

**PENGARUH KARAKTERISTIK PROSES STRATEGI TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA BISNIS DENGAN MENDANDALKAN
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN PEMILIK DAN PENGELOLA
UMKM DI KALIMANTAN SELATAN**

Nurdin Brasit¹
Julius Jillbert²

***Abstract: Process Characteristics Influence Strategies to Increase Business Performance with Enterprise Orientation Relying den business owners of SMEs in South Kalimantan.** Previous research related to the dimensions of entrepreneurial orientation known intuitif connected to one another, in which the individual is oriented high achievement will be more willing in trying to learn the mistakes of the past (McClelland, 1987), to work autonomously, be competitive, in approaching the challenges in an innovative and personal initiative, and to take calculated risks in advance. Furthermore, learning and achievement orientation implies individuals who are trying to seek feedback and learning from experience, as well as the individual shows to start your own job, proactive, and do a strong personal initiative in trying to learn and achieve something. Autonomous, innovative, achievement orientation, and personal initiative is related to the realization of action-oriented opportunities which often implies a certain amount of risk. This is consistent with previous entrepreneurial research which many assume that entrepreneurial orientation is a unitary concept (Covin & Slevin, 1986; Covin & Slevin, 1989; Dess et al, 1997; Wiklund, 1999).*

Abstrak: Pengaruh Karakteristik Proses Strategi terhadap Peningkatan Kinerja Bisnis dengan Mengandalkan Orientasi Kewirausahaan Pemilik dan Pengelola UMKM di Kalimantan Selatan. Penelitian sebelumnya terkait dimensi-dimensi dari orientasi kewirausahaan diketahui secara intuitif terhubungkan satu sama lain, di mana individu dengan orientasi pencapaian yang tinggi akan lebih berkeinginan dalam berusaha untuk mempelajari kesalahan masa lalu (McClelland, 1987), dalam bekerja secara otonom, menjadi kompetitif, dalam mendekati tantangan secara inovatif dan dengan inisiatif pribadi, dan dalam mengambil risiko yang telah diperhitungkan sebelumnya. Selanjutnya, orientasi pembelajaran dan pencapaian mengimplikasikan individu yang berusaha untuk mencari umpan balik dan pembelajaran dari pengalaman, serta menunjukkan individu yang dapat memulai sendiri suatu pekerjaan, proaktif, dan melakukan inisiatif pribadi yang kuat dalam berusaha untuk mempelajari dan mencapai sesuatu. Otonomi, inovatif, orientasi pencapaian, dan inisiatif pribadi ini terkait dengan realisasi peluang yang berorientasi tindakan yang seringkali mengimplikasikan sejumlah risiko tertentu. Hal ini sesuai dengan penelitian kewirausahaan sebelumnya yang banyak mengasumsikan bahwa orientasi kewirausahaan adalah merupakan konsep yang uniter (Covin & Slevin, 1986; Covin & Slevin, 1989; Dess et al, 1997; Wiklund, 1999)..

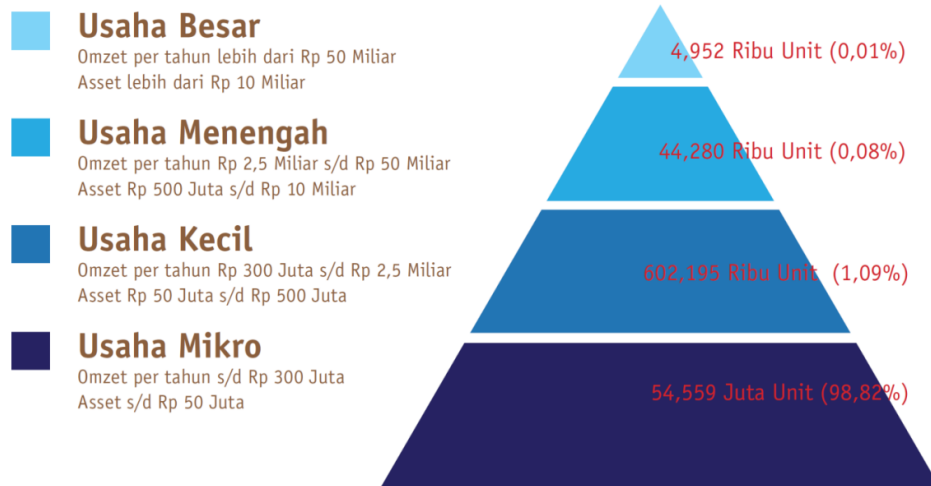
Kata Kunci: Karakteristik, Kinerja, Bisnis, Kewirausahaan, Pemilik, Pengelola.

¹ Profesor, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

² Asisten Profesor, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, email: julius.jillbert@gmail.com

