

KARAKTERISTIK WIRAUSAHA, KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN, DAN STRATEGI SEBAGAI PENENTU KINERJA BISNIS

(Studi pada Usaha Kecil Menengah Binaan di Kabupaten Malang)

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**ENDI SARWOKO
0930202011**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2013**

JUDUL DISERTASI

Karakteristik Wirausaha, Kompetensi Kewirausahaan, dan Strategi sebagai Penentu Kinerja Bisnis (Studi pada Usaha Kecil Menengah Binaan di Kabupaten Malang)

Nama mahasiswa : Endi Sarwoko
NIM : 0930202011
Program Studi : Ilmu Manajemen
Minat : Manajemen Sumberdaya Manusia

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Surachman, SE., MSIE
Ko-Promotor 1 : Prof. Armanu, SE., M.Sc., Ph.D
Ko-Promotor 2 : Prof. Dr. Djumilah Hadiwidjojo, SE.

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. M.S. Idrus, SE., M.Ec., Ph.D
Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE.,SU
Dosen Penguji 3 : Dr. Siti Aisjah, SE.,MS
Dosen Penguji 4 : Prof. Drs. EC. Budiman Christiananta, MA.,P.hD
Dosen Penguji 5 : Prof. Dr. Budi Eko S, M.Ed., M.Si

Tanggal Ujian : 22 Januari 2013

a.n. Dekan
Ketua Program Studi

Prof. Armanu, SE., M.Sc., Ph.D

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Disertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Doktor) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan ayat 70).

Malang, 22 Januari 2013

Mahasiswa

Endi Sarwoko

09030202011

RIWAYAT HIDUP

Endi Sarwoko, lahir di kota Lumajang, 15 Mei 1970, anak kedua dari bapak Subyatur Ridwan dan ibu Sugimah, pendidikan Sekolah Dasar sampai SMA diselesaikan di kota Lumajang lulus tahun 1988, studi di Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang, dan lulus dari Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Merdeka Malang tahun 2002. Pengalaman kerja sebagai Tenaga Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang sejak tahun 2006 sampai dengan sekarang.

Malang, Januari 2013

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul "Karakteristik Wirausaha, Kompetensi Kewirausahaan, dan Strategi Sebagai Penentu Kinerja Bisnis (Studi pada Usaha Kecil Menengah Binaan di Kabupaten Malang). Disertasi ini merupakan persyaratan untuk mencapai gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Selama proses penyelesaian Disertasi ini, penulis telah banyak memperoleh bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik materiil maupun moril. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi & Bisnis.
2. Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Ketua Pengelola Pascasarjana Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc., selaku Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang, sekaligus sebagai Ko-Promotor yang penuh ketulusan dan bijaksana memberikan bimbingan, arahan, dan nasihat selama proses penyelesaian studi maupun disertasi ini.
5. Prof. Dr. Surachman, SE.,MSIE., selaku Promotor yang dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, dan nasihat selama proses penyelesaian disertasi ini.
6. Prof. Dr. Djumilah Hadiwidjojo, SE. selaku Ko-Promotor yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan nasihat yang sangat berharga selama proses penyelesaian disertasi ini.
7. Prof. M.S. Idrus, SE., M.Ec., Ph.D., sebagai Penguji Internal yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga untuk kesempurnaan disertasi ini.
8. Prof. Dr. Margono, SE.,SU., sebagai Penguji Internal yang telah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan disertasi ini.
9. Dr. Siti Aisjah, SE.,MS., sebagai Penguji Internal yang telah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan disertasi ini.
10. Prof. Drs. EC. Budiman Christiananta, MA.,P.hD dari Universitas Airlangga Surabaya, yang telah bersedia menjadi Penguji Eksternal sidang ujian akhir disertasi ini, dan telah memberikan saran dan masukan untuk penyempurnaan disertasi ini.

11. Prof. Dr. Budi Eko S, M.Ed.,M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang, yang telah bersedia menjadi Penguji Eksternal sidang ujian akhir disertasi ini, dan telah memberikan saran dan masukan untuk penyempurnaan disertasi ini.
12. Rektor Universitas Kanjuruhan Malang yang telah memberikan ijin dan dukungan untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
13. Dekan Fakultas Ekonomi dan Ketua Program Studi Manajemen Universitas Kanjuruhan Malang yang selalu memberikan dukungan selama penulis menempuh studi.
14. Seluruh Dosen pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan selama penulis menempuh studi.
15. Seluruh Karyawan di lingkungan Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya yang telah banyak membantu penulis dalam urusan administrasi selama menempuh studi.
16. Teman-teman mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen angkatan tahun 2009, yang banyak membantu selama menempuh studi, baik melalui diskusi-diskusi maupun *sharing* materi.
17. Ucapan terima kasih ditujukan kepada para sahabat dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang, yang selalu memotivasi agar studi ini cepat selesai.
18. Sujud dan terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis persembahkan kepada Ibunda tercinta Sugimah, atas dorongan yang kuat dan segala doanya.
19. Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada istri tercinta Iva Nurdiana, SE.,MM., yang dengan sabar dan tulus mendukung penulis selama menyelesaikan studi, anak-anak tercinta Faustina Zahra Qotrunnada dan Muhammad. Aldwin Priyatama, terima kasih atas doa dan pengorbanannya.

Malang, Februari 2013

Penulis

ABSTRAK

Endi Sarwoko, Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, 25 Januari 2013. **Karakteristik Wirausaha, Kompetensi Kewirausahaan, dan Strategi Sebagai Penentu Kinerja Bisnis (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah Binaan di kabupaten Malang)**. Promotor: Surachman, Ko-Promotor: Armanu, Djumilah Hadiwidjojo.

Usaha Kecil Menengah (UKM) memiliki peran yang strategis bagi perekonomian Indonesia, karena memiliki peran dalam penyerapan tenaga kerja dan pembentukan Produk Domestik Bruto. Walaupun UKM memiliki peran strategis namun tingkat keberhasilan usahanya masih rendah, sehingga perlu diketahui faktor-faktor yang menentukan keberhasilan UKM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis di UKM binaan Kabupaten Malang, menganalisis pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh kompetensi kewirausahaan, pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh strategi, dan menganalisis pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh strategi.

Sampel yang digunakan 147 orang pemilik usaha kecil dan menengah binaan di Kabupaten Malang, diambil dengan teknik *Proportional Random Sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan Kuesioner, dan teknik analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik wirausaha mengarahkan perilaku melalui penciptaan kompetensi kewirausahaan pemilik UKM. Selanjutnya kinerja bisnis ditentukan oleh kompetensi kewirausahaan pemilik UKM. Kompetensi kewirausahaan juga mampu meningkatkan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha, kemampuan pelaksanaan strategi inilah yang menentukan kinerja bisnis. Jadi seorang wirausaha tanpa memiliki kompetensi kewirausahaan tidak akan mampu memperkuat pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha dan tidak akan mampu mencapai kinerja bisnis.

Kata kunci: karakteristik wirausaha, kompetensi kewirausahaan, strategi, kinerja bisnis

ABSTRACT

Endi Sarwoko, Doctorate Program in Management Science, Economics and Business Faculty Brawijaya University, January 22th 2013. **Entrepreneurial Characteristics, Entrepreneurial Competency, and Strategies as Determinant of Business Performance (Studi on SMEs in Malang regency)**. Promotor: Surachman, Co-promotors: Armanu, and Djumilah Hadiwidjojo.

Small and medium enterprises (SMEs) have a strategic role for the Indonesian economy because capable of absorbing labor, and the establishment of the gross domestic product. Although SMEs have a strategic role but his success rate is still low, so as to know the factors that determine the success of SMEs. The objective of this research is to analyze the characteristics of entrepreneur influence on business performance, to analyze the characteristics of entrepreneur influence on business performance that is mediated by competence, to analyze the characteristics entrepreneur influence on business performance that is mediated by strategy, and to analyze the entrepreneurial competencies influence on business performance that is mediated by strategy.

The sample used 147 owners of SMEs in Malang region, taken with a Proportional Random Sampling techniques. The technique of data collection using the questionnaire, and techniques of data analysis using the Structural Equation Modelling (SEM).

The results showed that the characteristics of entrepreneur drive behavior through the creation of entrepreneurial competencies of SMEs owners. Next business performance is determined of entrepreneurial competencies. Entrepreneurial competencies are also capable of enhancing the implementation of the strategy for business growth, capacity implementation strategies that determine the business performance. So an entrepreneur without having the entrepreneurial competencies won't be able to strengthen the implementation of the business strategy and will not be able to achieve business performance.

Keywords: Entrepreneurial characteristics, entrepreneurial competencies, business performance

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Mu, penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul: “Karakteristik Wirausaha, Kompetensi Kewirausahaan, dan Strategi sebagai Penentu Kinerja Bisnis (Studi pada Usaha Kecil Menengah Binaan di Kabupaten Malang). Di dalam Disertasi ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: 1) pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis; 2) pengaruh pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh kompetensi kewirausahaan; 3) pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh strategi; 4) pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh strategi.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 22 Januari 2013

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	13
1.3. Tujuan Penelitian.....	14
1.4. Manfaat Penelitian.....	15
1.4.1. Manfaat Teoritis	15
1.4.2. Manfaat Praktis.....	16
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	17
2.1. Kajian Teori	17
2.1.1. Kewirausahaan (<i>Entrepreneurship</i>).....	17
2.1.2. Kinerja Bisnis (<i>Business Performance</i>).....	22
2.1.3. Karakteristik Wirausaha (<i>Characteristics of Entrepreneurs</i>).....	25
2.1.4. Kompetensi Kewirausahaan (<i>Entrepreneurial Competencies</i>).....	37

2.1.5. Strategi Pertumbuhan Usaha.....	44
2.1.6. Usaha Kecil Menengah.....	50
2.2. Kajian Empirik.....	54
2.2.1. Karakteristik wirausaha dan kinerja bisnis	54
2.2.2. Karakteristik wirausaha dan kompetensi kewirausahaan.....	59
2.2.3. Karakteristik kewirausahaan dan strategi pertumbuhan usaha	59
2.2.4. Kompetensi kewirausahaan dan kinerja bisnis	62
2.2.5. Kompetensi kewirausahaan dan strategi pertumbuhan usaha	68
2.2.6. Strategi usaha dan kinerja bisnis	69
BAB III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN	72
3.1. Kerangka Konsep	72
3.2. Hipotesis Penelitian	78
3.2.1. Hubungan Karakteristik wirausaha dengan Kinerja Bisnis	78
3.2.2. Hubungan karakteristik wirausaha dengan kompetensi Kewirausahaan.....	79
3.2.3. Hubungan kompetensi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis	80
3.2.4. Hubungan karakteristik wirausaha dengan strategi pertumbuhan usaha	81
3.2.5. Hubungan strategi pertumbuhan usaha dengan kinerja bisnis	82
3.2.6. Hubungan kompetensi kewirausahaan dengan strategi pertumbuhan usaha	83
BAB IV. METODE PENELITIAN	85
4.1. Pendekatan Penelitian.....	85
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	85
4.3. Metode Pengambilan Sampel.....	86
4.4. Metode Pengumpulan Data	87

4.5.	Definisi Variabel dan Pengukuran	88
4.6.	Uji Instrumen Penelitian.....	92
4.7.	Analisis Data.....	93
4.7.1.	Metode Statistik Deskriptif	93
4.7.2.	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	93
BAB V.	HASIL DAN PEMBAHASAN	102
5.1.	Deskripsi Karakteristik Responden.....	102
5.2.	Deskripsi Variabel Penelitian	104
5.2.1.	Variabel Karakteristik Personal.....	104
5.2.2.	Variabel Kompetensi Kewirausahaan	106
5.2.3.	Variabel Strategi Kewirausahaan.....	109
5.2.4.	Variabel Kinerja Bisnis	111
5.3.	Hasil Pengujian Asumsi Model Persamaan Struktural	113
5.4.	Penilaian Kesesuaian model (<i>Goodness of Fit</i>).....	115
5.5.	<i>Estimasi Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis</i>	<i>118</i>
5.6.	Pengujian Hipotesis	124
5.7.	Pembahasan.....	133
5.7.1	Faktor Loading Indikator Variabel Penelitian	131
5.7.2.	Pengaruh karakteristik personal terhadap kinerja Bisnis	141
5.7.3.	Pengaruh karakteristik personal terhadap kinerja bisnis yang dimediasi kompetensi kewirausahaan	144
5.7.4.	Pengaruh karakteristik personal terhadap kinerja bisnis yang dimediasi strategi.....	147
5.7.5.	Pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis yang dimediasi strategi	149
5.8.	Kontribusi Penelitian	150
5.8.1.	Kontribusi Teoritis	150
5.8.2.	Kontribusi Praktis	155
5.9.	Keterbatasan Penelitian.....	157

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	158
6.1. Kesimpulan	158
6.2. Saran	159
DAFTAR PUSTAKA	161
LAMPIRAN	170

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Perkembangan Usaha Kecil Menengah yang Teridentifikasi...	4
Tabel 3.1. Ringkasan Hubungan Hubungan antar Variabel	78
Tabel 4.1. Jumlah UKM Kabupaten Malang Sektoral yang Dibina Tahun 2011	87
Tabel 4.2. Variabel, Indikator dan Item Pertanyaan	91
Tabel 4.3. Kriteria <i>goodness of fit</i>	101
Tabel 5.1. Karakteristik Responden	103
Tabel 5.2. Deskripsi Variabel Karakteristik Personal (X).....	105
Tabel 5.3. Deskripsi Variabel Kompetensi Kewirausahaan (Y1).....	107
Tabel 5.4. Deskripsi Variabel Strategi (Y2)	109
Tabel 5.5. Deskripsi Variabel Kinerja Bisnis (Y3)	112
Tabel 5.6. Pengujian Asumsi Linearitas	115
Tabel 5.7. Hasil Pengujian <i>Goodness of Fit</i>	116
Tabel 5.8. Evaluasi Konstruksi Karakteristik Personal.....	119
Tabel 5.9. Evaluasi Konstruksi Kompetensi Kewirausahaan	121
Tabel 5.10. Evaluasi Konstruksi Strategi	122
Tabel 5.11. Evaluasi Konstruksi Kinerja Bisnis	123
Tabel 5.12. Hasil pengujian hipotesis penelitian	125
Tabel 5.13. Bobot Faktor dan Rerata Variabel Karakteristik Personal	134
Tabel 5.14. Bobot Faktor dan Rerata Variabel Kompetensi Kewirausahaan.....	136
Tabel 5.15. Bobot Faktor dan Rerata Variabel Strategi.....	138
Tabel 5.16. Bobot Faktor dan Rerata Variabel Kinerja Bisnis	140

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir tentang Kewirausahaan	21
Gambar 2.2. Ciri-ciri Karakter Wirausaha.....	34
Gambar 2.3. Model Konseptual Hubungan Owner/Manager Terhadap Kinerja	54
Gambar 2.4. Model Konseptual Hubungan <i>Atributte Characteristics, Values and Expectations, Management Practices, and Business Performance</i>	57
Gambar 2.5. Model Konseptual Hubungan <i>Gender, Personal Values, Business Strategies and Firm Performance</i>	60
Gambar 2.6. Model Konseptual Hubungan <i>Entrepreneueial Competencies dan Entrepreneurial Success</i>	62
Gambar 2.7. Model Konseptual Hubungan <i>Entrepreneurial Competencies dengan Firm Performance</i>	64
Gambar 2.8. Model Konseptual Hubungan <i>Distinctive Capabilities dengan Performance</i>	66
Gambar 2.9. Model Konseptual Hubungan Kompetensi SDM dengan Kinerja UKM.....	67
Gambar 2.10. Model Konseptual Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Strategi Bersaing dengan Kinerja	70
Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian	77
Gambar 4.1. Diagram Jalur.	95
Gambar 5.1. Confirmatory Factor Analysis Variabel Karakteristik.....	119
Gambar 5.2. Confirmatory Factor Analysis Variabel Kompetensi Kewirausahaan	120
Gambar 5.3. Confirmatory Factor Analysis Variabel Strategi	122
Gambar 5.4. Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja Bisnis.....	123
Gambar 5.5. Hasil Analisis Model Persamaan Struktural.....	126

Gambar 5.6.	Karakteristik Wirausaha dengan Kinerja Bisnis	127
Gambar 5.7.	Efek Mediasi Kompetensi Kewirausahaan Terhadap Hubungan Karakteristik Personal dengan Kinerja Bisnis ...	128
Gambar 5.8.	Efek Mediasi Strategi Terhadap Hubungan Karakteristik Personal dengan Kinerja Bisnis	129
Gambar 5.9.	Efek Mediasi Strategi Terhadap Hubungan Kompetensi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis	130
Gambar 5.10.	Diagram Jalur Hubungan Antar Konstruk	132

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner	171
Lampiran 2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	177
Lampiran 3.	<i>Descriptive Statistics</i>	181
Lampiran 4.	<i>Frequency Table</i>	183
Lampiran 5.	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>	191
Lampiran 6.	Uji Normalitas	199
Lampiran 7.	Uji Outlier	200
Lampiran 8.	Uji Linearitas	203
Lampiran 9.	Model Struktural.....	209
Lampiran 10.	<i>Structure Equation Modelling</i>	210

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2011 menyebutkan bahwa jumlah penduduk miskin di Indonesia pada tahun 2011 sebanyak 30,02 juta orang atau 12,49% dari penduduk Indonesia. Sedangkan tingkat pengangguran terbuka (TPT) di Indonesia mencapai 6,56 persen. Untuk mengatasi masalah tersebut, maka pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan solusi yang dapat dipilih, karena terbukti UMKM memberikan kontribusi yang penting dan besar dalam menyediakan lapangan pekerjaan dan pendapatan bagi masyarakat Indonesia, serta mampu bertahan dalam kondisi pertumbuhan perekonomian yang kurang baik (Badan Pusat Statistik, 2011).

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah sektor ekonomi nasional yang strategis dan menyangkut hajat hidup orang banyak, sehingga menjadi tulang punggung perekonomian nasional. Peran UMKM pada perekonomian Indonesia begitu strategis, berdasarkan data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, pada tahun 2011 jumlah UMKM mencapai 55,2 juta unit usaha dan merupakan 99,99% dari pelaku usaha nasional. Kontribusi UMKM pada penyerapan tenaga kerja mencapai 101,7 juta orang atau 97,24% dari total penyerapan tenaga kerja yang ada. Jumlah ini meningkat 2,33% dibandingkan tahun 2011. Kontribusi UMKM terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2011 adalah mencapai 57,94% (Kementerian Koperasi dan UKM, 2011).

Menyadari kondisi tersebut Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah telah melakukan upaya-upaya

pemberdayaan UKM baik pemberdayaan sumberdaya manusia, maupun pemberian kemudahan akses modal, serta kemudahan akses pasar. Salah satu upaya yang sudah dilakukan pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UMKM adalah mencanangkan penumbuhan 6 juta unit usaha baru di Indonesia selama periode tahun 2005 – 2009. Sekitar 5,3 juta unit usaha baru diprediksikan akan tumbuh secara alami pada sektor-sektor ekonomi yang telah ada, sedang 700.000 unit usaha baru perlu diarahkan pada sektor-sektor usaha yang berbasis pengetahuan dan teknologi serta sektor yang mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing perekonomian nasional (Lestari, 2007).

Komitmen pemerintah untuk menumbuhkan usaha kecil dan menengah juga dapat dilihat dari upaya Kementerian Pendidikan Nasional yang mengeluarkan program-program kewirausahaan bagi mahasiswa dalam rangka menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan dan meningkatkan aktivitas kewirausahaan, dengan tujuan agar supaya para lulusan perguruan tinggi menjadi sumberdaya manusia yang mampu menciptakan lapangan kerja mandiri. Direktorat Ketenagaan Dikti telah mengembangkan beberapa program untuk mendukung terciptanya lulusan perguruan tinggi yang lebih siap bekerja dan menciptakan pekerjaan, dengan memberikan bantuan/hibah bersaing di antaranya *Program Kreativitas Mahasiswa (PKM)*, *Cooperative Education (Co-op)*, dan *Program Mahasiswa Wirausaha (PMW)* yang diharapkan akan menghasilkan alumni yang lebih kompetitif di dunia kerja, dan dihasilkan karya invosi mahasiswa melalui PKM potensial untuk ditindaklanjuti secara komersial menjadi sebuah embrio bisnis berbasis ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (Ipteks). Kebijakan dan program penguatan kelembagaan tersebut diarahkan

untuk mendorong peningkatan aktivitas berwirausaha dan percepatan pertumbuhan wirausaha–wirausaha baru berbasis IPTEKS.

Kalangan akademis-pun memiliki ketertarikan yang kuat terhadap pengembangan wirausaha dengan melakukan kajian-kajian mulai dari faktor-faktor penentu keberhasilan UKM, faktor penghambat, maupun model-model pengembangan UKM. Berbagai seminar tentang kewirausahaan juga telah dilaksanakan oleh perguruan-perguruan tinggi, bahkan perguruan tinggi berkomitmen mendeklarasikan sebagai *Entrepreneur University*. Fenomena ini tidak lain menunjukkan adanya kesadaran dari berbagai kalangan bahwa tumbuhnya kewirausahaan di masyarakat saat ini adalah menjadi pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah pertumbuhan ekonomi dan pengangguran, khususnya di negara-negara berkembang, termasuk di Indonesia.

Pengembangan kewirausahaan beberapa tahun terakhir memang telah menjadi isu lembaga-lembaga ekonomi di seluruh dunia, mulai dari tingkat internasional, nasional, sampai di daerah-daerah. Kecenderungan ini adalah keyakinan bahwa kewirausahaan adalah kunci untuk sejumlah hasil-hasil sosial yang diinginkan, termasuk pertumbuhan ekonomi, pengangguran yang lebih rendah, dan modernisasi teknologi (Baumol, 1990). Pertanyaan yang sering dikemukakan oleh para ahli adalah “Apa yang membuat beberapa orang lebih berjiwa kewirausahaan dari yang lain? Dapatkah para pembuat kebijakan melakukan sesuatu untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan?” (Licht, 2007).

Unit Usaha Kecil dan Menengah yang teridentifikasi di Kabupaten Malang tahun 2011 mencapai 11,779 unit usaha yang tersebar pada 33 kecamatan, mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 101.808 orang, dengan omzet mencapai Rp 261.401.000,- Dari jumlah UKM tersebut hanya sebanyak

27 usaha saja (0,031%) yang sudah mampu menembus pasar ekspor, 23 usaha (0,026%) yang berpotensi ekspor dan memiliki produk andalan (Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil Menengah Kabupaten Malang). Hal ini menunjukkan bahwa banyaknya jumlah UKM walaupun disatu sisi menjadi penyumbang laju pengangguran, tetapi perkembangannya masih belum optimal atau dapat dikatakan bahwa tingkat keberhasilan usahanya rendah. Hal ini merupakan fenomena yang dihadapi dalam perkembangan UKM, sehingga perlu diketahui berbagai faktor yang mendukung keberhasilan pertumbuhan UKM tersebut, sehingga tujuan-tujuan pemberdayaan UKM baik oleh pemerintah dan lembaga pendidikan dapat tercapai.

Tabel 1.1
Perkembangan Usaha Kecil Menengah yang Teridentifikasi
di Kabupaten Malang

No	Uraian	Satuan	2009	2010	2011
A	Usaha Kecil				
1	Perdagangan	Unit	9.862	9.897	9.946
2	Industri Pertanian	Unit	911	936	965
3	Industri Non Pertanian	Unit	386	411	432
4	Aneka Usaha	Unit	249	274	301
B	Usaha Menengah				
1	Perdagangan	Unit	34	44	56
2	Industri Pertanian	Unit	15	20	27
3	Industri Non Pertanian	Unit	18	28	40
4	Aneka Usaha	Unit	11	16	22
	Jumlah UKM		11.486	11.624	11.779

Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Usaha Mikro, Kecil Menengah Kabupaten Malang, 2012.

Permasalahan yang umumnya dihadapi oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang mempengaruhi kinerja usaha dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi 1) kurangnya permodalan, pada umumnya usaha kecil dan menengah merupakan usaha perorangan yang mengandalkan sumber modal dari pemilik; 2) rendahnya kualitas sumber daya manusia dari segi pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan yang berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan

usahanya; 3) lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar. Sedangkan faktor eksternal meliputi: 1) iklim usaha belum sepenuhnya kondusif, 2) terbatasnya sarana dan prasarana usaha; 3) sifat produk dengan *lifetime* pendek, 4) terbatasnya kemampuan mengakses pasar yang lebih luas (Hafsah, 2004).

Pertumbuhan usaha kecil merupakan masalah yang kompleks dan multidimensi dalam lingkup dan karakter. Hal ini mencakup konvergensi dari ambisi pemilik/manajer, kompetensi, faktor-faktor internal organisasi, sumberdaya dan infrastruktur, hubungan eksternal dan jaringan (Shaw and Conway, 2000). Street & Cameron (2007) menyatakan bahwa *performance/success* usaha ditentukan oleh beberapa faktor yaitu: *individual characteristics, organizational characteristic, relationship and enviromental characteristics, strategy development and planning, serta organizational development*.

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan UKM penting untuk diketahui karena masih rendahnya tingkat keberhasilan usaha. O'Regan *et al.* (2005) menyatakan bahwa penciptaan UKM lebih berpotensi menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan perdagangan, dan peningkatan PDB di wilayah tersebut. Kirby dan Kaiser (2003) menyatakan bahwa usaha kecil menengah memiliki beberapa masalah dalam pertumbuhannya. Masalah tersebut disebabkan kurangnya nilai-nilai entrepreneur, pembiayaan, dan pasar. Faktor-faktor eksternal lainnya seperti lingkungan *macroeconomic*, kebijakan dan peraturan pemerintah, dan ketersediaan prasarana fisik juga mempengaruhi pertumbuhan, oleh karena itu penting untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan *small business*.

Studi tentang faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha kecil dapat dikelompokkan menjadi faktor eksternal dan faktor internal. Penelitian yang fokus pada faktor eksternal akan mengkaji tentang peran pemerintah dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan usaha kecil, sedangkan faktor internal yang menentukan kesuksesan usaha meliputi variabel organisasi dan variabel individu (karakteristik individu). Variabel organisasi yang berdampak pada kinerja organisasi meliputi sumberdaya organisasi, kompetensi perusahaan, budaya organisasi, dan struktur (Covin & Slevin, 1991). Variabel individu bisa dilihat dari orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) (Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund & Shepherd, 2005;), nilai-nilai individu (*personal value*), ciri-ciri kepribadian (*personality trait*) (Kotey and Meredith, 1997; Blackman, 2003; Verheul *et al.*, 2002; Boohene *et al.*, 2008, Nimalathan, 2008), faktor psikologis, modal sosial, pendidikan dan pengalaman (Sorensen & Chang, 2006); pengalaman pemilik/manajer (Wijewardana and Cooray, 1996; Lee and Tsang, 2001), kompetensi kewirausahaan (Baum *et al.*, 2001; Man *et al.*, 2002; Man & Lau, 2005; Li, 2009; Ahmad, *et al.*, 2010). Markman (2007) berpendapat bahwa pengusaha adalah mereka yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menjadi pemimpin strategis untuk usaha mereka, di mana tindakan mereka akan mempengaruhi keberhasilan usaha. Stokes dan Blackburn (2002) menyarankan fokus pada owner sebagai unit analisis dalam memprediksi kesuksesan bisnis pada usaha kecil.

Hasil-hasil penelitian tentang faktor individu yang mempengaruhi kesuksesan bisnis di UKM dapat dibagi dalam 2 kelompok, yaitu kelompok yang fokus pada *personality traits* dan kelompok yang fokus pada kompetensi dari individu-individu dalam proses kewirausahaan (Li, 2009). Penelitian tentang

personality traits yang sering digunakan menguji faktor yang menentukan keberhasilan usaha pada usaha kecil adalah karakteristik *entrepreneur*. Beberapa penelitian telah mengungkapkan bahwa kinerja *small-business* ditentukan oleh karakteristik *owner/manager* (Kotey and Meredith, 1997; Lee dan Tsang, 2001, Blackman, 2003; O'Regan *et al.*, 2005; Solichin, 2005; Zoysa dan Herath, 2007; Nimalathasan, 2008). Kesemuanya menyatakan bahwa *owners/manager* adalah faktor kunci kinerja bisnis. Hasil penelitian Zoysa dan Herath (2007) menunjukkan adanya hubungan antara mental *owner/manager* dengan kinerja pada tahap pertumbuhan usaha yang berbeda, didukung pula oleh Nimalathasan (2008) yang menyatakan adanya hubungan positif antara karakteristik *owner/manager* dengan kinerja bisnis. Blackman (2003) membagi karakteristik *entrepreneur* menjadi 2 tipe yaitu: 1) *attribute* merupakan karakteristik yang ada pada diri *entrepreneur* meliputi: usia, gender, agama, pengaruh keluarga (*family influence*), dan 2) *attained* meliputi kualifikasi pendidikan, dan pengalaman bisnis yang dimiliki. Sorensen dan Chang (2006) menyatakan bahwa *characteristics of entrepreneurs* yang menentukan kesuksesan usaha adalah 1) *psychological factors*; 2) *education and experience*.

Kelompok penelitian yang fokus pada faktor kompetensi berusaha menguji bagaimana pengaruh kompetensi terhadap keberhasilan usaha. Kiggundu (2002) menyatakan bahwa *entrepreneurial competencies* adalah keseluruhan atribut *entrepreneur* yang meliputi sikap, kepercayaan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, dan perilaku yang diarahkan untuk mencapai kesuksesan. Lebih lanjut dinyatakan bahwa kompetensi kewirausahaan bisa menawarkan pandangan yang realistis tentang bagaimana seseorang tahu menjalankan bisnis. Penelitian Ahmad *et al.* (2010)

untuk usaha kecil di Malaysia menemukan bahwa kompetensi kewirausahaan sebagai prediktor kesuksesan bisnis SMEs di Malaysia, bahkan pengaruhnya lebih kuat untuk kondisi lingkungan yang stabil maupun dinamis. Hasil penelitian Man dan Lau (2005) menyatakan bahwa kompetensi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan bisnis. Ardiana *et al.* (2010) menemukan hasil yang berbeda dimana pengetahuan sebagai pengukur kompetensi sumberdaya manusia terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM di Surabaya. Demikian juga Baum *et al.* (2001) menyatakan bahwa kompetensi umum (*organizational skills, opportunities skills*) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan usaha.

Kompetensi kewirausahaan (*entrepreneurial competency*) menggambarkan hubungan antara atribut dan perilaku dari pemilik/manajer terhadap kesuksesan bisnis (Bird, 1995, Man *et al.*, 2002). Ahmad *et al.* (2010) mendefinisikan kompetensi kewirausahaan sebagai karakteristik individu yang mencakup baik sikap (*attitudes*) dan perilaku (*behaviours*), yang memungkinkan pengusaha untuk mencapai dan mempertahankan kesuksesan bisnis. Kinerja usaha akan ditentukan oleh hubungan antara atribut dengan perilaku yaitu bagaimana pemilik/manajer berperilaku dalam menjalankan usahanya, perilaku di sini akan tercermin dalam pelaksanaan strategi usaha.

Li *et al.* (2005) menyatakan bahwa kinerja usaha berhubungan dengan strategi kewirausahaan, dimana faktor lingkungan dan kompetensi perusahaan sebagai variabel moderat. Khusus strategi kewirausahaan memiliki hubungan positif dengan kinerja ketika lingkungan ini sangat tidak pasti dan ketika perusahaan memiliki kompetensi pemasaran yang kuat. Strategi kewirausahaan secara positif berhubungan dengan kinerja usaha karena dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari memulai aktivitas lebih dahulu

dan memanfaatkan peluang yang ada (Covin & Slevin, 1991; Zahra & Covin, 1995). Dalam studinya, Dess & Lumpkin (1997) meneliti bagaimana dampak dari strategi kewirausahaan pada kinerja perusahaan bergantung pada strategi kompetitif dan menemukan beberapa bukti bahwa strategi *cost leadership* dan strategi *entrepreneurship* berinteraksi positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Walaupun para peneliti telah membuktikan bahwa *strategi* adalah faktor kunci kinerja bisnis, tetapi para peneliti lain masih mempertanyakan efektivitas strategi kewirausahaan untuk kondisi yang berbeda, beberapa penelitian menunjukkan bahwa strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja (Gibcus dan Kemp, 2003; Kemp dan Verhoeven, 2002). Covin dan Slevin (1989) tidak menemukan hubungan langsung yang signifikan antara strategi kewirausahaan dan kinerja usaha kecil. Sebaliknya, ditemukan bahwa strategi kewirausahaan dapat mengakibatkan kinerja yang lebih tinggi dalam lingkungan yang berlawanan. Strategi kewirausahaan dalam lingkungan yang berlawanan dapat membantu perusahaan untuk memperoleh atau mempertahankan keunggulan kompetitif secara agresif. Chen *et al.* (2006) yang meneliti strategi kewirausahaan di Taiwan menemukan bahwa strategi kewirausahaan dapat memiliki efek yang berbeda terhadap kinerja usaha, strategi kewirausahaan dan sumber daya berpengaruh terhadap kinerja. Hashim (2000) menyatakan bahwa kinerja usaha kecil menengah di Malaysia bervariasi dalam menentukan pilihan strategi bisnis yang diadopsi.

Pemilik bisnis memainkan peranan penting pada perusahaan kecil dan menengah ketika merumuskan strategi perusahaan. Pemilik usaha bertanggung jawab atas keputusan strategis perusahaan. Tujuan pribadi pemilik menentukan pemahaman dan penggunaan manajemen strategis dan perencanaan (Postma

dan Zwart, 2001). Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara karakteristik pemilik usaha kecil dan menengah terhadap keputusan strategis perusahaan. Karakteristik pemilik usaha kecil menengah yang dimaksud di sini meliputi kebutuhan berprestasi, motivasi, pengalaman usaha, pengaruh keluarga, dll. Pengalaman usaha dari seorang wirausaha satu dengan yang lain akan memiliki pengaruh yang berbeda dalam pengambilan keputusan strategis, karena wirausaha yang pengalaman usahanya lebih lama sudah mampu memprediksi apa yang akan terjadi dalam suatu kondisi tertentu di masa mendatang, sehingga dapat mengambil keputusan strategis yang tepat saat ini. Demikian juga tingkat kebutuhan berprestasi, semakin tinggi kebutuhan berprestasi wirausaha akan mempengaruhi keputusan strategis yang akan diambil karena memiliki keinginan yang besar untuk tujuan, sehingga berani mengambil risiko.

Beberapa studi empiris telah menguji bagaimana hubungan strategi bisnis dengan faktor pemilik. Kinerja usaha ditentukan oleh karakteristik pemilik (*personal value*), dimana *personal value* ini akan mempengaruhi strategi yang dipilih oleh pemilik/manajer (Boohene *et al.*, 2008). Pilihan implementasi strategi pada usaha kecil mencerminkan tujuan dan keinginan pemilik/manajer yang didasarkan pada nilai-nilai pribadi mereka (Kotey and Meredith, 1997; Olson and Currie, 1992).

Masing-masing penelitian tentang hubungan karakteristik *owner/manajer* terhadap strategi bisnis memiliki aspek kajian yang berbeda, Kotey dan Meredith (1997) mengkaitkan *owner/manager personal value* dengan kinerja bisnis, dimana kinerja tinggi tercapai apabila *owner/manager* menerapkan strategi *proactive*. Zoysa dan Herath (2007) melihat hubungan mental *owner/manager* dengan kinerja pada tahap pertumbuhan usaha yang berbeda,

hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat tahap *decline*, jika owner/manager SMEs lebih *entrepreneurial minded*, maka performance menjadi lebih tinggi. Pada saat masa pertumbuhan/maturity, jika owner/manager *administrative minded* maka *performance* menjadi lebih tinggi.

Beberapa penelitian di Indonesia tentang perilaku wirausaha (owner/manager) telah dilakukan oleh Hadiati (2008) yang menyatakan bahwa faktor-faktor lingkungan yang dibedakan dalam faktor internal dan eksternal baik langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap strategi daya saing industri berskala kecil. Berbeda dengan Suci (2009) yang menyatakan bahwa kinerja usaha kecil ditentukan oleh kemampuan manajemen dan strategi bisnis, dimana kemampuan manajemen dan strategi bisnis akan ditentukan oleh orientasi kewirausahaan dari owner/manajer.

Strategi juga dipengaruhi oleh kompetensi yang berbeda dan pengetahuan yang unik dari pemilik. Strategi dan visi strategis membuat arah yang jelas bagi perusahaan dan ini membuktikan menjadi masukan penting bagi kebijakan perusahaan dan keputusan operasional (Philipsen dan Kemp, 2003). Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kompetensi yang dimiliki pengusaha dengan implementasi strategi yang diambil dalam menjalankan usaha.

Berdasarkan kajian-kajian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dilakukan identifikasi sebagai berikut:

1. Secara umum beberapa penelitian tentang kinerja usaha kecil menengah dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), kelompok pertama menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha ditentukan oleh faktor-faktor individu wirausaha, seperti karakteristik personal, kompetensi wirausaha. Kelompok kedua menekankan pada perilaku wirausaha dalam

menjalankan usahanya, termasuk dalam kelompok ini adalah strategi kewirausahaan. Penelitian ini menguji faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha pada UKM, dengan menitikberatkan pada hubungan antara atribut (karakteristik wirausaha dan kompetensi kewirausahaan) dengan perilaku wirausaha (strategi usaha) dalam menentukan kinerja bisnis.

2. Beberapa hasil penelitian masih menunjukkan adanya perbedaan hasil, seperti penelitian tentang pengaruh strategi kewirausahaan terhadap keberhasilan, beberapa temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi kewirausahaan mempengaruhi kinerja usaha, sedangkan yang lain menyatakan strategi kewirausahaan akan berbeda dampaknya pada kondisi yang berbeda. Kemp and Verhoeven (2002) menyatakan bahwa strategi tidak berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan, demikian juga Gibcus dan Kemp (2003) menyatakan bahwa strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja SME's. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya perbedaan strategi antar kelompok SME's tetapi strategi yang dipilih tidak mempengaruhi kinerja SME's. Chen *et al.* (2006) menegaskan bahwa tidak ada jalur tunggal untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan wirausaha. Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja juga masih ada perbedaan hasil di antaranya Kiggundu (2002), Man dan Lau (2005), dan Ahmad *et al.* (2010) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan bisnis, namun Ardiana *et al.* (2010) menyatakan bahwa pengetahuan sebagai pengukur kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu masih perlu diuji tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja UKM, dimana kompetensi dalam

penelitian ini berfungsi sebagai mediasi pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis.

3. Beberapa penelitian telah menunjukkan bukti empiris faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan usaha, yaitu karakteristik *owner/manager* (Lee dan Tsang, 2001, Solichin, 2005; Blackman, 2003; O'Regan *et al.*, 2005; Zoysa dan Herath, 2007; Nimalathasan, 2008), kompetensi kewirausahaan (Kotey and Meredith, 1997; Zoysa dan Herath, 2007; Li, 2009), dan strategi (Hasim, 2000; Li *et al.*, 2005). Masing-masing kelompok penelitian masih fokus pada identifikasi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja usaha, masih sedikit yang meneliti pengaruh karakteristik wirausaha terhadap peningkatan kompetensi kewirausahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja usaha, serta bagaimana pengaruh karakteristik wirausaha terhadap pelaksanaan strategi usaha, yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja bisnis. Penelitian ini berusaha mengisi gap bagaimana pengaruh karakteristik wirausaha terhadap keberhasilan usaha baik secara langsung maupun pengaruh tidak langsung yang dimediasi kompetensi kewirausahaan dan strategi usaha, serta pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja usaha yang dimediasi dengan strategi usaha.

1.2. Rumusan Masalah

Para peneliti sebelumnya melakukan pengujian faktor yang mempengaruhi kinerja *small business*, dinyatakan bahwa kinerja usaha kecil menengah dipengaruhi oleh karakteristik pemilik, dan strategi. Penelitian terbaru mulai memfokuskan pada kompetensi, mengacu pada model

entrepreneurial competency (Man, 2001) yaitu berusaha menggambarkan hubungan antara atribut dan perilaku pemilik bisnis dengan kesuksesan bisnis.

Pada dasarnya strategi bisnis akan ditentukan oleh bagaimana kemampuan seorang wirausaha dalam menghadapi situasi lingkungan yang berubah-ubah, artinya pelaksanaan strategi ditentukan oleh karakteristik wirausaha yang memiliki kompetensi kewirausahaan.

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan bukti empirik tentang peran karakteristik wirausaha terhadap kompetensi kewirausahaan, peran karakteristik wirausaha terhadap strategi, serta pengaruhnya terhadap kinerja bisnis.

Adapun rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik wirausaha berpengaruh secara langsung terhadap kinerja bisnis pada usaha kecil menengah (UKM) di Kabupaten Malang?
2. Apakah kompetensi mampu memediasi pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis usaha kecil menengah (UKM) di Kabupaten Malang?
3. Apakah strategi pertumbuhan usaha mampu memediasi pengaruh karakteristik wirausaha dengan kinerja bisnis usaha kecil menengah (UKM) di Kabupaten Malang?
4. Apakah strategi pertumbuhan usaha mampu memediasi pengaruh kompetensi dengan kinerja bisnis usaha kecil menengah (UKM) di Kabupaten Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh langsung karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis usaha kecil menengah (UKM) di Kabupaten Malang.
2. Menganalisis pengaruh karakteristik wirausaha berpengaruh terhadap kinerja bisnis usaha kecil menengah (UKM) di Kabupaten Malang yang dimediasi oleh kompetensi.
3. Menganalisis pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis usaha kecil menengah (UKM) di Kabupaten Malang yang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja bisnis usaha kecil menengah (UKM) di Kabupaten Malang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam bidang kewirausahaan khususnya tentang karakteristik wirausaha, kompetensi kewirausahaan, dan strategi dalam hubungannya dengan kinerja bisnis usaha kecil dan menengah.
2. Diperoleh gambaran tentang peran kompetensi kewirausahaan sebagai mediasi pengaruh karakteristik personal terhadap kinerja bisnis.
3. Diperoleh gambaran tentang peran strategi usaha sebagai mediasi pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.
4. Bisa menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UKM.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pelaku usaha kecil dan menengah, dengan diketahuinya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis, khususnya kompetensi, dan strategi usaha, maka para pemilik usaha kecil menengah dapat meningkatkan kompetensinya maupun menambah wawasan tentang bagaimana seharusnya strategi usaha diambil guna mencapai kinerja bisnis yang diharapkan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Kewirausahaan (*Entrepreneurship*)

Menurut Alma (2000) istilah kewirausahaan berasal dari terjemahan *entrepreneurship* yang berarti suatu kemampuan dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar sumberdaya, tenaga penggerak, tujuan siasat, kiat dan proses dalam menghadapi tantangan hidup. Suryana (2003) berpendapat bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumberdaya untuk mencari peluang menuju sukses.

Menurut Hisrich *et al.* (2008) kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses penciptaan sesuatu yang baru pada nilai menggunakan waktu dan upaya yang diperlukan, menanggung risiko keuangan, fisik, serta risiko gagal yang mengiringi, menerima imbalan moneter yang dihasilkan, serta kepuasan dan kebebasan pribadi. Definisi ini mengandung makna bahwa kewirausahaan sebagai suatu proses menciptakan sesuatu yang baru dengan keberanian dalam pengambilan risiko untuk mendapatkan imbal hasil. Kewirausahaan adalah sebuah proses dinamis dalam menciptakan tambahan kekayaan. Kekayaan dihasilkan oleh individu yang menanggung risiko utama dalam hal modal, waktu, dan atau komitmen.

Produk atau jasa mungkin dapat terlihat unik ataupun mungkin tidak, tetapi dengan berbagai cara, nilai akan dihasilkan oleh seorang pengusaha dengan menerima dan menempatkan keterampilan dan sumberdaya yang dibutuhkan ini (Hisrich *et al.*, 2008).

Caree and Thurik (2002) menyatakan bahwa kewirausahaan sebagai manifestasi dari kemampuan dan kehendak dari individu-individu terhadap organisasinya baik secara sendiri-sendiri maupun dalam bentuk tim, di dalam dan di luar organisasi, untuk merasakan dan menciptakan peluang ekonomi baru (produk baru, metode baru, skema organisasi baru dan kombinasi produk-pasar yang baru), dan memperkenalkan gagasan-gagasan mereka di pasar dalam menghadapi kendala dan ketidakpastian pasar, dengan cara membuat keputusan terhadap lokasi, bentuk dan penggunaan sumberdaya dan organisasi.

Coulter (2000) mengemukakan bahwa kewirausahaan sering dikaitkan dengan proses, pembentukan atau pertumbuhan suatu bisnis baru yang berorientasi pada perolehan keuntungan, penciptaan nilai, dan pembentukan produk atau jasa baru yang unik dan inovatif. Suryana (2003) mengemukakan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Adapun inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang. Ropke (2004) menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan proses penciptaan sesuatu yang baru (kreasi baru) dan membuat suatu yang berbeda dari yang telah ada (inovasi), tujuannya adalah tercapainya kesejahteraan individu dan nilai tambah bagi masyarakat. Wirausaha mengacu pada orang yang melaksanakan penciptaan kekayaan dan nilai tambah melalui gagasan baru, memadukan sumber daya dan merealisasikan gagasan menjadi kenyataan.

Alma (2000) menyatakan bahwa wirausaha berarti orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Sedangkan Zimmerer dan Scarborough (2002) menyatakan

bahwa wirausaha adalah seseorang yang menciptakan sebuah bisnis baru dengan mengambil risiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumberdaya yang diperlukan untuk mendirikaninya. Nimalathanan (2008) berpendapat bahwa wirausaha adalah setiap orang yang memiliki kualitas dan menggunakannya dalam mendirikan dan menjalankan perusahaan mereka. Pengusaha adalah pendiri perusahaan, mereka merasakan peluang bisnis baru, mengatur bisnis yang sebelumnya tidak ada, langsung menjalankan bisnis menggunakan modal sendiri dan modal pinjaman, mengambil risiko yang terkait, dan menikmati keuntungan sebagai imbalan untuk upaya mereka.

