilitas atau p-value dengan tingkat signifikansi yang diinginkan (Dalam penelitian ini ditetapkan 0,05). Keputusan menerima atau menolak hipotesis adalah jika p-value besarnya lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05), maka hipotesis diterima. Sebaliknya jika p-value lebih besar dari 0,05 hipotesis ditolak.

4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Locus of control mempunyai pengaruh positif terhadap strategi operasional.

Dari hasil output SPSS terlihat bahwa probabilitas adalah 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Karena itu disimpulkan ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas *locus of control* pada strategi operasional

4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Strategi operasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja UKM.

Dari hasil output SPSS didapat bahwa probabilitas adalah 0,003 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu disimpulkan ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas strategi operasional terhadap kinerja.

4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Interaksi antara strategi operasional dan lingkungan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja UKM.

Dari hasil olahan SPSS dengan menggunakan uji residual, terlihat bahwa variabel kinerja koefisien parameternya positif, yaitu sebesar 0,041 dengan tingkat signifikansi 53,1%. Sebuah variabel dianggap variabel moderator jika nilai koefisien parameternya negatif dan signifikan. Dengan demikian maka disimpulkan bahwa variabel lingkungan bukan variabel moderator karena koefisien parameternya positif dan tidak signifikan (lebih besar dari 5%).

4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Locus of control mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja UKM.

Dari hasil output SPSS terlihat bahwa probabilitas adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Karena itu disimpulkan ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas *locus of control* dan kinerja pada taraf kepercayaan 95%.

4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Locus of control dan strategi operasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja UKM.

Dari hasil output SPSS untuk pengujian hipotesis kelima, didapat bahwa probabilitas variabel *locus of control* adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Tetapi probabilitas untuk variabel strategi operasional adalah sebesar 0,169, lebih besar dari 0,05. Dengan demikian variabel strategi operasional bukan merupakan

variabel intervening antara *locus of control* dan kinerja. Selain itu, nilai koefisien beta pengaruh langsung variabel *locus of control* terhadap kinerja lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung *locus of control* dan strategi operasional terhadap kinerja juga mendukung pengujian bahwa strategi operasional bukanlah variabel intervening antara variabel *locus of control* dan kinerja.

4.4 Pembahasan

Dari hasil pengujian untuk hipotesis pertama, terlihat bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi operasional. Hal ini berarti bahwa tingkat *locus of control* mempengaruhi strategi operasional yang diambil oleh seorang wirausahawan. Semakin tinggi tingkat *locus of control*, semakin tepat strategi operasional yang diambilnya. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Thompson dan Strickland (1986) bahwa nilai personal pemilik atau manajer mempengaruhi strategi yang mereka gunakan dalam mengoperasikan bisnis mereka. Dikemukakan oleh Howell dan Avolio (1993) bahwa *locus of control* terkait langsung dengan kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, tanggung jawab, komitmen dan rasa memiliki (*sense of belonging*) para karyawan. Dengan optimalisasi kreativitas dan intelektualitas, setiap individu diberi kesempatan untuk berperan serta dalam perusahaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Efek yang diharapkan adalah peningkatan komitmen, tanggung jawab dan rasa memiliki perusahaan. Untuk jangka panjang penerapan kepemimpinan yang transformasional adalah proses penciptaan pemimpin untuk

masa yang akan datang (Achmad Setyo, 2000). Tetapi jika kita melihat kondisi UKM di Indonesia, nampak yang dominan muncul adalah kepemimpinan karismatik, di mana seorang pemimpin dalam hal ini pemilik usaha membuat para pengikutnya tetap lemah dan tergantung (Tulus Haryono, 2002). Di sisi lain, para pengikut (karyawan) cenderung memilih pemimpin karismatik yang diharapkan dapat mengayomi, walaupun pada kenyataannya akan membuat mereka menjadi lemah, sangat tergantung, dan tidak mempunyai cita-cita yang jelas.

