

# **ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PENGUSAHA DAN PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

( Studi Kasus Di Lingkungan Industri Kecil Genuk di Kota Semarang)



## **TESIS**

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

**Disusun Oleh :**

**Herman Santoso  
NIM.C.102960014**

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

**UPT-PUSTAK-UNDIP**



UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2178/T/ MM/ C1
Tgl.	6/11 03

## *Sertifikasi*

Saya, Herman Santoso, 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.

Semarang, Nopember 2002

Herman Santoso



## CERTIFICATION

I'm, Herman Santoso, hereby certify that my thesis that I propose is my own creation and never propose to get magister management degree program or any other program. This thesis is mine, so, the responsibility of its is mine.

Semarang, November 2002

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above a horizontal line.

Herman Santoso

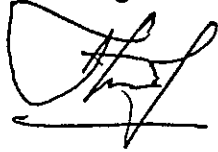
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PENGUSAHA DAN PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Di Lingkungan Industri Kecil Genuk di Kota Semarang)**

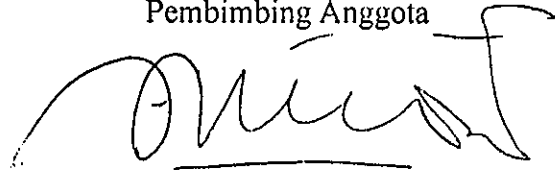
yang disusun oleh Herman Santoso, NIM C102960014  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal Nopember 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



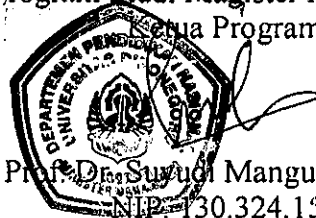
Drs. Fuad Mas'ud, MIR.

Pembimbing Anggota



Dra. Ami Kusumawardhani, M.Sc.

Semarang, Nopember 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana



Prof. Dr. Sunardi Mangunwihardjo  
NIP. 130.324.151

## ABSTRAKSI

Selama terjadinya krisis moneter dan ekonomi di Indonesia, Usaha Kecil dan Menengah telah membuktikan sebagai usaha yang mampu bertahan hingga sekarang. Studi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh orientasi pengusaha serta rencana strategis terhadap kinerja perusahaan yang berkategori Usaha Kecil dan Menengah tersebut. Bagaimana pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan ? Bagaimana pengaruh orientasi pengusaha terhadap kinerja perusahaan ?

Studi telah dilakukan terhadap 100 responden dengan mengambil lokasi di Lingkungan Industri Kecil Genuk, Semarang. Dengan responden yang diambil sebagai sampel adalah pengusaha kecil dan menengah yang telah menjalankan usahanya di atas 5 tahunan memiliki omzet di atas Rp. 1 milyar per tahun.

Kemudian dari hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa kelima variabel independen ternyata mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja perusahaan, dengan *level of significant* 5 % , secara berturut-turut menghasilkan t hitung sebesar 10,288, 27,870, 8,954, 3,891 dan 3,221. Ini berarti bahwa variabel inovasi lebih dominan dibanding variabel independen lainnya. Dari model juga diketahui bahwa  $R^2$  sebesar 0,961 yang berarti bahwa semua variabel independen tersebut dapat menjelaskan tentang pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan sampai 96,1 % , sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan pada LIK Genuk secara berurutan berdasarkan prioritasnya dipengaruhi oleh (1) variabel proaktif; (2) variabel inovasi; (3) variabel reaktif; (4) variabel strategi informal, dan (5) variabel strategi formal.

Akhirnya dari studi ini dapat disimpulkan, jika semua variabel independen tersebut secara bersama-sama dapat dikombinasikan dengan baik oleh para pengusaha yang berkategori usaha kecil dan menengah, maka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, meskipun harus disadari bahwa hal itu sangat bergantung pada kualitas sumber daya yang dimiliki.

## ABSTRACT

During monetary and economic crisis happened in Indonesia, Medium and Small business enterprises already proved their existence. The purpose of this study is to see, how the impact of entrepreneur orientation and strategic planning influence to the company performance with categorized as medium and small-business enterprises, both individually and simultantly

For this purposes, we have examined for 100 respondents and taken in small industrial estate, Genuk, Semarang. The respondents are small and medium entrepreneurs, which have more than 5 years experience in business and more than Rp: 1 Billion of revenue per year.

Then from regression analysis and using level of significant 5 %, shown that all independent variable are able to influence to the company performance. With t value 10,288, 27,870, 8,954, 3,891 and 3,221. The proposed model, shown that  $R^2$  value is 0,961, it means that all independent variables are able to explain up to 96,1 % about the dependent variable, while the rest will be explained by another variables.

Generally, company performance in small industrial estate Genuk, Semarang in particular order influence by (1) proactive variable; (2) inovasion variable; (3) reactive variable; (4) informal strategic variable and (5) formal strategic variable.

Finally from this study, we come to the conclusion, if the medium and small-scale businessman are able to combine of the two independent variables above, the company performance will be come better. Although, it should be understood, it still depended on the quality of resources that they have.

## KATA PENGANTAR

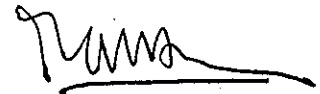
Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Tuhan, karena melalui berkat serta karuniaNya penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PENGUSAHA DAN PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Di Lingkungan Industri Kecil Genuk di Kota Semarang).

Tesis ini di ajukan untuk melengkapi salah satu syarat guna mendapatkan derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih atas bimbingan, petunjuk dan bantuan yang diberikan dalam penyusunan tesis ini kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak. Drs.Fuad Mas'ud, MIR dan Ibu. Dra. Ami Kusumawardhani, MSc selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulisan tesis ini.
3. Khusus kepada Ibunda serta teman-teman dan semua pihak yang telah membantu yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Dalam penulisan tesis ini, penulis menyadari masih banyak ditemukan adanya kekurangan di sana-sini, baik dalam pengetikan kurang sempurna dalam penulisan kalimat, oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran guna penyempurnaan. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa selalu memberkahi dan memberikan rahmatNya kepada kita sekalian.

Semarang, Nopember 2002



Herman Santoso



## PREFACE

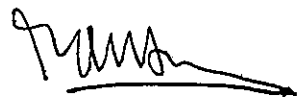
Thanks to God, because through His blessing finally, I accomplished this thesis with title “ **The Impact Analysis of Entrepreneur Orientation and Strategic Planning Toward Firm Performance (A Case Study at Genuk Small Industrial Estates, Semarang)**”

This thesis is proposed to fulfill the requirement to get Magister Management degree at Diponegoro University, Semarang. On this occasion I would like to express my special thanks for advise, direction and help that gave to me to compile this thesis to:

1. Mr. Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo, as Head of Magister Management Program at Diponegoro University, Semarang
2. Mr. Drs. Fuad Mas'ud, MIR and Ms. Dra. Ami Kusumawardhani, M.Sc. as thesis supervisors
3. Especially to my Mom Indra Heryani and friends and others party that help me but I can not mention it one by one here.

In this thesis, I realize that a lots of deficiency anywhere, so I hope critics and advises to perfect it. May God bless us forever.

Semarang, November, 2002



Herman Santoso

## DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 3.1. Penentuan Variabel Terikat dan Variabel Bebas .....	20
Tabel 4.1. Jenis Usaha .....	27
Tabel 4.2. Jangka Waktu Berdirinya .....	28
Tabel 4.3. Omzet Penjualan Responden per Tahun .....	28
Tabel 4.4. Jenis Kelamin Responden .....	29
Tabel 4.5. Pendidikan .....	30
Tabel 4.6. Uji Validitas Data .....	31
Tabel 4.7. Perbandingan Nilai $R^2$ .....	32
Tabel 4.8. Uji Heteroskedastisitas .....	33
Tabel 4.9. Nilai $T_{hitung}$ .....	37

## DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	15
Gambar 4.1. Pengujian Autokorelasi dengan Besar Durbin – Watson .....	34
Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas Data .....	34

## DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran A Regression for Hypothesis 1 .....	50
Lampiran B Regression for Hypothesis 2 .....	51
Lampiran C Regression for Hypothesis 3 .....	52
Lampiran D Regression for Hypothesis 4 .....	53
Lampiran E Regression for Hypothesis 5 .....	54
Lampiran F Charts for Normality Test .....	55
Lampiran G Validity and Reliability Test .....	56
Lampiran Kuesioner .....	58
Lampiran Daftar Riwayat Hidup .....	64
Lampiran Curriculum Vitae .....	65

## DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman Judul .....	i
Sertifikasi .....	ii
<i>Certification</i> .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
ABSTRAKSI .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
<i>PREFACE</i> .....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian .....	4
1.4. <i>Outline</i> Tesis .....	5
BAB II TELAAH PUSTAKA .....	7
2.1. Kinerja Perusahaan .....	7
2.2. Orientasi Pengusaha.....	8
2.3. <i>Strategic Planning</i> .....	11

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	15
2.5. Definisi Operasional Variabel .....	15
BAB III METODE PENELITIAN .....	17
3.1. Obyek Penelitian .....	17
3.2. Jenis Data dan Sumber Data .....	17
3.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	18
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	20
3.5. Teknik Analisis Data .....	21
BAB IV ANALISIS DATA .....	26
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	26
4.2. Analisis Deskriptif .....	26
4.3. Proses dan Hasil Analisis Data .....	30
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	42
5.1. Kesimpulan .....	42
5.2. Implikasi Teoritis .....	43
5.3. Implikasi Manajerial .....	44
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	45
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	46
DAFTAR REFERENSI .....	47
LAMPIRAN.....	50
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	64

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dengan runtuhnya sistem perekonomian Indonesia yang dibangun oleh Orde Baru yang lebih menitikberatkan pada model konglomerasi, ternyata menyebabkan ekonomi Indonesia menjadi tidak sehat, hal ini dikarenakan banyaknya praktek-praktek *mark up* dalam proyek-proyek serta penyediaan kredit, sehingga menimbulkan kredit macet yang mencapai Rp 600 triliun. Ini sangat berkebalikan dengan kemacetan kredit yang disebabkan oleh Usaha Kecil Menengah yang jumlahnya jauh lebih kecil (Laporan BPPN, 1999).

Usaha Kecil Menengah ternyata lebih tahan banting dalam menghadapi badai krisis perekonomian yang melanda Indonesia sejak tahun 1997, ini terbukti usaha mereka tetap bisa berjalan (*exist*), meskipun bila dilihat dari sisi manajemen, pengelolaan Usaha Kecil Menengah tersebut masih belum bagus, hal ini dikarenakan mereka lebih menitik beratkan pada kemampuan sendiri dari pada menggantungkan bantuan pihak-pihak tertentu seperti dalam hal proteksi, monopoli, lisensi dll. Maju mundurnya perusahaan kecil sangat bergantung pada pemilik yang meliputi kemampuan manajemen, kapabilitas dan orientasi usaha, sehingga tidak jarang bisa diketemukan Usaha Kecil Menengah bisa tumbuh kuat, tetapi pada saat terjadi pergeseran pemilik dari *founding father* kepada generasi penerus ternyata mengalami kemunduran drastis. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa peran manajemen dalam Usaha Kecil dan Menengah lebih banyak terpusat

pada satu figure atau *one man show*. Dalam perjalanan perekonomian Indonesia di masa Orde Baru yang lebih menekankan pada Konglomerasi telah mengakibatkan Usaha Kecil Menengah mengalami nasib yang seolah-olah dipinggirkan dan kurang mendapat perhatian dari Pemerintah, akibatnya banyak pengusaha yang berkategori kecil menengah mengalami kesulitan di dalam pengembangan usaha.

Pada saat berlangsungnya krisis moneter yang berlanjut menjadi krisis ekonomi hingga sekarang ini, usaha kecil menengah banyak dipuji-puji sebagai kekuatan ekonomi yang menyelamatkan dan dianggap sebagai salah satu jenis usaha yang paling tahan uji. Jika perusahaan berskala besar dihadapkan pada kesulitan untuk mengatasi berbagai pinjaman luar negeri atau bahkan dikatakan menghadapi kesulitan dalam membiayai pengadaan bahan baku yang harus diimpor dari luar, maka Usaha Kecil Menengah secara umum dianggap tidak mempunyai masalah, hal ini dikarenakan kegiatan bisnis yang dilakukan sifatnya lebih spesifik yaitu lebih menekankan penggunaan bahan baku dari dalam negeri, sumber daya lokal dan lebih memanfaatkan pinjaman-pinjaman yang berasal dari lokal. Meskipun harus disadari, bahwa tidak semua Usaha Kecil Menengah dapat terlepas dari imbas krisis ekonomi.

Kenaikan suku bunga pinjaman dari perbankan pada tahun 1998, telah menyebabkan banyak Usaha Kecil Menengah yang kesulitan untuk membayar kembali pinjaman dari Bank yang terdiri atas pokok hutang dan bunganya. Kenyataan menunjukkan bahwa Usaha Kecil Menengah sangat terbuka sehingga mudah sekali dimasuki oleh pendatang baru yang tertarik untuk menginvestasikan



dananya, sehingga akan menambah ketatnya tingkat persaingan usaha dan menghambat pertumbuhan usaha yang bersangkutan. Dalam kondisi yang serba tidak menguntungkan ini, strategi menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh para pelaku Usaha Kecil Menengah, agar mereka tetap eksis dalam menjalankan bisnisnya. Disamping itu, orientasi pengusaha juga memegang peran yang penting.

Chakravarthy dan Balaji (1996) menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk yang secara umum dipergunakan untuk mengukur dampak dari sebuah orientasi strategi perusahaan. Lumpkin dan Dess (1996) mereferensikan pentingnya penerapan konsep orientasi wirausaha pada perusahaan. Selanjutnya Miller (1983) mengatakan konsep operasional dari orientasi wirausaha adalah harus berani menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil resiko dan melakukan tindakan proaktif agar dapat mengalahkan pesaing. Sebagaimana yang dikatakan Lumpkin dan Dess (1996) perusahaan yang berorientasi wirausaha adalah pengambil resiko, tidak sama seperti perusahaan konservatif yang sifatnya cenderung bertahan dan menghindari resiko dalam upaya untuk mempertahankan keberhasilan yang lalu. Dengan demikian pada perusahaan yang dalam kondisi ketidakpastian, orientasi wirausaha adalah merupakan sesuatu pendekatan yang penting bagi organisasi. Dalam studi yang dilakukan Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa orientasi wirausaha secara positif berhubungan dengan kinerja sukses.

Kembali pada situasi ekonomi Indonesia yang secara umum masih banyak mengalami kesulitan, maka penelitian yang ditujukan untuk mengetahui

bagaimana pengaruh orientasi pengusaha serta *strategic planning* terhadap kinerja perusahaan yang berkategori Usaha Kecil Menengah dalam mensiasati krisis menjadi sangat menarik.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang tersebut di atas , maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan yang berkategori Usaha Kecil Menengah.
2. Bagaimana pengaruh proaktif terhadap kinerja perusahaan yang berkategori Usaha Kecil Menengah.
3. Bagaimana pengaruh reaktif terhadap kinerja perusahaan yang berkategori Usaha Kecil Menengah.
4. Bagaimana pengaruh strategi informal terhadap kinerja perusahaan yang berkategori Usaha Kecil Menengah.
5. Bagaimana pengaruh strategi formal terhadap kinerja perusahaan yang berkategori Usaha Kecil Menengah.

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan utama penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh proaktif terhadap kinerja perusahaan.

3. Untuk menganalisis pengaruh reaktif terhadap kinerja perusahaan.
4. Untuk menganalisis pengaruh strategi informal terhadap kinerja perusahaan.
5. Untuk menganalisis pengaruh strategi formal terhadap kinerja perusahaan.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan pertimbangan dan cermin bagi para pengusaha yang berkategori Usaha Kecil Menengah dalam menerapkan orientasi dan strategi guna meningkatkan kinerja usahanya
2. Sebagai masukan bagi pemerintah khususnya institusi terkait dalam menentukan kebijaksanaan dan pengambilan keputusan yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kinerja pengusaha yang berkategori Usaha Kecil Menengah khususnya dalam rangka pembinaan.
3. Sebagai bahan referensi bagi para peneliti lain yang ingin menindaklanjuti hasil penelitian.