Machfoedz (2004) berpandangan bahwa wirausaha adalah orang yang bertanggungjawab dalam menyusun, mengelola, dan mengukur risiko suatu usaha. Selanjutnya dikemukakan bahwa pada masa sekarang wirausaha melakukan berbagai hal sehingga definisinya menjadi lebih luas. Wirausaha merupakan inovator yang mampu memanfaatkan dan mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat dijual dan dipasarkan, memberikan nilai tambah dengan memanfaatkan upaya, waktu, biaya, kecakapan dengan tujuan mendapatkan keuntungan. Wirausaha adalah pembawa perubahan dalam dunia bisnis yang tidak mudah menyerah dalam berbagai kesulitan untuk mengejar keberhasilan usaha yang dirintis secara terencana.

Meredith (2005) menyatakan bahwa wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan usaha, mengumpulkan sumberdaya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan daripadanya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan kesuksesan. Para wirausaha merupakan pengambil risiko yang telah diperhitungkan. Mereka bergairah

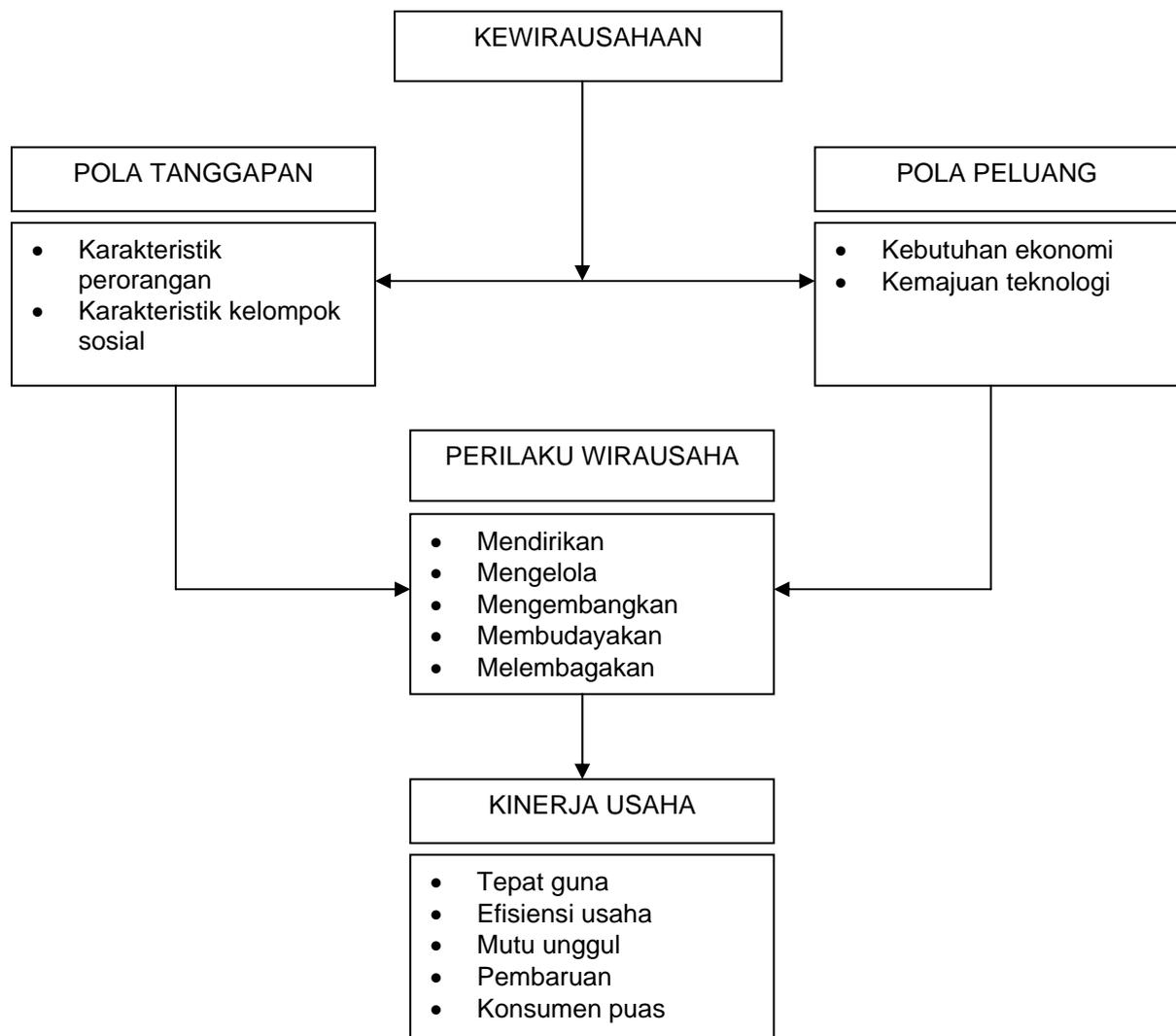
menghadapi tantangan. Wirausaha menghindari situasi risiko rendah karena tidak ada tantangan dan menjauhi risiko tinggi, karena mereka ingin berhasil.

Membahas kewirausahaan berarti membahas tentang perilaku seseorang/ perilaku individu yang mempunyai karakteristik personal atau kepribadian yang spesifik. Karakteristik personal yang spesifik ini disebut dengan kewirausahaan, sedang perilaku individu adalah tindakan seseorang yang berasal dari pencerminan sikap individu. Sikap individu ini dipengaruhi oleh kondisi obyek, subyek, dan situasi (Sardjono, 2004). Sikap kewirausahaan (*entrepreneurship*) muncul apabila seseorang berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya, sedang proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha (Bygrave, 1995). Kewirausahaan merupakan suatu kemampuan dalam menciptakan nilai tambah melalui proses pengelolaan sumberdaya dengan cara-cara baru yang berbeda, yaitu 1) pengembangan teknologi baru, 2) penemuan pengetahuan baru, 3) perbaikan produk dan jasa yang sudah ada, 4) penemuan cara-cara baru yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumberdaya yang efisien (Suryana, 2003).

Jadi seorang wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada. Pengertian wirausaha di sini menekankan pada setiap orang yang memulai suatu bisnis baru untuk memanfaatkan peluang, sedangkan proses kewirausahaan meliputi semua kegiatan dan fungsi untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan organisasi usaha.

Dari segi perilaku, wirausaha (*entrepreneur*) adalah mereka yang mendirikan, mengelola, mengembangkan, dan melembagakan perusahaan miliknya sendiri. Wirausaha adalah mereka yang dapat menciptakan kerja bagi

orang lain dengan berswadaya (Suryana dan Bayu, 2011). Definisi ini mengandung asumsi bahwa setiap orang yang mempunyai kemampuan normal, dapat menjadi wirausaha asal mau dan mempunyai kesempatan untuk belajar dan berusaha.



Sumber: Suryana dan Bayu (2011)

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir tentang Kewirausahaan

Jadi kewirausahaan merupakan semangat, perilaku, dan kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan atau pelayanan yang lebih baik pada pelanggan/masyarakat,

dengan selalu berusaha mencari dan melayani langganan lebih banyak dan lebih baik, serta menciptakan dan menyediakan produk yang lebih bermanfaat dan menerapkan cara kerja yang lebih efisien, melalui keberanian mengambil risiko, kreativitas, serta kemampuan manajemen.

2.1.2. Kinerja Bisnis (*Business Performance*)

Kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan untuk tetap eksis, memperoleh keuntungan, dan dapat berkembang (*growth*) dapat tercapai apabila perusahaan tersebut memiliki performa yang baik. Kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, tingkat pengembalian modal, tingkat *turnover* dan pangsa pasar yang diraih (Jauch and Glueck, 1998). Li *et al.* (2005) menggunakan 3 indikator untuk pengukuran kinerja yaitu efisiensi, pertumbuhan, dan profit.

Kinerja perusahaan merupakan fenomena multi aspek yang sulit diukur (Sanchez dan Marin, 2005). Berbagai literatur menunjukkan bahwa baik indikator kuantitatif maupun kualitatif memiliki keterbatasan dan direkomendasikan untuk digunakan secara bergantian. Pengukuran secara kuantitatif seperti *ROI*, *profit*, *sales*, dan sebagainya. Untuk mengidentifikasi seberapa besar pencapaian perusahaan pada suatu periode tertentu, lazimnya digunakan ukuran ROI yaitu hasil perbandingan dari pendapatan sebelum pajak dengan asset total (Suci, 2009).

Sedangkan pengukuran secara kualitatif atau sering disebut indikator kinerja, merupakan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan skala tertentu atas variabel-variabel kinerja seperti pengetahuan dan pengalaman bisnis, kemampuan untuk menawarkan kualitas produk dan jasa, kapasitas untuk

mengembangkan proses dan produk baru, kemampuan mengelola dan bekerja dalam kelompok, produktivitas tenaga kerja, dan tanggungjawab perusahaan terhadap lingkungan.

Carnison (dalam Sanchez dan Marin, 2005) mengukur kinerja usaha kecil dan menengah dengan mengacu pada tiga aspek yaitu *profitability*, *productivity*, dan *market*. Sedangkan Lee dan Tsang (2001) menggunakan kinerja usaha diwakili oleh *venture growth* yang terdiri atas pertumbuhan penjualan, pertumbuhan aset perusahaan, dan pertumbuhan keuntungan usaha. Dalam penelitian-penelitian usaha kecil dan menengah, pengukuran kinerja usaha biasanya menggunakan pendekatan campuran (finansial dan non finansial), namun kesulitan muncul ketika manajer atau pemilik usaha kecil dan menengah tidak bersedia atau keberatan memberikan informasi data kinerja keuangannya (Beal, 2000). Untuk mengantisipasi ketidaktersediaan data kinerja yang riil, memungkinkan dengan pendekatan persepsi dari pemilik atau pengelola usaha kecil dan menengah (Dess & Beard, 1984).

Laitinen (2002) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu dalam dimensi yang telah ditentukan secara a priori, dalam kaitannya dengan target. Selanjutnya dinyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang terorganisir dengan baik mungkin mekanisme tunggal yang paling kuat dalam manajemen untuk meningkatkan probabilitas implementasi strategi. Literatur menunjukkan bahwa omset penjualan merupakan indikator kinerja yang paling sering digunakan (Delmar, 1997). O'regan *et al.* (2005) menggunakan ukuran kinerja keuangan berupa laba kotor per karyawan. Keuntungan dari pendekatan ini adalah memperhitungkan ukuran perusahaan, kompleksitas, struktur organisasi, efisiensi, dan komunikasi. Garg *et al.* (2003) menyatakan bahwa kebanyakan perusahaan kecil, tidak mungkin mereka bersedia untuk menyediakan data

akuntansi secara rinci tentang kinerja perusahaan. Oleh karena itu, disarankan penggunaan ukuran subyektif dalam pengukuran kinerja. Pengukuran seperti kinerja keseluruhan atau kesuksesan usaha telah ditemukan akan sangat berhubungan dengan ukuran kinerja perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja bisnis, dengan pertimbangan usaha kecil menengah tidak semuanya melakukan penyusunan laporan keuangan secara terstandar, maka dalam pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan pengukuran subyektif dari pemilik/manajer usaha kecil menengah mengadopsi ukuran kinerja dari Lee & Tsang (2001) yang terdiri dari pertumbuhan penjualan, pertumbuhan aset, dan pertumbuhan keuntungan.

Street *et al.* (2007) menyatakan bahwa *performance/sukses* usaha ditentukan oleh beberapa faktor yaitu: *individual characteristics, organizational characteristics, relationship and environmental characteristics, strategy development and planning*, serta *organizational development*. Boohene *et al.* (2008) menyatakan bahwa kinerja usaha ditentukan oleh *personal value* dari *owner/manager*, dan strategi, dimana *personal value* akan mempengaruhi strategi yang dipilih oleh *owner/manager*. Kotey dan Meredith (1997) menyatakan bahwa *owner/manager personal values*, strategi bisnis, and enterprise performance secara empirik memiliki hubungan. Li (2009) mengidentifikasi faktor individu yang menentukan kinerja bisnis meliputi ciri-ciri personal, karakteristik psikologis, modal manusia, dan behavioral. Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa kinerja bisnis akan ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yaitu individu, strategi, dan lingkungan. Aspek individu mencakup *personality traits* dan kompetensi dari para pemilik usaha yang akan berperan dalam pelaksanaan strategi. Kinerja akan dicapai melalui integrasi karakteristik wirausaha, kompetensi, dan strategi.

2.1.3. Karakteristik Wirausaha (*Characteristics of Entrepreneurs*)

Menurut Suryana dan Bayu (2011) karakteristik diartikan sebagai tabiat, watak, sifat-sifat kejiwaan, akhlak, atau budi pekerti yang membedakan seseorang dari yang lain. Berdasarkan definisi tersebut maka karakteristik wirausaha merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang wirausaha, yang membedakan seorang wirausaha dengan bukan wirausaha.

Wiriyasaputra (2004) menyatakan bahwa ada sepuluh karakteristik wirausaha yaitu:

1. *Visionary* (visioner) yaitu mampu melihat jauh ke depan, selalu melakukan yang terbaik pada masa kini, sambil membayangkan masa depan yang lebih baik. Seorang wirausaha cenderung kreatif dan inovatif.
2. *Positive* (bersikap positif), yaitu membantu seorang wirausahawan selalu berpikir yang baik, tidak tergoda untuk memikirkan hal-hal yang bersifat negatif, sehingga dia mampu mengubah tantangan menjadi peluang dan selalu berpikir akan sesuatu yang lebih besar.
3. *Confident* (percaya diri), sikap ini dapat memandu seseorang dalam setiap mengambil keputusan dan langkahnya. Sikap percaya diri tidak selalu mengatakan “ya” tetapi juga berani mengatakan “tidak” jika memang diperlukan.
4. *Genuine* (asli), seorang wirausaha harus mempunyai ide, pendapat dan mungkin model sendiri. Bukan berarti harus menciptakan sesuatu yang betul-betul baru, dapat saja dia menjual sebuah produk yang sama dengan yang lain, namun dia harus memberi nilai tambah atau baru.
5. *Goal oriented* (berpusat pada tujuan), selalu berorientasi pada tugas dan hasil. Seorang wirausaha ingin selalu berprestasi, berorientasi pada laba, tekun, tabah, bekerja keras, dan disiplin untuk mencapai sesuatu yang telah ditetapkan.

6. *Persistent* (tahan uji), harus maju terus, mempunyai tenaga, dan semangat yang tinggi, pantang menyerah, tidak mudah putus asa, dan kalau jatuh segera bangun kembali.
7. *Ready to face a risk* (siap menghadapi risiko), risiko yang paling berat adalah bisnis gagal dan uang habis. Siap sedia untuk menghadapi risiko, persaingan, harga naik turun, kadang untung atau rugi, barang tidak laku atau tidak ada order. Harus dihadapi dengan penuh keyakinan, dia membuat perkiraan dan perencanaan yang matang, sehingga tantangan dan risiko dapat diminimalisasi.
8. *Creative* (kreatif menangkap peluang), peluang selalu ada dan lewat di depan kita. Sikap yang tajam tidak hanya mampu melihat peluang, tetapi juga menciptakan peluang.
9. *Healthy competitor* (menjadi pesaing yang baik). Kalau berani memasuki dunia usaha, harus berani memasuki dunia persaingan.
10. *Democratic leader* (pemimpin yang demokratis), memiliki kepemimpinan yang demokratis, mampu menjadi teladan dan inspirator bagi yang lain. Mampu membuat orang lain bahagia, tanpa kehilangan arah, dan tujuan, dan mampu bersama orang lain tanpa kehilangan identitas diri.

Hisrich *et al.* (2008) membagi karakteristik wirausaha meliputi: pendidikan, nilai-nilai pribadi, usia, pengalaman kerja, jaringan dukungan moral, dan jaringan dukungan profesional.

1. Pendidikan

Pendidikan sangatlah penting dalam perjalanan pengusaha. Pentingnya hal tersebut tidak hanya tercermin dari tingkat pendidikan yang dicapai, tetapi juga dalam kenyataan bahwa pendidikan terus memainkan peranan penting dalam membantu para pengusaha mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Pendidikan akan memudahkan integrasi dan akumulasi pengetahuan baru,

memberikan individu-individu peluang yang lebih besar dan membantu para pengusaha dalam menyesuaikan diri dengan situasi-situasi.

2. Nilai-nilai Pribadi

Terdapat lima nilai-nilai pribadi sebagai konsensus yang ditemukan pada semua konsumen dan kelompok kepemimpinan yaitu: kualitas produk, jasa yang berkualitas bagi pelanggan, kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan masa, manajemen kaliber tinggi, kejujuran dan etika dalam praktik-praktik bisnis.

3. Usia

Penting untuk membedakan antara usia wirausaha (tercermin dari pengalamannya) dan usia kronologis. Usia wirausaha mencerminkan pengalaman bisnis sedangkan usia kronologis adalah usia saat seseorang memulai karir wirausaha. Hisrich *et al.* (2008) menyatakan bahwa sebagian besar pengusaha memulai karir wirausaha antara usia 22 dan 45 tahun. Pengalaman wirausaha merupakan salah satu ukuran untuk memprediksi keberhasilan yang terbaik, terutama ketika usaha baru beroperasi dalam bidang yang sama dengan pengalaman bisnis sebelumnya

4. Sejarah kerja (*work history*)

Sejarah kerja tidak hanya merupakan sebuah pemindahan negatif dalam keputusan untuk memulai usaha wirausaha baru, tetapi juga memainkan peran dalam pertumbuhan dan pada akhirnya keberhasilan usaha baru tersebut. Ketika usaha tersebut terbentuk dan mulai berkembang, keterampilan serta pengalaman manajerial menjadi lebih digunakan, selain pengalaman usaha.

5. Jaringan dukungan moral

Jaringan dukungan moral merupakan individu-individu yang memberikan dukungan psikologis untuk seorang pengusaha. Penting bagi setiap pengusaha

untuk membangun sebuah jaringan dukungan moral (*moral-support network*) keluarga dan teman-teman.

6. Jaringan dukungan profesional

Jaringan dukungan profesional merupakan individu-individu yang membantu seorang pengusaha dalam aktivitas bisnisnya. Selain dorongan, seorang pengusaha membutuhkan nasihat sepanjang pembentukan usaha baru. Nasihat ini didapat dari seorang mentor, asosiasi-asosiasi bisnis, asosiasi perdagangan, atau afiliasi-afiliasi pribadi.

Menurut Sorensen dan Chang (2006) *characteristics of entrepreneurs* yang menentukan kesuksesan usaha meliputi:

1. *Psychological factors*

Faktor psikologi merupakan karakteristik individu sebagaimana dalam literatur psikologi. Faktor-faktor psikologi yang mempengaruhi kinerja usaha meliputi:

a. *Need for achievement* (Mc Clelland)

Seorang entrepreneur adalah seseorang yang proaktif, bertanggungjawab terhadap keputusan, menyukai risiko, menikmati umpan balik dari kinerja, dan tidak menyukai rutinitas dan tugas-tugas yang berulang.

b. *Locus of control*

Faktor psikologi lainnya fokus pada hubungan antara *entrepreneur's locus of control* dan kinerja usaha. *Internal locus of control* mengacu pada keyakinan individu bahwa nasib mereka atau kinerja ditentukan oleh tindakan mereka sendiri daripada faktor eksternal. Faktor psikologis juga termasuk karakteristik "pengambilan risiko" di antara pengusaha. Teori menyatakan bahwa pengusaha sukses sedikit tidak menyukai risiko dibandingkan bukan pengusaha. Argumen ini mencerminkan kepercayaan

yang lebih umum, memerlukan sikap wirusaha yang lebih dalam mencari risiko.

c. *Personal traits*

Faktor-faktor psikologis juga meliputi dari ciri-ciri individu (*personal traits*) termasuk *individual skills, motivation, dan personality traits*.

2. *Education and experience*

Tingkat pendidikan pendiri usaha/pemilik secara positif terkait dengan kinerja usaha. Pendidikan yang lebih tinggi dianggap memiliki dampak lebih baik dalam berwirausaha karena itu mencerminkan kenyataan bahwa mereka rata-rata lebih mampu.

Pengalaman dapat dibedakan menjadi empat jenis yaitu: pengalaman sebagai tenaga kerja, pengalaman pekerjaan, pengalaman industri dan pengalaman kewirausahaan. Efek pengalaman mencerminkan gagasan yang masuk akal dimana pengusaha akan lebih baik jika mereka memiliki pengetahuan yang sudah ada tentang pembeli dan pemasok dalam industri mereka, memahami masalah operasional, dll.

Blackman (2003) membagi karakteristik entrepreneur menjadi 2 tipe yaitu:

1. *Attribute*

Atribut merupakan karakteristik yang ada pada diri entrepreneur meliputi: usia, gender, agama, pengaruh keluarga (*family influence*)

2. *Attained*

Attained meliputi kualifikasi pendidikan, dan pengalaman bisnis yang dimiliki.

Zimmerer dan Scarborough (2002) mengemukakan karakteristik kewirausahaan:

- 1) *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya,
- 2) *Preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, 3) *confidence in their ability to success*, yaitu percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil;
- 4) *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik yang segera;
- 5) *High level of energy*, memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginan demi masa depan yang lebih baik;
- 6) *Future orientation*, yaitu berorientasi ke depan, perspektif, dan berwawasan jauh ke depan;
- 7) *Skill at organizing*, yaitu memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumberdaya untuk menciptakan nilai tambah;
- 8) *Value of achievement over money*, yaitu lebih menghargai prestasi daripada uang.

Pengusaha sukses harus menjadi orang dengan kompetensi teknis, inisiatif, pertimbangan yang baik, kecerdasan, kepemimpinan kualitas, diri sendiri - percaya diri, energi, sikap, kreativitas, keadilan, kejujuran, dan stabilitas emosional. Perhatian yang cukup telah diberikan dalam literatur tentang kepribadian pengusaha, mencoba untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang menjadi ciri pengusaha. Davidsson (1991) menemukan bahwa pengalaman industri, manajerial, dan kewirausahaan dari pemilik/manajer, bersama dengan beberapa faktor eksternal, memberikan kontribusi positif bagi keberhasilan dalam operasi usaha kecil.

Argene (2005) menyatakan seorang pengusaha seharusnya memiliki sifat-sifat sebagai berikut: *confidence, energy, ability to take calculated risk, dinamism,*

leadership, optimism, need to achiev, creativity, flexibility, responsibility, independence, initiative. Purnomo (2005) mengemukakan bahwa ciri-ciri sikap kewirausahaan meliputi: 1) kemauan keras untuk mencapai tujuan dan kebutuhan hidup; 2) keyakinan kuat atas kekuatan diri; 3) sikap jujur dan tanggung jawab; 4) ketahanan fisik dan mental; 5) ketekunan dan keuletan dalam bekerja dan berusaha; 6) pemikiran yang kreatif dan konstruktif; 7) berorientasi ke masa depan; 8) berani mengambil risiko.

Sardjono (2004) merangkum pendapat dari empat belas ahli yang mengemukakan karakteristik kewirausahaan dan perilaku kewirausahaan ke dalam 16 karakteristik kewirausahaan yaitu: 1) berani menanggung risiko waktu dan uang, 2) mempunyai dorongan untuk berprestasi (*need for achievement*), 3) inovasi (*innovation*); 4) kemauan untuk bekerja keras sesuai dengan tingkat urgensinya (energik); 5) berorientasi pada hasil/tugas (*orientation on the task*); 6) orientasi pada masa depan (*future oriented*); 7) mempunyai keterampilan teknis (*technical skill ability*); 8) memiliki sikap dan perilaku kepemimpinan (*leadership ability*); 9) memiliki pengetahuan bisnis/manajemen (*business management knowledge*); 10) memiliki keyakinan pada kemampuan sendiri (*self confidence*); 11) bertanggungjawab terhadap tugas (*desire for responsibility*); 12) keterikatan seseorang pada tujuan yang sudah ditetapkan (*commitment*); 13) orientasi pada peluang (*opportunity oriented*); 14) mempunyai kekuatan untuk mengelola usaha (*autonomy*); 15) memiliki kemampuan komunikasi (*communication and relation ability*); 16) pengendalian diri (*locus of control*).

Wirasasmita (1999) mengemukakan yang harus dimiliki oleh wirausaha yaitu

- a. *Self knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan atau ditekuninya.

- b. *Imagination*, yaitu memiliki imaginasi, ide, dan perspektif serta tidak mengandalkan pada sukses masa lalu
- c. *Practical knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan praktis, misalnya pengetahuan teknik, desain, proses produksi, pembukuan, administrasi, dan pemasaran.

Bygrave (1995) mengemukakan beberapa karakteristik wirausaha yang berhasil memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

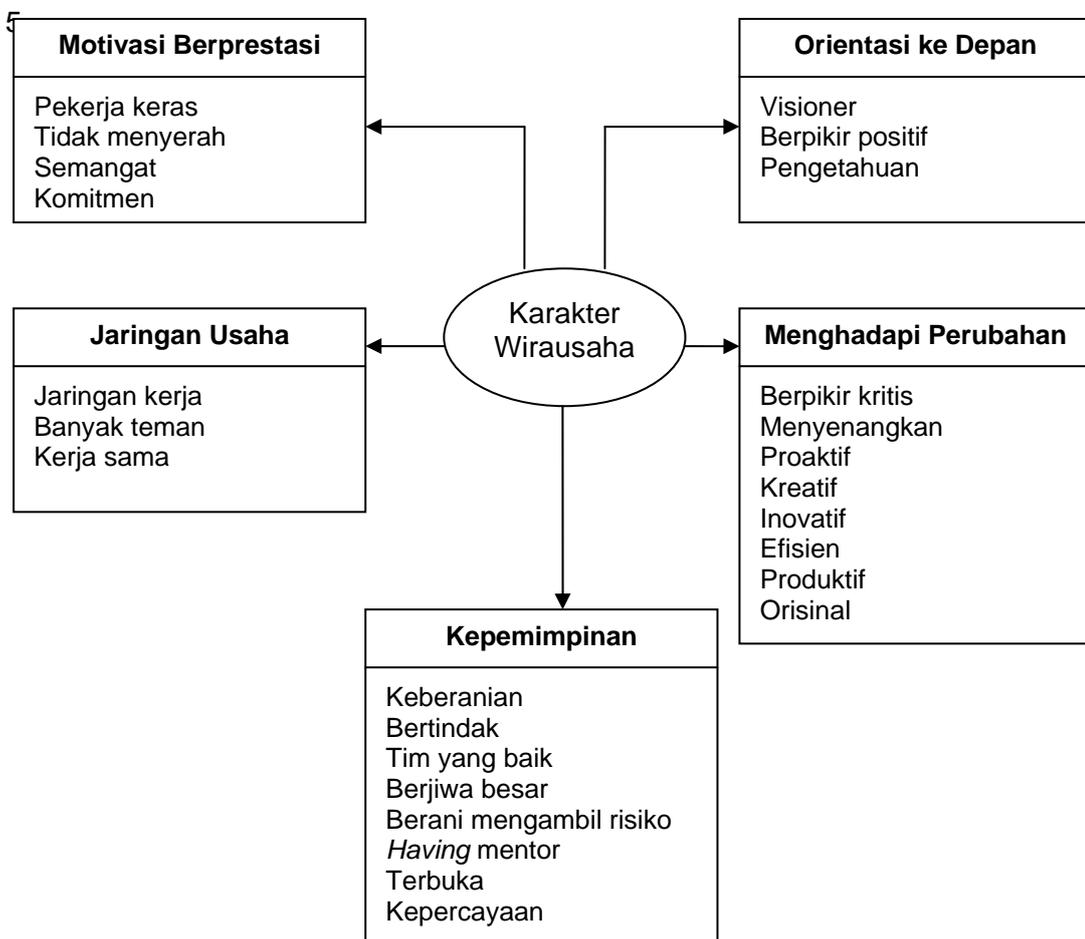
1. *Dream*, seorang wirausaha mempunyai visi bagaimana keinginannya terhadap masa depan pribadi dan bisnisnya termasuk kemampuan untuk mewujudkan mimpinya.
2. *Decisiveness*, seorang wirausaha adalah orang yang tidak bekerja lambat, membuat keputusan yang cepat dengan penuh perhitungan dan ini merupakan kunci dalam kesuksesan usahanya.
3. *Doers*, begitu pelaku mengambil keputusan langsung ditindaklanjuti, dan tidak mau menunda kesempatan yang dapat dimanfaatkan.
4. *Determination*, bahwa dalam melaksanakan kegiatan penuh saksama. Rasa tanggung jawab yang dimiliki tinggi, dan tidak mudah menyerah meski dihadapkan pada berbagai rintangan yang sulit diatasi.
5. *Dedication*, dedikasinya sangat tinggi, dan terkadang lebih mementingkan bisnisnya daripada keluarganya.
6. *Devotion*, amat senang dan tergila-gila serta mencitai bisnisnya termasuk produk yang dihasilkannya, sehingga menjadi pendorong dalam mencapai keberhasilan yang efektif dalam menjual dan menawarkan produknya.
7. *Details*, memperhatikan faktor kritis secara perinci dan tidak mengabaikan hal-hal kecil yang dapat menghambat usahanya.

8. *Destiny*, ia bertanggung jawab terhadap tujuan yang hendak dicapai, serta tidak tergantung terhadap orang lain dan memiliki kebebasan.
9. *Dollars*, motivasinya bukan memperoleh uang dan uang dianggap sebagai ukuran kesuksesan setelah usahanya berhasil.
10. *Distribute*, seorang wirausaha bersedia mendistribusikan kepemilikan bisnis terhadap orang yang dapat dipercaya, kritis, dan mau diajak untuk meraih kesuksesan dalam usahanya.

Karakter wirausaha merupakan tabiat, watak, sifat-sifat, kejiwaan, akhlak, atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain. Beberapa karakteristik kewirarausahaan yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha dibagi dalam lima golongan besar (Suryana dan Bayu, 2011):

1. Memiliki motivasi yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan hidup, karakteristik ini meliputi:
 - a. Pekerja keras (*hard worker*)
 - b. Tidak pernah menyerah (*never surrender*)
 - c. Memiliki semangat (*spirit*)
2. Orientasi ke masa depan, karakteristik ini terdiri atas:
 - a. Visioner
 - b. Berpikir positif
 - c. Memiliki pengetahuan
3. Memiliki jiwa kepemimpinan yang unggul, karakteristik ini terdiri atas:
 - a. Keberanian untuk bertindak
 - b. Membangun tim yang baik
 - c. Berpikir dan berjiwa besar
 - d. Berani mengambil risiko
 - e. Having mentor

- f. Pikiran yang terbuka
 - g. Kepercayaan
4. Memiliki jaringan usaha yang luas, karakteristik ini terdiri atas:
- a. Jaringan kerja
 - b. Teman
 - c. Kerja sama



Sumber: Suryana & Bayu (2011)

Gambar 2.2 Ciri-ciri Karakter Wirausaha

6. Tanggap dan kreatif menghadapi perubahan, karakteristik ini terdiri atas:
 - a. Berpikir kritis
 - b. Menyenangkan
 - c. Proaktif
 - d. Kreatif
 - e. Inovatif
 - f. Efisien
 - g. Produktif
 - h. Orisinal

Meredith (2005) menyatakan untuk menjadi wirausaha seseorang harus memiliki karakter sebagai berikut:

1. Percaya diri
Meliputi watak kepercayaan (keteguhan), ketidaktergantungan, dan optimisme.
2. Berorientasi tugas dan hasil
Kebutuhan atau haus akan prestasi, berorientasi laba atau hasil, tekun dan tabah, tekad, kerja keras, motivasi, energik, penuh inisiatif.
3. Pengambilan risiko
Mampu mengambil risiko, suka pada tantangan.
4. Kepemimpinan
Mampu memimpin, dapat bergaul dengan orang lain, menanggapi saran dan kritik.
5. Keorisinalan
Inovatif (pembaharu), kreatif, fleksibel, banyak sumber, serba bisa.
6. Berorientasi ke masa depan
Pandangan ke depan, perspektif.

Kotey dan Meredith (1997) mengklasifikan nilai-nilai pribadi dari pemilik/manajer menjadi dua jenis sebagai "nilai-nilai pribadi kewirausahaan" dan "nilai-nilai pribadi konservatif", yang mengarah terhadap dua jenis pemilik / manajer - pemilik wirausaha / manajer dan pemilik konservatif / manajer.

Menurut Shane *et al.* (2003) pembentukan karakter entrepreneur dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

1. Lingkungan keluarga
2. Pendidikan
3. Nilai-nilai personal
4. Pengalaman kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan gender dalam *personal value*, yang mengarah pada perbedaan strategi yang diadopsi oleh perempuan dan laki-laki, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja; khusus pemilik-manajer perempuan di Ghana ternyata lebih menghindari risiko dibandingkan laki-laki Ghana, dan ini mempengaruhi strategi fungsional dan kinerja mereka dalam berbagai cara (Boohene *et al.*, 2008). Nimalathan (2008) juga mendukung bahwa berdasarkan penelitian empiris, ada hubungan positif antara karakteristik pemilik dan kinerja usaha. Menurut Kotey dan Meredith (1997) *owner/manager personal values*, strategi bisnis, and enterprise performance secara empirik memiliki hubungan. Kinerja tinggi tercapai jika *entrepreneurial personal value* dan *strategi proactive* diterapkan. Hasil penelitian Solichin (2005) menunjukkan bahwa karakteristik kewirausahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemajuan usaha. Kiggundu (2002) mengemukakan *demographics factors*, *psychological factors* serta *work behavior* mempunyai kontribusi positif terhadap keberhasilan usaha

2.1.4. Kompetensi Kewirausahaan (*Entrepreneurial Competencies*)

Kesuksesan atau kegagalan usaha akan dipengaruhi oleh keterampilan dan kemampuan (kompetensi) dari pemilik/manajer. Memahami peran entrepreneur memberikan wawasan yang lebih baik tentang kompetensi apa yang dibutuhkan oleh pengusaha untuk menjamin kelangsungan hidup bisnis serta kesuksesan usaha (Akhmad *et al.*, 2010).

Kiggundu (2002) menyatakan kompetensi kewirausahaan sebagai keseluruhan atribut entrepreneur seperti sikap, keyakinan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, keahlian dan kecenderungan perilaku yang diperlukan untuk mempertahankan dan kesuksesan usaha.

Wasilezuk (2000) mengemukakan bahwa kemampuan (kompetensi) yang dimiliki oleh manajer/pemilik mempengaruhi pertumbuhan perusahaan. Kompetensi ini dibagi dua:

1) Kompetensi personal

Merupakan gabungan dari latar belakang pendidikan dari pemilik/manajer, pengalaman, karakter personal, dan motivasi.

2) Kompetensi operasional

Merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pemilik/manajer dalam memimpin dan menjalankan usahanya.

Oleh karena itu pendidikan dan pengalaman seorang wirausaha, seperti halnya orientasi strategis yang berkenaan dengan pasar baru, produk baru, dan teknologi baru akan mempengaruhi organisasi. Tingkat pengetahuan dan pengalaman seorang pemilik/manajer cenderung mempunyai dampak pada kinerja perusahaan dalam kaitannya dengan profitabilitas, produktivitas dan pertumbuhan.

Menurut Dharma (2002) kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi

pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Suryana (2003) mengemukakan bahwa kompetensi dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu yang langsung berpengaruh pada kinerja. Menurut Ebert dan Griffin (2000) menyatakan bahwa efektivitas manajer perusahaan tergantung pada keterampilan dan kemampuan. Keterampilan dasar manajemen yang diperlukan adalah:

1. *Technical skill*, yaitu keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas khusus
2. *Human relation skill*, yaitu keterampilan untuk memahami, mengerti, berkomunikasi dan berelasi dengan orang lain dalam organisasi
3. *Conceptual skill*, yaitu kemampuan personal untuk berpikir abstrak, untuk menganalisis situasi yang berbeda, dan melihat situasi di luar.
4. *Decision making skill*, yaitu keterampilan untuk merumuskan masalah dan memilih cara bertindak yang lebih baik untuk memecahkan dan memilih cara bertindak yang lebih baik untuk memecahkan masalah tersebut.
5. *Time management skill*, yaitu keterampilan dalam menggunakan dan mengatur waktu seproduktif mungkin.

Nasution *et al.* (2007) menyatakan kemampuan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha adalah:

1. *Achievement orientation* yaitu kemampuan menetapkan sasaran kerja dan strategi pencapaiannya.
2. *Impact an influence* yaitu kemampuan meyakinkan orang lain baik secara lisan maupun tulisan.
3. *Analytic thinking* yaitu kemampuan mengolah dan menginterpretasikan data atau informasi.

4. *Conceptual thinking* yaitu kemampuan menarik kesimpulan atas informasi terhadap masalah.
5. *Initiative* yaitu kemampuan menghadirkan diri sendiri dalam kegiatan organisasi.
6. *Self confidence* yaitu kemampuan meyakinkan diri sendiri atas tekanan lingkungan.
7. *Interpersonal understanding* yaitu kemampuan memahami sikap, minat, dan perilaku orang lain.
8. *Concern for order* yaitu kemampuan menangkap dan mencari kejelasan informasi tugas.
9. *Information seeking* yaitu kemampuan menggali informasi yang dibutuhkan.
10. *Team cooperation* yaitu kemampuan bekerja sama dan berperan dalam kelompok
11. *Expertise* yaitu kemampuan menggunakan dan mengembangkan keahlian.
12. *Customer service orientation* yaitu kemampuan menemukan dan memenuhi kebutuhan konsumen.
13. *Developing others* yaitu kesediaan mengembangkan teman kerja secara sukarela.

Kompetensi kewirausahaan (*entrepreneurial competencies*) diartikan sebagai karakteristik dasar yang spesifik seperti pengetahuan, sifat, *self image*, peran sosial, dan keterampilan yang menghasilkan penciptaan usaha, kelangsungan hidup, dan/atau pertumbuhan (Bird, 1995). Sedangkan Baum (1995) mendefinisikan kompetensi kewirausahaan sebagai karakteristik individu seperti pengetahuan, keterampilan, dan/atau kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Kiggundu (2002) menyatakan kompetensi kewirausahaan sebagai keseluruhan atribut entrepreneur seperti sikap, keyakinan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, keahlian dan

kecenderungan perilaku yang diperlukan untuk mempertahankan dan kesuksesan usaha.

Wirausaha yang sukses adalah wirausaha yang memiliki kompetensi yaitu : seseorang yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kualitas individu yang meliputi sikap, motivasi, nilai serta tingkah laku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan/kegiatan. Keterampilan yang harus dimiliki menurut Suryana (2003) :

a. *Managerial skill*

Managerial skill atau keterampilan manajerial merupakan bekal yang harus dimiliki wirausaha. Seorang wirausahawan harus mampu menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan agar usaha yang dijalankannya dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kemampuan menganalisis dan mengembangkan pasar, kemampuan mengelola sumber daya manusia, material, uang, fasilitas dan seluruh sumber daya perusahaan merupakan syarat mutlak untuk menjadi wirausaha sukses.

b. *Conceptual skill*

Kemampuan untuk merumuskan tujuan, kebijakan dan strategi usaha merupakan landasan utama menuju wirausaha sukses. Untuk mendapatkan kemampuan ini memang tidak mudah, harus ekstra keras belajar dari berbagai sumber dan terus belajar dari pengalaman sendiri maupun pengalaman orang lain.

c. *Human skill* (keterampilan memahami, mengerti, berkomunikasi dan berelasi)

Supel, mudah bergaul, simpati dan empati kepada orang lain adalah modal keterampilan yang sangat mendukung kita menuju keberhasilan usaha. Dengan keterampilan seperti ini, kita akan memiliki banyak peluang dalam merintis dan mengembangkan usaha.

- d. *Decision making skill* (keterampilan merumuskan masalah dan mengambil keputusan)

Wirausaha dituntut untuk mampu menganalisis situasi dan merumuskan berbagai masalah untuk dicarikan berbagai alternatif pemecahannya. Agar tidak salah menentukan alternatif, sebelum mengambil keputusan, wirausaha harus mampu mengelola informasi sebagai bahan dasar pengambilan keputusan.

- e. *Time managerial skill* (keterampilan mengatur dan menggunakan waktu)

Seorang wirausaha harus terus belajar mengelola waktu. Keterampilan mengelola waktu dapat memperlancar pelaksanaan pekerjaan dan rencana-rencana yang telah digariskan.

Analisis mendalam tentang kompetensi kewirausahaan melihat kompetensi yang dimiliki pengusaha mencakup 2 komponen: pertama, komponen yang lebih berakar pada latar belakang pengusaha (ciri-ciri yaitu, kepribadian, sikap, citra diri, dan peran sosial) dan kedua, komponen yang dapat diperoleh di tempat kerja atau melalui pembelajaran teoritis atau praktis (ketrampilan yaitu, pengetahuan, dan pengalaman) (Man dan Lau, 2005). Komponen pertama sering disebut sebagai aspek internal yang terdiri dari bagian intrinsik dari karakter individu dan kepribadian, sedangkan komponen kedua sering disebut aspek eksternal yang dapat diperoleh melalui pembelajaran dan pelatihan (Muzychenko dan Saeed, 2004).

Man (2001) merekomendasikan 6 komponen untuk mengukur kompetensi kewirausahaan yaitu *strategy, conceptual, opportunity, relationship, learning, personal*.

1. *Strategy Competency*

Memantau kemajuan menuju tujuan strategis, memprioritaskan pekerjaan sejalan dengan tujuan bisnis, mengidentifikasi isu jangka panjang, masalah atau peluang, menyelaraskan tindakan saat ini dengan tujuan strategis,

mengevaluasi hasil terhadap tujuan strategis, merancang ulang bisnis untuk memenuhi tujuan jangka panjang, menentukan tindakan strategis dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat.

2. *Conceptual Competency*

Mengeksplorasi ide-ide baru, mengambil risiko pekerjaan secara wajar, menjadikan masalah baru sebagai peluang, memantau kemajuan menuju tujuan dalam tindakan berisiko, memahami implikasi bisnis yang lebih luas dari ide-ide, masalah dan pengamatan.

3. *Opportunity Competency*

Melihat kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, menangkap peluang bisnis yang berkualitas tinggi, secara aktif mencari produk atau jasa yang memberikan manfaat nyata bagi pelanggan, mengidentifikasi barang atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan.

4. *Relationship Competency*

Negosiasi dengan orang lain, menjaga jaringan pribadi, berinteraksi secara efektif dengan orang lain, mengembangkan hubungan jangka panjang saling percaya dengan orang lain, mempromosikan kerja sama tim.

5. *Learning Competency*

Pelajari sebanyak yang saya bisa dalam bidang saya, belajar dari berbagai cara, belajar secara proaktif, tetap *up to date* dalam bidang saya, menerapkan keterampilan belajar dan pengetahuan untuk praktek-praktek yang sebenarnya.

6. *Personal Competency*

Mengakui pada kelemahan sendiri, mempertahankan tingkat energi yang tinggi, menanggapi kritik yang membangun, memprioritaskan tugas untuk mengelola waktu, mengelola pengembangan karir sendiri, memotivasi diri, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan mencocokkannya dengan peluang dan ancaman.

Ahmad *et al.* (2010) merekomendasikan pengukuran kompetensi kewirausahaan meliputi *strategic, conceptual, opportunity, relationship, learning, personal, ethical, familism*. Baum (1995) memformulasikan 9 unsur kompetensi kewirausahaan meliputi *knowledge, cognitive ability, self management, administration, human resource, decision skill, leadership, opportunity recognition, and opportunity development*.

Mitchelmore dan Rowley (2010) melakukan review tentang kompetensi kewirausahaan, menyatakan kompetensi kunci dari seorang entrepreneur meliputi: *entrepreneurial competencies, business and management competencies, human relations competencies, conceptual and relationship competencies*. Chandler dan Jansen (1992) menyarankan bahwa seorang entrepreneur memiliki tiga peran utama yaitu: *entrepreneurial, managerial, dan functional*. Diperlukan pengembangan kombinasi kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas yang terkait dengan peran guna meningkatkan efektivitas pengusaha. Kompetensi pribadi dipandang sebagai area kompetensi yang penting untuk seluruh peran yang dimainkan oleh pengusaha.

Hasil kajian empiris yang dilakukan oleh Kiggundu (2002) menunjukkan bahwa *core competencies (technical skills, managerial skills, social skills, human relation skills)* secara positif mempengaruhi kesuksesan seorang wirausaha. Baum (1995) menemukan bahwa kompetensi umum (*organizational skills, opportunities skills*) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan usaha, namun mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung melalui *competitive strategies* terhadap pertumbuhan usaha. Di sisi lain, kompetensi khusus (*industrial skills, technical skills*) mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap pertumbuhan usaha.

Hasil penelitian Ahmad *et al.* (2010) tentang hubungan antara kompetensi dengan kesuksesan bisnis, menyatakan bahwa peran pengambil keputusan adalah memfokuskan diri pada pengembangan kompetensi entrepreneurial meliputi aspek yang relevan yaitu *opportunity recognition, the capacity to act on opportunities, conceptual thinking, learning, personal effectiveness.*

2.1.5. Strategi Pertumbuhan Usaha

Strategi diakui sebagai aspek kunci dari manajemen dalam organisasi besar (Gibcus dan Kemp, 2003). Perusahaan besar umumnya menulis atau menyatakan secara resmi strategi mereka. Sebaliknya, strategi dirumuskan kurang formal pada perusahaan-perusahaan kecil, dan strategi berasal dari manajer-pemilik sebagai pembuat keputusan kunci (McCarthy, 2003). Karena perusahaan kecil biasanya tidak menulis rumusan strategi, strategi mereka berkembang dan disimpulkan dari pola perilaku pemilik-manajer dan alokasi sumber daya (Schindehutte dan Morris 2001). Strategi pada perusahaan kecil mungkin atau tidak sengaja dan secara umum muncul melalui serangkaian penyesuaian tambahan untuk peluang dan ancaman dihadapi perusahaan.