Untuk hipotesis yang kedua, dari hasil penelitian didapat bahwa strategi operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ward et.al (1995) dan Badri et. al (2000) bahwa wirausahawan dengan kinerja yang lebih tinggi menerapkan strategi operasional yang lebih baik daripada pengusaha dengan kinerja rendah. Dengan demikian maka seorang manajer perlu memperhatikan dengan lebih seksama pemilihan strategi operasional yang diambilnya. Strategi operasional yang akan diambil harus disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mendukung keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang. Perlu ditekankan kepada seluruh personil dalam organisasi filosofi perbaikan yang terus menerus untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, dengan biaya yang seoptimal mungkin, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan

Hasil pengujian untuk hipotesis ketiga didasarkan pada uji residual karena dengan menggunakan uji interaksi, model regresi yang didapat tidak bebas dari multikolinearitas. Berdasarkan hasil pengolahan dengan uji residual, terlihat bahwa lingkungan bukan merupakan variabel moderator dalam hubungan antara

strategi operasional dan kinerja UKM. Walaupun demikian, seorang manajer perlu mengidentifikasi dan mempertimbangkan faktor lingkungan dalam pengambilan keputusan strategiknya. Peranan pemerintah (sebagai bagian dari lingkungan eksternal) adalah dalam menciptakan lingkungan yang kondusif melalui pembuatan kebijakan dan penyediaan fasilitas-fasilitas umum, agar semua pelaku bisnis dapat berkreasi seoptimal mungkin sesuai dengan keunggulan dan kemampuan yang dimilikinya. Secara umum, dalam menghadapi kondisi lingkungan yang berubah cepat, perusahaan perlu menyesuaikan strategi yang akan diambilnya. Faktor-faktor penting terutama pengaruh dari lingkungan eksternal hendaknya terus dipantau sehingga strategi yang akan diterapkan telah menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Untuk hipotesis keempat, terbukti bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menguatkan hasil penelitian Boone et. al (1996) yang menyatakan bahwa unit usaha yang dipimpin CEO dengan *internal locus of control* menghasilkan kinerja yang lebih baik dibanding dengan unit usaha yang dipimpin CEO dengan *external locus of control*. Howell dan Avolio (1993) juga menyatakan bahwa *internal locus of control* secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja unit usaha.

Hasil pengujian untuk hipotesis kelima dilakukan dengan menganggap variabel strategi operasional sebagai variabel intervening, yang memediasi hubungan antara *locus of control* dan kinerja UKM. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS, terlihat bahwa hipotesis kelima tidak signifikan pada taraf kepercayaan 95% (*locus of control* dan strategi operasional

tidak berpengaruh positif terhadap kinerja UKM atau strategi operasional bukan merupakan variabel intervening).

Salah satu faktor kompetitif yang harus dimiliki seorang pengusaha adalah tingginya tingkat *entrepreneurship*, di mana seorang wirausahawan dituntut untuk inovatif, inventif, kreatif dan memiliki visi yang luas tentang produk dan lingkungan sekitar usahanya. Diharapkan, dengan tingkat *entrepreneurship* yang tinggi, keputusan strategik yang diambil oleh seorang wirausahawan terutama yang menyangkut strategi operasional dapat lebih inovatif dan kreatif, sehingga kinerja usahanya akan semakin meningkat.

Hasil pengujian untuk hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel lingkungan bukan sebagai variabel moderator mendorong peneliti untuk melakukan simulasi model regresi yang lain. Model simulasi yang pertama adalah menganggap variabel lingkungan sebagai variabel independen yang mempengaruhi *locus of control* seorang pengusaha. Hasil regresi untuk model ini terlihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17

Hasil Regresi Simulasi Model Pertama

Variabel Penjelas	Model Simulasi 1	
	Koefisien	t/(Sig)
Lingkungan	0,438	3,709 0,000
Adjusted R ²	0,178	

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Model simulasi yang kedua adalah menganggap variabel lingkungan sebagai variabel independen yang mempengaruhi strategi operasional. Hasil pengolahan data untuk menguji model tersebut tersaji pada tabel 4.18 berikut.

Tabel 4.18

Hasil Regresi Simulasi Model Kedua

Variabel Penjelas	Model Simulasi 2	
	Koefisien	t/(Sig)
Lingkungan	0,730	8,128
Adjusted R ²	0,524	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil di atas, nampak bahwa variabel lingkungan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel *locus of control* maupun strategi operasional, dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar 0,438 dan 0,730. Ditinjau dari nilai *adjusted R²*, untuk persamaan regresi model simulasi pertama diperoleh nilai sebesar 0,178, sedangkan untuk model simulasi kedua adalah sebesar 0,524. Dengan demikian disimpulkan bahwa dalam penelitian ini variabel lingkungan bukan sebagai moderator antara variabel strategi operasional dan kinerja tetapi merupakan variabel independen yang mempengaruhi variabel strategi operasional (tercermin dari nilai koefisien yang lebih besar yaitu 0,730 dan koefisien determinasinya = 0,524). Hasil penelitian ini sesuai dengan model yang dikemukakan oleh Badri et. al (2000). Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan-perubahan kondisi lingkungan yang terjadi di sekitar perusahaan ditindaklanjuti dengan melakukan penyesuaian pada strategi yang diambil perusahaan.