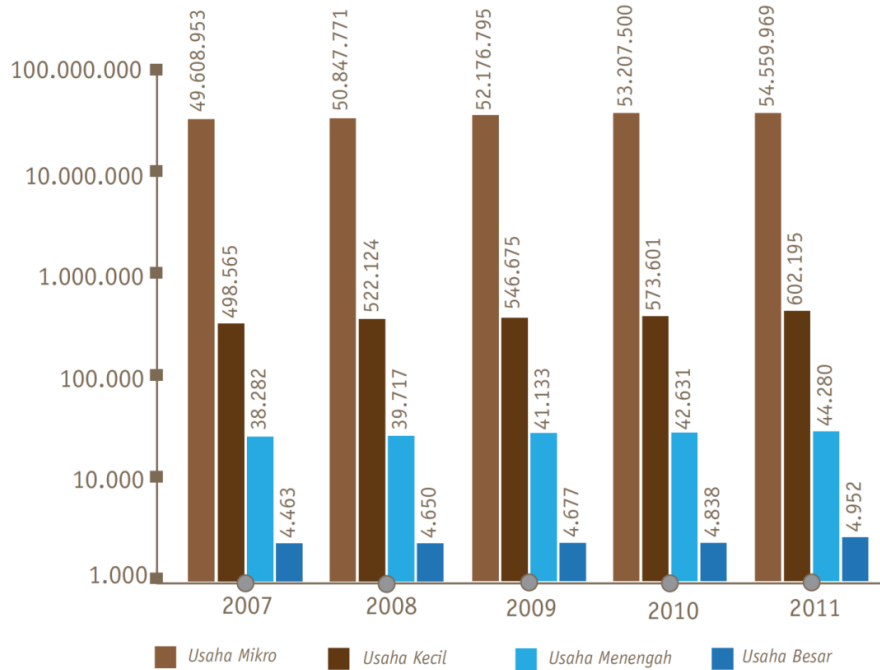
PENDAHULUAN

Sektor usaha kecil dan menengah (UKM) ialah sektor yang sangat penting bagi perkembangan dan pertumbuhan ekonomi secara sosial (Birch, 1987; Kirzner, 1997). Berhubungan dengan hal tersebut, maka pengupayaan sektor UKM yang sehat merupakan strategi yang layak untuk meningkatkan perkembangan perekonomian (Seibel, 1989), industrialisasi (Kiggundu, 1988), dan peningkatan mobilitas sosial bagi individual (Koo, 1976). UKM yang akan menjadi fokus penulis menurut UU Tahun 2008 sebenarnya merupakan bagian dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) tetapi dibedakan atas jumlah omzet penjualannya seperti tertera pada gambar 1.



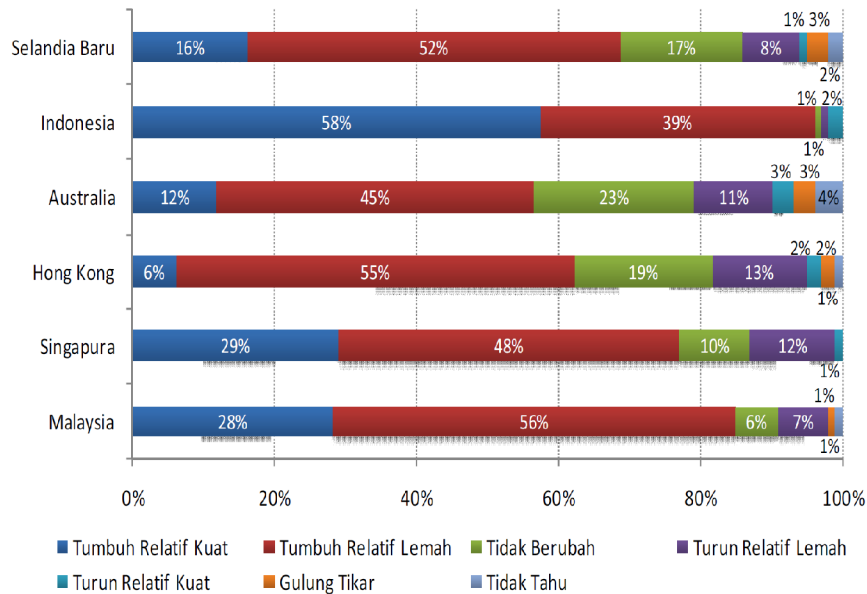
Gambar 1. Kriteria Pembagian Jenis UMKM Berdasarkan UU No.20 Tahun 2008
(Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2013)

Pembangunan ekonomi saat ini apabila diamati diarahkan pada upaya pembinaan pola pengelolaan ekonomi nasional dengan mengandalkan kekuatan masyarakat dalam melakukan kegiatan ekonomi. Demikian pula dengan tuntutan pembangunan di era otonomi, juga ditekankan pada upaya penguatan struktur perekonomian nasional dan daerah. Hal tersebut sejalan dengan pengembangan UKM, karena aktivitas UKM dapat memacu pertumbuhan ekonomi, yang akan memberikan manfaat secara langsung terhadap peningkatan pendapatan masyarakat. Pola pengelolaan ekonomi nasional yang mengandalkan kekuatan masyarakat untuk menumbuhkembangkan ekonomi ini kemudian juga terlihat telah memicu pertumbuhan jumlah Usaha Kecil dan Usaha Menengah yang tergolong UKM seperti terlihat pada gambar ini



Gambar 2. Pertumbuhan UMKM dari Tahun 2007-2011
(Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2013)