Nilai-nilai pribadi yang terkait dengan strategi proaktif, sering disebut sebagai nilai-nilai kewirausahaan, kreativitas, pengambilan risiko, inovasi, orientasi berprestasi, ambisi dan kebebasan (Hodgetts dan Kuratko, 2001; Kickul dan Gundry, 2002). Sebaliknya, nilai-nilai seperti keadilan, kasih sayang, perlindungan sosial dan kasih sayang yang digambarkan sebagai konservatif dan terkait dengan strategi jenis reaktif (Kotey dan Meredith, 1997).

Fagenson (1993) berpendapat bahwa nilai-nilai memberikan pengaruh kuat pada tingkah laku individu. Perilaku individu tersebut adalah perilaku pemilik-manajer di perusahaan-perusahaan kecil. Dengan demikian, sebuah faktor kunci

dalam penciptaan dan pelaksanaan strategi dalam usaha kecil adalah pengaruh menentukan nilai pemilik-manajer (Olson dan Currie, 1992). Nilai-nilai pemilik/manajer menentukan tujuan bisnis dan pengaruh gaya manajemen mereka, *problemsolving* dan pengambilan keputusan perilaku serta struktur bisnis dan strategi yang digunakan (Olson dan Currie, 1992; Verheul *et al.*, 2002).

Kinerja perusahaan-perusahaan kecil telah ditemukan bergantung pada strategi yang mereka gunakan (Covin dan Slevin, 1989). Artinya, kemampuan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup atau kegagalan usaha kecil. Misalnya, Rue dan Ibrahim (1998) menemukan hubungan positif antara strategi dan kinerja perusahaan, serta menyajikan berbagai jenis dari strategi dan dampaknya terhadap kinerja.

Literatur menyajikan berbagai jenis strategi serta dampak pada kinerja. Miles dan Snow (1978) menyajikan empat jenis strategi kompetitif, Porter (1980) menyajikan lima jenis strategi. Dalam literatur usaha kecil, jenis strategi telah disajikan kontinum mulai dari konservatif sampai proaktif-reaktif (Covin dan Slevin, 1989). Literatur tentang perencanaan strategis dan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan proaktif menginvestasikan waktu dalam mengembangkan strategi dan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan proaktif kurang yang tidak mengembangkan strategi, tetapi bereaksi terhadap peristiwa di lingkungan mereka (Covin dan Covin, 1990).

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan. Perencanaan strategi bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha

perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearch II dan Robinson, 2007) yaitu:

1. *Overall Cost Leadership.*

Untuk pengendalian biaya dalam *overall cost leadership* dilakukan efisiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.

2. *Differentiation*

Differensiasi dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk differensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi.

3. *Focus.*

Strategi focus didasarkan pada usaha memenuhi kebutuhan khususnya dari pelanggan, dengan lini produk yang sedikit. Semua itu untuk menghindar dari produk konsumen yang rawan terhadap perang iklan dan introduksi produk baru yang pesat.

Ketiga strategi bisnis di atas disebut juga dengan *strategi generik* yang dikembangkan oleh Porter (1980).

Miles dan Snow (1978) merumuskan tipologi strategi tingkat bisnis. Strategi tingkat bisnis berhubungan dengan bagaimana organisasi bersaing dalam bisnis tertentu. Miles dan Snow mengusulkan tipologi yang melibatkan empat jenis strategis yaitu:

1. *Defenders*

Organisasi memiliki domain yang sempit tentang produk dan pasar. Manajer organisasi sangat ahli di bidang operasi organisasi namun cenderung tidak mencari peluang baru di luar pasar. Organisasi jarang melakukan penyesuaian skala besar dalam struktur, operasi dan teknologi. Sebaliknya mereka mencurahkan perhatian utama untuk meningkatkan efisiensi operasi.

2. *Prospectors*

Organisasi hampir secara terus menerus mencari peluang pasar, dan secara teratur bereksperimen dengan trend lingkungan yang muncul. Organisasi-organisasi ini seringkali menciptakan perubahan dan harus menanggapi ketidakpastian pesaing. Sehingga perhatian mereka sangat kuat untuk inovasi produk dan pasar, tetapi biasanya organisasi-organisasi ini tidak sepenuhnya efisien.

3. *Analyzer*

Organisasi beroperasi pada dua jenis domain produk dan pasar, salah satu stabil dan yang lain selalu berubah. Pada pasar yang stabil organisasi beroperasi secara rutin dan efisien baik dalam struktur maupun proses. Sedangkan pada pasar yang selalu berubah, top manajer mengamati ide para pesaing, dan segera mengadopsinya yang dianggap paling menjanjikan.

4. *Reactor*

Organisasi dimana manajer puncak sering melihat perubahan dan ketidakpastian yang terjadi di lingkungan organisasi, tetapi tidak dapat merespon secara efektif. Dikarenakan organisasi tidak memiliki hubungan strategi dan struktur yang konsisten, jarang membuat penyesuaian apapun sampai terpaksa harus melakukan karena tekanan lingkungan.

Hisrich *et al.* (2008) menggunakan istilah strategi kewirausahaan (*entrepreneurial strategy*) yang didefinisikan sebagai sejumlah keputusan, tindakan, dan reaksi yang pertama-tama menciptakan, dan kemudian mengeksploitasi sebuah usaha dengan cara memaksimalkan manfaat dari kebaruan serta meminimalkan biaya. Strategi kewirausahaan mencakup strategi usaha baru maupun strategi pertumbuhan.

1. Strategi usaha baru

Merupakan penciptaan kesempatan dari suatu usaha baru. Strategi usaha baru ini mencakup:

a. Sumberdaya sebagai sumber keunggulan kompetitif

Memahami darimana asal suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, sehingga akan memberikan dasar bagi kinerja perusahaan yang tinggi untuk jangka waktu yang panjang.

b. Sumberdaya kewirausahaan

Kemampuan untuk mendapatkan, dan kemudian mengkombinasikan ulang, sumber-sumber daya ke dalam suatu kumpulan sumber daya yang bernilai, langka, dan tidak dapat ditiru.

1) Pengetahuan pasar

Kepemilikan atas informasi, teknologi, *know-how*, dan keahlian yang menyediakan pemahaman mendalam mengenai sebuah pasar dan konsumennya.

2) Pengetahuan teknologi

Kepemilikan atas informasi, teknologi, *know-how*, dan keahlian yang menyediakan pemahaman mendalam mengenai cara-cara untuk menciptakan pengetahuan baru.

2. Strategi Pertumbuhan Usaha

Strategi yang fokus pada kemana harus mencari kesempatan untuk berkembang dimana perusahaan mungkin telah mempunyai dasar untuk keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Strategi pertumbuhan ini meliputi:

a. Strategi penetrasi (*Penetration Strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara mendorong para konsumen lama untuk membeli produk lebih banyak produk perusahaan. Strategi ini berfokus pada produk perusahaan pada pasar yang sudah ada. Pengusaha berusaha menembus produk atau pasar ini lebih jauh dengan cara mendorong konsumen yang sudah ada untuk membeli lebih banyak produk perusahaan tersebut. Strategi pertumbuhan ini melibatkan apa pun yang baru bagi perusahaan dan bergantung pada pengambilan pangsa pasar dari pesaing atau pengembangan pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan ini berupaya untuk lebih mengeksplorasi usaha yang sudah ada.

b. Strategi pengembangan pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara menjual produk yang sudah ada pada ke konsumen yang baru. Meliputi penjualan produk perusahaan yang sudah ada pada kelompok konsumen yang baru.

c. Strategi pengembangan produk (*Product Development Strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara mengembangkan dan menjual produk-produk baru orang-orang yang telah membeli produk-produk lama dari perusahaan. Keuntungan lebih jauh dari menggunakan strategi pengembangan produk adalah kesempatan untuk memanfaatkan sistem

distribusi yang sudah ada dan repuasi yang telah dimiliki perusahaan dengan para pelanggannya.

d. Strategi diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara menjual produk baru ke pasar yang baru. Walaupun kedua dasar pengetahuannya tampaknya baru, beberapa strategi diversifikasi berkaitan dengan pengetahuan dari pengusaha dan perusahaan.

2.1.6. Usaha Kecil Menengah

Menurut Undang-undang No. 20 Tahun 2008, usaha kecil adalah usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang.

Menurut UU No. 20 tahun 2008 kriteria usaha kecil adalah:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,- (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Sedangkan kriteria Usaha Menengah menurut UU No. 20 tahun 2008 kriteria usaha kecil adalah:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Menurut Sarief (2004), ciri-ciri usaha kecil:

1. Mayoritas pasarnya berorientasi lokal
2. Sumberdaya terbatas (manusia, modal, teknologi dan jaringan)
3. Kepemimpinan usaha sangat bergantung pada pemilik
4. Budaya dan lingkungan sangat berpengaruh
5. Ambisi perusahaan sama dengan ambisi pribadi
6. Sistem manajemen tidak sempurna
7. Sangat menghargai kemandirian dan tidak menyukai birokrasi
8. Manajemen multi fungsi dalam tim kecil
9. Memiliki keterbatasan dalam mengamati lingkungan bisnis (wawasan bisnis)

Sedangkan ciri-ciri Usaha Menengah antara lain:

- a. Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara bagian keuangan, bagian pemasaran, dan bagian produksi;
- b. Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan;
- c. Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan. Sudah ada program Jamsostek dan pemeliharaan kesehatan;

- d. Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin gangguan (HO), izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan, dan lain lain;
- e. Telah sering bermitra dan memanfaatkan pendanaan yang ada di bank;
- f. SDM-nya sudah lebih meningkat, banyak penggunaan sarjana sebagai manajer;
- g. Pada umumnya memiliki karyawan antara 20 sampai 99 orang

Menurut Kuncoro (1997) karakteristik pengusaha kecil meliputi: (a) Tidak adanya pembagian tugas yang jelas antara bidang administrasi dan operasi; (b) Rendahnya akses usaha kecil terhadap lembaga-lembaga kredit formal; (c) Sebagian besar usaha kecil ditandai dengan belum dipunyainya status badan usaha.

Isu mengenai apa definisi usaha kecil menengah (UKM) masih menjadi perdebatan dari perspektif literatur. Setiap penulis memberikan definisi yang berbeda dengan mengklasifikasikan jenis bisnis yang digunakan. UKM memang tidak dapat dipisahkan dari masalah pendefinisian, yang biasanya dikaitkan dengan konsep-konsep yang memiliki banyak komponen. Beberapa peneliti mencoba untuk mendefinisikan UKM dengan menggunakan aset modal, sementara yang lain menggunakan ketrampilan tenaga kerja dan tingkat turn overnya. Peneliti yang lain mencoba mendefinisikan UKM dengan mengkaitkan dengan status hukum (legalitas) dan bagaimana teknik produksi yang digunakan.

The UNIDO (*United Nations Industrial Development Organization*) mendefinisikan UKM dalam bentuk berapa banyak jumlah karyawan yang dimiliki dengan memberikan klasifikasi yang berbeda untuk negara – negara industri dan negara berkembang. Definisi UKM untuk negara industri adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan besar dengan jumlah karyawan minimal sebesar 500 orang atau lebih.
- b. Perusahaan menengah dengan jumlah karyawan minimal antara 100 – 499.
- c. Perusahaan kecil dengan jumlah karyawan maksimal sebesar 99 orang atau kurang.

Sedangkan klasifikasi UKM untuk negara yang sedang berkembang adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan besar dengan jumlah karyawan minimal sebesar 100 orang atau lebih.
- b. Perusahaan menengah dengan jumlah karyawan antara 20 – 99.
- c. Perusahaan kecil dengan jumlah karyawan antara 5 – 19 orang.
- d. Usaha mikro dengan jumlah karyawan maksimal sebesar 5 orang.

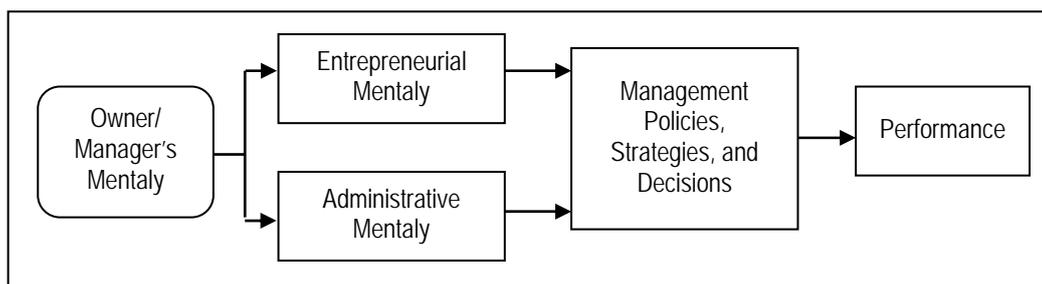
Dari beberapa pendapat tersebut diatas cukup jelas bahwa tidak ada definisi umum yang diberikan oleh para penulis mengenai UKM dan variasi ini juga berlaku bagi industri yang berada di setiap negara. Di Indonesia, beberapa ciri dari UKM dikemukakan oleh Afiah (2009) sebagai berikut :

- a. Manajemen berdiri sendiri, dengan kata lain tidak ada pemisahan yang tegas antara pemilik dengan pengelola perusahaan. Pemilik adalah sekaligus sebagai pengelola dalam UKM.
- b. Modal disediakan oleh seorang pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal.
- c. Daerah operasinya umumnya lokal, meskipun terdapat juga UKM yang memiliki orientasi luar negeri, berupa ekspor ke negara – negara mitra perdagangan.
- d. Ukuran perusahaan, baik dari segi total aset, jumlah karyawan dan sarana prasarana relatif kecil.

2.2. Kajian Empirik

2.2.1. Karakteristik wirausaha dan kinerja bisnis

Zoysa dan Herath (2007) melakukan penelitian tentang: *the impact of owner/managers' mentality on financial performance of SMEs in Japan*. Variabel *owner/managers' mentality* yang digunakan meliputi *entrepreneurial mentality* dan *administrative mentality*. *Entrepreneurial mentality* terdiri dari indikator inovasi, kepemimpinan, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan mengidentifikasi masalah, semangat, berpikir positif, ambisi, fleksibel, dll. Sedangkan *administrative mentality* meliputi kemampuan analitis, kemampuan memperoleh informasi, berpikir sistematis, sabar, kemampuan mengaplikasikan gagasan, kemampuan pemecahan masalah, kerjasama, rasional, konsisten, dll. Tujuan penelitiannya adalah melakukan kajian empiris pengaruh dari mental *owner/manager* terhadap kinerja usaha. Untuk menguji secara empiris pengaruh mentalitas pemilik/manager terhadap kinerja perusahaan digambarkan dalam model konseptual seperti Gambar 2.3 berikut:



Sumber: Zoysa dan Herath (2007)

Gambar 2.3

Model Konseptual Hubungan Owner/Manager Terhadap Kinerja

Kinerja usaha diukur dalam 4 tahapan yaitu: *substantial increase*, *slight increase*, *no significant change*, *slight decrease*, dan *substantial decrease*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang dikirim via pos kepada UKM yang terpilih sebagai sampel di Jepang. Kuesioner dikirimkan kepada kepala eksekutif dari masing-masing 1.523 perusahaan yang disurvei. Jumlah tanggapan yang kembali dan digunakan dalam analisis adalah 367 atau memberikan tingkat respon 24,1 persen.

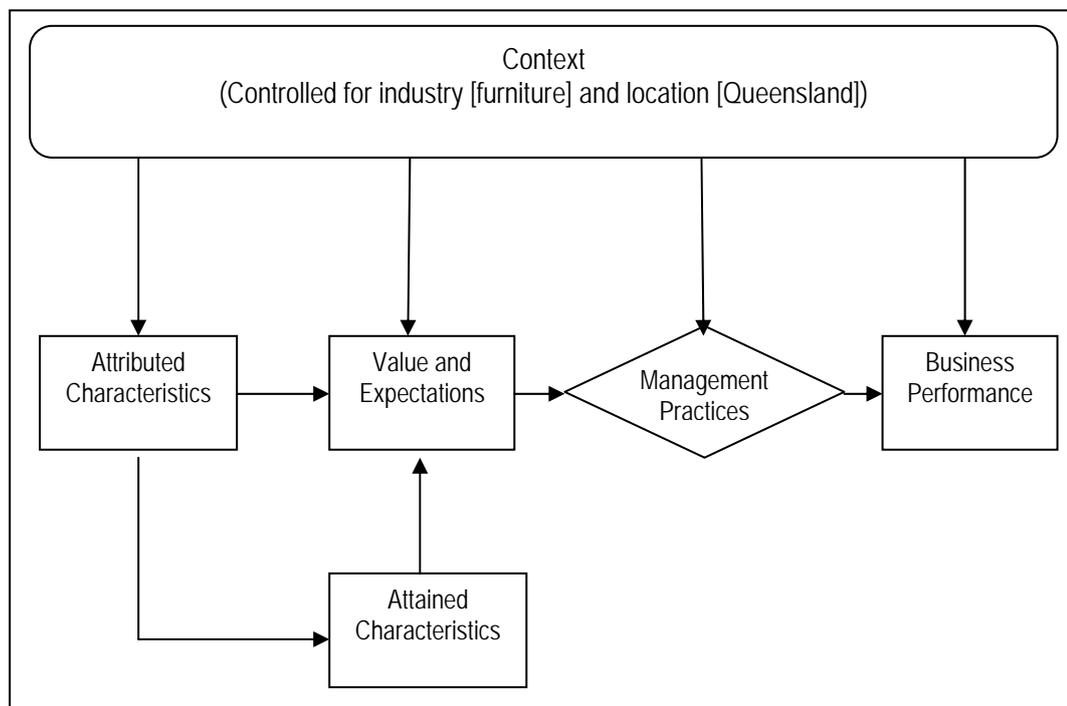
Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan mental *owner/manager* dengan kinerja pada tahap pertumbuhan usaha yang berbeda, jika pada tahap decline *owner/manager* SMEs lebih *entrepreneurial minded*, maka kinerja usaha menjadi lebih tinggi, jika pada masa pertumbuhan, kinerja usaha menjadi lebih tinggi apabila *owner/manager* lebih *administratif minded*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa level karakteristik individu ternyata berbeda-beda untuk pencapaian kinerja dari masing-masing tahap pertumbuhan perusahaan. Pemilik/manajer perlu lebih berorientasi kewirausahaan dalam strategi dan tindakan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dalam tahap penurunan. Sebaliknya, mereka harus lebih berorientasi administrasi untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam pertumbuhan dan tingkat kematangan.

Lee and Tsang (2001) meneliti tentang: *the effect of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. Tujuan penelitiannya adalah untuk menguji dampak *entrepreneurial personality traits*, *background* dan *networking activities* terhadap pertumbuhan usaha. Variabel *entrepreneurial personality traits* meliputi *need for achievement*, *internal locus of control*, *self reliance* dan *extroversion*, variabel *networking activities* meliputi *size and frequency of communication networks*, sedangkan variabel *venture growth* meliputi pertumbuhan rata-rata penjualan dan keuntungan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman, aktivitas pengembangan jaringan kerja, jumlah mitra usaha, keinginan berhasil mempunyai dampak positif terhadap pertumbuhan usaha. Sedangkan karakteristik kepribadian lain meliputi: kepercayaan diri, dan *extroversion* mempunyai dampak negatif pada jumlah mitra usaha. Dijelaskan bahwa kemampuan personal terutama kepercayaan atas kemampuan diri masih kurang dan berpengaruh pula terhadap rendahnya kemampuan *extroversion* sehingga berdampak negatif terhadap jumlah mitra usaha yang dimiliki.

Solichin (2005) meneliti tentang: kajian karakteristik *entrepreneurship* dan iklim usaha serta kontribusinya terhadap kemajuan usaha. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik *entrepreneurship* dan iklim usaha terhadap kemajuan usaha, dan untuk menguji faktor yang dominan dan berpengaruh terhadap kemajuan usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik *entrepreneurship* mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kemajuan usaha, demikian juga variabel iklim usaha mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kemajuan usaha. Selanjutnya dinyatakan bahwa iklim usaha merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kemajuan usaha.

Blackman (2003) meneliti tentang *entrepreneurs: Interrelationships between their characteristics, values, expectations, management practices and SME performance*. Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi hubungan prediktif yang unik antara karakteristik, nilai dan harapan pengusaha pada usaha kecil dan menengah (UKM) dan praktik manajemen yang mereka pilih, kemudian hubungan antara praktek manajemen dan kinerja bisnis.



Sumber: Blackman (2003)

Gambar 2.4

Model Konseptual Hubungan *Attribute Characteristics, Values and Expectations, Management Practices, and Business Performance*

Variabel karakteristik dalam penelitiannya meliputi usia, gender, etnik, pengaruh keluarga, dan pendidikan. Sampel penelitian adalah Usaha Kecil Menengah furniture di Queensland, sebanyak 802 perusahaan (75% dari total perusahaan furniture). Analisis *Structural Equation Modelling* digunakan untuk menentukan apakah hubungan yang diusulkan (*path*) antara variabel-variabel secara empiris didukung. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara tingkat keterampilan orang tua dan pentingnya nilai-nilai yang harus dimiliki pengusaha yaitu tanggung jawab, kejujuran dan kompetensi, adanya peran negatif dari kualifikasi dicapai pengusaha pada pentingnya nilai-nilai kasih sayang, kasih sayang, agama dan keamanan nasional.

Hasil penelitian Nimalathasan (2008) menemukan bahwa beberapa karakteristik wirausaha di Bangladesh meliputi mencari peluang (*seeking opportunity*), ketekunan (*persistence*), komitmen dalam bekerja (*commitment to work contract*), membutuhkan kualitas kerja dan efisiensi (*demand for work quality and efficiency*), pengambilan risiko (*risk taking*), visioner. Boohene *et al.* (2008) menyatakan beberapa nilai-nilai personal (*personal value*) wirausaha meliputi: *risk taking, personal development, innovation, a need for achievement, broadmindedness, capability, courageousness, capability, imagination, logic, responsibility, self confidence*. Hasil penelitian Bakar *et al.* (2001) di Malaysia menemukan bahwa karakteristik kewirausahaan meliputi *innovative, be able to take risk, be self confident, be able to look for opportunities, and efficiency*.

Hashim *et al.* (2000) telah membuktikan secara empiris bahwa karakteristik kewirausahaan dari pemilik/manajer terkait erat dengan keberhasilan perusahaan. Hasil keseluruhan penelitian Zoysa dan Herath (2007) menunjukkan adanya hubungan mental owner/manajer dengan kinerja pada tahap pertumbuhan usaha yang berbeda, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat tahap *decline*, jika owner/manajer SMEs lebih *entrepreneurial minded*, maka performance menjadi lebih tinggi. Pada saat masa pertumbuhan/maturity, jika owner/manajer *administrative minded* maka *performance* menjadi lebih tinggi.

Kinerja usaha tergantung pada banyak faktor baik internal dan eksternal. Di antaranya kemampuan dan karakteristik kepribadian dari mereka yang mengelola perusahaan secara universal dianggap sebagai salah satu faktor paling kuat memiliki baik dampak positif atau negatif terhadap kinerja dan keberhasilan tertinggi (Zoysa dan Herath, 2007).

2.2.2. Karakteristik wirausaha dan kompetensi kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan didefinisikan sebagai karakteristik individu termasuk sikap dan perilaku, yang memungkinkan wirausaha untuk mencapai kesuksesan bisnis. Secara khusus kompetensi kewirausahaan meliputi motif kewirausahaan, ciri pribadi, citra diri, sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan (Boyatzis, 1982).

Secara khusus, sehubungan dengan kompetensi kewirausahaan, pengalaman pengusaha, pelatihan, pendidikan, latar belakang keluarga dan variabel demografis lainnya dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kompetensi kewirausahaan (Herron dan Robinson, 1993).

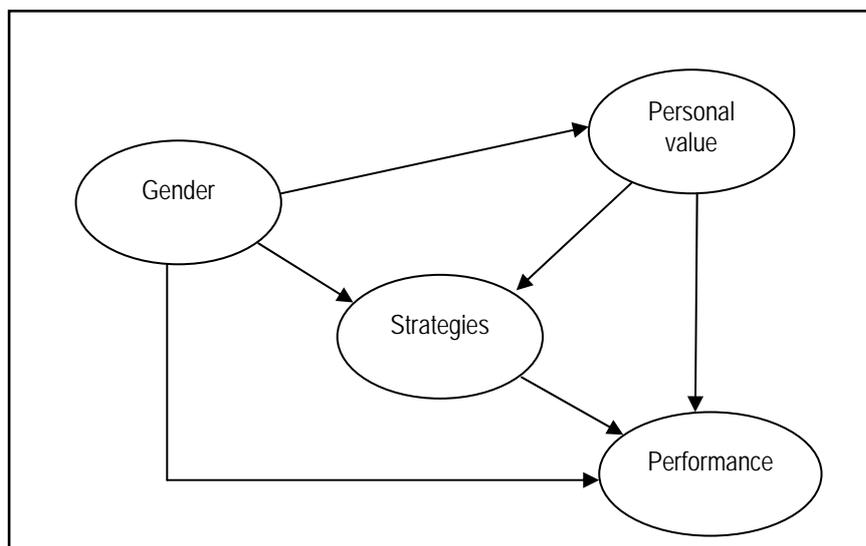
Penelitian Chandler dan Jansen (1992) menemukan hasil yang berbeda dimana pengalaman sebelumnya sebagai pendiri tidak berhubungan dengan kompetensi kewirausahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kewirausahaan tidak dipengaruhi oleh karakteristik wirausaha.

Mole *et al.* (1993) menyatakan bahwa untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kompetensi dapat dilihat dari inputnya (anteseden kompetensi), proses (perilaku yang mengarah pada kompetensi), dan hasil (mencapai standar kompetensi di bidang fungsional). Khusus untuk input (anteseden dari kompetensi) yang terdiri dari pengalaman pengusaha, pelatihan, pendidikan, latar belakang keluarga, dan variabel demografis lainnya.

2.2.3. Karakteristik kewirausahaan dan strategi usaha

Boohene *et al.* (2008) meneliti tentang *gender, personal values, strategies and small business performance*. Tujuan penelitiannya adalah untuk menguji pengaruh gender terhadap kinerja usaha kecil di Gana dengan mengeksplorasi pengaruh *personal value* terhadap strategi bisnis. Pertanyaan spesifik yang ingin

dijawab adalah apakah pengusaha wanita dan laki-laki memiliki perbedaan dalam penerapan strategi bisnis, bagaimana nilai-nilai personal mempengaruhi strategi dan dampaknya terhadap kinerja.



Sumber: Boohene *et al.* (2008).

Gambar 2.5
Model Konseptual Hubungan Gender, Personal Values, Business Strategies and Firm Performance

Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode *Area Sampling*, survey dilakukan terhadap 600 manajer pemilik-toko-toko ritel kecil di Greater Accra Region. Variabel laten (konstruk) yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan multi-item. Teknik analisis menggunakan model persamaan struktural *Partial Least Square (PLS)*. Variabel gender diukur dengan skala kategori menggunakan 0 untuk laki-laki dan 1 untuk wanita. Variabel *personal values* menggunakan 12 dimensi *risk taking, personal development, innovation, a need for achievement, ambition, broadmindedness, capability, courageousness, imagination, logic, responsibility, self-confidence*. Variabel strategi bisnis menggunakan dimensi *strategic planning, financial strategy, human resource strategy, operations strategy, marketing strategy, information and*

communications technology strategy. Kinerja menggunakan dimensi *sales revenue, creating jobs, business stability, profit levels, contribution to community development, organisational growth, industry leadership, income to look after family, lower cost of operations*.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik personal akan menentukan perbedaan strategi yang diambil, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja usaha. Pengusaha wanita di Ghana lebih *risk-averse* (menghindari resiko) dibandingkan pengusaha laki-laki, kondisi ini akan berpengaruh pada pilihan strategi fungsional dengan cara yang bervariasi dalam pencapaian kinerja. Gender memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui strategi bisnis. Terdapat hubungan antara jenis kelamin, nilai-nilai pribadi, strategi bisnis dan kinerja perusahaan. Temuan lain penelitian menunjukkan bahwa para pemilik/manajer pria dan wanita mengadopsi pendekatan perencanaan strategis (mengembangkan rencana, menetapkan tujuan, membandingkan kinerja aktual dengan tujuan bisnis dan *benchmarks*) dan manajemen operasi (kompensasi karyawan, saham dan manajemen aset), Pemilik/manajer perempuan memiliki tingkat yang lebih rendah daripada rekan-rekan pria mereka di bidang manajemen keuangan, manajemen sumberdaya manusia, dan manajemen teknologi komunikasi.

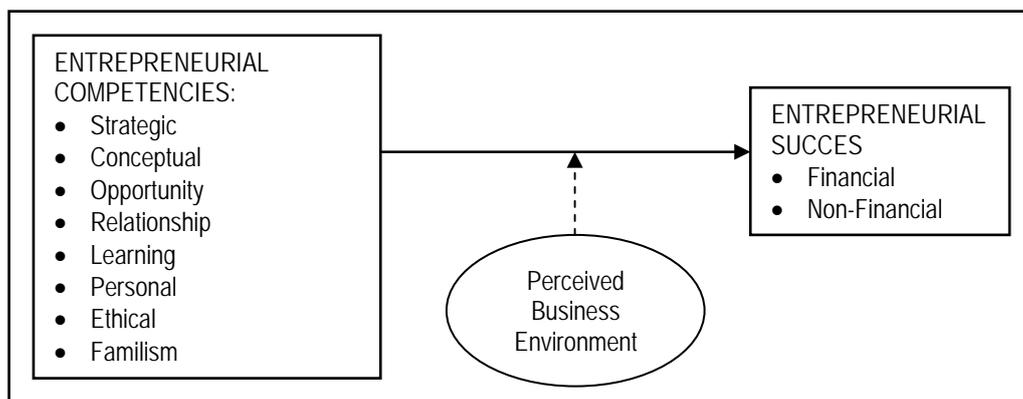
Penelitian Kotey dan Meredith (1997) tentang: *relationship among owner/manager personal values and perceptions, business strategies, and enterprise performance*. Bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel nilai-nilai pribadi pemilik/manajer, strategi yang diadopsi dalam hubungannya dengan kinerja usaha. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi/pemilik, strategi bisnis, secara empiris memiliki hubungan dengan kinerja. Pilihan implementasi strategi pada usaha kecil mencerminkan tujuan dan keinginan

pemilik/manajer yang didasarkan pada nilai-nilai pribadi mereka. Dinyatakan pula bahwa kinerja tinggi dicapai apabila pemilik/manajer menerapkan strategi *proactive*.

2.2.4. Kompetensi kewirausahaan dan kinerja bisnis

Pengusaha telah lama menjadi fokus penelitian kewirausahaan, pendekatan kompetensi telah menjadi populer untuk mempelajari karakteristik kewirausahaan dalam beberapa tahun terakhir, dan penelitian empiris telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara kompetensi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (Li, 2009).

Ahmad *et al.* (2010), melakukan penelitian tentang *entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment* pada usaha kecil dan menengah di Malaysia. Tujuan penelitiannya untuk mengevaluasi pengaruh *entrepreneurial competencies* terhadap kesuksesan bisnis pada usaha kecil menengah Malaysia.



Sumber: Ahmad *et al.* (2010)

Gambar 2.6
Model Konseptual Hubungan *Entrepreneurieial Competencies* dan *Entrepreneurial Success*

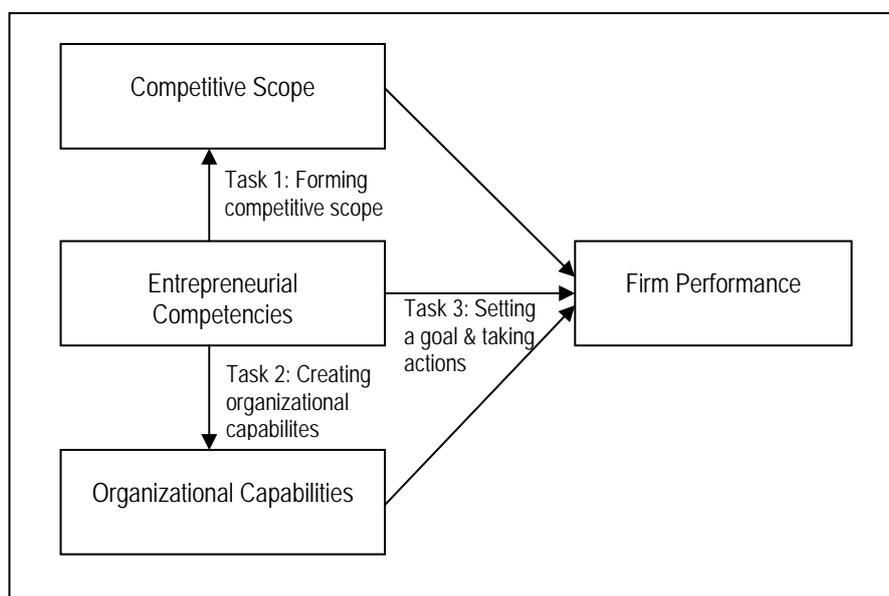
Variabel penelitian meliputi kompetensi kewirausahaan, kesuksesan bisnis, dan lingkungan bisnis sebagai variabel moderat. Sampel yang digunakan sebanyak 212 pemilik usaha kecil menengah di Malaysia, analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kewirausahaan sebagai prediktor yang kuat terhadap keberhasilan usaha kecil dan menengah di Malaysia. Selain itu ditemukan adanya hubungan antara kompetensi kewirausahaan dengan keberhasilan usaha pada saat lingkungan *hostile and dinamic*, dibandingkan pada lingkungan yang *benign and stable*.

Baum *et al.* (2001) dalam penelitiannya tentang: *a multidimensional model of venture growth*. Tujuan penelitian untuk mengetahui apakah model multilevel dengan menggunakan domain individu, organisasi, dan lingkungan merupakan model yang tepat untuk memprediksi *venture growth*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *direct model* meliputi karakteristik, kompetensi, motivasi, lingkungan tidak berpengaruh terhadap *venture growth*. *Indirect model: variabel traits berpengaruh secara positif terhadap kompetensi* umum dan khusus serta motivasi dan strategi kompetitif. Kompetensi umum berpengaruh terhadap motivasi dan strategi kompetitif, sedangkan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap strategi kompetitif dan lingkungan mempengaruhi pertumbuhan melalui strategi.

Man *et al.* (2002) mengusulkan sebuah model konseptual yang menghubungkan karakteristik pemilik-manajer dan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) dengan perusahaan mereka. Seperti ditunjukkan dalam gambar 2.7, model membedakan empat konstruk utama: kompetensi kewirausahaan, lingkup persaingan, kemampuan organisasi, dan kinerja perusahaan.

Ruang lingkup persaingan dan kemampuan organisasi merupakan konstruk dari faktor lingkungan eksternal dan faktor internal. Model hubungan antara kompetensi kewirausahaan dan konstruk lainnya dikonseptualisasikan sebagai tiga tugas pokok kewirausahaan: yaitu membentuk lingkup persaingan perusahaan, menciptakan kemampuan organisasi, dan menetapkan tujuan dan mengambil tindakan untuk mencapai tujuan.



Sumber: Man *et al.* (2002).

Gambar 2.7

Model Konseptual Hubungan *Entrepreneurial Competencies* dengan *Firm Performance*

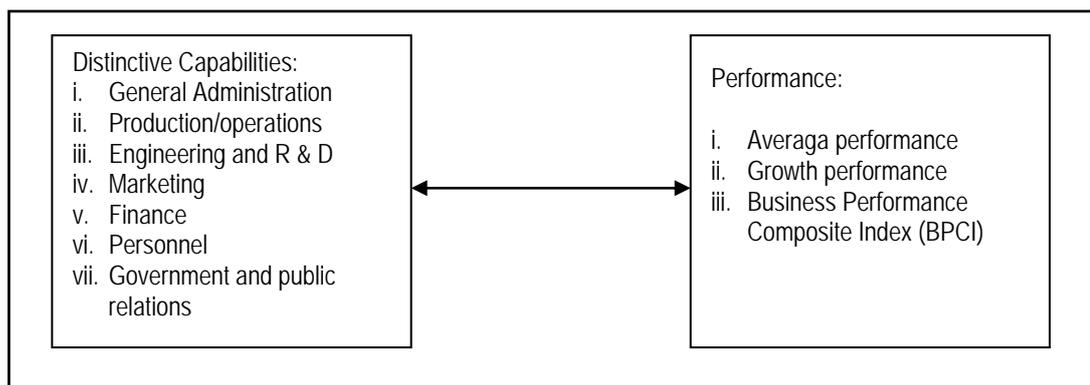
Man *et al.* (2002), meneliti tentang: *entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness*. Tujuan penelitian adalah untuk melakukan studi empiris mengenai hubungan antara kompetensi kewirausahaan dan kinerja usaha kecil menengah. Kompetensi kewirausahaan memainkan peran kunci dalam menentukan kinerja perusahaan. Kompetensi kewirausahaan juga akan

mempengaruhi lingkup persaingan dan kemampuan organisasi yang keduanya juga sebagai faktor penentu kinerja perusahaan.

Sampel yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah 153 pemilik/pengelola usaha kecil menengah, yang diambil dari sektor jasa di Hong Kong melalui survei pos. Variabel penelitian meliputi *competency*, *competitive scope*, *organizational capabilities*, *firm performance*. Kinerja perusahaan diukur dengan tiga indikator yaitu *investment efficiency*, *business growth*, dan *relative performance*. *Exploratory factor analysis* pertama kali dilakukan secara empiris untuk menentukan jumlah faktor dalam setiap sub-konstruk kompetensi. Berdasarkan hasil analisis faktor selanjutnya untuk pengujian hipotesis digunakan *ordinary least squares regression analysis*. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan antara kompetensi kewirausahaan dan kinerja usaha kecil menengah.

Model konseptual Man tersebut telah diadopsi oleh Li (2009) dalam penelitian tentang *entrepreneurial competencies as an entrepreneurial distinctive*. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 146 pemilik/manajer usaha kecil. Teknik analisis yang digunakan meliputi 2 teknik yaitu *Exploratory Factor Analysis* dan *Discriminant Analysis*. Hasil pengujian empiris menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kompetensi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Man dan Wafa (2008) melakukan penelitian tentang hubungan *Distinctive Capabilities and The Performance Of Small And Medium-Size Enterprises (SMES) In Malaysia*, bertujuan untuk menganalisis faktor strategis yang berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil menengah sektor manufaktur di Malaysia. Kerangka konseptual penelitian dikembangkan pada ciri-ciri kemampuan dan kinerja UKM.



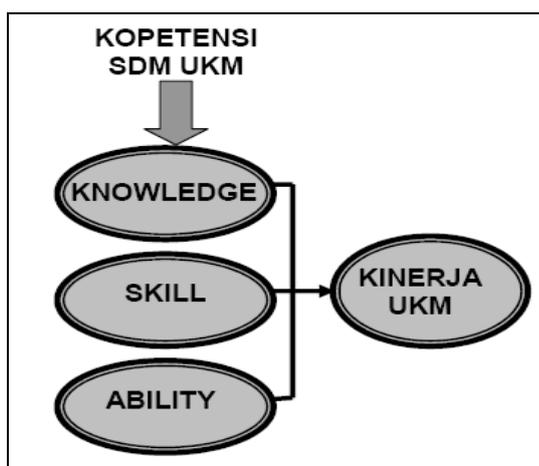
Sumber: Man dan Wafa (2008)

Gambar 2.8
Model Konseptual Hubungan *Distinctive Capabilities* dengan *Performance*

Menggunakan sampel sebanyak 121 UKM sektor manufaktur, pengumpulan data dengan kuesioner dan dilengkapi dengan wawancara dengan *owner-manager* UKM. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara ciri-ciri kemampuan (*distinctive capabilities*) dengan kinerja UKM, hal ini diindikasikan dari adanya hubungan yang signifikan ciri-ciri kemampuan (*distinctive capabilities*) dengan kinerja UKM.

Ardiana *et al.* (2010) meneliti tentang kompetensi SDM UKM dan pengaruhnya terhadap kinerja UKM di Surabaya, dengan tujuan penelitian untuk mengetahui kompetensi SDM UKM di Surabaya dan pengaruhnya terhadap kinerja. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian antara lain: variabel Kompetensi SDM yang merupakan variabel bebas (*independent variable*), yang terdiri dari; *Knowledge (X2)*, *Skill (X2)* dan *Ability (X3)*. Indikator pengetahuan (*knowledge*) dalam hal ini adalah, pengetahuan manajemen bisnis, pengetahuan produk atau jasa, pengetahuan tentang konsumen, promosi dan strategi pemasaran. Indikator keterampilan meliputi: keterampilan produksi, berkomunikasi, kerjasama dan organisasi, pengawasan, keuangan, administrasi dan akuntansi. Indikator kemampuan meliputi : kemampuan mengelola bisnis, mengambil keputusan,

memimpin, mengendalikan, berinovasi, situasi dan perubahan lingkungan bisnis. Variabel tergantung (*dependent variable*) yang digunakan adalah variabel Kinerja UKM (Y). Indikator kinerja meliputi : keuntungan, kondisi keuangan, hasil produk mampu bersaing, jumlah pelanggan yang dimiliki, jumlah penjualan, kepuasan karyawan akan kompensasi dan motivasi karyawan.



Sumber: Ardiana *et al.* (2010).

Gambar 2.9
Model Konseptual Hubungan Kompetensi SDM dengan Kinerja UKM

Menggunakan sampel sebanyak 150 orang diambil dari sejumlah unit Usaha yang bergerak dibidang Manufaktur seperti produksi kerajinan, makanan, tas, sepatu, kerupuk, garmen dan sebagainya di Kota Surabaya yang telah dibentuk klaster oleh Dinas Koperasi Kota Surabaya tahun 2008. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara yang dilengkapi dengan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di antara variabel kompetensi SDM yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan, pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM, hanya keterampilan dan kemampuan yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Di antara ketiga variabel kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan dan pengetahuan

ternyata variabel kemampuan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja UKM di kota Surabaya.

2.2.5. Kompetensi kewirausahaan dan Strategi Pertumbuhan usaha

Strategi dipengaruhi oleh kompetensi yang berbeda dan pengetahuan yang unik dari wirausaha. Strategi dan visi strategis membuat arah yang jelas bagi perusahaan dan ini membuktikan menjadi masukan penting bagi kebijakan perusahaan dan keputusan operasional (Philipsen dan Kemp, 2003). Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kompetensi yang dimiliki pengusaha dengan implementasi strategi yang diambil dalam menjalankan usaha. Man *et al.* (2002), melakukan studi empiris mengenai hubungan antara kompetensi kewirausahaan dan kinerja usaha kecil menengah. Kompetensi kewirausahaan memainkan peran kunci dalam menentukan kinerja perusahaan. Kompetensi kewirausahaan juga akan mempengaruhi kemampuan organisasi dimana kemampuan organisasi sebagai faktor penentu kinerja perusahaan

Kiggundu (2002) menyatakan kompetensi kewirausahaan sebagai keseluruhan atribut entrepreneur seperti sikap, keyakinan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, keahlian dan kecenderungan perilaku yang diperlukan untuk mempertahankan dan kesuksesan usaha.

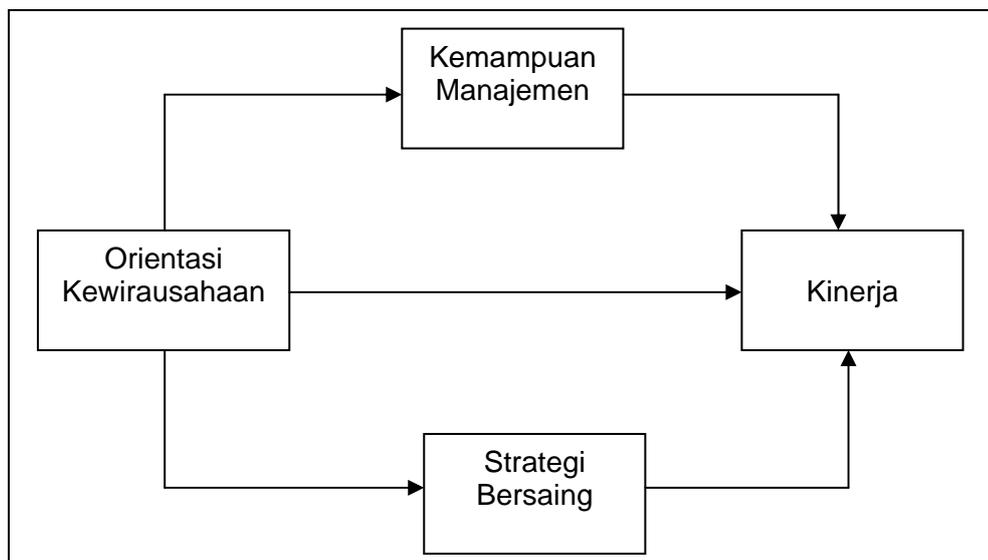
Pemilik usaha atau manajer memainkan peranan penting pada perusahaan kecil dan menengah ketika merumuskan strategi perusahaan. Pemilik usaha/manajer bertanggung jawab atas keputusan strategis perusahaan. Tujuan pribadi pemilik/manajer menentukan pemahaman dan penggunaan manajemen strategis dan perencanaan (Postma dan Zwart, 2001). Jadi strategi bisnis akan ditentukan oleh bagaimana kemampuan *owner/manager* dalam menghadapi situasi

lingkungan yang berubah-ubah, artinya keberhasilan strategi terhadap pencapaian kinerja ditentukan oleh kompetensi dari pemilik.

2.2.6. Strategi usaha dan kinerja bisnis

Suci (2009) meneliti tentang peningkatan kinerja melalui orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis. Tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan dengan penekanan pada keterampilan manajemen pengusaha, dan strategi bisnis terhadap kinerja usaha. Penelitian dilakukan pada usaha kecil dan menengah (UKM) bordir di Jawa Timur, yang harus menghadapi lingkungan yang dinamis dan tidak pasti dan intensitas persaingan tinggi sehingga membutuhkan keterampilan manajemen yang baik dan strategi bisnis yang tepat untuk memenangkan persaingan. Total sampel 314 sampel yang diambil dari 5 daerah penelitian di Jawa Timur.

