Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, dan Kemampuan Manajemen serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur)

Rahayu Puji Suci
Universitas Widyagama Malang

Abstract: *This research is conducted to investigate of entrepreneurship orientation, environment dynamic, and management skills of the entrepreneur towards performance.the research is applied to the small and middle enterprise (sme) of embroidery industries in east java which have to encounter dynamic and uncertain environment and high intensity competition and need good management skills in order to win in the competition. The population of the research is the entrepreneurs who are also the owners and managers of the small and middle embroidery industries in east java. The total samples were 314 samples taken from 5 research areas. Meanwhile, the testing of the influence of management skills variable not have an effect on improvement of performance sme.*

Keywords: *entrepreneurship orientation, environment dynamic, management skills, performance.*

Peran dari para *"entrepreneur"* telah dapat dirasakan manfaatnya di negara maju seperti United State of America (USA). Koratko dan Hodgetts (2004, hal 5) menyatakan bahwa *"the US Success has at least three entrepreneurial components (l) large firms (2) new entreprenuerial companies have been blossoming and (3) smaller firms have been founded, including many established by women, minorities, and immigrant"*.

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

Alamat Korespondensi:
Rahayu Puji Suci, Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama Malang Jl. Borobudur 12 dan 15 Malang. E-mail: poppyrus@yahoo.co.id

Dampak dari orientasi kewirausahaan terhadap *" venture growth"* (Growth of Sales and Profit) telah diteliti oleh Lee dan Tsang (2001 hal 599) di mana orientasi kewirausan terdiri atas unsur (1) *need for achievement* (2) *internal locus of control* (3) *self-reliance* dan (4) *extroversion*. Steward *et al* (2003) juga meneliti aspek kewirausahaan dengan unsur (1) *achievement* (2) *innovation* dan (3) risk terhadap *goal orientation* dengan membandingkan antara sikap wirausaha di USA dibandingkan dengan di sikap wirausaha di Rusia.

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

- 49.24% disub sektor perdagangan (*trade & restourant*).
- 18.66%, di subsektor pengolahan dan penggalian (*mining & quarrying*).

- 4.36% di sub sektor bangunan *(construction).*
- 5.36% di sub sektor transportasi dan komunikasi, serta
- 18.52% di sub sektor pelayanan masyarakat (*public service*) dari total pekerja yang bekerja pada masing masing sub-sektor.

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

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Pelaku Usaha menurut Skala Usaha Tahun 2003–2004

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

(Sumber: BPS dan Menegkop, 2004)

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

- *Entrepreneur's achivement motivation* (EAM) (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2001) yang meliputi:
  - *Work ethis*
  - *Pursuit of excellence*
  - *Mastery in business*
  - *Dominance (leader)*
- *Locus of Control* (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2000; Olson, 2000:5)
  - *By chance*
  - *By internal*
  - *By external*
  - *Self-Reliance* (Lee and Tsang, 2001)
- *Extroversion* (Lee and tsang, 2001)
- *Innovating* (Lumpkin, 1996:151; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
- *Acting Proactivity* (*Proactiveness*) (Lumpkin, 1996:151; Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
- *Managing Risks* (*Risk Taking*) ((Lumpkin, 1996:151; Olson, 2000:5); Vitale, Giglierano and Miles, 2003:5)
- *Ambition* (Olson, 2000:5)

Menurut kaitannya dengan usaha kecil, maka perilaku wirausaha berwujud dalam dua hal, yaitu: pada sisi efektivitas wirausahawan dalam mengelola usahanya. *Kedua,* berkaitan dengan perencanaan usaha hingga sikap atau respon dalam pasar. Penggunaan strategi senantiasa mengikuti karakter dari wirausahawan itu sendiri (McCarthy, 2003). Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha (Brown, 1996; Covin dan Slevin, 1991).