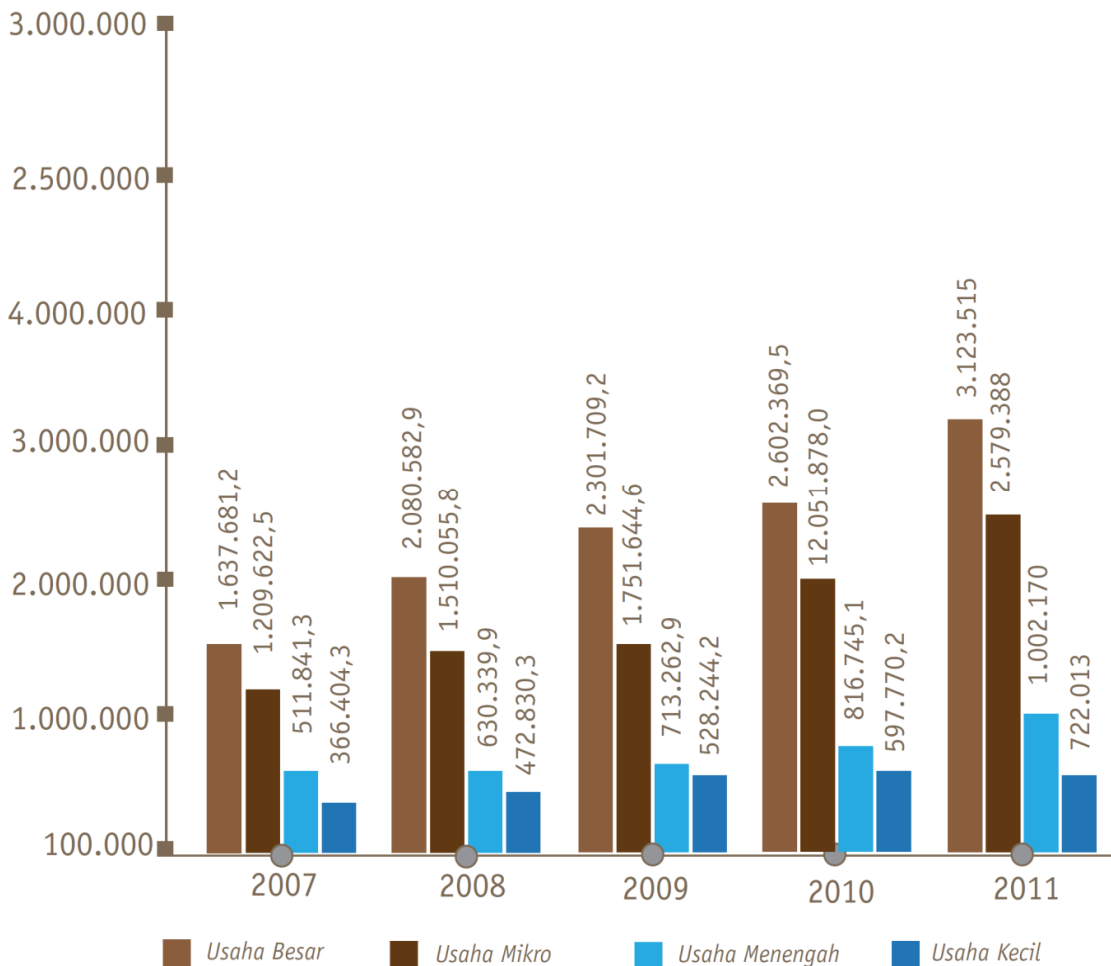
Pertumbuhan UKM di Indonesia secara keseluruhan ini juga bersifat signifikan jika dibandingkan dengan negara lain. Berdasarkan hasil studi dari Departemen Keuangan RI ditemukan bahwa pelaku usaha UKM kebanyakan memiliki keyakinan (confidence) akan keberhasilan usahanya di tahun 2012 lalu. Hal ini dapat disimak pada gambar 3 berikut.



Gambar 3. Ekspektasi Pertumbuhan Bisnis UKM Tahun 2012
(Sumber: Laporan Studi Potensi Perusahaan UKM untuk Go-Public, Departemen Keuangan RI, 2011)

Dari grafik di atas, UKM di Indonesia memiliki ekspektasi pertumbuhan relatif kuat terbesar diantara negara-negara perbandingan. Terhitung sebanyak 127 perusahaan UKM atau sekitar 58% cukup confidence melihat perspektif usahanya di tahun berikutnya. Sebanyak 85 (38%) perusahaan UKM di Indonesia juga memiliki ekspektasi pertumbuhan usaha positif (relatif lemah) di tahun 2012. Hal ini mengindikasikan bahwa kemungkinan adanya ekspansi usaha untuk mempercepat pertumbuhan UKM di Indonesia pada tahun 2012 lebih besar daripada di negara lain.

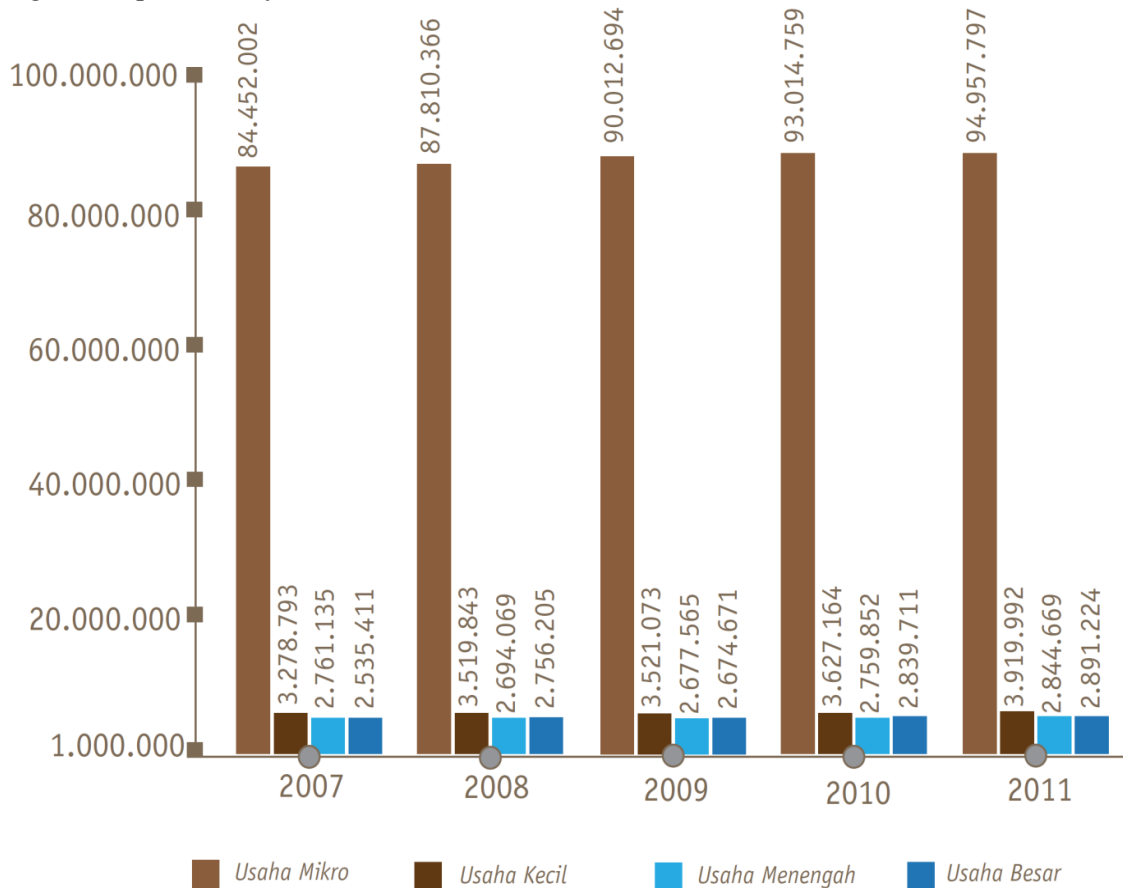
Di Indonesia, oleh karena itu pengembangan UKM merupakan salah satu prioritas dalam pembangunan ekonomi nasional. Hal ini selain karena UKM merupakan tulang punggung sistem ekonomi kerakyatan yang tidak hanya ditujukan untuk mengurangi masalah kesenjangan antar golongan pendapatan dan antar pelaku usaha, ataupun pengentasan kemiskinan dan penyerapan tenaga kerja. Lebih dari itu, pengembangannya mampu memperluas basis ekonomi dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempercepat perubahan struktural, yaitu meningkatnya perekonomian daerah dan ketahanan ekonomi nasional (Maupa, 2006). Hal ini terlihat jelas dari kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) dari Usaha Kecil & Usaha Menengah atau UKM pada gambar 4 yang menunjukkan peningkatan berkesinambungan dari tahun 2007 ke tahun 2011 berikut:



Gambar 4 Kontribusi PDB UMKM dari Tahun 2007-2011
(Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2013)

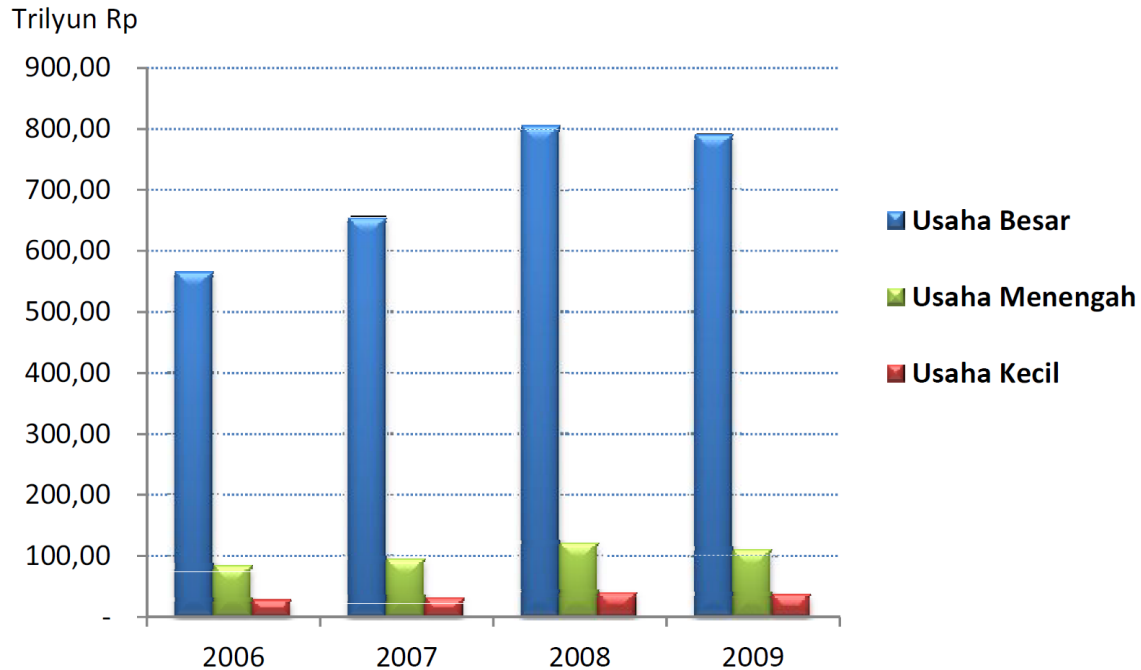
Oleh karena itu jika kita melihat kasus yang terjadi di Indonesia, maka dapat dikatakan UKM bersifat signifikan dalam perekonomian Indonesia dan terbukti menjadi

katup pengaman perekonomian nasional dalam masa krisis, serta menjadi dinamisator pertumbuhan ekonomi pasca krisis ekonomi. Selain menjadi sektor usaha yang paling besar kontribusinya terhadap pembangunan nasional, UKM juga menciptakan peluang kerja yang cukup besar bagi tenaga kerja dalam negeri, sehingga membantu upaya mengurangi pengangguran seperti terlihat dari tahun 2007-2011 pada gambar berikut khususnya UKM (Usaha Kecil & Usaha Menengah) terdapat peningkatan penyerapan tenaga kerja yang signifikan per tahunnya:



Gambar 5. Penyerapan Tenaga Kerja pada UMKM Tahun 2007-2011
(Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2013)

Namun meskipun data deskriptif mengenai UKM yang tersebar diberbagai sektor komoditi usaha yang dipaparkan sebelumnya telah membuktikan UKM memiliki daya resistensi (tahan banting) dalam menghadapi berbagai perubahan dan krisis ekonomi yang terjadi terutama paska ekonomi global tahun 2008 lalu, memiliki ekspektasi usaha yang baik, memberikan kontribusi kepada PDB, serta mampu menyerap tenaga kerja lokal, namun ternyata secara umum kontribusi UKM dalam penciptaan ekspor non-migas masih relatif kecil karena perusahaan UKM kebanyakan masih bergerak pada industri hulu. Pada tahun 2009 kontribusi ekspor UKM hanya tercatat sebesar Rp.147,88 trilyun atau sekitar 15,75%, sedangkan Usaha Besar tercatat sebesar Rp.790,84 trilyun atau meliputi sekitar 84,25% total ekspor non-migas Indonesia seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 6. Perbandingan Kontribusi Ekspor Non-Migas Usaha Besar dengan Usaha Kecil dan Usaha Menengah (UKM) Tahun 2006-2009
(Sumber: Laporan Studi Potensi Perusahaan UKM untuk Go-Public, Departemen Keuangan RI, 2011)

Hal ini tentu saja menimbulkan pemikiran karena kontribusi ekspor yang kecil yang ditunjukkan oleh UKM ternyata pada saat ini masih terbatas, meskipun sektor UKM berdasarkan data deskriptif sebelumnya menunjukkan kontribusi pada perekonomian yang cukup dominan. Fenomena ini menjadi menarik untuk dilakukan penelitian dan dikaji lebih mendalam karena terdapat kesenjangan (gap) apa yang terjadi (das sein) dengan yang seharusnya terjadi (das sollen). Kesenjangan (gap) yang dirasakan adalah meskipun UKM telah mampu menunjukkan kontribusi dan jati dirinya sebagai pilar utama penopang perekonomian bangsa dengan ikut mendorong proses pemulihan ekonomi Indonesia, namun ternyata kontribusinya terhadap nilai ekspor Indonesia masih minim.