### **1.4 Outline Tesis**

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

- Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian, *outline* dari tesis dan kesimpulan
- Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model, telaah pustaka berisi tentang justifikasi terhadap model dan hipotesis yang diajukan, model yang disajikan, hipotesis dan definisi operasional variabel
- Bab III mengenai metode penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi, metode pengambilan data dan teknik analisis yang digunakan.
- Bab IV adalah analisis data yang akan memaparkan gambaran umum, gambaran obyek penelitian dan data diskriptif, proses dan hasil analisis, pengujian hipotesis dan kesimpulan
- Bab V berisi kesimpulan dan implikasi kebijakan yaitu kesimpulan mengenai masing-masing hipotesis. Kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen, implikasi kebijakan manajemen, gambaran penelitian dan agenda penelitian mendatang.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

Pada bagian ini akan dikupas tentang telaah pustaka yang menjadi dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran teoritis serta melahirkan hipotesis, dengan demikian telaah pustaka akan menjadi pusat perhatian dari hubungan interaksi antara orientasi pengusaha dan *strategic planning* terhadap kinerja perusahaan. Semakin cocok hubungan antara orientasi pengusaha dan *strategic planning*, maka akan membawa pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

#### 2.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan akan dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Chakravarthy dan Balaji (1986,) kinerja adalah konstruk yang secara umum digunakan untuk mengukur dampak orientasi dan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Selanjutnya menurut Chandler dan Hanks (1993) terdapat dua cara pendekatan yang dipakai dalam mengukur kinerja yakni pendekatan obyektif adalah pendekatan dengan memakai data-data secara obyektif berupa data akuntansi keuangan, sedangkan pendekatan yang lain adalah pendekatan subyektif adalah pendekatan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan berdasarkan pada persepsi dari para manajer terhadap kinerja perusahaan.

## 2.2 Orientasi Pengusaha

Dalam dunia praktek sehari-hari, mereka yang aktif di bidang usaha yang sifatnya mandiri dalam artian mau menanggung segala konsekwensi baik untung atau rugi biasanya disebut sebagai pengusaha atau wiraswasta. Menurut Marbun (1993) istilah yang lebih tepat untuk pengusaha adalah wirausaha yang berarti perwira di bidang usaha. Untuk menjadi wirausaha, seseorang perlu memiliki kemampuan untuk mendapatkan peluang usaha, mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada guna mendapatkan hasil. Sebagai orang yang berusaha secara mandiri, mereka harus mau menanggung resiko sampai batas tertentu sesuai dengan perhitungan-perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga mereka harus berani membuat keputusan dengan cepat dan tepat. Wirausaha adalah orang yang dalam kapasitasnya mempunyai kemampuan untuk melihat serta menilai peluang untuk menjalankan bisnis serta menghimpun sumber daya guna mendapatkan hasil.

Menurut Gartner (1985) wirausaha mempunyai ciri yang paling menonjol yaitu berani mengambil resiko. Ciri-ciri umum yang lain adalah : sifat yang proaktif, inovasi serta mempunyai orientasi oportunistik. David Cormey (1996) dari hasil penelitiannya mengemukakan bahwa wirausahawan adalah orang yang membangun usaha baru dan menghadapi resiko serta ketidakpastian dengan tujuan untuk mencapai keuntungan dan pertumbuhan melalui pemahaman kesempatan-kesempatan yang ada serta memakai segala sumber penting sebagai modal mereka.

Menurut Lumpkin dan Dess (1996) yang dimaksud dengan orientasi wirausaha adalah keseluruhan inovasi radikal perusahaan, tindakan strategi yang proaktif dan aktivitas pengambilan resiko yang diwujudkan dalam bentuk dukungan-dukungan terhadap proyek-proyek yang berhubungan dengan dimensi-dimensi tersebut. Adapun dimensi-dimensi tersebut adalah bertindak untuk diri sendiri/otonom, kemauan untuk melakukan inovasi, menanggung resiko dan serta kecenderungan untuk bertindak agresif dalam bersaing dan relatif proaktif untuk menangkap peluang pasar. Pengertian dimensi bertindak sendiri/otonom adalah merupakan suatu kunci dari orientasi pengusaha, oleh karena itu berarti bahwa pengusaha tersebut secara organisasi akan dapat bertindak independen khususnya dalam membuat keputusan strategis dan menikmati hasilnya. Bukti-bukti adanya otonomi dari pengusaha dapat dilihat dari berbagai macam fungsi yang ada dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan, serta status kepemilikan, sebagai contoh dapat dikemukakan, dalam perusahaan yang keputusan-keputusan sangat bergantung kepada pemilik, maka hal tersebut akan mencerminkan terdapatnya otonomi hak kekuasaan dari pemilik. Sejalan dengan perkembangan usaha, dalam perusahaan yang semakin besar saat ini lebih cenderung untuk menerapkan struktur organisasi yang flat dengan disertai adanya pendelegasian wewenang dalam unit-unit operasional.

Schumpeter (1942) adalah orang yang pertama kali menekankan pentingnya peranan inovasi dalam proses *entrepreneurial*. Inovasi mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk senantiasa menggunakan dan mendukung penggunaan ide-ide baru, sesuatu yang baru, eksperimen serta proses yang kreatif

yang mungkin menghasilkan produk dan jasa yang baru atau proses teknologi yang baru. Inovasi adalah merupakan komponen penting dalam Orientasi Pengusaha, hal ini akan mencerminkan betapa pentingnya bagi perusahaan dalam mengejar peluang bisnis yang baru.

Dimensi ketiga dari orientasi pengusaha adalah keberanian untuk mengambil atau menanggung resiko. Adalah alasan yang logis, bila dikatakan bahwa lingkungan usaha atau bisnis senantiasa memberikan tingkat resiko yang berbeda. Dimensi selanjutnya adalah proaktif, dimensi ini lebih menekankan pada pentingnya inisiatif yang harus dimiliki oleh pengusaha/manajer. Penrose (1959) memberikan alasan tentang bahwa manajer yang memiliki jiwa wiraswasta adalah penting bagi pertumbuhan perusahaan, hal ini dikarenakan mereka akan melengkapi dengan visi dan imaginasi yang diperlukan untuk mengejar peluang ekspansi usaha. Sikap proaktif dari suatu perusahaan adalah lebih sebagai pemimpin dari sekedar pengikut, sebab ia akan memiliki pandangan ke depan untuk menangkap peluang yang baru, meskipun itu tidak selalu harus menjadi yang pertama. Proaktif lebih menunjukkan bagaimana kaitannya sebuah perusahaan harus menangkap peluang pasar. Proaktif akan menjadikan perusahaan mampu menyajikan produk atau jasa yang baru ke pasar secara lebih awal dari pada pesaing dan ini akan memberikan suatu keunggulan kompetitif.

Dari hasil studi yang dilakukan oleh Covin dan Stevin (1989) yang meneliti tentang kinerja dari perusahaan telah mengemukakan bahwa perusahaan akan dikatakan sebagai entrepreneur bila mereka inovatif, berani mengambil resiko dan bersifat proaktif. Demikian halnya dengan studi empiris yang



dilakukan oleh Wiklund (1999) yang mengatakan bahwa orientasi *entrepreneur* akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan serta menunjukkan adanya hubungan yang berkesinambungan antara orientasi *entrepreneur* dengan kinerja.

Disamping itu Dess, Lumpkin dan Mc. Gee (1999) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa perusahaan juga harus bisa menyelaraskan tiga komponen organisasi yaitu : perangkat keras ( struktur organisasi, sistem perencanaan bisnis, sistem pengukuran, mekanisme pengawasan, tatacara pelaporan), manusia (sistem pemberian hadiah, kebutuhan tenaga manajer, kepribadian, karakter) dan perangkat lunaknya (jaringan kerja informal dan praktek, sistem nilai dan budaya). Selain itu Gagnon, Sicotte dan Posada (2000) dari hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa setiap pengusaha harus bisa bertindak cepat dalam menangkap peluang bisnis yang ada

Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

***Hipotesis 1 : Ada pengaruh inovasi terhadap Kinerja Perusahaan***

***Hipotesis 2 : Ada pengaruh proaktif terhadap Kinerja Perusahaan***

***Hipotesis 3 : Ada pengaruh reaktif terhadap Kinerja Perusahaan***

### **2.3 Strategic Planning**

Porter (1985) mengemukakan adanya keunggulan bersaing yang dapat diperoleh dengan menerapkan salah satu dari tiga strategi generik yang dikemukakan yaitu :

a. Strategi keunggulan biaya

b. Strategi diferensiasi

c. Strategi fokus

Terkait dengan strategi fokus Porter membagi menjadi dua bagian yaitu strategi fokus berdasarkan biaya dan fokus diferensiasi. Karena terbatasnya sumberdaya yang dimiliki oleh suatu perusahaan, maka penerapan strategi fokus yang dilakukan dengan cara pemilihan cakupan bersaing yang lebih sempit dalam suatu industri adalah merupakan pilihan yang paling tepat. Sehingga dengan demikian perusahaan yang menerapkan strategi fokus diharuskan untuk memilih suatu segmen atau kelompok segmen tertentu yang ada di dalam industri tersebut yang akan dilayani serta strateginya harus disesuaikan dengan lingkungannya.