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

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

- Komunikasi verbal (*verbal communication*)
- Mengatur waktu dan tekanan (*managing time and stress*)
- Mengatur keputusan individu (*managing individual decisions*)

- Mengenali, menetapkan dan memecahkan permasalahan (*recognizing, defining, and solving problems*)
- Memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*motivating and influencing others*)
- Pendelegasian (*delegating*)
- Menentukan tujuan dan mengartikulasikan visi (*setting goals and articulating a vision*)
- Kesadaran diri (*self-awareness*)
- Membangun tim (*team building*)
- Mengatur konflik (*managing conflict*)

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

Dalam konteks manajemen, terdapat dua macam lingkungan, yaitu eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merujuk kepada lingkungan di luar perusahaan, misalnya pemerintah, kondisi perekonomian dan konsumen. Secara internal, lingkungan perusahaan adalah organisasi perusahaan itu sendiri beserta elemen-elemen di dalamnya.

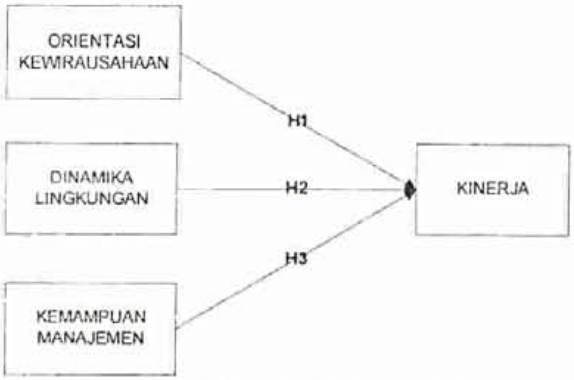
Pelaku usaha dalam menentukan strategi bersaing bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, maka analisis lingkungan yang dimaksud di sini adalah analisis lingkungan industri di mana perusahaan tersebut bersaing (Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980). Dengan kata lain analisis lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisis lingkungan umum. Karena kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi persaingan sifatnya sangat relatif. Artinya, jika terjadi perubahan dalam lingkungan umum, faktor ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi dan demografi, yang kena pengaruh akibat perubahan tersebut bukan hanya sebuah perusahaan, melainkan semua perusahaan yang ada dalam suatu industri. Dengan demikian, jika terjadi perubahan pada tingkatan lingkungan umum kunci keberhasilan terletak pada kemampuan yang berlainan dari masing-masing perusahaan untuk menanggulangi implikasi dari perubahan tersebut. Keadaan persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, gabungan dari kelima kekuatan inilah yang sebenarnya menentukan potensi laba akhir dalam suatu industri, dimana potensi laba di ukur dalam bentuk hasil laba atau modal yang telah diinvestasikan dalam jangka panjang .

Lima kekuatan persaingan masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan konvensional di antara para pesaing yang ada, merefleksikan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain konvensional yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dalam industri . Persaingan yang lebih luas ini dapat disebut sebagai *extended rivalry*, sebuah persaingan yang di perluas. Pengertian pesaing tidak lagi sederhana dalam pengertian konvensional. Akan tetapi, harus di definisikan dalam konteks *ekstended rivalry.*

Kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik. Kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihnya (Jauch dan Glueck, 1988).

Kendala pertumbuhan IKM bersumber pada kelemahan-kelemahan yang melekat pada internal IKM yaitu: kurang pengetahuan dan teknologi produksi, kurang pengetahuan dalam pemasaran, kendala dalam ketercakapan sumber daya (manusia dan finansial) dan lemahnya pengetahuan dan kemampuan manajemen (Urata, 2000; Tambunan, 2002).