Minimnya kontribusi ekspor UKM Indonesia ini tentu saja dipengaruhi oleh banyak faktor. Beberapa temuan mengenai kebangkrutan perusahaan UKM pada saat UKM lainnya berjalan dengan sangat sukses (Tupamahu, 2010). Hal ini diantaranya disebabkan karena UKM harus bersaing dengan para pelaku bisnis dari seluruh penjuru dunia. UKM yang belum memiliki area domain pasar yang relatif stabil jelas tidak akan mampu dan tidak berdaya untuk bersaing di arena pasar yang terbuka, fair dan transparan. Di sisi lain, permodalan, penguasaan teknologi, kebiasaan berkompetisi secara internal, dan kemampuan merubah ancaman menjadi suatu peluang juga masih bagian dari kelemahan UKM kita yang pada dasarnya berhubungan dengan kemampuan strategik dari pemilik UKM itu sendiri untuk meningkatkan kinerja usahanya.

Hal ini membawa pemikiran lebih lanjut bahwa keberhasilan UKM ditentukan oleh kemampuan wirausaha (*entrepreneur*) dari pemilik dan pengelola UKM itu sendiri dalam menjalankan usahanya (Priyanto, 2004). Kewirausahaan juga membutuhkan kemauan untuk menghitung dan mengambil resiko. Agar usaha yang dijalankan tersebut dapat berhasil dengan baik, seorang entrepreneur diharapkan mempunyai kemampuan dalam menerapkan

keahlian wirausaha (*entrepreneur skill*) yang sejalan dengan konsep *entrepreneurial orientation* (EO)..

METODE PENELITIAN

Menurut Lee & Peterson (2000), proses *entrepreneurship* dilaksanakan meliputi metode, praktek, gaya pembuatan keputusan yang digunakan untuk mengambil tindakan secara *entrepreneur*. Keduanya menjelaskan bahwa perusahaan yang bertindak secara independen serta terdorong untuk melakukan pembaharuan (*innovativeness*), mengambil risiko (*risk-taking*), mengambil inisiatif (*proactiveness*) dan mau bersaing secara agresif di dalam pasar akan memiliki orientasi *entrepreneur* yang tinggi dan sebaliknya (Lee & Peterson, 2000).

Hal ini membawa kita memahami bahwa pada dasarnya kewirausahaan sangat erat terkait pada lingkungan, padahal perusahaan seperti UKM hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Misalnya lingkungan masyarakat perkotaan tentu saja berbeda dengan lingkungan masyarakat pedesaan. Namun kunci dari kewirausahaan adalah bagaimana kita mengendalikan risiko dengan berbagai perhitungan dan pemikiran. Pengembangan kewirausahaan telah menjadi salah satu prioritas dalam pembangunan dengan diterbitkannya Inpres No.4 tahun 1995.

Karena itu kinerja pengelolaan UKM ditentukan oleh karakter kewirausahaan pemilikinya. Observasi awal penulis memperlihatkan bahwa ciri dari pemilik UKM di Sulawesi Selatan lebih menonjolkan bisnis mereka sebagai perusahaan keluarga, di mana pengambilan keputusan di dominasi oleh pemilik/kepala keluarga tidak memiliki kemampuan strategik untuk memahami lingkungannya sehingga menyebabkan jaringan pemasaran yang lemah dan kurangnya akses kepada perbankan atau lembaga keuangan yang terkait.

Hal di atas ini akhirnya terkait dengan hambatan lainnya yaitu enggan lembaga keuangan memberikan bantuan keuangan kepada UKM dikarenakan UKM sulit ditentukan indikator kinerjanya (Kompas.Com, 2008). Untuk itu perlu dilakukan perumusan indikator yang melibatkan diri pemilik UKM, meskipun Sandbeg & Hofer (1987) dalam Lumpkin & Endogan (2006) menyatakan bahwa keterlibatan individu dalam pengelolaan UKM tidak dapat diprediksi. Hal ini bertentangan dengan pernyataan Lumpkin dan Dess (1996) yang mengatakan bahwa indikator kinerja sebagai pelaku UKM bisa diprediksi tetapi caranya dengan membedakan antara pengusaha dan bukan pengusaha. Penulis oleh karena itu memiliki *standing position* bahwa indikator kinerja UKM sebenarnya dapat ditentukan oleh karakteristik pemilik dan pengelola UKM dalam melakukan proses strategi yang mengarah pada pencapaian kinerja bisnis UKM sesuai dengan pernyataan dari Lumpkin & Dess (1996).

Permasalahan yang dihadapi oleh UKM di Indonesia sendiri menurut Prananingtyas (2001) diantaranya yakni berhubungan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen. SDM merupakan titik sentral yang sangat penting untuk maju dan berkembang. Sebagian besar UKM tumbuh secara tradisional. SDM UKM sebagian besar memiliki keterbatasan baik dari segi pendidikan formal maupun dari segi pengetahuan dan keterampilan. Keadaan ini menyebabkan motivasi berwirausaha menjadi tidak cukup kuat untuk meningkatkan usaha dan meraih peluang pasar. Dengan keterbatasan pendidikan tersebut, pada umumnya manajemen UKM dikelola dengan cara yang sederhana oleh keluarga, sehingga pengusaha UKM kurang mampu mengadministrasikan usahanya., biasanya turun temurun dan hanya memenuhi kebutuhan keluarga, sehingga pengusaha UKM kurang mempunyai kelembagaan yang kuat yang mempekerjakan tenaga keluarga.