Untuk menerapkan strategi fokus diferensiasi, maka perusahaan harus memiliki syarat-syarat tertentu seperti kemampuan pemasaran yang kuat, bakat yang kreatif, kerjasama yang kuat dari stakeholder dll, yang kesemuanya diarahkan pada target strategi khusus. Mirip seperti apa yang dikemukakan oleh Porter (1985) dalam penelitiannya mengungkapkan tiga strategi yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi pemasaran dan diferensiasi inovatif. Strategi yang pertama yaitu kepemimpinan biaya adalah mirip dengan apa yang dikemukakan oleh Porter, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok. Bila dilihat lebih jauh, strategi ini lebih berorientasi ke internal yang berarti perusahaan harus berkonsentrasi pada efisiensi agar bisa mewujudkan biaya produksi yang berbasis pada biaya yang rendah. Strategi kedua dilakukan dengan cara mendiferensiasikan produk atau jasa yang dihasilkan melalui penciptaan produk

atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Untuk mewujudkannya dapat ditempuh dengan cara meliputi kegiatan iklan yang luas disamping itu perlu menawarkan program-program pemasaran yang menarik, produk yang memuaskan dan adanya garansi pelayanan.

Akhirnya strategi ketiga adalah diferensiasi inovatif yang merupakan kegiatan di dalam perusahaan yang meliputi kreatifitas dalam pengembangan produk, penerapan teknologi baru, inovasi yang *up to date* dan disain kualitas. Dari hasil penelitian dilakukan Lee and Miller (1996) mengemukakan bahwa kecocokan hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja akan membawa dampak pada kinerja yang superior.

Thomson dan Strickland (1986) menyarankan kepada pengusaha/manajer bahwa nilai-nilai personal akan sangat mempengaruhi strategi yang mereka pakai dalam berbisnis serta akhirnya pada kinerjanya. Kotey dan Meredith (1997) dalam penelitiannya menyimpulkan secara empiris adanya hubungan antara nilai-nilai yang dimiliki oleh pengusaha/manajer dengan strategi usaha dan kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian juga menunjukkan adanya kinerja yang tinggi dari pengusaha yang berorientasi pada strategi dan nilai-nilai personal.

Kargar (1996) dalam penelitiannya mengatakan bahwa studi empiris yang dilakukan dalam perusahaan kecil umumnya hanya menggunakan dimensi tunggal yang dipakai untuk mengukur ada tidaknya rencana atau tingkat formalitas yang dipakai untuk menjelaskan kinerja organisasi. Meskipun sejauh ini banyak ditemui adanya system rencana strategis yang telah dikemukakan di berbagai literature, namun tetap belum ada consensus. Ramanujam & Venkatraman (1997)

mengemukakan enam dimensi atas rencana system yaitu : menggunakan teknik, perhatian terhadap segi internal dan segi eksternal, mencakup fungsional, sumberdaya yang disertai dengan perencanaan, serta perlawanan terhadap rencana. Sementara Veliyath dan Shortell (1993) mengidentifikasi adanya lima dimensi dari rencana strategis yaitu : implementasi rencana , kompetensi riset pasar, keterlibatan personil kunci, bantuan dari staf perencanaan, serta strategi yang inovatif. Meskipun hal itu harus disadari bahwa studi yang dikemukakan oleh kedua ahli tersebut lebih terfokus pada perusahaan yang berskala besar. Akan tetapi secara konseptual, rencana strategis untuk perusahaan kecil secara umum tetap mempunyai hubungan yang erat dengan apa yang telah dikemukakan oleh kedua peneliti tersebut. Sebagai tindak lanjut dari hasil kedua peneliti tadi, studi sekarang telah mengungkapkan karakteristik dari system rencana strategis yang terdiri atas : tingkat orientasi sistim internal dan eksternal, tingkat integrasi yang diinginkan dari fungsi setiap bagian yang ada, keterlibatan personil kunci dalam proses perencanaan, serta penggunaan dari teknik analisis yang dialamatkan dalam isu-isu strategis.

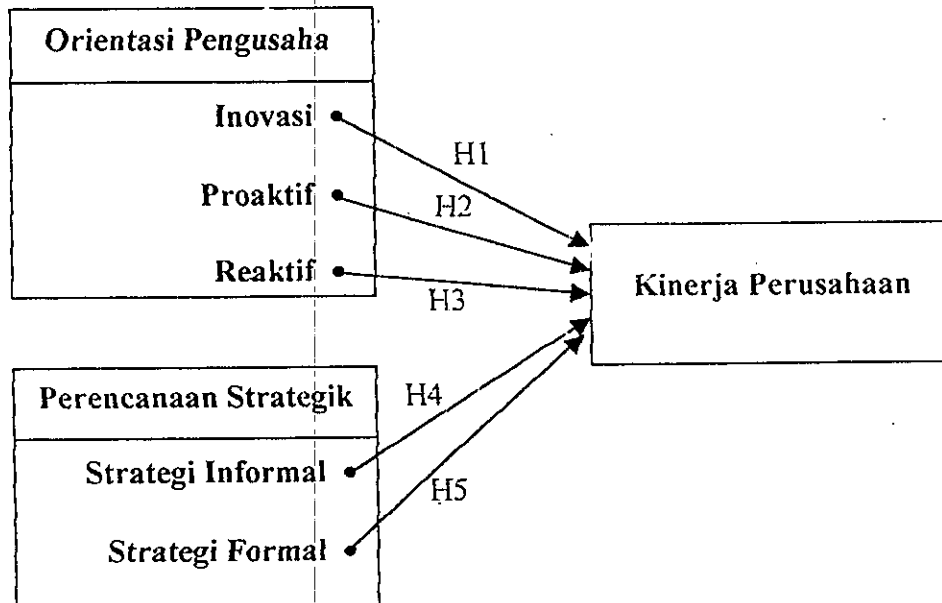
Bertitik tolak dari uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

***Hipotesis 4 : Ada pengaruh strategi informal terhadap Kinerja Perusahaan***

***Hipotesis 5 : Ada pengaruh strategi formal terhadap Kinerja Perusahaan***

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat disajikan ke dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

## 2.5 Definisi Operasional Variabel

Secara teoritis definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. *Orientasi pengusaha* adalah orientasi yang menggunakan inovasi, berani menanggung resiko (*risk taking*) dan pro aktif yang kesemuanya ditujukan untuk memenangkan persaingan.
- b. *Inovasi* adalah kemauan untuk melakukan pembaharuan atau tingkat kecenderungannya

- c. *Proaktif* adalah kecenderungan atau kesediaan untuk menanggung resiko atas setiap keputusan yang diambil perusahaan yang sebelumnya telah diperhitungkan terlebih dahulu secara matang.
- d. *Reaktif* adalah tingkat kecenderungan dimana perusahaan dihadapkan pada keputusan untuk mengambil sikap terhadap suatu masalah.
- e. *Perencanaan Strategik* adalah setiap tindakan yang dilakukan atau diambil perusahaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan dalam jangka panjang.
- f. *Strategi Informal* adalah strategi yang diambil perusahaan yang hanya berdasarkan intuisi dan pengalaman, tanpa dukungan teori.
- g. *Strategi Formal* adalah strategi yang diambil perusahaan melalui prosedur organisasional dan berdasarkan teori-teori.
- h. *Kinerja perusahaan* adalah keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang diukur melalui pertumbuhan penjualan, tingkat profitabilitas dan kinerja secara menyeluruh.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah para pengusaha yang termasuk dalam kelompok Usaha Kecil Menengah yang terdapat di Lingkungan Industri Kecil Genuk, Kota Semarang. Mereka terdiri dari pengusaha dengan jenis usaha bervariasi, tetapi yang dominan adalah jenis usaha perdagangan karena jenis usaha ini tidak membutuhkan keahlian spesifik untuk dapat berjalan. Meskipun tergolong usaha kecil dan menengah namun banyak diantara mereka yang dapat bertahan hidup hingga lebih dari 20 tahun dalam usahanya, ini membuktikan bahwa lingkungan usaha di LIK Genuk telah terbentuk.

Seperti halnya pengusaha kecil dan menengah lain, para pengusaha di LIK Genuk juga mengalami permasalahan yang klise. Yaitu masalah *miss management*, dimana sebuah perusahaan tidak dikelola dengan manajemen yang baik. Untuk itulah perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang nantinya akan meningkatkan kinerja perusahaan dan menghasilkan keuntungan maksimal dengan usaha optimal.

