

Kode/Rumpun Ilmu : 571/Manajemen

**LAPORAN AKHIR  
PENELITIAN DOSEN PEMULA**



**PERAN PEMEDIASIAN KEUNGGULAN BERSAING DAN  
PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DENGAN KINERJA PERUSAHAAN:  
STUDI PADA UMKM**

**TIM PENGUSUL:**

**Mulato Santosa, SE, M.Sc**

**NIDN. 0630037601**

**Drs. Muhammad Natsir, M.Si**

**NIDN. 0608045201**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
DESEMBER 2014**

## HALAMAN PENGESAHAN

**Judul Kegiatan** : Peran Pemeditasian Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasi terhadap Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan: Studi Pada UMKM

**Peneliti / Pelaksana**

Nama Lengkap : MULATO SANTOSO S.E., M.Sc.  
NIDN : 0630037601  
Jabatan Fungsional :  
Program Studi : Manajemen  
Nomor HP : 08562887838  
Surel (e-mail) : mulatosantosa@yahoo.com

**Anggota Peneliti (1)**

Nama Lengkap : Drs. MUHAMMAD NATSIR M.Si  
NIDN : 0608045201  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Magelang

**Institusi Mitra (jika ada)**

Nama Institusi Mitra :  
Alamat :  
Penanggung Jawab :

**Tahun Pelaksanaan** : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun

**Biaya Tahun Berjalan** : Rp. 12.000.000,00

**Biaya Keseluruhan** : Rp. 14.800.000,00

Mengetahui

  
(Drs. Dahli Suhaeli, MM)  
NIP/NIK 915905025

Kota Magelang, 3 - 12 - 2014,  
Ketua Peneliti,



(MULATO SANTOSO S.E., M.Sc.)  
NIP/NIK067606019

Menyetujui,  
Ketua LP3M

  
(Dr. Suhswiyadi, M.Ag)  
NIP/NIK 966610111

## RINGKASAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam perekonomian negara karena, sekitar 99,66% perusahaan masuk dalam kategori UMKM, tenaga kerja yang diserap sekitar 94,42%, dan kontribusinya terhadap *Product Domestic Bruto (PDP)* sekitar 52,67% (BPS, 2009). Hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kesuksesan pembangunan ekonomi di Indonesia ditentukan oleh kesuksesan UMKM dalam menjalankan bisnis atau usahanya.

Lingkungan bisnis UMKM di Indonesia berubah secara cepat dan dinamis setelah diberlakukannya perdagangan bebas CAFTA (*China and Asean Free Trade Area*) mulai Januari 2010. Hal ini berdampak pada semakin tingginya tingkat persaingan UMKM di Indonesia. Persaingan UMKM tidak lagi antar UMKM maupun perusahaan besar di dalam negeri, namun juga dengan UMKM dan perusahaan besar di Asia. Kondisi persaingan yang demikian ketat menuntut UMKM untuk memiliki kecakapan kewirausahaan dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar mampu memenangkan persaingan dan memperoleh kinerja superior.

Salah satu konstruk yang merepresentasikan kecakapan kewirausahaan adalah orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan cenderung memiliki implikasi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Namun, hasil beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (UMKM) tidak konsisten, kadang kuat, kadang lemah dan bahkan tidak berhubungan. Ketidakkonsistenan ini diduga karena ada variabel mediator diantara orientasi kewirausahaan dengan kinerja UMKM. Oleh karena itu berdasarkan berbagai literatur, penelitian ini memaksukkan variabel keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi antar orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM.

Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan mendistribusikan kusioner ke UMKM di Kota Magelang sebanyak 178 responden. Analisis data menggunakan SEM dengan software WarpPLS 3.0. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berhubungan dengan  $p=0,12$ , maka  $p > 0,05$ . Kemudian orientasi kewirausahaan sebagai variabel independen berhubungan positif dengan keunggulan bersaing ( $\beta=0,67$ ;  $p<0,01$ ;  $R^2=0,45$ ) dan pembelajaran organisasional ( $\beta=0,72$ ;  $p<0,01$ ;  $R^2=0,51$ ). Selanjutnya keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional sebagai variabel mediator berhubungan positif dengan kinerja ( $\beta=0,38$ ,  $p<0,01$ ,) dan ( $\beta=0,24$ ,  $p<0,01$ ,) dengan ( $R^2=0,43$ ). Model hubungan antar variabel memiliki GoF (APC=0,426,  $p<0,01$ ; ARS=0,462,  $p<0,01$ ; VIF=2,206<5). Hal ini mengindikasikan bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi secara penuh hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

*Kata Kunci: Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing, Pembelajaran Organisasional, dan Kinerja Perusahaan*

## **PRAKATA**

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Dengan mengucapkan *Alhamdulillah rabbil 'alamiin*, kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada peneliti sehingga dapat melaporkan Laporan Akhir Penelitian Dosen Pemula yang di biayai oleh Dikti, dengan judul “Peran Pemediasian Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasi terhadap Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan: Studi pada UMKM”

Peneliti menyadari sepenuhnya hanya dengan kebesaran Allah SWT, setiap permasalahan mendapatkan jalan keluar dan setiap kesulitan mendapatkan kemudahan. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih dan hanya Allah yang mampu membalas kebaikan yang telah penulis terima dari berbagai pihak yang telah membantu proses penulisan penelitian ini.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Ketua Peneliti

**Mulato Santosa**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN Sampul</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN Pengesahan</b> .....	<b>ii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Hipotesis .....	5
E. Target Luaran .....	5
F. Kontribusi Terhadap Iptek.....	5
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Orientasi Kewirausahaan .....	5
B. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan .....	7
C. Keunggulan Bersaing.....	8
D. Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing.....	9
E. Pembelajaran Organisasi.....	11
F. Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, dan Pembelajaran Organisasi .....	13
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
A. Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data .....	13
B. Definisi Operasional.....	16
C. Metode Analisis Data.....	17
D. Model Pengukuran (Measurement/Outer Model).....	18

**BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Pengujian Model Struktural ( <i>Structural/Inner Model</i> ) .....	18
B. Hasil Analisis Model Struktural .....	26

**BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	30
B. Keterbatasan dan Saran .....	31

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>32</b>
-----------------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

1. Tabel 1. Sampel dan Pengambilan Kuesioner .....	15
2. Tabel 2. Kategori Usaha Responden .....	15
3. Tabel 3. Hasil <i>Combained Loading</i> Indikator ke Dimensi Orientasi Kewirausahaan .....	19
4. Tabel 4. Hasil <i>Combained Loading</i> Indikator ke Dimensi Keunggulan Bersaing.....	20
5. Tabel 5. Hasil <i>Combained Loading</i> Indikator ke Dimensi Pembelajaran Organisasional.....	21
6. Tabel 6. <i>Output Laten Variable Correlation</i> Dimensi Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional .....	21
7. Tabel 7. <i>Composite Reliability</i> Dimensi Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional .....	22
8. Tabel 8. Hasil Estimasi <i>Indicator Weight</i> .....	23
9. Tabel 9. Hasil <i>Re-Estimasi Indicator Weight</i> .....	24
10. Tabel 10. <i>Composite Reliability</i> Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional .....	25
11. Tabel 11. Hubungan antar Variabel .....	26

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Model Struktural.....	27
---------------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Instrumen Penelitian
Lampiran 2. Personalia Penelitian
Lampiran 3. Publikasi



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam perekonomian negara karena, sekitar 99,99% perusahaan masuk dalam kategori UMKM, tenaga kerja yang diserap sekitar 97,16%, dan kontribusinya terhadap *Product Domestic Bruto (PDP)* sekitar 59,08% (Kemenkop dan UMKM, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kesuksesan pembangunan ekonomi di Indonesia ditentukan oleh kesuksesan UMKM dalam menjalankan bisnis atau usahanya.

Lingkungan bisnis UMKM di Indonesia berubah secara cepat dan dinamis setelah diberlakukannya perdagangan bebas CAFTA (*China and Asean Free Trade Area*) mulai Januari 2010. Hal ini berdampak pada semakin tingginya tingkat persaingan UMKM di Indonesia. Persaingan UMKM tidak lagi antar UMKM maupun perusahaan besar di dalam negeri, namun juga dengan UMKM dan perusahaan besar di Asia. Kondisi persaingan yang demikian ketat menuntut UMKM untuk memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar mampu memenangkan persaingan dan memperoleh kinerja superior.

Berdasarkan pandangan kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability View*), agar mampu meraih peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terbuka, perusahaan harus merekonfigurasi asset-aset dan proses-proses bisnisnya. Kapabilitas organisasi mungkin akan menawarkan keunggulan bersaing perusahaan dalam pasar yang berubah cepat hanya jika perusahaan mampu mengenali perubahan, memahami konsekuensinya, dan merekonfigurasi asset-asetnya serta proses-prosesnya secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan lingkungan (Jantunen *et al*, 2005; Jose *et al*, 20011). Jadi, perusahaan membutuhkan kapabilitas dinamis seperti asset, proses, dan struktur yang memungkinkan perusahaan mengindraikan dan meraih peluang baru serta meremajakan asset-aset yang dimiliki.

Selain itu, perilaku kewirausahaan yang dikombinasikan dengan peremajaan proses-proses merupakan sumber potensial keunggulan bersaing,

khususnya ketika lingkungan bisnis senantiasa berubah. Hal ini sesuai dengan pandangan Schumpeterian bahwa perusahaan akan memporeh keuntungan dari sebuah peluang hanya jika perusahaan menawarkan kombinasi baru dari produk, proses, organisasi, dan distribusi ketika menghadapi kebutuhan-kebutuhan pasar (Kirzner, 1997; Tommy dan Tor, 2012). Oleh karena itu, penguatan kewirausahaan menjadi hal penting bagi perusahaan yang membangun koresponsipannya terhadap perdagangan bebas dan perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan di era kecepatan perubahan dan inovasi yang demikian ini tidak akan bisa bertahan hidup jika mereka tidak memelihara kecakapan kewirausahaan (Drucker, 1985; Ainul, 2012).

Salah satu kostruk yang merepresentasikan kecakapan kewirausahaan adalah orientasi kewirausahaan. Definisi orientasi kewirausahaan menurut Lupkind dan Dess (1996) adalah metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan. Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, kenovasian, keproaktipan, dan keberanian mengambil resiko.

Orientasi kewirausahaan cenderung memiliki implikasi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan membantu berbagai proses dalam perusahaan: penciptaan dan pengenalan produk dan teknologi baru (Brown dan Eisenhardt, 1995; Gulzhanat, 2011), perusahaan yang proaktif mempunyai keunggulan sebagai *first mover*, mendapatkan harga premium, dan selangkah lebih maju dari pesaing (Zahra dan Covin, 1995; Johanna dan Peter, 2013). Hasil penelitian terdahulu mendukung pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan (Wiklund, 1999).

Namun, di sisi lain, perusahaan UMKM kekurangan kapabilitas, penguasaan pasar, dan sumber daya lainnya dibandingkan perusahaan besar. Sebagai contoh perusahaan kecil tidak memiliki skala ekonomis (*economic of scale*) karena pangsa pasarnya sangat kecil dibandingkan perusahaan besar, tidak memiliki daya tawar yang besar kepad pemasok dan distributor, serta tidak memiliki *brand name* yang diakui seperti halnya perusahaan besar. Pada kondisi demikian, UMKM memiliki ketidakunggulan bersaing (*competitive disadvantage*) dibandingkan dengan perusahaan besar. Oleh karena itu agar

mampu bertahan atau sukses UMKM harus memperoleh keunggulan bersaingnya dari sumber lain (Fiegenbaum dan Karnani, 1991). Pada kondisi demikian, kesuksesan UMKM sebagian besar bersumber pada formulasi dan implementasi strategi bersaing yang merefleksikan responnya terhadap tantangan yang dimunculkan lingkungan bisnis (Miles dan Snow, 1978; Porter 1980; Nathaniel *et al*, 2012).

Aloulou dan Fayolle (2005) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) akan memperoleh keunggulan bersaing dan agresivitas persaingan dibandingkan dengan perusahaan lain. Hal demikian disebabkan karena penekanan pada keinovasian (*innovativeness*), keberanian mengambil resiko (*risk-taking*), dan keproaktifan (*proactiveness*) berdampak pada kemampuan perusahaan dalam menangkap peluang dan memiliki keunggulan sehingga mempunyai posisi yang kuat di pasar dan menjadi pemimpin di pasar. Posisi yang kuat di pasar berdampak pada kinerja perusahaan yang superior.

Keunggulan bersaing diduga kuat memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan merupakan usaha dari level startegik untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif (Jantunen, *et al.*, 2005). Penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak kinerja yang terbaik ketika perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Kinerja terbaik ini sebagai akibat dari keunggulan bersaing yang diperoleh karena keunggulan yang ada dalam perusahaan sementara perusahaan lain tidak memiliki atau melakukannya (Newbert, 2008; Juha *et al*, 2013)

Selain itu dalam kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan yang menekankan pada orientasi kewirausahaan harus senantiasa proaktif dan secara intensif memindai lingkungan bisnis (Daft & Weick, 1984; Miles & Snow, 1978) dan terus menerus menghadapi tantangan kabaruan informasi eksternal. Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk

mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Berdasarkan hal ini maka orientasi pembelajaran diduga memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengajukan judul penelitian "Peran Pemediasian Keunggulan Bersaing dan Orientasi Pembelajaran terhadap Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan: Studi pada UMKM" dengan *setting* UMKM di Kota Magelang. Alasan pemilihan judul karena: *Pertama*, belum banyak penelitian yang menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. *Kedua*, tidak konsistennya hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. *Ketiga*, *setting* penelitian sebelumnya sebagian besar di perusahaan besar. *Keempat*, penelitian ini memasukkan variabel baru keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasi sebagai variabel pemediasi. *Kelima*, *setting* penelitian ini dipilih di Kota Magelang karena berdasarkan hasil Survey Daya Saing Daerah 2010 Jawa Tengah yang dilaksanakan oleh Budi Santosa Foundation bekerja dengan Suara Merdeka, Bank Indonesia, Pemprov Jateng dan gtz, Kota Magelang menduduki peringkat pertama sebagai kota dengan daya saing terbaik untuk investasi dan bisnis diantara 35 kabupaten/kota di seluruh Jawa Tengah.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah keunggulan bersaing memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan?
2. Apakah pembelajaran organisasi memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menguji peran mediasi keunggulan bersaing terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.
2. Untuk menguji peran mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis penelitian ini adalah:

1. H1: Keunggulan bersaing memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.
2. H2: pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

#### **E. Target Luaran**

Adapun target luaran pada penelitian ini adalah:

1. Dapat dipublikasi pada jurnal ilmiah yang telah memiliki ISSN atau terakreditasi dan digunakan untuk diseminarkan baik tingkat regional, nasional maupun internasional.
2. Pengayaan bahan ajar

#### **F. Kontribusi Terhadap IPTEK**

Kontribusi penelitian terhadap IPTEK adalah:

1. Bagi Pemerintah Kota, hasil penelitian ini dijadikan referensi bagi kebijakan peningkatan keunggulan bersaing dan kinerja UMKM di Kota Magelang.
2. Secara empiris, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dibidang manajemen.
3. Penelitian ini juga berkontribusi terhadap praktek manajemen, dengan memahami hubungan antar variabel dalam penelitian ini, manajer dan pemilik UMKM perusahaan dapat mengambil berbagai langkah strategis untuk menciptakan keunggulan bersaing, pembelajaran organisasi yang efektif, dan kinerja yang superior.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Orientasi Kewirausahaan**

Orientasi kewirausahaan merupakan konstruk yang mengintegrasikan kewirausahaan dan manajemen strategik. Manajemen strategik menghendaki agar perusahaan memiliki dan mengeksploitasi keunggulan bersaing dalam konteks

lingkungan tertentu, pada saat yang sama, kewirausahaan giat berusaha mencari keunggulan bersaing melalui produk, proses, dan inovasi pasar (Kuratko dan Audretsch, 2009)

Orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik pada level perusahaan karena mencerminkan perilaku perusahaan (Covin dan Slevin, 1989). Lumpkin dan Dess (1996) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan. Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, kenovasian, keproaktipan, dan keberanian mengambil resiko. Pertama, keinovasian adalah kesediaan memperkenalkan corak baru (*newness*) dan sesuatu yang baru (*novelty*) melalui proses eksperimentasi dan kreativitas yang ditujukan untuk pengembangan produk dan jasa baru maupun proses baru (Dess dan Lumpkin, 1996). Kedua, keproaktipan adalah karakteristik perspektif yang memandang kedepan (*forward looking*) yang memiliki tinjauan masa depan (*foresight*) untuk mencari peluang dalam mengantisipasi permintaan mendatang (Dess dan Lumpkin, 1996). Terakhir, keberanian mengambil resiko merupakan kesediaan perusahaan memutuskan dan bertindak tanpa pengetahuan yang pasti dari kemungkinan pendapatan dan mungkin juga melakukan spekulasi dalam resiko personal, finansial, dan bisnis (Dess dan Lumpkin, 1996)

Lumpkin dan Dess (1996) menambahkan dua dimensi lainnya, yaitu otonomi (*autonomy*) yang luas dalam pengambilan keputusan, dan memiliki keagresipan (*aggressiveness*) perusahaan dalam mengejar posisi posisi unggulnya dalam persaingan bisnis. Namun, sebagian besar penelitian dalam konteks perusahaan kecil secara dominan menggunakan tiga dimensi dari orientasi kewirausahaan (keinovasian, keproaktipan, dan keberanian beresiko) (Covin dan Slevin, 1989). Dalam penelitian ini, penulis mengadopsi konsep dan pengukuran orientasi kewirausahaan yang dikembangkan oleh Miller, (1983); Covin dan Slevin, (1989); dan Hughes dan Morgan, (2007) karena relevan dengan konteks penelitian yang akan dilakukan di perusahaan kecil.

## **B. Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan**

Para peneliti sudah mempunyai persetujuan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kombinasi antara tiga dimensi: inovasi, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko (Wiklund, 1999). Inovasi merefleksikan kecenderungan untuk mendukung ide baru, asli, percobaan, dan proses kreatif (Lumpkin dan Dess, 1996). Keproaktifan merefleksikan postur antisipasi dan aksi terhadap kebutuhan dan keinginan pangsa pasar masa depan, terutama mempunyai keunggulan *first mover* dibandingkan kompetitor (Lumpkin dan Dess, 1996; Banjo dan Doren, 2013). Keberanian mengambil resiko diasosiasikan sebagai kemauan untuk memberikan komitmen pada proyek besar yang membutuhkan sumber daya besar yang mungkin biaya bila terjadi kegagalan akan besar (Miller dan Friesen, 1978). Dari berbagai penjelasan di atas, organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan cenderung akan fokus dan berusaha untuk mengejar peluang.

Dalam konteks perusahaan kecil, orientasi kewirausahaan menunjukkan hubungan yang kuat pada kinerja perusahaan kecil (Lie *et al.*, 2006). Hal ini dikarenakan perusahaan kecil memiliki kemampuan merespon dengan cepat ancaman dan peluang bisnis (Susanne dan Malte, 2012). Kemampuan ini menjadi modal dasar perusahaan kecil untuk dapat terus menerus mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya (Brian dan Yoshihiro, 2013).

Namun, beberapa temuan lainnya, menunjukkan lemahnya hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (yakni, Dimitratos *et al.*, 2004; Lumpkin dan Dess, 2001; Zahra 1991). Sedangkan, Tang *at al.*, (2001) menemukan kurva U terbalik (*inverted U-Shape*) hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan kecil di Cina, karena perbedaan karakteristik industri. Slater dan Naver (2000), menemukan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan besar. Lebih ekstrim lagi, Covin dan Covin, (1990) tidak menemukan hubungan positif orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan dalam konteks yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti memasukkan keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

### C. Keunggulan Bersaing

Konsep keunggulan bersaing sudah menjadi salah satu pusat kajian dari manajemen strategik. Sejak tahun 1937, Alderson menyatakan aspek dasar dari adopsi keunggulan adalah spesialisasi dari pemasok bertemu dengan variasi permintaan pembeli (Hoffman, 2000). Selanjutnya banyak teori dan perspektif yang menjelaskan sumber keunggulan bersaing. Pendekatan tradisional tentang analisis industri menekankan pada pentingnya struktur industri dan posisi pasar (Porter, 1980). Selanjutnya pendekatan baru *Resource Based View* menekankan pada keunikan sumber daya perusahaan, *Core Competence*, dan *Dynamic Capability* (Barney, 1991; Prahalad dan Hamel, 1990; Teece *et al.*, 1997). Kemudian teori *creative destruction* yang dikemukakan oleh Scumpeter memaksa para peneliti memikirkan kembali pentingnya inovasi, berlomba dengan waktu, dan merusak keseimbangan sebagai sumber keunggulan bersaing (Ma, 1999).

Salah satu cara memandang keunggulan bersaing adalah dari perspektif "penciptaan-nilai" (*value-creation prespective*). Peteraf dan Barney, (2003) menyatakan bahwa "perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing, jika mampu menciptakan nilai ekonomi yang lebih besar daripada kompetitor di pasar. Mayoritas peneliti memandang keunggulan bersaing dari prespektif "superioritas posisi" (*potitional superiority perspective*). Berdasarkan pandangan ini, keunggulan bersaing didefinisikan sebagai posisi unik perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya (Bamberger, 1989). Pemahaman ini tidak hanya menekankan pada posisi perusahaan, tapi juga relativitas (dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya) dalam posisi tersebut (Ma, 1999 dalam Carter dan Carter, 2009)

Dua bentuk utama posisi keunggulan bersaing perusahaan adalah kepemimpinan biaya (*biaya rendah*) dan diferensiasi (Porter, 1985). Keunggulan kepemimpinan biaya diperoleh dari kemampuan perusahaan memproduksi produk dengan biaya lebih kecil dengan kualitas produk yang sama, sedangkan keunggulan diferensiasi dibangun melalui aktivitas nilai tambah yang menghasilkan produk yang dinilai superior oleh konsumen (Day dan



Wenslay,1988). Keunggulan diferensiasi lebih jauh dapat diturunkan dalam bentuk yang paling sering disebutkan dalam referensi, yaitu: produk/jasa yang superior, totalitas pelayanan, fleksibilitas, dan citra positif perusahaan (Kotha dan Vadlamani, 1995).