Prananingtyas (2001) selanjutnya menyatakan bahwa dengan ciri usaha seperti ini maka asosiasi untuk UKMpun tidak tumbuh dengan baik, sebagian besar pengusaha UKM memiliki pendidikan yang rendah, kurang mempunyai kapasitas untuk bernegosiasi sehingga sulit untuk menyalurkan kepentingannya melalui organisasi. Kelemahan seperti ini

membentuk UKM kesulitan dalam menjalin akses kepada lembaga perbankan sebagai lembaga pendukung permodalan UKM. Dilain pihak aspek hukum untuk mengatur atau membangun UKM agar mampu membangun diri memenuhi kriteria sebagaimana disebut di atas masih kurang mendukung.

Hal ini lebih lanjut terungkap dalam penelitian yang dilakukan oleh Maupa (2004) dan diperkuat melalui penelitian baseline survey di Provinsi Sulawesi Selatan terhadap UMKM (Maupa, 2006) yang juga menyertakan UKM sebagai bagian dari sampelnya dimana ditemukan bahwa strategi perusahaan di UKM sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan yang sering berubah secara cepat. Hal ini membawa dampak kepada munculnya beberapa karakteristik lain yang sering kali dinilai sebagai kelemahan UKM, yaitu intensitas perubahan usaha sering terjadi sehingga sulit untuk membangun spesialisasi atau profesionalisme usaha dan ketidakstabilan mutu produk dan adanya sifat yang cenderung ingin mencari keuntungan jangka pendek sehingga seringkali sangat spekulatif, tiru meniru, situasi persaingan mengarah pada persaingan tidak sehat dan lain-lain sifat yang dapat merugikan usaha jangka panjang (Sadoko et al, 1995). Singkatnya, terdapat indikasi atau isu bahwa pemilik UKM tidak berwawasan strategis dalam mengelola usahanya dan karena itu tidak mempergunakan proses berpikir strategik sebagai bagian dari karakteristik kepribadiannya menjalankan usaha.

Hal ini mengarahkan kepada pemahaman bahwa pemilik UKM dituntut menjadi seorang yang memiliki wawasan umum yang paham bukan hanya pada perincian operasional pekerjaan tapi juga memiliki kemampuan berpikir strategik untuk menentukan ke arah mana usahanya bergerak. Namun demikian sayangnya perencanaan ke masa depan yang bersifat strategis serta memerlukan proses berpikir strategik, yang sangat dibutuhkan bagi suatu usaha untuk menghadapi persaingan dalam UKM hanya dilakukan setelah urusan sehari-hari terselesaikan (Stanworth & Gray, 1991).

Fenomena ini jelas bertentangan dengan hasil penelitian empirik yang menemukan bahwa terdapat tiga kondisi untuk berkembangnya UKM yakni: (1) kondisi yang berhubungan dengan pengusaha yaitu keterampilan dan sikap; (2) kondisi yang berhubungan dengan perusahaan yaitu struktur permodalan dan budaya perusahaan, dan (3) kondisi yang berhubungan dengan lingkungan yaitu pilihan strategi (McCormick, et al 1997). Cragg & King (1988) juga menambahkan bahwa karakteristik dari pemilik manajer perusahaan merupakan dasar penentu dari kinerja perusahaan, karakteristik perusahaan ini mempengaruhi lingkungan bisnis atau pasar, target perusahaan, keterampilan manajemen yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja pertumbuhan perusahaan.

Namun demikian, hasil penelusuran literatur kami menunjukkan bahwa ketersediaan bukti empirik mengenai determinan dari sisi pengusaha dan pemilik UKM yang memfasilitasi kinerja kewirausahaan masih sedikit. Oleh karena itu, identifikasi faktor-faktor keberhasilan individu merupakan tujuan utama dari penelitian yang akan dilakukan ini. Dengan demikian pada saat penulis menyelesaikan penelitian ini, penulis mengharapkan akan memberikan kontribusi data empirik kepada batang tubuh penelitian (*body of knowledge*) di bidang kewirausahaan. Kedua, melalui penelitian ini, penulis mengharapkan dapat merancang program-program kewirausahaan yang didasarkan atas bukti empirik sebelumnya, yang tidak akan hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga memberikan kontribusi kepada pengembangan perekonomian yang berkelanjutan. Untuk kepentingan inilah, maka berikut ini akan ditinjau secara ringkas konsep-konsep yang dipergunakan untuk menganalisis kinerja kewirausahaan.

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini pada dasarnya akan mencakup hubungan antara orientasi kewirausahaan (atau *entrepreneurial orientation – EO*) pada tingkat individual dan kinerja kewirausahaan itu sendiri. Drucker (1994) mengemukakan bahwa EO sebagai sifat, watak atau ciri-ciri yang

melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. Orientasi kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different thing*).