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1 Simpulan

Hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja sebuah unit bisnis merupakan perhatian utama dalam manajemen strategik. Pemilihan sebuah strategi fungsional oleh seorang manajer ataupun pemilik dipengaruhi oleh *locus of control* individu yang bersangkutan, apakah dia berfokus pada *internal locus of control* atau *external locus of control*. Hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa *locus of control* berpengaruh pada strategi operasional seorang wirausahawan. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian Thompson dan Strickland (1986) bahwa nilai personal pemilik atau manajer mempengaruhi strategi yang mereka gunakan dalam mengoperasikan bisnis mereka. Indikator *locus of control* yang nampak paling dominan dari penelitian adalah kemampuan bekerja dalam situasi yang penuh tekanan. Dalam mengambil keputusan strategiknya, terutama yang berkaitan dengan strategi operasional banyak didasarkan pada tingkat kepercayaan seorang pengusaha bahwa ia mampu bekerja dalam situasi yang penuh tekanan. Seperti dikemukakan oleh Miller et al (1982) bahwa kemampuan bekerja dalam situasi yang penuh tekanan akan mendorong pengusaha untuk menggunakan lebih banyak perencanaan, termasuk pengambilan resiko dan tendensi untuk bertindak proaktif.

Hasil penelitian untuk hipotesis yang kedua memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Ward et. al (1995) dan Badri et. al (2000) yaitu bahwa strategi operasional yang diterapkan oleh seorang wirausahawan akan mempengaruhi kinerja unit usaha mereka. Hal ini menjadi jelas manakala strategi operasional benar-benar dipakai untuk merefleksikan tujuan-tujuan dan strategi bisnis. Perusahaan harus memiliki strategi operasi yang tepat yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengefektifkan kekuatan operasional yang dimiliki sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya dan berkompetisi dalam jangka panjang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator fleksibilitas dalam strategi operasional besar pengaruhnya terhadap kinerja usaha. Seperti dikemukakan oleh Ward et .al (1995), Swamidaas dan Newell (1987) serta Badri (2000) bahwa dalam menghadapi kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian maka pengusaha akan menekankan strateginya pada fleksibilitas, bukan pada pengurangan biaya. Mengacu pada karakteristik yang melekat pada industri jenang, yang permintaan produknya bersifat fluktuatif (hanya mengalami peningkatan permintaan produk pada hari-hari tertentu) maka diperlukan fleksibilitas volume untuk menyesuaikan dengan permintaan yang fluktuatif itu

Kondisi lingkungan usaha di sekeliling pengusaha yang meliputi beban usaha, ketersediaan tenaga kerja, *competitive hostility*, kebijakan pemerintah dan dinamika pasar setelah diuji dengan menggunakan analisis regresi moderating yang dilanjutkan dengan uji residual menyimpulkan bahwa variabel lingkungan bukan merupakan variabel moderator dalam hubungan strategi operasional dan kinerja UKM. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Prescott (1986) yang

menyatakan bahwa faktor lingkungan merupakan variabel moderator yang memperkuat hubungan antara strategi dan kinerja. Jika dilihat dari korelasi variabel lingkungan dan kinerja maka indikator lingkungan yang besar pengaruhnya adalah indikator beban usaha. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Stonebraker dan Leong (1994) maupun Badri (2000) yang menyimpulkan bahwa indikator lingkungan yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah kebijakan pemerintah. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini kemungkinan disebabkan karena perbedaan karakteristik perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja UKM tidaklah mendapatkan hasil yang mencukupi hasil yang mencukupi bila hanya didekati dengan *locus of control* dan strategi operasional. Hal ini dapat ditunjukkan pada hasil analisis data dan pembahasan yang menunjukkan angka Adjusted R Square (R^2) yang cukup rendah, yaitu sebesar 0,398. Besarnya angka koefisien determinasi berganda tersebut menunjukkan bahwa masih banyak variabel-variabel di luar penelitian yang dapat diambil untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih mendekati dengan kondisi sesungguhnya. Besarnya variabel lain di luar penelitian ini adalah $1 - 0,398 = 0,602$ atau sebesar 60,2%.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang akan disampaikan dibedakan menjadi 2 bagian yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktek. Diharapkan, implikasi praktek dari penelitian ini dapat digunakan untuk memberi masukan kepada para pengusaha dalam mengambil keputusan strategiknya.