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



Gambar 1. Kerangka Konseptual dan Hipotesis penelitian
(Sumber : Kajian diolah penulis)

Hipotesis Penelitian

H1: Terdapat pengaruh signifikan dari orientasi kewirausahaan terhadap kinerja

H2: Terdapat Pengaruh dinamika lingkungan terhadap kinerja

H3: Terdapat pengaruh kemampuan manajemen terhadap kinerja

METODE

Objek Penelitian

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

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

Volume penjualan $\leq$ Rp1 miliar
Modal usaha diluar tanah dan gedung $\leq$ Rp200 juta
Terdaftar/ memiliki ijin usaha
Jumlah tenaga kerja antara 5 s.d 99

Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dalam 2 tahap (*two stage sampling*). Tahap pertama penentuan area penelitian yang didasarkan pada teknik *purposive sampling* yakni pengambilan sampel area berdasarkan kriteria. Adapun kriteria pemilihan area adalah yang memiliki minimal 100 pengrajin bordir serta menjadi sentra.

Berdasarkan rumus Cochran (1991:85) di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$n = \frac{\frac{2^2(0,5)(0,5)}{0,05^2}}{1 + \frac{1}{4161}\left\{\frac{2^2(0,5)(0,5)}{0,05^2} - 1\right\}}$$

$$= \frac{\frac{1}{0,0025}}{1 + \frac{1}{4161}\left\{\frac{1}{0,0025} - 1\right\}}$$

$$= \frac{400}{1 + 0,000240 \quad (400 - 1)}$$

$$= \frac{400}{1 + 0,09587}$$

$$= 365$$

Setelah jumlah sampel ditemukan sebanyak 365, langkah, selanjutnya menghitung proporsi sampel untuk masing-masing area penelitian teknik yang digunakan adalah proposional random sampling. Setelah dilakukan penyebaran kuisioner kepada responden, dari total 365 responden yang seharusnya menjadi sampel penelitian ternyata hanya 314 responden yang dapat diproses lebih lanjut untuk dianalisa. Sehingga terjadi *missing* data sebanyak 51 kuisioner. Hal ini terjadi karena ada sejumlah kuisioner yang tidak seluruhnya diisi oleh responden dengan berbagai alasan. Namun demikian, dari 314 kuisioner yang dapat diperoleh tersebut masih memungkinkan untuk dilakukan analisa dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* karena masih sesuai dengan pedoman ukuran sampel yang disarankan oleh Hair dkk (1995) tentang ukuran sampel, yaitu jumlah indikator dikali 5–10.

Dalam penelitian ini jumlah indikator yang digunakan adalah sebanyak 48. Sehingga jika jumlah tersebut dikalikan syarat minimal yaitu 5 kali, maka sebaiknya sampel berjumlah 240. Dengan demikian, kuisioner sejumlah 314 yang diperoleh dari penelitian

masih memenuhi syarat untuk dianalisa dengan *Structural Equation Modelling (SEM).*

Definisi Operasional Variabel Penelitian

- **Orientasi kewirausahaan**
  Orientasi kewirausahaan adalah perilaku wirausahawan dalam mengelola usahanya. Untuk mengukur orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) digunakan indikator yang dikembangkan dari penelitian Lee dan Tsang (2001:599) yang terdiri dari:
  - Tidak puas bila yang dinginkan belum diperoleh *(Need for Achievment).*
  - Terus berusaha orang lain mengatakan tidak mungkin *(Need for Achievment).*
  - Terus bekerja dampai mencapai tujuan yang diinginkan *(Need for Achievment).*
  - Apa yang dicapai adalah hasil kerja keras *(Internal Locus of Control).*
  - Untung atau ruginya usaha ditentukan oleh diri sendiri *(Internal Locus of Control).*
  - Mampu menguasai diri *(Internal Locus of Control).*
  - Orang lain banyak yang dapat bekerja sebaik saya *(Self Reliance).*
  - Suka mengambil keputusan sendiri *(Self Reliance).*
  - Saya lebih suka melibatkan teman *(Self Reliance).*
  - Suka berjumpa dengan orang baru *(Extroversion)*
  - Berinisiatif untuk memulai pembicaraan *(Extroversion)*
  - Menyukai banyak kesibukan *(Extroversion)*
- **Kemampuan Manajemen**
  Kemampuan manajemen (managerial skills) dari para wirausaha *(entrepreneur)* merupakan sekumpulan keahlian dan kompetensi baik secara administratif maupun opersional dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari kemampuan untuk membuat perencanaan, mengorganisasi, mengarahkan atau melakukan penugasan dan melakukan pengawasan. Untuk mengukur kemampuan manajemen digunakan indikator yang dikembangkan dari penelitian Latif (2002:379) yeng telah dimodifikasi sesuai dengan objek yang diteliti, yaitu:
  - Kemampuan untuk berkomunikasi dengan karyawan secara baik.
  - Mampu mengantar barang tepat waktu.
  - Kemampuan membuat keputusan sendiri.
  - Mampu menyelesaikan masalah usaha (pemasaran, keuangan dan lain-lain).
  - Mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan.
  - Mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik.
  - Mampu untuk membuat rencana strategi usaha.
  - Memperhatikan perubahan lingkungan yang terkait dengan usaha.
  - Membangun tim kerja yang andal.
  - Mampu menyelesaikan konflik yang terjadi.