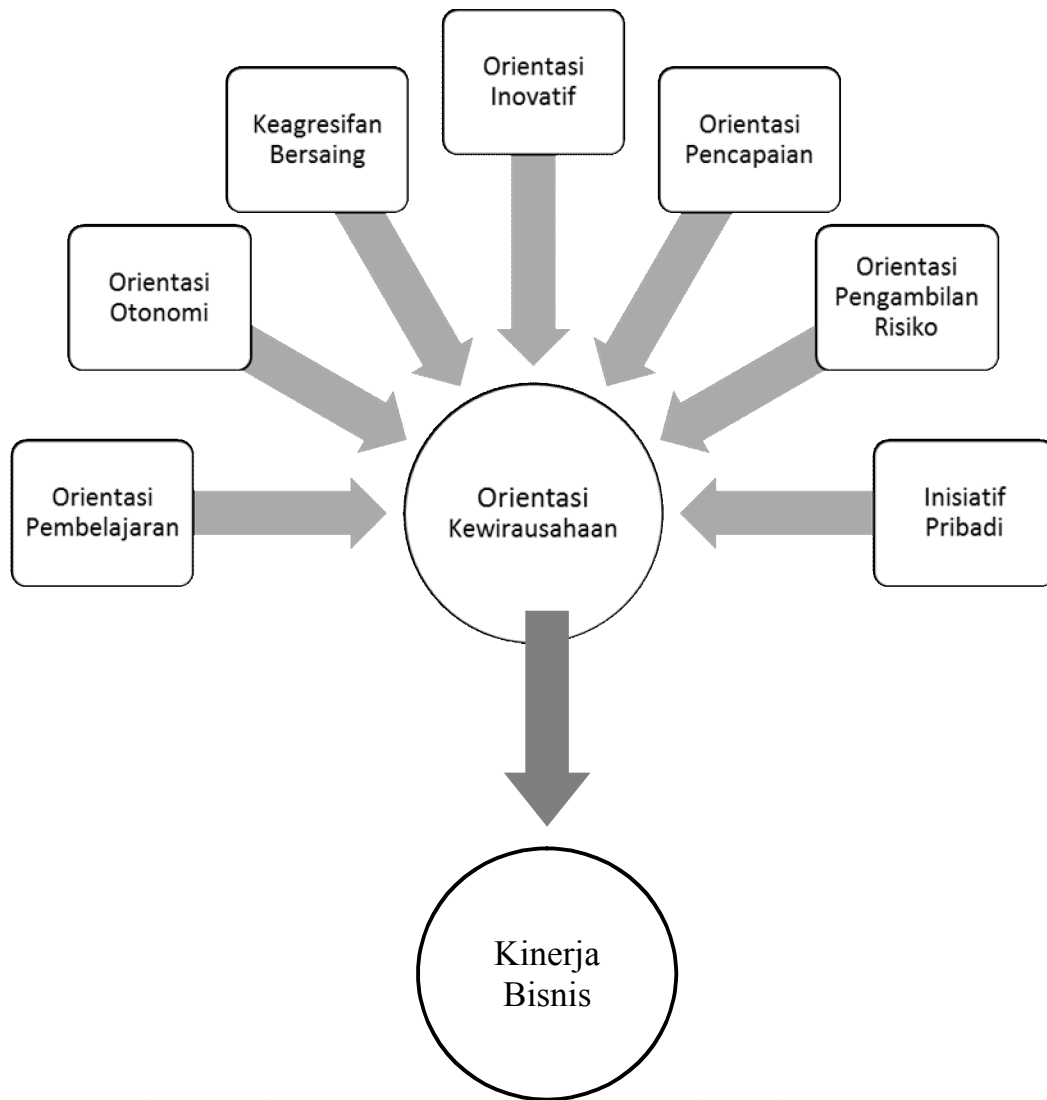
Dari beberapa pendapat ini maka konsep EO dapat disintesakan sebagai suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan selalu berorientasi kepada pelanggan. Pada hakekatnya orientasi kewirausahaan adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif.

Mengacu kepada Lumpkin & Dess (1996), dimensi EO terdiri dari lima dimensi yang membentuk karakter dan membedakan orientasi kewirausahaan yaitu; *autonomy, innovativeness, risk taking, proactiveness* dan *competitive aggressiveness*. Sementara Miller and Friesen (1982, dalam Reswanda, 2011) mengidentifikasi sebelas dimensi proses pembuatan untuk strategi orientasi kewirausahaan yang diantaranya yaitu *adaptiveness, analysis, integration, risk taking* dan *product market innovation*. Frederickson (1986, dalam Reswanda, 2011) mengajukan dimensi lain yaitu *proactiveness, rationality, comprehensiveness, risk-taking* dan *assertiveness*. Reswanda (2011) selanjutnya menguraikan bahwa Hart di tahun 1992 juga telah mengembangkan kerangka integratif dalam lima dimensi yaitu *command, symbolic, rational, transactive* dan *generative*, yang bahkan didahului lagi oleh Miles & Snow di tahun 1978 yang mempertimbangkan beberapa dimensi EO yang meliputi *prospectors, defenders, analyzers* dan *reactors*.

Memang penulis akui sangat banyak dimensi-dimensi yang mempengaruhi EO, namun sebagai langkah awal dalam bagian ini, penulis akan mendasarkan pemahaman akan pengertian Ekonom dari Austria mengenai wirausaha (Kirzner, 1997) dan kepada konsep Orientasi Kewirausahaan dari Lumpkin & Dess (1996) yang terdiri dari orientasi otonomi, keagresifan bersaing, orientasi inovatif, orientasi pengambilan risiko, dan kemampuan proaktif (atau inisiatif pribadi) yang juga terdapat dalam Covin & Slevin (1991) serta Miller (1983). Namun dalam rangka untuk mempertimbangkan keseluruhan spektrum dari tugas kewirausahaan, penulis juga akan menambahkan orientasi pembelajaran dan orientasi pencapaian. Untuk itu, maka Gambar 7 berikut mengilustrasikan model kami mengenai orientasi kewirausahaan ini dan hubungannya dengan keberhasilan bisnis.

Orientasi kewirausahaan individual melibatkan orientasi pribadi dari pemilik yang terkait dengan tugas-tugas dan tindakan-tindakan rutin sehari-hari yang dilakukan pemilik, dan memiliki kesesuaian dengan persyaratan kontekstual. Dengan demikian, dalam mengaplikasikan pendekatan yang berorientasi kepada kewirausahaan ini, penulis akan menganalisis variabel-variabel yang berhubungan dengan individu yang terdapat dalam ruang lingkup tugas dan perilaku kewirausahaan seperti yang dilakukan oleh Kanfer (1992) dibandingkan menganalisis sifatnya. Hal ini dilakukan karena orientasi berbeda dari sifat, di mana sifat adalah bersifat disposisional dan secara relatif stabil seiring berlalunya waktu dan berubahnya situasi (McRae et al, 2000).