Variabel orientasi kewirausahaan menggunakan empat indikator *need for achievement, internal locus of control, self reliance, extroversion*. Kemampuan manajemen menggunakan indikator Kemampuan untuk berkomunikasi dengan karyawan secara baik, Mampu mengantar barang tepat waktu, kemampuan membuat keputusan sendiri, mampu menyelesaikan masalah usaha (pemasaran, keuangan dan lain-lain), mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan, mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik, mampu untuk membuat rencana strategi bisnis, memperhatikan perubahan lingkungan yang terkait dengan usaha, membangun tim kerja yang handal, mampu menyelesaikan konflik yang terjadi. Variabel strategi bersaing terdiri dari indikator *differentiation, low cost, focus strategy*. Kinerja usaha menggunakan tiga indikator yaitu peningkatan volume penjualan, peningkatan aset perusahaan, dan profitabilitas usaha.



Sumber: Suci (2009)

Gambar 2.10

Model Konseptual Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, Strategi Bersaing dengan Kinerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi bisnis dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan. Selanjutnya keterampilan manajemen mempengaruhi kinerja, semakin tinggi keterampilan manajemen pengusaha semakin tinggi kinerja mereka. Dengan memiliki orientasi kewirausahaan yang cukup tinggi akan memudahkan perusahaan untuk menganalisis lingkungan dan memformulasikan serta melaksanakan strategi bisnis, baik dalam bentuk strategi bisnis yaitu: *differentiation, low cost, dan focus*. Orientasi kewirausahaan yang tinggi juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja Usaha Kecil Menengah. Temuan selanjutnya dinyatakan bahwa kemampuan manajemen yang cukup akan menentukan keberhasilan kinerja Industri Kecil Menengah.

Gibcus dan Kemp (2003) meneliti tentang *strategy and small firm performance* di Netherlands. Penelitian berusaha menjawab pertanyaan apakah perusahaan kecil dan menengah yang ada mengejar satu strategi yang jelas dan

konsisten mengungguli perusahaan kecil dan menengah yang ada; sejauh mana strategi yang dipilih mempengaruhi kinerja perusahaan UKM?. Tujuan penelitian adalah untuk memberikan kontribusi tentang hubungan antara strategi dan kinerja perusahaan, khususnya usaha kecil menengah. Sampel penelitian adalah *small and medium-sized enterprises (SMEs)* di Netherlands. Analisis data menggunakan tiga metode yaitu *factor analysis*, *cluster analysis*, dan *multiple regression analysis*. Penelitian Gibcus and Kemp memiliki hasil berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, dimana pilihan strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil menengah. Terdapat perbedaan strategi di antara kelompok kinerja usaha kecil menengah. Namun, strategi yang dipilih tidak mempengaruhi kinerja usaha kecil menengah.

Li *et al.* (2005) meneliti tentang *entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures*. Tujuan penelitian untuk pengujian kontingensi dari perumusan strategi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan langsung antara strategi dengan kinerja perusahaan lemah dan tidak signifikan. Kinerja usaha berhubungan dengan strategi kewirausahaan, apabila dimoderasi oleh faktor lingkungan dan kompetensi perusahaan. Khusus strategi kewirausahaan memiliki hubungan positif dengan kinerja ketika lingkungan ini sangat tidak pasti dan ketika perusahaan memiliki kompetensi pemasaran yang kuat.

Strategi kewirausahaan secara positif berhubungan dengan kinerja usaha karena dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari memulai aktivitas lebih dahulu dan memanfaatkan peluang yang ada (Covin & Slevin, 1991). Penelitian Hashim (2000) menemukan bahwa kinerja SMEs Malaysia bervariasi dengan perbedaan pilihan strategi bisnis yang diadopsi.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1. Kerangka Konsep

Perkembang penelitian tentang kewirausahaan dimulai dengan identifikasi pada ciri-ciri personal (*personal traits*) wirausaha. Penelitian tentang ciri-ciri personal wirausaha mengasumsikan bahwa ada sifat-sifat dan motif yang membedakan wirausaha dengan bukan wirausaha, dan yang membedakan pengusaha sukses dari pengusaha tidak sukses. Penelitian tentang ciri personal wirausaha tidak hanya menjadi perhatian utama dari akademisi, tetapi juga menarik bagi para praktisi seperti pemodal ketika mereka mengevaluasi proposal usaha baru (MacMillan *et al.*, 1985).

Perkembangan selanjutnya dari penelitian kewirausahaan adalah fokus pada karakteristik psikologis dan perilaku pengusaha dengan memanfaatkan pendekatan yang berbeda, di antaranya motivasi, atribut kepribadian, nilai-nilai, tujuan, dan sikap (Begley dan Boyd, 1987; Barkham, 1994; Kotey dan Meredith, 1997). Penelitian pada kelompok ini menyoroti pentingnya karakteristik individu seperti kebutuhan untuk berprestasi, *internal locus of control*, berani mengambil risiko, kreativitas, dan inovasi. Ciri-ciri yang ditemukan memiliki efek tidak hanya pada keputusan untuk memulai usaha, tetapi juga pada keberhasilan berkelanjutan dari bisnis.

Para peneliti juga mengembangkan kajian-kajian pada faktor modal manusia (*human capital*) seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman, keterampilan dan pengetahuan teknis (Dyke *et al.*, 1992). Karakteristik ini menentukan apakah seorang pengusaha memiliki kemampuan sesuai, yang pada gilirannya mempengaruhi keputusannya untuk memulai dan

menjalankan bisnis supaya berhasil. Jenis dari modal manusia adalah jaringan pengusaha atau hubungan sosial, yang dipengaruhi oleh latar belakang pengusaha, afiliasi dengan asosiasi yang berbeda, dan juga kepribadiannya (Aldrich dan Zimmer, 1986).

Sejak tahun 1990-an, para peneliti mulai melakukan penelitian dari perspektif *behavioral*. Perspektif *behavioral* menyarankan pendekatan kompetensi untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan karakteristik dari manajer yang sukses (Li, 2009). Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang secara kausal berkaitan dengan kinerja yang efektif dan/atau unggul dalam pekerjaan. Seperti kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seperti pengetahuan generik dan spesifik, motif, sifat, citra diri, peran sosial, dan keterampilan yang menghasilkan usaha, kelangsungan usaha, dan pertumbuhan (Bird, 1995).

Sejak saat itu penelitian dengan pendekatan kompetensi menjadi semakin populer dalam penelitian tentang kewirausahaan (Huck dan McEwen, 1991; Chandler dan Jansen, 1992; Baum, 1995; Minet dan Morris, 2000; Man, 2001, Man *et al.*, 2002; Sony dan Iman, 2005, Ahmad, 2007; Ahmad *et al.*, 2010). Dalam penelitian tentang kompetensi, kompetensi yang dinilai dalam hal perilaku aktual yang diamati di tempat kerja dan biasanya didefinisikan dalam istilah karakteristik pribadi yang mendasari seperti ciri-ciri, pengetahuan, keterampilan dan sikap individu manajer. Sebagai pengusaha dan manajer, berbagi peran dan tugas yang sama dalam banyak aspek seperti pengorganisasian dan manajemen personalia, adalah wajar bahwa para peneliti di bidang kewirausahaan mengadopsi pendekatan kompetensi untuk penelitian kewirausahaan (Li, 2009).

Membahas tentang kinerja bisnis tidak akan lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Beberapa penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha kecil menengah dapat dikelompokkan menjadi 2 faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi faktor individu dan organisasi, sedangkan faktor eksternal adalah faktor lingkungan. Khusus untuk faktor individu masih dapat dikelompokkan yaitu penelitian yang fokus pada ciri-ciri personal, dan fokus pada kompetensi (Man *et al.*, 2002; Kiggundu, 2002; Ahmad *et al.*, 2010; Man & Wafa, 2008), sebagai variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan UKM. Penelitian pada ciri-ciri personal di antaranya tentang karakteristik individu, faktor demografi (Lee dan Tsang, 2001; Solichin, 2005; Blackman, 2003; O'Regan *et al.* 2005; Zoya dan Herath, 2007; Kotey dan Meredith, 1997; Nimalathasan, 2008). Sedangkan penelitian yang fokus pada aspek organisasi menekankan pada perilaku wirausaha dalam menjalankan usahanya supaya berhasil. Perilaku wirausaha dicerminkan dalam pelaksanaan strategi serta faktor lingkungan yang ikut mempengaruhi keputusan manajerial terhadap keberhasilan atau kinerja usaha (Covin and Slevin, 1989; Gibcus dan Kemp, 2003; Li *et al.*, 2005; Hashim, 2000),

Menurut Li (2009) penelitian tentang faktor individu yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis dalam perkembangannya dibedakan menjadi 4 kelompok yaitu:

1. Ciri-ciri personal, termasuk dalam kelompok ini adalah penelitian yang fokus pada faktor sifat-sifat dan motif wirausaha yang membedakan wirausaha dengan bukan wirausaha.

2. Karakteristik psikologis

Penelitian pada kelompok ini menyoroti pentingnya karakteristik individu seperti kebutuhan untuk motivasi berprestasi, *internal locus of control*, berani mengambil risiko, kreativitas, dan inovasi.

3. Modal manusia

Penelitian dengan fokus pada faktor modal manusia seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman, keterampilan dan pengetahuan teknis.

4. *Behavioral*

Kelompok penelitian *behavioral* menyarankan pendekatan kompetensi untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan karakteristik dari manajer yang sukses.

Kompetensi kewirausahaan didefinisikan sebagai karakteristik individu termasuk sikap dan perilaku, yang memungkinkan wirausaha untuk mencapai kesuksesan bisnis. Secara khusus kompetensi kewirausahaan meliputi motif kewirausahaan, ciri pribadi, citra diri, sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan (Boyatzis, 1982; Bird, 1995)

Menurut Mole *et al.* (1993), kompetensi dapat dipelajari dari inputnya (*antecedent* kompetensi), proses (tugas atau perilaku yang mengarah ke kompetensi), atau hasil (mencapai standar kompetensi di bidang fungsional).

1. Antecedent Kompetensi

Secara khusus, sehubungan dengan kompetensi kewirausahaan, pengalaman pengusaha, pelatihan, pendidikan, latar belakang keluarga dan variabel demografis lainnya dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kompetensi kewirausahaan (Herron dan Robinson, 1993; Bird, 1995). Chandler dan Jansen (1992) menemukan hasil yang agak mengejutkan bahwa pengalaman sebagai pendiri tidak berhubungan dengan kompetensi kewirausahaan. Sony dan Iman (2005) berpendapat bahwa proses belajar adalah proses pengembangan kemampuan, dan ditemukan hubungan positif antara pembelajaran kewirausahaan dan kompetensi kewirausahaan.

2. Proses (perilaku yang mengarah ke kompetensi)

Secara umum, Boytazis (1982) berpendapat bahwa karakteristik yang mengarah ke kompetensi dapat berupa motif, sifat, aspek peran, citra diri atau sosial, keterampilan, atau pengetahuan yang digunakan.

3. Outcome kompetensi

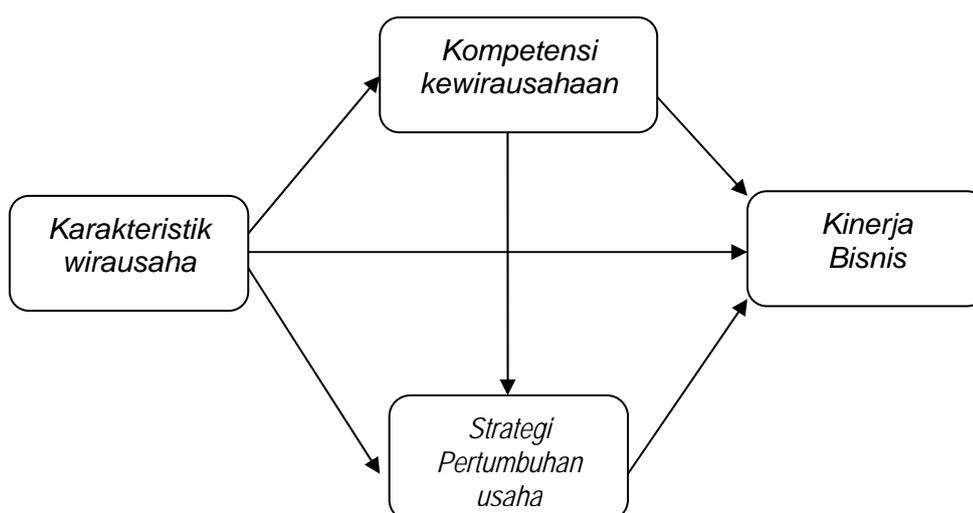
Hampir sebagian besar penelitian yang mempelajari kompetensi menggunakan kinerja perusahaan sebagai indikator outcome. Beberapa model yang diusulkan menjelaskan bagaimana kompetensi kewirausahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kebanyakan studi secara umum, diperoleh hasil adanya hubungan yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja perusahaan. (Man *et al.*, 2002; Ahmad *et al.*, 2002; Kiggundu, 2002; Sony dan Iman, 2005).

Kiggundu (2002) menyatakan kompetensi kewirausahaan sebagai keseluruhan atribut entrepreneur seperti sikap, keyakinan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, keahlian dan kecenderungan perilaku yang diperlukan untuk mempertahankan dan kesuksesan usaha. Ahmad *et al.* (2010) menyatakan bahwa *entrepreneurial competency* menunjukkan hubungan antara atribut *owner* dengan perilaku yang akan mempengaruhi keberhasilan atau kinerja bisnis. Atribut merupakan karakteristik yang dimiliki wirausaha yang meliputi karakteristik demografi, sikap, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keahlian dan kecenderungan perilaku yang diperlukan untuk mewujudkan kesuksesan usaha.

Penelitian yang fokus pada faktor organisasi berpendapat bahwa penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien pada akhirnya menentukan kinerja/keberhasilan organisasi. Dengan cara ini kinerja organisasi tergantung pada bagaimana penyusunan strategi dan menerapkan praktik-praktik untuk menangani

organisasi secara efektif dan efisien. Li *et al.* (2005) menyatakan bahwa kinerja usaha berhubungan dengan strategi kewirausahaan. Strategi kewirausahaan secara positif berhubungan dengan kinerja usaha karena dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari memulai aktivitas lebih dahulu dan memanfaatkan peluang yang ada (Covin & Slevin, 1991; Zahra & Covin, 1995). Jadi selain dipengaruhi oleh *personal traits*, kinerja bisnis juga akan ditentukan oleh pelaksanaan strategi kewirausahaan.

Jadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis pada usaha kecil menengah dapat diidentifikasi dari karakteristik pemilik, kompetensi kewirausahaan, dan strategi yang dilaksanakan. Penelitian ini berusaha menguji bagaimana pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis, dengan dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha, menguji pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh kompetensi kewirausahaan, dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha, dan disusun kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian

Model konseptual pada gambar di atas menunjukkan hubungan antar variabel penelitian. *Mapping* hasil kajian empiris hubungan antar variabel tersebut dapat diringkas sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Sumber Hubungan antar Variabel

No	Hubungan Variabel	Peneliti
1	Karakteristik wirausaha dan kinerja bisnis	Zoysa dan Herath (2007); Nimalathasan (2008); Solichin (2005); Lee and Tsang (2001), Street & Cameron (2007), Blackman (2003), Hashim <i>et al.</i> (1999), O'Regan <i>et al.</i> (2006)
2	Karakteristik wirausaha dan kompetensi kewirausahaan	Boytazis (1982), Chandler dan Jansen (1992), Herron dan Robinson (1993), Mole <i>et al.</i> (1993).
3	Karakteristik wirausaha dan strategi pertumbuhan usaha	Kotley, <i>et al.</i> (1997); Boohene <i>et al.</i> (2008); Olson dan Currie (1992), Verheul <i>et al.</i> , (2002); Blackman (2003),
4	Kompetensi kewirausahaan dan strategi pertumbuhan usaha	Philipsen dan Kemp (2003) Postma dan Zwart (2001)
5	Kompetensi kewirausahaan dan kinerja bisnis	Baum <i>et al.</i> (2001); Man <i>et al.</i> (2002); Man dan Lau (2005); Ahmad <i>et al.</i> (2010), Ardiana (2010), Man & Wafa (2008),
6	Strategi pertumbuhan usaha dan kinerja bisnis	Covin and Slevin (1991); Hasim (2000), Gibcus and Kemp (2003); Li <i>et al.</i> (2005); Suci (2009);

Sumber: Data diolah, 2012

3.2. Hipotesis Penelitian

3.2.1. Hubungan Karakteristik Wirausaha dengan Kinerja Bisnis

Pengusaha memiliki karakteristik berbeda-beda dan praktek yang bervariasi, karena itu penting untuk memahami hubungan antara karakteristik *owner/manager* dengan kinerja. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja *small-business* ditentukan oleh *owner/manager personal value* (Zoysa dan Herath,

2007; Lee and Tsang, 2001; Street & Cameron, 2007; Blackman, 2003; Nimalathasan, 2008; Solichin, 2005). Kesemuanya menyatakan bahwa *owners/manager* adalah faktor kunci kinerja bisnis.

Hasil penelitian Zoysa dan Herath (2007) menunjukkan bahwa hubungan mental *owner/manager* dengan kinerja pada tahap pertumbuhan usaha yang berbeda, jika pada tahap decline *owner/manager* SMEs lebih *entrepreneurial minded*, maka kinerja usaha menjadi lebih tinggi, jika pada pada masa pertumbuhan, kinerja usaha menjadi lebih tinggi apabila *owner/manager* lebih *administratif minded*. Solichin (2005) menyatakan bahwa karakteristik *entrepreneurship* mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kemajuan usaha, demikian juga variabel iklim usaha mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kemajuan usaha. Street & Cameron (2007) menyatakan bahwa *performance/success* usaha ditentukan oleh beberapa faktor yaitu: *individual characteristics, organizational characteristic*. Hasil penelitian Zoysa dan Herath (2007) menunjukkan adanya hubungan antara mental *owner/manager* dengan kinerja pada tahap pertumbuhan usaha yang berbeda, didukung pula oleh Nimalathasan (2008) yang menyatakan adanya hubungan positif antara karakteristik *owner/manager* dengan kinerja bisnis.

H1. Semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis

3.2.2. Hubungan karakteristik wirausaha dengan kompetensi kewirausahaan

Fagenson (1993) berpendapat bahwa nilai-nilai pribadi memberikan pengaruh kuat pada perilaku pemilik/manajer di perusahaan-perusahaan kecil. Dengan demikian, sebuah faktor kunci dalam penciptaan dan pelaksanaan usaha kecil adalah ditentukan nilai pemilik/manajer (Olson dan Currie, 1992).

Secara umum, Boytazis (1982) berpendapat bahwa karakteristik yang mengarah kepada kompetensi terdiri dari motif seseorang, sifat, aspek peran seseorang citra diri atau sosial, keterampilan, dan pengetahuan yang digunakan. Jadi peranan atribut terhadap perilaku wirausaha akan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki, kompetensi akan berperan sebagai mediasi hubungan atribut dengan perilaku wirausaha. Didukung oleh Herron dan Robinson (1993) yang menyatakan bahwa pengalaman pengusaha, pelatihan, pendidikan, latar belakang keluarga dan variabel demografis lainnya dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kompetensi kewirausahaan. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara karakteristik wirausaha dengan kompetensi perusahaan.

3.2.3. Hubungan kompetensi kewirausahaan dengan kinerja bisnis

Kesuksesan atau kegagalan usaha akan dipengaruhi oleh keterampilan dan kemampuan (kompetensi) dari pemilik/manajer. Memahami peran entrepreneur memberikan wawasan yang lebih baik tentang kompetensi apa yang dibutuhkan oleh pengusaha untuk menjamin kelangsungan hidup bisnis serta kesuksesan usaha. Peran pengambil keputusan adalah memfokuskan diri pada pengembangan kompetensi entrepreneurial (Akhmad *et al.*, 2010). Kiggundu (2002) menyatakan kompetensi kewirausahaan sebagai keseluruhan atribut entrepreneur seperti sikap, keyakinan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, keahlian dan kecenderungan perilaku yang diperlukan untuk mempertahankan dan kesuksesan usaha. Jadi semakin kuat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan manajer/pemilik akan menyebabkan semakin tinggi kemampuan menghadapi perubahan lingkungan eksternal, sehingga dapat menetapkan strategi untuk menjawab perubahan lingkungan tersebut.

Hasil penelitian Man *et al.* (2002) menyatakan bahwa kompetensi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan bisnis, demikian pula hasil penelitian Ahmad *et al.* (2010) untuk usaha kecil di Malaysia menemukan bahwa kompetensi kewirausahaan sebagai prediktor kesuksesan bisnis SMEs di Malaysia, bahkan pengaruhnya lebih kuat untuk kondisi lingkungan yang stabil maupun dinamis

Kemampuan dan karakteristik kepribadian dari mereka yang mengelola perusahaan secara universal dianggap sebagai salah satu faktor paling kuat memiliki dampak positif atau negatif terhadap kinerja (Zoyza dan Herath, 2007). Kemampuan menunjukkan kompetensi dari pemilik/manajer usaha kecil, dimana kompetensi yang dimiliki akan dipengaruhi oleh karakteristik wirausaha masing-masing pemilik/manajer.

H2. Semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis yang dimediasi oleh kompetensi kewirausahaan

3.2.4. Hubungan karakteristik wirausaha dengan strategi pertumbuhan usaha

Perbedaan karakteristik pribadi akan menentukan perbedaan strategi yang diambil, dan akan berpengaruh terhadap kinerja (Boohene *et al.*, 2008). Suci (2009) yang menyatakan bahwa kinerja usaha kecil ditentukan oleh kemampuan manajemen dan strategi bisnis, dimana kemampuan manajemen dan strategi bisnis akan ditentukan oleh orientasi kewirausahaan dari *owner/manajer*. Kinerja perusahaan-perusahaan kecil telah ditemukan bergantung pada strategi yang mereka gunakan (Covin dan Slevin, 1991), artinya kemampuan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup atau kegagalan usaha kecil. Rue dan Ibrahim (1998)

menemukan hubungan positif antara strategi dan kinerja perusahaan, serta menyajikan berbagai jenis dari strategi dan dampaknya terhadap kinerja.

Sebuah faktor kunci dalam penciptaan dan pelaksanaan strategi dalam usaha kecil adalah pengaruh nilai pemilik/manajer (Olson dan Currie, 1992). Nilai-nilai pemilik/manajer menentukan tujuan bisnis dan pengaruh gaya manajemen mereka, *problemsolving* dan pengambilan keputusan serta struktur bisnis dan strategi yang digunakan (Olson dan Currie, 1992; Verheul *et al.*, 2002). Perusahaan besar umumnya menulis atau menyatakan secara resmi strategi mereka. Sebaliknya, strategi dirumuskan kurang formal pada perusahaan-perusahaan kecil, dan strategi berasal dari manajer-pemilik sebagai pembuat keputusan kunci (McCarthy, 2003). Karena perusahaan kecil biasanya tidak menulis rumusan strategi, strategi mereka berkembang dan disimpulkan dari pola perilaku pemilik-manajer dan alokasi sumber daya (Schindehutte dan Morris, 2001).

Boohene *et al.* (2008) menyatakan bahwa perbedaan karakteristik pribadi akan menentukan perbedaan strategi yang diambil, dan akan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara karakteristik pemilik/manajer dari usaha kecil dan menengah terhadap keputusan strategis perusahaan.

3.2.5. Hubungan strategi pertumbuhan usaha dengan kinerja bisnis

Li *et al.* (2005) menyatakan adanya hubungan antara strategi kewirausahaan dan kinerja dengan faktor lingkungan dan kompetensi perusahaan sebagai variabel moderat. Khusus strategi kewirausahaan memiliki hubungan positif dengan kinerja ketika lingkungan ini sangat tidak pasti dan ketika perusahaan memiliki kompetensi pemasaran yang kuat. Strategi kewirausahaan secara positif berhubungan dengan kinerja usaha karena dapat membantu

perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari memulai aktivitas lebih dahulu dan memanfaatkan peluang yang ada (Covin & Slevin, 1991; Zahra & Covin, 1995).

Kinerja organisasi tergantung pada bagaimana penyusunan strategi dalam pengelolaan organisasi dan menerapkan praktik-praktik untuk menangani organisasi secara efektif dan efisien. Praktik-praktik ini ditentukan oleh karakteristik kewirausahaan (Nimalathasan, 2008). Menurut Kotey and Meredith (1997) secara empirik *owner/manager personal values*, strategi bisnis memiliki hubungan dengan *enterprise performance*.

H3. Semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis yang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha

3.2.6. Hubungan kompetensi kewirausahaan dengan strategi pertumbuhan usaha

Kiggundu (2002) menyatakan kompetensi kewirausahaan sebagai keseluruhan atribut entrepreneur seperti sikap, keyakinan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepribadian, keahlian dan kecenderungan perilaku yang diperlukan untuk mempertahankan dan kesuksesan usaha.

Pemilik usaha atau manajer memainkan peranan penting pada perusahaan kecil dan menengah ketika merumuskan strategi perusahaan. Pemilik usaha/manajer bertanggung jawab atas keputusan strategis perusahaan. Tujuan pribadi pemilik/manajer menentukan pemahaman dan penggunaan manajemen strategis dan perencanaan (Postma dan Zwart, 2001). Jadi strategi bisnis akan ditentukan oleh bagaimana kemampuan *owner/manager* dalam menghadapi situasi lingkungan yang berubah-ubah, artinya keberhasilan strategi terhadap pencapaian kinerja ditentukan kompetensi dari pemilik.

Strategi dipengaruhi oleh kompetensi yang berbeda dan pengetahuan yang unik dari wirausaha. Strategi dan visi strategis membuat arah yang jelas bagi

perusahaan dan ini membuktikan menjadi masukan penting bagi kebijakan perusahaan dan keputusan operasional (Philipsen dan Kemp, 2003). Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kompetensi yang dimiliki pengusaha dengan implementasi strategi yang diambil dalam menjalankan usaha.

H4. Semakin tinggi kompetensi kewirausahaan maka semakin tinggi kinerja bisnis yang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan paradigma yang digunakan, maka penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan salah satu pendekatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan melalui pengujian terhadap hipotesa yang diajukan, melakukan pengukuran dan observasi, serta menguji suatu teori (Creswell, 2009).

Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kompetensi kewirausahaan dan strategi pertumbuhan usaha, serta pengaruhnya terhadap kinerja bisnis. Kompetensi dan strategi pertumbuhan usaha diuji sebagai variabel mediasi hubungan karakteristik wirausaha dengan kinerja bisnis. Dengan demikian, penelitian ini ingin menjelaskan keterkaitan hubungan dan pengaruh antar variabel atau konstruk. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta dan peristiwa yang muncul dari obyek yang diteliti, dan selanjutnya melakukan penyelidikan untuk menjelaskan fenomena permasalahan yang didasarkan pada variabel–variabel yang diteliti (Sugiyono, 2009).

4.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada usaha kecil menengah di wilayah Kabupaten Malang, yang tersebar pada 33 kecamatan. Waktu penelitian lapangan ditargetkan selama 7 bulan, terdiri dari 1 bulan untuk observasi awal, 6 bulan untuk pengumpulan data dan analisis.

4.3. Metode Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah usaha kecil menengah di wilayah Kabupaten Malang tahun 2011 berjumlah 11.779. Adapun populasi target dalam penelitian ini adalah usaha kecil menengah binaan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Malang tahun 2011 yang berjumlah 232 unit usaha. Metode pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan teknik *Proporsional Random Sampling* yaitu pengambilan sampel acak secara proporsional untuk masing-masing sektor usaha kecil dan menengah. Tujuan pengambilan sampel secara acak proporsional adalah agar diperoleh sampel yang representatif atau dapat mewakili karakteristik populasi, sehingga hasil penelitian dapat digunakan untuk generalisasi.

Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin (Umar, 1997) sebagai berikut:

Rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e^2 = taraf kesalahan (5%)

$$\begin{aligned} n &= \frac{232}{1 + 232(0.05)^2} \\ &= 147 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel sebanyak 147. Berkenaan penggunaan analisis *structural equation modelling* (SEM) dengan metode estimasi Maximum Likelihood, rule of thumb ukuran sampel yang diperlukan adalah 100 – 200 kasus (Hair et al., 2006). Dengan

demikian, jumlah sampel sebanyak 147 pemilik usaha kecil menengah dari hasil penghitungan dengan menggunakan rumus Slovin tersebut telah memenuhi kriteria untuk menggunakan analisis *structural equation modelling* (SEM).

Berdasarkan penentuan jumlah sampel yang akan digunakan, maka proporsi jumlah sampel untuk masing-masing sektor dihitung sebagai berikut:

Tabel 4.1

Jumlah UKM Kabupaten Malang Sektoral yang Dibina
Tahun 2011

No	Sektor	Jumlah	Sampel
A	Usaha Kecil		
1	Perdagangan	92	58
2	Industri Pertanian	31	20
3	Industri Non Pertanian	29	18
4	Aneka Usaha	21	13
B	Usaha Menengah		
1	Perdagangan	18	11
2	Industri Pertanian	16	10
3	Industri Non Pertanian	15	10
4	Aneka Usaha	10	6
	Jumlah	232	147

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Malang, 2011.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah UKM (perusahaan), karena data yang dianalisis untuk menjawab masalah penelitian diperoleh dari hasil distribusi instrumen penelitian pada masing-masing UKM. Sedangkan, yang dijadikan sebagai responden adalah pemilik UKM karena kapasitas atau kemampuannya mengetahui keberadaan dan aktivitas-aktivitas usaha yang dijalankan secara menyeluruh, sehingga mampu menjawab instrumen-instrumen penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini.

4.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, yang dirancang dalam bentuk kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup digunakan untuk mengukur tentang

karakteristik wirausaha, kompetensi kewirausahaan, strategi pertumbuhan usaha, dan kinerja bisnis. Selain itu dalam penelitian ini dilengkapi dengan wawancara, digunakan untuk menggali informasi yang tidak tercakup dalam kuesioner, dimana responden diminta untuk memberikan penjelasan atas pilihan jawaban dari pertanyaan yang diajukan.

4.5. Definisi Variabel dan Pengukuran

1. Karakteristik wirausaha

Karakteristik wirausaha merupakan karakteristik dari pemilik usaha kecil menengah yang diteliti. Pengukuran karakteristik pemilik dalam penelitian ini dikembangkan dari Sorensen & Chan (2006) dan Blackman (2003), meliputi 3 indikator sebagai berikut:

a. Psychological factors

Faktor-faktor psikologis merupakan karakteristik individu yang meliputi kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), dan motivasi

b. Pengalaman (Experience)

Tingkat pengalaman dalam menjalankan usaha, maupun pengalaman dalam usaha yang saat ini ditekuni.

c. Pengaruh keluarga (Family influence)

Intensitas pengaruh keluarga dalam pengambilan keputusan usaha, dan peran latar belakang keluarga (berasal dari keluarga bisnis atau bukan).

Ketiga indikator karakteristik wirausaha diukur dengan menggunakan Skala Likert. Rentang skala yang digunakan mulai dari skor 1 untuk tanggapan negatif sampai dengan skor 5 untuk tanggapan positif. Skor 1 menunjukkan "sangat tidak setuju", Skor 2 menunjukkan "tidak setuju", skor 3 menunjukkan "netral", skor 4 menunjukkan "sangat setuju" dan skor 5 menunjukkan "sangat setuju".

Item-item pernyataan yang digunakan telah memiliki tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,873.

2. Kompetensi kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan adalah keseluruhan atribut (kemampuan dan keterampilan) yang dimiliki pemilik usaha (Kiggundu, 2002). Pengukuran kompetensi kewirausahaan dikembangkan dari penelitian Man (2001) dengan menggunakan 5 indikator yaitu:

- a. *Conceptual competency* (membangun konsep)
- b. *Opportunity competency* (memanfaatkan peluang)
- c. *Relationship competency* (membangun hubungan)
- d. *Learning competency* (pembelajaran)
- e. *Personal competency* (kemampuan personal)

Kelima indikator kompetensi kewirausahaan diukur dengan menggunakan Skala Likert. Rentang skala yang digunakan mulai dari skor 1 untuk tanggapan negatif sampai dengan skor 5 untuk tanggapan positif. Skor 1 menunjukkan “sangat tidak setuju”, Skor 2 menunjukkan “tidak setuju”, skor 3 menunjukkan “netral”, skor 4 menunjukkan “sangat setuju” dan skor 5 menunjukkan “sangat setuju”. Item-item pernyataan yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,824.

3. Strategi pertumbuhan usaha

Variabel strategi pertumbuhan usaha merupakan pelaksanaan strategi pertumbuhan yang dijalankan oleh pemilik perusahaan dalam mengelola bisnis dalam rangka pencapaian kinerja. Indikator pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha dalam penelitian ini dikembangkan dari Hisrich *et al.* (2008) yang terdiri dari 4 indikator:

a. Strategi Penetrasi

Strategi untuk tumbuh dengan cara mendorong para konsumen lama untuk membeli lebih banyak produk perusahaan.

b. Strategi Pengembangan pasar

Strategi untuk tumbuh dengan cara menjual produk-produk yang sudah ada ke konsumen baru

c. Strategi Pengembangan produk

Strategi untuk tumbuh dengan cara mengembangkan dan menjual produk-produk baru pada orang-orang yang telah membeli produk lama dari perusahaan

d. Strategi Diversifikasi

Strategi untuk tumbuh dengan cara menjual produk baru ke pasar yang baru.

Keempat indikator strategi pertumbuhan usaha diukur dengan menggunakan Skala Likert. Rentang skala yang digunakan mulai dari skor 1 untuk tanggapan negatif sampai dengan skor 5 untuk tanggapan positif. Skor 1 menunjukkan "sangat tidak setuju", Skor 2 menunjukkan "tidak setuju", skor 3 menunjukkan "netral", skor 4 menunjukkan "sangat setuju" dan skor 5 menunjukkan "sangat setuju". Item-item pernyataan yang digunakan telah memiliki tingkat reliabilitas yang baik, dengan nilai koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,890.

4. Kinerja bisnis

Kinerja bisnis dalam penelitian merupakan persepsi pemilik atau manajer tentang kinerja usaha dibandingkan tujuan yang ingin dicapai. Pengukuran kinerja bisnis diadopsi dari penelitian Lee dan Tsang (2001) terdiri dari 3 indikator:

a. Penjualan

Indikator penjualan dalam penelitian ini merupakan kinerja yang dicapai dengan cara mengukur pertumbuhan penjualan dari tahun ke tahun.

b. Laba

Indikator laba dalam penelitian ini merupakan kemampuan usaha dalam menghasilkan laba dari waktu ke waktu.

c. Modal

Indikator modal dalam penelitian ini merupakan pertumbuhan modal usaha dari waktu ke waktu.

Ketiga indikator kinerja bisnis diukur dengan menggunakan Skala Likert. Rentang skala yang digunakan mulai dari skor 1 untuk tanggapan negatif sampai dengan skor 5 untuk tanggapan positif. Skor 1 menunjukkan “sangat tidak setuju”, Skor 2 menunjukkan “tidak setuju”, skor 3 menunjukkan “netral”, skor 4 menunjukkan “sangat setuju” dan skor 5 menunjukkan “sangat setuju”. Item-item yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,866.

Tabel 4.2

Variabel, Indikator dan Item Pertanyaan

No	Variabel	Indikator	Item
1	<i>X. Karakteristik wirausaha (Sorensen & Chan, 2006; Blackman, 2003)</i>	X1 <i>Psychological Factor</i> X2 Pengalaman X3 Pengaruh keluarga	2 2 2
2	<i>Y1. Kompetensi Kewirausahaan (Man, 2001)</i>	Y1.1 Conceptual competency Y1.2 Opportunity competency Y1.3 Relationship competency Y1.4 Learning competency Y1.5 Personal competency	2 2 2 2 2
3	<i>Y2. Strategi Pertumbuhan Usaha (Hisrich, 2008)</i>	Y2.1 Strategi Penetrasi Y2.2 Strategi Pengembangan pasar Y2.3 Strategi Pengembangan produk Y2.4 Strategi Diversifikasi	2 2 2 2
4	<i>Y3. Kinerja bisnis (Lee & Tsang, 2001)</i>	Y3.1 Penjualan Y3.2 Laba Y3.3 Modal	2 2 2

4.6 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun menggunakan Skala Likert 5 point.. Agar diperoleh instrumen yang valid dan reliabel maka perlu diuji validitas dan reliabilitas instrumen dengan dilakukan ujicoba instrumen penelitian.

1. Uji Validitas

Validitas merupakan ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, dan memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 2000).

Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total sebagai hasil penjumlahan semua skor butir pertanyaan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) masing-masing item pertanyaan dibandingkan dengan nilai korelasi tabel (r_{tabel}) pada taraf $\alpha = 0,05$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item pertanyaan dinyatakan valid.

Hasil uji validitas instrumen (Lampiran 2) dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan valid karena nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,361), artinya butir-butir pertanyaan yang digunakan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama (Ancok, 1997). Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan formula Alpha Cronbach. Instrumen dikatakan reliabel bilamana

koefisien reliabilitasnya mencapai 0,60 (Nurgiyantoro, 2000). Hasil uji reliabilitas instrumen (Lampiran 2) dapat diketahui bahwa instrumen penelitian dinyatakan reliabel, karena nilai reliabilitas pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,6.

4.7. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini terdiri dari dua metode yaitu Statistik Deskriptif, dan *Structural Equation Modelling (SEM)*.

4.7.1. Metode Statistik Deskriptif

Metode statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden, serta untuk mendeskripsikan tanggapan responden yang diberikan terhadap indikator-indikator dan variabel yang diukur. Skor tanggapan responden diklasifikasikan dalam distribusi frekuensi dan dihitung reratanya (*mean*) sehingga dapat diketahui tingkat kecenderungan respon berdasarkan skala 1 sampai 5.

4.7.2. *Structural Equation Modelling (SEM)*

Model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*) merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) dan analisis jalur (*path analysis*) menjadi satu metode statistik komprehensif. Model persamaan struktural terdiri dari dua bagian 1) bagian pengukuran yang menghubungkan *observed* variabel dengan *latent* variabel lewat *confirmatory factor analysis*, dan 2) bagian struktur yang menghubungkan antar *latent* variabel lewat persamaan regresi simultan (Ghozali, 2005).

Langkah-langkah dalam analisis SEM adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

1. Pengembangan model berbasis teori.

Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas dimana perubahan satu variabel akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Pengembangan model berbasis teori ini didasarkan pada bagan kerangka konseptual penelitian yang telah digambarkan pada bab 3.

2. Membuat diagram jalur hubungan kausalitas antar konstruk

Diagram jalur dibentuk berdasarkan kerangka konseptual, dengan diagram ini akan dapat diketahui dimensi-dimensi yang membentuk konstruk, dan hubungan-hubungan kausal antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam model dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen (Ferdinand, 2002).

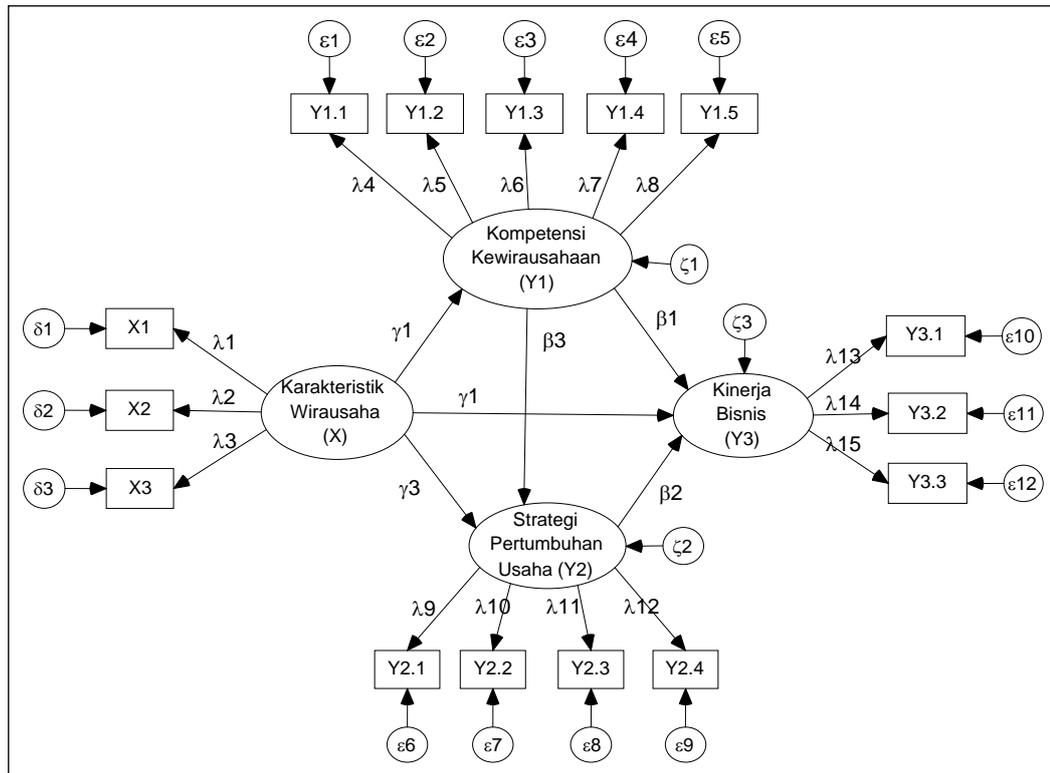
Konstruk eksogen adalah variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, tetapi akan digunakan untuk memprediksi satu atau beberapa variabel endogen lainnya.

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya.

Konstruk dalam penelitian ini terdiri dari 4 yaitu 1 konstruk eksogen dan 3 konstruk endogen.

Konstruk eksogen: Karakteristik wirausaha

Konstruk endogen: 1) Kompetensi kewirausahaan
 2) Strategi pertumbuhan usaha
 3) Kinerja bisnis



Gambar 4.1 Diagram Jalur

3. Merubah diagram jalur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan model pengukuran

Langkah selanjutnya adalah melakukan koversi spesifik model ke dalam rangkaian persamaan yang terdiri dari:

a. Persamaan struktural (*structural equations*)

$$Y_1 = \gamma_1 X + \zeta_1$$

$$Y_2 = \gamma_3 X + \beta_3 Y_1 + \zeta_2$$

$$Y_3 = \gamma_1 X + \beta_1 Y_1 + \beta_2 Y_2 + \zeta_3$$

Keterangan:

X = Karakteristik wirausaha

Y_1 = Kompetensi kewirausahaan

Y_2 = Strategi pertumbuhan usaha

Y_3 = Kinerja bisnis

b. Persamaan model pengukuran (*measurement model*)

Konstruk eksogen: Karakteristik wirausaha (X)

$$X_1 = \lambda_1 X + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_2 X + \delta_2$$

$$X_3 = \lambda_3 X + \delta_3$$

Konstruk endogen: Kompetensi kewirausahaan (Y1)

$$Y_{1.1} = \lambda_4 Y_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_{1.2} = \lambda_5 Y_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_{1.3} = \lambda_6 Y_1 + \varepsilon_3$$

$$Y_{1.4} = \lambda_7 Y_1 + \varepsilon_4$$

$$Y_{1.5} = \lambda_8 Y_1 + \varepsilon_5$$

Konstruk endogen: strategi pertumbuhan usaha (Y2)

$$Y_{2.1} = \lambda_9 Y_2 + \varepsilon_6$$

$$Y_{2.2} = \lambda_{10} Y_2 + \varepsilon_7$$

$$Y_{2.3} = \lambda_{11} Y_2 + \varepsilon_8$$

$$Y_{2.4} = \lambda_{12} Y_2 + \varepsilon_9$$

Konstruk endogen: Kinerja bisnis (Y3)

$$Y_{3.1} = \lambda_{13} Y_3 + \varepsilon_{10}$$

$$Y_{3.2} = \lambda_{14} Y_3 + \varepsilon_{11}$$

$$Y_{3.3} = \lambda_{15} Y_3 + \varepsilon_{12}$$

4. Uji unidimensionalitas masing-masing konstruk

Pengujian unidimensional masing-masing konstruk dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Setiap konstruk dievaluasi secara terpisah dengan 1) melihat signifikansi indikator *loading*; dan 2) menilai reliabilitas konstruk dan *variance extracted*. Pengujian signifikansi

loading indikator dengan melihat nilai *critical ratio*, jika nilai *critical ratio* lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikansi 0,05 (nilai kritis = 1,96) maka indikator secara signifikan merupakan indikator dari konstruk yang dibentuk (Ghozali, 2005). Ferdinand (2002) memberikan rujukan untuk menyelidiki indikator-indikator apakah benar-benar mampu mendefinisikan suatu konstruk dengan menggunakan pedoman nilai *loading* $\geq 0,4$. Evaluasi konstruk berikutnya adalah menilai reliabilitas konstruk (*reliability construct*), nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang diterima adalah 0,7 sedangkan nilai *variance extracted* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50 (Ferdinand, 2002). Rumus reliabilitas konstruk dan *variance extracted*:

$$\text{Reliabilitas konstruk} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum \text{Std Loading}^2}{\sum \text{Std Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

5. Pemilihan jenis matrik input dan estimasi atas model estimator

Matrik input yang digunakan adalah matrik kovarian, adapun estimasi model yang akan digunakan adalah *Maximum Likelihood* (ML). Pemilihan estimasi model ini dengan pertimbangan ukuran 147, sesuai rekomendasi Ghozali (2005) jika ukuran sampel antara 100-200 menggunakan metode estimasi *Maximum Likelihood*. Dalam pengujian metode estimasi dalam penelitian ini menggunakan bantuan software Amos Ver 6.

6. Menilai Kriteria *goodness of fit*

Langkah yang dilakukan sebelum menilai kelayakan model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural.

a. Asumsi-asumsi SEM

Beberapa asumsi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural:

1) Asumsi tidak adanya *outlier*

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al, 1998). Deteksi terhadap *outliers multivariate* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Square* pada derajat bebas sebanyak indikator variabel pada tingkat signifikansi 0,001. Jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari *Chi Square* pada derajat bebas sebanyak indikator variabel pada tingkat signifikansi 0,001 maka dapat dinyatakan terjadi *multivariate outliers*.