Dinamika Lingkungan

Dinamika lingkungan (*environment dynamics*) merupakan perubahan lingkungan baik dari dalam maupun luar perusahaan yang dapat mendatangkan peluang dan ancaman baru bagi perusahaan. Dinamika lingkungan dalam penelitian ini ditinjau dari dua perspektif, yang pertama adalah perspektif ketidakpastian (*uncertainty*), sedangkan perspektif yang kedua adalah intensitasnya (*intensity*). Untuk mengukur variabel ini dalam perspektif ketidakpastian, digunakan indikator yang dikembangkan dari konsep kekuatan-kekuatan utama yang mempengaruhi persaingan industri yang dikembangkan oleh Porter (1993) sebagai berikut:

- Tingkat persaingan yang ketat (*competitors*)
- Selera konsumen yang cepat berubah (*customers*)
- Tekanan dari pemasok bahan baku dan bahan pendukung (*supplier*)
- Adanya dukungan dari pemerintah terhadap usaha bordir (*regulator*)
- Adanya kelompok asosiasi bagi industri kecil menengah (*asosiation*)

Sedangkan untuk mengukur dinamika lingkungan berdasarkan perspektif intensitas persaingannya, maka digunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- Intensitas persaingan dalam harga
- Intensitas persaingan dalam kualitas produksi
- Intensitas persaingan dalam hal inovasi produksi

- Intensitas persaingan dalam hal penyaluran produk
- Intensitas persaingan dalam mendapatkan tenaga kerja terampil
- Intensitas persaingan dalam mendapatkan bahan baku yang berkualitas

Indikator-indikator di atas diukur dengan menggunakan *skala Likert*. Rentang skala yang digunakan adalah angka 1 menunjukkan "sangat tidak setuju", angka 2 menunjukkan "tidak setuju", angka 3 menunjukkan " cenderung tidak setuju", angka 4 menunjukkan " biasa/netral", angka 5 menunjukkan "cenderung setuju", angka 6 menunjukkan "setuju", angka 7 menunjukkan "sangat setuju", di mana skor rendah (poin 1) menunjukkan dinamika lingkungan yang rendah, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan dinamika lingkungan tinggi.

Kinerja Usaha

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

- Peningkatan volume penjualan
- Peningkatan aset perusahaan
- Profitabilitas usaha

HASIL

Hasil pengujian hipotesis didapatkan bahwa hipotesis satu dan dua diterima, dan hipotesis tiga ditolak, yang dijelaskan sebagaimana Tabel 2.

Koefisien determinasi : $R^2 = 0.743$ (R Square). Artinya: informasi yang terkandung dalam data 74,3% dapat dijelaskan oleh model sedangkan 25,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model dan error.