a. Implikasi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi dan memperkaya hasil penelitian terdahulu, terutama yang menyangkut karakteristik personal seorang wirausahawan (dalam penelitian ini diwakili oleh variabel *locus of control*) dan pengaruhnya terhadap kinerja unit usaha baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, indikator lingkungan yang dipakai dalam penelitian tidak terbatas pada kondisi dinamis, heterogenitas dan kompleksitas seperti pada studi mengenai lingkungan pada umumnya, tetapi diambil menurut hasil penelitian Badri et al (2000) yaitu beban usaha, ketersediaan tenaga kerja, *competitive hostility*, kebijakan pemerintah dan dinamika pasar. Penggunaan indikator ini tentunya dapat lebih mewakili kondisi lingkungan di lapangan karena pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden juga telah mengalami beberapa penyesuaian menurut karakteristik industri jenang yang dijadikan obyek penelitian. Pengukuran kinerja juga telah mengalami perluasan, tidak terbatas pada kinerja finansial saja, tetapi juga menyangkut status usaha dan jumlah tenaga kerja yang dimiliki. Walaupun demikian, secara teoritis penelitian ini membutuhkan beberapa penyempurnaan yang akan dibahas dalam sub bab selanjutnya.

b. Implikasi Praktek

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa variabel *locus of control* dan strategi operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, maka implikasi kebijakan manajerial yang dapat disampaikan antara lain adalah menciptakan lingkungan yang kondusif

sehingga dapat tercipta peningkatan *internal locus of control* yang tinggi. Pemilik yang bertindak sekaligus sebagai manajer bertanggung jawab dalam membentuk, memelihara dan mengubah budaya sebuah organisasi. *Locus of control* terkait langsung dengan kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, tanggung jawab, komitmen dan rasa memiliki (*sense of belonging*) para karyawan. Kenyataan yang terjadi pada UKM di Indonesia adalah bahwa gaya kepemimpinan yang dominan adalah kepemimpinan karismatik. Menjadi tantangan bagi para pemilik atau manajer UKM di Indonesia untuk meningkatkan *internal locus of control*-nya, agar bisa menjadi pemimpin yang transformasional, sehingga kreativitas dan intelektualitas karyawan dapat dioptimalkan dan setiap individu diberi kesempatan untuk berperan serta dalam perusahaan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, sehingga keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh manajer tetapi juga oleh kontribusi seluruh individu di dalamnya.

Berkaitan dengan strategi operasional yang juga mempengaruhi kinerja UKM, maka seorang pemimpin perlu memperhatikan dengan lebih seksama pemilihan strategi operasional yang diambilnya. Agar dapat bersaing di pasar, perusahaan perlu memfokuskan pada keunggulan yang dimilikinya, seperti biaya produksi yang rendah, peningkatan produktivitas tenaga kerja, pemanfaatan kapasitas produksi, pengurangan persediaan, penampilan produk, waktu pengantaran yang singkat dan lain sebagainya. Yang tidak kalah penting, strategi operasional yang diambil seorang manajer harus konsisten dengan strategi perusahaan secara keseluruhan, karena perusahaan yang membangun hubungan

antara strategi bisnis, strategi perusahaan dan strategi operasionalnya akan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berkaitan dengan kondisi lingkungan, hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel lingkungan bukan merupakan variabel moderator dalam hubungan antara strategi operasional dan kinerja, namun merupakan variabel independen yang mempengaruhi strategi operasional itu sendiri. Dengan demikian, seorang wirausahawan harus memantau kondisi lingkungan yang mengitari usahanya sebelum membuat suatu keputusan strategik. Faktor-faktor penting terutama pengaruh dari lingkungan eksternal hendaknya terus dipantau sehingga strategi yang akan diterapkan telah menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Selanjutnya dengan melakukan penyesuaian dengan kondisi lingkungan yang ada di sekitarnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja usahanya