2) Asumsi normalitas sebaran

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* di bawah harga mutlak 2,58

3) Asumsi hubungan linear

Pengujian asumsi linearitas diuji dengan metode *curve of fit* menggunakan software SPSS 16. Kriteria yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu model dikatakan linier jika model linier signifikan. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar

pengujian adalah model linear, logarithmic, inverse, quadratic, exponential, dan logistic.

b. Uji kesesuaian & Uji Statistik

Apabila telah memenuhi asumsi-asumsi model persamaan struktural langkah berikutnya adalah pengujian *goodness of fit*. Kriteria *goodness of fit* dapat dikategorikan menjadi 3 (Hopper *et al.*, 2008) dan Ghozali (2005) yaitu:

1) *Absolute fit indices*

Absolute fit indices menentukan seberapa baik model yang diusulkan cocok dengan data sampel. Pengukuran ini memberikan indikasi mendasar tentang seberapa baik teori yang diusulkan sesuai dengan data. Termasuk dalam kategori *absolute fit* adalah sebagai berikut:

a. *Chi Square (X^2)*

Merupakan alat uji fundamental untuk mengukur *overall fit*. Kriteria ini merupakan uji statistik mengenai ada tidaknya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matrik kovarian sampel. Model dipandang *fit* bila nilai X^2 rendah, semakin kecil nilai X^2 semakin baik model dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$.

b. CMIN/df

Nilai X^2 dibagi derajat bebas sehingga disebut X^2 relatif. Bila nilai CMIN/df kurang dari 2 adalah indikasi *acceptable* antara model dan data.

c. RMSEA (*Root Mean Square of Approximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan yang dapat diterima.

d. GFI (*Goodness of fit index*)

Ukuran non-statistik yang nilainya berkisar antara 0 sampai 1. Nilai GFI tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, tetapi kriteria yang umum direkomendasikan adalah lebih besar sama dengan 0,9.

e. AGFI

Adjusted goodness of fit merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio *degree of freedom*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau lebih besar dari 0,9.

2). *Incremental fit indices*

Incremental fit juga dikenal sebagai *relative fit indices*, yaitu membandingkan antara *proposed model* dengan *baseline model*.

a. CFI (*Comparative Fit Index*)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai 0 sampai 1, semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

b. NFI (*Normed Fit Index*)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai 0 sampai 1, semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $NFI \geq 0,90$.

c. AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)

Merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio *degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah $AGFI \geq 0,90$.

d. TLI (Tucker Lewis Index)

Nilai TLI yang direkomendasikan adalah $TLI \geq 0,90$.

3). *Parsimony fit indices*

Model yang kompleks berarti proses estimasi akan tergantung pada banyaknya data sampel, sehingga dikembangkan *Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)* dan *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)*.

Tabel 4.3. Kriteria *goodness of fit*

Indices	Cut-off
Absolute Fit	
Chi Square (X^2)	Diharapkan kecil
Probability	$\geq 0,05$
X^2/df	$\leq 2,00$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
Incremental Fit	
CFI	$\geq 0,95$
NFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,90$
Parsimony Fit	
PGFI	0,6 – 0,90
PNFI	Diharapkan mendekati 1

Sumber: Hooper *et al.* (2008) & Ghozali (2005)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah melakukan interpretasi, tetapi jika kriteria *goodness of fit* tidak terpenuhi maka perlu dilakukan modifikasi model.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada usaha kecil menengah di wilayah Kabupaten Malang, data yang dihasilkan dan diolah merupakan hasil dari instrumen penelitian berupa kuesioner yang didistribusikan kepada 147 responden yaitu pemilik usaha kecil menengah yang terpilih menjadi sampel penelitian. Usaha kecil menengah yang diteliti adalah usaha kecil menengah yang dibina oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Malang.

Tahapan awal dalam proses analisis data adalah dengan melakukan analisis statistik deskriptif. Hasil dari analisis statistik deskriptif adalah diketahuinya karakteristik dari responden. Tabel 5.1 menjelaskan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang berusia di atas 30 tahun (89,12%) dari total responden. Informasi distribusi responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa sebagian besar pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang adalah berada pada usia produktif.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin diperoleh informasi bahwa pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang didominasi oleh laki-laki yaitu sebesar 80,3 persen dari total responden, sisanya adalah responden perempuan hanya sebesar 19,7 persen. Hal ini menunjukkan bahwa wirausaha saat ini masih didominasi oleh kaum lelaki, para wirausaha

perempuan lebih banyak fokus bidang usaha garment, bordir, dan makanan sehingga jumlahnya tidak terlalu banyak.

Tabel 5.1
Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Jumlah	%
1	Umur Responden		
	• < 30 tahun	16	10,88
	• 30 – 40 tahun	86	58,50
	• > 40 tahun	45	30,61
2	Jenis Kelamin		
	• Laki-laki	118	80,3
	• Perempuan	29	19,7
3	Pendidikan Responden		
	• SMP	33	22,4
	• SMA	97	66,0
	• Diploma/Sarjana	17	11,6
4	Lama Menjalankan Usaha		
	• < 5 tahun	15	10,2
	• 5-10 tahun	72	49,0
	• >10 tahun	60	40,8

Sumber: Lampiran 4

Tingkat pendidikan para pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang paling banyak adalah tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) sebesar 66 persen dari total responden. Informasi tersebut menunjukkan bahwa selepas menempuh tingkat pendidikan menengah, banyak yang memilih menekuni memulai usaha daripada melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi.

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa para pemilik usaha kecil menengah yang menjadi responden telah memiliki pengalaman usaha yang cukup lama, karena 89,8% responden telah menjalankan usaha

lebih dari 5 tahun, hanya 10,2% dari total responden yang baru berjalan kurang dari 5 tahun menekuni usahanya saat ini.

5.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian. Analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun frekuensi tanggapan responden berdasarkan skala yang telah ditetapkan mulai skala 5 (persepsi positif) sampai dengan skala 1 (persepsi negatif). Selain itu juga dihitung rerata (*mean*) dari setiap indikator dalam setiap variabel penelitian. Variabel penelitian yang dianalisis adalah variabel karakteristik wirausaha, kompetensi kewirausahaan, strategi pertumbuhan usaha, dan kinerja bisnis.

5.2.1. Variabel Karakteristik Wirausaha

Variabel karakteristik wirausaha dalam penelitian ini direfleksikan melalui tiga indikator yaitu *psychological factor*, pengalaman, dan pengaruh keluarga. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel karakteristik wirausaha disajikan pada Tabel 5.2.

Deskripsi karakteristik wirausaha menunjukkan bahwa pengalaman (*experience*) merupakan karakteristik yang paling kuat dimiliki oleh wirausaha, ditunjukkan nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,89 dibandingkan indikator *psychological factor* dan pengaruh keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan karakteristik wirausaha dari pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang dalam hal pengalaman bisnis. Para pemilik menganggap bahwa pengalaman usaha merupakan modal penting dalam

menjalankan usaha, selain itu pengalaman usaha dianggap memiliki peranan penting guna menjamin keberhasilan usaha.

Tabel 5.2
Deskripsi Variabel Karakteristik Wirausaha (X)

Butir Pertanyaan & Indikator		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
X _{1.1}	Memiliki keinginan kuat	0%	32%	38,1%	22,4%	7,5%	3.05
X _{1.2}	Selalu mencari cara	0%	29,3%	46,9%	17,7%	6,1%	3.01
Psychological factor (2 item)							3,03
X _{2.1}	Pengalaman menekuni bisnis	0%	3,4%	27,9%	42,2%	26,5%	3.92
X _{2.2}	Peranan pengalaman usaha	0%	4,1%	28,6%	42,9%	24,5%	3.88
Pengalaman (2 item)							3,89
X _{3.1}	Latar belakang keluarga	0%	2,7%	31,3%	52,4%	13,6%	3,77
X _{3.2}	Dukungan keluarga	0%	34,7%	46,9%	18,4%	0%	2,84
Pengaruh keluarga (2 item)							3,30
Karakteristik Wirausaha							3,41

Sumber: Lampiran 3 dan 4

Berdasarkan hasil tanggapan responden diketahui bahwa faktor psikologi masih pada kondisi yang cukup dengan rata-rata 3,03. Hal ini menunjukkan bahwa faktor psikologis diantaranya memiliki keinginan yang kuat atau pantang menyerah, memiliki jiwa inovatif seperti mencari cara-cara baru masih belum sepenuhnya dimiliki oleh para pemilik usaha kecil dan menengah di Kabupaten Malang.

Latar belakang keluarga ternyata memberikan peran yang besar bagi pengusaha dalam menjalankan usahanya, ditunjukkan dari rata-rata sebesar 3,77 lebih tinggi dari pentingnya dukungan keluarga. Latar belakang keluarga di sini maksudnya berasal dari latar belakang pengusaha atau bukan pengusaha, para pemilik yang berasal dari keluarga pengusaha ikut memberikan pengaruh baginya dalam menjalankan usaha, hal ini beralasan karena pengusaha yang berasal dari keluarga pengusaha secara langsung

atau tidak langsung sudah memperoleh pembelajaran tentang pengelolaan bisnis, dibandingkan dengan pengusaha yang bukan dari keluarga pengusaha, yang hanya mengandalkan pengalaman usaha.

Berbeda dengan latar belakang keluarga, ternyata dukungan keluarga dalam mewujudkan tujuan bisnis dianggap belum kuat dan merupakan tanggapan paling rendah di antara pertanyaan yang lain dengan rata-rata 2,84. Hal ini menunjukkan bahwa campur tangan atau dukungan keluarga misalnya dalam bentuk dukungan modal maupun bantuan pengelolaan usaha tidak begitu besar.

Pengalaman merupakan indikator yang paling kuat di antara indikator karakteristik wirausaha, hal ini menunjukkan bahwa para pemilik UKM di Kabupaten Malang memiliki keunggulan dalam hal karakteristik adalah pengalaman dalam menjalankan bisnis mereka saat ini.

Indikator karakteristik wirausaha yang paling rendah di antara indikator lainnya adalah *psychological factor*, dengan rata-rata 3,03. Hal ini didukung pula dari tanggapan para pemilik tidak seluruhnya adalah tipe orang yang memiliki keinginan kuat untuk mencapai tujuan, para pemilik juga belum sepenuhnya memiliki perilaku mencari cara-cara baru untuk mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

5.2.2. Variabel Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan adalah keseluruhan atribut (kemampuan dan keterampilan) yang dimiliki pemilik usaha kecil menengah dalam menjalankan usahanya. Variabel kompetensi kewirausahaan dalam penelitian ini direfleksikan dalam 5 indikator yaitu *conceptual competency*,

opportunity competency, relationship competency, learning competency, dan personal competency.

Deskripsi jawaban responden mengenai kompetensi kewirausahaan disajikan pada Tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5.3
Deskripsi Variabel Kompetensi Kewirausahaan (Y1)

Butir Pertanyaan & Indikator		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
Y _{1.1.1}	Mengembangkan ide-ide baru	0%	19%	57,1%	20,4%	3,4%	3.08
Y _{1.1.2}	Masalah sebagai peluang	0%	12,9%	51%	34%	2%	3.25
Conceptual competency (2 item)							3,17
Y _{1.2.1}	Memahami keinginan pelanggan	0%	17%	52,4%	23,1%	7,5%	3.21
Y _{1.2.2}	Mendapatkan/mencari peluang	0%	19%	58,5%	18,4%	4,1%	3.07
Opportunity competency (2 item)							3,14
Y _{1.3.1}	Menjalin hubungan baik	0%	4,1%	25,2%	49,7%	21,1%	3,88
Y _{1.3.2}	Membangun kepercayaan	0%	1,4%	23,8%	49%	25,9%	3.99
Relationship competency (2 item)							3,93
Y _{1.4.1}	Belajar dari pengalaman	0%	0%	26,5%	57,1%	16,3%	3,90
Y _{1.4.2}	Mengikuti perkembangan	0%	13,6%	32,7%	36,7%	17%	3,57
Learning competency (2 item)							3,73
Y _{1.5.1}	Pantang menyerah	0%	32%	51,7%	16,3%	0%	2,84
Y _{1.5.2}	Identifikasi kekuatan dan kelemahan	0%	22,4%	62,6%	15%	0%	2,93
Personal competency (2 item)							2.88
Kompetensi kewirausahaan							3,37

Sumber: Lampiran 3 dan 4

Hasil deskripsi variabel kompetensi kewirausahaan menunjukkan bahwa para pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang saat ini bisa dikategorikan memiliki kompetensi kewirausahaan yang cukup kuat, ditunjukkan oleh nilai rata-rata sebesar 3,37. dengan kata lain belum memiliki kompetensi kewirausahaan yang unggul. Di antara kelima indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi kewirausahaan, *relationship*

competency memiliki rata-rata skor tertinggi yaitu 3,93, hal ini menunjukkan bahwa para pemilik memiliki keunggulan dalam hal membangun *relationship* dalam menjalankan usahanya, baik dalam bentuk menjalin hubungan baik dengan semua pihak, maupun membangun kepercayaan dengan pihak luar. Khusus dalam hal membangun kepercayaan ternyata merupakan kompetensi paling tinggi yang dimiliki oleh para pemilik usaha kecil menengah.

Kemampuan konseptual (*conceptual competency*) dari para pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang ternyata masih belum optimal, ditunjukkan dari tanggapan bahwa mengembangkan ide-ide baru dalam menghasilkan produk belum dianggap sesuatu yang penting dalam menjalankan usaha ini. Demikian pula dalam hal memperlakukan masalah sebagai peluang ternyata belum sepenuhnya dipakai sebagai kemampuan yang harus dimiliki agar usaha bisa berkembang.

Kompetensi para pemilik usaha kecil dan menengah dalam memanfaatkan peluang (*opportunity competency*) juga masih belum optimal, artinya para pemilik belum memiliki kemampuan yang cukup untuk memahami dan mengetahui apa sebenarnya yang diinginkan pelanggan, serta kemampuan untuk mendapatkan/mencari peluang-peluang baru.

Berbeda dengan *opportunity competency* ternyata para manajer telah memiliki *learning competency* yang lebih kuat dibandingkan *conceptual competency*, *opportunity competency*, dan *personal competency*, ditunjukkan dari rata-rata 3,73. Kondisi yang mendukung *learning competency* tersebut adalah kebiasaan belajar dari pengalaman dalam menjalankan usahanya, dan selalu mengikuti perkembangan dalam bidang bisnis yang ditekuni.

Indikator kompetensi kewirausahaan yang paling rendah di antara keempat indikator kompetensi adalah kompetensi personal dengan rata-rata 2,88. Masih belum tingginya kompetensi personal disebabkan karena masih kurangnya kemampuan para pemilik untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan usaha yang dimiliki.

5.2.3. Variabel Strategi pertumbuhan usaha

Variabel strategi pertumbuhan usaha merupakan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha oleh pemilik UKM dalam pencapaian kinerjanya, diukur dengan 4 indikator yaitu strategi penetrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Deskripsi variabel strategi pertumbuhan usaha disajikan pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4
Deskripsi Variabel Strategi Pertumbuhan Usaha (Y2)

Butir Pertanyaan & Indikator		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
Y _{2.1.1}	Strategi potongan harga	0%	0%	14,3%	51,7%	34%	4,20
Y _{2.1.2}	Harga serendah mungkin dibanding pesaing	0%	0%	20,4%	52,4%	27,2%	4,07
Strategi penetrasi (2 item)							4,13
Y _{2.2.1}	Perluasan wilayah pemasaran	0%	9,5%	49,5%	33,3%	8,2%	3,40
Y _{2.2.2}	Mencari cara-cara pemasaran	0%	13,6%	46,9%	30,6%	8,8%	3,35
Strategi pengembangan pasar (2 item)							3,37
Y _{2.3.1}	Produk dengan ciri berbeda dari pesaing	0%	0,7%	17,7%	49%	32,7%	4,14
Y _{2.3.2}	Pemanfaatan teknologi	0%	0%	13,6%	44,9%	41,5%	4,28
Strategi pengembangan produk (2 item)							4,21
Y _{2.4.1}	Produk bervariasi	0%	14,3%	53,1%	26,5%	6,1%	3,24
Y _{2.4.2}	Ragam produk untuk segmen pasar yang berbeda	0%	6,8%	49%	39,5%	4,8%	3,42
Strategi diversifikasi (2 item)							3,33
Strategi							3,76

Sumber: Lampiran 3 dan 4

Hasil deskripsi variabel strategi pertumbuhan usaha menunjukkan bahwa para pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang saat ini telah memiliki keunggulan dalam strategi pertumbuhan usaha, ditunjukkan oleh nilai rata-rata sebesar 3,76. Di antara keempat indikator yang digunakan untuk mengukur strategi pertumbuhan usaha, ternyata strategi penetrasi dan strategi pengembangan produk dianggap merupakan strategi yang unggul diterapkan selama ini, ditunjukkan rerata indikator strategi penetrasi sebesar 4,13 dan strategi pengembangan produk 4,21.

Strategi penetrasi dianggap sebagai strategi yang unggul ditunjukkan dari para pemilik menerapkan strategi potongan harga agar pelanggan membeli lebih banyak, dan strategi penetapan harga lebih rendah dari harga pesaing agar jumlah yang dibeli konsumen semakin bertambah.

Strategi pengembangan produk dinilai unggul ditunjukkan kemampuan pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang menghasilkan produk atau jasa dengan ciri-ciri yang berbeda dari pesaing, dan pemanfaatan teknologi sehingga diharapkan proses menghasilkan barang lebih efektif dan efisien sehingga mampu bersaing.

Kemampuan pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang dalam penerapan strategi pengembangan produk ternyata belum dibarengi dengan kemampuan menerapkan strategi pengembangan pasar, ditunjukkan rerata strategi pengembangan pasar sebesar 3,37. Para pemilik belum seluruhnya mampu melakukan perluasan wilayah pemasaran. Selain itu masih belum tingginya strategi pengembangan pasar, karena para pemilik belum mencari mencari cara-cara memasarkan produk atau jasa dengan lebih baik dari yang dilakukan selama ini, umumnya mereka puas pemasaran

yang selama ini didominasi dari pesanan, belum ada langkah-langkah nyata dalam rangka memperluas wilayah pemasaran.

Di antara empat indikator strategi pertumbuhan usaha, untuk strategi diversifikasi ternyata memiliki nilai rerata paling rendah yaitu 3,33 artinya para pemilik usaha kecil dan menengah di Kabupaten Malang masih lemah dalam hal penerapan strategi diversifikasi, hal ini bisa dilihat dari masih banyaknya para pemilik yang belum melakukan atau menghasilkan barang/jasa yang baru untuk memperoleh pelanggan baru, serta belum banyak yang berupaya untuk menghasilkan barang/jasa yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda sehingga mampu menggaet konsumen baru.

5.2.4. Variabel Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis dalam penelitian merupakan persepsi pemilik atau manajer tentang kinerja usaha dibandingkan tujuan yang ingin dicapai. Kinerja bisnis diukur dengan tiga indikator yaitu penjualan, laba, dan modal.

Hasil deskripsi variabel kinerja bisnis pada Tabel 5.5 menunjukkan bahwa kinerja usaha kecil menengah di Kabupaten Malang dapat dikatakan belum tinggi, ditunjukkan oleh nilai rata-rata sebesar 3,35. Di antara ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis, ternyata modal merupakan indikator kinerja paling tinggi, ditunjukkan rerata indikator modal sebesar 3,84.

Modal sebagai indikator kinerja yang paling tinggi menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir usaha kecil menengah di Kabupaten Malang mampu mencapai pertumbuhan modal, selain itu tanggapan responden

menunjukkan bahwa modal bagi usaha kecil menengah di Kabupaten Malang masih menjadi komponen penting bagi pertumbuhan usaha.

Tabel 5.5
Deskripsi Variabel Kinerja Bisnis (Y3)

Butir Pertanyaan & Indikator		Tanggapan					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
Y _{3.1.1}	Peningkatan omzet	0%	27,9%	42,9%	21,8%	7,5%	3,09
Y _{3.1.2}	Pengembangan wilayah pasar	0%	32%	54,4%	11,6%	2,0%	2,84
Penjualan (2 item)						2,96	
Y _{3.2.1}	Peningkatan laba	0%	8,8%	33,3%	43,5%	14,3%	3,63
Y _{3.2.2}	Peningkatan laba lebih besar dari peningkatan modal	0%	31,3%	52,4%	14,3%	2%	2,87
Laba (2 item)						3,25	
Y _{3.3.1}	Peningkatan jumlah modal	0%	7,5%	26,5%	51,7%	14,3%	3,73
Y _{3.3.2}	Tambahan modal diperlukan untuk pengembangan usaha	0%	2,7%	21,8%	52,4%	23,1%	3,96
Modal (2 item)						3,84	
Kinerja Bisnis						3,35	

Sumber: Lampiran 3 dan 4

Usaha kecil dan menengah di Kabupaten Malang juga mampu mencapai pertumbuhan laba dari tahun ke tahun (rerata 3,63), meskipun demikian ternyata pertumbuhan laba tersebut belum sebanding dengan pertumbuhan modal, dimana pertumbuhan laba masih lebih tinggi proporsinya dibandingkan pertumbuhan modal.

Pertumbuhan laba yang dialami usaha kecil menengah dalam beberapa tahun terakhir ternyata tidak sepenuhnya dibarengi dengan peningkatan jumlah penjualan (omzet). Selain itu peningkatan laba yang dicapai juga tidak dibarengi adanya perluasan pasar atau pengembangan wilayah pasar. Oleh karena itu maka indikator penjualan menjadi indikator

kinerja yang paling rendah (rerata 2,96) dibandingkan indikator kinerja bisnis yang lain.

5.3. Hasil Pengujian Asumsi Model Persamaan Struktural

Uji asumsi model persamaan struktural dilakukan untuk mendapatkan estimasi yang paling baik pada model persamaan struktural (*Structural equation modeling*), hal ini diperlukan karena penggunaan model persamaan struktural membutuhkan dipenuhinya asumsi-asumsi yang mendasari. Terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi untuk mendapatkan kesimpulan mengenai evaluasi asumsi model persamaan struktural. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi tersebut.

1. Asumsi normalitas sebaran

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria jika *critical ratio skewness* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value maupun multivariate value* di bawah harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2008).

Hasil uji normalitas (Lampiran 6) data diketahui bahwa nilai *critical ratio skewness* seluruh indikator berada pada nilai mutlak $< 2,58$ dengan demikian dapat dinyatakan memenuhi distribusi normal secara univariat. Namun untuk *multivariate value* ternyata nilainya lebih besar dari 2,58 atau belum memenuhi asumsi normalitas multivariat. Berdasarkan pendapat Bollen (1989) bahwa distribusi estimasi dengan *maximum likelihood* (ML) akan mendekati distribusi normal ketika ukuran sampel meningkat atau melebihi parameter yang diestimasi dalam model. Demikian halnya ukuran sampel

minimal 5 kali jumlah variabel yang teramati dalam model atau 100 – 200 kasus dapat memenuhi distribusi normal (Bentler & Chou, 1987 dalam Wijanto, 2008). Mengacu pada pendapat tersebut, jumlah sampel sebanyak 147 dianggap memenuhi asumsi normalitas.

2. Asumsi tidak adanya *outlier*.

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al*, 2006). Deteksi terhadap *outliers multivariate* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Square* pada derajat bebas sebanyak indikator variabel pada tingkat signifikansi 0,001. Nilai *mahalanobis distance* (15;0,001) adalah sebesar 37,7. Hasil pemeriksaan nilai *mahalanobis distance* (lampiran 7) menunjukkan bahwa semua data memiliki nilai *mahalanobis* < 37,7 dengan demikian dapat dinyatakan tidak terjadi *multivariate outliers*.

3. Asumsi hubungan linier

Pengujian asumsi linearitas diuji dengan metode *curve of fit* menggunakan software SPSS 16 (hasilnya disajikan pada lampiran). Kriteria yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu model dikatakan linier jika model linier signifikan. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linear, logarithmic, inverse, quadratic, exponential, dan logistic. Hasil pengujian *curve of fit* disajikan pada Tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6
Pengujian Asumsi Linearitas

Variabel independen	Variabel dependen	Hasil pengujian ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
Karakteristik wirausaha	Kompetensi kewirausahaan	Signifikan	Linier
Karakteristik wirausaha	Kinerja Bisnis	Signifikan	Linier
Karakteristik wirausaha	Strategi pertumbuhan usaha	Signifikan	Linier
Kompetensi kewirausahaan	Strategi pertumbuhan usaha	Signifikan	Linier
Kompetensi kewirausahaan	Kinerja Bisnis	Signifikan	Linier
Strategi pertumbuhan usaha	Kinerja Bisnis	Signifikan	Linier

Sumber: Lampiran 8

Hasil uji asumsi linearitas menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel yang terdapat dalam model struktural adalah signifikan, dengan demikian asumsi hubungan linear terpenuhi.

5.4. Penilaian Kesesuaian model (*Goodness of Fit*)

Pada proses analisis data dengan menggunakan model persamaan struktural, sebelum pengujian hipotesis perlu dilakukan terlebih dahulu evaluasi kriteria *Goodness of Fit Model*. Adapun tujuan pengujian kesesuaian model struktural adalah untuk menguji kesesuaian input data yang di observasi dengan prediksi dari model yang diajukan. Pengujian ini didasarkan pada pandangan Hair *et al.* (2006) yang menekankan penggunaan kriteria kesesuaian statistik lebih dari satu untuk menilai *overall structural model fit*. Penilaian *overall structural model fit* pada penelitian ini sesuai dengan rekomendasi Hair *et al.* (2006) dan Hooper

(2008) meliputi *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices*. Hasil penilaian model struktural dalam penelitian ini berdasarkan kriteria *goodness of fit* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.7
Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

Kriteria	Cut off	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
<i>Absolute fit</i>			
X^2	Diharapkan kecil	158,741	Tidak baik
<i>Signifikan</i>	$\geq 0,05$	0,000	
X^2/DF	$\leq 2,00$	1,890	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,078	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,870	Marginal
<i>Incremental fit</i>			
CFI	$\geq 0,95$	0,952	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0,940	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,940	Baik
<i>Parsimony fit</i>			
PGFI	0,6 – 0,90	0,609	Baik
PNFI	Diharapkan mendekati 1	0,723	Marginal

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan hasil evaluasi kesesuaian model struktural pada Tabel 5.7 diketahui bahwa secara keseluruhan model memiliki hasil pengujian yang dapat memenuhi kriteria yang ditetapkan, baik untuk pengujian *absolut fit indices*, *incremental fit indices*, maupun *parsimony fit indices*.

Namun khusus untuk kriteria *Chi-Square* menunjukkan hasil yang tidak *fit (misfit)* dimana nilai signifikan $< 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian *Chi Square* maka menolak hipotesis null bahwa tidak ada perbedaan antara model (kovarian populasi) dengan kovarian sampel observasi. Karena

kovarian sampel tidak sama dengan kovarian populasi, maka secara statistik model yang diajukan tidak sama dengan data observasi.

Barret (2007) menyatakan bahwa SEM adalah *modelling tool*, dan bukan alat untuk analisis deskriptif, oleh karena itu model harus *fit* dengan data. Sedangkan Hooper (2008) menyatakan bahwa pengujian *fit* dengan *Chi-Square* memiliki keterbatasan dalam penggunaan yaitu 1) terpenuhinya asumsi normalitas multivariat, dan 2) sensitif terhadap ukuran sampel besar, Chi Square hampir selalu menolak model (*misfit*) ketika digunakan pada sampel besar. Oleh karena itu untuk mengurangi keterbatasan Chi-Square tersebut Hooper (2008) menyarankan kepada para peneliti untuk menggunakan alternatif kriteria fit yang lain dalam menguji model *fit*, yaitu *relative/normed chi-square* (X^2/df). Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5.7 ternyata nilai X^2/df sebesar 1,890 lebih kecil dari cut-off = 2, dengan demikian model dapat dinyatakan *fit*.

Didukung pula hasil penelitian Lie dan Lomax (2005) tentang efek dari data *non normality* terhadap bias parameter yang menyarankan bahwa interpretasi terhadap hasil estimasi parameter SEM tetap dapat diterima, meskipun asumsi normalitas multivariat tidak terpenuhi. Dijelaskan bahwa meskipun hasil pengujian data tidak normal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya bias parameter, tetapi tidak perlu terlalu khawatir terhadap bias tersebut, karena efek secara umum bias yang diakibatkan oleh kondisi non normal kurang dari 10%.

Berdasarkan hasil pengujian *goodness of fit* dimana telah memenuhi kriteria maka dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kesesuaian

model. Model ini kemudian akan digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang diteliti.

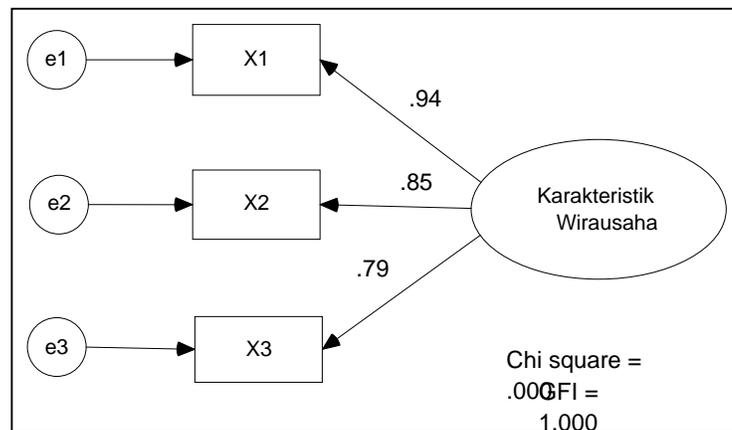
5.5. *Estimasi Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis*

Setelah keseluruhan model fit dievaluasi, langkah berikutnya adalah pengukuran setiap konstruk untuk menilai unidimensional dan reliabilitas dari konstruk, evaluasi dilakukan dengan *confirmatory factor analysis (CFA)*. Unidimensional adalah asumsi yang melandasi perhitungan reliabilitas dan ditunjukkan ketika indikator suatu konstruk memiliki *acceptable fit* satu *single factor (one dimensional)* model. Setiap konstruk dievaluasi secara terpisah dengan 1) melihat signifikansi indikator *loading*nya, dan 2) menilai reliabilitas konstruk dan *variance extracted*. Pengujian signifikansi *loading* indikator dengan melihat nilai *critical ratio*, jika nilai *critical ratio* lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikansi 0,05 (nilai kritis = 1,96) maka indikator secara signifikan merupakan indikator dari konstruk yang dibentuk (Ghozali, 2005). Ferdinand (2006) memberikan rujukan untuk menyelidiki indikator-indikator apakah benar-benar mampu mendefinisikan suatu konstruk dengan menggunakan pedoman nilai *loading* $\geq 0,4$. Evaluasi konstruk berikutnya adalah menilai reliabilitas konstruk (*reliability construct*), nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang diterima adalah 0,7 sedangkan nilai *variance extracted* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50 (Ferdinand, 2006).

a. *Confirmatory factor analysis* konstruk Karakteristik Wirausaha (X)

Konstruk karakteristik wirausaha dalam penelitian ini terdiri dari 3 indikator yaitu faktor psikologis (*psychological faktor*) (X_1), pengalaman (X_2), dan pengaruh keluarga (X_3).

Berdasarkan hasil *confirmatory factor analysis* (Gambar 5.1) dapat diketahui bahwa *loading factor* masing-masing dimensi lebih besar dari 0,4 dan jika dilihat dari nilai *critical ratio* (CR) ketiga indikator lebih besar dari nilai kritis 1,96 dengan demikian masing-masing indikator secara signifikan merupakan indikator dari konstruk karakteristik wirausaha. Hasil *confirmatory factor analysis* konstruk karakteristik wirausaha (X) disajikan pada gambar berikut:



Sumber: Lampiran 5

Gambar 5.1
Confirmatory Factor Analysis
Variabel Karakteristik Wirausaha

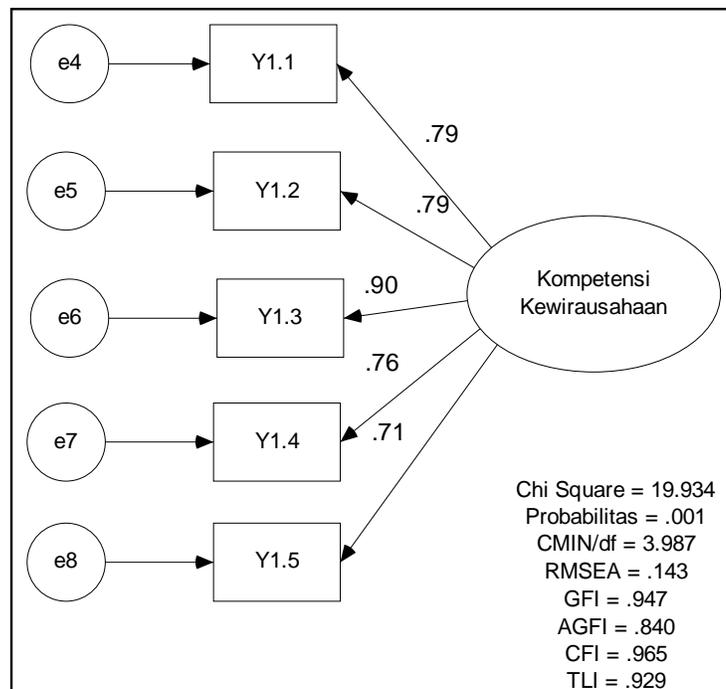
Tabel 5.8
Evaluasi Konstruk Karakteristik Wirausaha

Indikator	Konstruk	Loading factor	C.R.	Sig.
x3	<--- Karakteristik_Wirausaha	.788	11.986	0.000
x2	<--- Karakteristik_Wirausaha	.850	13.339	0.000
x1	<--- Karakteristik_Wirausaha	.943	Fix	
<i>Reliability construct</i>	= 0.897	Reliabel		
<i>Variance extracted</i>	= 0,744	Reliabel		

Sumber: Data diolah dari Lampiran 5

Nilai *reliability construct* yang dihasilkan lebih besar dari 0,7 dan nilai *variance extracted* lebih besar dari 0,5, dengan demikian indikator yang diuji memiliki reliabilitas yang baik dalam menggambarkan konstruk karakteristik wirausaha.

- b. *Confirmatory factor analysis* konstruk Kompetensi Kewirausahaan (Y_1)
- Konstruk kompetensi kewirausahaan dalam penelitian ini terdiri dari 5 indikator yaitu *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency*. Hasil *confirmatory factor analysis* konstruk kompetensi kewirausahaan (Y_1) disajikan pada gambar berikut:



Sumber: Lampiran 5

Gambar 5.2
Confirmatory Factor Analysis
 Variabel Kompetensi Kewirausahaan

Tabel 5.9

Evaluasi Konstruk Kompetensi Kewirausahaan

Indikator	Konstruk	Loading factor	C.R.	Sig.
y1.5	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.714	9.090	0.000
y1.4	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.762	9.835	0.000
y1.3	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.902	11.986	0.000
y1.2	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.792	10.318	0.000
y1.1	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.791	Fix	
<i>Reliability construct</i> = 0.895		Reliabel		
<i>Variance extract</i> = 0,631		Reliabel		

Sumber: Data diolah dari Lampiran 5.

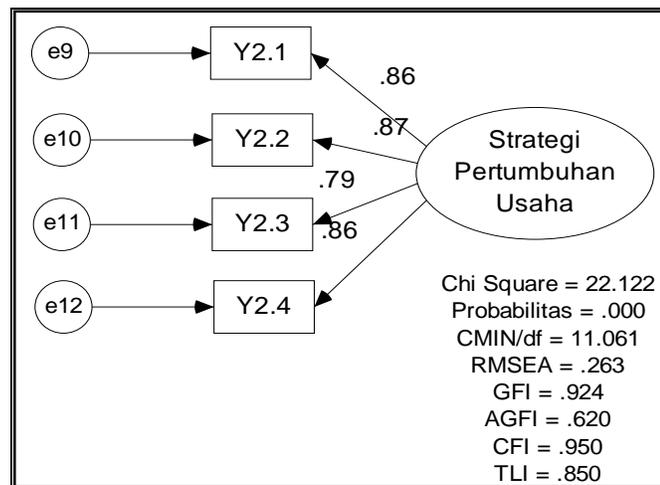
Berdasarkan hasil *confirmatory factor analysis* dapat diketahui bahwa *loading factor* masing-masing indikator lebih besar dari 0,4 dan jika dilihat dari nilai *critical ratio (CR)* kelima indikator lebih besar dari nilai kritis 1,96 dengan demikian masing-masing indikator secara signifikan merupakan indikator dari konstruk kompetensi kewirausahaan.

Nilai *reliability construct* yang dihasilkan lebih besar dari 0,7 dan nilai *variance extracted* lebih besar dari 0,5, dengan demikian indikator yang diuji memiliki reliabilitas yang baik dalam menggambarkan konstruk kompetensi kewirausahaan.

c. *Confirmatory factor analysis* konstruk strategi pertumbuhan usaha (Y_2)

Konstruk strategi pertumbuhan usaha dalam penelitian ini terdiri dari 4 indikator yaitu strategi penetrasi, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi diversifikasi. Hasil *confirmatory factor analysis* konstruk strategi pertumbuhan usaha (Y_2) sebagaimana disajikan pada Gambar 5.3 dapat diketahui bahwa

loading factor masing-masing indikator lebih besar dari 0,4 dan jika dilihat dari nilai *critical ratio (CR)* kelima indikator lebih besar dari nilai kritis 1,96 dengan demikian masing-masing indikator secara signifikan merupakan indikator dari konstruk strategi pertumbuhan usaha.



Sumber: Lampiran 5

Gambar 5.3
Confirmatory Factor Analysis Variabel
Strategi Pertumbuhan Usaha

Tabel 5.10

Evaluasi Konstruk Strategi Pertumbuhan Usaha

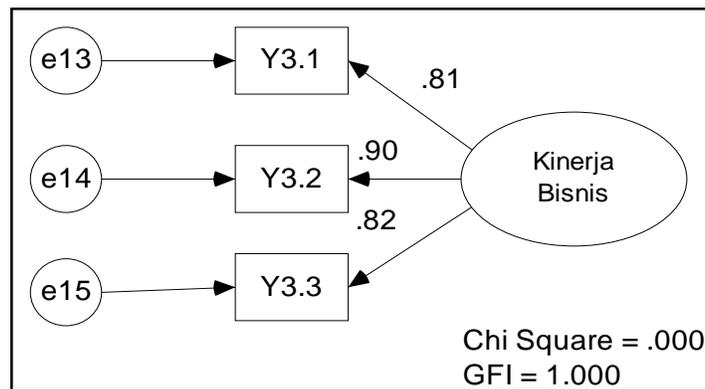
Indikator	Konstruk	<i>Loading factor</i>	C.R.	Sig.
y2.4	<--- Strategi	.863	13.174	0.000
y2.3	<--- Strategi	.788	11.425	0.000
y2.2	<--- Strategi	.867	13.256	0.000
y2.1	<--- Strategi	.860	Fix	
<i>Reliability construct</i> = 0.909		Reliabel		
<i>Variance extract</i> = 0,714		Reliabel		

Sumber: Data diolah dari Lampiran 5.

Nilai *reliability construct* yang dihasilkan lebih besar dari 0,7 dan nilai *variance extracted* lebih besar dari 0,5, dengan demikian indikator yang diuji memiliki reliabilitas yang baik dalam menggambarkan konstruk strategi pertumbuhan usaha.

d. *Confirmatory factor analysis* konstruk kinerja bisnis (Y_3)

Konstruk kinerja bisnis dalam penelitian ini terdiri dari 3 indikator yaitu penjualan, laba, dan modal. Hasil *confirmatory factor analysis* konstruk kinerja bisnis (Y_3) disajikan pada gambar berikut:



Sumber: Lampiran 5

Gambar 5.4
Confirmatory Factor Analysis
Variabel Kinerja Bisnis

Tabel 5.11
Evaluasi Konstruk Kinerja Bisnis (Y_3)

Indikator	Konstruk	<i>Loading factor</i>	C.R.	Sig.
y3.3	<--- Kinerja_Bisnis	.818	10.766	0.000
y3.2	<--- Kinerja_Bisnis	.899	11.333	0.000
y3.1	<--- Kinerja_Bisnis	.810	Fix	
<i>Reliability construct</i> = 0,881		Reliabel		
<i>Variance extract</i> = 0,711		Reliabel		

Sumber: Data diolah dari Lampiran 5.

Berdasarkan hasil *confirmatory factor analysis* dapat diketahui bahwa *loading factor* masing-masing indikator lebih besar dari 0,4 dan jika dilihat dari nilai *critical ratio (CR)* kelima indikator lebih besar dari nilai kritis 1,96 dengan demikian masing-masing indikator secara signifikan merupakan indikator dari konstruk kinerja bisnis.

Nilai *reliability construct* yang dihasilkan lebih besar dari 0,7 dan nilai *variance extracted* lebih besar dari 0,5, dengan demikian indikator yang diuji memiliki reliabilitas yang baik dalam menggambarkan konstruk kinerja bisnis.

5.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan berdasar pada nilai signifikansi koefisien yang diperoleh pada masing-masing jalur dalam model penelitian. Nilai signifikansi yang dianggap memenuhi syarat suatu hubungan antar variabel adalah yang memiliki nilai *p-value* di bawah 0,05 ($p < 0,05$). Pengujian hipotesis efek langsung dilakukan dengan mengkaji koefisien (*standardized*) dan signifikansi (*p*) pada setiap jalur hubungan langsung. Sedangkan untuk pengujian efek tidak langsung maka akan dilakukan pengujian pada koefisien (*standardized*) hubungan tidak langsung.

Untuk mengetahui kebermaknaan efek tak langsung ini, dilakukan pemeriksaan model mediasi. Pemeriksaan ini pada prinsipnya untuk menguji dan intervensi dari variabel mediasi, apakah terbukti memediasi baik secara penuh (*fully mediation*) maupun secara parsial (*partially mediation*); atau bukan sebagai variabel mediasi. Metode pemeriksaan model mediasi ini mengikuti pendapat Shaver (2005), sebagai berikut:

- a. X adalah variabel independen dan Y adalah variabel dependen, a adalah koefisien estimasi *effect* X terhadap Y.
- b. M adalah mediasi variabel independen X terhadap variabel dependen Y, b adalah koefisien estimasi *effect* X terhadap M.
- c. c adalah koefisien estimasi *effect* M terhadap Y.

Berdasarkan hasil pemeriksaan koefisien antar variabel (konstruk), selanjutnya diuji variabel mediasi dengan kriteria-kriteria sebagai berikut :

- a. Apabila koefisien a, b, dan c secara statistik signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial (*partial mediation*).
- b. Apabila koefisien a dan b secara statistik signifikan, sedangkan koefisien c tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh (*fully mediation*).
- c. Apabila koefisien a atau b secara statistik tidak signifikan maka M bukan variabel mediasi.

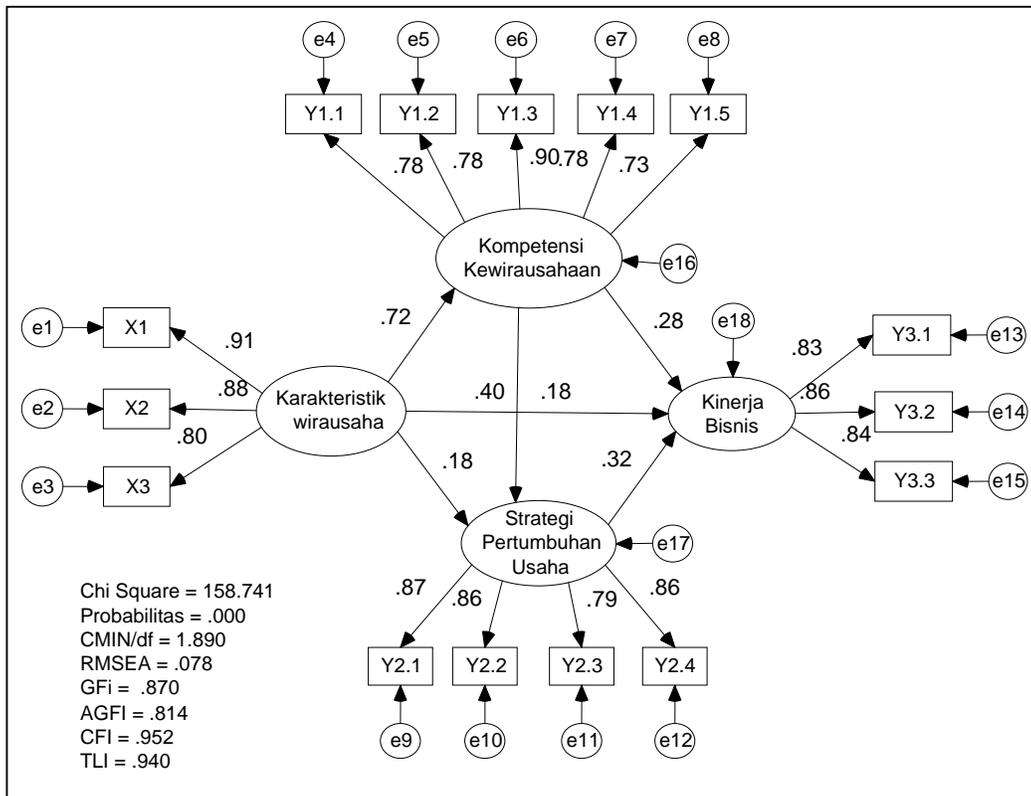
Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.12
Hasil pengujian hipotesis penelitian

Variabel	Direct Effect		Indirect Effect	Total Effect	Kesimpulan
	Koef.	P Value			
KW --> KB	0,183	0,122	0,204	0,725	H1 tidak terbukti
KW --> KK	0,725	0,000	-		
KK --> KB	0,281	0,026	-		H2 terbukti
KW --> KB	0,183	0,122	0,056	0,471	
KW --> S	0,178	0,156	-		
S --> KB	0,316	0,000	-		H3 tidak terbukti
KK --> KB	0,281	0,026	0,128	0,405	
KK --> S	0,405	0,002	-		
S --> KB	0,316	0,000	-		H4 terbukti
Keterangan: KW = Karakteristik wirausaha; KK =Kompetensi Kewirausahaan; S = Strategi pertumbuhan usaha KB = Kinerja Bisnis;					

Sumber: Lampiran 10

Pengujian dengan menggunakan analisis model persamaan struktural (SEM) dilakukan untuk memperoleh hasil analisis terhadap hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil analisis tersaji pada Gambar 5.5 dan Tabel 5.13.