Dari Uji ANOVA atau F_{test} didapat nilai F_{hitung} sebesar 285,330 dengan probabilitas 0.000. karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja atau OK, KM dan DL secara bersama-sama berpengaruh terhadap Y. dari ketiga variabel independen yang dimasukkan kedalam model regresi terdapat dua variabel signifikan yakni OK dan DL, hal ini bisa dilihat dari probabilitas (Sig) lebih kecil dari 0.05, sedangkan satu variabel yakni KM tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari probabilitasnya yang lebih besar dari 0.05. dari sini dapat disimpulkan bahwa Kinerja di pengaruhi oleh OK dan DI dengan persamaan matematis:

Y = -1.079 + 0.481OK + 0,683DL + Error

- Konstanta sebesar -1.079 menyatakan bahwa jika varibel independen dianggap konstan, maka Kinerja (Y) sama dengan 0.
- Koefisien regresi OK sebesar 0.481 menyatakan bahwa apabila ada kenaikan OK sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan kenaikan kinerja (Y) sebesar 0.481
- Koefisien regresi DL sebesar 0.683 menyatakan bahwa apabila ada kenaikan DL sebesar 1 satuan maka akan menyebabkan kenaikan kinerja (Y) sebesar 0.683

Tabel 2. Hasil Pengolahan Data

Variabel	*Unstandardized Coefficients (B)*	Thitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	-1.079			
X1	0.481	9.350	.000	Signifikan
X2	0. 683	14.484	.000	Signifikan
X3	-.063	-1.291	198	Non Signifikan
R		= 0.857		
R Square		= 0.734		
F hitung		= 285.330		
Sign. F		= 0.000		
α		= 0.05		

(Sumber: hasil olahan data primer (2008))

Hipotesis Diterima

OK berpengaruh langsung secara signifikan ke Kinerja sebesar 0.461
DL berpengaruh langsung secara signifikan ke Kinerja sebesar 0.533
Hipotesis Ditolak
KM berpengaruh langsung secara tidak signifikan ke Kinerja sebesar -0.056

PEMBAHASAN

Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Usaha pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur

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

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

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

Dinamika Lingkungan Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Bisnis pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur

Hasil temuan menunjukkan bahwa dinamika lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada industri kecil menengah bordir di Jawa Timur. Perubahan yang terjadi pada variabel dinamika lingkungan, baik dari sisi perspektif ketidakpastian, maupun perspektif intensitasnya ternyata tidak berdampak terhadap kinerja dari industri kecil menengah bordir di Jawa Timur, baik dari sisi volume penjualan, aset perusahaan dan profitabilitas usahanya. Tidak berpengaruhnya dinamika lingkungan terhadap kinerja dapat dikarenakan mereka sudah memiliki segmen pasar sendiri-sendiri dalam artian memiliki pelanggan tetap, sehingga perubahan dari variabel dinamika lingkungan akan berpengaruh kecil ataupun tidak signifikan terhadap kinerja bisnisnya.

Lingkungan dinamis memiliki struktur organisasi yang lebih organik pada perusahaan-perusahaan kecil. Kemudian struktur organisasi memiliki korelasi yang signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan-perusahaan kecil di lingkungan dinamis dan sebaliknya memiliki korelasi yang negatif di lingkungan stabil (Miles, Covin & Heeley, 2000).

Hasil ini sependapat dengan temuan dari Pelham (1999) yang menyatakan adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung yang relatif lemah dari lingkungan kompetitif terhadap kinerja.

Contoh riel yang terjadi di lapangan, pengusaha umumnya mendapatkan *order* dari *trader*, pengusaha tidak perlu mencari bahan baku utama ataupun pendukung, membuat design, ataupun menentukan warna benang misalnya. Semua telah disiapkan oleh *trader*. Tetapi bukan berarti pengusaha ini hanya sebagai buruh karena mereka juga bertindak sebagaimana *entrepreneur* yang mempunyai anak buah layaknya

organisasi yang perlu dimanage/diatur. Namun dalam perolehan order , pengusaha banyak tergantung pada *trader* dan *trader* inilah yang telah menyiapkan segala keperluan produksinya sehingga pengusaha tersebut tidak secara langsung merasakan perubahan harga, perubahan selera konsumen dan perubahan-perubahan lingkungan yang lainnya. Dengan demikian, dinamika lingkungan bagi pengusaha kebanyakan tidak berpengaruh pada kinerjanya.