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa faktor kompetitif yang harus dimiliki seorang pengusaha adalah tingkat *locus of control*, sehingga dalam bertindak selalu berfokus pada tugas-tugas yang telah diberikan, serta harus mampu menghadapi situasi yang penuh tekanan. Faktor-faktor kompetitif lain yang juga harus dimiliki berkaitan dengan strategi operasional adalah fleksibilitas, pengurangan biaya-biaya produksi, penguasaan teknologi, kualitas dan mutu produk yang dihasilkan, proses produksi yang memenuhi standar, daya tahan produk, efisiensi dan produktivitas dalam proses produksi, pengantaran yang tepat waktu, dan lain sebagainya. Faktor lingkungan seperti tingkat persaingan, perubahan selera konsumen, kualitas sumber daya manusia, promosi yang luas, sistem manajemen dan struktur organisasi yang baik, kebijakan pemerintah yang

menyangkut peraturan perundang-undangan juga harus diperhatikan untuk mendukung keberhasilan sebuah unit usaha.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada *locus of control*, strategi operasional dan belum menyangkut variabel yang lain. Kondisi lingkungan yang diteliti hanya terbatas pada beban usaha, ketersediaan tenaga kerja, *competitive hostility*, kebijakan pemerintah, dan dinamika pasar. Untuk variabel kinerja, indikator yang dipakai terbatas pada status usaha, jumlah karyawan dan laba bersih. Waktu penelitian yang singkat juga menjadi keterbatasan penelitian ini. Di samping itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang, akan lebih baik jika variabel lain yang belum digunakan dalam penelitian ini juga dimasukkan sebagai variabel penelitian agar mendekati kondisi di lapangan. Selain itu, jika memungkinkan indikator untuk variabel kinerja ditambah, jadi tidak hanya terbatas pada status usaha, jumlah karyawan, dan laba bersih. Jumlah sampel yang menjadi responden akan lebih baik jika ditambah.

Daftar Referensi

- Aldrich, 1979, *"Organizations and Environments"*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall.
- Anderson, C.R., Hellriegel, R.D., dan Slocum, J.W., Jr, 1977, *"Managerial Response to Environmentally Induced Stress"*, Academy of Management Journal, Vol. 20, p. 260-272.
- Badri, Masood A., Donald Davis, Donna Davis, 2000, *"Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance : A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries"*, Omega, Vol. 28, p.155-173.
- Barney, J, B., 1991, *"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"*, Journal Management, 17, 1, p. 99-120.
- Bass, B.M, 1985, *"Leadership and Performance beyond Expectations"*, New York : Free Press.
- Bjerke, 2000, *"A Typified, Culture-Based, Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia"*, Asia Pasific Journal of Management, Vol. 17.
- Boone, Christophe et. al, 2000, *"Research Note : CEO Locus of Control and Small Firm Performance"*, Organization Studies, 21/3, p. 641-646.
- Bourgeois L., 1985, *"Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance on Volatile Environments"*, Academy of Management Journal, 28(3) : 548-573.
- Calantone, Roger J., Benedetto, C. Anthony, Bhoovaraghavan, Sriraman, 1994, *"Examining the Relationship Between Degree of Innovation and New Product Success"*, Journal of Business Research, No. 30, p. 143-148, New York, USA.
- Clark, Terry, Varadarajan, P. Rajan, Pride William M., 1994, *"Environment Management : The Construct and Research Propositions"*, Journal of Business Research, Vol. 29, p.23-38, University of Notre Dame, New York.
- Cooper, Donald R., and William Emory, 1997, *"Metode Penelitian Bisnis, Jilid 1, Edisi Kelima, Jakarta : Erlangga.*
- Dess, G dan D. Beard, 1984, *"Dimensions of Organizational Task Environments"*, Administrative Science Quarterly, 29, p. 52-73.