#### 3.2 Jenis Data dan Sumber Data

##### 3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang langsung berasal dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan

yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997). Jenis data ini diperoleh dengan cara menyebutkan daftar pertanyaan kepada sejumlah responden yang dipilih untuk penelitian ini.

### **3.3.2 Data Sekunder**

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data pada penelitian ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur dan jurnal-jurnal manajemen strategik serta data dokumen yang diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

### **3.3.3 Sumber Data**

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian daftar pertanyaan oleh responden di LIK Genuk Semarang yang memiliki omset Rp 1 milyar per tahun dan minimal telah beroperasi 5 tahun dalam bisnis.

## **3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah kumpulan semua individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini adalah semua pengusaha yang termasuk dalam kelompok Usaha Kecil Menengah. Untuk



penelitian ini, populasi pengusaha kecil dan menengah di LIK Genuk diperkirakan berjumlah 125 pengusaha dengan jenis usaha bervariasi. Dari jumlah itu akan diambil sebagian sebagai sampel sesuai dengan jumlah kebutuhan penelitian.

### 3.3.2 Sampel

Berhubung adanya keterbatasan waktu, maka dalam penelitian ini akan digunakan sampel yang diambil dari populasi. Sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan ketentuan responden telah menjadi pengusaha minimal 5 tahun dalam bisnis yang sama dan ber-omzet di atas Rp. 1 milyar per tahun. Pada penelitian ini jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 responden.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan kepada responden untuk diisi dan dikembalikan atau dapat pula dijawab di bawah pengawasan peneliti. Kuesioner yang dibagikan kepada responden akan terdiri dua bagian pokok yaitu ;

Bagian pertama berisi pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden

Bagian ke dua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi tentang orientasi pengusaha, rencana strategis (*strategic planning*) dan kinerja perusahaan

Pernyataan-pernyataan sehubungan dengan kuesioner yang dibuat dengan menggunakan skala dengan ukuran 1 – 10. Skala 1 akan diberikan untuk skor

Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 akan diberikan untuk skor Sangat Setuju (SS) sebagai berikut :

STS									SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.5 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda yaitu persamaan regresi yang melibatkan hubungan antar 2 (dua) variabel atau lebih (Samsubar Saleh, 1990). Regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh perubahan dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen. (J.Supranto, 1982). Dalam pengolahan data yang didapatkan proses penghitungan regresi menggunakan bantuan program SPSS 10.

Regresi berganda dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Pada regresi berganda terdapat satu variabel terikat dan lebih dari satu variabel bebas (Singgih Santoso, 2000). Penentuan variabel terikat dan variabel bebas yang dipergunakan pada penelitian ini adalah seperti yang terlihat pada tabel 3.1 berikut ini.

**Tabel 3.1.**  
**Penentuan Variabel Terikat dan Variabel Bebas**

Jenis Variabel	Notasi	Nama Variabel
Variabel Terikat	Y	Kinerja Perusahaan
Variabel Bebas	X1	Inovasi
Variabel Bebas	X2	Proaktif
Variabel Bebas	X3	Reaktif
Variabel Bebas	X4	Strategi Informal
Variabel Bebas	X5	Strategi Formal

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Perusahaan, sedangkan yang menjadi variabel bebas adalah variabel inovasi, proaktif, reaktif, strategi informal dan strategi formal. Model hubungan Kinerja Perusahaan dengan variabel-variabel bebasnya tersebut disusun dalam fungsi atau persamaan model sebagai berikut :

$$Y = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \mu$$

dimana :

Y	:	Kinerja Perusahaan
$\alpha$	:	Konstanta
$\beta_1$ dan $\beta_2$	:	Koefisien regresi
X1	:	Variabel Inovasi
X2	:	Variabel Proaktif
X3	:	Variabel Reaktif
X4	:	Variabel Strategi Informal
X5	:	Variabel Strategi Formal
$\mu$	:	<i>Standard error</i>

### 3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Menurut Singgih Santoso (2000), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu

angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu.

Untuk lebih jelasnya validitas data dapat diukur dengan membandingkan r hasil dengan r tabel (r product moment) dimana jika :

- $r \text{ hasil} > r \text{ tabel}$ , data valid
- $r \text{ hasil} < r \text{ tabel}$ , data tidak valid

Sedangkan pengujian reliabilitas data yaitu dengan membandingkan r ALPHA dengan r tabel, dimana jika :

- $r \text{ ALPHA} > r \text{ tabel}$ , data reliabel
- $r \text{ ALPHA} < r \text{ tabel}$ , data tidak reliabel

### 3.5.2 Uji Normalitas Data

Proses uji normalitas data dilakukan dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat, dimana :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/ atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.5.3 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

#### a. Uji multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melakukan regresi tambahan (*auxiliary regression*), yaitu dengan melakukan regresi antara variabel bebas yang satu dengan yang lainnya. Dari hasil regresi antara variabel bebas yang satu dengan yang lain kemudian dibandingkan nilai  $R^2$ -nya dengan nilai  $R^2$  dari regresi utama. Apabila nilai  $R^2$  dari regresi tambahan lebih besar dari nilai regresi utama maka dapat dipastikan bahwa terdapat gejala multikolinearitas (Gujarati, 1995).

#### b. Uji heteroskedastisitas

Pengujian ada tidaknya gejala heteroskedastisitas memakai uji Park (Gujarati, 1995), dengan langkah sebagai berikut :

1. Melakukan regresi terhadap model persamaan yang diajukan sehingga diperoleh nilai residual sebagai variabel baru.
2. Hasil residual yang didapatkan kemudian dikuadratkan dan diubah menjadi bentuk log linier. Setelah itu semua variabel bebas yang diajukan diubah menjadi bentuk log natural. Melakukan regresi dari semua variabel hasil transformasi dari variabel asli.
3. Melakukan identifikasi terhadap nilai t dengan kriteria sebagai berikut :
  - a. Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  maka asumsi homokedastisitas diterima
  - b. Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  maka asumsi homokedastisitas ditolak

### c. Uji autokorelasi

Yaitu adanya korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasar waktu. Penyimpangan asumsi ini biasanya muncul pada observasi yang menggunakan *data time series*. Konsekwensi dari adanya autokorelasi dalam suatu model regresi adalah adanya varians sampel tidak dapat menggambarkan varians populasinya. Lebih jauh lagi, model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel depeden pada nilai variabel independen tertentu. Untuk mendiagnosis adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji Durbin-Watson dengan menggunakan ketentuan sebagai berikut (Gujarati, 1995) :

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Ditolak	$0 < d < dL$
Tidak ada autokorelasi positif	Tidak ada keputusan	$dL \leq d \leq dU$
Tidak ada autokorelasi negatif	Ditolak	$4 - dL < d < 4$
Tidak ada autokorelasi negatif	Tidak ada keputusan	$4 - dU \leq d \leq 4 - dL$
Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	Tidak ditolak	$dU < d < 4 - dU$

### 3.5.4 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan dengan uji F (secara bersama-sama) maupun dengan uji t (secara parsial) (Samsubar Saleh, 1990).

a. Uji t (Pengujian signifikansi secara parsial)

Secara parsial semua variabel bebas di dalam penelitian ini dapat dikatakan signifikan pada  $\alpha = 5\%$  apabila nilai t pada hasil regresi lebih besar dari nilai t-tabel dengan  $df = n - k$  dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Uji t digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis 1 sampai hipotesis 5.

b. Uji F ( Pengujian signifikansi secara simultan)

Pengujian signifikansi secara simultan atau uji F digunakan untuk melihat bagaimana variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat. Jika nilai uji F dari regresi lebih besar dari nilai f-tabel dengan  $df = n$  dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa semua variabel bebas yang ada pada model secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat dan signifikan pada  $\alpha = 0,05\%$ .

### 3.5.5 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas pada model dalam mempengaruhi variabel terikat (Singgih Santoso, 2000). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dinyatakan dalam prosentase. Nilai  $R^2$  ini berkisar antara  $0 < R^2 < 1$ . Semakin besar nilai  $R^2$  maka hal ini menunjukkan semakin kecilnya pengaruh variabel bebas lain di luar model.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah para pengusaha yang termasuk dalam kelompok Usaha Kecil Menengah yang terdapat di Lingkungan Industri Kecil Genuk, Kota Semarang. Dimana data diambil dengan cara menyebar kuisioner kepada responden, jumlah populasi diperkirakan mencapai 125 orang. Adapun yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 100 responden, yang memenuhi persyaratan *purposive random sampling* yang diterapkan serta sesuai dengan jumlah kebutuhan minimal sampel untuk penelitian ini.