Kemampuan Manajemen Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Usaha pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur

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

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

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

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

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Orientasi kewirausahaan yang tinggi juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja Industri Kecil Menengah. Oleh karena itu, perlu dimiliki keyakinan bahwa keberhasilan ini karena usaha diri sendiri, rasa percaya diri yang tinggi dan keterbukaan untuk dapat meningkatkan penjualan, ataupun meningkatkan asset, meningkatkan pertumbuhan keuntungan.
- Dinamika lingkungan baik berupa ketidakpastian lingkungan ataupun intensitas persaingan tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan penjualan atau peningkatan asset ataupun peningkatan profit pada IKM. Kondisi seperti ini akan terjadi bila sebagian besar IKM menggantungkan diri pada pihak lain yang mempunyai peran besar pada rantai pemasaran. Hal ini menyebabkan Industri Kecil Menengah merasakan situasi netral walaupun lingkungan bergerak dinamis. Industri Kecil Menengah tidak dipengaruhi dinamika lingkungan karena sejak perolehan order sampai pemasaran produk IKM sepenuhnya langsung pada pihak lain tersebut, sehingga Industri Kecil Menengah tidak merasakan adanya perubahan harga, perubahan, perubahan selera konsumen dan perubahan-perubahan lingkungan lainnya.
- Kemampuan manajemen yang tidak cukup akan menurunkan keberhasilan kinerja Industri Kecil Menengah. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan penjualan *(sales growth)* peningkatan asset dan peningkatan profit menurunkan kemampuan manajemen baik dalam hal komunikasi, pengaturan waktu sehingga bisa tepat waktu dalam menyerahkan pesanan, pengambilan keputusan yang tepat, mengenali

dan menyelesaikan masalah, memotivasi karyawan, merencanakan strategi usaha, menganalisis lingkungan, membentuk tim kerja dan mengatasi konflik pada Industri Kecil Menengah.

Saran

Dengan menggunakan *stakeholder satisfaction* sebagai indikator kinerja akan lebih memberikan gambaran bagaimana *enterepreneur* Industri Kecil Menengah bordir berusaha untuk memberikan kepuasan kepada konsumennya dengan kemampuan manajemen serta orientasi kewirausahaan yang dimilikinya. Dengan menggunakan kinerja ekspor sebagai indikator kinerja akan memberi gambaran bagaimana antusiasme *entrepreneur* Industri Kecil Menengah bordir di Jawa Timur menerobos di dunia internasional. Karena ada peluang yang harus dimanfaatkan mengingat bordir Indonesia mulai merambah Asia dan Timur Tengah.

DAFTAR RUJUKAN

Anand, G., and Ward, P.T. 2004. Fit, Flexibility and Performance Manufacturing: Coping with Dynamic Environment, *Production and Information Management*, Vol. 13, no. 4, pp369–385.

Browne, M.W., and Cudeck, R. 1993. Testing Structural Equation Models, Sage Publications Inc. California, London, New Delhi.

Cantillon, R. 1755. *Essai Sur la nature de la Commerce en General (Edited by H.Higgins-1931)*, Mcmillan, London.

Cochran, W.G. 1991. *Teknik Penarikan Sampel*. Jakarta.

Covin, J.G., and Slevin, D.P. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment, *Strategic Management Journal* Jan/Feb, 10,1.

Ekelund, Jr., R.B., and Hebert, R.F. 1990. *A History ofEconomic Theory and Method*. 3rd ed., McGraw-Hill International, New York.

Ferdinand, A. 2005. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Glancey, K., Greig, M., and Pettigrew, M. 1998. Entepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms, *International Journal of Entepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 4, No.3.

Hadi, S. 2004. *Metodologi Research (Jilid-1)*. Yogyakarta: Andi.

Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., 1995, *Multivariate Data Analisys*, 4th Edition, Prantice-Hall, Inc.

Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., 2006, *Multivariate Data Analisys*, 6th Edition, Prantice-Hall, Inc.

Hashim, M.K., Wafa, S.A., and Sulaiman. 2001. *Testing Environment as Mediator Between Bussiness Strategy–Performance Relationship: A Study og Malaysian SMEs*, 46th ICSB World Conference–jan 17–20 2001, Taipei, Taiwan.

Helms, M.M., Dibrell, C., and Wright, P. 1997. Competitive Strategise and Business Performance: evidence from the Adhesives and Sealants Industry, *Management Decision*, 35/9, pp 689–703.

Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. 2005 *Entrepreneurship* 6th ed. McGraw-Hill Boston.

Idrus, M.S. 1999. *Strategi Pengembangan Kewirausahaan (Entrepreneuershi) dan Peranan Perguruan Tinggi dalam rangka Membangun Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) Bangsa Indonesia pada Melinium Ketiga, - Pidato Pengukuhan Jabatan Gurubesar dalam Ilmu manajemen*, 6 maret 1999, Unibraw, Malang.

Jauch, L.R., and Glueck, W.F. 1988. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York.

Kumar, K., Subramanian, R., and Yauger, C. 1997. Pure versus Hybrid Performance Implications of Poter's Generic Strategies, *Health Care Management Review* Fall 1997pp47–60.

Kuratko, D.F., and Hodgetts, R.M. 2004. *Entreprenuership Theory, Process and Practice*, 6th ed., South-Western, Mason, Ohio.

Latif, D.A. 2007. *Model for Teaching The Management Skills Component of Managerial Effectiveness to Pharmacy Student*, Riview, p. 377.

Littunen, H. 2000. *Entreprenuership and Characteristies of The Entreprenuership Personality: International Journal of Entreprenuerial Behaviour and Research*, Vol. 6. No. 6, 2000, pp. 295–309.

Lee, D.Y., and Tsang, E.W.K. 2001. The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies* 38–4 pp 583–602.

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

McCarthy, B. 2003. The Impact of The Enterpreneur Personality on The Strategy Format and Planning Process in SME's, *Journal of Management*, pp154–172.

Miles, M.P., Covin, J.G., and Heeley, M.B. 2000. The Relationship between Environmental Dfynamis and Small Firm Structure, Strategy, and Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, pp63–74

Muryati. 2004. *Intensitas Strategi Bersaing dan Kinerja Ekspor pada Industri Kecil Produk Kerajinan Kayu di Propinsi Jawa Timur,* Disertasi tidak dipublikasikan, PPSUB, Malang.

Neshamba, F. 2003. *Growth and Transformation among Small Business in Kenya*, pp1–19 .

Nuthall, P.L. 2001. Managerial-a Review of its Basis and Potential Improvement Using Psychological Concepts, *Agriculture Economics*, Vol. 24, pp247–262.

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

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

Pearce, II J.A., and Robinson, Jr. R.B. Richard B. 1989. *Management* , 10th ed. McGraw-Hill, Singapore.

Pelham. 1999. Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, Vol. 45, pp33–46 .

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

Porter, M. 1993. *Competitive Strategy*, Collier Macmillan.

Robbins, S.P., and Coulter, M. 2005, *Management*, 8th ed. International Edition.

Singarimbun, M., dan Sofian, E. (Editor) 1989. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.

Stewart, Jr., W.H., Carland, J.C., Carland, J.W., Watson, W. E., and Sweo, R. 2003. Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations: A Compative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management* 41–1 pp. 27–46

Suryana. 2003. *Kewirausahaan Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Salemba Empat, Edisi Revisi,

Vitale, R., Giglierano, J., and Miles, M. 2003. *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance in Estableshed and Startup Firms*, http://www.uic.edu/cba/ies/2003papers.

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