- Dewar, R. dan Werber, 1979, "*Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict*", *Administrative Science Quarterly*, September, Vol. 24, p. 426-444.
- Duncan, K. dan Moores, 1989, "*Residual Analysis : A Better Methodology for Contingency Studies in Management Accounting*", *Journal Management Accounting Research*, Vol. 1, p. 89-103.
- Duncan, R.B., 1972, "*Characteristic of Organizational; Environmental Uncertainty*", *Administrative Science Quarterly*, 17, p.313-327.
- Dwyer Robert, F., Welsh, M. Ann, 1985, "*Environmental Relationship of the Internal Political Economy of Marketing Channels*", *Journal of Marketing Research*.
- Furlong, Nancy et al., 2000, "*Research Methods and Statistics : An Integrated Approach*", Orlando : Harcourt College Publishers.
- Garvin, 1987, "*Competing on the Eight Dimensions of Quality*", *Harvard Business Review*, 65(6), p. 101-109.
- Gerwin, 1993, "*Manufacturing Flexibility:A Strategic Perspective*", *Management Science*, Vol. 39, p. 395-410.
- Ghozali, Imam, 2002, "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*", Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, 1988, "*A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level : Integrating Administrative Mechanisms with Strategy*", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, p. 828-853
- Gupta, 1987, "*Matching Managers to Strategies : Points and Counterpoint*", *Human Resource Management*, Vol. 25, p. 215-234.
- Hair. JR, Joseph., Ralph E. Anderson, Ronald I. Tatham and William C Black, 1995, "*Multivariate Data Analysis with Regarding*", Fourth Edition, Prentice Hall, Inc.
- Haryono, Tulus, 2002, "*Kepemimpinan Transformasional Relevan untuk Mengatasi Krisis Multidimensi*", *Usahawan*, No. 11, Tahun XXXI, November.
- Hashim, Khairuddin, 2001, "*Determining the Moderating Effect of Environment on the Business Strategy-Performance Relationship in Malaysia SMEs*", *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 8, Desember.

- Heizer, J dan Render, 1993, *"Production and Operations Management : Strategies and Tactics"*, 3rd Edition, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D, dan Stadter, 11982, *"Functional Importance and Company Performance, Moderating Effect of Grand Strategy and Industry Type"*, Strategic Management Journal, p. 315-330.
- Howell, J.M dan Bruce J. Avolio, 1993, *"Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Inovation : Key Predictors of Consolidated-Business Unit Performance"*, Journal of Applied Business Psychology, 78(6).
- Khandwalla, P.N., 1977, *"The Design of Organizations"*, Harcourt-Brace-Jovanovich, New Yok.
- Kipnis, 1976, *"The Powerholders"*, Chicago : University of Chicago Press.
- Lawrence P.R. dan P. Dyer, 1983, *"Renewing American Industry"*, New York : Free Press.
- Lenz, 1980, *"Environment, Strategy, Organization Structure and Performance : Patterns in One Industry"*, Strategic Management Journal", p.209-226.
- Lord, R.G de Vader, Alliger G.M, 1986, *"A Meta Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions : An Application of Validity Generalization Procedures"*, Journal of Applied Psychology, 71, p. 402-410.
- Miles, R.E. dan Snow. 1978, *"Organizational strategy, Structure and Process"*, New York : Mc Graw Hill.
- Miliken, F.J., 1987, *"Three Type of Investigating about the Environment State, Effect and Response Uncertainty"*, academy of Management Review, Vol. 12, p. 133-143.
- Miller, D., M. Kets de Vries, and J. Toulouse, 1982, *"Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-making, Structure and Environment"*, Academy of Management Journal, Vol. 25, p 237-253.
- Miller, Danny, 1987, *"Strategy Making and Structure : Analysis and implications for Performance"*, Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 1, p. 7-32.
- Murphy, Gregory B. et. al, 1996, *"Measuring Performance in Entrepreneurship Research"*, Journal of Business Research, Mei.