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan dibahas deskripsi dari responden. Dimana responden akan dikelompokkan berdasarkan komposisi Jenis Usaha, komposisi Waktu Berdirinya, komposisi Omzet per Tahun, komposisi Jenis Kelamin dan Pendidikan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada sub bab di bawah ini :

##### 4.2.1 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Usaha

Bila dilihat dari jenis usaha, 48 % atau sejumlah 48 responden berasal dari perdagangan, 25 % atau sejumlah 25 responden berasal dari perbengkelan dan 27 % atau sejumlah 27 sisa responden berasal dari usaha lain-lain. Termasuk dalam



usaha lain-lain adalah kontraktor, *furniture* dsb. Frekuensi selengkapnya terlihat dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Jenis Usaha**

Jenis Usaha	Frekuensi	Prosentase
Perdagangan	48	48
Perbengkelan	25	25
Lain-lain	27	27
Jumlah	100	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa usaha perdagangan mendominasi komposisi responden, hal ini menunjukkan bahwa sementara ini jenis usaha perdagangan masih diminati oleh para pengusaha mengingat tidak dibutuhkan keahlian yang spesifik untuk itu.

#### 4.2.2 Komposisi Responden Berdasarkan Waktu Berdiri

Dilihat dari lama responden menjalankan usaha, dapat diketahui bahwa 27 % atau 27 responden telah menjalankan usahanya kurang dari 10 tahun yang lalu, 48 % atau 48 responden menjalankan usahanya antara 11 sampai 20 tahun, 11 % atau 11 responden menjalankan usahanya antara 21 sampai 30 tahun dan 4 % atau 4 responden menjalankan usahanya di atas 30 tahun lalu. Adapun hasil selengkapnya adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Jangka waktu berdirinya**

Jangka waktu	Frekuensi	Prosentase
0 s/d 10 tahun	37	37
11 s/d 20 tahun	48	48
21 s/d 30 tahun	11	11
Diatas 30 tahun	4	4
Jumlah	100	100

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa komposisi responden didominasi oleh pengusaha yang memulai usahanya 11 sampai dengan 20 tahun yang lalu. Hal ini menunjukkan bahwa sampel yang diambil adalah usaha kecil dan menengah yang sudah berkembang, mengingat usaha tersebut telah dapat berjalan selama itu.

#### 4.2.3 Komposisi Responden Berdasarkan Omzet per Tahun

Dilihat dari komposisi omzet per tahun, dapat diketahui bahwa 79 % atau 79 responden ber-omzet dibawah Rp. 5 milyar, 20 % atau 20 responden ber-omzet antara Rp. 5 milyar sampai Rp. 10 milyar dan 1 % atau 1 responden yang ber-omzet di atas Rp. 10 milyar. Adapun hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3.**  
**Omzet Penjualan Respondent per tahun**

Omzet Penjualan	Frekuensi	Prosentase
< Rp 5 milyar	79	79 %
Rp 5 mil - Rp 10 mil	20	20 %
Di atas Rp 10 mil	1	1 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang ber-omzet di bawah Rp. 5 milyar per tahun mendominasi komposisi responden. Hal ini menunjukkan bahwa sampel yang diambil benar-benar dari pengusaha kecil dan menengah sesuai dengan topik yang diteliti.

#### 4.2.4 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Bila dilihat dari komposisi berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui bahwa 78 % atau 78 responden berjenis kelamin laki-laki dan 22 % atau 22 responden berjenis kelamin wanita. Hasil selengkapnya akan tampak sebagai berikut :

**Tabel 4.4.**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	78	78 %
Wanita	22	22 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden didominasi oleh laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa lebih banyak laki-laki yang mengambil kesempatan untuk menjadi pengusaha di LIK Genuk.

#### 4.2.5 Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan

Akhirnya , jika responden dikelompokkan berdasar latar belakang pendidikan akan terlihat bahwa 39 % atau 39 responden berpendidikan Sarjana

(S1), 33 % atau 33 responden berpendidikan Diploma Tiga (DIII) dan sisanya sebanyak 28 % atau 28 responden berpendidikan SLTA.

**Tabel 4.5.**  
**Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
S1	39	39 %
DIII	33	33 %
SMA	28	28 %
Jumlah	100	100 %

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden didominasi pengusaha dengan tingkat pendidikan S1. Hal ini menunjukkan bahwa responden rata-rata berpendidikan tinggi (di atas SMA).

### 4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

#### 4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Setelah dilakukan uji validitas terhadap data yang telah dikumpulkan maka hasilnya menunjukkan bahwa dari ke-22 indikator yang diuji adalah valid, karena nilai  $r_{hitung}$ -nya lebih besar daripada  $r_{tabel}$  (0,197). Karena data yang diperoleh didapat secara primer, maka uji validitas data dan reliabilitas data menjadi suatu uji yang harus dilakukan.

Berkaitan dengan itu, maka untuk lebih jelasnya perhatikan tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Uji Validitas Data**

No.	KODE	R	KETERANGAN
1	Y11	0,3864	Valid
2	Y12	0,3511	Valid
3	Y13	0,4280	Valid
4	X11	0,6416	Valid
5	X12	0,3127	Valid
6	X13	0,3127	Valid
7	X21	0,2706	Valid
8	X22	0,3968	Valid
9	X23	0,3864	Valid
10	X24	0,3671	Valid
11	X25	0,6067	Valid
12	X26	0,4380	Valid
13	X31	0,4373	Valid
14	X32	0,2632	Valid
15	X33	0,3867	Valid
16	X41	0,2390	Valid
17	X42	0,2880	Valid
18	X43	0,3224	Valid
19	X51	0,2423	Valid
20	X52	0,3034	Valid
21	X53	0,6067	Valid
22	X54	0,2949	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Setelah dilakukan uji validitas data maka kemudian dilakukan uji reliabilitas data. Uji reliabilitas data dilakukan dengan membandingkan  $r_{\alpha}$  dengan  $r_{\text{tabel}}$  (0,197). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai  $r_{\alpha}$  data (0,8020) lebih besar dari data  $r_{\text{tabel}}$  (0,197). Dengan demikian seluruh data adalah reliabel.

#### 4.3.2 Uji Penyimpangan Klasik

Satu uji lain, ketika regresi dilakukan adalah uji penyimpangan asumsi klasik. Pengujian terhadap asumsi klasik dengan program SPSS 10.0 yang dilakukan pada penelitian ini terdiri dari :

##### a. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas pada variabel-variabel bebas menggunakan *auxiliary regression* (Gujarati, 1995). Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel bebas pada model yang diajukan bebas dari multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan dengan indikator *kecilnya nilai  $R^2$  pada auxiliary regression dari pada nilai  $R^2$  pada model persamaan yang diajukan*. Untuk lebih jelasnya perhatikan Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Perbandingan Nilai  $R^2$**

	$R^2$
Regresi Model	0,961
Auxiliary Regression 1	0,317
Auxiliary Regression 2	0,319
Auxiliary Regression 3	0,330
Auxiliary Regression 4	0,245
Auxiliary Regression 5	0,305

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

##### b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan uji Park (Gujarati, 1995). Hasilnya menunjukkan bahwa dari

hasil regresi yang dilakukan, semua variabel tidak signifikan. Tidak adanya variabel yang signifikan pada pengujian ini berarti menerima asumsi homokedastisitas dan menolak asumsi heterokedastisitas. Dan justru karena tidak signifikan itulah, sesuai dengan Gujarati, maka dalam persamaan ini terjadi homoskedastik (dan biasanya kondisi semacam ini diharapkan banyak peneliti). Dengan demikian data yang digunakan pada model persamaan tidak terkena heteroskedastisitas atau dengan kata lain: menerima adanya homoskedastik.

Untuk lebih jelasnya perhatikan Tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.822	2.025		-.900	.371
LN_X1	2.629E-02	.900	.003	.029	.977
LN_X2	-.597	.757	-.093	-.789	.432
LN_X3	.991	.600	.193	1.651	.102
LN_X4	.986	.720	.150	1.369	.174
LN_X5	-.877	.714	-.140	-1.227	.223

a. Dependent Variable: LN\_ZRE2

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan uji mapping Durbin Watson (DW). Dari regresi diperoleh angka DW sebesar 2,136 (lihat lampiran SPSS). Dengan jumlah data (n) sama dengan 100 dan jumlah variabel (k) sama dengan 6 diperoleh angka  $d_L = 1,550$  dan  $d_U = 1,803$ .