Sumber: Lampiran 9

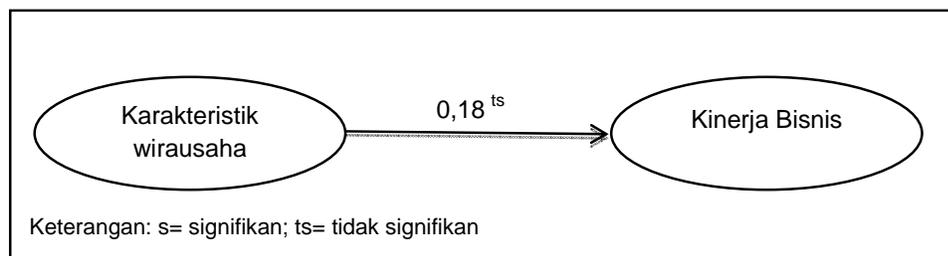
Gambar 5.5

Hasil Analisis Model Persamaan Struktural

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.13 dan Gambar 5.5 maka dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis H1 bahwa “semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis” menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dilihat dari nilai koefisien *standardized regression weight* pada jalur hubungan

karakteristik wirausaha dengan kinerja bisnis sebesar 0,183 dengan probabilitas (*p-value*) sebesar 0,122 lebih besar 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bukti empirik bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis UKM di Kabupaten Malang, tidak terbukti.



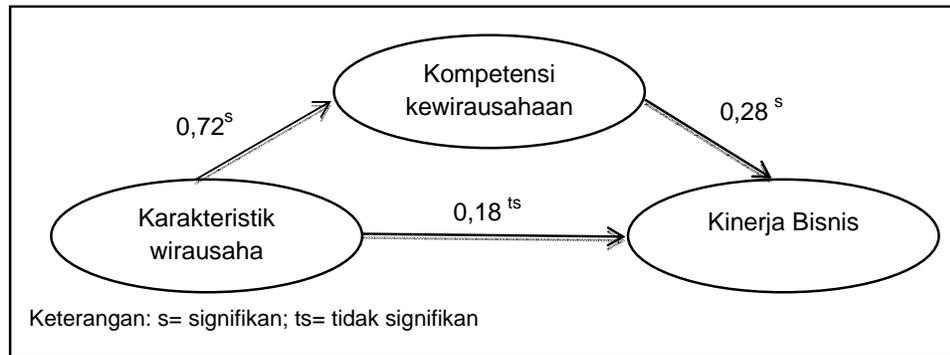
Sumber: Data diolah dari lampiran 9.

Gambar 5.6

Karakteristik Wirausaha dengan Kinerja Bisnis

2. Pengujian hipotesis H2 tentang “semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis UKM di Kabupaten Malang yang dimediasi kompetensi kewirausahaan” menunjukkan hasil yang signifikan, dapat dilihat dari nilai koefisien *standardized regression weight* pada jalur hubungan karakteristik wirausaha dengan kompetensi kewirausahaan sebesar 0,725 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya nilai koefisien *standardized regression weight* pada jalur hubungan kompetensi kewirausahaan dengan kinerja bisnis sebesar 0,281 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,026 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bukti empirik bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja

bisnis UKM di Kabupaten Malang yang dimediasi kompetensi kewirausahaan terbukti.



Sumber: Data diolah dari lampiran 9.

Gambar 5.7

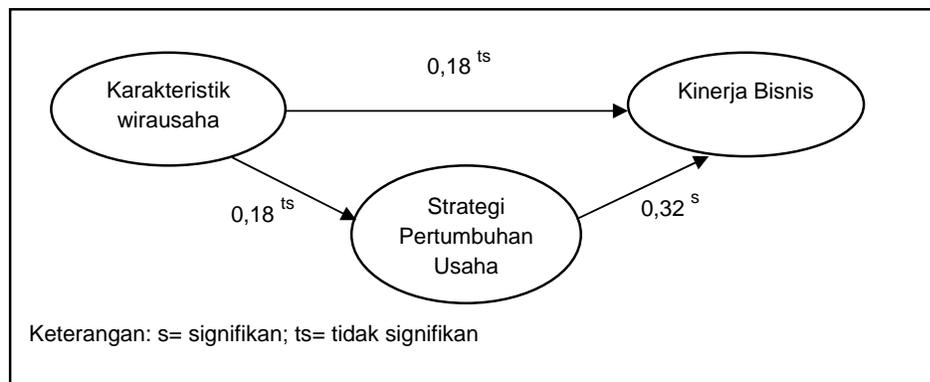
Efek Mediasi Kompetensi Kewirausahaan Terhadap Hubungan Karakteristik Wirausaha dengan Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa karakteristik wirausaha ternyata memiliki efek tidak langsung terhadap kinerja bisnis dimediasi oleh kompetensi kewirausahaan. Kompetensi kewirausahaan dalam hal ini memediasi secara penuh (*fully mediation*) pengaruh tidak langsung karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis.

Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa karakteristik wirausaha mampu meningkatkan kinerja bisnis melalui pembentukan kompetensi kewirausahaan, selanjutnya kompetensi kewirausahaan akan mampu meningkatkan kinerja bisnis.

3. Pengujian hipotesis H3 tentang “semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis yang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha” menunjukkan adanya jalur hubungan kausal tidak signifikan, dapat dilihat dari nilai koefisien *standardized regression weight* pada jalur

hubungan karakteristik wirausaha dengan strategi pertumbuhan usaha sebesar 0,178 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,156 lebih besar dari 0,05 sedangkan pada jalur hubungan strategi pertumbuhan usaha dengan kinerja bisnis nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,316 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bukti empirik bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis usaha kecil menengah di Kabupaten Malang yang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha pertumbuhan tidak terbukti.

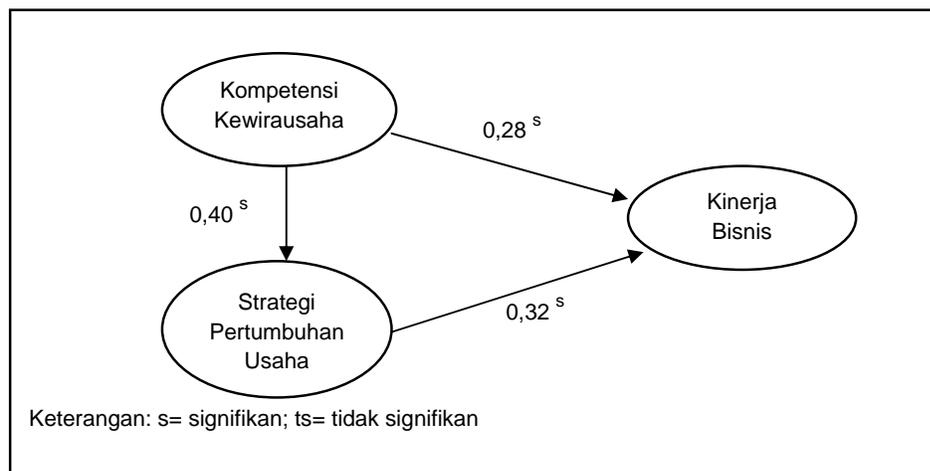


Sumber: Data diolah dari lampiran 9

Gambar 5.8
Efek Mediasi Strategi Pertumbuhan Usaha Terhadap Hubungan
Karakteristik Wirausaha dengan Kinerja Bisnis

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan usaha bukanlah variabel mediasi dari hubungan karakteristik wirausaha dengan kinerja bisnis, walaupun variabel strategi pertumbuhan usaha merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja bisnis. Kuatnya karakteristik wirausaha dari pemilik usaha kecil dan menengah di Kabupaten Malang ternyata tidak akan menentukan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha.

4. Pengujian hipotesis H4 tentang “Semakin tinggi kompetensi kewirausahaan maka semakin tinggi kinerja bisnis usaha kecil menengah di Kabupaten Malang yang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha” menunjukkan hasil yang signifikan, dapat dilihat dari nilai koefisien *standardized regression weight* pada jalur hubungan kompetensi kewirausahaan dengan strategi pertumbuhan usaha sebesar 0,405 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya nilai koefisien *standardized regression weight* pada jalur hubungan strategi pertumbuhan usaha dengan kinerja bisnis sebesar 0,316 dengan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bukti empirik bahwa hipotesis 4 yang menyatakan bahwa semakin tinggi kompetensi kewirausahaan maka semakin tinggi kinerja bisnis usaha kecil menengah di Kabupaten Malang yang dimediasi oleh strategi pertumbuhan usaha terdukung.



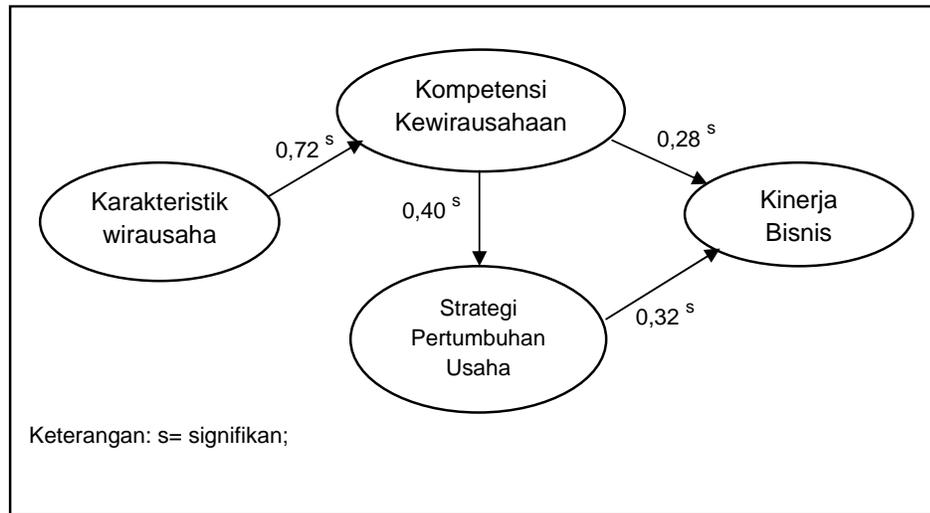
Sumber: Data diolah dari lampiran 9.

Gambar 5.9
Efek Mediasi Strategi Pertumbuhan Usaha Terhadap Hubungan Kompetensi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan usaha merupakan variabel mediasi dari hubungan kompetensi kewirausahaan dengan kinerja bisnis. Strategi pertumbuhan usaha dalam hal ini berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*) dari efek tidak langsung kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

Perbandingan bobot *loading* menunjukkan bahwa pengaruh langsung (*direct effect*) kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis ternyata lebih besar (nilai loading 0,281) dibandingkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui mediasi strategi pertumbuhan usaha (nilai loading 0,128). Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mencapai peningkatan kinerja UKM maka perlu peningkatan kompetensi kewirausahaan dari pemilik. Manfaat yang akan diperoleh dengan peningkatan kompetensi kewirausahaan adalah tercapainya kinerja bisnis, selain itu peningkatan kompetensi berperan dalam menentukan strategi pertumbuhan usaha yang diambil oleh para pemilik usaha kecil dan menengah di Kabupaten Malang, walaupun perannya tidak sebesar kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka model akhir hubungan kausal antara karakteristik wirausaha, kompetensi kewirausahaan, strategi pertumbuhan usaha, dan kinerja bisnis dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data diolah dari lampiran 9.

Gambar 5.10. Diagram Jalur Hubungan Antar Konstruk

Berdasarkan diagram jalur model akhir pada Gambar 5.10 dapat diketahui bahwa kompetensi kewirausahaan merupakan variabel mediasi dari hubungan karakteristik wirausaha dengan kinerja bisnis, variabel strategi pertumbuhan usaha merupakan mediasi hubungan kompetensi kewirausahaan dengan kinerja bisnis. Karakteristik wirausaha yang kuat bukanlah variabel yang mampu meningkatkan kinerja, tetapi perlu mediasi kompetensi kewirausahaan, artinya karakteristik wirausaha yang kuat seperti pengalaman, pengaruh keluarga, akan mampu memperkuat kompetensi kewirausahaan, selanjutnya semakin tinggi kompetensi kewirausahaan dari para pemilik usaha kecil menengah akan mampu meningkatkan kinerja bisnis. Strategi pertumbuhan usaha merupakan variabel mediasi hubungan kompetensi kewirausahaan dengan kinerja bisnis, artinya semakin kompeten para pemilik akan mampu meningkatkan

pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha, selanjutnya dari strategi pertumbuhan usaha inilah yang akan meningkatkan kinerja.

5.7. Pembahasan

Peran usaha kecil menengah pada perekonomian Indonesia begitu strategis, kontribusinya antara lain pada penyerapan tenaga kerja serta terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB). Oleh karena itu pertumbuhan usaha kecil menengah bisa menjadi harapan bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Pertumbuhan usaha kecil tentunya tidak akan terlepas dari bagaimana kinerja usaha kecil menengah, karena dengan semakin tinggi kinerja usaha maka kemampuan menyerap tenaga kerja juga akan semakin besar, demikian pula kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja usaha kecil menengah di Kabupaten Malang. Selain itu juga ingin mengetahui peran kompetensi dan strategi pertumbuhan usaha sebagai variabel mediasi hubungan karakteristik wirausaha dengan kinerja bisnis.

5.7.1 Faktor *Loading* Indikator Variabel Penelitian

Identifikasi indikator penting didasarkan pada nilai bobot faktor (*loading factor*). Indikator dengan nilai *loading* terbesar adalah sebagai pengukur konstruk yang paling penting. Di sisi lain, digunakan untuk mengetahui kondisi empiris mengenai tingkat tinggi rendahnya setiap indikator dari masing-masing variabel berdasarkan tanggapan responden dilihat dari nilai reratanya.

1. Karakteristik Wirausaha

Karakteristik wirausaha merupakan karakteristik dari pemilik usaha kecil menengah yang diteliti. Karakteristik wirausaha dalam penelitian ini

direfleksikan melalui tiga indikator yaitu *psychological factor*, pengalaman, dan pengaruh keluarga. Analisis terhadap bobot faktor (*factor loading*) dan rerata (*mean*) dari indikator karakteristik wirausaha disajikan pada Tabel 5.13 berikut

Tabel 5.13
Bobot Faktor dan Rerata Variabel Karakteristik Wirausaha

Indikator	Respon		Rerata (Mean)
	Koefisien	Sig. (p)	
<i>Psychological factor (X₁)</i>	0,913	Fix	3,03
Pengalaman (<i>X₂</i>)	0,876	0,000	3,89
Pengaruh keluarga (<i>X₃</i>)	0,796	0,000	3,30

Sumber: Lampiran 3 dan 10

Pada Tabel 5.13 tersaji bahwa *psychological factor*, pengalaman, dan pengaruh keluarga merupakan indikator yang bermakna dari konstruk karakteristik wirausaha, ditunjukkan dari nilai bobot faktor masing-masing indikator signifikan ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik wirausaha pemilik usaha kecil dan menengah di Kabupaten Malang didukung oleh faktor psikologi, pengalaman, dan pengaruh keluarga.

Informasi lain yang dapat diperoleh dari analisis pada Tabel 5.13 adalah bahwa *psychological factor* memiliki bobot faktor yang paling tinggi, yaitu sebesar 0,931, hal ini mengindikasikan bahwa faktor psikologi merupakan indikator yang paling penting dalam membentuk karakteristik wirausaha. Faktor-faktor psikologis di sini merupakan karakteristik individu yang meliputi kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), dan motivasi dari para pemilik usaha kecil menengah.

Namun demikian, penilaian dari para pemilik menunjukkan bahwa faktor psikologi memperoleh tanggapan paling rendah dengan rerata 3,03 jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Sedangkan indikator yang memperoleh tanggapan paling tinggi adalah pengalaman dengan rerata 3,89. Faktor psikologis dinilai paling rendah di antara indikator lain mengindikasikan bahwa para pemilik usaha kecil dan menengah memiliki kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), dan motivasi yang perlu ditumbuhkan lagi, padahal di sisi lain faktor psikologis memberikan kontribusi yang paling kuat dalam membentuk karakteristik wirausaha.

Para pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang menilai bahwa saat ini karakteristik yang paling kuat dimiliki adalah pengalaman (*experience*) yaitu tingkat pengalaman dalam menjalankan usaha, maupun pengalaman dalam usaha yang saat ini ditekuni. Hal ini dapat dipahami mengingat para pemilik usaha kecil menengah umumnya memulai usaha sendiri, kurang adanya bekal pendidikan bisnis, sehingga pengalaman dianggap sebagai modal penting dalam menjalankan usahanya.

Indikator pengaruh keluarga memiliki nilai penting dalam membentuk karakteristik wirausaha, tetapi jika dilihat dari nilai rerata 3,3 dapat dinyatakan bahwa intensitas pengaruh keluarga dalam pengambilan keputusan usaha, dan peran latar belakang keluarga (berasal dari keluarga bisnis atau bukan) belum begitu besar dalam menjalankan usaha selama ini.

2. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan merupakan keseluruhan atribut (kemampuan dan keterampilan) yang dimiliki pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang. Kompetensi kewirausahaan penelitian ini direfleksikan melalui lima indikator yaitu *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency*. Analisis terhadap bobot faktor (*factor loading*) dan rerata (*mean*) dari indikator kompetensi kewirausahaan disajikan pada Tabel 5.14.

Pada Tabel 5.14 dapat diketahui bahwa indikator *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency* merupakan indikator yang bermakna dari konstruk kompetensi kewirausahaan, ditunjukkan dari nilai bobot faktor masing-masing indikator signifikan ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi kewirausahaan dari pemilik usaha kecil dan menengah di Kabupaten Malang didukung oleh *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency*.

Tabel 5.14
Bobot Faktor dan Rerata Variabel Kompetensi Kewirausahaan

Indikator	Respon		Rerata (Mean)
	Koefisien	Sig. (p)	
<i>Conceptual competency</i> ($Y_{1.1}$)	0,782	Fix	3,17
<i>Opportunity competency</i> ($Y_{1.2}$)	0,782	0,000	3,14
<i>Relationship competency</i> ($Y_{1.3}$)	0,903	0,000	3,93
<i>Learning competency</i> ($Y_{1.4}$)	0,785	0,000	3,73
<i>Personal competency</i> ($Y_{1.5}$)	0,731	0,000	2,88

Sumber: Lampiran 3 dan 10

Informasi lain yang dapat diperoleh dari analisis pada Tabel 5.14 adalah bahwa *relationship competency* memiliki bobot faktor yang paling tinggi, yaitu sebesar 0,931, hal ini mengindikasikan bahwa faktor *relationship competency* merupakan indikator yang paling penting dalam membentuk kompetensi kewirausahaan di antara indikator yang lain. *Relationship competency* di sini merupakan kemampuan para pemilik mengembangkan ide-ide baru dalam menghasilkan produk, serta kemampuan memperlakukan masalah sebagai peluang sebagai prinsip yang harus saya miliki agar usaha berkembang.

Relationship competency memiliki bobot faktor paling besar ternyata juga memiliki rerata paling besar di antara indikator kompetensi yang lain, oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa *relationship competency* sebagai indikator yang paling penting dalam membentuk kompetensi kewirausahaan dan *relationship competency* merupakan keunggulan kompetensi yang dimiliki oleh para pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang. Kondisi inilah yang mendukung hasil analisis bahwa kompetensi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.

3. Strategi Pertumbuhan Usaha

Strategi pertumbuhan merupakan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha yang digunakan oleh pemilik dari perusahaan dalam pencapaian kinerjanya. Strategi pertumbuhan usaha dalam penelitian ini direfleksikan melalui empat indikator yaitu strategi penetrasi, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi

diversifikasi. Analisis terhadap bobot faktor (*factor loading*) dan rerata (*mean*) dari indikator strategi disajikan pada Tabel 5.15.

Tabel 5.15
Bobot Faktor dan Rerata Variabel Strategi Pertumbuhan Usaha

Indikator	Respon		Rerata (Mean)
	Koefisien	Sig. (p)	
Strategi penetrasi (Y _{2.1})	0,868	Fix	4,13
Strategi pengembangan pasar (Y _{2.1})	0,864	0,000	3,37
Strategi pengembangan produk (Y _{2.1})	0,787	0,000	4,21
Strategi diversifikasi (Y _{2.1})	0,861	0,000	3,33

Sumber: Lampiran 3 dan 10

Pada Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa indikator strategi penetrasi, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi diversifikasi merupakan indikator yang bermakna dari konstruk strategi pertumbuhan usaha, ditunjukkan dari nilai bobot faktor masing-masing indikator signifikan ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha pada usaha kecil menengah di Kabupaten Malang didukung oleh penerapan strategi penetrasi, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi diversifikasi.

Di antara keempat indikator strategi pertumbuhan usaha, strategi penetrasi memiliki bobot faktor yang paling tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa strategi penetrasi merupakan indikator yang paling penting dalam pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha kecil menengah. Strategi penetrasi di sini merupakan strategi untuk tumbuh dengan cara mendorong para konsumen lama untuk membeli lebih banyak produk perusahaan, dalam bentuk, wujudnya adalah penerapan potongan harga

dimaksudkan agar pelanggan bersedia membeli lebih banyak, serta penetapan harga lebih rendah dari pesaing dengan harapan jumlah yang dibeli pelanggan semakin bertambah.

Selanjutnya jika dilihat dari nilai rerata, indikator strategi pengembangan produk yang memiliki rerata paling besar di antara indikator yang lain, artinya strategi yang lebih banyak dimiliki oleh pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang adalah strategi pengembangan produk dengan cara menghasilkan produk atau jasa dengan ciri-ciri yang berbeda dari pesaing, serta memanfaatkan teknologi agar proses produksi lebih efisien.

Hasil analisis bobot faktor dan rerata tersebut mengindikasikan bahwa walaupun strategi penetrasi merupakan indikator paling penting dalam pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha, tetapi kondisi riil yang ada justru strategi pengembangan produk yang paling banyak diterapkan.

4. Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis dalam penelitian ini merupakan persepsi pemilik atau manajer tentang kinerja usaha dibandingkan tujuan yang ingin dicapai. Kinerja bisnis direfleksikan dalam tiga indikator yaitu pertumbuhan penjualan, laba, dan modal. Analisis terhadap bobot faktor (*factor loading*) dan rerata (*mean*) dari indikator kinerja bisnis disajikan pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16
Bobot Faktor dan Rerata Variabel Kinerja Bisnis

Indikator	Respon		Rerata (Mean)
	Koefisien	Sig. (p)	
Penjualan ($Y_{3.1}$)	0,842	Fix	2,96
Laba ($Y_{3.1}$)	0,852	0,000	3,25
Modal ($Y_{3.1}$)	0,835	0,000	3,84

Sumber: Lampiran 3 dan 10

Pada Tabel 5.16 dapat diketahui bahwa indikator penjualan, laba, dan modal merupakan indikator yang bermakna dari konstruk strategi pertumbuhan usaha, ditunjukkan dari nilai bobot faktor masing-masing indikator signifikan ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan kinerja bisnis pada usaha kecil menengah di Kabupaten Malang didukung oleh pertumbuhan penjualan, laba, dan modal.

Di antara ketiga indikator kinerja, ternyata pertumbuhan laba memiliki bobot faktor yang paling tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan laba merupakan indikator yang paling penting dalam pencapaian kinerja usaha kecil menengah di Kabupaten Malang. Selanjutnya jika dilihat dari nilai rerata, ternyata indikator pertumbuhan modal memiliki rerata paling besar di antara indikator yang lain, artinya kinerja usaha kecil menengah yang selama ini dicapai usaha kecil menengah adalah tercapainya pertumbuhan modal.

Hasil analisis bobot faktor dan rerata tersebut mengindikasikan bahwa walaupun pertumbuhan laba merupakan indikator paling penting dalam peningkatan kinerja, tetapi kondisi riil yang ada justru pertumbuhan modal yang paling banyak dialami oleh industri kecil dan menengah.

5.7.2. Pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis

Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik wirausaha berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja bisnis, dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan “semakin kuat karakteristik wirausaha maka semakin tinggi kinerja bisnis” ditolak. Hasil ini memiliki makna bahwa semakin kuat karakteristik wirausaha dari pemilik usaha kecil menengah yang terdiri dari faktor psikologi, pengalaman, dan pengaruh keluarga tidak akan menentukan peningkatan kinerja bisnis. Hasil ini tentunya sangat menarik mengingat tingkat keberhasilan usaha seharusnya ditentukan oleh karakteristik para pemilik, tetapi dalam penelitian ini karakteristik wirausaha tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis, sehingga tidak sejalan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa karakteristik wirausaha memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis (Zoysa dan Herath, 2007; Nimalathasan, 2008; Street & Cameron, 2007, Solichin, 2005).

Karakteristik wirausaha merupakan ciri yang dimiliki para pemilik usaha kecil menengah, karakteristik wirausaha yang terdiri dari faktor psikologi, pengalaman, dan pengaruh keluarga sebagai ciri-ciri individu merupakan faktor penting yang perlu dimiliki individu untuk bisa menjadi wirausaha, hanya individu-individu yang memiliki kebutuhan berprestasi dan motivasi kuat (faktor psikologis) yang berani memulai usaha baru dengan memanfaatkan peluang dan menghadapi risiko kegagalan. Namun kenyataannya faktor psikologis, pengalaman, dan pengaruh keluarga secara langsung tidak menjamin pertumbuhan kinerja bisnis. Jika dikaitkan dengan posisi pertumbuhan usaha, dimana para UKM yang diteliti adalah UKM Binaan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Malang yang diarahkan pada UKM berskala ekspor dan memiliki produk unggulan. Pada posisi pertumbuhan ini dibutuhkan motif berprestasi dan

motivasi yang tinggi dari para pemilik untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara jika dilihat dari hasil analisis deskriptif ternyata para pemilik UKM masih belum memiliki keinginan yang kuat untuk berprestasi/berhasil dan belum memiliki motivasi yang tinggi untuk mencari cara-cara mencapai tujuan tersebut. Para pemilik UKM cenderung sudah merasa puas dengan pencapaian kinerja bisnis saat ini.

Karakteristik wirausaha selain faktor psikologis yaitu pengalaman ternyata tidak akan menjamin tercapainya kinerja usaha. Hal ini menunjukkan bahwa para pemilik UKM belum mampu menggunakan pengalaman tersebut sebagai keunggulan agar responsif terhadap perubahan pasar atau menggunakan pengalaman untuk pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Pengalaman bisnis yang dimiliki akan bermanfaat apabila para pemilik mampu mengaplikasikan pengalaman ke dalam praktik manajemen atau pengambilan keputusan. Walaupun para pemilik UKM telah memiliki pengalaman yang cukup (89,9% usaha telah berjalan lebih dari 5 tahun), namun jika tidak mampu menggunakan pengalaman tersebut tidak akan mampu menciptakan kinerja.

Pengaruh keluarga dalam menjalankan bisnis sebagai salah satu karakteristik wirausaha dari pemilik UKM ternyata perannya atau dukungannya masih kurang, artinya para pemilik UKM selama ini hanya mengandalkan pengalaman usaha orang tua untuk memulai atau mengembangkan bisnis seperti milik orang tuanya, sementara dukungan keluarga baik modal maupun bantuan pengelolaan usaha) dalam rangka mencapai tujuan usaha diakui oleh sebagian besar pemilik UKM tidak begitu besar.

Walaupun karakteristik wirausaha secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis, tetapi secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja

bisnis jika didukung oleh kompetensi dan pelaksanaan strategi pertumbuhan, sebagaimana hasil penelitian Baum and Locke (2004) bahwa ciri-ciri kepribadian seperti keuletan, semangat untuk bekerja dan proaktif tidak memiliki efek langsung pada kinerja usaha, mereka memiliki efek tidak langsung. Secara khusus, dikemukakan bahwa sifat-sifat ini berkorelasi positif dengan keterampilan CEO.

Pengidentifikasian karakteristik wirausaha dari pemilik UKM terkait dengan kinerja bisnis dapat dikaji melalui indikator-indikator yang digunakan. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa faktor psikologis, pengalaman, dan pengaruh keluarga merupakan indikator yang dapat mendukung karakteristik wirausaha, di antara ketiga indikator tersebut faktor psikologis merupakan indikator yang paling kuat dalam membentuk karakteristik wirausaha. Faktor psikologis di sini merupakan karakteristik individu yang meliputi kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), dan motivasi dari para pemilik usaha kecil menengah. Pada kenyataannya para pemilik usaha kecil menengah justru memiliki karakteristik yang kuat dalam hal pengalaman, padahal indikator yang paling mendukung karakteristik wirausaha dalam rangka pencapaian kinerja bisnis adalah faktor psikologis. Kondisi ini menunjukkan bahwa para pemilik UKM cenderung mengandalkan pengalaman sebagai kekuatan karakteristik wirausaha padahal sebenarnya yang berperan paling penting terhadap karakteristik adalah kebutuhan berprestasi dan motivasi agar mampu mencapai kinerja bisnis.

Perbedaan karakteristik wirausaha antara yang dimiliki dengan yang seharusnya mengindikasikan bahwa para pemilik UKM belum mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan keunggulan karakteristik dirinya yang akan berperan terhadap keberhasilan kinerja. Temuan ini memberikan penekanan

penting bahwa untuk memiliki karakteristik wirausaha yang unggul maka para pemilik harus mampu mengembangkan kebutuhan berprestasi dengan memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan dan meningkatkan motivasi yang kuat untuk mencari cara mencapai hasil yang diharapkan.

5.7.3. Pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis yang dimediasi kompetensi kewirausahaan

Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik wirausaha berpengaruh terhadap kinerja bisnis yang dimediasi kompetensi kewirausahaan, artinya semakin kuat karakteristik wirausaha akan menyebabkan peningkatan dari kompetensi kewirausahaan, selanjutnya tingginya kompetensi kewirausahaan akan menyebabkan semakin tinggi kinerja bisnis. Jadi kompetensi kewirausahaan merupakan mediasi hubungan antara karakteristik wirausaha dengan kinerja bisnis.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa karakteristik wirausaha tidak memiliki efek langsung terhadap kinerja bisnis, tetapi memiliki efek tidak langsung yaitu melalui pembentukan kompetensi kewirausahaan, artinya karakteristik wirausaha akan mampu menciptakan kompetensi kewirausahaan, selanjutnya kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Sebagaimana hasil penelitian Baum and Locke (2004) yang secara khusus, mereka menemukan bahwa ciri-ciri kepribadian berkorelasi positif dengan keterampilan CEO. Fagenson (1993) berpendapat bahwa nilai-nilai pribadi memberikan pengaruh kuat pada perilaku pemilik-manajer di perusahaan-perusahaan kecil. Dengan demikian, sebuah faktor kunci dalam penciptaan dan pelaksanaan usaha kecil adalah ditentukan nilai pemilik-manajer. Keberhasilan

usaha akan sangat ditentukan oleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari manajer/pemilik untuk menjalankan usaha. Semakin tinggi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan manajer/pemilik akan menyebabkan semakin mampu menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor psikologi, pengalaman dan pengaruh keluarga akan mampu menciptakan terwujudnya kompetensi kewirausahaan. Faktor psikologi yang meliputi kebutuhan akan berprestasi, dan motivasi akan membangkitkan semangat pantang menyerah, mendorong pemilik untuk terus belajar sesuatu yang baru, faktor pengalaman yang akan membantu para pemilik dalam melakukan perencanaan bisnis, peka membaca peluang, menjalin hubungan, faktor keluarga akan menciptakan budaya bagi pemilik untuk terus belajar.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kompetensi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Semakin tinggi kompetensi para pemilik dalam menjalankan usaha maka semakin tinggi pula kinerja bisnis yang dicapai. Kompetensi kewirausahaan yang dimaksud meliputi *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency*. Kompetensi merupakan kemampuan melakukan sesuatu, jadi apabila para pemilik memiliki *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency* maka kinerja yang dicapai semakin meningkat. Ahmad *et al.* (2010), yang menyatakan bahwa kompetensi kewirausahaan sebagai prediktor yang kuat terhadap keberhasilan usaha kecil dan menengah di Malaysia. Selain itu ditemukan adanya hubungan antara kompetensi kewirausahaan dengan

keberhasilan usaha pada saat lingkungan *hostile and dinamic*, dibandingkan pada lingkungan yang *benign and stable*.

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa *relationship competency* memiliki bobot faktor paling besar, dan memiliki rerata paling besar di antara indikator kompetensi yang lain, oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa *relationship competency* sebagai indikator yang paling penting dalam membentuk kompetensi kewirausahaan dan merupakan keunggulan kompetensi yang dimiliki oleh para pemilik usaha kecil menengah di Kabupaten Malang. Hal ini sesuai dengan kondisi sosial masyarakat khususnya di Jawa, dengan ciri yang kuat dalam hal hubungan sosial antar masyarakat. Kondisi ini terbawa dalam kehidupan organisasi atau usaha, dimana para pemilik mengandalkan hubungan baik dengan semua pihak, baik pemasok maupun konsumen, bahkan hubungan baik yang terjalin mampu menumbuhkan kepercayaan di antara kedua pihak.

Kecenderungan seorang pelanggan enggan untuk pindah pada perusahaan lain karena adanya hubungan baik dengan suatu perusahaan. Pelanggan biasanya pada harga dan kualitas yang sama akan membeli dari perusahaan langganannya. Pada harga yang sedikit mahal, akan tetap membeli dari perusahaan langganannya. Suryana dan Bayu (2011) menyatakan bahwa teman akan membantu mengembangkan usaha kita, memberi nasihat, dan membantu menolong pada masa sulit. Kemampuan dalam *relationship* dengan memperbanyak teman inilah keunggulan dari kompetensi kewirausahaan para pemilik usaha kecil menengah.

5.7.4. Pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis yang dimediasi strategi pertumbuhan usaha

Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik wirausaha tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi pertumbuhan usaha, artinya faktor psikologi, pengalaman, maupun pengaruh keluarga tidak akan mempengaruhi strategi pertumbuhan usaha yang akan dijalankan oleh pemilik UKM di Kabupaten Malang. Hal ini sangat memungkinkan karena pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha akan dipengaruhi oleh perubahan lingkungan, sehingga diperlukan kemampuan dari pemilik dalam pengambilan keputusan yang tepat pada lingkungan yang berbeda.

Hasil penelitian ini tidak sejalan hasil penelitian Olson dan Currie (1992), Boohene *et al.* (2008), Postma dan Zwart (2001), dan Kotey and Meredith (1997). Olson dan Currie (1992) menyatakan bahwa sebuah faktor kunci dalam penciptaan dan pelaksanaan strategi dalam usaha kecil adalah pengaruh nilai pemilik. Nilai-nilai pemilik menentukan tujuan bisnis dan pengaruh gaya manajemen mereka, *problemsolving* dan pengambilan keputusan serta struktur bisnis dan strategi yang digunakan. Hasil penelitian Boohene *et al.* (2008) menyatakan bahwa perbedaan karakteristik pribadi akan menentukan perbedaan strategi yang diambil, dan akan berpengaruh terhadap kinerja. Postma dan Zwart (2001) menyatakan bahwa pemilik bisnis atau manajer memainkan peranan penting pada perusahaan kecil dan menengah ketika merumuskan strategi perusahaan. Pemilik usaha/manajer bertanggung jawab atas keputusan strategis perusahaan. Tujuan pribadi pemilik menentukan pemahaman dan penggunaan manajemen strategis dan perencanaan. Kotey and Meredith (1997) yang menyatakan bahwa pilihan implementasi strategi pada usaha kecil

mencerminkan tujuan dan keinginan pemilik yang didasarkan pada nilai-nilai pribadi mereka.

Analisis data menunjukkan bahwa strategi penetrasi memiliki nilai bobot faktor paling besar, artinya strategi penetrasi merupakan indikator paling penting bagi usaha kecil menengah, dan kenyataannya penerapan strategi penetrasi ini merupakan keunggulan strategi pertumbuhan yang diterapkan usaha kecil menengah di Kabupaten Malang selain strategi pengembangan produk.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja bisnis dipengaruhi oleh strategi pertumbuhan usaha. Hal ini memperkuat hasil penelitian Suci (2009) yang menyatakan bahwa kinerja usaha kecil ditentukan oleh kemampuan manajemen dan strategi bisnis, dimana kemampuan manajemen dan strategi bisnis akan ditentukan oleh orientasi kewirausahaan dari pemilik. Kinerja perusahaan-perusahaan kecil telah ditemukan bergantung pada strategi yang mereka gunakan (Covin & Slevin, 1991), artinya kemampuan untuk merumuskan dan menerapkan strategi pertumbuhan yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup atau kegagalan usaha kecil. Rue dan Ibrahim (1998) menemukan hubungan positif antara strategi dan kinerja perusahaan, serta menyajikan berbagai jenis dari strategi dan dampaknya terhadap kinerja

Berdasarkan hubungan antara karakteristik wirausaha dengan strategi pertumbuhan usaha, dan hubungan strategi pertumbuhan usaha dengan kinerja bisnis dapat diketahui bahwa strategi pertumbuhan usaha bukan sebagai variabel mediasi hubungan antara karakteristik wirausaha dengan kinerja bisnis, karena karakteristik wirausaha tidak berpengaruh terhadap strategi pertumbuhan usaha.

5.7.5. Pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis yang dimediasi strategi pertumbuhan usaha

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap strategi pertumbuhan usaha, artinya kompetensi pemilik dalam hal *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency* akan mempengaruhi strategi pertumbuhan usaha yang akan diambil pemilik dalam menjalankan usaha. Sebagaimana dikemukakan oleh Philipsen dan Kemp (2003) bahwa strategi dipengaruhi oleh kompetensi yang berbeda dan pengetahuan yang unik dari pemilik.

Mendukung hasil penelitian Li *et al.* (2005) adanya hubungan antara penyusunan strategi dengan dengan kinerja usaha yang dimoderasi oleh faktor lingkungan dan kompetensi. Penyusunan strategi akan berpengaruh positif dengan kinerja ketika lingkungan sangat tidak tentu dan perusahaan memiliki kompetensi pemasaran. Juga sejalan dengan penelitian Chen *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa strategi wirausaha dapat memiliki efek yang berbeda terhadap kinerja usaha baru di Cina. Tidak ada jalur tunggal untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan wirausaha: pengusaha sukses adalah mereka yang dapat menyesuaikan strategi mereka sesuai kemampuan mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja bisnis dipengaruhi oleh strategi pertumbuhan usaha, dan strategi pertumbuhan usaha itu sendiri akan ditentukan oleh kompetensi kewirausahaan, dengan demikian strategi pertumbuhan usaha merupakan variabel mediasi hubungan kompetensi kewirausahaan dengan kinerja bisnis. Sebagai variabel mediasi, strategi

pertumbuhan usaha akan ditentukan oleh tinggi rendahnya kompetensi yang dimiliki para pemilik, jika para pemilik memiliki *conceptual competency*, *opportunity competency*, *relationship competency*, *learning competency*, dan *personal competency* tentu akan menyebabkan para pemilik mudah dalam strategi pertumbuhan usaha yang diambil untuk mewujudkan visi dan misi usaha. Hal ini berbeda dengan beberapa penelitian seperti Covin dan Slevin (1989) bahwa tidak menemukan hubungan langsung yang signifikan antara strategi dengan kinerja usaha kecil. Gibcus and Kemp (2003) bahwa pilihan strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja SMEs. Terdapat perbedaan strategi di antara kelompok SMEs. Namun, strategi yang dipilih tidak mempengaruhi kinerja SMEs di Netherland. Kemp and Verhoeven (2002) yang menyatakan bahwa pilihan strategi tidak berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan.

5.8. Kontribusi Penelitian

Kesuksesan atau kegagalan usaha akan dipengaruhi oleh keterampilan dan kemampuan (kompetensi) dari pemilik. Seorang entrepreneur memiliki peran penting yang menjamin usaha menjadi berhasil atau tidak. Keberhasilan tersebut ditentukan oleh bagaimana kompetensi atau kemampuan para pemilik dalam menjalankan usaha dan menetapkan strategi pertumbuhan dengan lingkungan usaha yang berubah-ubah. Memahami peran entrepreneur memberikan wawasan yang lebih baik tentang kompetensi apa yang dibutuhkan oleh pengusaha untuk menjamin kelangsungan hidup bisnis serta kesuksesan usaha.

5.8.1. Kontribusi Teoritis

Model yang dibangun dan dikembangkan dalam penelitian melalui pengintegrasian aspek sikap dan perilaku wirausaha terbukti secara empiris,

sebagaimana dalam konsep kompetensi kewirausahaan bahwa kompetensi akan menghubungkan antara sikap dan perilaku (Ahmad *et al.*, 2010). Karakteristik wirausaha merupakan sikap sebagai ciri-ciri yang dimiliki oleh pemilik UKM akan menentukan kompetensi, selanjutnya akan berpengaruh pada perilaku pemilik dalam penerapan strategi pertumbuhan usaha. Kompetensi dan strategi pertumbuhan usaha adalah faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis UKM.

Model kompetensi dikembangkan dengan mendasarkan pada konsep kompetensi kewirausahaan (Ahmad *et al.*, 2010; Man *et al.*, 2002) yang menekankan peran kompetensi kewirausahaan untuk menghasilkan kinerja bisnis, dan konsep yang dinyatakan oleh Mole *et al.* (1993) bahwa kompetensi dapat dipelajari dari inputnya (anteseden kompetensi), proses (tugas atau perilaku yang mengarah ke kompetensi), atau hasil (mencapai standar kompetensi di bidang fungsional). Menurut Herron dan Robinson (1993) karakteristik wirausaha yang terdiri pengalaman pengusaha, pelatihan, pendidikan, latar belakang keluarga dan variabel demografis lainnya dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kompetensi kewirausahaan. Berdasarkan hasil analisis model kompetensi yang diajukan berhasil dibuktikan secara empiris untuk menghasilkan model prediksi kompetensi terhadap kinerja bisnis pada UKM.

Temuan dari model penelitian ini dapat dipahami bahwa pengintegrasian karakteristik individu sebagai anteseden dari kompetensi, kompetensi kewirausahaan dan strategi pertumbuhan akan mampu meningkatkan kinerja. Karakteristik wirausaha yang kuat akan mampu membentuk kompetensi

kewirausahaan, yang diperlukan dalam pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja bisnis.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa kompetensi kewirausahaan memberikan peranan terhadap kinerja bisnis, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pemilik usaha kecil menengah akan menyebabkan semakin tinggi kinerja bisnis, adapun tinggi rendahnya kompetensi ditentukan oleh karakteristik wirausaha. Jadi kompetensi kewirausahaan merupakan mediasi pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis. Semakin kuat karakteristik wirausaha akan menyebabkan semakin tinggi kompetensi pemilik, yang pada akhirnya akan menyebabkan semakin tinggi kinerja bisnis.

Temuan penelitian dapat membuktikan secara empirik konsepsi Herron dan Robinson (1993) karakteristik bahwa pengalaman pengusaha, pelatihan, pendidikan, latar belakang keluarga dan variabel demografis lainnya dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kompetensi kewirausahaan, serata konsepsi Boytazis (1982), bahwa kompetensi kewirausahaan meliputi motif, ciri pribadi, citra diri, sikap, perilaku, dan pengetahuan. Karakteristik kewirausahaan meliputi faktor psikologis, pengalaman dan pengaruh keluarga yang semakin kuat akan memberikan kontribusi pada pembentukan kompetensi kewirausahaan dari para pemilik UKM.

Kompetensi kewirausahaan ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis pada UKM, temuan ini dapat membuktikan secara empirik konsepsi kompetensi dari Baum *et al.* (2001), Man *et al.* (2002), Man & Wafa (2008), Kiggundu (2002), Ahmad *et al.* (2010), bahwa kompetensi kewirausahaan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis. Kompetensi

kewirausahaan mencerminkan kemampuan para pemilik/pengusaha. Wirausaha yang sukses adalah wirausaha yang memiliki kompetensi yaitu: seseorang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kualitas individu yang meliputi sikap, motivasi, nilai serta tingkah laku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan/kegiatan.

Strategi pertumbuhan usaha ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis pada UKM, temuan ini dapat membuktikan secara empirik konsepsi dari Rue dan Ibrahim (1998), Covin and Slevin (1991), Hasim (2000), Gibcus and Kemp (2003); Li *et al.* (2005), yang menyatakan bahwa strategi kewirausahaan secara positif berhubungan dengan kinerja bisnis. Zahra & Covin (1995) menyatakan bahwa strategi kewirausahaan secara positif berhubungan dengan kinerja usaha karena dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari memulai aktivitas lebih dahulu dan memanfaatkan peluang yang ada. Kotey and Meredith (1997) secara empirik membuktikan bahwa *owner/manager personal values*, strategi bisnis memiliki hubungan dengan *enterprise performance*.

Hubungan antara kompetensi dengan strategi pertumbuhan usaha dapat membuktikan secara empirik konsep kompetensi dari Philipsen dan Kemp (2003) yang menyatakan bahwa strategi dipengaruhi oleh kompetensi yang berbeda dan pengetahuan yang unik dari wirausaha. Strategi dan visi strategis membuat arah yang jelas bagi perusahaan dan ini membuktikan menjadi masukan penting bagi kebijakan perusahaan dan keputusan operasional.

Konsep *entrepreneurial competency* berusaha menggambarkan hubungan antara atribut dan perilaku pemilik bisnis dengan kesuksesan bisnis (Ahmad *et al.*, 2010). Atribut pemilik bisnis ini bisa dilihat dari karakteristik

wirausaha, sedangkan perilaku dicerminkan dari pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha yang digunakan untuk mencapai kinerja bisnis. Jadi kompetensi kewirausahaan akan ditentukan oleh bagaimana kekuatan karakteristik wirausaha, selanjutnya kompetensi tersebut akan menentukan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha yang akan diterapkan dalam menghadapi situasi lingkungan yang berubah-ubah. Jadi kompetensi memiliki peran mediasi pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, semakin tinggi kompetensi kewirausahaan akan menyebabkan peningkatan kemampuan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja bisnis.

Karakteristik wirausaha tidak berpengaruh langsung terhadap pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha, tetapi akan mengarahkan perilaku melalui penciptaan kompetensi kewirausahaan. Semakin kuat kompetensi kewirausahaan akan berpengaruh terhadap kinerja usaha, selain itu semakin kuat kompetensi ternyata mampu meningkatkan kemampuan pemilik dalam pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha, kemampuan pelaksanaan strategi pertumbuhan inilah yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja usaha. Dengan demikian strategi pertumbuhan merupakan mediasi hubungan antara kompetensi kewirausahaan dengan kinerja bisnis.

Temuan penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Kotey & Meredith (1997); Boohene *et al.* (2008); Olson dan Currie (1992), Verheul *et al.*, (2002); Postma dan Zwart (2001) yang berpendapat bahwa karakteristik pemilik adalah faktor kunci kinerja bisnis. Hal ini disebabkan karena temuan dalam penelitian ini karakteristik wirausaha mempengaruhi kinerja bisnis melalui kompetensi kewirausahaan dan strategi pertumbuhan usaha, sehingga faktor

kunci kinerja bisnis adalah pada tinggi rendahnya kompetensi dan kemampuan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha, peran karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis akan dimediasi oleh kompetensi kewirausahaan.

Hasil penelitian ini memberikan petunjuk penting bagi UKM bahwa keberhasilan atau kinerja bisnis dapat dicapai melalui pembentukan kompetensi dan strategi pertumbuhan usaha. Pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha pada berbagai tahap pertumbuhan usaha yang berbeda akan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh para pemilik UKM, selanjutnya untuk meningkatkan kompetensi kewirausahaan dapat dikembangkan karakteristik wirausaha yang unggul.

5.8.2. Kontribusi Praktis

Beberapa kontribusi praktis dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik wirausaha berpengaruh terhadap kinerja bisnis melalui mediasi kompetensi kewirausahaan, artinya kuat lemahnya karakteristik wirausaha akan menentukan tinggi rendahnya kompetensi kewirausahaan, yang selanjutnya akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja bisnis. Jadi dalam rangka pencapaian kinerja bisnis, pemilik usaha kecil menengah harus mampu meningkatkan kompetensi kewirausahaan. Peningkatan kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi hubungan (*relationship competency*), dan kompetensi belajar (*learning competency*). Karakteristik usaha kecil menengah selama ini dalam menghasilkan produk atau jasa lebih banyak tergantung pada pesanan, sehingga kemampuan menjalin hubungan seluas-luasnya, menjaga hubungan baik, serta

membangun kepercayaan menjadi faktor yang penting untuk mencapai kinerja bisnis. Sedangkan peningkatan kompetensi belajar (*learning competency*) dapat dilakukan dengan selalu mengikuti perkembangan dalam bidang bisnis yang ditekuni, agar para pemilik dapat mengikuti perubahan lingkungan eksternal guna menjamin kinerja usaha.

2. Karakteristik kewirausahaan terbukti berpengaruh terhadap kompetensi kewirausahaan, maka untuk meningkatkan kompetensi kewirausahaan maka para pemilik UKM harus mampu memperkuat karakteristik kewirausahaannya. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa untuk memperkuat karakteristik wirausaha maka perlu ditingkatkan faktor psikologi karena para pemilik UKM memiliki faktor psikologi yang masih rendah dibandingkan pengalaman, faktor psikologi tersebut adalah keinginan yang kuat untuk berprestasi dan motivasi untuk mencapai kinerja usaha yang lebih baik lagi.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan usaha adalah variabel yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Semakin tinggi kemampuan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha akan menyebabkan semakin tinggi kinerja bisnis. Oleh karena itu para pemilik perlu meningkatkan kemampuan pelaksanaan strategi pertumbuhan yang terdiri dari strategi penetrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator strategi pertumbuhan usaha pada usaha kecil menengah yang penting dalam pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha adalah strategi penetrasi dan strategi pengembangan pasar. Peningkatan strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan cara mencari cara-cara pemasaran yang inovatif,

karena selama ini UKM sebagian besar tergantung pada pesanan. Sedangkan strategi penetrasi dapat dilakukan dengan potongan harga agar pelanggan membeli lebih banyak, serta dapat dengan cara menawarkan harga lebih rendah dari pesaing agar pelanggan menjadi semakin banyak.

5.9. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu wilayah yaitu usaha kecil menengah binaan di Kabupaten Malang, perlu dikembangkan pada usaha kecil menengah di luar Kabupaten Malang, misalnya untuk wilayah Jawa Timur, yang kemungkinan memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal kompetensi maupun strategi pertumbuhan.
2. Penelitian ini tidak mempertimbangkan ketidakpastian lingkungan usaha, sehingga tidak mampu menjelaskan apakah pada lingkungan yang berbeda diperlukan strategi pertumbuhan yang berbeda. Oleh karena itu pada penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pengaruh lingkungan sebagian variabel moderator dari pengaruh strategi terhadap kinerja bisnis.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka beberapa kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik wirausaha berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis tetapi melalui pembentukan kompetensi kewirausahaan. Karakteristik wirausaha merupakan karakteristik dari pemilik yang menunjukkan seberapa kuat jiwa kewirausahaan seseorang, semakin kuat karakteristik wirausaha, semakin besar pula bakat potensialnya untuk menjadi pengusaha. Karakteristik wirausaha yang dimiliki para pemilik UKM akan berperan terhadap kinerja bisnis apabila ada mediasi dari kompetensi kewirausahaan untuk menjamin tercapainya kinerja bisnis.
2. Kompetensi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis, dengan demikian kompetensi kewirausahaan berperan menjadi mediasi pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis, artinya semakin kuat karakteristik wirausaha akan menyebabkan semakin tinggi kompetensi kewirausahaan, selanjutnya kompetensi akan mempengaruhi kinerja bisnis.
3. Pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, dan ternyata karakteristik wirausaha yang dimiliki pemilik tidak berperan dalam pelaksanaan strategi pertumbuhan. Jadi strategi pertumbuhan usaha tidak berperan memediasi pengaruh karakteristik wirausaha terhadap kinerja bisnis, artinya semakin kuat karakteristik wirausaha tidak berperan terhadap kemampuan wirausaha dalam pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha.

4. Strategi pertumbuhan usaha dipengaruhi oleh kompetensi kewirausahaan, jadi strategi pertumbuhan usaha berperan sebagai mediasi dari pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, artinya semakin kuat kompetensi kewirausahaan akan menyebabkan semakin tinggi kemampuan menerapkan strategi pertumbuhan usaha, selanjutnya strategi pertumbuhan inilah yang akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.
5. Karakteristik wirausaha mempengaruhi kinerja bisnis apabila dimediasi oleh kompetensi kewirausahaan, selanjutnya kompetensi kewirausahaan mempengaruhi kinerja bisnis, selain itu kompetensi kewirausahaan juga akan mempengaruhi kemampuan strategi pertumbuhan usaha yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja bisnis. Jadi faktor kunci kinerja bisnis pada UKM di Kabupaten Malang adalah tinggi rendahnya kompetensi yang dimiliki para pemilik dan pelaksanaan strategi pertumbuhan usaha. Peningkatan kompetensi akan ditentukan oleh peran karakteristik wirausaha, sedangkan pelaksanaan strategi ditentukan oleh kompetensi kewirausahaan.

6.2. Saran-saran

Saran-saran yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik wirausaha yang terdiri dari keinginan kuat untuk berhasil, pengalaman usaha, latar belakang keluarga wirausaha tidak secara langsung berperan terhadap keberhasilan usaha, tetapi berperan dalam pembentukan kompetensi. Oleh karena itu untuk dapat mencapai kinerja bisnis para pemilik/manajer harus mampu meningkatkan kompetensi kewirausahaannya, sebab dengan peningkatan kompetensi kewirausahaan berkontribusi pada kemampuan menetapkan strategi, dan dampaknya adalah tercapainya kinerja

bisnis. Adapun kompetensi yang penting untuk diperkuat adalah *relationship competency* (kemampuan menciptakan komunikasi atau jaringan) para pemilik UKM dengan menjalin relasi seluas-luasnya, menjaga kepercayaan, dan menjaga hubungan baik. Selain itu kompetensi yang perlu diperkuat adalah *learning competency* (kemampuan belajar) dengan memperbanyak ikut pendidikan dan pelatihan-pelatihan.

2. Selain kompetensi kewirausahaan, kinerja bisnis pada UKM dipengaruhi oleh strategi pertumbuhan, sehingga dalam upaya meningkatkan kinerja bisnis perlu ditingkatkan strategi pengembangan pasar dan strategi penetrasi. Strategi pengembangan pasar ini sebenarnya sejalan dengan kompetensi menjalin hubungan, pada saat para pemilik mampu meningkatkan kompetensi hubungan maka ada peluang untuk memperluas pasar, baik segmen pasar baru maupun memperluas segmen pasar yang sudah ada. Sedangkan strategi penetrasi dapat dilakukan dengan penetapan potongan harga untuk pembelian kuantitas yang lebih banyak, atau penetapan harga lebih rendah dari pesaing untuk memperoleh pelanggan lebih banyak.
3. Kepada peneliti selanjutnya dapat memfokuskan penelitian pada satu sektor saja, sehingga hasil penelitian dapat lebih fokus pada kompetensi apa yang dibutuhkan secara sektoral. Selain itu perlu memasukan pengaruh lingkungan bisnis, karena pada lingkungan yang berbeda diperlukan strategi pertumbuhan yang berbeda pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, N.H., Ramayah, T., Wilson, C., and Kummerow, L. 2010. Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent Upon Business Environment? A Studi of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(3): 182-203.
- Ahmad, N.H., Halim, H.A., and Zainal, S.R.M. 2010. Is Entrepreneurial Competency the Silver Bullet for SME Success in a Development Nation? *International Business Management*, 4(2): 67-75
- Ahmad, N.H., 2007. A Cross Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in SMEs in Australia and Malaysia, the unpublished *Doctoral Thesis*, University of Adelaide.
- Aldrich, H. and Zimmer, C. 1986. Entrepreneurship through social networks, in D.L. Sexton and R.W. Smilor (Eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*. 2-23. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- Afiah, N.N., 2009. Peran Kewirausahaan Dalam Memperkuat UKM Indonesia Menghadapi Krisis Finansial Global. *Working Paper*. Departemen Akuntansi. Universitas Padjajaran. Bandung.
- Alma, B., 2000. *Kewirausahaan*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Ancok, Dj., 1997, *Teknik Penyusunan Skala Pengukur*, Cetakan Pertama, Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Ardiana, IDKR., Brahmayanti, IA., dan Subaedi, 2010. Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1): 42-55
- Argene, R., 2005. *Strategi Menjadi Wiraswasta Handal*. Penerbit Restu Agung. Jakarta
- Azwar, S., 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Badan Pusat Statistik, www.bps.go.id. diakses 1 Februari 2012.
- Bakar, A.R., Pihie, Z.A.L., and Ting, M.M.K., 2001. Entrepreneurial Characteristics of Malaysian Living Skill Teachers. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 9(2).
- Barett, P. 2007. Structural equation modelling: Adjudging model fit, *Personality and Individual Differences*, 42: 815-824.
- Barkham, R.J. 1994. Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: a model and an econometric test. *Small Business Economics*. 6(2): 117-125.

- Baum, J.R. 1995, The Relation of Traits, Competencies, Motivation, Strategy and Structure to Venture Growth *In Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA., pp. 547-561.
- Baum, J.R., Locke, E.A., and Smith, K.G. 2001. A Multidimensional Model of Venture Growth, *Academy of Management Journal*, 44(2): 292-303
- Baum, JR. and Locke, E.A., 2004. The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal Applied Psychology*, 89(4): 587-598.
- Baumol, W. J. 1990. Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5 Part 1: 893–921.
- Beal, R.M, 2000. Competing Effectively: Environmental Scanning Competitive Strategy And Organizational Performance: The Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 22: 27-45.
- Begley, T.M. and Boyd, D.P. 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*. 2(1): 79-93.
- Bird, B. 1995. *Towards a theory of entrepreneurial competency. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. 2: 51-72.
- Blackman, A.J., 2003. Entrepreneurs: Interrelationships between their characteristics, values, expectations, management practices and SME performance. School of Business Department of Management Griffith University, Gold Coast Campus. (Submitted in fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy)
- Bollen, K. A. 1989. *Structural Equations With Latent Variables*. New York: Wiley, pp. 263–269.
- Boohene, R., Sheridan, A. and Kotey, B., 2008. Gender, personal values, strategies and small business performance: A Ghanaian case study. *Equal Opportunities International*, 27(3): 237–257
- Bosma, N., Praag, M.V., and Wit, G.d., 2000. Determinants of Successful Entrepreneurship, *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley
- Bygrave, W.D. 1995. *The Portable MBA, Entrepreneurship*. Terjemahan Diah Ratna Permatasari, Bumiputra Aksara. Jakarta.
- Carree, M.A and Thurik, A.R. 2002. The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth: an Interdisciplinary Survey and Introduction, *International Handbook of Entrepreneur Research*, Vol 1. Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London.

- Chandler, G.N. and Jansen, E. 1992. The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3): 223-36.
- Chen, J.S., Lin, B.W., and Li, P.C., 2006. Social Capital, Capabilities, and Entrepreneurial Strategies: A Study of Taiwanese High-Tech New Ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(2): 168-181
- Coulter, M., 2000. *Entrepreneurship in Action*. USA: Prentice Hall.
- Covin, J.G., and Slevin D.P, 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment, *Strategic Management Journal*, 10(1)
- Covin, J.G., and Covin, T.J., 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4): 35–50.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1): 7–24.
- Creswell, J.W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd Edition. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Davidsson, P. 1991. Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth, *Journal of Business Venturing*, 6: 405-29.
- Dharma, S. 2002. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. *Usahawan*, No. 1 Th xxx1 Januari 2002
- Delmar, F., 1997. Measuring growth: methodological considerations and empirical result, in Donckles, R. and Miettinen, A. (eds), *Entrepreneurship and SME Research: On its way to the Next Millenium*, Ashgate Publishing Ltd, Aldershot, pp. 199-215.
- Dess, G.G., and Lumpkin, G.T., 1997. Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*
- Dess, G.G. and Beard, D.W., 1984. Dimencions of Organizational Task Environment, *Administrative Science Quarterly*, 29: 23-57
- Dyke, L.S., Fischer, E.M., and Reuber, A.R. 1992. An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance. *Journal of Small Business Management*. 30(4): 72-87.
- Ebert R.J. and Griffin, R.W., 2000. *Business Essential*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fagenson, E., 1993. Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers, *Journal of Business Venturing*, 8: 409-30.
- Ferdinand, A., 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Garg, V.K., Walters, B.A. and Priem, R.L., 2003. Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism and Manufacturing Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 24(8): 725-44.
- Gibcus, P. and Kemp, R.G, 2003. Strategy and Small Firm Performance, SCALES, Zoetermeer.
- Ghozali, I., 2005. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos ver 5.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hashim, M.K. 2000. Business strategy and performance in Malaysian SMEs: a recent survey, *Malaysian Management Review*, December, pp. 1-10.
- Hashim, M.K., Wafa, S.A., and Sulaiman, M, 2001. *Testing Environment as The Moderator Between Business Strategy-Performance Relationship*, A Study of Malaysia SMEs.
- Hadiati, S., 2008. Perilaku Wirausaha Industri Keramik Berskala Kecil untuk Meningkatkan Daya Saing Produk di Malang, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 115-123.
- Hafsah, M.J. 2004. *Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)*, Infokop Nomor 25 Tahun XX.
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L., 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Herron, L. and R.B. Robinson. 1993. A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 8(3): 281-94.
- Hisrich, R.D., Peter, M.P., and Shepherd, D.A., 2008. *Entrepreneurship*. Chriswan Sungkono dan Diana Angelica (penerjemah), Kewirausahaan, Salemba Empat, Jakarta.
- Hodgetts, R.M. and Kuratko, D., 2001. *Effective Small Business Management*, Harcourt College Publishers, Orlando, FL.
- Hooper, D., Coughlan, J., and Mullen, M.R. 2008. Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 6(1): 53-60.
- Huck, John F. and McEwen, Thaddeus. 1991. Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*. 29(4): 90-93
- Jauch, L.R. and Glueck, W.F., 1998. *Business Policy and Strategic Management*. Mc-Graw-Hill Books Company. Singapore
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Indonesia, 2012.

- Kemp, R.G.M., and Verhoeven, W.H.J. 2002, *Growth Patterns Of Medium-Sized, Fastgrowing Firms: The Optimal Resource Bundles For Organisational Growth And Performance*, EIM SCALES Research Report H200111, EIM: Zoetermeer.
- Kickul, J. and L. Gundry, 2002. Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation, *Journal of Small Business Management*, 40 (2): 85
- Kiggundu, M.N, 2002. Entrepreneurs and Entrepreneurship in Africa: what is known and what needs to be done, *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(3): 239-258.
- Kirby, D.A., and Kaiser, S. 2003: Joint Ventures as an internationalization strategy for SME; *Small Business Economics* 21, pp. 229-242
- Kotey, B and Meredith, G.G, 1997, Relationship among owner/manager personal values and perceptions, business strategies, and enterprise performance, *Journal of Small Business Management*, 35(2): 37-64
- Kuncoro, M., 1997. *Ekonomi Pembangunan: Teori, Masalah, Dan Kebijakan*. Unit Penerbit dan Percetakan, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Laitinen, E.K., 2002. A Dynamic Performance Measurement System: evidence from small Finnish technology company, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, pp.66-9
- Lee D.Y. and Tsang, E.W.K., 2001. The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies*, 38(4): 583-602.
- Lei, M. and Lomax, R.G. 2005. *Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 12(1): 1-27.
- Lestari, H.S., 2007, *Jurnal UKM, Kementerian Usaha Kecil Menengah RI*.
- Li, H., Zhang, Y. and Chan, T.S., 2005, Entrepreneurial Strategy Making and Performance in China's New Technology Ventures – The Contingency Effect of Environment and Firm Competence, *Strategic Management Journal*
- Li, X., 2009. Entrepreneurial Competencies as an Entrepreneurial Distinctive: An Examination of the Competency Approach in Defining Entrepreneurs. *Dissertations and Theses Collection*. Institutional Knowledge at Singapore Management University
- Licht, A.N., 2007. Entrepreneurial spirit and what the law can do about it. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 28 (4).
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 429-51.

- Machfoedz, M., 2004. *Kewirausahaan Suatu Pendekatan Kontemporer*. Penerbit YKPN. Yogyakarta.
- MacMillan, I.C., Siegel, R. and SubbaNarisimha, P.N. 1985. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*. 1(1): 119-128.
- Man, T.W.Y., 2001. Entrepreneurial Competencies and The Performance of Small and Medium Enterprises in Hongkong Services Sector, *unpublished Doctoral Thesis*, Hongkong Polytechnic University, Hongkong.
- Man, T.W.Y., Lau, T. and Chan, K.F. 2002. The competitiveness of small and medium enterprises a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*. 17: 123–142.
- Man, T.W.Y. and Lau T., 2005. The Context of Entrepreneurship in Hongkong: an investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4): 67-92
- Man, M.M.K, and Wafa, S.A., 2008. The Relationship Between Distinctive Capabilities and The Performance of Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Business & Economics Research Journal*, 7(6): 45-59
- Markman, G.D. 2007. *Entrepreneurs' competencies*, in Baum, J.R., Frese, M. and Baron, R.A. (Eds), *The Psychology of Entrepreneurship*, Lawrence, Erlbaum Associates Publishers, London, pp. 67-92.
- McCharty, B., 2003. *Strategy is Personality-Driven, Strategy is Crisis-Driven: Insight From Entrepreneurial Firms*, *Management Decision*, 41/4.
- Meredith, G.G., 2005. *The Practice of Entrepreneurship*, Genewa: International Labor Organization.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill Book Co., New York, NY
- Minet, Schindehutte, and Morris, M. 2000. Adaptation as a core entrepreneurial competency: Components, antecedents, and Outcomes. American Marketing Association. *Conference Proceedings*; 2000; 11, ABI/INFORM Global.
- Mitchelmore, S. and Rowley, J., 2010. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2): pp.92–111.
- Mole, V., Dawson, S., Winstanley, D., and Sherval, J. 1993. Researching managerial competencies. *Paper Presented to the British Academy of Management Annual Conference*. Milton Keynes, September.

- Muzychenko, O. and Saeed, J. 2004. Cross cultural professional competence in higher education, *Journal of Management Systems*, 16 (4): 1-19.
- Nasution, AH., Aripin, B., and Sued, M., 2007. *Entrepreneurship Membangun Spirit Teknopreneurship*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Nimalathasan, B., 2008. A Relationship Between Owner-Managers Characteristic and Business Performance, *Les ET Scientia International Journal*, Vol. XV, No. 1.
- _____, 2008. Characteristics of Entrepreneurs: A Comparative Study of Small Scale Entrepreneurs of Sri Lanka and Bangladesh. *Lex et Scientia, International Journal*, XV, 350-358.
- Nurgiyantoro, B. 2000. *Statistik Terapan, Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Cetakan Pertama. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- O'Regan, N., Sims, M. & Ghobadian, A., 2005. High performance: ownership and decision-making in SMEs. *Management Decision*, 43(3): 382–396.
- Olson, S.F. and Currie, H.M. 1992, Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry', *Journal of Small Business Management*, 30(1): 49-57.
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B., 2007. *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill.
- Philipsen, R.L.C., and Kemp, R.G.M. 2003. *Capabilities for growth: An exploratory study on medium-sized firms in the Dutch ICT services and life sciences*, EIM, Zoetermeer.
- Porter, M.F. 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Postma, T.J.B.M., and Zwart, P.S. 2001. Strategic research and performance of SMEs, *Journal of Small Business Strategy*, 12 (2): 52-64
- Purnomo, 2005. *Membangun Semangat Kewirausahaan*, LaksBank Pressindo, Yogyakarta.
- Ropke, J. 2004, On Creating Entrepreneurial Energy in The Ekonomi Rakyat the Case of Indonesian Cooperatives. ISEI, Bandung, *Jurnal Ekonomi Kewirausahaan*, 3(2): 43-61
- Rue, L.W. and Ibrahim, N.A. 1998, The relationship between planning sophistication and performance in small businesses, *Journal of Small Business Management*, 36(4): 24-32.
- Sanchez, A.A. and Marin, G.S., 2005. Orientation Management, Characteristic, and Performance. A Study Spanish SME's, *Journal of Small Business Management*, 43(3): 287-306.

- Sardjono, S. 2004. *Profil Usaha dan Karakteristik Kewirausahaan serta Pengaruhnya Terhadap Keberhasilan Usaha Industri Kecil Manufactur di Jawa Timur*.
- Sarief, S., 2004. *Kebijakan untuk Meningkatkan Iklim yang Kondusif dalam Mengembangkan UMKM sebagai Kekuatan Ekonomi*.
- Schindehutte, M. and Morris, M.H., 2001, Understanding strategic adaptation in small firms, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, 7(3): 84-107.
- Shane, S., Locke, E.A., and Collins, C.T., 2003. Entrepreneurial Motivation, *Human Resources Management Review*, 13 : 25-279
- Shaver, J.M., 2005. Testing for Mediating Variables in Management Research: Concerns, Implications, and Alternative Strategies. *Journal of Management*, 31 (3): 330-353.
- Shaw, E., and Conway, S., 2000. "Networking and the Small Firm". *Enterprise and Small Business*. Ed. S. Carter and D. Jones-Evans. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall, 367-383.
- Sony, H.P., and Iman, S.,. 2005. Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*. 5(5/6), 454-468.
- Sørensen, J.B. & Chang, P.M.Y., 2006. Determinants of Successful Entrepreneurship: A Review of the Recent Literature Determinants of Successful Entrepreneurship: A Review of the Recent Literature..
- Solichin, E. 2005. Kajian Karakteristik Entrepreneurship dan Iklim Usaha serta Kontribusinya terhadap Kemajuan Usaha. *Disertasi*. Program Studi Ilmu Pertanian Minat Ekonomi Pertanian. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Statistik Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2010. Kementerian Negara Koperasi & UKM bekerjasama dengan Badan Pusat Statistik.
- Stokes, D. and Blackburn, R. 2002, Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (1): 17-27.
- Street, C.T and Cameron, A.F., 2007. External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research, *Journal of Small Business Management*, 45(2).
- Suci, R.P., 2009. Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11 (1)
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ke 9, CV Alfabeta, Bandung.

- Suryana, 2003. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Bandung
- Suryana, Y. dan Bayu, K., 2011. *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*, Penerbit Kencana, Prenada Media Group. Jakarta.
- Umar, H. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Penerbit Gramedia. Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008, tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- Verheul, I., Uhlaner, L. and Thurik, A.R. 2002, "What is an entrepreneur? Self-image, activities and gender", *Proceedings of the International Council for Small Business*, 47th World Conference, San Juan, 16-19 June.
- Wasilezuk, J. 2000. Advantageous Competence of Owner/Managers to Grow the Firm in Poland: Empirical Evidence, *Journal of Small Business Management*, 38(2), 88-94.
- Wijanto, S.H., 2008, *Structural Equation Modelling dengan LISREL 8.8: Konsep dan Tutorial*, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Jakarta.
- Wijewardena, H. and Cooray, S., 1996, Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: perceptions of Japanese owner/managers, *Journal of Enterprising Culture*, 4(4): 351-61.
- Wirasasmita, Y., 1999. *Pemikiran Kewirausahaan, Kreativitas, Inovasi, dan Kewirausahaan*, Laboratorium Manajemen Fakultas Ekonomi Unpad. Bandung.
- Wiryasaputra, T.S., 2004. *Entrepreneur: Anda Merdeka jadi Bos*. Jakarta: Tridharma Manunggal.
- Zahra, S., and Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: Alongitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10:43-58.
- Zimmerer, W.T, Scarborough N.M., 2002. *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Prenhallindo, Jakarta.
- Zoysa, A. De and Herath, S.K., 2007. The impact of owner/managers' mentality on financial performance of SMEs in Japan: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 26(7): 652-666.

Lampiran 1

KUESIONER

Identitas Responden

Nama (pemilik/manajer) :

Jenis Kelamin :

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Identitas Usaha:

Bidang Usaha :

Alamat Perusahaan :

.....

Berdiri tahun :

Wilayah Pemasaran :

Pertanyaan Umum

Berapa lama bapak/ibu menjalankan usaha ini.....tahun

Apakah usaha ini merupakan usaha pertama bapak/ibu? Ya/Bukan
 Jika **bukan**, apakah pengalaman bidang usaha yang bapak/ibu miliki sebelumnya,
 bermanfaat untuk menjalankan usaha saat ini?

Apakah bapak/ibu dibesarkan oleh keluarga wirausaha (menjalankan bisnis)?
 ya/tidak

Apakah jenis usaha yang bapak/ibu tekuni saat ini sama dengan usaha yang
 dimiliki orang tua? Ya/tidak

Jika bapak/ibu dibesarkan dari keluarga wiraswasta, manfaat apa yang diperoleh
 untuk menjalankan usaha saat ini

.....

.....

.....

Pilihlah salah satu jawaban yang bapak/ibu anggap paling tepat, dengan
 memberikan tanda (X) pada pilihan jawaban yang tersedia.

Karakteristik Wirausaha

Psychological Factor

1. Saya tipe orang yang memiliki keinginan kuat untuk mencapai tujuan
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

2. Saya selalu mencari cara untuk mencapai hasil sesuai dengan yang saya harapkan.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Pengalaman

3. Pengalaman menekuni bisnis merupakan modal penting untuk menjalankan usaha saat ini
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

4. Semakin lama pengalaman usaha, semakin besar pula perannya dalam menjalankan usaha
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Pengaruh Keluarga

5. Latar belakang keluarga (pengusaha atau bukan pengusaha) memiliki peran bagi saya dalam menjalankan bisnis saat ini
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

6. Keluarga mendukung upaya saya (bantuan modal, bantuan pengelolaan usaha) untuk mewujudkan tujuan usaha
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Kompetensi Kewirausahaan

Conceptual competency

7. Saya berusaha mengembangkan ide-ide baru dalam menghasilkan produk karena penting dalam menjalankan usaha ini
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

8. Memperlakukan masalah sebagai peluang merupakan prinsip yang harus saya miliki agar usaha berkembang
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Opportunity competency

9. Untuk menghasilkan barang atau jasa, saya berusaha memahami dan mengetahui apa sebenarnya yang diinginkan pelanggan
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

10. Saya menganggap konsumen belum terpenuhi kebutuhannya, sehingga akan membantu mendapatkan/mencari peluang-peluang baru
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Relationship competency

11. Saya selalu menjalin hubungan baik dengan semua pihak karena penting dalam menjalankan usaha
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

12. Saya selalu berusaha membangun kepercayaan karena merupakan hal penting bagi bisnis saya ini
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral

- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

Learning competency

13. Membiasakan diri belajar dari pengalaman adalah saya lakukan untuk menjalankan usaha saya ini
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
14. Selalu mengikuti perkembangan dalam bidang bisnis yang saya tekuni merupakan salah satu kunci keberhasilan usaha
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Personal competency

15. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dibutuhkan semangat pantang menyerah dalam menjalankan usaha
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
16. Saya berusaha mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan ancaman
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Strategi Pertumbuhan

Strategi penetrasi

17. Penerapan strategi potongan harga perlu dilakukan agar pelanggan membeli lebih banyak
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Netral
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

18. Strategi menawarkan harga serendah mungkin dibandingkan pesaing saya lakukan agar jumlah yang dibeli konsumen semakin bertambah
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

Strategi pengembangan pasar

19. Untuk pengembangan usaha, saya melakukan perluasan wilayah pasar
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
20. Agar penjualan meningkat, saya selalu mencari cara-cara memasarkan produk atau jasa dengan lebih baik
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

Strategi pengembangan produk

21. Untuk mampu bersaing maka saya menghasilkan produk atau jasa dengan ciri-ciri yang berbeda dari pesaing
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
22. Guna menghasilkan barang lebih efektif dan efisien saya memanfaatkan teknologi agar bisa bersaing
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

Diversifikasi

23. Strategi menghasilkan barang/jasa yang baru saya lakukan untuk memperoleh pelanggan baru
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

24. Perusahaan berupaya untuk menghasilkan barang/jasa yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda sehingga mampu menggaet konsumen baru.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

Kinerja Bisnis

Penjualan

25. Usaha yang saya jalankan selama ini mengalami peningkatan jumlah penjualan (omzet) dari tahun ke tahun
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
26. Perkembangan usaha yang ditunjukkan dari peningkatan penjualan juga diikuti dengan pengembangan wilayah pemasaran
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

Laba

27. Usaha yang saya jalankan selama ini menghasilkan laba yang meningkat dari tahun ke tahun
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
28. Peningkatan laba yang diperoleh lebih tinggi dari peningkatan modal yang digunakan
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

Modal

29. Usaha yang saya jalankan selama ini mengalami peningkatan jumlah modal dari tahun ke tahun
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
30. Bagi saya, tambahan modal diperlukan untuk perkembangan usaha menjadi lebih besar lagi
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Netral
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

Lampiran 2. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y3.1.1	15.90	9.472	.724	.843
y3.1.2	16.90	11.886	.529	.875
y3.2.1	16.20	9.614	.713	.845
y3.2.2	16.53	10.671	.601	.864
y3.3.1	16.47	9.844	.649	.857
y3.3.2	15.50	9.431	.869	.817

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.1.1	24.63	11.206	.488	.812
y2.1.2	24.73	10.892	.631	.798
y2.2.1	25.47	10.740	.494	.811
y2.2.2	25.53	9.637	.595	.798
y2.3.1	25.67	10.506	.579	.800
y2.3.2	24.60	9.903	.570	.801
y2.4.1	24.73	10.133	.563	.802
y2.4.2	25.30	10.700	.500	.810

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1.1	29.77	31.220	.556	.884
y1.1.2	29.37	30.378	.567	.884
y1.2.1	29.97	30.792	.529	.886
y1.2.2	29.97	31.206	.580	.882
y1.3.1	29.33	29.540	.735	.871
y1.3.2	29.70	29.803	.743	.871
y1.4.1	29.10	31.128	.605	.880
y1.4.2	29.87	27.499	.773	.867
y1.5.1	29.37	29.826	.626	.879
y1.5.2	29.97	32.792	.628	.882

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	16.27	7.030	.755	.825
x1.2	16.43	7.978	.744	.835
x2.1	15.33	6.713	.703	.839
x2.2	15.50	7.776	.514	.872
x3.1	15.53	8.051	.683	.843
x3.2	16.43	7.702	.664	.843

Lampiran 3. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1	147	2	5	3.05	.920
x1.2	147	2	5	3.01	.848
x1	147	2.00	5.00	3.0306	.81136
x2.1	147	2	5	3.92	.824
x2.2	147	2	5	3.88	.827
x2	147	2.00	5.00	3.8980	.74240
x3.1	147	2	5	3.77	.713
x3.2	147	2	4	2.84	.712
x3	147	2.00	4.50	3.3027	.66867
X	147	2.00	4.83	3.4104	.67440
y1.1.1	147	2	5	3.08	.726
y1.1.2	147	2	5	3.25	.701
y1.1	147	2.00	5.00	3.1667	.62024
y1.2.1	147	2	5	3.21	.813
y1.2.2	147	2	5	3.07	.732
y1.2	147	2.00	5.00	3.1429	.65428
y1.3.1	147	2	5	3.88	.784
y1.3.2	147	2	5	3.99	.745
y1.3	147	2.00	5.00	3.9354	.67049
y1.4.1	147	3	5	3.90	.649
y1.4.2	147	2	5	3.57	.929
y1.4	147	2.50	5.00	3.7347	.68323
y1.5.1	147	2	4	2.84	.679
y1.5.2	147	2	4	2.93	.609
y1.5	147	2.00	4.00	2.8844	.53337
Y1	147	2.20	4.60	3.3728	.53296
y2.1.1	147	3	5	4.20	.669
y2.1.2	147	3	5	4.07	.689
y2.1	147	3.00	5.00	4.1327	.62572
y2.2.1	147	2	5	3.40	.773
y2.2.2	147	2	5	3.35	.825
y2.2	147	2.00	5.00	3.3741	.72821
y2.3.1	147	2	5	4.14	.718
y2.3.2	147	3	5	4.28	.690
y2.3	147	2.50	5.00	4.2075	.61612
y2.4.1	147	2	5	3.24	.773
y2.4.2	147	2	5	3.42	.692
y2.4	147	2.00	5.00	3.3333	.65253
Y2	147	2.50	5.00	3.7619	.58141
y3.1.1	147	2	5	3.09	.891
y3.1.2	147	2	5	2.84	.703
y3.1	147	2.00	4.50	2.9626	.68268

y3.2.1	147	2	5	3.63	.837
y3.2.2	147	2	5	2.87	.724
y3.2	147	2.00	5.00	3.2517	.69581
y3.3.1	147	2	5	3.73	.799
y3.3.2	147	2	5	3.96	.748
y3.3	147	2.00	5.00	3.8435	.69194
Y3	147	2.00	4.67	3.3526	.61979
Valid N (listwise)	147				

Lampiran 4. Frequency Table

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	47	32.0	32.0	32.0
	3	56	38.1	38.1	70.1
	4	33	22.4	22.4	92.5
	5	11	7.5	7.5	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	43	29.3	29.3	29.3
	3	69	46.9	46.9	76.2
	4	26	17.7	17.7	93.9
	5	9	6.1	6.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	3.4	3.4	3.4
	3	41	27.9	27.9	31.3
	4	62	42.2	42.2	73.5
	5	39	26.5	26.5	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	4.1	4.1	4.1
	3	42	28.6	28.6	32.7
	4	63	42.9	42.9	75.5
	5	36	24.5	24.5	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

x3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.7	2.7	2.7
	3	46	31.3	31.3	34.0
	4	77	52.4	52.4	86.4
	5	20	13.6	13.6	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

x3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	51	34.7	34.7	34.7
	3	69	46.9	46.9	81.6
	4	27	18.4	18.4	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	28	19.0	19.0	19.0
	3	84	57.1	57.1	76.2
	4	30	20.4	20.4	96.6
	5	5	3.4	3.4	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	12.9	12.9	12.9
	3	75	51.0	51.0	63.9
	4	50	34.0	34.0	98.0
	5	3	2.0	2.0	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	25	17.0	17.0	17.0
	3	77	52.4	52.4	69.4
	4	34	23.1	23.1	92.5
	5	11	7.5	7.5	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	28	19.0	19.0	19.0
	3	86	58.5	58.5	77.6
	4	27	18.4	18.4	95.9
	5	6	4.1	4.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	4.1	4.1	4.1
	3	37	25.2	25.2	29.3
	4	73	49.7	49.7	78.9
	5	31	21.1	21.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.4	1.4	1.4
	3	35	23.8	23.8	25.2
	4	72	49.0	49.0	74.1
	5	38	25.9	25.9	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	39	26.5	26.5	26.5
	4	84	57.1	57.1	83.7
	5	24	16.3	16.3	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	13.6	13.6	13.6
	3	48	32.7	32.7	46.3
	4	54	36.7	36.7	83.0
	5	25	17.0	17.0	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	47	32.0	32.0	32.0
	3	76	51.7	51.7	83.7
	4	24	16.3	16.3	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y1.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	33	22.4	22.4	22.4
	3	92	62.6	62.6	85.0
	4	22	15.0	15.0	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	14.3	14.3	14.3
	4	76	51.7	51.7	66.0
	5	50	34.0	34.0	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	20.4	20.4	20.4
	4	77	52.4	52.4	72.8
	5	40	27.2	27.2	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	9.5	9.5	9.5
	3	72	49.0	49.0	58.5
	4	49	33.3	33.3	91.8
	5	12	8.2	8.2	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	13.6	13.6	13.6
	3	69	46.9	46.9	60.5
	4	45	30.6	30.6	91.2
	5	13	8.8	8.8	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.7	.7	.7
	3	26	17.7	17.7	18.4
	4	72	49.0	49.0	67.3
	5	48	32.7	32.7	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	13.6	13.6	13.6
	4	66	44.9	44.9	58.5
	5	61	41.5	41.5	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	21	14.3	14.3	14.3
	3	78	53.1	53.1	67.3
	4	39	26.5	26.5	93.9
	5	9	6.1	6.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	6.8	6.8	6.8
	3	72	49.0	49.0	55.8
	4	58	39.5	39.5	95.2
	5	7	4.8	4.8	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y3.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	41	27.9	27.9	27.9
	3	63	42.9	42.9	70.7
	4	32	21.8	21.8	92.5
	5	11	7.5	7.5	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y3.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	47	32.0	32.0	32.0
	3	80	54.4	54.4	86.4
	4	17	11.6	11.6	98.0
	5	3	2.0	2.0	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y3.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	8.8	8.8	8.8
	3	49	33.3	33.3	42.2
	4	64	43.5	43.5	85.7
	5	21	14.3	14.3	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y3.2.2

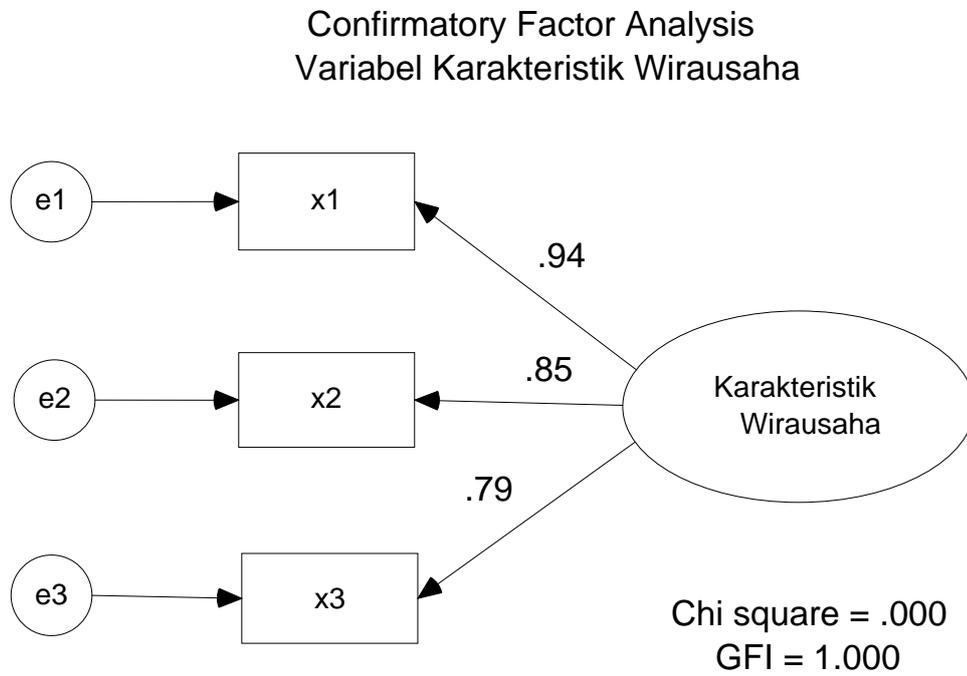
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	46	31.3	31.3	31.3
	3	77	52.4	52.4	83.7
	4	21	14.3	14.3	98.0
	5	3	2.0	2.0	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y3.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	7.5	7.5	7.5
	3	39	26.5	26.5	34.0
	4	76	51.7	51.7	85.7
	5	21	14.3	14.3	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

y3.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.7	2.7	2.7
	3	32	21.8	21.8	24.5
	4	77	52.4	52.4	76.9
	5	34	23.1	23.1	100.0
	Total	147	100.0	100.0	

Lampiran 5. CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

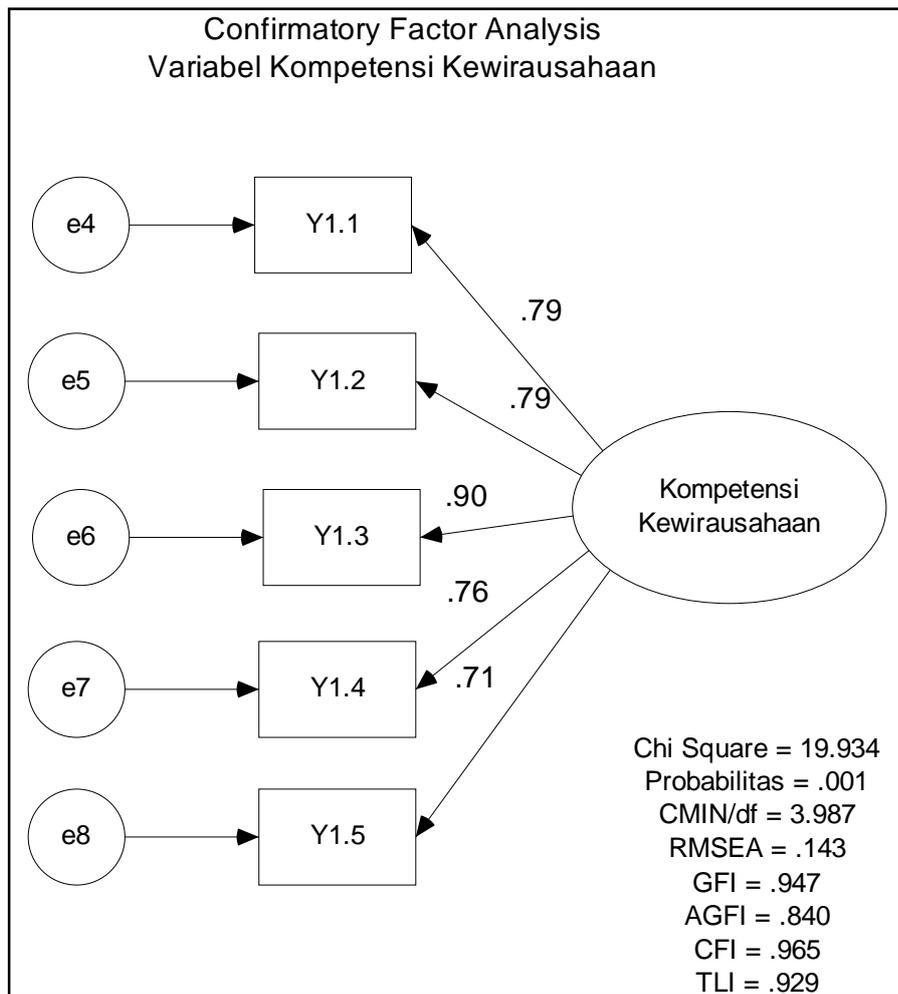
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FAC_X3 <--- Karakteristik_Wirusaha	.836	.070	11.984	***	par_1
FAC_X2 <--- Karakteristik_Wirusaha	.901	.067	13.362	***	par_2
FAC_X1 <--- Karakteristik_Wirusaha	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FAC_X3 <--- Karakteristik_Wirusaha	.788
FAC_X2 <--- Karakteristik_Wirusaha	.850
FAC_X1 <--- Karakteristik_Wirusaha	.943

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Karakteristik_Wirusaha	.883	.124	7.151	***	par_3
e3	.377	.054	7.024	***	par_4
e2	.275	.048	5.739	***	par_5
e1	.110	.046	2.409	.016	par_6



Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

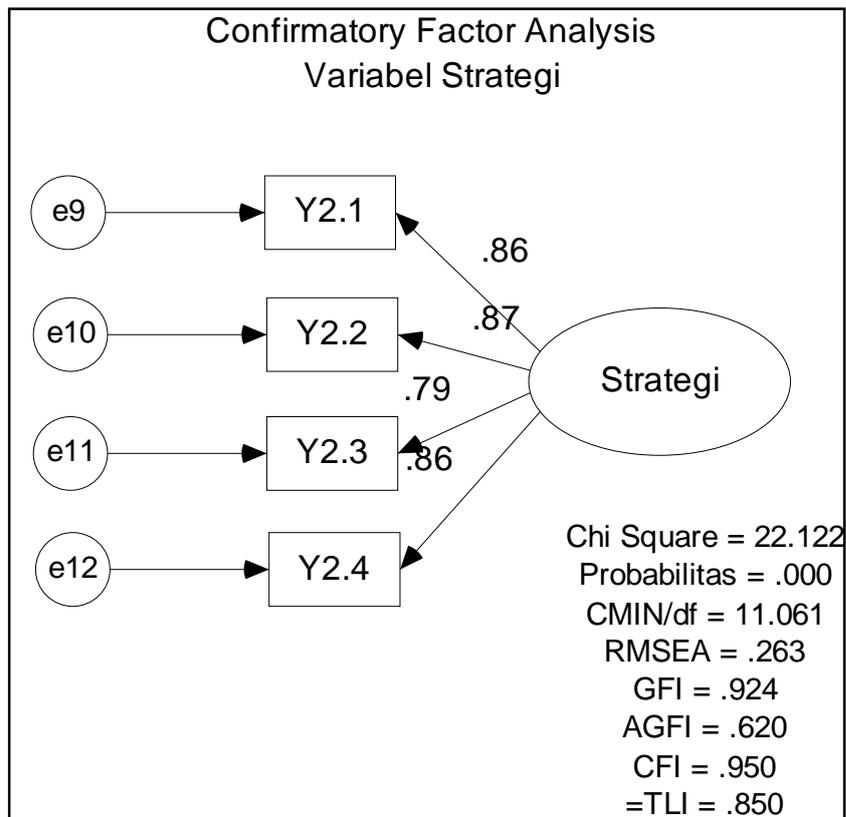
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FAC_Y15 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	.904	.099	9.090	***	
FAC_Y14 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	.964	.098	9.835	***	
FAC_Y13 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	1.141	.095	11.986	***	
FAC_Y12 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	1.002	.097	10.318	***	
FAC_Y11 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FAC_Y15 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	.714
FAC_Y14 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	.762
FAC_Y13 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	.902
FAC_Y12 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	.792
FAC_Y11 <--- Kompetensi_Kewirausahaan	.791

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi_Kewirausahaan	.621	.112	5.553	***	
e8	.486	.064	7.635	***	
e7	.417	.057	7.322	***	
e6	.186	.039	4.719	***	
e5	.371	.053	7.043	***	
e4	.372	.053	7.057	***	



Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

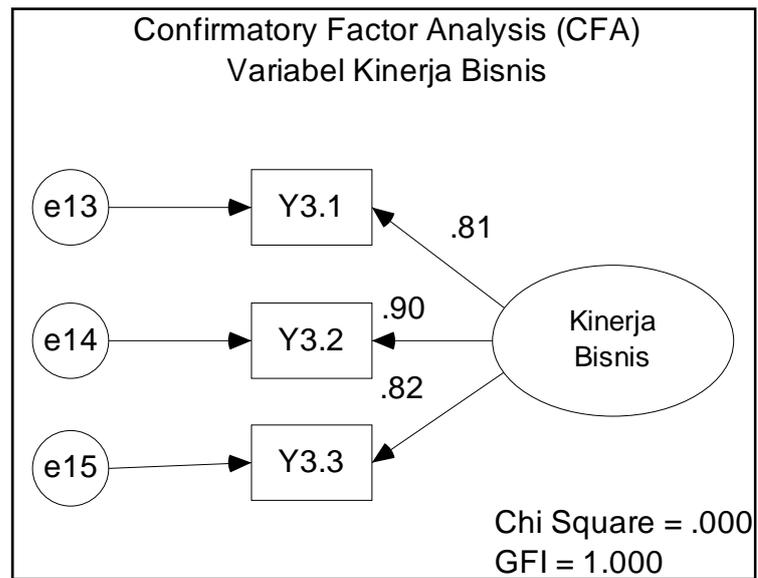
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FAC_Y24 <--- Strategi	1.003	.076	13.174	***	
FAC_Y23 <--- Strategi	.916	.080	11.425	***	
FAC_Y22 <--- Strategi	1.007	.076	13.256	***	
FAC_Y21 <--- Strategi	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FAC_Y24 <--- Strategi	.863
FAC_Y23 <--- Strategi	.788
FAC_Y22 <--- Strategi	.867
FAC_Y21 <--- Strategi	.860

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi	.735	.116	6.331	***	
e12	.253	.042	6.016	***	
e11	.376	.053	7.158	***	
e10	.247	.042	5.930	***	
e9	.258	.042	6.079	***	



Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FAC_Y33 <--- Kinerja_Bisnis	1.010	.094	10.766	***	
FAC_Y32 <--- Kinerja_Bisnis	1.110	.098	11.333	***	
FAC_Y31 <--- Kinerja_Bisnis	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FAC_Y33 <--- Kinerja_Bisnis	.818
FAC_Y32 <--- Kinerja_Bisnis	.899
FAC_Y31 <--- Kinerja_Bisnis	.810

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Bisnis	.652	.116	5.636	***	
e15	.329	.055	6.008	***	
e14	.190	.052	3.654	***	
e13	.341	.055	6.180	***	

Lampiran 6. UJI NORMALITAS

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.3	-2.673	1.668	-.452	-2.236	-.107	-.265
Y3.2	-1.770	2.567	-.006	-.030	-.577	-1.429
Y3.1	-1.411	2.400	.232	1.146	-.643	-1.591
Y2.1	-1.812	1.385	-.114	-.562	-.785	-1.943
Y2.2	-1.890	2.234	.417	2.062	-.192	-.476
Y2.3	-2.759	1.285	-.347	-1.717	-.487	-1.205
Y2.4	-2.058	2.555	.309	1.527	-.068	-.168
Y1.5	-1.668	2.095	.121	.599	-.430	-1.065
Y1.4	-1.785	1.879	.130	.644	-.748	-1.850
Y1.3	-2.891	1.587	-.291	-1.440	-.178	-.441
Y1.2	-1.747	2.853	.108	.535	-.284	-.704
Y1.1	-1.884	2.954	.205	1.014	.034	.083
X1	-1.271	2.433	.508	2.514	-.346	-.857
X2	-2.557	1.484	-.277	-1.369	-.214	-.529
X3	-1.948	1.791	.127	.627	-.753	-1.864
Multivariate					27.591	7.407

Lampiran 7. UJI OUTLIER

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	36.283	.002	.211
57	35.571	.002	.037
73	35.063	.002	.006
54	32.651	.005	.008
130	31.857	.007	.003
59	30.790	.009	.003
64	30.343	.011	.001
68	29.164	.015	.002
4	28.929	.016	.001
85	28.094	.021	.001
39	28.012	.021	.000
53	27.406	.026	.000
110	26.245	.036	.002
55	25.638	.042	.004
122	25.123	.048	.005
6	24.958	.051	.003
41	24.403	.059	.006
135	24.204	.062	.004
103	23.773	.069	.006
38	23.237	.079	.012
8	22.901	.086	.015
27	22.784	.089	.011
36	22.715	.090	.007
66	22.470	.096	.007
34	22.069	.106	.012
81	21.663	.117	.021
141	20.663	.148	.136
31	20.650	.148	.096
118	20.637	.149	.066
80	20.511	.153	.059
58	20.241	.163	.075
138	20.211	.164	.054
33	19.731	.183	.115
99	19.528	.191	.127
47	19.495	.192	.098
7	19.048	.212	.186
104	18.787	.224	.233
131	18.456	.239	.324

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
111	18.439	.240	.267
134	18.407	.242	.222
15	18.387	.243	.177
42	17.963	.265	.310
140	17.813	.273	.323
105	17.518	.289	.420
35	17.411	.295	.413
128	17.341	.299	.385
146	17.297	.301	.343
71	17.288	.302	.285
23	17.281	.302	.232
26	17.133	.311	.248
123	17.048	.316	.235
24	16.881	.326	.263
28	16.666	.339	.321
89	16.665	.339	.262
1	16.137	.373	.519
74	16.042	.379	.515
9	15.991	.383	.480
86	15.761	.398	.566
88	15.754	.399	.504
93	15.362	.426	.695
60	15.196	.437	.735
69	15.160	.440	.700
67	15.013	.450	.731
75	14.862	.461	.763
43	14.848	.462	.717
46	14.754	.469	.717
12	14.598	.481	.754
70	14.492	.489	.762
133	14.459	.491	.728
117	14.453	.492	.675
45	14.243	.507	.748
52	14.131	.516	.761
3	13.931	.531	.819
37	13.880	.535	.800
97	13.787	.542	.802
87	13.775	.543	.761
95	13.714	.547	.744
132	13.649	.552	.730
107	13.618	.555	.694
11	13.483	.565	.724

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
119	13.264	.582	.801
14	13.239	.584	.766
5	13.114	.594	.788
142	13.011	.601	.797
25	12.902	.610	.808
124	12.453	.644	.943
49	12.408	.648	.933
136	12.318	.655	.934
84	12.306	.656	.914
116	12.180	.665	.926
145	12.178	.665	.899
40	11.883	.688	.955
18	11.795	.694	.955
20	11.745	.698	.948
17	11.668	.704	.946
143	11.628	.707	.935
19	11.538	.714	.936
50	11.478	.718	.928
72	11.175	.740	.971
101	10.884	.761	.990

Lampiran 8. ASUMSI LINEARITAS

Curve Fit

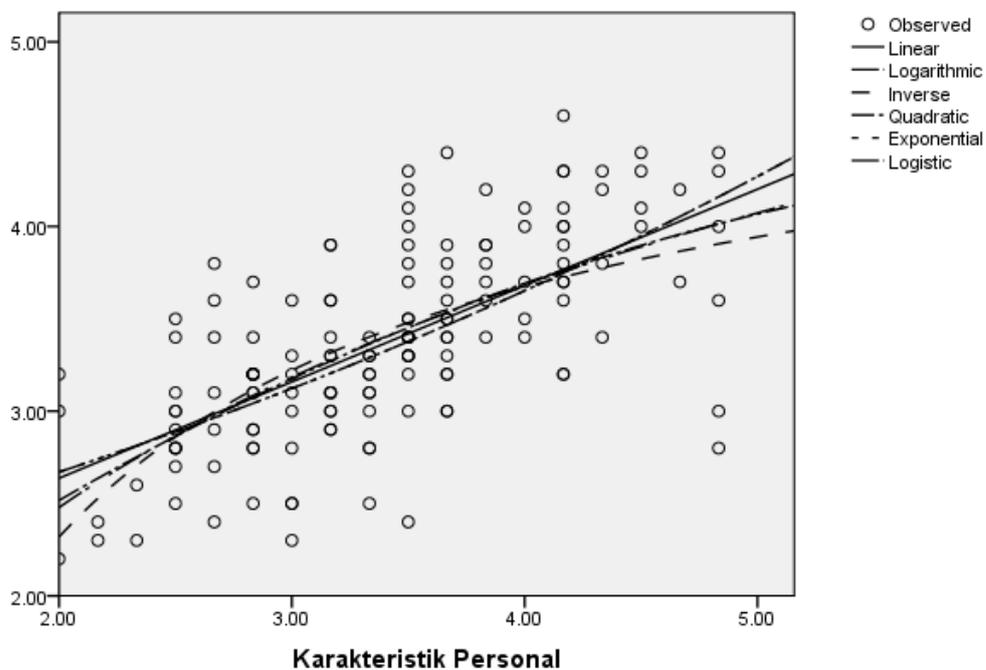
Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kompetensi Kewirausahaan

Equation	Model Summary					Parameter Estimates		
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Linear	.436	111.988	1	145	.000	1.594	.522	
Logarithmic	.438	112.806	1	145	.000	1.271	1.741	
Inverse	.422	106.032	1	145	.000	5.026	-5.415	
Quadratic	.441	56.811	2	144	.000	.772	1.014	-.071
Exponential	.428	108.527	1	145	.000	1.953	.157	
Logistic	.428	108.527	1	145	.000	.512	.855	

The independent variable is Karakteristik Personal.

Kompetensi Kewirausahaan



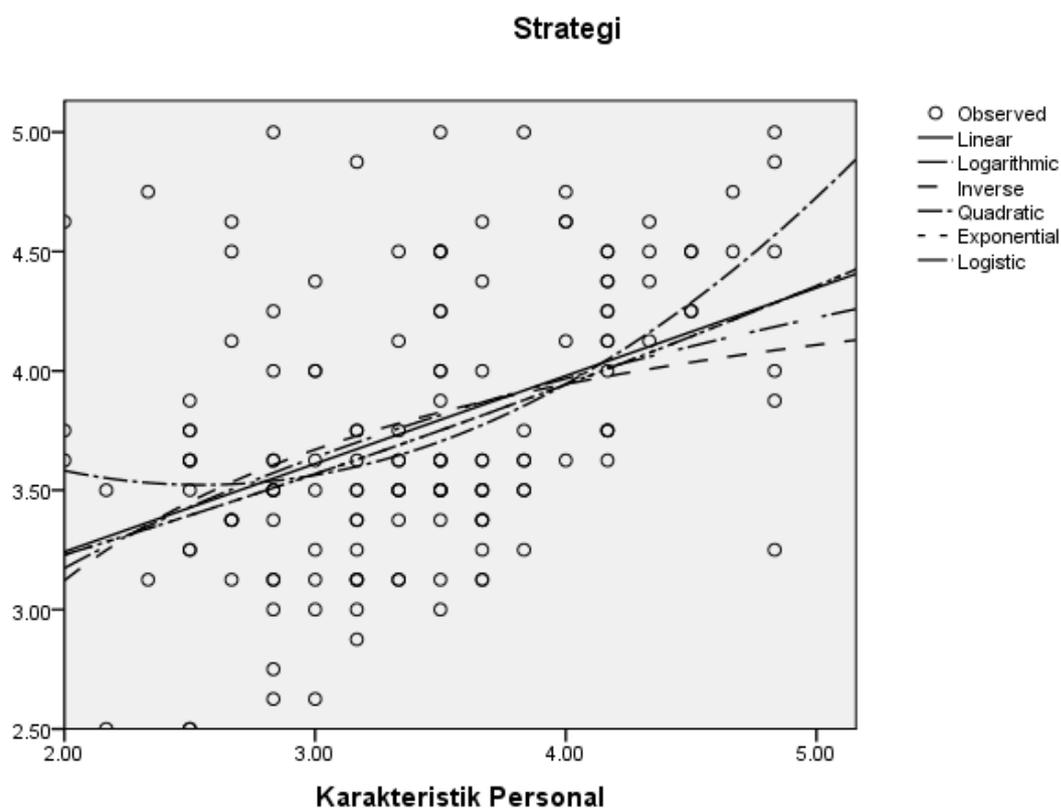
Curve Fit

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:Strategi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates		
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Linear	.183	32.412	1	145	.000	2.505	.368	
Logarithmic	.159	27.471	1	145	.000	2.379	1.146	
Inverse	.131	21.868	1	145	.000	4.767	-3.290	
Quadratic	.218	20.048	2	144	.000	4.818	-1.018	.200
Exponential	.187	33.310	1	145	.000	2.645	.100	
Logistic	.187	33.310	1	145	.000	.378	.905	

The independent variable is Karakteristik Personal.



Curve Fit

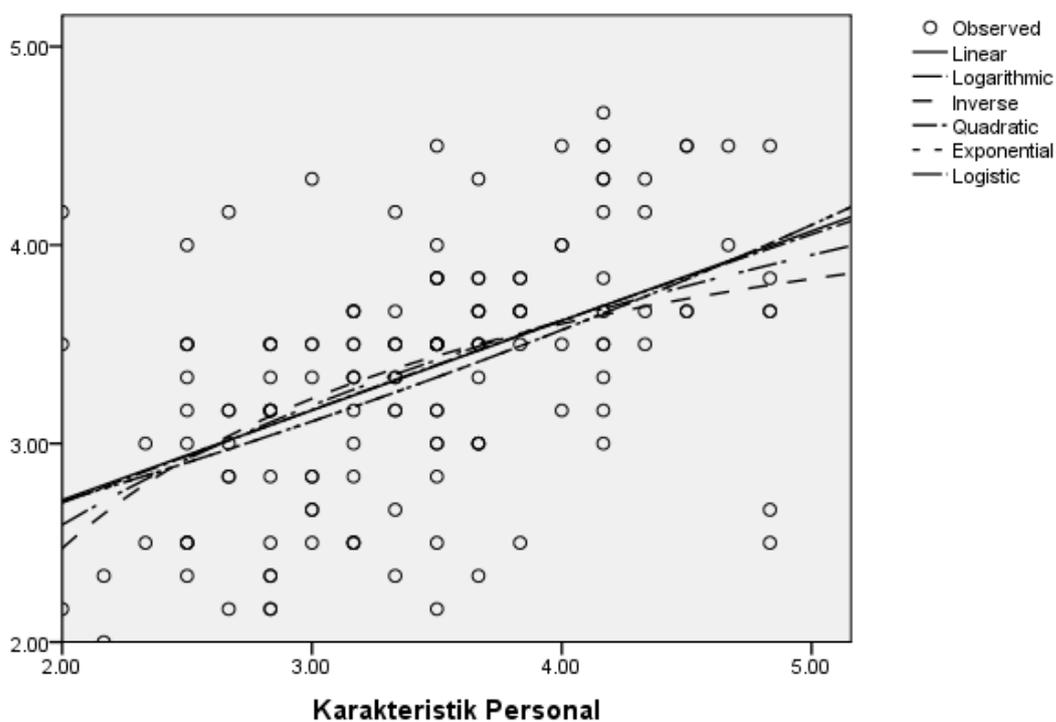
Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Equation	Model Summary					Parameter Estimates		
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Linear	.241	46.110	1	145	.000	1.813	.451	
Logarithmic	.235	44.569	1	145	.000	1.561	1.484	
Inverse	.218	40.507	1	145	.000	4.735	-4.527	
Quadratic	.241	22.903	2	144	.000	1.715	.510	-.008
Exponential	.233	43.986	1	145	.000	2.056	.138	
Logistic	.233	43.986	1	145	.000	.486	.871	

The independent variable is Karakteristik Personal.

Kinerja Bisnis



Curve Fit

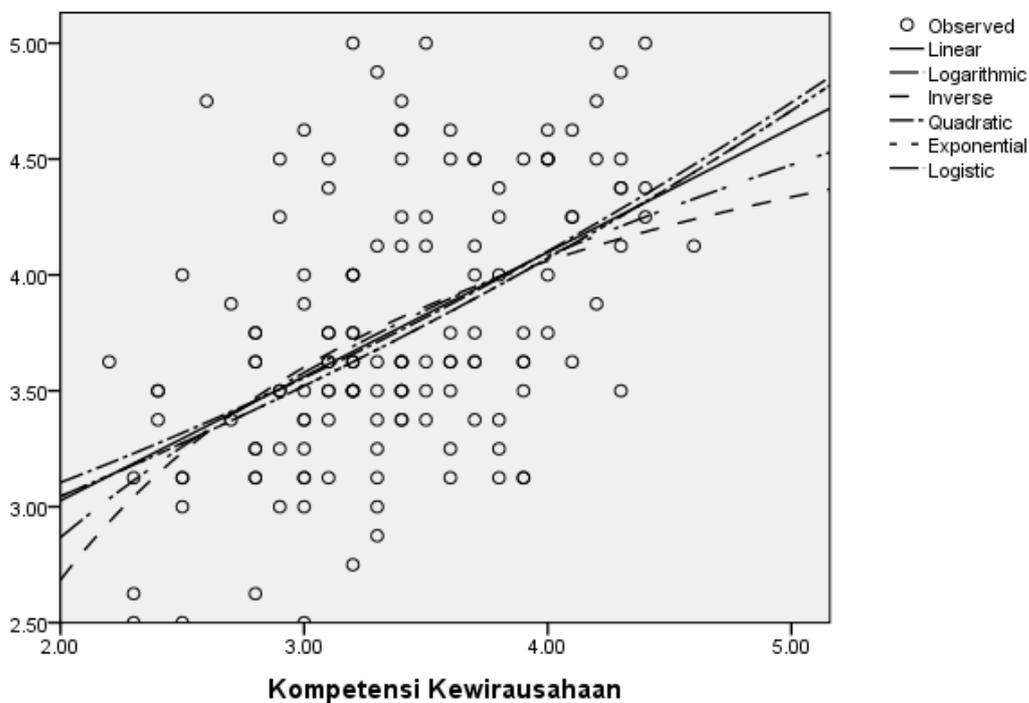
Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:Strategi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates		
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Linear	.241	46.111	1	145	.000	1.955	.536	
Logarithmic	.237	45.023	1	145	.000	1.652	1.754	
Inverse	.228	42.929	1	145	.000	5.437	-5.507	
Quadratic	.242	22.994	2	144	.000	2.489	.213	.048
Exponential	.248	47.744	1	145	.000	2.277	.145	
Logistic	.248	47.744	1	145	.000	.439	.865	

The independent variable is Kompetensi Kewirausahaan.

Strategi



Curve Fit

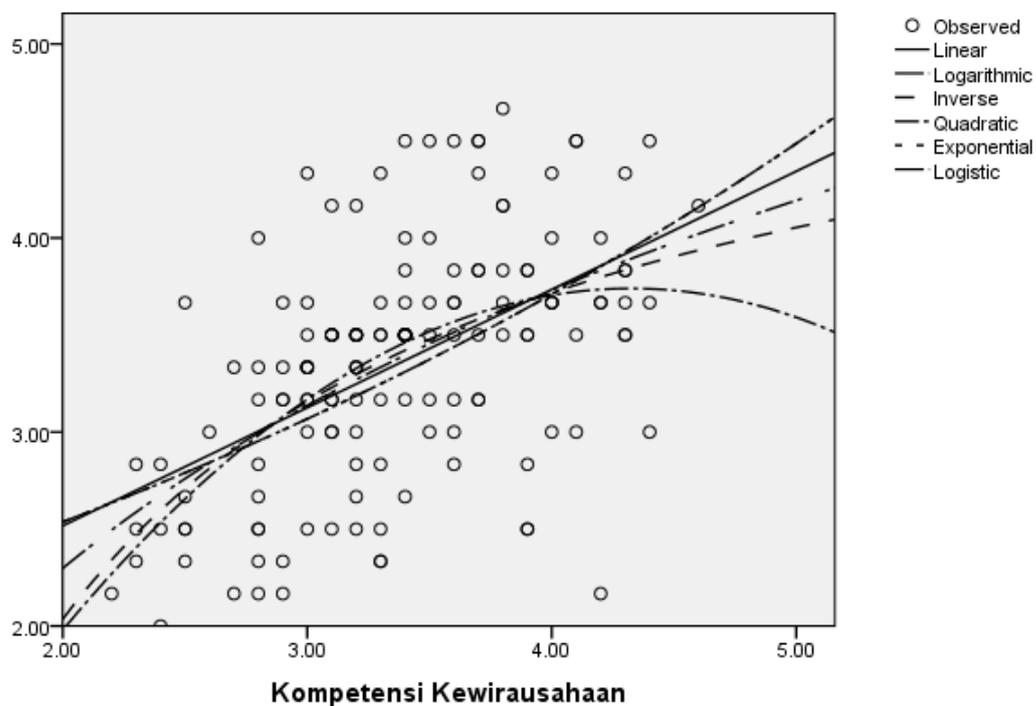
Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Equation	Model Summary					Parameter Estimates		
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Linear	.274	54.819	1	145	.000	1.298	.609	
Logarithmic	.290	59.242	1	145	.000	.864	2.069	
Inverse	.300	62.161	1	145	.000	5.400	-6.728	
Quadratic	.306	31.779	2	144	.000	-2.353	2.818	-.326
Exponential	.276	55.158	1	145	.000	1.734	.190	
Logistic	.276	55.158	1	145	.000	.577	.827	

The independent variable is Kompetensi Kewirausahaan.

Kinerja Bisnis



Curve Fit

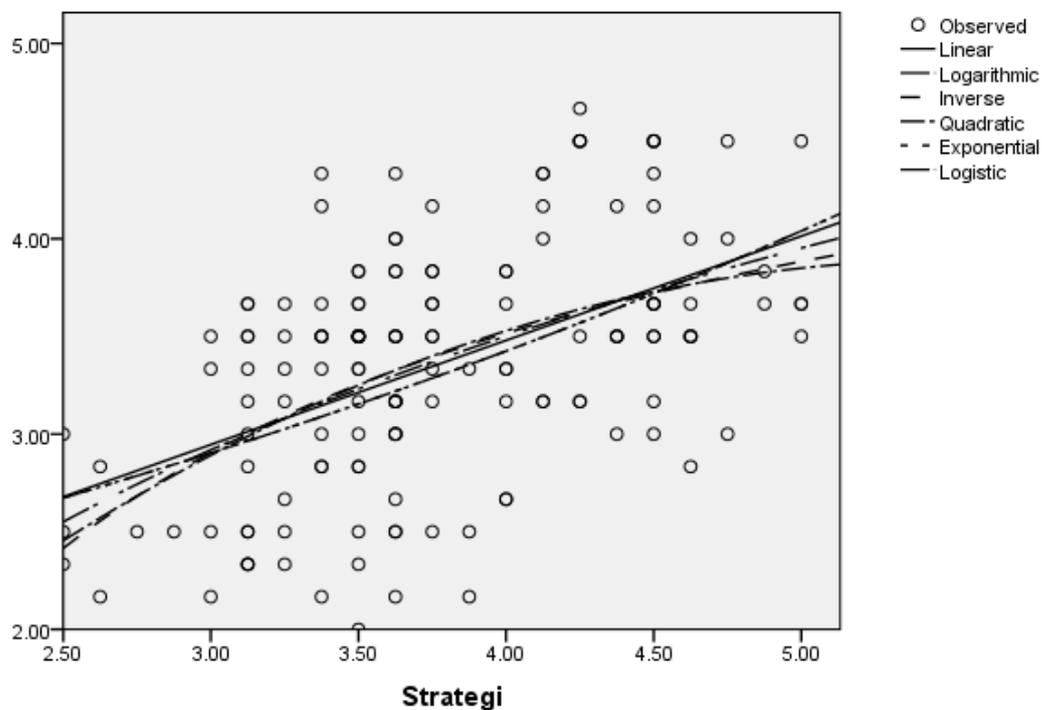
Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Kinerja Bisnis

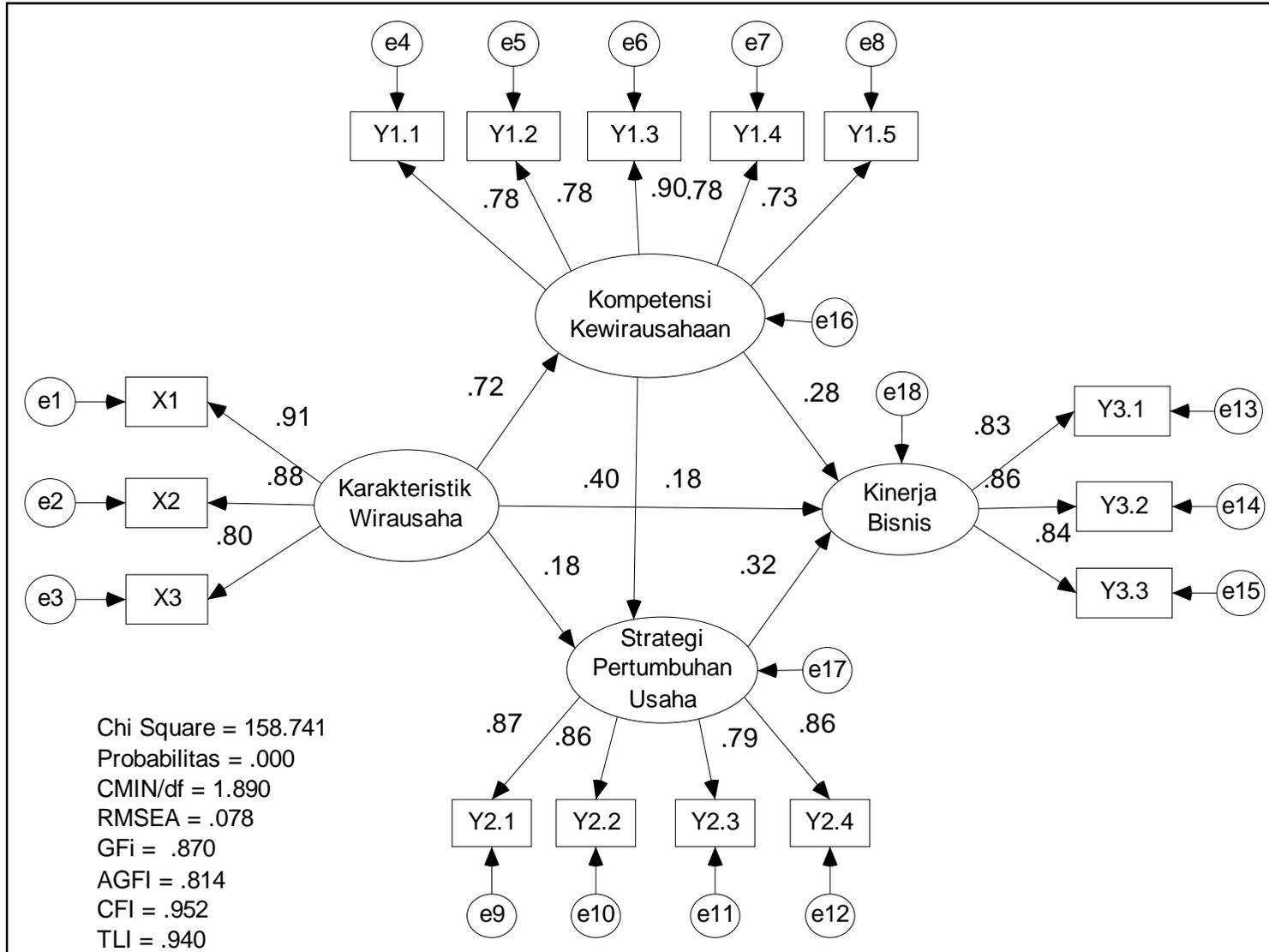
Equation	Model Summary					Parameter Estimates		
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2
Linear	.251	48.507	1	145	.000	1.345	.534	
Logarithmic	.258	50.334	1	145	.000	.698	2.022	
Inverse	.259	50.759	1	145	.000	5.352	-7.342	
Quadratic	.261	25.421	2	144	.000	-.921	1.746	-.158
Exponential	.247	47.633	1	145	.000	1.770	.165	
Logistic	.247	47.633	1	145	.000	.565	.848	

The independent variable is Strategi.

Kinerja Bisnis



Lampiran 9. MODEL STRUKTURAL



Lampiran 10. Structure Equation Modelling**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 147

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X3
X2
X1
Y1.1
Y1.2
Y1.3
Y1.4
Y1.5
Y2.4
Y2.3
Y2.2
Y2.1
Y3.1
Y3.2
Y3.3

Unobserved, endogenous variables

Kompetensi_Kewirausahaan
Kinerja_Bisnis
Strategi_Pertumbuhan_Usaha

Unobserved, exogenous variables

Karakteristik_Wirausaha
e3
e2
e1
e4
e5
e6
e7
e8
e12
e11
e10
e9
e13
e14
e15

e18
e16
e17

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	22	0	0	0	0	22
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	17	0	19	0	0	36
Total	39	0	19	0	0	58

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.3	-2.673	1.668	-.452	-2.236	-.107	-.265
Y3.2	-1.770	2.567	-.006	-.030	-.577	-1.429
Y3.1	-1.411	2.400	.232	1.146	-.643	-1.591
Y2.1	-1.812	1.385	-.114	-.562	-.785	-1.943
Y2.2	-1.890	2.234	.417	2.062	-.192	-.476
Y2.3	-2.759	1.285	-.347	-1.717	-.487	-1.205
Y2.4	-2.058	2.555	.309	1.527	-.068	-.168
Y1.5	-1.668	2.095	.121	.599	-.430	-1.065
Y1.4	-1.785	1.879	.130	.644	-.748	-1.850
Y1.3	-2.891	1.587	-.291	-1.440	-.178	-.441
Y1.2	-1.747	2.853	.108	.535	-.284	-.704
Y1.1	-1.884	2.954	.205	1.014	.034	.083
X1	-1.271	2.433	.508	2.514	-.346	-.857
X2	-2.557	1.484	-.277	-1.369	-.214	-.529
X3	-1.948	1.791	.127	.627	-.753	-1.864
Multivariate					27.591	7.407

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	37.549	.001	.143
57	36.064	.002	.027
73	35.907	.002	.003
54	32.083	.006	.014
59	31.829	.007	.003
130	31.785	.007	.001
64	29.918	.012	.002
4	29.828	.013	.001
68	29.327	.015	.000
39	28.466	.019	.001
85	28.315	.020	.000
53	28.113	.021	.000
110	26.789	.031	.001
55	24.848	.052	.022
6	24.769	.053	.012
122	24.557	.056	.009
41	24.413	.058	.006
135	23.743	.070	.014
66	23.544	.073	.011
8	23.247	.079	.012
38	23.128	.081	.008
103	22.973	.085	.006
27	22.735	.090	.006
36	22.665	.092	.004
34	22.033	.107	.013
141	21.166	.132	.071
81	20.603	.150	.152
118	20.592	.150	.109
138	20.555	.152	.080
31	20.139	.167	.135
80	20.030	.171	.120
7	19.989	.172	.092
58	19.988	.172	.063
47	19.787	.180	.070
99	19.414	.196	.117
33	19.392	.197	.087
104	19.158	.207	.108
131	18.831	.221	.163
134	18.698	.228	.161
15	18.458	.239	.200

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
111	17.797	.274	.473
26	17.718	.278	.446
146	17.464	.292	.525
35	17.368	.297	.510
71	17.339	.299	.456
105	17.298	.301	.410
23	17.239	.305	.377
42	17.205	.307	.330
128	17.177	.308	.283
140	17.066	.315	.282
28	16.765	.333	.391
24	16.676	.339	.379
89	16.350	.359	.517
9	16.280	.364	.494
1	16.255	.365	.442
74	16.186	.370	.420
123	16.132	.373	.389
86	15.917	.388	.462
88	15.851	.392	.439
46	15.823	.394	.392
43	15.730	.400	.388
117	15.704	.402	.341
67	15.514	.415	.400
93	15.192	.438	.554
60	15.021	.450	.606
45	14.823	.464	.674
75	14.615	.479	.744
69	14.525	.486	.743
133	14.374	.497	.777
12	14.352	.499	.737
97	14.122	.516	.813
3	13.976	.527	.840
132	13.853	.537	.855
70	13.841	.538	.820
107	13.837	.538	.776
87	13.786	.542	.754
95	13.780	.542	.703
119	13.634	.553	.740
37	13.476	.566	.780
14	13.449	.568	.745
52	13.282	.581	.791
11	13.199	.587	.789

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
49	12.814	.617	.916
25	12.622	.631	.943
5	12.532	.638	.944
136	12.530	.639	.924
116	12.484	.642	.912
84	12.232	.661	.954
17	12.113	.670	.960
18	11.978	.681	.968
142	11.964	.682	.956
72	11.819	.693	.966
40	11.775	.696	.959
143	11.745	.698	.948
20	11.724	.700	.932
50	11.641	.706	.931
145	11.598	.709	.919
124	11.391	.724	.949
19	11.311	.730	.948
113	11.129	.743	.965

Notes for Model (Default model)**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments:	120
Number of distinct parameters to be estimated:	36
Degrees of freedom (120 - 36):	84

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 158.741
Degrees of freedom = 84
Probability level = .000

Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi_ Kewirausahaan	<---	Karakteristik_Wirausaha	.619	.075	8.312	***	
Strategi_Pertumbuhan_Usaha	<---	Karakteristik_Wirausaha	.169	.119	1.419	.156	
Strategi_Pertumbuhan_Usaha	<---	Kompetensi_ Kewirausahaan	.449	.143	3.142	.002	
Kinerja_Bisnis	<---	Kompetensi_ Kewirausahaan	.301	.135	2.227	.026	
Kinerja_Bisnis	<---	Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.305	.090	3.398	***	
Kinerja_Bisnis	<---	Karakteristik_Wirausaha	.168	.108	1.547	.122	
X3	<---	Karakteristik_Wirausaha	.872	.070	12.435	***	
X2	<---	Karakteristik_Wirausaha	.960	.065	14.655	***	
X1	<---	Karakteristik_Wirausaha	1.000				
Y1.3	<---	Kompetensi_ Kewirausahaan	1.153	.097	11.951	***	
Y3.1	<---	Kinerja_Bisnis	1.000				
Y3.2	<---	Kinerja_Bisnis	1.028	.087	11.774	***	
Y3.3	<---	Kinerja_Bisnis	1.002	.087	11.459	***	
Y2.2	<---	Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.998	.074	13.465	***	
Y2.3	<---	Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.911	.078	11.617	***	
Y2.4	<---	Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.992	.074	13.330	***	
Y2.1	<---	Strategi_Pertumbuhan_Usaha	1.000				
Y1.2	<---	Kompetensi_ Kewirausahaan	1.000	.099	10.064	***	
Y1.1	<---	Kompetensi_ Kewirausahaan	1.000				
Y1.4	<---	Kompetensi_ Kewirausahaan	.993	.099	9.983	***	
Y1.5	<---	Kompetensi_ Kewirausahaan	.934	.101	9.262	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kompetensi_Kewirausahaan	<--- Karakteristik_Wirausaha	.725
Strategi_Pertumbuhan_Usaha	<--- Karakteristik_Wirausaha	.178
Strategi_Pertumbuhan_Usaha	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.405
Kinerja_Bisnis	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.281
Kinerja_Bisnis	<--- Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.316
Kinerja_Bisnis	<--- Karakteristik_Wirausaha	.183
X3	<--- Karakteristik_Wirausaha	.796
X2	<--- Karakteristik_Wirausaha	.876
X1	<--- Karakteristik_Wirausaha	.913
Y1.3	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.900
Y3.1	<--- Kinerja_Bisnis	.835
Y3.2	<--- Kinerja_Bisnis	.858
Y3.3	<--- Kinerja_Bisnis	.836
Y2.2	<--- Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.864
Y2.3	<--- Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.789
Y2.4	<--- Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.859
Y2.1	<--- Strategi_Pertumbuhan_Usaha	.866
Y1.2	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.780
Y1.1	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.780
Y1.4	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.775
Y1.5	<--- Kompetensi_Kewirausahaan	.729

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Karakteristik_Wirausaha	.828	.119	6.947	***	
e16	.287	.058	4.950	***	
e17	.522	.085	6.145	***	
e18	.390	.071	5.484	***	
e3	.364	.051	7.129	***	
e2	.230	.041	5.615	***	
e1	.165	.038	4.336	***	
e4	.388	.053	7.329	***	
e5	.389	.053	7.331	***	
e6	.188	.036	5.224	***	
e7	.396	.054	7.372	***	
e8	.466	.061	7.670	***	
e12	.261	.042	6.254	***	
e11	.374	.052	7.221	***	
e10	.251	.041	6.139	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e9	.248	.041	6.094	***	
e13	.301	.051	5.954	***	
e14	.262	.049	5.390	***	
e15	.299	.050	5.922	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Karakteristik_ Wirausaha	Kompetensi_Ke wirausahaan	Strategi_Pertumbuh an_Usaha	Kinerja_ Bisnis
Kompetensi_Ke wirausahaan	.619	.000	.000	.000
Strategi_Pertum buhan_Usaha	.447	.449	.000	.000
Kinerja_Bisnis	.490	.438	.305	.000
Y3.3	.491	.438	.305	1.002
Y3.2	.504	.450	.313	1.028
Y3.1	.490	.438	.305	1.000
Y2.1	.447	.449	1.000	.000
Y2.2	.446	.448	.998	.000
Y2.3	.407	.410	.911	.000
Y2.4	.443	.446	.992	.000
Y1.5	.578	.934	.000	.000
Y1.4	.615	.993	.000	.000
Y1.3	.715	1.153	.000	.000
Y1.2	.619	1.000	.000	.000
Y1.1	.619	1.000	.000	.000
X1	1.000	.000	.000	.000
X2	.960	.000	.000	.000
X3	.872	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Karakteristik_ Wirausaha	Kompetensi_Ke wirausahaan	Strategi_Pertumbuh an_Usaha	Kinerja_ Bisnis
Kompetensi_Ke wirausahaan	.725	.000	.000	.000
Strategi_Pertum buan_Usaha	.471	.405	.000	.000
Kinerja_Bisnis	.536	.409	.316	.000
Y3.3	.448	.342	.265	.836
Y3.2	.460	.351	.271	.858
Y3.1	.448	.342	.264	.835
Y2.1	.408	.351	.866	.000
Y2.2	.407	.350	.864	.000
Y2.3	.372	.320	.789	.000
Y2.4	.405	.348	.859	.000
Y1.5	.528	.729	.000	.000
Y1.4	.562	.775	.000	.000
Y1.3	.652	.900	.000	.000
Y1.2	.566	.780	.000	.000
Y1.1	.566	.780	.000	.000
X1	.913	.000	.000	.000
X2	.876	.000	.000	.000
X3	.796	.000	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Karakteristik_ Wirausaha	Kompetensi_Ke wirausahaan	Strategi_Pertumbuh an_Usaha	Kinerja_ Bisnis
Kompetensi_Ke wirausahaan	.619	.000	.000	.000
Strategi_Pertum buan_Usaha	.169	.449	.000	.000
Kinerja_Bisnis	.168	.301	.305	.000
Y3.3	.000	.000	.000	1.002
Y3.2	.000	.000	.000	1.028
Y3.1	.000	.000	.000	1.000
Y2.1	.000	.000	1.000	.000
Y2.2	.000	.000	.998	.000
Y2.3	.000	.000	.911	.000
Y2.4	.000	.000	.992	.000
Y1.5	.000	.934	.000	.000
Y1.4	.000	.993	.000	.000
Y1.3	.000	1.153	.000	.000

	Karakteristik_ Wirausaha	Kompetensi_Ke wirausahaan	Strategi_Pertumbuh an_Usaha	Kinerja_ Bisnis
Y1.2	.000	1.000	.000	.000
Y1.1	.000	1.000	.000	.000
X1	1.000	.000	.000	.000
X2	.960	.000	.000	.000
X3	.872	.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Karakteristik_ Wirausaha	Kompetensi_Ke wirausahaan	Strategi_Pertumbuh an_Usaha	Kinerja_ Bisnis
Kompetensi_Ke wirausahaan	.725	.000	.000	.000
Strategi_Pertum buan_Usaha	.178	.405	.000	.000
Kinerja_Bisnis	.183	.281	.316	.000
Y3.3	.000	.000	.000	.836
Y3.2	.000	.000	.000	.858
Y3.1	.000	.000	.000	.835
Y2.1	.000	.000	.866	.000
Y2.2	.000	.000	.864	.000
Y2.3	.000	.000	.789	.000
Y2.4	.000	.000	.859	.000
Y1.5	.000	.729	.000	.000
Y1.4	.000	.775	.000	.000
Y1.3	.000	.900	.000	.000
Y1.2	.000	.780	.000	.000
Y1.1	.000	.780	.000	.000
X1	.913	.000	.000	.000
X2	.876	.000	.000	.000
X3	.796	.000	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Karakteristik_ Wirausaha	Kompetensi_Ke wirausahaan	Strategi_Pertumbuh an_Usaha	Kinerja_ Bisnis
Kompetensi_Ke wirausahaan	.000	.000	.000	.000
Strategi_Pertum buan_Usaha	.278	.000	.000	.000
Kinerja_Bisnis	.323	.137	.000	.000
Y3.3	.491	.438	.305	.000
Y3.2	.504	.450	.313	.000

	Karakteristik_ Wirausaha	Kompetensi_Ke wirausahaan	Strategi_Pertumbuh an_Usaha	Kinerja_ Bisnis
Y3.1	.490	.438	.305	.000
Y2.1	.447	.449	.000	.000
Y2.2	.446	.448	.000	.000
Y2.3	.407	.410	.000	.000
Y2.4	.443	.446	.000	.000
Y1.5	.578	.000	.000	.000
Y1.4	.615	.000	.000	.000
Y1.3	.715	.000	.000	.000
Y1.2	.619	.000	.000	.000
Y1.1	.619	.000	.000	.000
X1	.000	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Karakteristik_ Wirausaha	Kompetensi_Ke wirausahaan	Strategi_Pertumbuh an_Usaha	Kinerja_ Bisnis
Kompetensi_Ke wirausahaan	.000	.000	.000	.000
Strategi_Pertum buan_Usaha	.293	.000	.000	.000
Kinerja_Bisnis	.353	.128	.000	.000
Y3.3	.448	.342	.265	.000
Y3.2	.460	.351	.271	.000
Y3.1	.448	.342	.264	.000
Y2.1	.408	.351	.000	.000
Y2.2	.407	.350	.000	.000
Y2.3	.372	.320	.000	.000
Y2.4	.405	.348	.000	.000
Y1.5	.528	.000	.000	.000
Y1.4	.562	.000	.000	.000
Y1.3	.652	.000	.000	.000
Y1.2	.566	.000	.000	.000
Y1.1	.566	.000	.000	.000
X1	.000	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	36	158.741	84	.000	1.890
Saturated model	120	.000	0		
Independence model	15	1653.204	105	.000	15.745

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.050	.870	.814	.609
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.444	.238	.129	.208

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.904	.880	.952	.940	.952
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.800	.723	.761
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	74.741	43.043	114.253
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1548.204	1420.243	1683.561

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.087	.512	.295	.783
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	11.323	10.604	9.728	11.531

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.078	.059	.097	.009
Independence model	.318	.304	.331	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	230.741	239.603	338.397	374.397
Saturated model	240.000	269.538	598.852	718.852
Independence model	1683.204	1686.896	1728.060	1743.060

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.580	1.363	1.851	1.641
Saturated model	1.644	1.644	1.644	1.846
Independence model	11.529	10.652	12.456	11.554

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	98	108
Independence model	12	13