- Nwachukwu, Osita C., "CEO Locus of Control, Strategic Planning, Differentiation, and Small Business Performance: A Test of a Path Analytic Model", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 11, No.4.
- Pfeffer, J. dan G.R. Salanick, 1977, "*The External Control of Organizations*", New York : Harper and Row Publisher.
- Porter, Michael E, 1985, "*Competitive Advantage*", New York : The Free Press.
- Prescott, John., 1986, "*Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance*", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, p. 329-346.
- Rao, Purba, 1996, "*Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis*", *The Asian Manager*, Vol. 15, p. 125-130.
- Riyanto, Bambang, 2001, "*Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research : A Comparison*", *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen Ekonomi*, Vol. 1, No. 1, Februari.
- Rotter, 1966, "*Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement*", *Psychological Monographs*, Vol. 80, p.1-28.
- Setyo, Achmad. 2000, "*Kreativitas, Entrepreneurship, dan Intelegualitas sebagai Wahana Keunggulan Bersaing*", *Forum Manajemen Prasetya Mulya*, No. 72.
- Singarimbun dan Sofian Effendi, 1991, "*Metode Penelitian Survei*", Jakarta : Penerbit LP3ES.
- Skinner, W., 1985, "*The Formidable Competitive Weapon*", New York : John Wiley and Sons.
- Stonebraker P., Leong G., 1994, "*Operating Strategy : Focusing Competitive Excellence*", Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Supranto, 1993, "*Statistik : Teori dan Aplikasi*", Jakarta . PT Gelora Aksara Pratama.
- Swamidass, P.M. and Newell, W.T., 1987, "*Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance : A Path Analytic Model*", *Management Science*, Vol. 33, p.509-524.
- Umar, Husein, 1999, "*Riset Strategi Perusahaan*", Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Venkatraman, N. dan V. Ramanujam, 1986, "*Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches*", *Academy of Management Review*, 11, p.801-814.
- Ward P., Duray R, Leong G, Sum C, 1995, "*Business Environment, Operation Strategy and Performance : An empirical Study of Singapore Manufacturers*", *Journal of Operations Management*, 13 : 99-115.
- Wheelright dan H. Hayes, 1985, "*Competing Through Manufacturing*", *Harvard Business Review*, Januari-Februari, p. 99-109.
- Wood R., dan Bandura A., 1989, "*Social Cognitive Theory of Organizational Management*", *Academy of Management Review*, 14(3), p. 361-384.
- Zaheer, Akbar dan Srilata, 1997, "*Catching the Wave : Alertness, Responsiveness and Market Influence in Global Electronic Network*", *Management Science*, Vol. 43, No. 43.

I. Identitas Responden

1. Nama Responden :
2. Alamat :
3. Jenis Kelamin :
4. Umur Responden : tahun
5. Pendidikan Terakhir :
6. Lama menekuni usaha : tahun
7. Pekerjaan sampingan suami/istri :
8. Jumlah Karyawan Tetap : orang
9. Jumlah Karyawan harian : orang
10. Jumlah Karyawan lepas : orang
11. Jumlah Karyawan borongan : orang
12. Pendapatan rata-rata per bulan tahun 1999 :
13. Pendapatan rata-rata per bulan tahun 2000 :
14. Pendapatan rata-rata per bulan tahun 2001 :
15. Penghasilan bersih rata-rata per bulan tahun 1999:
16. Penghasilan bersih rata-rata per bulan tahun 2000:
17. Penghasilan bersih rata-rata per bulan tahun 2001:

II. *Locus of Control*, Strategi Operasional, Kinerja Usaha dan Lingkungan Usaha

Locus of Control (Govindarajan, 1988)

Pertanyaan berikut adalah menyangkut persepsi anda mengenai kejadian dan peristiwa yang terjadi pada usaha yang anda jalani. Berikan pendapat anda atas pernyataan-pernyataan di bawah ini.

Jika anda sangat tidak setuju atas suatu pernyataan, pilih poin 1. Sebaliknya, jika anda sangat setuju dengan pernyataan tersebut, pilih poin 7.

Contoh :

Untuk pertanyaan nomor 1, anda sangat setuju bahwa untuk menjadi pemimpin efektif harus ada pelimpahan hak, maka anda pilih angka 7.

1. Tanpa pelimpahan hak seseorang tidak dapat menjadi pemimpin efektif.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

2. Menurut pendapat saya, tercapainya keinginan saya tidak dipengaruhi keberuntungan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

3. Kebanyakan orang tidak menyadari bahwa tingkat hidup mereka sekarang terjadi karena kebetulan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

4. Beberapa kali saya merasa bahwa saya mempunyai sedikit pengaruh pada hal-hal yang terjadi pada saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

5. Hal-hal tidak menyenangkan yang terjadi bukan bagian dari nasib buruk yang menimpa saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

6. Percaya pada takdir tidak pernah menjadi halangan bagi saya untuk membuat keputusan dalam tindakan tertentu.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

7. Kesuksesan adalah hasil dari kerja keras, peran keberuntungan sangat kecil.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

8. Ketika membuat rencana, saya berkeyakinan bahwa saya dapat melaksanakannya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

9. Siapa yang menjadi atasan tidak tergantung pada keberuntungan untuk berada pada tempat yang tepat terlebih dahulu.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

10. Saya yakin mampu menghadapi situasi yang penuh tekanan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

Strategi Operasional (Peter T. Ward et. al, 1998)

Biaya

Pernyataan di bawah ini menggambarkan beberapa prioritas manajemen dalam proses produksi. Berikan pendapat anda atas pernyataan berikut ini.