**Gambar 4.1**  
**Pengujian Autokorelasi dengan Besaran Durbin Watson**

Autokorelasi Negatif	Tidak ada Kesimpulan	Tidak terdapat Autokorelasi		Tidak ada Kesimpulan	Autokorelasi Positif
dL	dU	2	d	4 - dU	4 - dL
1,550	1,803			2,197	2,450

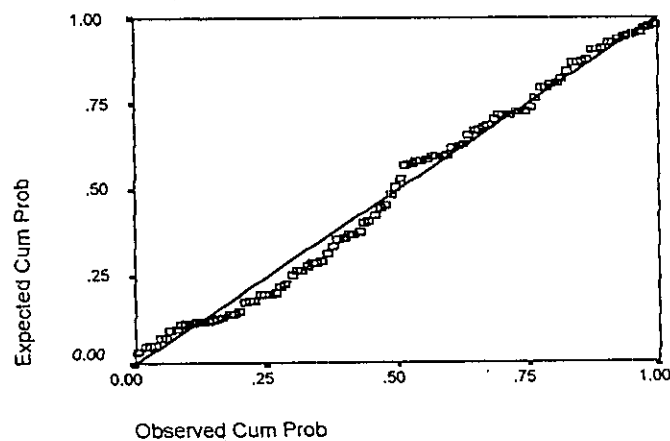
Karena nilai DW hitung 1,136 terletak antara 4 - dU dan dU maka tidak terdapat autokorelasi.

#### 4.3.3 Uji Normalitas Data

Berdasarkan hasil pengujian dengan program SPSS 10 maka didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal. Hal ini dapat dibuktikan dengan memperhatikan sebaran data yang menyebar disekitar garis diagonal pada "Normal P-Plot of Regression Standardized Residual" seperti yang ditunjukkan gambar 4.1 berikut ini.

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Normalitas Data**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
 Dependent Variable: Y





Setelah dilakukan pengolahan data dengan bantuan program SPSS 10, maka didapatkan persamaan akhir sebagai berikut :

$$Y = -1,188 + 0,252X_1 + 0,585X_2 + 0,162X_3 + 0,081X_4 + 0,064X_5$$

Dimana :

Y = Kinerja Perusahaan

X<sub>1</sub> = Inovasi

X<sub>2</sub> = Proaktif

X<sub>3</sub> = Reaktif

X<sub>4</sub> = Strategi Informal

X<sub>5</sub> = Strategi Formal

Fhitung = 466,680

DW<sub>test</sub> = 2,136

R<sup>2</sup> = 0,961

Besarnya koefisien determinasi atau R<sup>2</sup> sebesar 0,961 atau 96,1 persen. Dapat diartikan bahwa 96,1 persen variasi variabel independen pada model dapat diterangkan oleh variabel Kinerja Perusahaan sedangkan sisanya (3,9 persen) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Dari persamaan di atas, hasil yang dapat diterangkan sebagai berikut :

1.  $\beta_1 = 0,252$

Koefisien regresi  $\beta_1$  sebesar 0,252 dapat diartikan bahwa variabel inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

2.  $\beta_2 = 0,585$

Koefisien regresi  $\beta_2$  sebesar 0,585 dapat diartikan bahwa variabel Proaktif berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

3.  $\beta_3 = 0,162$

Koefisien regresi  $\beta_3$  sebesar 0,162 dapat diartikan bahwa variabel Reaktif berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

4.  $\beta_4 = 0,081$

Koefisien regresi  $\beta_4$  sebesar 0,081 dapat diartikan bahwa variabel Strategi Informal berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

5.  $\beta_5 = 0,064$

Koefisien regresi  $\beta_5$  sebesar 0,064 dapat diartikan bahwa variabel Strategi Formal berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

- **Uji t (Pengujian Signifikansi Secara Parsial)**

Pengujian koefisien regresi parsial atau uji t digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau tidak dengan mengetahui apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Penentuan t-tabel dan t-hitung :

t-tabel = Tingkat signifikansi 5 persen (0,05 : 2) dengan  $df = n - k$

Hasil t-tabel : 1,986 (dapat dilihat pada Lampiran L) sedangkan t-hitung dari hasil output komputer melalui program SPSS 10 (dapat dilihat pada Lampiran A) disajikan dalam tabel 4.9 di bawah ini :

Tabel 4.9.  
Nilai  $t_{hitung}$

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$
X1	10,288	1,986
X2	27,870	1,986
X3	8,954	1,986
X4	3,891	1,986
X5	3,221	1,986 *

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Melihat nilai t hitung yang kemudian diperbandingkan dengan nilai t tabel, maka dapat dikatakan bahwa secara parsial masing-masing variabel bebas memang berpengaruh nyata (significant) pada tingkat alfa 5 persen. Secara rinci, maka uji hipotesis berdasarkan perhitungan uji-t untuk persamaan diuraikan sebagai berikut :

- Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa ada pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel X1 lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $10,288 > 1,986$ )

sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan.

- Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa ada pengaruh proaktif terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel X2 lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $27,870 > 1,986$ ) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan.

- Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa ada pengaruh reaktif terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel X3 lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $8,954 > 1,986$ ) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel reaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan.

- Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa ada pengaruh strategi informal terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel X4 lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $3,891 > 1,986$ ) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel strategi informal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan.

- Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa ada pengaruh strategi formal terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Dengan melihat pada tabel 4.9 di atas

diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel X3 lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $3,221 > 1,986$ ) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel strategi formal berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan.

- **Uji F (Pengujian Signifikansi Secara Simultan)**

Uji F digunakan untuk melihat bagaimana variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Pada persamaan nilai uji F adalah 466,680 dengan signifikansi 0,000 (dapat dilihat pada Lampiran A), dimana disyaratkan signifikansi  $F < 0,05$  agar hipotesis dapat diterima. Dengan demikian secara simultan variabel independen yaitu variabel inovasi, variabel proaktif, variabel reaktif, variabel strategi informal dan strategi formal terhadap variabel kinerja perusahaan.

- **Analisis Prioritas Variabel**

Nilai beta atau nilai koefisien regresi yang sudah distandarisasi untuk masing-masing variabel X1 (inovasi) sebesar 0,253, X2 (proaktif) sebesar 0,686, X3 (reaktif) sebesar 0,222, X4 (strategi informal) sebesar 0,091, X5 (strategi formal) sebesar 0,078. Angka beta di atas mempunyai implikasi manajerial, bahwa nilai beta tertinggi akan menjadi variabel yang berprioritas tinggi (mendominasi), atau menjadi prioritas pertama bagi pihak manajemen untuk segera mengambil kebijakan, menyusul kemudian variabel dengan koefisien beta lebih rendah. Berdasarkan ketentuan itu, maka prioritas pertama adalah variabel X2 (proaktif), kemudian variabel berikutnya yang menjadi prioritas ke dua, ke

tiga, ke empat dan ke lima berturut-turut adalah variabel X1 (inovasi), kemudian variabel X3 (reaktif), selanjutnya variabel X4 (strategi informal) dan terakhir variabel X5 (strategi formal).

Hal itu memberikan gambaran, bahwa para pengusaha di LIK Genuk memomorsatukan kegiatan yang sifatnya proaktif, artinya ada kecenderungan kuat dalam menjalankan usahanya untuk mengambil sikap terhadap suatu masalah. Dengan kata lain, masalah yang muncul akan disikapi, bukannya dihindari. Kiranya hal inilah yang menjadi jawaban utama, mengapa di tengah krisis ekonomi, mereka tetap eksis.

Disamping sifat di atas, menyusul kemudian sifat inovatif dari para pengusaha yang kuat, yakni kemauan untuk melakukan pembaharuan atas produk yang dihasilkan sehingga mampu berkompetisis dengan produk-produk lain sejenis yang menjadi pesaing potensial ataupun pesaing riil.

Selain itu, para pengusaha juga mempunyai kecepatan reaktif atas fenomena ekonomi yang berkembang. Artinya, perubahan makro ekonomi akan secara cepat dilakukan aksi (reaksi), sehingga dapat dicegah kemungkinan kerugian yang lebih besar, atau dalam situasi tertentu akan diperoleh keuntungan yang besar.

Langkah atau sifat berikutnya, adalah strategi yang telah mereka ambil, yakni strategi formal dan diikuti dengan strategi informal. Kedua strategi itu melengkapi tiga sifat yang dipunyai oleh pengusaha di atas. Artinya, pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh para pengusaha, di samping formal juga

informal, yang meliputi pendekatan untuk mendapatkan pinjaman, bahan baku ataupun mencari pasar.

## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan pada Bab IV maka dapat disimpulkan:

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis 1 yang menyatakan: ada pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan, diterima. Nilai koefisien regresi pada persamaan tersebut menunjukkan nilai 0,252 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti variabel inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Kesimpulan atas hipotesis 2 yang menyatakan: ada pengaruh Proaktif terhadap Kinerja Perusahaan, diterima. Nilai koefisien regresi pada persamaan tersebut menunjukkan nilai 0,585 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti variabel proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Kesimpulan atas hipotesis 3 yang menyatakan: ada pengaruh Reaktif terhadap Kinerja Perusahaan diterima. Nilai koefisien regresi pada persamaan tersebut menunjukkan nilai 0,162 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti variabel reaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Kesimpulan atas hipotesis 4 yang menyatakan: ada pengaruh Strategi Informal terhadap Kinerja Perusahaan, diterima. Nilai koefisien regresi pada persamaan tersebut menunjukkan nilai 0,081 dengan tingkat signifikansi 0,000



yang berarti variabel strategi informal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

Kesimpulan atas hipotesis 5 yang menyatakan: ada pengaruh Strategi Formal terhadap Kinerja Perusahaan, diterima. Nilai koefisien regresi pada persamaan tersebut menunjukkan nilai 0,064 dengan tingkat signifikansi 0,002 yang berarti variabel strategi formal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Kelima hipotesis di atas diterima pada tingkat alfa 1%, yang menunjukkan akurasi yang tajam dari setiap variabel bebas dalam setiap persamaan.

## 5.2 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menegaskan temuan bahwa perbedaan orientasi pengusaha dan perbedaan perencanaan strategik berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja perusahaan industri kecil dan menengah di LIK Genuk, Semarang.

Hasil penelitian ini menguatkan hasil temuan yang dilakukan oleh Wilkund (1999) yang mengatakan bahwa orientasi pengusaha akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan serta menunjukkan adanya hubungan yang berkesinambungan antara orientasi pengusaha dengan kinerja.

Selain, itu temuan ini juga sejalan dengan temuan dari Lee dan Miller (1996), yang mengatakan bahwa kecocokan hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja akan membawa dampak pada kinerja yang superior.

### 5.3 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat dimunculkan dalam penelitian ini adalah bahwa bahwa penting bagi pengusaha UKM, bahwa orientasi pengusaha dan perencanaan strategi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan pada LIK Genuk secara berurutan berdasarkan prioritasnya dipengaruhi oleh (1) variabel proaktif; (2) variabel inovasi; (3) variabel reaktif; (4) variabel strategi informal, dan (5) variabel strategi formal.

Kondisi di atas, memberikan gambaran, bahwa para pengusaha di LIK Genuk memberi prioritas tertinggi pada kegiatan yang sifatnya proaktif, artinya ada kecenderungan kuat dalam diri mereka dalam menjalankan usahanya untuk mengambil sikap terhadap suatu masalah. Dengan kata lain, masalah yang muncul akan disikapi, bukannya dihindari. Kiranya hal inilah yang menjadi jawaban utama, mengapa di tengah krisis ekonomi, mereka tetap eksis.

Selain itu, para pengusaha juga mempunyai kecepatan reaktif atas fenomena ekonomi yang berkembang. Artinya, perubahan makro ekonomi akan secara cepat dilakukan aksi (reaksi), sehingga dapat dicegah kemungkinan kerugian yang lebih besar, atau dalam situasi tertentu akan diperoleh keuntungan yang besar. Fenomena makro itu diantaranya, fluktuasi nilai tukar, dan inflasi.

Untuk memenangkan persaingan, ternyata para pengusaha di LIK Genuk juga mempunyai sifat inovatif yang kuat, yakni kemauan untuk melakukan pembaharuan atas produk yang dihasilkan sehingga mampu berkompetisis dengan produk-produk lain sejenis yang menjadi pesaing potensial ataupun pesaing riil.

Selain itu, mereka juga memiliki strategi berusaha, yakni strategi formal dan diikuti dengan strategi informal. Artinya, pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh para pengusaha, di samping formal juga informal, yang meliputi pendekatan untuk mendapatkan pinjaman, bahan baku ataupun mencari pasar.

Aksesibilitas yang tinggi bagi pengusaha UKM menjadi satu dambaan, terutama aksesibilitas pada dunia perbankan berkaitan dengan kredit untuk pengembangan usahanya, serta aksesibilitas pasar berupa kemudahan memasarkan hasil produknya melalui berbagai media seperti pameran yang diselenggarakan pemerintah maupun asosiasi, serta jaminan pasokan bahan baku, dimana pemerintah diharapkan tanggap akan hal itu.

Keberadaan industri semacam ini menjadi bumper bagi suatu kondisi masyarakat yang membutuhkan lapangan kerja. Oleh karenanya, keberadaan mereka harus dianggap mitra sejajar dengan industri besar yang sudah ada, sekaligus dengan pemerintah dalam turut serta bersama-sama memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menghadapi beberapa keterbatasan – keterbatasan meliputi akurasi jawaban responden atas kuesioner yang diberikan, mengingat kesibukan kerja para responden itu sendiri. Yang lebih penting dari itu, penting untuk memperhatikan lingkungan makro ekonomi, seperti laju inflasi dan kurs, karena hal-hal semacam itu juga mempengaruhi struktur biaya, produksi dan harga pokok penjualan.

## 5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Adapun agenda penelitian mendatang yang perlu dilakukan untuk menyempurnakan penelitian ini meliputi pencacahan yang lebih presisi agar akurasi data dapat dijaga, sekaligus beragamnya variabel yang dimasukkan dalam model. Di samping itu, perlu ditambahkan variabel bebas, serta beragamnya responden.

**DAFTAR REFERENSI**

- Algifari, (1997). **Analisis Regresi : Teori, Kasus dan Solusi**, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Chakravarthy, Balaji, S (1996). Measuring Strategic Performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 7, p 437 – 458.
- Covin, J.G. and D. Slevin (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, **Journal of Management Studies**, 25, p 217 – 234.
- Covin, J.G. and D. Slevin (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, **Strategic Management Journal**, 10(1), p 75 – 87.
- Dess, G.G, Lumpkin, G.T. and Mc Gee, Jeffrey E, (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process : Suggested Research Directions, **Entrepreneurship Theory and Practice**, p 43 – 57.
- Gagnon, Yves-C, Sicotte Helene and Posada Elisabeth, (2000). Impact of SME Manager's Behaviour on the Adoption of Technology, **Entrepreneurship Theory and Practice**, p 43 - 57.
- Gartner, W.B. (1989). Some Suggestions for Research on Entrepreneurship, Traits and Characteristic, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14(1), p 27 - 37.
- Hair, Joseph. F, Anderson, Ralph E, Tatham, Ronald L and Black, William C (1995), **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Edition, Prentice – Hall International, Inc.

- Imam Ghozali, (2001). **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kargar, J, (1996). Strategic Planning System Characteristics and Planning Effectiveness in Small Mature Firms, **The Mid-Atlantic Journal of Business**, vol 32, No 1, March 1996, p 19 – 34.
- Kotey, Bernice and Meredith, G.G, (1997). Relationship among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies and Enterprise Performance, **Journal of Small Business Management**, p 37 – 64.
- Lumpkin, G.T. and Dess, C.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, **Academy of Management Review**, Vol 21, No 1, p 135 – 172.
- Marbun, B.N. (1993). **Kekuatan & Kelemahan Perusahaan Kecil**, PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Marbun B.N. (1993). **Manajemen Perusahaan Kecil**, PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure : Analysis and Performance Implication, **Academy of Management Journal**, p 280 – 308.
- Miller, D. (1988). Stale in the Saddle : CEO Tenure and the Match between Organization and Environment, **Management Science**, p 34 – 52.
- Miller, D, Drodge, C and Toulouse, J.M (1988). Strategic Process and Context as Mediator between Organizational Context and Structure, **Academy of Management Journal**, p 544 – 549.

Miller, D and P.H. Friesen (1983). Strategy-Making and Environment : The Third Link, **Strategic Management Journal**, p 221 – 235.

Musa, Agustina (2000). The Performance of Small Enterprise during Economic Crisis : Evidence from Indonesia, **Journal of Small Business Management**, October 2000, p 93 – 100.

Porter, M (1985). **Competitive Strategy**, Free Press, New York.

Wilkund, Johan (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, **Entrepreneurship Theory and Practice**, p 37 – 48.