Penelitian-penelitian terdahulu memasukkan persaingan berbasis waktu waktu (*time-based competition*) sebagai prioritas persaingan yang penting. Penelitian Stalk (1988), Vesey, (1991), Handfield dan Pannesi, (1995), Kessler dan Chakrabarti, (1996), dan Zhang, (2001) mengidentifikasi waktu sebagai sumber keunggulan bersaing selanjutnya (*next source of competitive advantage*). Berdasarkan literatur terdahulu, Koufteros *et al.*, (1997) membangun kerangka penelitian kapabilitas persaingan dan mendefinisikannya menjadi lima dimensi berikut: *competitive pricing*, *premium pricing*, *value-to-customer quality*, *dependable delivery*, dan *production innovation*. Dimensi ini juga di deskripsikan oleh Tang *et al.*, (2001), Roth dan Miller, (1990), Cleveland *et al.*, (1989), Rondeau *et al.*, (2000), Safizadeh, (1996), dan Vickery, (1999). Berdasarkan literature di atas, Li *et al.*, (2006) membangun konstruk keunggulan bersaing dengan lima dimensi sebagai berikut: *price*, *quality*, *production innovation*, *dependable delivery*, dan *time to market*. Penelitian ini mengadopsi konstruk keunggulan bersaing yang dikembangkan oleh Li *et al.*, (2006).

#### **D. Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing**

Orientasi kewirausahaan terdiri dari tiga dimensi: keinovasian, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko berdampak pada kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi berbagai peluang pasar lebih cepat dan berbeda dibandingkan dengan kompetitor. Porter (1990) menyatakan perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi dengan menghadirkan cara baru untuk memperbaiki rantai nilai (*value-chain*) sehingga mampu memberikan nilai pelanggan yang superior. Perusahaan yang proaktif akan memiliki keunggulan bersaing dalam hal kecepatan respon terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa keproaktifan dapat digambarkan sebagai perusahaan yang paling cepat berinovasi dan yang pertama dalam memperkenalkan produk dan jasa baru. Perusahaan

yang demikian biasanya memiliki keunggulan bersaing dalam hal kecepatan dan *first mover* yang akan menjadi pemimpin pasar. Keberanian mengambil resiko merupakan komitmen perusahaan untuk mengalokasikan sumberdaya yang besar dan beresiko untuk memperoleh keuntungan yang besar di masa depan, yang mana masa depan penuh dengan ketidakpastian (Miller dan Friesen,1983). Keberanian mengambil resiko sangat diperlukan agar perusahaan berani bertindak secara proaktif dan inovatif untuk memperoleh keunggulan bersaing. Dengan kondisi yang demikian menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan akan memperoleh keunggulan bersaing (Aloulou dan Fayolle, 2005). Penelitian Newbert et al., (2008) menemukan hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing.

Menurut Peteraf dan Barney (2003), perusahaan yang telah mempunyai keunggulan bersaing mampu menciptakan nilai ekonomi (*economic value*) di bandingkan pesaing. Nilai ekonomi umumnya diciptakan oleh proses produksi produk/jasa yang menghasilkan lebih besar manfaat pada biaya yang sama dibandingkan dengan pesaing (sebagai contoh, keunggulan bersaing berbasis diferensiasi), atau manfaat yang sama dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing (sebagai contoh, keunggulan bersaing berbasis efisiensi). Manfaat yang superior akan meningkatkan loyalitas dan persepsi kualitas (Zou *et al.*, 2003), perusahaan yang dapat mengeksplotasi keunggulan bersaing ini akan mampu memperbaiki kinerjanya dibandingkan dengan pesaing dengan menjual unit yang lebih banyak pada margin yang sama (sebagai contoh, harga paritas/sama) atau menjual jumlah unit yang sama dengan margin yang lebih besar (sebagai contoh, harga premium).

Menurut Barney (1991), perusahaan akan mampu memperbaiki kinerja hanya ketika strategi-strateginya mampu mengeksplotasi peluang dan menetralsir ancaman. Dalam kata lain, kinerja terbaik perusahaanya tidak akan diperlukan sesederhana mengeksplotasi kombinasi kapabilitas sumber daya yang langka dan bernilai saja, tapi lebih pada kombinasi yang paling efektif. Karena itu orientasi kewirausahaan sebagai pilihan strategi akan mampu mengkombinasikan sumber daya secara efektif sesuai dengan pandangan *scumpeterian*, *dynamic capability* dan *dominan logic*.

Namun, nilai dan kelangkaan kombinasi kapabilitas sumber daya bukan sebagai hasil langsung orientasi kewirausahaan, dengan kata lain orientasi kewirausahaan tidak secara langsung memainkan peran berperan dalam menentukan kinerja perusahaan. Faktanya, sesuai pandangan "penciptaan-nilai" (Peteraf dan Barney, 2003) dan "superioritas posisi" (Bamberger, 1989) agar menyampaikan produk atau pelayanan dengan fitur yang unik dan atau biaya yang lebih rendah dari pesaing, perusahaan harus mengeksploitasi kombinasi kapabilitas sumber daya yang bernilai yang mana pesaing tidak melakukannya.

Oleh karena orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan merupakan usaha dari level startegik untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif (Jantunen, *et al.*, 2005). Penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak kinerja yang terbaik ketika perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Kinerja terbaik ini sebagai akibat dari keunggulan bersaing yang diperoleh karena keunggulan yang ada dalam perusahaan sementara perusahaan lain tidak memiliki atau melakukannya (Newbert, 2008).

#### **E. Pembelajaran Organisasional**

Konsep pembelajaran organisasional terfokus pada pada dua hal: beberapa peneliti menekankan pada generasi informasi dan sistem penerapan sebagai mekanisme terjadinya pembelajaran (Huber, 1991). Sedangkan peneliti yang lain menekankan pada perusahaan sebagai "*cognitive enterprises*" dan memerlukan berbagi model mental, keberbagian visi perusahaan, dan pendekantan pikiran terbuka untuk pemecahan masalah (Senge, 1990). Pembelajaran organisasi menurut pandangan lama sebagai pengakuisian pengetahuan dan sebagai mengakuisian nilai menurut pandangan terbaru (Sinkula, *et al.*, 1997)

Penelitian ini mengadopsi pandangan Sinkula *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan pembelajaran organasional merupakan hal yang mendasar ketika ingin mengestimasi pembelajaran organisasional secara keseluruhan. Secara lebih

mendalam, ada tiga nilai yang utama yang penting. *Pertama*, komitmen untuk belajar (*comitment to learning*) adalah sejauh mana perusahaan membangun nilai-nilai pembelajaran atau dengan kata lain sejauh mana perusahaan membangun kemampuan untuk berfikir dan berargumentasi (Tobin, 1993). *Kedua*, *open-mindedness* adalah sejauh mana perusahaan proaktif untuk bertanya tentang rutinitas, asumsi dan keyakinan perusahaan (Sinkula, *et al.*, 1997). *Ketiga*, *shared vision* adalah sejauh mana perusahaan membangun dan menegakkan pemahaman universal tentang fokus perusahaan (Day, 1994), dan memberi anggota organisasi arah dan tujuan (Baker and Sinkula, 1999). *Shared vision* menjadikan individu dalam perusahaan sebagai agen pembelajaran, harapan perusahaan, hasil yang harus diukur, dan teori yang telah dipraktikkan.

#### **F. Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, dan Pembelajaran Organisasi**

Berdasarkan literature dan hasil empiris mayoritas menyatakan perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang lebih kuat memiliki kinerja yang lebih baik (Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995). Sedangkan literature pembelajaran organisasi menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk mengambil pelajaran dari kesuksesan dan kegagalan dan menghasilkan wawasan baru akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik (Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1990, Sinkula 1994).

Perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan cenderung lebih toleran terhadap resiko dan inovatif (Kuratko, Ireland, Horsby, 2001). Individu termotivasi dan terinspirasi untuk belajar dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk belajar (Drucker, 1999). Toleran terhadap resiko dan inovasi juga berarti manajer di perusahaan mendorong cara berfikir yang baru, toleran terhadap kesalahan dan menghargai ide baru yang berkontribusi untuk inovasi dan perbaikan bisnis (Miller & Friesen, 1983). Hal ini meningkatkan rasa pikiran terbuka (*open-mindedness*) karena individu tidak dibatasi oleh kerangka berfikir tertentu dan hukuman ketika melakukan kesalahan. Lebih jauh, tidak digunakannya lagi otoritas tradisional dan struktur hirarkhi mendorong komunikasi yang lebih dalam yang memfasilitasi adanya keberbagian pandangan

(*shared vision*). Karena itu, orientasi kewirausahaan secara internal menyuburkan pembelajaran organisasi untuk berlangsung dalam perusahaan.

Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Komitmen perusahaan untuk belajar, kesediaan menerima ide baru, informasi eksternal (pikiran terbuka) adalah dasar untuk intensitas pembelajaran, namun pembelajaran akan mengakibatkan kinerja perusahaan hanya ketika upaya-upaya pembelajaran berhubungan secara efektif dengan tujuan-tujuan organisasi. Berbagi visi mempengaruhi arah pembelajaran dan memainkan peran krusial dalam pemediasian pembelajaran organisasi terhadap pengaruh antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. (Harison & Leitch, 2005). Secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan membuka ruang lingkup pembelajaran dan khususnya pembelajaran yang terfokus, sementara itu pembelajaran organisasi menekankan pada intensitas dan arah pembelajaran.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data**

*Setting* penelitian ini pada UMKM dan menggunakan analisis level organisasional, maka calon responden pada penelitian ini semua manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yang memungkinkan peneliti untuk memilih anggota sampel guna memenuhi kriteria tertentu (Cooper dan Schlinder, 2006).

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha mikro merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 1 s.d 4 orang, usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Selain itu penelitian ini mensyaratkan usia perusahaan minimal sudah 3 tahun. Oleh karena itu kriteria yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah jumlah tenaga kerja sesuai definisi UMKM menurut BPS tersebut dan lama usaha UMKM minimal sudah 3 tahun.

Metoda pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pihak yang menjadi sampel diberi kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Kuesioner disampaikan secara langsung dan beberapa waktu kemudian diambil oleh peneliti. Kuesioner penelitian tersebut didistribusikan kepada 200 manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Periode penyebaran dan pengambilan kuesioner dimulai tanggal 17 Juni sampai dengan pertengahan Agustus 2014. Berikut ini hasil penyebaran kuesioner dan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 1.**  
**Sampel dan Pengembalian Kuesioner**

Total kuesioner yang disebar	200
Total kuesioner yang dapat diambil dan diisi	196
Tingkat pengembalian	98%
Kuesioner yang tidak lengkap	18
Total kuesioner yang diolah	178

Tabel.1 menunjukkan bahwa total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 200, dari jumlah tersebut sebanyak 196 kuesioner dapat diambil dan diisi oleh responden (response rate 98%), dan dari jumlah tersebut terdapat 18 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena kuesioner tersebut tidak diisi dengan lengkap. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah 178.

Gambaran umum responden penelitian ini menjelaskan tentang berbagai karakteristik responden yang merupakan UMKM di Kota Magelang. Secara lebih lengkap terlihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 2.**  
**Kategori Usaha Responden**

No	Kategori Usaha	Frekuensi	Prosentase
1.	Usaha Mikro	148	83%
2.	Usaha Kecil	28	15%
3.	Usaha Menengah	4	2%
Jumlah		178	100%

Tabel. 2. diatas menunjukkan banyaknya responden yang di dapat dalam penelitian ini didasarkan pada kategori UMKM. Jumlah responden paling banyak adalah usaha mikro yaitu 148 responden atau 83 %, dan yang paling sedikit adalah usaha menengah yaitu 4 responden atau 2%.

## B. Definisi Operasional

**Kinerja Perusahaan.** Kinerja perusahaan adalah persepsi manajer/pemilik perusahaan terhadap perkembangan kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing yang meliputi: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan jumlah pekerja, margin keuntungan bersih, inovasi produk/servis, inovasi proses, pengabdian teknologi baru, kualitas produk/servis, variasi produk/servis, dan kepuasan konsumen. (Wiklund dan Shepherd 2003). Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Wiklund & Shepherd., (2003) yang terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan. Pengukurannya dengan cara meminta responden membandingkan perkembangan kinerja perusahaannya selama tiga tahun terakhir rata-rata dari pesaing utama mereka. Ukuran kinerja dalam bentuk persepsian dengan skala 5 poin dari "sangat rendah" sampai dengan "sangat tinggi".

**Orientasi Kewirausahaan.** Orientasi kewirausahaan adalah persepsi manajer atas kesediaannya dalam melakukan keinovasian, keproaktifan dan keberanian beresiko dalam menjalankan perusahaan selama tiga tahun terakhir. Pengukuran Orientasi kewirausahaan diadopsi dari Hughes dan Morgan (2007). Orientasi kewirausahaan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *risk-taking*, (2) *innovativeness* (3) *proactiveness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

**Keunggulan Bersaing.** Keunggulan bersaing adalah persepsi manajer terhadap keunggulan bersaing rata-rata perusahaan dibandingkan dengan kompetitor selama tiga tahun terakhir. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Li *at al.*, (2006). Keunggulan bersaing diukur dengan 5 (lima) dimensi yaitu (1) *price*, (2) *quality*, (3) *delivery dependability*, (4) *product*



*innovation*, (5) *time to market*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

**Pembelajaran Organisasional.** Pembelajaran organisasional adalah persepsi manajer terhadap pembelajaran organisasi selama tiga tahun terakhir. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Sinkula *at al.*, (1997). Pembelajaran organisasional diukur dengan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *commitment to learning*, (2) *shared vision*, (3) *open-mindedness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

### C. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (Jogiyanto, 2009) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian (*covariance*) menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

PLS mengenal dua macam komponen di model kausal yaitu:

#### 1. Model pengukuran (*measurement/outer model*)

Model pengukuran terdiri dari hubungan-hubungan antara item-item variabel yang dapat diobservasi dengan konstruk laten yang diukur dengan item-item tersebut (Jogiyanto, 2009). Untuk menguji model pengukuran dilakukan dengan tahapan pengujian dari Ghazali (2006) yaitu pengujian (1) validitas konstruk (dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*), dan (2) konsistensi internal (pengukuran reliabilitas) dengan *composite reliability*.

#### 2. Model struktural (*structural/outer model*)

Model struktural terdiri dari konstruk-konstruk laten yang tidak dapat diobservasi yang mempunyai hubungan teori. Pengujian ini termasuk mengestimasi koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan-kekuatan hubungan antara variabel dependen dengan independen. Pengujian model

struktural menghasilkan nilai signifikan hubungan jalur antar variabel laten dengan menggunakan fungsi *bootstrapping*. Model struktural juga dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, yang menunjukkan nilai pengaruh variabel laten independen tertentu pada variabel dependen (Ghozali, 2006).

#### **D. Model pengukuran (Measurement/Outer Model)**

Model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Penelitian ini menggunakan tiga konstruk multidimensi orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan pembelajaran organisasional. Ketiga variabel tersebut sebagai *second order construct* memiliki dimensi dan indikator-indikator. Menurut Chin *et al.*, (1996) dalam Ghozali (2006) pendekatan untuk menganalisis validitas konvergen pada *Second Order Factor* adalah dengan menggunakan *repeated indicator approach* atau juga dikenal dengan *hierachical component model*. Pengujian dilakukan dengan cara menarik seluruh indikator yang ada pada dimensi (*first order*) konstruk ke *higher order (second order)* pada saat penggambaran model penelitian. Jika pada pengujian validitas konvergen terdapat indikator di salah satu konstruk (apakah indikator yang di *first order* atau *second order*) harus dibuang karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang pada kedua jenjang, yaitu di *first order* maupun di *second order* (Jogiyanto, 2009).

Hasil pengujian validitas konvergen dengan menggunakan PLS untuk *first order* reflektif orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional tampak pada Tabel 3, Tabel 4, dan Tabel 5. Pada tabel tersebut terlihat hasil *loading* untuk setiap indikator dari konstruk laten dimensi orientasi kewirausahaan (OK), keunggulan bersaing (KB), dan pembelajaran organisasional (PO). Berdasarkan pada Tabel 3, Tabel 4, dan Tabel 5, terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading* lebih dari 0,4 dan signifikan ( $p$  value  $<0,05$ ). Hal

ini berarti bahwa semua indikator tersebut memiliki nilai validitas konvergen yang signifikan secara praktikal.

Tabel 3

Hasil *Combined Loading* Indikator ke Dimensi Orientasi Kewirausahaan

	<b>RISK</b>	<b>INNO</b>	<b>PROAC</b>	<b>P Value</b>
risk1	0.614			<0.01
risk2	0.701			<0.01
risk3	0.802			<0.01
inno1		0.726		<0.01
inno2		0.681		<0.01
inno3		0.708		<0.01
proa1			0.776	<0.01
proa2			0.696	<0.01
proa3			0.623	<0.01

Selanjutnya hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 6. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, yaitu akar AVE pada kolom diagonal lebih besar daripada korelasi antar konstruk pada kolom yang sama.

Kemudian hasil uji reliabilitas konstruk dapat dilihat pada Tabel 7. Dari tabel tersebut *composite reliability* telah memenuhi syarat diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan (risk-taking, innovativeness, proactiveness), keunggulan bersaing (*price, quality, delivery dependability, product innovation, time to market*) pembelajaran organisasional (*commitment to learning, shared vision, open-mindedness*) telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk. Dengan demikian secara keseluruhan untuk *measurement model* untuk konstruk reflektif indikator orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan pembelajaran organisasional dapat dilanjutkan ke *structural model*.

Tabel 4

## Hasil Combined Loading Indikator ke Dimensi Keunggulan Bersaing

	PR	QUAL	DD	PI	TTM	P Value
pr1	0.788					<0.01
pr2	0.788					<0.01
qua1		0.757				<0.01
qua2		0.726				<0.01
qua3		0.659				<0.01
qua4		0.623				<0.01
dd1			0.483			<0.01
dd2			0.833			<0.01
dd3			0.823			<0.01
pi1				0.700		<0.01
pi2				0.724		<0.01
pi3				0.765		<0.01
ttm1					0.744	<0.01
ttm2					0.59	<0.01
ttm3					0.578	<0.01
ttm4					0.636	<0.01

Hubungan dimensi orientasi kewirausahaan (*risk-taking, innovativeness, proactiveness*), keunggulan bersaing (*price, quality, delivery dependability, product innovation, time to market*) pembelajaran organisasional (*commitment to learning, shared vision, open-mindedness*) pembelajaran organisasional (*commitment to learning, shared vision, open-mindedness*) ke variabelnya masing-masing sebagai *second-order construct* dan indikator kinerja ke kinerja adalah formatif, maka perlu dilakukan uji *measurement model* untuk konstruk formatif. Evaluasi *measurement model* untuk konstruk formatif adalah setiap indikator bernilai signifikan (nilai  $p < 0,05$ ) dan tidak ada multikolinieritas ( $VIF < 2,5$ ).

Hasil uji *measurement model* dapat dilihat dari *indicator weight* pada dilihat pada Tabel 8.

Tabel 5

Hasil *Combined Loading* Indikator ke Dimensi Pembelajaran Organisasional

	RISK	INNO	PROAC	P Value
ctl1	0.537			<0.01
ctl2	0.625			<0.01
ctl3	0.735			<0.01
ctl4	0.737			<0.01
sv1		0.735		<0.01
sv2		0.736		<0.01
sv3		0.800		<0.01
sv4		0.539		<0.01
om1			0.725	<0.01
om2			0.680	<0.01
om3			0.671	<0.01

Tabel 6

Output *Laten Variable Correlation*

Dimensi Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional

	RISK	INNO	PROAC	PR	QUAL	DD	PI	TTM	COMMIT	SHARV	OMIND
RISK	<b>0.710</b>	0.505	0.371	0.291	0.417	0.384	0.376	0.436	0.532	0.522	0.261
INNO	0.505	<b>0.705</b>	0.509	0.259	0.466	0.374	0.441	0.5	0.490	0.533	0.349
PROAC	0.371	0.509	<b>0.701</b>	0.135	0.264	0.319	0.267	0.576	0.394	0.428	0.468
PR	0.291	0.259	0.135	<b>0.788</b>	0.382	0.349	0.313	0.174	0.172	0.268	0.310
QUAL	0.417	0.466	0.264	0.382	<b>0.693</b>	0.475	0.609	0.398	0.390	0.308	0.420
DD	0.384	0.374	0.319	0.349	0.475	<b>0.731</b>	0.371	0.47	0.327	0.311	0.297
PI	0.376	0.441	0.267	0.313	0.609	0.371	<b>0.730</b>	0.334	0.380	0.316	0.428
TTM	0.436	0.500	0.576	0.174	0.398	0.470	0.334	<b>0.640</b>	0.371	0.403	0.317
COMMIT	0.532	0.490	0.394	0.172	0.390	0.327	0.380	0.371	<b>0.664</b>	0.567	0.438
SHARV	0.522	0.533	0.428	0.268	0.308	0.311	0.316	0.403	0.567	<b>0.709</b>	0.334
OMIND	0.261	0.349	0.468	0.310	0.420	0.297	0.428	0.317	0.438	0.334	<b>0.692</b>

Tabel. 7  
*Composite Reliability*  
 Dimensi Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran  
 Organisasional

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
RISK	0.751	Reliabel
INNO	0.748	Reliabel
PROAC	0.742	Reliabel
PR	0.767	Reliabel
QUAL	0.786	Reliabel
DD	0.766	Reliabel
PI	0.774	Reliabel
TTM	0.733	Reliabel
COMMIT	0.756	Reliabel
SHARV	0.799	Reliabel
OMIND	0.734	Reliabel

Berdasarkan hasil estimasi pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa dimensi orientasi kewirausahaan (*lv\_RISK*, *lv\_INNO*, *lv-PROAC*), keunggulan bersaing (*lv\_PR*, *lv\_QUAL*, *lv\_DD*, *lv\_PI*, *lv\_TTM*) pembelajaran organisasional (*lv\_COMMIT*, *lv\_SHARV*, *lv\_OMIND*) sudah memenuhi syarat validitas untuk konstruk formatif karena memiliki nilai signifikan  $p < 0,05$  dan tidak ada multikolinieritas ( $VIF < 2,5$ ). Sedangkan untuk beberapa indikator kinerja (*kp1*, *kp2*, *kp4*, *kp5*, dan *kp6*) belum memenuhi syarat untuk validitas konstruk formatif karena  $VIF > 2,5$ . Oleh karena itu indikator yang tidak memenuhi syarat tersebut harus dikeluarkan dari model dan selanjutnya model di estimasi ulang untuk mendapatkan konstruk formatif yang memenuhi persyaratan. Tabel 9 menunjukkan hasil estimasi ulang. Berdasarkan

Tabel 9 dapat dilihat bahwa baik dimensi orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional dan indikator kinerja sudah memenuhi syarat validitas konstruk formatif dengan nilai p value <0,05 dan VIF < 2,5.

Tabel 8  
Hasil Estimasi *Indicator Weight*

	KO	KB	PO	Kinerja	P value	VIF
lv_RISK	0.402				<0.01	1.375
lv_INNO	0.441				<0.01	1.601
lv_PROAC	0.403				<0.01	1.382
lv_PR		0.228			<0.01	1.236
lv_QUAL		0.320			<0.01	1.900
lv_DD		0.291			<0.01	1.542
lv_PI		0.291			<0.01	1.639
lv_TTM		0.254			<0.01	1.368
lv_COMMIT			0.451		<0.01	1.642
lv_SHARV			0.425		<0.01	1.493
lv_OMIND			0.377		<0.01	1.254
Kp1				0.160	<0.01	<b>3.358</b>
Kp2				0.153	<0.01	<b>4.249</b>
Kp3				0.117	<0.01	1.429
Kp4				0.152	<0.01	<b>2.996</b>
Kp5				0.161	<0.01	<b>3.718</b>
Kp6				0.166	<0.01	<b>3.924</b>
Kp7				0.161	<0.01	2.301
Kp8				0.109	<0.01	1.479
Kp9				0.130	<0.01	1.697
Kp10				0.125	<0.01	1.559

Tabel 9  
Hasil Re-Estimasi *Indicator Weight*

	KO	KB	PO	Kinerja	P value	VIF
lv_RISK	0.402				<0.01	1.375
lv_INNO	0.441				<0.01	1.601
lv_PROAC	0.403				<0.01	1.382
lv_PR		0.228			<0.01	1.236
lv_QUAL		0.320			<0.01	1.900
lv_DD		0.291			<0.01	1.542
lv_PI		0.291			<0.01	1.639
lv_TTM		0.254			<0.01	1.368
lv_COMMIT			0.451		<0.01	1.642
lv_SHARV			0.425		<0.01	1.493
lv_OMIND			0.377		<0.01	1.254
Kp3				0.117	<0.01	1.303
Kp7				0.161	<0.01	1.564
Kp8				0.109	<0.01	1.445
Kp9				0.130	<0.01	1.403
Kp10				0.125	<0.01	1.472

Kemudian hasil uji reliabilitas kontruks orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional dan kinerja dapat dilihat pada Tabel 10. Dari tabel tersebut *composite reliabilty* telah memenuhi syarat diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional dan kinerja telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk. Oleh karena itu secara keseluruhan dapat dilanjutkan ke pengujian *srtuctural model*.



Tabel. 10  
 Composite Reliability  
 Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran  
 Organisasional

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
OK	0,843	Reliabel
KB	0,840	Reliabel
PO	0,837	Reliabel
Kinerja	0,831	Reliabel

## BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pengujian Model Struktural (*Structural/Inner Model*)

Pengujian model struktural pada penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Dalam menguji pengaruh mediasi dari suatu variabel ada beberapa tahapan yang harus dilakukan (Hair *et al.*, 2006). Langkah-langkah tersebut dapat diterapkan dalam penggunaan SEM maupun pendekatan model linier umum lainnya. Oleh karena itu menurut Hartono, 2009 dalam pengujian efek mediasi dengan menggunakan PLS tetap harus mengikuti langkah-langkah kaidah Baron dan Kenny (1986).

Langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

1. Uji untuk mengetahui apakah:
  - a. Variabel independen berhubungan dengan variabel dependen (korelasi signifikan)

- b. Variabel independen berhubungan dengan variabel mediator (korelasi signifikan)
  - c. Variabel mediator berhubungan dengan variabel dependen (korelasi signifikan)
2. Jika hubungan antara variabel independen dan dependen tetap signifikan dan tidak tergantikan ketika variabel mediasi dimasukkan ke dalam model sebagai prediktor tambahan, maka dapat dikatakan tidak ada pengaruh mediasi
  3. Jika hubungan antara variabel independen dan dependen berkurang namun tetap signifikan ketika variabel mediator dimasukkan ke dalam model sebagai prediktor tambahan, maka dapat disimpulkan terjadi partial mediation
  4. Jika hubungan antara variabel independen dan dependen kemudian menjadi berkurang pada sebuah nilai yang secara signifikan tidak berbeda dari 0 ketika variabel mediator dimasukkan ke dalam model, sebagai prediktor tambahan, maka dapat dikatakan terjadi full mediation.

## B. Hasil Analisis Model Struktural

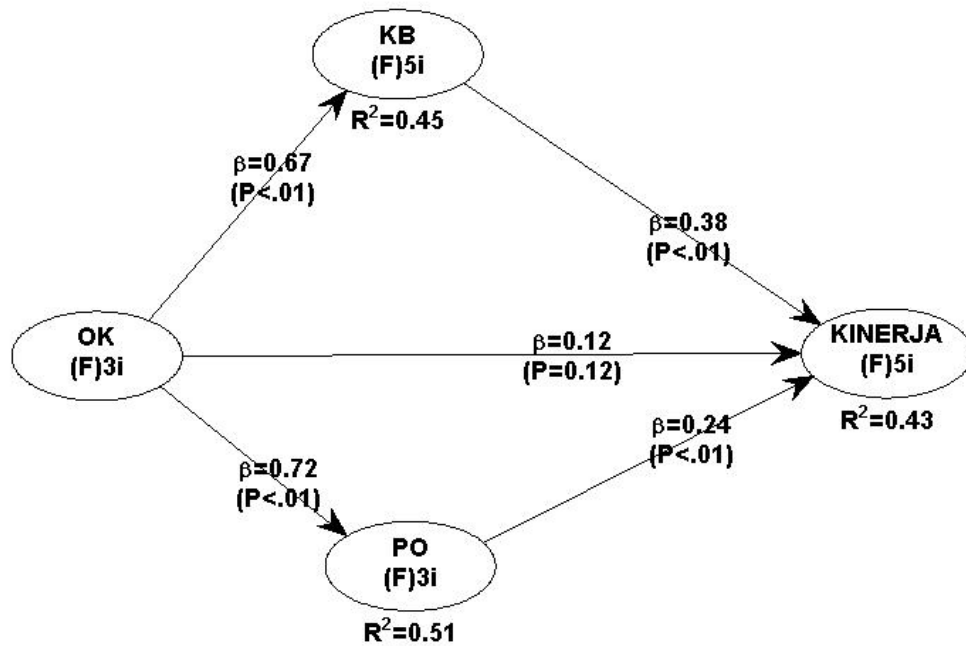
Analisis model struktural diawali dengan pengujian hubungan antar variabel independen dengan dependen, independen dengan mediator dan mediator dengan dependen. Syarat terjadinya mediasi adalah hubungan antar variabel tersebut harus signifikan. Hasil hubungan antar variabel terlihat pada tabel 11. Tabel 11 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel semuanya signifikan. Hal ini berarti bahwa langkah pengujian mediasi dapat dilaksanakan karena sudah memenuhi syarat signifikansi hubungan antar variabel.

Tabel 11. Hubungan antar Variabel

Independen	Mediator	Dependen	$\beta$	P Value	Keterangan
OK		Kinerja	0.54	<0.01	Signifikan
OK	KB		0.67	<0.01	Signifikan
OK	OP		0.72	<0.01	Signifikan
	KB	Kinerja	0.60	<0.01	Signifikan
	OP	Kinerja	0.54	<0.01	Signifikan

## 1. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan model struktural menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan nilai signifikansi yang ditentukan berdasarkan nilai *p*. Besarnya nilai koefisien masing-masing jalur dapat dilihat dari nilai *original sample* ( $\beta$ ) antar konstruk. Penggambaran model struktural penelitian beserta nilai koefisien masing-masing jalur serta nilai  $R^2$  untuk konstruk dependen yaitu konstruk keunggulan bersaing (KB), pembelajaran organisasional (OP) dan kinerja perusahaan (KINERJA) ditunjukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1. Model Struktural

Berdasarkan Gambar 1. terlihat bahwa orientasi kewirausahaan (OK) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $p = 0,12$  yang  $p > 0,01$ . Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing (KB) dengan  $\beta$  sebesar 0,67,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,45 dan berpengaruh positif terhadap pembelajaran

organisasional (OP ) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51. Selanjutnya keunggulan bersaing (KB) berpengaruh positif terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,38,  $p < 0,01$ , dan pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA ) dengan  $\beta$  sebesar 0,24,  $p < 0,01$ , dengan  $R^2$  0,43.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Untuk mengetahui apakah suatu variabel memediasi hubungan maka harus dicek apakah ada hubungan langsung dan hubungan tidak langsung. Apabila kedua hubungan tersebut (langsung dan tidak langsung) sama-sama signifikan maka dapat dikatakan variabel tersebut memediasi secara parsial. Akan tetapi apabila tidak ditemukan adanya hubungan langsung (variabel independen dan variabel dependen) maka dikatakan variabel mediator memediasi secara penuh.

Berdasarkan gambar terlihat terlihat bahwa orientasi kewirausahaan (OK) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (KINERJA ) dengan  $p = 0,12$  yang  $p > 0,01$ . Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing (KB) dengan  $\beta$  sebesar 0,67,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,45 dan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (OP ) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51. Selanjutnya keunggulan bersaing (KB) berpengaruh positif terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,38,  $p < 0,01$ , dan pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA ) dengan  $\beta$  sebesar 0,24,  $p < 0,01$ , dengan  $R^2$  0,43.. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi secara penuh hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan, maka hipotesis penelitian terdukung.

## 2. Goodness-of-Fit Model

*Goodness-of-Fit (GoF) model* dapat dilihat dari besarnya APC, ARS, dan AVIF. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan WarpPLS diketahui bahwa hasil perolehan APC sebesar 0.426 dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan untuk ARS sebesar 0.462, dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan  $AVIF = 2.026 < 5$ . Hal ini menunjukkan bahwa *Goodness-of-Fit (GoF) model* baik.

### 3. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan terhadap 178 responden UMKM di Kota Magelang dilaksanakan pada awal 17 Juni sampai pertengahan Agustus 2014. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM dengan keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional sebagai variabel mediasi. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis penelitian ini diterima, pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan dimediasi secara penuh (*fully mediating*) oleh keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional.

Hal ini berarti bahwa UMKM yang menerapkan orientasi kewirausahaan pada kondisi persaingan yang dinamis akan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja tersebut tidak secara langsung namun melalui keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasi. UMKM yang berorientasi kewirausahaan akan memiliki keunggulan bersaing dan menekankan pada pembelajaran organisasional. Selanjutnya dengan memiliki keunggulan bersaing dan penekanan pada pembelajaran organisasional berpengaruh pada peningkatan kinerja UMKM.

Hasil penelitian ini memperjelas penelitian sebelumnya (Wiklund, 1999) yang menemukan hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan dari sisi mediasi, dalam konteks UMKM hasil penelitian ini juga mendukung penelitian hasil penelitian ini memperkuat

pernyataan Newbert *et al.*, (2008) bahwa penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak pada kinerja terbaik manakala perusahaan memiliki keunggulan bersaing dan mendukung penelitian (Slater & Narver, 1995) bahwa penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak pada kinerja terbaik manakala perusahaan menekankan pada pembelajaran organisasional.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian yang terkait dengan beberapa variabel, yaitu orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional, dan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris pengaruh mediasi keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan *setting* pada UMKM dalam kondisi persaingan dinamis dengan diperlukannya CAFTA sejak Januari 2010.

Berdasarkan pada hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi secara penuh hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Hal ini terjadi karena orientasi kewirausahaan (OK) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $p = 0,12$  yang  $p > 0,01$ . Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing (KB) dengan  $\beta$  sebesar 0,67,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,45 dan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (OP) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51. Selanjutnya keunggulan bersaing (KB) berpengaruh positif terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,38,  $p < 0,01$ , dan pembelajaran organisasional (OP)

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA ) dengan  $\beta$  sebesar 0,24,  $p < 0,01$ , dengan  $R^2$  0,43. Selanjutnya nilai *GoF* termasuk baik.

## **B. Keterbatasan dan Saran**

Dalam penelitian ini peneliti penulis menyadari adanya beberapa keterbatasan penelitian sehingga penelitian ini masih dirasakan kurang sempurna. Beberapa keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan data persepsian untuk mengukur kinerja UMKM karena sangat terbatasnya data laporan keuangan yang dimiliki oleh UMKM. Kondisi yang demikian berpotensi menimbulkan adanya laporan diri (*self report*) dari manajer/pemilik untuk menilai kinerja perusahaan mereka lebih dari keadaan sesungguhnya. Peneliti selanjutnya perlu melakukan pengontrolan atas penilaian perusahaan dengan dilengkapi dengan data laporan keuangan.
2. Penelitian ini menggunakan responden tunggal yang mewakili UMKM sehingga berpotensi menimbulkan *common method bias*. Peneliti selanjutnya perlu mengontrol hal ini dengan menyebarkan kuesioner untuk masing-masing variabel independent, dependen, serta mediator pada jangka waktu yang berbeda. Selain itu dengan cara responden untuk setiap UMKM terdiri dari 2 responden yang mana masing-masing responden menjawab item pertanyaan dari variabel yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainul Mohsein Abdul-Mohsin, Hasliza Abdul-Halim, Noor Hazlina Ahmad. 2012. Delving into the issues of entrepreneurial attitude orientation and market orientation among the SMEs A conceptual paper. *Social and Behavioral Sciences*, 65: 731 – 736
- Aloulou, W., & Fayolle A. 2005. A Conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Entreprising Culture*. Vol 13, no. 1: 21-45
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. 1999. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science* , 27(4), 411-427
- Bamberger, I. 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firm. *Long Range Planning*, 22(5): 80-88
- Banjo Roxas, Doren Chadee. 2013. Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37: 1-12
- Barnay, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120
- Brian S. Anderson ,Yoshihiro Eshima. 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28: 413–429
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future direction. *Academy of Management Review*, 20: 342-378
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. 2001. The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6): 661-668
- Cater, T., & Carter, B. 2009. (In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *JEMMS*.2:186-209
- Cleveland, G., Schroeder, R.G., & Anderson, J. C. 1989. A theory of production competence. *Decision Science*, 20(4): 655-658



- Covin, J. G., & Covin, T. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practices*, 14(4) :35-50
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firm in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10 :75-87
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Day, G.S. 1994. Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31
- Day, G. S., & Wenslay, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20
- Dimitros, P., Lioukas, S., & Carter, S. 2004. Relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment, *International Business Review*, 13: 19-41
- Drucker P. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row
- Drucker P. 1999. Knowledge-worker productivity: The Biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94
- Fiegenbawm, A. & Karnani A. 1991. Output flexibility-A competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, 12: (10-11): 101-114
- Fiol, M. & Lyles, M. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 808-813
- Ghozali, I. 2006. Structural equation modeling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gulzhanat Tayauova. 2011. The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. *Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011) 571-578
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tanham, R. L., & Black, W. C. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Handfield, R. B., & Pannesi, R. T. 1995. Antecedents and lead-time competitiveness in make-to-order manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 33(2): 511-537

- Hoffman, N. P. 2000. An examination of the “sustainable competitive advantages” concept: Past, present, and future. *Academic of Marketing Review*, 4: 1-16
- Harrison, R.T. & Leitch, C.M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 351-371
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The contribution processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Hughes, M., & Morgan, R. E. 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36: 651-661
- Jantunen, A., Puumalainen, S., Samisarenketo, & Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3): 223-243
- Jogiyanto, H. M. 2009. Konsep dan aplikasi Partial Least Square (PLS) untuk penelitian empiris. Yogyakarta: BPFE
- Johanna Hallback & Peter Gabrielsson. 2013. Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 23: 234-254
- Jose C. Casillas, Ana M. Moreno, Jose´ L. Barbero. 2011. Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy* 2: 90–100
- Juha Soininen, Minna Martikainen, Kaisu Puumalainen, Kalevi Kylaheiko. 2012. Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal Production Economics*, 140: 614–621
- Kemenkop dan UMKM Republik Indonesia. 2012. Indikator makro ekonomi UMKM: kinerja UMKM dalam perekonomian Indonesia 2012 Makalah Seminar
- Kessler, E., & Chakrabarti, A. 1996. Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *The Academy of Management Review*, 21(4): 1143-1191
- Kirzner, M. 1997. Entrepreneurial discovery and competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60-85

- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. 1995. Assessing generic strategies: An empirical investigation two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1) : 75-83
- Koufteros, X. A., Vonderembse M. A., & Doll, W., C. 1997. Competitive capabilities: measurement and relationships. *Proceedings Decision Science Institute*, 1067-1078
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. 2009. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1: 1-17
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. 2001. The power of entrepreneurial actions: Insight from Acordia, Inc. *Academy of Management Executive*, 6(1): 40-54
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial action: Acordia's corporate strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4): 60-71
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. 2006. The impact of supply chain management practices on competitive advantages and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34: 107-124
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 1996. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to business performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 2001. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 135-172
- Ma, H. 1999. Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*. 37(3): 259-266
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- Miller, D., Freiesen, P. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24: 921-933
- Miller, D., Freiesen, P. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235

- Naman, J. L., & Slevin, D. P. 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: A model impirical tests. *Strategic Management Journal*, 14: 137-153
- Nathaniel Boso, John W. Cadogan , Vicky M. Story. 2012. Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21: 667–681
- Newbert, L. S. 2008. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level imperical investigation of the resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 29: 745-768
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unravelling the resource-based tagle. *Managerial and Decition Economics*, 24: 309-323
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantages*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1990. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of corporations. *Harvard Business Review*, May-Juni: 79-91
- Rondeau, P. J., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. 2000. Exploring work system practices for time-based manufacturer: their impact on competitive advantages. *Journal of Operations Management*, 18(5): 509-529
- Roth, A., & Miller, J. 1990. Manufacturing strategy, manufacturing strength, managerial success, and economic outcome. In: Etlie J., Burstein, M., Fiegehaum, A., editor. *Manufacturing strategy*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publisher
- Safizadeh, H. M., Ritzman, L. P., & Sharma, D., & Wood, C. 1996. An empirical analysis of the product-process mix. *Management Science*, 42(11): 1576-1591
- Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sinkula, J.M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(Januari, 35-45

- Sinkula, J.M., Baker, W.E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F., & Naver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74
- Slater, S. F., & Naver, J. C. 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48: 69-73
- Stalk, G. 1988. Time-the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66(4): 41-51
- Susanne B. Spillecke , Malte Brettel. 2012. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 34: 144-166
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zang, Y., & Li, Q. (2001). Exploring an Interved U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1): 219-239
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capability and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533
- Tobin, D.R. 1993. Re-education the corporation. *Foundation for the learning organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- Tommy Clausen , Tor Korneliussen.2012. The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32: 560–567
- Vesey, J. T. 1991. The new competitors: they think the terms of speed-to-market. *Academic Management Executive*, 5(2): 23-33
- Vickery, S., Calantone, R., and Dogre, C. 1999. Supply chain flexibility: an empirical study. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3): 16-24
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24: 37-48
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. Research note and commentaries: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314

- Zahra, S. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S., & Covin, J. 1995. Contextual influence relationship: on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10: 43-58
- Zhang, Q.Y. 2001. Technology infusion enabled value chain flexibility: a learning and capability based perspective. *Strategic Management Journal*, 35: 107-114
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. 2003. The effect of export marketing capability on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4): 32-55

**LAMPIRAN**

## LAMPIRAN 1. INSTRUMEN PENELITIAN

### KUESIONER

Mohon tanggapan Bapak/Ibu terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini berkaitan dengan **kondisi usaha yang Bapak/Ibu kelola selama 3 tahun terakhir rata-rata dibandingkan dengan pesaing utama**. Mohon pemberian **tanda silang (x) atau (O) lingkaran** pada kolom **tanggapan** (paling kanan).

1	2	3	4	5
<b>Sangat Rendah</b>	<b>Rendah</b>	<b>Sama</b>	<b>Tinggi</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

No	Pernyataan	Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1.	Pertumbuhan penjualan	1	2	3	4	5
2.	Pertumbuhan pendapatan	1	2	3	4	5
3.	Pertumbuhan jumlah karyawan	1	2	3	4	5
4.	Keuntungan bersih	1	2	3	4	5
5.	Inovasi produk/jasa yang dilakukan	1	2	3	4	5
6.	Proses inovasi yang dilakukan	1	2	3	4	5
7.	Adopsi teknologi yang digunakan	1	2	3	4	5
8.	Kualitas produk/jasa yang dihasilkan	1	2	3	4	5
9.	Variasi produk/jasa yang dihasilkan	1	2	3	4	5
10.	Kepuasan pelanggan yang diberikan	1	2	3	4	5

Mohon tanggapan Bapak/Ibu terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini berkaitan dengan **kondisi usaha yang Bapak/Ibu kelola selama 3 tahun terakhir rata-rata**. Kategori jawaban pertanyaan **nomer 11 sampai nomor 35** adalah sebagai berikut:

1	2	3	4	5
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	<b>Tidak Setuju</b>	<b>Netral</b>	<b>Setuju</b>	<b>Sangat Setuju</b>



No	Pertanyaan	Tanggapan				
11.	Istilah “pengambil resiko” dinilai sebagai hal yang positif bagi orang-orang di dalam usaha kami	1	2	3	4	5
12.	Kami cepat dalam mengembangkan produk	1	2	3	4	5
13.	Kami merespon dengan baik permintaan pelanggan untuk “kelengkapan produk atau fitur” baru	1	2	3	4	5
14.	Kami menyediakan layanan pengiriman produk/jasa yang dapat diandalkan	1	2	3	4	5
15.	Kami menawarkan produk yang berkualitas tinggi kepada pelanggan kami	1	2	3	4	5

No	Pertanyaan	Tanggapan				
16.	Kami mampu menawarkan harga murah atau lebih murah dari pesaing	1	2	3	4	5
17.	Semua karyawan memandang dirinya sebagai mitra perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi	1	2	3	4	5
18.	Kami segera mengambil tindakan atas respon perusahaan lain	1	2	3	4	5
19.	Kami secara bersama senantiasa bertanya bagaimana sebenarnya mengartikan informasi konsumen	1	2	3	4	5
20.	Bisnis kami mencari-cari cara baru untuk melakukan sesuatu	1	2	3	4	5
21.	Pembelajaran di perusahaan kami dipandang sebagai komoditas kunci yang dibutuhkan untuk menjamin keberlangsungan hidup perusahaan	1	2	3	4	5
22.	Orang-orang dalam perusahaan kami didorong menganalisis resiko dengan ide-ide baru	1	2	3	4	5
23.	Semua karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan	1	2	3	4	5
24.	Kami mempunyai waktu yang lebih singkat dalam meluncurkan produk/jasa baru ke pasar daripada perusahaan-perusahaan lain	1	2	3	4	5
25.	Orang-orang dalam perusahaan kami menyadari bahwa pemahaman kami tentang siapa pangsa pasar kami yang sebenarnya harus senantiasa dipertanyakan	1	2	3	4	5
26.	Kami mengubah produk kami untuk disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan	1	2	3	4	5
27.	Perusahaan kami menganggap pembelajaran karyawan sebagai investasi, bukan biaya	1	2	3	4	5
28.	Kami mengantarkan pesanan pelanggan tepat waktu	1	2	3	4	5
29.	Ada kesepakatan bersama tentang apa yang hendak dicapai perusahaan dalam semua tingkat dan fungsi perusahaan	1	2	3	4	5
30.	Kami menawarkan produk yang tahan lama	1	2	3	4	5
31.	Kami tidak takut untuk mengkaji kembali secara bersama siapa sebenarnya konsumen kami	1	2	3	4	5
32.	Kami menawarkan harga yang dapat bersaing dengan perusahaan lain	1	2	3	4	5
33.	Pembelajaran termasuk nilai-nilai dasar penting perusahaan sebagai kunci untuk perbaikan	1	2	3	4	5
34.	Kami unggul dalam mengenali peluang-peluang baru	1	2	3	4	5
35.	Ada tujuan bersama dalam perusahaan kami	1	2	3	4	5

36.	Bisnis kami menekankan pada eksplorasi dan percobaan untuk memanfaatkan peluang baru	1	2	3	4	5
37.	Kami yang pertama kali mengenalkan produk baru ke pasar	1	2	3	4	5
38.	Kami menawarkan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan	1	2	3	4	5
39.	Kami menawarkan produk yang memiliki keahlian tinggi	1	2	3	4	5
40.	Kami selalu mencoba mengambil inisiatif dalam setiap situasi (sebagai contoh, melawan kompetitor, dalam proyek, dan saat bekerja dengan orang lain)	1	2	3	4	5
41.	Bisnis kami kreatif dalam metode dan operasinya	1	2	3	4	5
42.	Kami melempar produk ke pasar dengan cepat	1	2	3	4	5
43.	Kami menyampaikan segala macam kebutuhan produk	1	2	3	4	5
44.	Kami secara aktif mengenalkan perbaikan dan inovasi dalam bisnis kami	1	2	3	4	5
45.	Kami mampu bersaing berdasarkan kualitas	1	2	3	4	5
46.	Kami pada dasarnya setuju bahwa kemampuan belajar perusahaan adalah kunci untuk keunggulan bersaing kami	1	2	3	4	5

**Data Responden:**

Nama : .....(Boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin : L / P (Lingkari pilihan Bapak/Ibu)

Usia Perusahaan : .....tahun.....bulan

Jumlah Tenaga Kerja : ..... orang

Jenis Usaha :  Jasa .....  Produksi.....(Berilah tanda centang (√))

Produk/jasa yang dihasilkan : .....

## LAMPIRAN 2. PERSONALIA PENELITIAN

1. Mulato Santosa, SE, M.Sc sebagai Ketua
2. Drs. Muhammad Natsir, M.Si sebagai Anggota

No	Nama/NIDN	Instansi Asal	Bidang Ilmu	Alokasi Waktu (jam/minggu)	Uraian Tugas
1.	Mulato Santosa, SE, M.Sc 0630037601	UM Magelang	Manajemen	7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menyusun proposal penelitian</li><li>• Menyusun kerangka Kerja Penelitian</li><li>• Bertanggung jawab terhadap organisasi penelitian</li><li>• Menyusun indikator penelitian</li><li>• Menyusun kuesioner</li><li>• Bertanggung jawab dalam penyelesaian laporan</li><li>• Penulisan artikel di Jurnal</li></ul>
2.	Drs. Muhammad Natsir, M.si	UM Magelang	Manajemen	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menyusun Metode Analisis</li><li>• Menyiapkan software analisis</li><li>• Menyelesaikan persoalan perijinan</li><li>• Bertanggung jawab terhadap pengolahan data dan analisisnya</li><li>• Membuat laporan</li><li>• Koordinator kegiatan survey di lapangan</li><li>• Mengelola administrasi dan keuangan</li></ul>

### **LAMPIRAN 3. PUBLIKASI**

Publikasi 1. Publikasi Jurnal

Jurnal Ekonomi dan Bisnis FEB UKSW (Proses Penerimaan)

# **ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KONDISI PERSAINGAN DINAMIS: PEMEDIASIAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL**

**Mulato Santosa**

Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang  
mulatosantosa@yahoo.com

**Muhammad Natsir**

Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang  
mnatsirumm@gmail.com

## ***ABSTRACT***

*This study aims to test the role of mediating variables learning organizational on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in dynamic competition. This research was conducted by survey method to the respondents in small and medium enterprises at Magelang City consist of 178 respondents. Data analysis was performed using SEM WarpPLS 3.0. The results show that entrepreneurial orientation has direct relation and significant with firm performance ( $\beta=0,57$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,33$ ). Then after simultaneous test show that entrepreneurial orientation has decrease relation and significant with firm performance ( $\beta=0,4$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,37$ ). Then organizational learning as mediator variable has significant relation with entrepreneurial orientation ( $\beta=0,72$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,51$ ) and has significant relation with firm performance ( $\beta=0,26$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,37$ ). Relational model among variables has good GoF (APC=0,458,  $p<0,01$ ; ARS=0,439,  $p<0,01$ ; VIF=1,827<5). These results indicate that organizational learning is partially mediate the relation between entrepreneurial orientation and firm performance. This study contributes to add organizational learning as mediating variable on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. The study states that in dynamic competition company with entrepreneurial orientation will improve the performance when organizational learning occurs in company; there are commitment to learning, process of shared vision and open-minded to accept new knowledge.*

*Keywords: entrepreneurial orientation, organizational learning, and firm performance.*

## SARIPATI

Penelitian ini bertujuan menguji peran pemediasian pembelajaran organisasional pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan pada kondisi persaingan yang dinamis. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan mendistribusikan kusioner ke UMKM di Kota Magelang sebanyak 178 responden. Analisis data menggunakan SEM dengan software WarpPLS 3.0. Hasil analisis data menunjukkan orientasi kewirausahaan memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja perusahaan ( $\beta=0,57$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,33$ ). Kemudian setelah dilakukan pengujian secara simultan menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja masih signifikan namun menurun ( $\beta=0,4$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,37$ ). Kemudian pembelajaran organisasional sebagai variabel pemediasi memiliki hubungan yang signifikan dengan orientasi kewirausahaan ( $\beta=0,72$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,51$ ) dan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja perusahaan ( $\beta=0,26$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,37$ ). Model hubungan antar variabel tersebut memiliki Goodness of Fit yang baik ( $APC=0,458$ ,  $p<0,01$ ;  $ARS=0,439$ ,  $p<0,01$ ;  $VIF=1,827<5$ ). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasional memediasi secara parsial hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Penelitian ini berkontribusi menambahkan variabel pemediasi pembelajaran organisasional pada hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa pada kondisi persaingan dinamis perusahaan yang berorientasi kewirausahaan pada pengambilan keputusannya akan meningkatkan kinerja manakala dalam perusahaan terjadi pembelajaran organisasi yang mana di perusahaan ada komitmen untuk belajar, ada proses berbagi visi dan berpikiran terbuka untuk menerima pengetahuan baru.

*Kata kunci: orientasi kewirausahaan, pembelajaran organisasional, dan kinerja perusahaan.*

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam perekonomian negara karena, sekitar 99,99% perusahaan masuk dalam kategori UMKM, tenaga kerja yang diserap sekitar 97,16%, dan kontribusinya terhadap *Product Domestic Bruto (PDP)* sekitar 59,08% (Kemenkop dan UMKM, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kesuksesan pembangunan ekonomi di Indonesia di tentukan oleh kesuksesan UMKM dalam menjalankan bisnis atau usahanya.

Lingkungan bisnis UMKM di Indonesia berubah secara cepat dan dinamis setelah diberlakukannya perdagangan bebas CAFTA (*China and Asean Free Trade Area*) mulai

Januari 2010 dan akan semakin dinamis lagi dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015 nanti. Hal ini berdampak pada semakin tingginya tingkat persaingan UMKM di Indonesia. Persaingan UMKM tidak lagi antar UMKM maupun perusahaan besar di dalam negeri, namun juga dengan UMKM dan perusahaan besar di Asia. Kondisi persaingan yang demikian ketat menuntut UMKM untuk memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar mampu memenangkan persaingan dan memperoleh kinerja superior.

Berdasarkan pandangan kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability View*), agar mampu meraih peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terbuka, perusahaan harus merekonfigurasi asset-aset dan proses-proses bisnisnya. Kapabilitas organisasi mungkin akan menawarkan keunggulan bersaing perusahaan dalam pasar yang berubah cepat hanya jika perusahaan mampu mengenali perubahan, memahami konsekuensinya, dan merekonfigurasi asset-asetnya serta proses-prosesnya secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan lingkungan (Jantunen *et al*, 2005; Jose *et al*, 20011). Jadi, perusahaan membutuhkan kapabilitas dinamis seperti asset, proses, dan struktur yang memungkinkan perusahaan mengindrai dan meraih peluang baru serta meremajakan asset-aset yang dimiliki.

Selain itu, perilaku kewirausahaan yang dikombinasikan dengan peremajaan proses-proses merupakan sumber potensial keunggulan bersaing, khususnya ketika lingkungan bisnis senantiasa berubah. Hal ini sesuai dengan pandangan Schumpeterian bahwa perusahaan akan memperoleh keuntungan dari sebuah peluang hanya jika perusahaan menawarkan kombinasi baru dari produk, proses, organisasi, dan distribusi ketika menghadapi kebutuhan-kebutuhan pasar (Kirzner, 1997; Tommy dan Tor, 2012). Oleh karena itu, penguatan kewirausahaan menjadi hal penting bagi perusahaan yang membangun koresponsipannya terhadap perdagangan bebas dan perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan di era kecepatan perubahan

dan inovasi yang demikian ini tidak akan bisa bertahan hidup jika mereka tidak memelihara kecakapan kewirausahaan (Drucker, 1985; Ainul, 2012).

Salah satu kostruk yang merepresentasikan kecakapan kewirausahaan adalah orientasi kewirausahaan. Definisi orientasi kewirausahaan menurut Lupkind dan Dess (1996) adalah metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan. Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, kenovasian, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko.

Orientasi kewirausahaan cenderung memiliki implikasi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan membantu berbagai proses dalam perusahaan: penciptaan dan pengenalan produk dan teknologi baru (Brown dan Eisenhardt, 1995; Gulzhanat, 2011), perusahaan yang proaktif mempunyai keunggulan sebagai *first mover*, mendapatkan harga premium, dan selangkah lebih maju dari pesaing (Zahra dan Covin, 1995; Johanna dan Peter, 2013). Hasil penelitian terdahulu mendukung pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan (Wiklund, 1999).

Selain itu dalam kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan yang menekankan pada orientasi kewirausahaan harus senantiasa proaktif dan secara intensif memindai lingkungan bisnis (Daft & Weick, 1984; Miles & Snow, 1978) dan terus menerus menghadapi tantangan kabaruan informasi eksternal. Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus menekankan pada pembelajaran organisasional dengan mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Berdasarkan hal ini maka pembelajaran organisasional diduga memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengajukan judul artikel "Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan pada Kondisi



Persaingan Dinamis: Pemediasian Pembelajaran Organisasional” dengan *setting* UMKM di Kota Magelang. Alasan pemilihan judul karena: *Pertama*, belum banyak penelitian yang menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. *Kedua*, tidak konsistennya hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. *Ketiga*, *setting* penelitian sebelumnya sebagian besar di perusahaan besar. *Keempat*, penelitian ini memasukkan variabel baru pembelajaran organisasi sebagai variabel pemediasi.

## **RUMUSAN MASALAH**

Rumusan masalah artikel ini adalah:

Apakah pembelajaran organisasi memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan?

## **MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat dari artikel ini adalah:

1. Bagi Pemerintah Kota, hasil penelitian ini dijadikan referensi bagi kebijakan peningkatan kinerja UMKM di Kota Magelang.
2. Secara empiris, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dibidang manajemen.
3. Penelitian ini juga berkontribusi terhadap praktek manajemen, dengan memahami hubungan antar variabel dalam penelitian ini, manajer dan pemilik UMKM dapat mengambil berbagai langkah strategis untuk menciptakan pembelajaran organisasi yang efektif dan kinerja yang superior.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Orientasi Kewirausahaan**

Orientasi kewirausahaan merupakan konstruk yang mengintegrasikan kewirausahaan dan manajemen strategik. Manajemen strategik menghendaki agar perusahaan memiliki dan mengeksploitasi keunggulan bersaing dalam konteks lingkungan tertentu, pada saat yang

sama, kewirausahaan giat berusaha mencari keunggulan bersaing melalui produk, proses, dan inovasi pasar (Kuratko dan Audretsch, 2009)

Orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik pada level perusahaan karena mencerminkan perilaku perusahaan (Covin dan Slevin, 1989). Lumpkin dan Dess (1996) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan. Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, keinovasian, keproaktipan, dan keberanian mengambil resiko. Pertama, keinovasian adalah kesediaan memperkenalkan corak baru (*newness*) dan sesuatu yang baru (*novelty*) melalui proses eksperimentasi dan kreativitas yang ditujukan untuk pengembangan produk dan jasa baru maupun proses baru (Dess dan Lumpkin, 1996). Kedua, keproaktipan adalah karakteristik perspektif yang memandang kedepan (*forward looking*) yang memiliki tinjauan masa depan (*foresight*) untuk mencari peluang dalam mengantisipasi permintaan mendatang (Dess dan Lumpkin, 1996). Terakhir, keberanian mengambil resiko merupakan kesediaan perusahaan memutuskan dan bertindak tanpa pengetahuan yang pasti dari kemungkinan pendapatan dan mungkin juga melakukan spekulasi dalam resiko personal, finansial, dan bisnis (Dess dan Lumpkin, 1996)

Lumpkin dan Dess (1996) menambahkan dua dimensi lainnya, yaitu otonomi (*autonomy*) yang luas dalam pengambilan keputusan, dan memiliki keagresipan (*aggressiveness*) perusahaan dalam mengejar posisi posisi unggulnya dalam persaingan bisnis. Namun, sebagian besar penelitian dalam konteks perusahaan kecil secara dominan menggunakan tiga dimensi dari orientasi kewirausahaan (keinovasian, keproaktipan, dan keberanian beresiko) (Covin dan Slevin, 1989). Dalam penelitian ini, penulis mengadopsi konsep dan pengukuran orientasi kewirausahaan yang dikembangkan oleh Miller, (1983);

Covin dan Slevin, (1989); dan Hughes dan Morgan, (2007) karena relevan dengan konteks penelitian yang akan dilakukan di perusahaan kecil.

### **Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan**

Para peneliti sudah mempunyai persetujuan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kombinasi antara tiga dimensi: inovasi, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko (Wiklund, 1999). Inovasi merefleksikan kecenderungan untuk mendukung ide baru, asli, percobaan, dan proses kreatif (Lumpkin dan Dess, 1996). Keproaktifan merefleksikan postur antisipasi dan aksi terhadap kebutuhan dan keinginan pangsa pasar masa depan, terutama mempunyai keunggulan *first mover* dibandingkan kompetitor (Lumpkin dan Dess, 1996; Banjo dan Doren, 2013). Keberanian mengambil resiko diasosiasikan sebagai kemauan untuk memberikan komitmen pada proyek besar yang membutuhkan sumber daya besar yang mungkin biaya bila terjadi kegagalan akan besar (Miller dan Friesen, 1978). Dari berbagai penjelasan di atas, organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan cenderung akan fokus dan berusaha untuk mengejar peluang.

Dalam konteks perusahaan kecil, orientasi kewirausahaan menunjukkan hubungan yang kuat pada kinerja perusahaan kecil (Li *et al.*, 2006). Hal ini dikarenakan perusahaan kecil memiliki kemampuan merespon dengan cepat ancaman dan peluang bisnis (Susanne dan Malte, 2012). Kemampuan ini menjadi modal dasar perusahaan kecil untuk dapat terus menerus mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya (Brian dan Yoshihiro, 2013).

Namun, beberapa temuan lainnya, menunjukkan lemahnya hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (yakni, Dimitratos *et al.*, 2004; Lumpkin dan Dess, 2001; Zahra 1991). Sedangkan, Tang *at al.*, (2001) menemukan kurva U terbalik (*inverted U-Shape*) hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan kecil di Cina, karena perbedaan karakteristik industri. Slater dan Naver (2000), menemukan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan besar. Lebih ekstrim lagi, Covin

dan Covin, (1990) tidak menemukan hubungan positif orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan dalam konteks yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti memasukkan pembelajaran organisasional sebagai variabel mediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

### **Pembelajaran Organisasional**

Konsep pembelajaran organisasional terfokus pada dua hal: beberapa peneliti menekankan pada generasi informasi dan sistem penerapan sebagai mekanisme terjadinya pembelajaran (Huber, 1991). Sedangkan peneliti yang lain menekankan pada perusahaan sebagai "*cognitive enterprises*" dan memerlukan berbagai model mental, keberagaman visi perusahaan, dan pendekatan pikiran terbuka untuk pemecahan masalah (Senge, 1990). Pembelajaran organisasi menurut pandangan lama sebagai pengakuisian pengetahuan dan sebagai mengakuisikan nilai menurut pandangan terbaru (Sinkula, *et al.*, 1997)

Penelitian ini mengadopsi pandangan Sinkula *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan pembelajaran organisasional merupakan hal yang mendasar ketika ingin mengestimasi pembelajaran organisasi secara keseluruhan. Secara lebih mendalam, ada tiga nilai yang utama yang penting. *Pertama*, komitmen untuk belajar (*commitment to learning*) adalah sejauh mana perusahaan membangun nilai-nilai pembelajaran atau dengan kata lain sejauh mana perusahaan membangun kemampuan untuk berfikir dan berargumentasi (Tobin, 1993). *Kedua*, *open-mindedness* adalah sejauh mana perusahaan proaktif untuk bertanya tentang rutinitas, asumsi dan keyakinan perusahaan (Sinkula, *et al.*, 1997). *Ketiga*, *shared vision* adalah sejauh mana perusahaan membangun dan menegakkan pemahaman universal tentang fokus perusahaan (Day, 1994), dan memberi anggota organisasi arah dan tujuan (Baker and Sinkula, 1999). *Shared vision* menjadikan individu dalam perusahaan sebagai agen pembelajaran, harapan perusahaan, hasil yang harus diukur, dan teori yang telah dipraktikkan.

## **Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, dan Pembelajaran Organisasional**

Berdasarkan literature dan hasil emperis mayoritas menyatakan perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang lebih kuat memiliki kinerja yang lebih baik (Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995). Sedangkan literature pembelajaran organisasional menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk mengambil pelajaran dari kesuksesan dan kegagalan dan menghasilkan wawasan baru akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik (Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1990, Sinkula 1994).

Perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan cenderung lebih toleran terhadap resiko dan inovatif (Kuratko, Ireland, Horsby, 2001). Individu termotivasi dan terinspirasi untuk belajar dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk belajar (Drucker, 1999). Toleran terhadap resiko dan inovasi juga berarti manajer di perusahaan mendorong cara berfikir yang baru, toleran terhadap kesalahan dan menghargai ide baru yang berkontribusi untuk inovasi dan perbaikan bisnis (Miller & Friesen, 1983). Hal ini meningkatkan rasa pikiran terbuka (*open-mindedness*) karena individu tidak dibatasi oleh kerangka berfikir tertentu dan hukuman ketika melakukan kesalahan. Lebih jauh, tidak digunakannya lagi otoritas tradisional dan struktur hirarkhi mendorong komunikasi yang lebih dalam yang memfasilitasi adanya keberbagian pandangan (*shared vision*). Karena itu, orientasi kewirausahaan secara internal menyuburkan pembelajaran organisasi untuk berlangsung dalam perusahaan.

Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Komitmen perusahaan untuk belajar, kesediaan menerima ide baru, informasi eksternal (pikiran terbuka) adalah dasar untuk intesitas pembelajaran, namun pembelajaran akan mengakibatkan kinerja perusahaan hanya ketika

upaya-upaya pembelajaran berhubungan secara efektif dengan tujuan-tujuan organisasi. Berbagi visi mempengaruhi arah pembelajaran dan memainkan peran krusial dalam pemediasian pembelajaran organisasi terhadap pengaruh antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. (Harison & Leitch, 2005). Secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan membuka ruang lingkup pembelajaran dan khususnya pembelajaran yang terfokus, sementara itu pembelajaran organisasi menekankan pada intensitas dan arah pembelajaran. Oleh karena itu:

*H1: Pembelajaran organisasional memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.*

## **METODA PENELITIAN**

### **Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data**

*Setting* penelitian ini pada UMKM dan menggunakan analisis level organisasional, maka calon responden pada penelitian ini semua manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yang memungkinkan peneliti untuk memilih anggota sampel guna memenuhi kriteria tertentu (Cooper dan Schlinder, 2006).

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha mikro merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 1 s.d 4 orang, usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Selain itu penelitian ini mensyaratkan usia perusahaan minimal sudah 3 tahun. Oleh karena itu kriteria yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah jumlah tenaga kerja sesuai definisi UMKM menurut BPS tersebut dan lama usaha UMKM minimal sudah 3 tahun.

Metoda pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pihak yang menjadi sampel diberi kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Kuesioner disampaikan secara langsung dan beberapa waktu kemudian diambil oleh peneliti. Kuesioner penelitian tersebut didistribusikan kepada 200 manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Periode penyebaran dan pengambilan kuesioner dimulai tanggal 17 Juni sampai dengan pertengahan Agustus 2014. Berikut ini hasil penyebaran kuesioner dan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

#### **Sisipkan Tabel 1 disini**

Tabel.1 menunjukkan bahwa total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 200, dari jumlah tersebut sebanyak 196 kuesioner dapat diambil dan diisi oleh responden (response rate 98%), dan dari jumlah tersebut terdapat 18 kusioner yang tidak dapat digunakan karena kuesioner tersebut tidak diisi dengan lengkap. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah 178.

Gambaran umum responden penelitian ini menjelaskan tentang berbagai karakteristik responden yang merupakan UMKM di Kota Magelang. Secara lebih lengkap terlihat pada tabel -tabel dibawah ini.

#### **Sisipkan Tabel 2 disini**

Tabel. 2. diatas menunjukkan banyaknya responden yang di dapat dalam penelitian ini didasarkan pada kategori UMKM. Jumlah responden paling banyak adalah usaha mikro yaitu 148 responden atau 83 %, dan yang paling sedikit adalah usaha menengah yaitu 4 responden atau 2%.

#### **Definisi Operasional**

**Orientasi Kewirausahaan.** Orientasi kewirausahaan adalah persepsi manajer atas kesediaannya dalam melakukan keinovasian, keproaktifan dan keberanian beresiko dalam menjalankan perusahaan selama tiga tahun terakhir. Pengukuran Orientasi kewirausahaan

diadopsi dari Hughes dan Morgan (2007). Orientasi kewirausahaan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *risk-taking*, (2) *innovativeness* (3) *proactiveness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

**Kinerja Perusahaan.** Kinerja perusahaan adalah persepsi manajer/pemilik perusahaan terhadap perkembangan kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing yang meliputi: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan jumlah pekerja, margin keuntungan bersih, inovasi produk/servis, inovasi proses, pengabdiosian teknologi baru, kualitas produk/servis, variasi produk/servis, dan kepuasan konsumen. (Wiklund dan Shepherd 2003). Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Wiklund & Shepherd., (2003) yang terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan. Pengukurannya dengan cara meminta responden membandingkan perkembangan kinerja perusahaannya selama tiga tahun terakhir rata-rata dari pesaing utama mereka. Ukuran kinerja dalam bentuk persepsian dengan skala 5 poin dari "sangat rendah" sampai dengan "sangat tinggi".

**Pembelajaran Organisasi.** Pembelajaran organisasi adalah persepsi manajer terhadap pembelajaran organisasi selama tiga tahun terakhir. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Sinkula *at al.*, (1997). Pembelajaran organisasi diukur dengan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *commitment to learning*, (2) *shared vision*, (3) *open-mindedness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

### **Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (Jogiyanto, 2009) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian (*covariance*) menjadi berbasis varian. PLS



merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghozali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Seperti misalnya, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar.

### **Uji Validitas**

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Hasil pengujian validitas konvergen dengan menggunakan PLS menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *loading* lebih dari 0,5 yang berarti bahwa indikator tersebut memiliki nilai validitas konvergen yang signifikan secara praktikal.

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) digunakan untuk menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Nilai validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading*. Suatu konstruk dinyatakan memiliki nilai validitas diskriminan jika nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya.

Hasil dari analisis dengan menggunakan PLS menunjukkan nilai *cross loading* dari masing-masing indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi ke konstraknya sendiri daripada ke konstruk lain. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi *discriminant validity*.

### **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang mengukur suatu konsep (Sekaran, 2003). Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap item pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu (Cooper dan Schindler, 2006). Dalam penelitian ini, reliabilitas konstruk diukur dengan menggunakan *composity reliability*, dengan teknik PLS. *Rule of thumb* dari Hair *et al.*, (2006) harus lebih besar dari 0.7. Semakin tinggi

nilai *composite reliability* (mendekati angka satu), maka instrumen penelitian tersebut makin reliabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Composite reliability* yang berada di atas 0.70, sehingga konstruk yang dibangun menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurnya atau reliabel. Tabel 3. menunjukkan nilai *composite reliability*.

**Sisipkan Tabel 3 di sini**

## **PEMBAHASAN**

### **Model Struktural**

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan nilai signifikansi yang ditentukan berdasarkan nilai *p*. Besarnya nilai koefisien masing-masing jalur dapat dilihat dari nilai *original sample* ( $\beta$ ) antar konstruk. Penggambaran model struktural penelitian beserta nilai koefisien masing-masing jalur serta nilai  $R^2$  untuk konstruk dependen yaitu konstruk pembelajaran organisasional (OP) dan kinerja perusahaan (KINERJA) ditunjukkan oleh Gambar 1.

**Sisipkan Gambar 1. di sini**

Berdasarkan Gambar 1. terlihat bahwa orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,4,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,37. Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasional (OP) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51. Selanjutnya pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,26,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,37.

*Goodness-of-Fit (GoF) model* dapat dilihat dari besarnya APC, ARS, dan AVIF. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan WarpPLS diketahui bahwa hasil perolehan

APC sebesar 0.458 dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan untuk ARS sebesar 0.439, dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan AVIF=1.827. Hal ini menunjukkan bahwa *Goodness-of-Fit (GoF) model* baik.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa keunggulan bersaing memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Untuk mengetahui apakah suatu variabel memediasi hubungan maka harus dicek apakah ada hubungan langsung dan hubungan tidak langsung. Apabila kedua hubungan tersebut (langsung dan tidak langsung) sama-sama signifikan maka dapat dikatakan variabel tersebut memediasi secara parsial. Akan tetapi apabila tidak ditemukan adanya hubungan langsung (variabel independen dan variabel dependen) maka dikatakan variabel mediator memediasi secara penuh.

Berdasarkan gambar terlihat bahwa orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,4,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,37. Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasional (OP) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51. Selanjutnya pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,26,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,37. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa pembelajaran organisasional memediasi secara parsial hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan, maka hipotesis penelitian terdukung.

Hasil penelitian ini memperjelas penelitian sebelumnya (Wiklund, 1999) yang menemukan hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Dalam konteks UMKM hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Slater & Narver, 1995) bahwa penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak pada kinerja terbaik manakala perusahaan menekankan pada pembelajaran organisasional.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI**

### **Simpulan**

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian yang terkait dengan beberapa variabel, yaitu orientasi kewirausahaan, pembelajaran organisasional, dan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris pengaruh mediasi pembelajaran organisasional terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan *setting* pada UMKM dalam kondisi persaingan dinamis dengan diperlakukannya CAFTA sejak Januari 2010.

Berdasarkan pada hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah bahwa keunggulan bersaing memediasi secara parsial hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Hal ini terjadi karena orientasi kewirausahaan (OK) berhubungan langsung dan signifikan dengan kinerja p (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,4,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,37. Kemudian variabel pembelajaran organisasional (OP) sebagai variabel mediator memiliki hubungan yang signifikan dengan orientasi kewirausahaan dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51 dan berhubungan signifikan dengan kinerja perusahaan dengan  $\beta$  sebesar 0,26,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,37. Selanjutnya nilai *GoF* termasuk baik.

## **Keterbatasan dan Saran**

Dalam penelitian ini peneliti penulis menyadari adanya beberapa keterbatasan penelitian sehingga penelitian ini masih dirasakan kurang sempurna. Beberapa keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan data persepsian untuk mengukur kinerja UMKM karena sangat terbatasnya data laporan keuangan yang dimiliki oleh UMKM. Kondisi yang demikian berpotensi menimbulkan adanya laporan diri (*self report*) dari manajer/pemilik untuk menilai kinerja perusahaan mereka lebih dari keadaan sesungguhnya. Peneliti selanjutnya perlu melakukan pengontrolan atas penilaian perusahaan dengan dilengkapi dengan data laporan keuangan.
2. Penelitian ini menggunakan responden tunggal yang mewakili UMKM sehingga berpotensi menimbulkan *common method bias*. Peneliti selanjutnya perlu mengontrol hal ini dengan menyebarkan kuesioner untuk masing-masing variabel independent, dependen, serta mediator pada jangka waktu yang berbeda. Selain itu dengan cara responden untuk setiap UMKM terdiri dari 2 responden yang mana masing-masing responden menjawab item pertanyaan dari variabel yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainul Mohsein Abdul-Mohsin, Hasliza Abdul-Halim, Noor Hazlina Ahmad. 2012. Delving into the issues of entrepreneurial attitude orientation and market orientation among the SMEs A conceptual paper. *Social and Behavioral Sciences*, 65: 731 – 736
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. 1999. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science* , 27(4), 411-427
- Banjo Roxas, Doren Chadee. 2013. Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37: 1-12
- Brian S. Anderson ,Yoshihiro Eshima. 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28: 413–429
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future direction. *Academy of Management Review*, 20: 342-378
- Coper, D.R & Schindler, P.S. 2006. *Business research methods*. New York. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Covin, J. G., & Covin, T. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practices*, 14(4) :35-50
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firm in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10 :75-87
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Day, G.S. 1994. Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31
- Day, G. S., & Wenslay, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20
- Dimitros, P.,Lioukas, S., & Carter, S. 2004. Relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment, *International Business Review*, 13: 19-41
- Drucker P. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row

- Drucker P. 1999. Knowledge-worker productivity: The Biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94
- Fiol, M. & Lyles, M. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 808-813
- Ghozali, I. 2006. Structural equation modeling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gulzhanat Tayauova. 2011. The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. *Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011) 571–578
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tanham, R. L., & Black, W. C. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Harison, R.T. & Leitch, C.M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 351-371
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The contribution processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Hughes, M., & Morgan, R. E. 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36: 651-661
- Jantunen, A., Puumalainen, S., Samisarenketo, & Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3): 223-243
- Jogiyanto, H. M. 2009. Konsep dan aplikasi Partial Least Square (PLS) untuk penelitian empiris. Yogyakarta: BPFE
- Johanna Hallback & Peter Gabrielsson. 2013. Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 23: 234-254
- Jose C. Casillas, Ana M. Moreno, Jose´ L. Barbero. 2011. Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy* 2: 90–100
- Kemenkop dan UMKM Republik Indonesia. 2012. Indikator makro konomi UMKM: kinerja UMKM dalam perekonomian Indonesia 2012 Makalah Seminar
- Kirzner, M. 1997. Entrepreneurial discovery and competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60-85
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. 2009. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurshp Theory and Practice*, 1: 1-17

- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. 2001. The power of entrepreneurial actions: Insight from Acordia, Inc. *Academy of Management Executive*, 6(1): 40-54
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. 2006. The impact of supply chain management practices on competitive advantages and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34: 107-124
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 1996. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to business performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 2001. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 135-172
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- Miller, D., Freiesen, P. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24: 921-933
- Miller, D., Freiesen, P. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235
- Sekaran, U. 2003. *Research method for business: Skill building approach*. New York: John Willy and Son's Inc.
- Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sinkula, J.M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(Januari), 35-45
- Sinkula, J.M., Baker, W.E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F., & Naver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74
- Slater, S. F., & Naver, J. C. 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48: 69-73
- Susanne B. Spillecke, Malte Brettel. 2012. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 34: 144-166
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zang, Y., & Li, Q. (2001). Exploring an Intervened U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1): 219-239



- Tobin, D.R. 1993. Re-education the corporation. *Foundation for the learning organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- Tommy Clausen , Tor Korneliussen.2012. The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32: 560–567
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24: 37-48
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. Research note and commentaries: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314
- Zahra, S. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.

LAMPIRAN –LAMPIRAN

Lampiran 1: Tabel 1. Sampel dan Pengembalian Kuesioner

**Tabel 1.**

**Sampel dan Pengembalian Kuesioner**

Total kuesioner yang disebar	200
Total kuesioner yang dapat diambil dan diisi	196
Tingkat pengembalian	98%
Kuesioner yang tidak lengkap	18
Total kuesioner yang diolah	178

Lampiran 2: Tabel 2. Kategori Usaha Responden

**Tabel 2.**

**Kategori Usaha Responden**

No	Kategori Usaha	Frekuensi	Prosentase
1.	Usaha Mikro	148	83%
2.	Usaha Kecil	28	15%
3.	Usaha Menengah	4	2%
Jumlah		178	100%

Lampiran 3: Tabel 3. Composite Reliability Tabel 3.

**Tabel 3.**

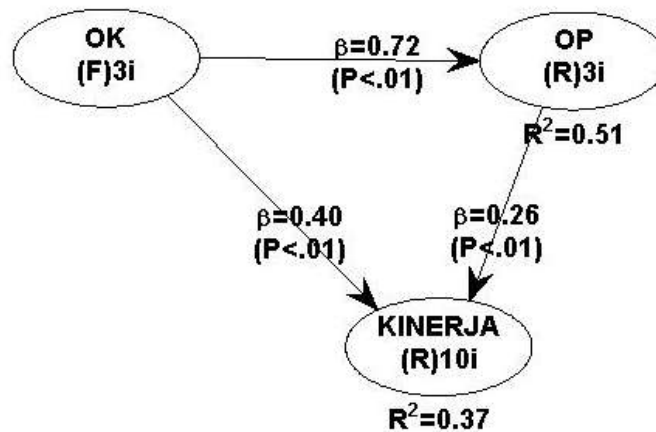
**Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<b>OK</b>	0,843	Reliabel
RISK	0,751	Reliabel
INNO	0,748	Reliabel
PROAC	0,742	Reliabel
<b>PO</b>	0,837	Reliabel
COMMIT	0,756	Reliabel
VSHARE	0,799	Reliabel
OMIND	0,734	Reliabel
<b>KP</b>	0,900	Reliabel

Lampiran 4: Gambar 1. Model Struktural

**Gambar 1.**

**Model Struktural**



### **LAMPIRAN 3. PUBLIKASI**

Publikasi 2. Publikasi Seminar

*Proceeding pada Seminar & Call For Papers 3rd Economics & Business Research Festival FEB UKSW, 13 November 2014, Salatiga, Indonesia. Hal 364-375*



# Sertifikat

Diberikan kepada

**Mulato Santosa, SE, M.Sc**


sebagai

**Pemakalah**


Seminar dan *Call for Paper*  
*3<sup>rd</sup> Economic & Business Research Festival*  
Salatiga, 13 November 2014

Dengan tema

*Business Dynamics Towards Competitive Economic  
Regions of ASEAN*



Hari Sunarto, SE, MBA, Ph.D  
Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Kristen satya Wacana



Ari Budi Kristanto, SE, MM  
Ketua Panitia



# Sertifikat

Diberikan kepada

**Drs. Muhammad Natsir, M.Si**

sebagai

**Pemakalah**

Seminar dan *Call for Paper*  
*3<sup>rd</sup> Economic & Business Research Festival*  
Salatiga, 13 November 2014

Dengan tema

*Business Dynamics Towards Competitive Economic  
Regions of ASEAN*



Hari Sunarto, SE., MBA., Ph.D  
Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Kristen satya Wacana



Ari Budi Kristanto, SE., MM  
Ketua Panitia

# PROCEEDING

## SEMINAR & CALL FOR PAPERS

ISBN 978-979-3775-55-5

Business Dynamics Toward  
Competitive Economic Region of ASEAN



FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA

2014

PROCEEDING SEMINAR & CALL FOR PAPERS  
Business Dynamics Toward Competitive Economic Region of ASEAN

Editor : Dinda Widi Yusanti, S.Pd.  
Ira Yuliani, S.Pd

Layout : Tim Seminar & Call for Papers

Desain Sampul : Tim Seminar & Call for Papers

Tebal buku : 2045 Halaman

Ukuran buku : 29,7 cm

Edisi : I, cetakan pertama

ISBN : 978-979-3775-55-5

Penerbit : Fakultas Ekonomika dan Bisnis UKSW  
Jl. Diponegoro No. 52-60 Salatiga 50711  
Telp : 0298 – 311881 Fax : 0298 - 321212

Hak Cipta © 2014 pada penulis

Hak Terbit pada Penerbit Fakultas Ekonomika dan Bisnis UKSW

HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG



## ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KONDISI PERSAINGAN DINAMIS: PEMEDIASIAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL

**Mulato Santosa**

Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang

mulatosantosa@yahoo.com

**Muhammad Natsir**

Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang

mnatsirumm@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to test the role of mediating variables learning organizational on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in dynamic competition. This research was conducted by survey method to the respondents in small and medium enterprises at Magelang City consist of 178 respondents. Data analysis was performed using SEM WarpPLS 3.0. The results show that entrepreneurial orientation has direct relation and significant with firm performance ( $\beta=0,57$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,33$ ). Then after simultaneous test show that entrepreneurial orientation has decrease relation and significant with firm performance ( $\beta=0,4$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,37$ ). Then organizational learning as mediator variable has significant relation with entrepreneurial orientation ( $\beta=0,72$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,51$ ) and has significant relation with firm performance ( $\beta=0,26$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,37$ ). Relational model among variables has good GoF (APC=0,458,  $p<0,01$ ; ARS=0,439,  $p<0,01$ ; VIF=1,827<5). These results indicate that organizational learning is partially mediate the relation between entrepreneurial orientation and firm performance. This study contributes to add organizational learning as mediating variable on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. The study states that in dynamic competition company with entrepreneurial orientation will improve the performance when organizational learning occurs in company; there are commitment to learning, process of shared vision and open-minded to accept new knowledge.*

*Keywords: entrepreneurial orientation, organizational learning, and firm performance.*

### PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam perekonomian negara karena, sekitar 99,99% perusahaan masuk dalam kategori UMKM, tenaga kerja yang diserap sekitar 97,16%, dan kontribusinya terhadap *Product Domestic Bruto (PDP)* sekitar 59,08% (Kemenkop dan UMKM, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kesuksesan pembangunan ekonomi di Indonesia ditentukan oleh kesuksesan UMKM dalam menjalankan bisnis atau usahanya.

Lingkungan bisnis UMKM di Indonesia berubah secara cepat dan dinamis setelah diberlakukannya perdagangan bebas CAFTA (*China and Asean Free Trade Area*) mulai Januari 2010 dan akan semakin dinamis lagi dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015 nanti. Hal ini berdampak pada semakin tingginya tingkat persaingan UMKM di Indonesia.

Persaingan UMKM tidak lagi antar UMKM maupun perusahaan besar di dalam negeri, namun juga dengan UMKM dan perusahaan besar di Asia. Kondisi persaingan yang demikian ketat menuntut UMKM untuk memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar mampu memenangkan persaingan dan memperoleh kinerja superior.

Berdasarkan pandangan kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability View*), agar mampu meraih peluang dalam lingkungan bisnis yang dimanis dan terbuka, perusahaan harus merekonfigurasi asset-aset dan proses-proses bisnisnya. Kapabilitas organisasi mungkin akan menawarkan keunggulan bersaing perusahaan dalam pasar yang berubah cepat hanya jika perusahaan mampu mengenali perubahan, memahami konsekuensinya, dan merekonfigurasi asset-asetnya serta proses-prosesnya secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan lingkungan (Jantunen *et al*, 2005; Jose *et al*, 20011). Jadi, perusahaan membutuhkan kapabilitas dinamis seperti asset, proses, dan struktur yang memungkinkan perusahaan mengindraikan dan meraih peluang baru serta meremajakan asset-aset yang dimiliki.

Selain itu, perilaku kewirausahaan yang dikombinasikan dengan peremajaan proses-proses merupakan sumber potensial keunggulan bersaing, khususnya ketika lingkungan bisnis senantiasa berubah. Hal ini sesuai dengan pandangan Schumpeterian bahwa perusahaan akan memperoleh keuntungan dari sebuah peluang hanya jika perusahaan menawarkan kombinasi baru dari produk, proses, organisasi, dan distribusi ketika menghadapi kebutuhan-kebutuhan pasar (Kirzner, 1997; Tommy dan Tor, 2012). Oleh karena itu, penguatan kewirausahaan menjadi hal penting bagi perusahaan yang membangun koresponsipannya terhadap perdagangan bebas dan perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan di era kecepatan perubahan dan inovasi yang demikian ini tidak akan bisa bertahan hidup jika mereka tidak memelihara kecakapan kewirausahaan (Drucker, 1985; Ainul, 2012).

Salah satu kostruk yang merepresentasikan kecakapan kewirausahaan adalah orientasi kewirausahaan. Definisi orientasi kewirausahaan menurut Lupkind dan Dess (1996) adalah metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan. Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, kenovasian, keproaktipan, dan keberanian mengambil resiko.

Orientasi kewirausahaan cenderung memiliki implikasi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan membantu berbagai proses dalam perusahaan: penciptaan dan pengenalan produk dan teknologi baru (Brown dan Eisenhardt, 1995; Gulzhanat, 2011), perusahaan yang proaktif mempunyai keunggulan sebagai *first mover*, mendapatkan harga premium, dan selangkah lebih maju dari pesaing (Zahra dan Covin, 1995; Johanna dan Peter, 2013). Hasil penelitian terdahulu mendukung pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan (Wiklund, 1999).

Selain itu dalam kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan yang menekankan pada orientasi kewirausahaan harus senantiasa proaktif dan secara intensif memindai lingkungan bisnis (Daft & Weick, 1984; Miles & Snow, 1978) dan terus menerus menghadapi tantangan kabaruan informasi eksternal. Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus menekankan pada pembelajaran organisasional dengan mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Berdasarkan hal ini maka pembelajaran organisasional diduga memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengajukan judul artikel "Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan pada Kondisi Persaingan Dinamis:

Pemeditasian Pembelajaran Organisasional” dengan *setting* UMKM di Kota Magelang. Alasan pemilihan judul karena: *Pertama*, belum banyak penelitian yang menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. *Kedua*, tidak konsistennya hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. *Ketiga*, *setting* penelitian sebelumnya sebagian besar di perusahaan besar. *Keempat*, penelitian ini memasukkan variabel baru pembelajaran organisasi sebagai variabel pemediasi.

## RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah artikel ini adalah:

Apakah pembelajaran organisasi memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan?

## MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dari artikel ini adalah:

1. Bagi Pemerintah Kota, hasil penelitian ini dijadikan referensi bagi kebijakan peningkatan kinerja UMKM di Kota Magelang.
2. Secara empiris, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dibidang manajemen.
3. Penelitian ini juga berkontribusi terhadap praktek manajemen, dengan memahami hubungan antar variabel dalam penelitian ini, manajer dan pemilik UMKM dapat mengambil berbagai langkah strategis untuk menciptakan pembelajaran organisasi yang efektif dan kinerja yang superior.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan konstruk yang mengintegrasikan kewirausahaan dan manajemen strategik. Manajemen strategik menghendaki agar perusahaan memiliki dan mengeksploitasi keunggulan bersaing dalam konteks lingkungan tertentu, pada saat yang sama, kewirausahaan giat berusaha mencari keunggulan bersaing melalui produk, proses, dan inovasi pasar (Kuratko dan Audretsch, 2009)

Orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik pada level perusahaan karena mencerminkan perilaku perusahaan (Covin dan Slevin, 1989). Lumpkin dan Dess (1996) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan. Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, kenovasian, keproaktipan, dan keberanian mengambil resiko. Pertama, keinovasian adalah kesediaan memperkenalkan corak baru (*newness*) dan sesuatu yang baru (*novelty*) melalui proses eksperimentasi dan kreativitas yang ditujukan untuk pengembangan produk dan jasa baru maupun proses baru (Dess dan Lumpkin, 1996). Kedua, keproaktipan adalah karakteristik perspektif yang memandang kedepan (*forward looking*) yang memiliki tinjauan masa depan (*foresight*) untuk mencari peluang dalam mengantisipasi permintaan mendatang (Dess dan Lumpkin, 1996). Terakhir, keberanian mengambil resiko merupakan kesediaan perusahaan memutuskan dan bertindak tanpa pengetahuan yang pasti dari kemungkinan pendapatan dan mungkin juga melakukan spekulasi dalam resiko personal, finansial, dan bisnis (Dess dan Lumpkin, 1996)

Lumpkin dan Dess (1996) menambahkan dua dimensi lainnya, yaitu otonomi (*autonomy*) yang luas dalam pengambilan keputusan, dan memiliki keagresipan (*aggressiveness*) perusahaan dalam mengejar posisi posisi unggulnya dalam persaingan bisnis. Namun, sebagian besar penelitian

dalam konteks perusahaan kecil secara dominan menggunakan tiga dimensi dari orientasi kewirausahaan (keinovasian, keproaktifan, dan keberanian beresiko) (Covin dan Slevin, 1989). Dalam penelitian ini, penulis mengadopsi konsep dan pengukuran orientasi kewirausahaan yang dikembangkan oleh Miller, (1983); Covin dan Slevin, (1989); dan Hughes dan Morgan, (2007) karena relevan dengan konteks penelitian yang akan dilakukan di perusahaan kecil.

### **Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan**

Para peneliti sudah mempunyai persetujuan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kombinasi antara tiga dimensi: inovasi, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko (Wiklund, 1999). Inovasi merefleksikan kecenderungan untuk mendukung ide baru, asli, percobaan, dan proses kreatif (Lumpkin dan Dess, 1996). Keproaktifan merefleksikan postur antisipasi dan aksi terhadap kebutuhan dan keinginan pangsa pasar masa depan, terutama mempunyai keunggulan *first mover* dibandingkan kompetitor (Lumpkin dan Dess, 1996; Banjo dan Doren, 2013). Keberanian mengambil resiko diasosiasikan sebagai kemauan untuk memberikan komitmen pada proyek besar yang membutuhkan sumber daya besar yang mungkin biaya bila terjadi kegagalan akan besar (Miller dan Friesen, 1978). Dari berbagai penjelasan di atas, organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan cenderung akan fokus dan berusaha untuk mengejar peluang.

Dalam konteks perusahaan kecil, orientasi kewirausahaan menunjukkan hubungan yang kuat pada kinerja perusahaan kecil (Li *et al.*, 2006). Hal ini dikarenakan perusahaan kecil memiliki kemampuan merespon dengan cepat ancaman dan peluang bisnis (Susanne dan Malte, 2012). Kemampuan ini menjadi modal dasar perusahaan kecil untuk dapat terus menerus mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya (Brian dan Yoshihiro, 2013).

Namun, beberapa temuan lainnya, menunjukkan lemahnya hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (yakni, Dimitratos *et al.*, 2004; Lumpkin dan Dess, 2001; Zahra 1991). Sedangkan, Tang *at al.*, (2001) menemukan kurva U terbalik (*inverted U-Shape*) hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan kecil di Cina, karena perbedaan karakteristik industri. Slater dan Naver (2000), menemukan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan besar. Lebih ekstrim lagi, Covin dan Covin, (1990) tidak menemukan hubungan positif orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan dalam konteks yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti memasukkan pembelajaran organisasional sebagai variabel mediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

### **Pembelajaran Organisasional**

Konsep pembelajaran organisasional terfokus pada dua hal: beberapa peneliti menekankan pada generasi informasi dan sistem penerapan sebagai mekanisme terjadinya pembelajaran (Huber, 1991). Sedangkan peneliti yang lain menekankan pada perusahaan sebagai "*cognitive enterprises*" dan memerlukan berbagai model mental, keberagaman visi perusahaan, dan pendekatan pikiran terbuka untuk pemecahan masalah (Senge, 1990). Pembelajaran organisasi menurut pandangan lama sebagai pengakuisisian pengetahuan dan sebagai mengakuisisian nilai menurut pandangan terbaru (Sinkula, *et al.*, 1997)

Penelitian ini mengadopsi pandangan Sinkula *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan pembelajaran organisasional merupakan hal yang mendasar ketika ingin mengestimasi pembelajaran organisasi secara keseluruhan. Secara lebih mendalam, ada tiga nilai yang utama yang penting. *Pertama*, komitmen untuk belajar (*commitment to learning*) adalah sejauh mana perusahaan membangun nilai-nilai pembelajaran atau dengan kata lain sejauh mana perusahaan membangun kemampuan untuk berfikir dan berargumentasi (Tobin,

1993). Kedua, *open-mindedness* adalah sejauh mana perusahaan proaktif untuk bertanya tentang rutinitas, asumsi dan keyakinan perusahaan (Sinkula, *et al.*, 1997). Ketiga, *shared vision* adalah sejauh mana perusahaan membangun dan menegakkan pemahaman universal tentang fokus perusahaan (Day, 1994), dan memberi anggota organisasi arah dan tujuan (Baker and Sinkula, 1999). *Shared vision* menjadikan individu dalam perusahaan sebagai agen pembelajaran, harapan perusahaan, hasil yang harus diukur, dan teori yang telah dipraktikkan.

### **Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, dan Pembelajaran Organisasional**

Berdasarkan literature dan hasil empiris mayoritas menyatakan perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang lebih kuat memiliki kinerja yang lebih baik (Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995). Sedangkan literature pembelajaran organisasional menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk mengambil pelajaran dari kesuksesan dan kegagalan dan menghasilkan wawasan baru akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik (Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1990, Sinkula 1994).

Perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan cenderung lebih toleran terhadap resiko dan inovatif (Kuratko, Ireland, Horsby, 2001). Individu termotivasi dan terinspirasi untuk belajar dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk belajar (Drucker, 1999). Toleran terhadap resiko dan inovasi juga berarti manajer di perusahaan mendorong cara berfikir yang baru, toleran terhadap kesalahan dan menghargai ide baru yang berkontribusi untuk inovasi dan perbaikan bisnis (Miller & Friesen, 1983). Hal ini meningkatkan rasa pikiran terbuka (*open-mindedness*) karena individu tidak dibatasi oleh kerangka berfikir tertentu dan hukuman ketika melakukan kesalahan. Lebih jauh, tidak digunakannya lagi otoritas tradisional dan struktur hirarkhi mendorong komunikasi yang lebih dalam yang memfasilitasi adanya keberagaman pandangan (*shared vision*). Karena itu, orientasi kewirausahaan secara internal menyuburkan pembelajaran organisasi untuk berlangsung dalam perusahaan.

Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Komitmen perusahaan untuk belajar, kesediaan menerima ide baru, informasi eksternal (pikiran terbuka) adalah dasar untuk intensitas pembelajaran, namun pembelajaran akan mengakibatkan kinerja perusahaan hanya ketika upaya-upaya pembelajaran berhubungan secara efektif dengan tujuan-tujuan organisasi. Berbagi visi mempengaruhi arah pembelajaran dan memainkan peran krusial dalam pemediasian pembelajaran organisasi terhadap pengaruh antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. (Harison & Leitch, 2005). Secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan membuka ruang lingkup pembelajaran dan khususnya pembelajaran yang terfokus, sementara itu pembelajaran organisasi menekankan pada intensitas dan arah pembelajaran. Oleh karena itu:

*H1: Pembelajaran organisasional memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.*

## **METODA PENELITIAN**

### **Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data**

Setting penelitian ini pada UMKM dan menggunakan analisis level organisasional, maka calon responden pada penelitian ini semua manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yang

memungkinkan peneliti untuk memilih anggota sampel guna memenuhi kriteria tertentu (Cooper dan Schlinder, 2006).

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha mikro merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 1 s.d 4 orang, usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Selain itu penelitian ini mensyaratkan usia perusahaan minimal sudah 3 tahun. Oleh karena itu kriteria yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah jumlah tenaga kerja sesuai definisi UMKM menurut BPS tersebut dan lama usaha UMKM minimal sudah 3 tahun.

Metoda pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pihak yang menjadi sampel diberi kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Kuesioner disampaikan secara langsung dan beberapa waktu kemudian diambil oleh peneliti. Kuesioner penelitian tersebut didistribusikan kepada 200 manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Periode penyebaran dan pengambilan kuesioner dimulai tanggal 17 Juni sampai dengan pertengahan Agustus 2014. Berikut ini hasil penyebaran kuesioner dan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

#### Sisipkan Tabel 1 disini

Tabel.1 menunjukkan bahwa total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 200, dari jumlah tersebut sebanyak 196 kuesioner dapat diambil dan diisi oleh responden (response rate 98%), dan dari jumlah tersebut terdapat 18 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena kuesioner tersebut tidak diisi dengan lengkap. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah 178.

Gambaran umum responden penelitian ini menjelaskan tentang berbagai karakteristik responden yang merupakan UMKM di Kota Magelang. Secara lebih lengkap terlihat pada tabel -tabel dibawah ini.

#### Sisipkan Tabel 2 disini

Tabel. 2. diatas menunjukkan banyaknya responden yang di dapat dalam penelitian ini didasarkan pada kategori UMKM. Jumlah responden paling banyak adalah usaha mikro yaitu 148 responden atau 83 %, dan yang paling sedikit adalah usaha menengah yaitu 4 responden atau 2%.

### Definisi Operasional

**Orientasi Kewirausahaan.** Orientasi kewirausahaan adalah persepsi manajer atas kesediaannya dalam melakukan keinovasian, keproaktifan dan keberanian beresiko dalam menjalankan perusahaan selama tiga tahun terakhir. Pengukuran Orientasi kewirausahaan diadopsi dari Hughes dan Morgan (2007). Orientasi kewirausahaan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu (1)*risk-taking*, (2)*innovativeness*(3)*proactiveness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

**KinerjaPerusahaan.** Kinerja perusahaan adalah persepsi manajer/pemilik perusahaan terhadap perkembangan kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing yang meliputi: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan jumlah pekerja, margin keuntungan bersih, inovasi produk/servis, inovasi proses, pengabdiosian teknologi baru, kualitas produk/servis, variasi produk/servis, dan kepuasan konsumen. (Wiklund danShepherd 2003). Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Wiklund & Shepherd., (2003) yang terdiri dari 10

(sepuluh) item pertanyaan. Pengukurannya dengan cara meminta responden membandingkan perkembangan kinerja perusahaannya selama tiga tahun terakhir rata-rata dari pesaing utama mereka. Ukuran kinerja dalam bentuk persepsi dengan skala 5 poin dari "sangat rendah" sampai dengan "sangat tinggi".

**Pembelajaran Organisasi.** Pembelajaran organisasi adalah persepsi manajer terhadap pembelajaran organisasi selama tiga tahun terakhir. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Sinkula *et al.*, (1997). Pembelajaran organisasi diukur dengan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *commitment to learning*, (2) *shared vision*, (3) *open-mindedness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (Jogiyanto, 2009) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian (*covariance*) menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Seperti misalnya, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar.

### Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Hasil pengujian validitas konvergen dengan menggunakan PLS menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *loading* lebih dari 0,5 yang berarti bahwa indikator tersebut memiliki nilai validitas konvergen yang signifikan secara praktis.

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) digunakan untuk menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Nilai validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading*. Suatu konstruk dinyatakan memiliki nilai validitas diskriminan jika nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya.

Hasil dari analisis dengan menggunakan PLS menunjukkan nilai *cross loading* dari masing-masing indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi ke konstraknya sendiri daripada ke konstruk lain. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi *discriminant validity*.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen yang mengukur suatu konsep (Sekaran, 2003). Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap item pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu (Cooper dan Schindler, 2006). Dalam penelitian ini, reliabilitas konstruk diukur dengan menggunakan *compositivity reliability*, dengan teknik PLS. *Rule of thumb* dari Hair *et al.*, (2006) harus lebih besar dari 0.7. Semakin tinggi nilai *composite reliability* (mendekati angka satu), maka instrumen penelitian tersebut makin reliabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Composite reliability* yang berada di atas 0.70, sehingga konstruk yang dibangun menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurannya atau reliabel. Tabel 3. menunjukkan nilai *composite reliability*.

Sisipkan Tabel 3 di sini

## PEMBAHASAN

### Model Struktural

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan nilai signifikansi yang ditentukan berdasarkan nilai *p*. Besarnya nilai koefisien masing-masing jalur dapat dilihat dari nilai *original sample* ( $\beta$ ) antar konstruk. Penggambaran model struktural penelitian beserta nilai koefisien masing-masing jalur serta nilai  $R^2$  untuk konstruk dependen yaitu konstruk pembelajaran organisasional (OP) dan kinerja perusahaan (KINERJA) ditunjukkan oleh Gambar 1.

#### Sisipkan Gambar 1. di sini

Berdasarkan Gambar 1. terlihat bahwa orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,4,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,37$ . Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasional (OP) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,51$ . Selanjutnya pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,26,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,37$ .

*Goodness-of-Fit (GoF) model* dapat dilihat dari besarnya APC, ARS, dan AVIF. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan WarpPLS diketahui bahwa hasil perolehan APC sebesar 0.458 dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan untuk ARS sebesar 0.439, dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan AVIF=1.827. Hal ini menunjukkan bahwa *Goodness-of-Fit (GoF) model* baik.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa keunggulan bersaing memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Untuk mengetahui apakah suatu variabel memediasi hubungan maka harus dicek apakah ada hubungan langsung dan hubungan tidak langsung. Apabila kedua hubungan tersebut (langsung dan tidak langsung) sama-sama signifikan maka dapat dikatakan variabel tersebut memediasi secara parsial. Akan tetapi apabila tidak ditemukan adanya hubungan langsung (variabel independen dan variabel dependen) maka dikatakan variabel mediator memediasi secara penuh.

Berdasarkan gambar terlihat bahwa orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,4,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,37$ . Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasional (OP) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,51$ . Selanjutnya pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,26,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,37$ . Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa bahwa pembelajaran organisasional memediasi secara parsial hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan, maka hipotesis penelitian terdukung.

Hasil penelitian ini memperjelas penelitian sebelumnya (Wiklund, 1999) yang menemukan hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Dalam konteks UMKM hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Slater & Narver, 1995) bahwa penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak pada kinerja terbaik manakala perusahaan menekankan pada pembelajaran organisasional.



## SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

### Simpulan

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian yang terkait dengan beberapa variabel, yaitu orientasi kewirausahaan, pembelajaran organisasional, dan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris pengaruh mediasi pembelajaran organisasional terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan *setting* pada UMKM dalam kondisi persaingan dinamis dengan diperlakukannya CAFTA sejak Januari 2010.

Berdasarkan pada hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah bahwa keunggulan bersaing memediasi secara parsial hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Hal ini terjadi karena orientasi kewirausahaan (OK) berhubungan langsung dan signifikan dengan kinerja p (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,4,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,37$ . Kemudian variabel pembelajaran organisasional (OP) sebagai variabel mediator memiliki hubungan yang signifikan dengan orientasi kewirausahaan dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,51$  dan berhubungan signifikan dengan kinerja perusahaan dengan  $\beta$  sebesar 0,26,  $p < 0,01$ , dan  $R^2 0,37$ . Selanjutnya nilai *GoF* termasuk baik.

### Keterbatasan dan Saran

Dalam penelitian ini peneliti penulis menyadari adanya beberapa keterbatasan penelitian sehingga penelitian ini masih dirasakan kurang sempurna. Beberapa keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan data persepsian untuk mengukur kinerja UMKM karena sangat terbatasnya data laporan keuangan yang dimiliki oleh UMKM. Kondisi yang demikian berpotensi menimbulkan adanya laporan diri (*self report*) dari manajer/pemilik untuk menilai kinerja perusahaan mereka lebih dari keadaan sesungguhnya. Peneliti selanjutnya perlu melakukan pengontrolan atas penilaian perusahaan dengan dilengkapi dengan data laporan keuangan.
2. Penelitian ini menggunakan responden tunggal yang mewakili UMKM sehingga berpotensi menimbulkan *common method bias*. Peneliti selanjutnya perlu mengontrol hal ini dengan menyebarkan kuesioner untuk masing-masing variabel independent, dependen, serta mediator pada jangka waktu yang berbeda. Selain itu dengan cara responden untuk setiap UMKM terdiri dari 2 responden yang mana masing-masing responden menjawab item pertanyaan dari variabel yang berbeda.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ainul Mohsein Abdul-Mohsin, Hasliza Abdul-Halim, Noor Hazlina Ahmad. 2012. Delving into the issues of entrepreneurial attitude orientation and market orientation among the SMEs A conceptual paper. *Social and Behavioral Sciences*, 65: 731 – 736
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. 1999. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427
- Banjo Roxas, Doren Chadee. 2013. Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37: 1-12

- Brian S. Anderson, Yoshihiro Eshima. 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28: 413–429
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future direction. *Academy of Management Review*, 20: 342-378
- Coper, D.R. & Schindler, P.S. 2006. *Business research methods*. New York. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Covin, J.G., & Covin, T. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practices*, 14(4) :35-50
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. 1989. Strategic management of small firm in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10 :75-87
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Day, G.S. 1994. Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31
- Day, G. S., & Wensley, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20
- Dimitros, P., Lioukas, S., & Carter, S. 2004. Relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment, *International Business Review*, 13: 19-41
- Drucker P. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row
- Drucker P. 1999. Knowledge-worker productivity: The Biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94
- Fiol, M. & Lyles, M. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 808-813
- Ghozali, I. 2006. Structural equation modeling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gulzhanat Tayauova. 2011. The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. *Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011) 571–578
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tanham, R. L., & Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Harison, R.T. & Leitch, C.M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 351-371
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The contribution processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Hughes, M., & Morgan, R. E. 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36: 651-661
- Jantunen, A., Puumalainen, S., Samisarenketo, & Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3): 223-243

- Jogiyanto, H. M. 2009. Konsep dan aplikasi Partial Least Square (PLS) untuk penelitian empiris. Yogyakarta: BPFE
- Johanna Hallback & Peter Gabrielsson. 2013. Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 23: 234-254
- Jose C. Casillas, Ana M. Moreno, Jose´ L. Barbero. 2011. Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy* 2: 90–100
- Kemenkop dan UMKM Republik Indonesia. 2012. Indikator makro ekonomi UMKM: kinerja UMKM dalam perekonomian Indonesia 2012 Makalah Seminar
- Kirzner, M. 1997. Entrepreneurial discovery and competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60-85
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. 2009. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1: 1-17
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. 2001. The power of entrepreneurial actions: Insight from Acordia, Inc. *Academy of Management Executive*, 6(1): 40-54
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. 2006. The impact of supply chain management practices on competitive advantages and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34: 107-124
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 1996. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to business performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 2001. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 135-172
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- Miller, D., Freiesen, P. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24: 921-933
- Miller, D., Freiesen, P. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235
- Sekaran, U. 2003. Research method for business: Skill building approach. New York: John Wiley and Son's Inc.
- Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sinkula, J.M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(Januari), 35-45
- Sinkula, J.M., Baker, W.E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F., & Naver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74

- Slater, S. F., & Naver, J. C. 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48: 69-73
- Susanne B. Spillecke , Malte Brettel. 2012. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 34: 144-166
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zang, Y., & Li, Q. (2001). Exploring an Interved U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1): 219-239
- Tobin, D.R. 1993. Re-education the corporation. *Foundation for the learning organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- Tommy Clausen , Tor Korneliussen.2012. The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32: 560–567
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24: 37-48
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. Research note and commentaries: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314
- Zahra, S. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.

LAMPIRAN –LAMPIRAN

Lampiran 1: Tabel 1. Sampel dan Pengembalian Kuesioner

**Tabel 1.**  
**Sampel dan Pengembalian Kuesioner**

Total kuesioner yang disebar	200
Total kuesioner yang dapat diambil dan diisi	196
Tingkat pengembalian	98%
Kuesioner yang tidak lengkap	18
Total kuesioner yang diolah	178

Lampiran 2: Tabel 2. Kategori Usaha Responden

**Tabel 2.**  
**Kategori Usaha Responden**

No	Kategori Usaha	Frekuensi	Prosentase
1.	Usaha Mikro	148	83%
2.	Usaha Kecil	28	15%
3.	Usaha Menengah	4	2%
Jumlah		178	100%

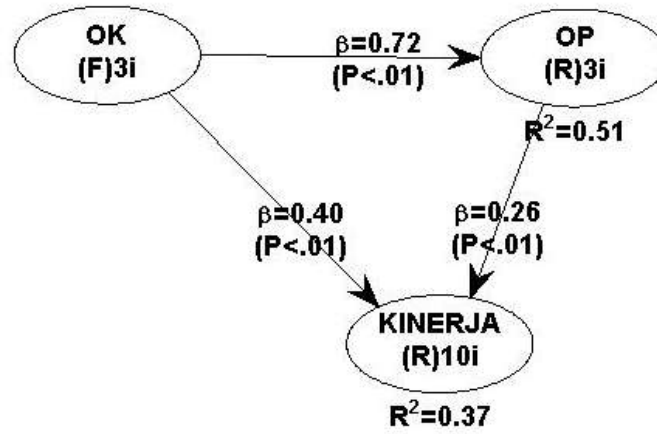
Lampiran 3: Tabel 3. Composite Reliability Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<b>OK</b>	0,843	Reliabel
RISK	0,751	Reliabel
INNO	0,748	Reliabel
PROAC	0,742	Reliabel
<b>PO</b>	0,837	Reliabel
COMMIT	0,756	Reliabel
VSHARE	0,799	Reliabel
OMIND	0,734	Reliabel
<b>KP</b>	0,900	Reliabel

Lampiran 4: Gambar 1. Model Struktural

Model Struktural



Gambar 1  
Model Struktural

### **LAMPIRAN 3. PUBLIKASI**

Publikasi 3. Publikasi Seminar

*Proceeding pada Konferensi Nasional Ekonomi dan Bisnis I di FEB  
UMS, 19-21 November 2014, Surakarta, Indonesia.*



# Sertifikat

Diberikan kepada :

**MULATO SANTOSA, SE.,M.Sc**

*Atas peran sertanya sebagai :*

**Pemakalah**

**KONFERENSI NASIONAL EKONOMI & BISNIS (KNEB-1)**

19-21 Nopember 2014

di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMS

**FORUM DEKAN EKONOMI & BISNIS PTM SE-INDONESIA**

Surakarta, 21 Nopember 2014

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis



**Dr. Triyono, SE.,M.Si.**  
NIDN : 0627016801



**KNEB I 2014**  
KONFERENSI NASIONAL EKONOMI DAN BISNIS  
FORUM DEKAN EKONOMI & BISNIS  
PTM SE-INDONESIA

Ketua Panitia

**Dr. Anton Agus Setyawan, SE., M.Si.**  
NIDN : 0616087401



ISBN:978-602-70063-1-7

# **PROCEEDING**

## **SEMINAR CALL FOR PAPER**

# **TATA KELOLA ORGANISASI DAN ARAH PEMBANGUNAN EKONOMI INDONESIA**

**SURAKARTA, 19 NOVEMBER 2014**

**FORUM DEKAN EKONOMI DAN BISNIS  
PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH SE-INDONESIA**



**Prosiding**  
**Seminar Nasional Dan *Call For Paper***

Tata Kelola Organisasi dan Arah Pembangunan  
Ekonomi Indonesia

Forum Dekan Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi Muhammadiyah Se-Indonesia

Surakarta, 19 Nopember 2014

diselenggarakan oleh:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta



2014

## **Prosiding Seminar Nasional dan *Call for Paper***

ISBN: 978-602-70063-1-7

### **Reviewer:**

Dr. Triyono, SE., MSi  
Drs. Wiyadi, MM, Ph.D  
Dr. Fatchan Achyani, SE., MSi  
Dr. Noer Sasongko, SE., M.Si., Ak.  
Dr. Anton Agus Setyawan SE. Msi  
Soepatini, PhD  
Muzakar isa, SE., Msi  
Drs. Syamsudin MM

### **Penyunting:**

Ketua : Muzakar Isa, SE., M.Si  
Anggota : Shinta Permata Sari, SE  
Yuni Prihadi Utomo, SE., MM  
Sasongko Tri Utomo, SE  
Sajiwo Tri Prakoso, SE  
Nur Amalina, SE  
Iin Sri Rejeki, SE

Diterbitkan oleh:

Pusat Pengembangan Ekonomi Press  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Jl. A. Yani Tromol Pos I Pabelan Kartasura Surakarta 57102  
Telp. 0271-717417 psw. 427, 229

Hak Cipta ©2014 ada pada penulis  
Hak Terbit pada Pusat Pengembangan Ekonomi Press  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Artikel pada prosiding ini dapat digunakan, dimodifikasi, dan disebarakan secara bebas untuk tujuan bukan komersil (*non profit*), dengan syarat tidak menghapus atau mengubah atribut penulis. Tidak diperbolehkan melakukan penulisan ulang kecuali mendapatkan izin terlebih dahulu dari penulis.

## KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakaatuh

Puji Syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, hanya atas segala limpahan rahmat, inayah, taufik dan hidayahnyalah Seminar Nasional dan *Call for Papers* Forum Dekan Ekonomi dan Bisnis Perguruan Tinggi Muhammadiyah Se-Indonesia dapat terselenggara. Tujuan dari seminar ini adalah sebagai wadah untuk bertukar informasi melalui hasil penelitian dan memperkaya khasanah ilmu dengan temuan hasil penelitian dan kajian teori baru.

Tema "**Tata Kelola Organisasi dan Arah Pembangunan Ekonomi Indonesia**" diambil berdasarkan pertimbangan bahwa dalam dokumen *World Competitiveness 2013* disebutkan salah satu kelemahan Indonesia adalah masalah kelembagaan. Urgensi penataan kelembagaan dengan demikian menjadi kunci dalam keberhasilan pembangunan Indonesia.

*Alhamdulillah*, dalam seminar ini berpartisipasi 13 Perguruan Tinggi: Universitas Muhammadiyah Malang, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Universitas Muhammadiyah Semarang, Universitas Muhammadiyah Jember, Institut Teknologi Surabaya, STMIK Sinar Nusantara, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah Bengkulu, Universitas Muhammadiyah Gresik, Universitas Muhammadiyah Palembang, Universitas Islam Batik, Universitas Muhammadiyah Magelang, Universitas Muhammadiyah Palembang. Sementara itu, jumlah makalah yang masuk sebanyak 51, yang telah dinyatakan lolos dan layak dipresentasikan.

Kami berharap bahwa melalui Seminar Nasional dan *Call for Paper* ini akan menjadi ajang untuk berdiskusi dan sharing ilmu pengetahuan khususnya ilmu ekonomi, akuntansi dan manajemen.

Akhir kata kami ucapkan terimakasih kepada semua pihak yang mendukung terlaksananya acara Seminar Nasional dan *Call for Papers*. Kami juga mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam pelaksanaan acara ini masih banyak kekurangan.

Wassalaamu'alaikum Warokhmatullohi Wabarokaatuh

Surakarta, 14 November 2014

Hormat Kami,  
Ketua Panitia



Dr. Anton Agus Setyawan, M.Si

# DAFTAR ISI

	Halaman
DEWAN REDAKSI .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
1. PEMAHAMAN RASIONAL PEMBIAYAAN SYARIAH, RELEGIUSITAS, PRIMORDIALISME PENGUSAHA DAN PENGARUHNYA TERHADAP SIKAP PENGUSAHA DALAM MEMILIH PEMBIAYAAN DI BANK SYARIAH <b>R. Ery Wibowo dan Hardiwinoto</b> .....	1
2. ANALISIS EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS PEMASANGAN AC PADA RUANG PBM FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UMS <b>Nur Achmad</b> .....	11
3. PENGETAHUAN DAN RELIGIUSITAS UMMAT DALAM KESADARAN MEMILIH BANK SYARIAH <b>Sukardi</b> .....	24
4. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI KUAT SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA INDUSTRI DI BATIK DANAR HADI SURAKARTA) <b>Lukman Hakim</b> .....	31
5. PENGARUH INDEPENDENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN PEMAHAMAN <i>GOOD GOVERNANCE</i> TERHADAP KINERJA AUDITOR PEMERINTAH ( STUDI EMPIRIS PADA BPKP PERWAKILAN JAWA TENGAH ) <b>Saputro Nugroho Widhi dan Erma Setyawati</b> .....	41
6. ANALISIS STRUKTUR EKONOMI (ECONOMICS LANDSCAPE) DAN KEBIJAKAN STRATEGI PEMBANGUNAN PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2013 : ANALISIS INPUT-OUTPUT <b>Hendra Kusuma</b> .....	54
7. PENGARUH <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> DAN <i>LEVERAGE</i> TERHADAP KINERJA KEUANGAN (STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BEI TAHUN 2011-2012) <b>Wuryaningsih Dwi Lestari dan Ika Yulianawati</b> .....	64
8. HASRAT SEBAGAI VARIABEL PENGHUBUNG ANTARA SIKAP DAN NIAT PADA MODEL PERILAKU YANG DIARAHKAN PADA TUJUAN <b>Fitroh Adhilla</b> .....	72
9. KEPATUHAN WAJIB PAJAK: SUATU STRATEGI (Studi Kasus di Kabupaten Gresik) <b>Umaimah dan Anwar Hariyono</b> .....	86
10. DAYA SAING DAERAH DI JAWA TENGAH SUATU ANALISIS DAN IMPLIKASINYA <b>Daryono Soebagyo, Triyono, dan Yuli Tri Cahyono</b> .....	97
11. ANALISIS PENGARUH RASIO KEUANGAN TERHADAP HARGA SAHAM PERUSAHAAN PERBANKAN YANG TERDAFTARDI BURSA EFEK INDONESIA (BEI TH 2010 – 2012) <b>Sri Murwanti dan Mulyono</b> .....	111

12. KAJIAN PENDAYAGUNAA ZAKAT PRODUKTIF SEBAGAI ALAT PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT (MUSTAHIQ) PADA LAZISMU PDM DI KABUPATEN GRESIK <b>Syaiful dan Suwarno</b> .....	118
13. STRATEGI PENGEMBANGAN WIRAUSAHA PEMUDA <b>Moh. Agung Surianto dan Rahmat Agus Santoso</b> .....	131
14. ANALISIS PENENTUAN TINGKAT FERTILITAS DALAM RUMAH TANGGA DI DESA PACIRAN KECAMATAN PACIRAN KABUPATEN LAMONGAN <b>Siti Fatimah Nurhayati dan Sujadi</b> .....	137
15. PENGARUH IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN HIJAU DAN KARAKTERISTIK KONSUMEN TERHADAP PILIHAN PRODUK (Studi Empiris Pada Konsumen AMDK Di Surakarta) <b>Wiyadi</b> .....	156
16. EVALUASI DESAIN SISTEM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN TAHUN 2015 <b>Sunardi dan Abid Djazuli</b> .....	168
17. ANALISIS PENGARUH STRUKTUR KEPEMILIKAN DAN KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP KEMUNGKINAN KESULITAN KEUANGAN <b>Indra Hastuti, Triyono, dan Fatchan Achyani</b> .....	180
18. PERBEDAAN HARGA SAHAM PERUSAHAAN SEBELUM DAN SESUDAH LISTING PADA LQ 45 DI BURSA EFEK INDONESIA <b>Sudarwati dan Eny Kustiyah</b> .....	190
19. REVITALISASI PEMBERDAYAAN EKONOMI PEREMPUAN NELAYAN <b>Retno Endah Supeni dan Mahen Ika Sari</b> .....	199
20. IMPLEMENTASI VAIC™ MODEL TERHADAP PERUSAHAAN ASURANSI DI INDONESIA <b>Maheni Ika Sari dan Bayu Wijayanti</b> .....	213
21. TESTING THE EFFECTS OF RETURN ON EQUITY, RETURN ON INVESTMENT AND CORPORATE GOVERNANCE MECHANISM OF THE ISSUER'S STOCK PRICE IN INDONESIA STOCK EXCHANGE <b>Rochmi Widayanti dan Endang Masitoh</b> .....	221
22. ANALISIS EFISIENSI LEMBAGA ZAKAT NASIONAL DI INDONESIA MENGGUNAKAN <i>DATA EMPLOYMENT ANALYSIS</i> (DEA) PERIODE 2011-2012 <b>Retno Wulandari dan Eny Setyowati</b> .....	230
23. NILAI DAN GAYA HIDUP RAMAH LINGKUNGAN <b>Jati Waskito dan Irmawati</b> .....	240
24. ANALISIS KECENDERUNGAN PENERIMAAN OPINI AUDIT <i>GOING CONCERN</i> PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR <b>Yunus Harjito, Shandy Surya Sihdarma, dan Nursiam</b> .....	250
25. PERAN PERENCANAAN REGIONAL DALAM MENGHADAPI ASEAN ECONOMIC COMMUNITY <b>Rifki Khoirudin</b> .....	267

26. PENGARUH KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS, KOMPOSISI DEWAN DIREKSI, STRUKTUR KEPEMILIKAN MANAJER DAN STRUKTUR INSTITUSIONAL TERHADAP KINERJA KEUNGAN PADA PERUSAHAAN PERBANKAN YANG GO PUBLIC DI BEI  
**Zulfa Irawati dan Ganda Febriantoro** ..... 272
27. HUBUNGAN PEMBELAJARAN ORGANISAIONAL DENGAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KONDISI PERSAINGAN DINAMIS  
**Mulato Santoso dan Muhammad Natsir** .....283
28. ANALISIS PENGARUH *CURRENT RATIO*, *DEBT TO EQUITY RATIO*, DAN *TOTAL ASSET TURNOVERRATIO* TERHADAP *RETURN ON INVESTMENT* PERUSAHAAN *FOOD AND BEVERAGES* DI BURSA EFEK INDONESIA ( Studi Kasus Tahun 2007–2012)  
**Irmawati dan Diantik Herwidy**..... 291
29. DAMPAK KONFLIK PERAN GANDA TERHADAP KINERJA WANITA BERPERAN GANDA  
**Rini Kuswati dan Maya** ..... 298
30. ANALISIS PENGETAHUAN DEWAN TEHADAP PENGAWASAN KEUANGAN DAERAH (APDB) DENGAN AKUNTABILITAS DAN PARTISIPASI MASYARAKAT SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* (STUDI EMPIRIS PADA DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN KARANGANYAR)  
**Arif Budi Prasetya dan Shinta Permata Sari** .....304
31. DAMPAK PERILAKU KONSUMSI ISLAM TERHADAP PERILAKU SOSIAL MASYARAKAT  
**Diah Isnaini Asiati** .....317
32. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGGUNAAN *PERSONAL COMPUTER* DALAM MENGHASILKAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI (Studi Kasus pada Pengusaha Songket di Kota Palembang)  
**Yessi Wirawati dan Welly** ..... 327
33. PENGARUH *SERVICE QUALITY* TERHADAP KEPUASAN PASIEN RAWAT JALAN DI RUMAH SAKIT DR. HARDJOLUKITO YOGYAKARTA  
**Lidiana dan Andri Veno** ..... 347
34. FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MINAT NASABAH MEMILIH BANK UMUM SYARI'AH DAN BANK UMUM KONVENSIONAL (STUDI PADA BANK MANDIRI, BANK BNI, BANK BRI, BANK MUAMALAT SYARIAH, BANK MANDIRI SYARIAH, DAN BANK BNI SYARIAH DI SURAKARTA 2014)  
**Maulidyah Indira Hasmarini dan Fajrur Rachman**.....360
35. PENGARUH KULTUR, JABATAN ORGANISASI, KETERLIBATAN PEKERJAAN SERTA TEKANAN PEKERJAAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA AKUNTAN PENDIDIK WANITA DI PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH (KAJIAN PENGELOLAN SDM DAN STRATEGI ORGANISASI: JAWA TENGAH DAN DIY)  
**Moch Imron**..... 376

36. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LUAS PENGUNGKAPAN <i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</i> (CSR) (STUDI KOMPARASI BANK SYARIAH DAN KONVENSIONAL DI INDONESIA)	
<b>Galuh Alvianti dan Rina Trisnawati</b> .....	393
37. ANALISIS PROFITABILITAS SYSTEM BAGI HASIL DAN KUALITAS LAYANAN BANK TERHADAP MINAT NASABAH BERINVESTASI (STUDI KASUS PADA BANK MUAMALAT CABANG MALANG)	
<b>Eris Tri Kurniawati</b> .....	407
38. FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEMAUAN MEMBAYAR PAJAK WAJIB PAJAK PASCA PERATURAN PEMERINTAH 46 (Survey Kantor Pelayanan Pajak Pati)	
<b>Winda Pambudi dan Mujiyati</b> .....	417
39. FACULTY MEMBERS' PERCEPTIONS OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION: A PHENOMENOGRAPHIC APPROACH	
<b>Soepatini dan Harry Matlay</b> .....	428
40. DESAIN DATAWARE HOUSE UNTUK MANAJEMEN IVENTARIS PERLENGKAPAN KELAS PADA SEKOLAH MENUNJANG MANAJEMEN MUTU	
<b>Didik Nugroho, Siswanti, Kustanto,dan Tri irawti</b> .....	440
41. PENGARUH MODERASI KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DENGAN NILAI PERUSAHAAN (KAJIAN PENATAAN KEUANGAN DAN PERBAKAN:)	
<b>Beni Suhendro dan Moch Imron</b> .....	447
42. ANALISIS KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, DAN KINERJA PERUSAHAAN (KASUS PADA UMKM PAHAT BATU DI MUNTILAN)	
<b>Eni Zuhriyah, Rochiyati Murniningsih, dan Retno Ningsih</b> .....	468
43. ANALISIS STRATEGI PENCIPTAAN WIRAUSAHA DAN STRATEGI PENDUKUNG TERHADAP PERKEMBANGAN USAHA KECIL MENENGAH YANG TERDAFTAR PADA KANTOR KOPERASI DAN (UKM) YANG ADA DI KOTA BENGKULU	
<b>Eti Arini</b> .....	480
44. ANALISIS EFISIENSI DAN PENENTUAN VARIABEL ANTESEDEN PRODUKTIVITAS KLASER MINAPOLITAN IKAN NILA KABUPATEN KLATEN	
<b>Liana Mangifera, Anton Agus Setyawan, Muzakar Isa, Syamsudin, dan M. Farid Wajdi</b> .....	488
45. PENGARUH <i>WORD OF MOUTH COMMUNICATION</i> TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN UMKM DI AREA WISATA KULINER BADAAN KOTA MAGELANG	
<b>Marlina Kurnia, Rochiyati Murniningsih, Agung Dahni Prasetyo</b> .....	503
46. PERBEDAAN <i>INITIAL RETURN</i> PERUSAHAAN MILIK NEGARA DAN PERUSAHAAN SWASTA di BURSAEFEK INDONESIA	
<b>Muhammad Syaiful Hakim Nugroho Priyo Negoro</b> .....	515
47. PEMBENTUKAN PERILAKU MANUSIA TERKAIT LINGKUNGAN EKONOMI DALAM PERSPEKTIF SPASIAL WILAYAH PERBATASAN(KASUS DI KECAMATAN ENTIKONG, KABUPATEN SANGGAU, KALIMANTAN BARAT)	
<b>Robby Irsa</b> .....	523



48. MODEL PENGEMBANGAN INDUSTRI KREATIF KOTA SURAKARTA DENGAN KERANGKA KLASTER PARIWISATA  
**Sidiq Permono Nugroho, Anton Agus Setyawan, Muzakar Isa, Syamsudin, dan M. Farid Wajdi** ..... 532
49. STRATEGI PEMASARAN HOME INDUSTRI KEMBANG JIMBE DI KOTA BLITAR  
**Sri Budi Cantika Yuli dan Sudarti**..... 542
50. OPTIMALISASI PEMANFAATAN DANA APBD DALAM RANGKA PENGEMBANGAN UMKM KOTA SURAKARTA  
**Aflit Nurylia Praswati, Anton Agus Setyawan, Muzakar Isa, Syamsudin, dan M Farid Wajdi**..... 550
51. PENGARUH PENYAJIAN INFORMASI AKUNTANSI PEMERINTAHAN DAERAH TERHADAP TRANSPARASI DAN AKUNTABILITAS PUBLIC (STUDI PADA PEMERINTAHAN KOTA BEMGKULU)  
**Yusmaniarti dan Budi Astuti** ..... 563

# HUBUNGAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DENGAN KINERJA PERUSAHAAN PADA KONDISI PERSAINGAN DINAMIS

Mulato Santosa<sup>1</sup> dan Muhammad Natsir<sup>2</sup>

Universitas Muhammadiyah Magelang  
Jl. Tidar No. 21 Kota Magelang Telp. (0293) 362082  
Email: [mulatosantosa@yahoo.com](mailto:mulatosantosa@yahoo.com)<sup>1</sup>  
[mnatsirumm@gmail.com](mailto:mnatsirumm@gmail.com)<sup>2</sup>

## Abstract

*This study aims to test the relationship between learning organizational with firm performance in dynamic competition. This research was conducted by survey method to the respondents in small and medium enterprises at Magelang City consist of 178 respondents. Data analysis was performed using SEM WarpPLS 3.0. The results show that organizational learning has positive relation and significant with firm performance ( $\beta=0,54$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,30$ ). Relational model among variables has good GoF ( $APC=0,544$ ,  $p<0,01$ ;  $ARS=0,296$ ,  $p<0,01$ ;  $VIF=1,00<5$ ). These results indicate that organizational learning has positive relation with firm performance. The study states that in dynamic competition company with organizational learning will improve the performance. So company must pay attention for commitment to learning, process of shared vision and open-mindedness to accept new knowledge in day to day activity.*

**Keywords:** *dynamic competition, SME, organizational learning, and firm performance.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara pembelajaran organisasional dengan kinerja perusahaan pada kondisi persaingan yang dinamis. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan mendistribusikan kuesioner ke UMKM di Kota Magelang sebanyak 178 responden. Analisis data menggunakan SEM dengan software WarpPLS 3.0. Hasil analisis data menunjukkan pembelajaran organisasional berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan ( $\beta=0,54$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2=0,30$ ). Model hubungan antar variabel tersebut memiliki Goodness of Fit yang baik ( $APC=0,544$ ,  $p<0,01$ ;  $ARS=0,296$ ,  $p<0,01$ ;  $VIF=1,00<5$ ). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa pada kondisi persaingan dinamis perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasional akan meningkatkan kinerja perusahaan yang mana di perusahaan menekankan pada komitmen untuk belajar, proses berbagi visi dan pikiran terbuka untuk menerima pengetahuan baru.

**Kata kunci:** persaingan dinamis, UMKM, pembelajaran organisasional, dan kinerja perusahaan.

## 1. Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam perekonomian negara karena, sekitar 99,99% perusahaan masuk dalam kategori UMKM, tenaga kerja yang diserap sekitar 97,16%, dan kontribusinya terhadap Product Domestic Bruto (PDP) sekitar 59,08% (Kemenkop dan UMKM, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kesuksesan pembangunan ekonomi di Indonesia ditentukan oleh kesuksesan UMKM dalam menjalankan bisnis atau usahanya.

Lingkungan bisnis UMKM di Indonesia berubah

secara cepat dan dinamis setelah diberlakukannya perdagangan bebas CAFTA (China and Asean Free Trade Area) mulai Januari 2010 dan akan semakin dinamis lagi dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015 nanti. Hal ini berdampak pada semakin tingginya tingkat persaingan UMKM di Indonesia. Persaingan UMKM tidak lagi antar UMKM maupun perusahaan besar di dalam negeri, namun juga dengan UMKM dan perusahaan besar di Asia. Kondisi persaingan yang demikian ketat menuntut UMKM untuk memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar mampu memenangkan persaingan dan memperoleh kinerja

superior.

Berdasarkan pandangan kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability View*), agar mampu meraih peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terbuka, perusahaan harus merekonfigurasi asset-aset dan proses-proses bisnisnya. Kapabilitas organisasi mungkin akan menawarkan keunggulan bersaing perusahaan dalam pasar yang berubah cepat hanya jika perusahaan mampu mengenali perubahan, memahami konsekuensinya, dan merekonfigurasi asset-asetnya serta proses-prosesnya secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan lingkungan (Jantunen et al, 2005; Jose et al, 20011). Jadi, perusahaan membutuhkan kapabilitas dinamis seperti asset, proses, dan struktur yang memungkinkan perusahaan mengindrai dan meraih peluang baru serta meremajakan asset-aset yang dimiliki.

Selanjutnya pada kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan yang harus senantiasa proaktif dan secara intensif memindai lingkungan bisnis (Daft & Weick, 1984; Miles & Snow, 1978) dan terus menerus menghadapi tantangan kabaruan informasi eksternal. Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus menekankan pada pembelajaran organisasional dengan mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Berdasarkan hal ini maka pembelajaran organisasional diduga berhubungan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengajukan judul artikel "Hubungan antara Orientasi Pembelajaran dengan Kinerja Perusahaan pada Kondisi Persaingan Dinamis:" dengan setting UMKM di Kota Magelang.

### 1.1 Rumusan Masalah

Rumusan masalah artikel ini adalah:

Apakah pembelajaran organisasional berhubungan dengan kinerja perusahaan?

### 1.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari artikel ini adalah:

- a. Bagi Pemerintah Kota, hasil penelitian ini dijadikan referensi bagi kebijakan peningkatan kinerja UMKM di Kota Magelang.
- b. Secara empiris, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dibidang manajemen.
- c. Penelitian ini juga berkontribusi terhadap praktek manajemen, dengan memahami hubungan antar variabel dalam penelitian ini, manajer dan pemilik UMKM dapat mengambil berbagai langkah strategis untuk menciptakan pembelajaran organisasional yang efektif dan kinerja yang superior.

## 2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Konsep belajar organisasional terfokus pada pada dua hal: beberapa peneliti menekankan pada generasi informasi dan sistem penerapan sebagai mekanisme terjadinya pembelajaran (Huber, 1991). Sedangkan peneliti yang lain menekankan pada perusahaan sebagai "*cognitive enterprises*" dan memerlukan berbagai model mental, keberbagian visi perusahaan, dan pendekantan pikiran terbuka untuk pemecahan masalah (Senge, 1990). Pembelajaran organisasi menurut pandangan lama sebagai pengakuisisian pengetahuan dan sebagai mengakuisisian nilai menurut pandangan terbaru (Sinkula, *et al.*, 1997)

Penelitian ini mengadopsi pandangan Sinkula *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan pembelajaran organisasional merupakan hal yang mendasar ketika ingin mengestimasi pembelajaran organisasi secara keseluruhan. Secara lebih mendalam, ada tiga nilai yang utama yang penting. *Pertama*, komitmen untuk belajar (*comitment to learning*) adalah sejauh mana perusahaan membangun nilai-nilai pembelajaran atau dengan kata lain sejauh mana perusahaan membangun kemampuan untuk berfikir dan berargumentasi (Tobin, 1993). *Kedua*, *open-mindedness* adalah sejauh mana perusahaan proaktif untuk bertanya tentang rutinitas, asumsi dan keyakinan perusahaan (Sinkula, *et al.*, 1997). *Ketiga*, *shared vision* adalah sejauh mana perusahaan membangun dan menegakkan pemahaman universal tentang fokus perusahaan (Day, 1994), dan memberi anggota organisasi arah dan tujuan (Baker and Sikula, 1999). *Shared vision* menjadikan individu dalam perusahaan sebagai agen

pembelajaran, harapan perusahaan, hasil yang harus diukur, dan teori yang telah dipraktikkan.

Sudah sejak lama pembelajaran organisasional dianggap sebagai elemen penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan berkelanjutan dan kompetitif (Senge, 2000). Apalagi dalam kondisi persaingan dewasa ini yang semakin kompetitif dengan diberlakukan CAFTA sejak tahun 2010. Apalagi dengan akan diberlakukannya MEA 2015 tentu kondisi persaingan akan semakin dinamis. Pada kondisi yang demikian pembelajaran organisasional semakin penting untuk merespon persaingan yang sangat dinamis dan penuh dengan ketidakpastian.

Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja pada kondisi persaingan dinamis, perusahaan harus mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi yaitu kinerja yang lebih baik (Slater & Narver, 1995). Komitmen perusahaan untuk belajar, kesediaan menerima ide baru, informasi eksternal (pikiran terbuka) adalah dasar untuk intensitas pembelajaran, namun pembelajaran akan mengakibatkan kinerja perusahaan hanya ketika upaya-upaya pembelajaran berhubungan secara efektif dengan tujuan-tujuan organisasi. Berbagi visi mempengaruhi arah pembelajaran dan memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja perusahaan. (Harison & Leitch, 2005). Oleh karena itu:

**H1: Pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.**

### 3. Metoda Penelitian

#### 3.1 Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

*Setting* penelitian ini pada UMKM dan menggunakan analisis level organisasional, maka calon responden pada penelitian ini semua manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yang memungkinkan peneliti untuk memilih anggota sampel guna memenuhi kriteria tertentu (Cooper dan Schlinder, 2006).

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha mikro merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 1 s.d 4 orang, usaha kecil merupakan entitas usaha yang

memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Selain itu penelitian ini mensyaratkan usia perusahaan minimal sudah 3 tahun. Oleh karena itu kriteria yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah jumlah tenaga kerja sesuai definisi UMKM menurut BPS tersebut dan lama usaha UMKM minimal sudah 3 tahun.

Metoda pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pihak yang menjadi sampel diberi kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Kuesioner disampaikan secara langsung dan beberapa waktu kemudian diambil oleh peneliti. Kuesioner penelitian tersebut didistribusikan kepada 200 manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Periode penyebaran dan pengambilan kuesioner dimulai tanggal 17 Juni sampai dengan pertengahan Agustus 2014. Berikut ini hasil penyebaran kuesioner dan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 1.**  
**Sampel dan Pengembalian Kuesioner**

Total kuesioner yang disebar	200
Total kuesioner yang dapat diambil dan diisi	196
Tingkat pengembalian	98%
Kuesioner yang tidak lengkap	18
Total kuesioner yang diolah	178

Tabel.1 menunjukkan bahwa total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 200, dari jumlah tersebut sebanyak 196 kuesioner dapat diambil dan diisi oleh responden (response rate 98%), dan dari jumlah tersebut terdapat 18 kusioner yang tidak dapat digunakan karena kuesioner tersebut tidak diisi dengan lengkap. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah 178.

Gambaran umum responden penelitian ini menjelaskan tentang berbagai karakteristik responden yang merupakan UMKM di Kota Magelang. Secara lebih lengkap terlihat pada tabel-tabel dibawah ini.

Tabel 2.  
Kategori Usaha Responden

No	Kategori Usaha	Frekuensi	Prosentase
1.	Usaha Mikro	148	83%
2.	Usaha Kecil	28	15%
3.	Usaha Menengah	4	2%
Jumlah		178	100%

Tabel 2. diatas menunjukkan banyaknya responden yang di dapat dalam penelitian ini didasarkan pada kategori UMKM. Jumlah responden paling banyak adalah usaha mikro yaitu 148 responden atau 83 %, dan yang paling sedikit adalah usaha menengah yaitu 4 responden atau 2%.

### 3.2 Definisi Operasional

**Kinerja Perusahaan.** Kinerja perusahaan adalah persepsi manajer/pemilik perusahaan terhadap perkembangan kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing yang meliputi: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan jumlah pekerja, marjin keuntungan bersih, inovasi produk/servis, inovasi proses, pengabdian teknologi baru, kualitas produk/servis, variasi produk/servis, dan kepuasan konsumen. (Wiklund dan Shepherd 2003). Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Wiklund & Shepherd., (2003) yang terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan. Pengukurannya dengan cara meminta responden membandingkan perkembangan kinerja perusahaannya selama tiga tahun terakhir rata-rata dari pesaing utama mereka. Ukuran kinerja dalam bentuk persepsian dengan skala 5 poin dari "sangat rendah" sampai dengan "sangat tinggi".

**Pembelajaran Organisasional.** Pembelajaran organisasional adalah persepsi manajer terhadap pembelajaran organisasi selama tiga tahun terakhir. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Sinkula *at al.*, (1997). Pembelajaran organisasional diukur dengan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *commitment to learning*, (2) *shared vision*, (3) *open-mindedness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

### 3.3 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (Jogiyanto, 2009) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian (*covariance*) menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Seperti misalnya, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Penelitian ini menggunakan satu konstruk multidimensi pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional sebagai *second order construct* memiliki dimensi dan indikator-indikator. Menurut Chin *et al.*, (1996) dalam Ghazali (2006) pendekatan untuk menganalisis validitas konvergen pada *Second Order Factor* adalah dengan menggunakan *repeated indicator approach* atau juga dikenal dengan *hierachical component model*. Pengujian dilakukan dengan cara menarik seluruh indikator yang ada pada dimensi (*first order*) konstruk ke *higher order (second order)* pada saat penggambaran model penelitian. Jika pada pengujian validitas konvergen terdapat indikator di salah satu konstruk (apakah indikator yang di *first order* atau *second order*) harus dibuang karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang pada kedua jenjang, yaitu *odi first order* maupun di *second order* (Jogiyanto, 2009).

Hasil pengujian validitas konvergen dengan menggunakan PLS untuk *first order* reflektif pembelajaran organisasional tampak pada tabel 3. Pada tabel tersebut terlihat hasil *loading* untuk setiap indikator dari konstruk laten dimensi pembelajaran organisasional (PO). Berdasarkan pada Tabel 3. terlihat bahwa beberapa indikator memiliki nilai *loading* lebih dari 0,5 dan signifikan (p value <0,05). Hal ini berarti bahwa indikator tersebut memiliki nilai validitas konvergen yang signifikan secara praktikal.

Tabel 3  
Hasil Combined Loading Indikator ke Dimensi  
Perilaku Organisasional

	COMMIT	VSHARE	OMIND	P Value
ctl1	0.537			<0,01
ctl2	0.625			<0,01
ctl3	0.735			<0,01
ctl4	0.736			<0,01
sv1		0.734		<0,01
sv2		0.736		<0,01
sv3		0.800		<0,01
sv4		0.539		<0,01
om1			0.725	<0,01
om2			0.680	<0,01
om3			0.671	<0,01

Selanjutnya hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 4. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, yaitu akar AVE pada kolom diagonal lebih besar daripada korelasi antar konstruk pada kolom yang sama.

Tabel 4  
Output Latent Variable Correlation Dimensi  
Pembelajaran Organisasional

	COMMIT	VSHARE	OMIND
COMMIT	<b>0.664</b>	0.567	0.438
VSHARE	0.567	<b>0.709</b>	0.334
OMIND	0.438	0.334	<b>0.692</b>

Kemudian hasil uji reliabilitas konstruk dapat dilihat pada Tabel 5. Dari tabel tersebut composite reliability telah memenuhi syarat di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi pembelajaran organisasional (*commitment to learning, shared vision, open-mindedness*) telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk. Dengan demikian secara keseluruhan untuk *measurement model* untuk konstruk reflektif indikator pembelajaran organisasional dapat dilanjutkan ke *structural model*.

Tabel 5  
*Composite Reliability*  
Dimensi Pembelajaran Organisasional

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
COMMIT	0.756	Reliabel
VSHARE	0.799	Reliabel
OMIND	0.734	Reliabel

Hubungan dimensi pembelajaran organisasional (*commitment to learning, shared vision, open-mindedness*) ke pembelajaran organisasional sebagai *second-order construct* dan indikator kinerja ke kinerja adalah formatif, maka perlu dilakukan uji *measurement model* untuk konstruk formatif. Evaluasi *measurement model* untuk konstruk formatif adalah setiap indikator bernilai signifikan (nilai  $p < 0,05$ ) dan tidak ada multikolinieritas ( $VIF < 2,5$ ). Hasil uji *measurement model* dapat dilihat dari *indicator weight* pada dilihat pada Tabel 6.

Berdasarkan hasil estimasi pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa dimensi pembelajaran organisasional (lv\_COMMIT, lv\_VSHARE, dan lv\_OMIND) sudah memenuhi syarat validitas untuk konstruk formatif karena memiliki nilai signifikan  $p < 0,05$  dan tidak ada multikolinieritas ( $VIF < 2,5$ ). Sedangkan untuk beberapa indikator kinerja (kp1, kp2, kp4, kp5, dan kp6) belum memenuhi syarat untuk validitas konstruk formatif karena  $VIF > 2,5$ . Oleh karena itu indikator yang tidak memenuhi syarat tersebut harus dikeluarkan dari model dan selanjutnya model di estimasi ulang untuk mendapatkan konstruk formatif yang memenuhi persyaratan. Tabel 7 menunjukkan hasil estimasi ulang. Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa baik dimensi pembelajaran organisasional dan indikator kinerja sudah memenuhi syarat validitas konstruk formatif dengan nilai  $p$  value  $< 0,05$  dan  $VIF < 2,5$ .

Tabel 6  
Hasil *Indicator Weight*

	PO	Kinerja	P value	VIF
lv_COMMIT	0.451		<0,01	1.642
lv_VSHARE	0.425		<0,01	1.493
lv_OMIND	0.377		<0,01	1.254

Kp1		0.160	<0,01	3.358
Kp2		0.153	<0,01	4.249
Kp3		0.117	<0,01	1.429
Kp4		0.152	<0,01	2.996
Kp5		0.161	<0,01	3.718
Kp6		0.166	<0,01	3.924
Kp7		0.161	<0,01	2.301
Kp8		0.109	<0,01	1.479
Kp9		0.130	<0,01	1.697
Kp10		0.125	<0,01	1.559

Tabel 7  
Hasil *Re-Estimated Indicator Loading*

	PO	Kinerja	P value	VIF
Lv_COMMIT	0.451		<0,01	1.642
Lv_VSHARE	0.425		<0,01	1.493
Lv_OMIND	0.377		<0,01	1.254
Kp3		0.245	<0,01	1.303
Kp7		0.306	<0,01	1.564
Kp8		0.280	<0,01	1.445
Kp9		0.287	<0,01	1.403
Kp10		0.296	<0,01	1.472

Kemudian hasil uji reliabilitas kontruks pembelajaran organisasional dan kinerja dapat dilihat pada Tabel 8. Dari tabel tersebut *composite reliabilty* telah memenuhi syarat diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional dan kinerja telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk.

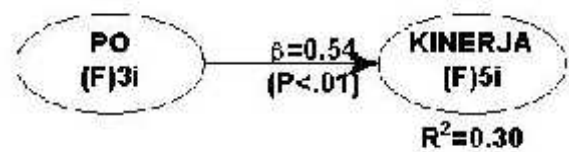
Tabel. 8  
Composite Reliability  
Pembelajaran Organisasional dan Kinerja

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
PO	0,837	Reliabel
Kinerja	0,900	Reliabel

## 4. Pembahasan

### 4.1 Model Struktural

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan nilai signifikansi yang ditentukan berdasarkan nilai p. Besarnya nilai koefisien masing-masing jalur dapat dilihat dari nilai *original sample* ( $\beta$ ) antar konstruk. Penggambaran model struktural penelitian beserta nilai koefisien masing-masing jalur serta nilai  $R^2$  untuk konstruk dependen yaitu konstruk pembelajaran organisasional (OP) dan kinerja perusahaan (KINERJA) dituniukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1. Model Struktural Pembelajaran Organisasional dengan Kinerja

Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa pembelajaran organisasional (PO) berhubungan positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,54,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,30.

*Goodness-of-Fit (GoF) model* dapat dilihat dari besarnya APC, ARS, dan AVIF. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan WarpPLS diketahui bahwa hasil perolehan APC sebesar 0.544 dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan untuk ARS sebesar 0.296, dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan AVIF=1.827 < 5. Hal ini menunjukkan bahwa *Goodness-of-Fit (GoF) model* baik.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan dengan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan gambar terlihat bahwa pembelajaran organisasional (PO) berhubungan positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA), maka hipotesis penelitian terdukung.

Hasil penelitian ini memperjelas penelitian sebelumnya (Slater & Narver, 1995) yang menemukan hubungan yang positif antara pembelajaran organisasional dengan kinerja perusahaan. Dalam konteks UMKM hasil penelitian mendukung pernyataan bahwa penekankan pada pembelajaran organisasional akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

## 5. Simpulan, Keterbatasan dan Saran

### 5.1 Simpulan

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian yang terkait dengan pembelajaran organisasional dan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan *setting* pada UMKM dalam kondisi persaingan dinamis dengan diperlakukannya CAFTA sejak Januari 2010.

Berdasarkan pada hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Kemudian dari nilai *GoF* termasuk baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada kondisi persaingan dinamis pembelajaran organisasional berhubungan positif dengan kinerja UMKM. UMKM yang melakukan pembelajaran organisasional yang menekankan pada komitmen untuk belajar, proses berbagi visi dan berpikiran terbuka untuk menerima pengetahuan baru akan meningkat kinerjanya.

### 5.2 Keterbatasan dan Saran

Dalam penelitian ini peneliti penulis menyadari adanya beberapa keterbatasan penelitian sehingga penelitian ini masih dirasakan kurang sempurna. Beberapa keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan data persepsian untuk mengukur kinerja UMKM karena sangat terbatasnya data laporan keuangan yang dimiliki oleh UMKM. Kondisi yang demikian berpotensi menimbulkan adanya laporan diri (*self report*) dari manajer/pemilik untuk menilai kinerja perusahaan mereka lebih dari keadaan sesungguhnya. Peneliti selanjutnya perlu melakukan pengontrolan atas penilaian perusahaan dengan dilengkapi dengan data laporan keuangan.
2. Penelitian ini menggunakan responden tunggal yang mewakili UMKM sehingga berpotensi menimbulkan *common method bias*. Peneliti selanjutnya perlu mengontrol hal ini dengan menyebarkan kuesioner untuk masing-masing variabel independent, dependen, serta mediator pada jangka waktu yang berbeda. Selain itu dengan cara responden untuk setiap UMKM terdiri dari

2 responden yang mana masing-masing responden menjawab item pertanyaan dari variabel yang berbeda.

## Daftar Pustaka

- Coper, D.R. & Schindler, P.S. 2006. **Business research methods**. New York. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Day, G.S. 1994. Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31
- Fiol, M. & Lyles, M. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 808-813
- Ghozali, I. 2006. **Structural equation modeling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS)**. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tanham, R. L., & Black, W. C. 2006. **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River, New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Harison, R.T. & Leitch, C.M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 351-371
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The contribution processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Jantunen, A., Puumalainen, S., Samisarenketo, & Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3): 223-243
- Jogiyanto, H. M. 2009. **Konsep dan aplikasi Partial Least Square (PLS) untuk penelitian empiris**. Yogyakarta: BPFE
- Jose C. Casillas, Ana M. Moreno, Jose' L. Barbero. 2011. Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy* 2: 90-100
- Kemenkop dan UMKM Republik Indonesia. 2012. Indikator makro ekonomi UMKM: kinerja UMKM dalam perekonomian Indonesia 2012 Makalah Seminar
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 2001. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 135-172
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. **Organization Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill



Senge, P.M. 1990. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.

Senge, P. M. (2000). **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization**. São Paulo: Best Seller, p. 352

Sinkula, J.M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(Januari, 35-45

Sinkula, J.M., Baker, W.E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.

Slater, S. F., & Naver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74

Slater, S. F., & Naver, J. C. 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48: 69-73

Tobin, D.R. 1993. **Re-education the corporation. Foundation for the learning organization**. Essex Junction, VT: Oliver Wright.

Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. Research note and commentaries: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small

and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314

## Biografi Penulis

**Penulis Pertama** adalah dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Magister Sains ilmu Manajemen, dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia, pada tahun 2012. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada manajemen strategik, kewirausahaan, dan UMKM. Untuk informasi lebih lanjut, beliau dapat dihubungi melalui [mulatosantosa@yahoo.com](mailto:mulatosantosa@yahoo.com)

**Penulis Kedua** adalah dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Muhammadiyah Magelang, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Magister Sains ilmu Manajemen, dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia, pada tahun 2003. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada manajemen operasi, kewirausahaan, dan UMKM. Untuk informasi lebih lanjut, beliau dapat dihubungi melalui [mnatsirumm@gmail.com](mailto:mnatsirumm@gmail.com)