11. Dalam mengendalikan perusahaan, saya selalu berorientasi pada biaya produksi.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

12. Dalam mengendalikan perusahaan, saya selalu berorientasi pada produktivitas tenaga kerja (karyawan).

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

13. Dalam mengendalikan perusahaan, saya selalu berorientasi pada pemanfaatan kapasitas produksi yang saya miliki.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

14. Dalam mengendalikan perusahaan, saya selalu berorientasi pada pengurangan jumlah persediaan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

Kualitas

Daftar berikut adalah beberapa alternatif untuk berkompetisi dalam sebuah industri dalam menentukan keberhasilan produk yang anda jual.

15. Penampilan produk menjadi penting untuk berkompetisi dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

16. Daya tahan (keawetan) produk menjadi penting untuk berkompetisi dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

17. Kualitas bahan baku menjadi penting untuk berkompetisi dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

18. Proses produksi yang bersih (higienis) menjadi penting untuk berkompetisi dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

19. Rasa dan aroma produk merupakan hal yang penting untuk berkompetisi dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

Fleksibilitas

20. Jumlah pilihan rasa merupakan hal yang penting agar dapat berkompetisi dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

21. Kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan kapasitas produksinya dalam waktu yang singkat merupakan hal yang penting agar dapat berkompetisi dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

Pengantaran

22. Pengantaran bahan baku tepat waktu merupakan hal yang penting agar dapat berkompetisi dengan perusahaan lain dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

23. Pengurangan waktu tunggu produksi merupakan hal yang penting agar dapat berkompetisi dalam industri.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

Lingkungan

Beban Usaha

24. Perusahaan perlu mengalokasikan sebagian biaya untuk kelangsungan hidup perusahaan di luar biaya produksi.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

25. Perusahaan perlu mengalokasikan sebagian biaya untuk kepentingan lingkungan dan masyarakat.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

Ketersediaan Tenaga Kerja

26. Ketersediaan tenaga kerja di sekitar sini yang saya miliki akan sangat berpengaruh pada volume produksi yang saya hasilkan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

27. Tingkat ketrampilan tenaga kerja akan mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

Competitive Hostility (Persaingan Kompetitif)

28. Bisnis saya termasuk usaha yang sangat beresiko. Sedikit kesalahan dapat menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup bisnis saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

29. Faktor persaingan dapat dikendalikan unit bisnis saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

Kebijakan Pemerintah

30. Kebijakan pemerintah yang menyangkut perijinan sangat berpengaruh pada kinerja usaha saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

31. Kebijakan pemerintah yang menyangkut pemberian kredit sangat berpengaruh pada kinerja usaha saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

32. Peran serta pemerintah sangat penting dalam peningkatan kinerja usaha kecil melalui program-program pembinaan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

Dinamika Pasar

33. Permintaan dan selera konsumen tidak dapat diprediksi.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

34. Tehnologi produksi dari industri yang saya tekuni (jenang) tidak cepat berubah.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju			Sangat setuju			

35. Pengembangan keanekaragaman rasa produk diperlukan untuk menyesuaikan dengan selera konsumen.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

Kinerja (Gregory B. Murphy, Jeff W. Trailer, R.C. Hill, 1996)

Status Usaha

36. Bisnis saya sudah melengkapi perijinan usaha selama tiga tahun terakhir ini.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

37. Bisnis saya sudah melengkapi perijinan dari Departemen Kesehatan selama tiga tahun terakhir ini.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

38. Bisnis saya sudah melengkapi perijinan yang menyangkut merk selama tiga tahun terakhir ini.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

Jumlah Karyawan

39. Jumlah karyawan tetap saya mengalami kenaikan selama tiga tahun terakhir.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

40. Jumlah karyawan tidak tetap saya mengalami kenaikan selama tiga tahun terakhir.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

Laba bersih

41. Pendapatan saya mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

42. Laba bersih saya mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju