



Sertifikat

Diberikan kepada

Mulato Santosa, SE, M.Sc


sebagai

Pemakalah


Seminar dan *Call for Paper*
3rd 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



3rd Economics & Business
Research Festival
Ari Budi Kristanto, SE., MM
Ketua Panitia



Sertifikat

Diberikan kepada

Drs. Muhammad Natsir, M.Si

sebagai

Pemakalah

Seminar dan *Call for Paper*
3rd 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 simultan 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, 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:

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, keberbagian 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 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 *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* (β) 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 β sebesar 0,4, $p < 0,01$, dan $R^2 0,37$. Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasional (OP) dengan β sebesar 0,72, $p < 0,01$, dan $R^2 0,51$. Selanjutnya pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan β 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 β sebesar 0,4, $p < 0,01$, dan $R^2 0,37$. Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasional (OP) dengan β sebesar 0,72, $p < 0,01$, dan $R^2 0,51$. Selanjutnya pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan β 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 β 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 β sebesar 0,72, $p < 0,01$, dan $R^2 0,51$ dan berhubungan signifikan dengan kinerja perusahaan dengan β 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: 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%

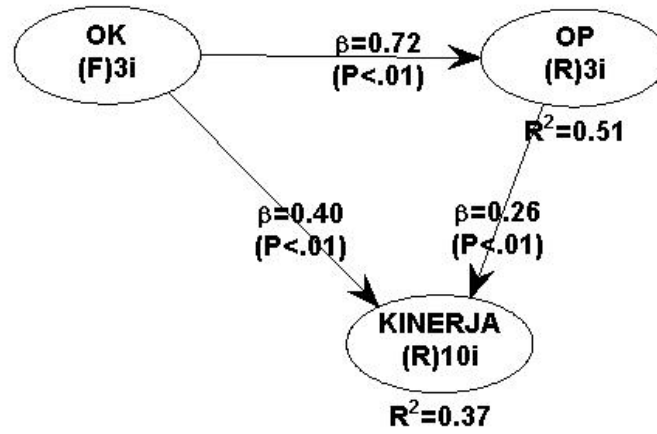
Lampiran 3: Tabel 3. Composite Reliability Tabel 3.

Tabel 3.
Composite Reliability

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

Lampiran 4: Gambar 1. Model Struktural

Model Struktural



Gambar 1
Model Struktural