Sifat berbeda dengan orientasi, karena orientasi terkondisi secara budaya dan dipengaruhi oleh konteks situasional (Thomas & Mueller, 2000). Lebih jauh, orientasi hampir sama dengan konteks yang dinamakan sebagai sikap, di mana orientasi termasuk komponen afektif (misalnya, menikmati situasi yang berisiko), komponen konatif (misalnya, bertindak dengan cara yang berisiko), dan komponen kognitif (misalnya, analisis risiko) seperti yang dinyatakan oleh Eagly & Chaiken (1993)

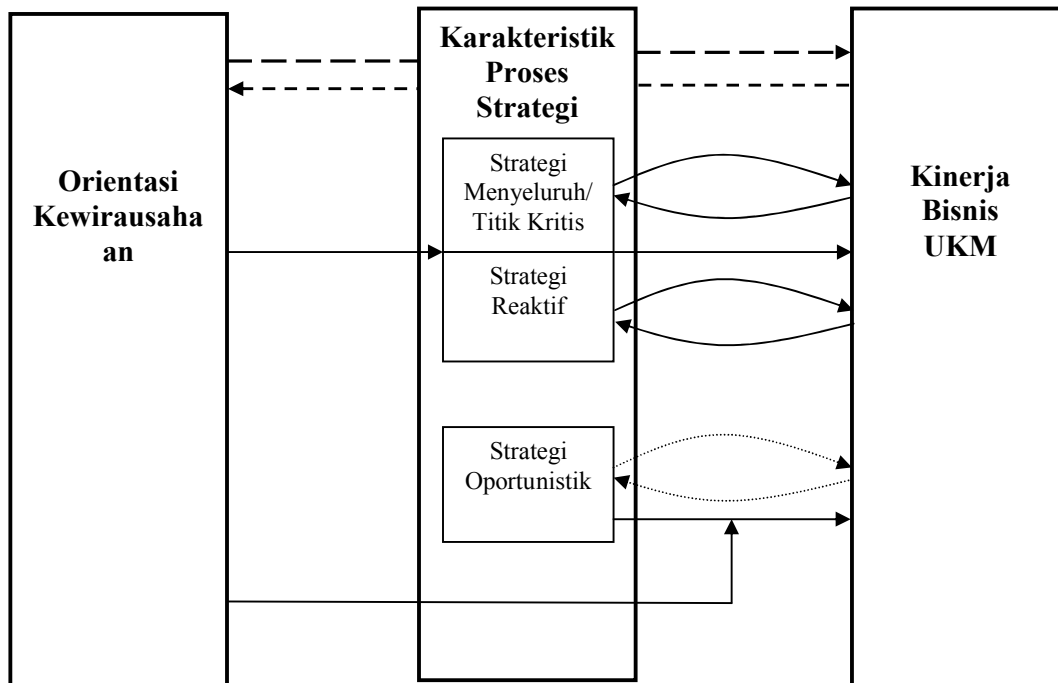


Gambar 7. Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis

Selanjutnya, meskipun sifat cenderung merupakan karakteristik pribadi yang tidak spesifik serta tidak stabil (misalnya, *conscientiousness*), dan sikap adalah sangat spesifik serta merupakan preferensi-preferensi evaluatif yang dapat diubah (misalnya, terhadap partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan). maka orientasi dapat dipandang memiliki *medium specificity* (Kanfer, 1992) atau dengan kata lain kondisi terjadinya orientasi tertentu hanya akan secara spesifik terjadi pada individu atau kelompok tertentu (misalnya, orientasi pembelajaran). Dan karena perhatian penelitian kami ini ialah untuk memprediksikan kinerja bisnis UKM, maka penggunaan orientasi ini diperlukan untuk mencakup tugas kewirausahaan yang terdapat pada situasi dan tempat kerja yang berbeda.


Pendekatan kewirausahaan yang didasarkan atas individual ini telah dikritik luas karena dikatakan tidak spesifik dan memiliki nilai eksplanatori yang kecil untuk menjelaskan perilaku kewirausahaan (Gartner, 1989; Low & MacMillan, 1988). Namun demikian menurut Kanfer (1992), konsep orientasi kewirausahaan dengan ciri-ciri *medium specificity* ini akan lebih dapat menjadi prediktor dari kinerja kewirausahaan dibandingkan konsep seperti sifat yang bercirikan *low specificity* atau tidak spesifik, ataupun sikap yang akan terlalu spesifik (*high specificity*) untuk digunakan dalam menjawab permasalahan kewirausahaan dalam ruang lingkup yang lebih luas (Korunka et al, 2003; Rauch & Frese, 2000).

Kembali kepada awal latar belakang ini, maka telah dikatakan bahwa ketersediaan bukti empirik mengenai determinan dari sisi pengusaha dan pemilik UKM yang memfasilitasi kinerja kewirausahaan masih sedikit. Oleh karena itu, penulis berkeinginan untuk memperluas kerangka penelitian teoritis mengenai kewirausahaan ini dengan mencakup karakteristik proses strategi dari pemilik UKM. Penelitian sebelumnya yang meneliti hubungan antara karakteristik proses strategi dari pemilik dengan kinerja bisnis telah ada, diantaranya dilakukan oleh Bandura (1978) mengenai determinisme timbal balik (*reciprocal determinism*) dan juga oleh Lindsey et al (1995) mengenai spiral menaik atau menurun (*up/downward spirals*). Dengan demikian, kita dapat mengasumsikan bahwa terdapat pengaruh kausal dari variabel individual terhadap kinerja bisnis serta pengaruh terbalik dari kinerja bisnis itu sendiri terhadap variabel individual. Dan oleh karenanya, kita perlu juga menganalisis pengaruh mediator dan moderator dari orientasi kewirausahaan serta karakteristik proses strategi terhadap kinerja kewirausahaan seperti terlihat dalam Gambar 8 ini.



Catatan: ----- mengindikasikan hubungan yang termediasi
 ----- mengindikasikan hubungan timbal balik yang tidak signifikan

Gambar 8. Hubungan Determinisme Timbal Balik antara Orientasi Kewirausahaan / Karakteristik Proses Strategi dengan Kinerja Bisnis

Hubungan timbal balik dengan arah panah  digambarkan terjadi antara karakteristik proses strategi dengan kinerja bisnis UKM terlihat pada Gambar 9. tersebut serta sesuai dengan hasil penelitian dari Bandura (1978). Secara keseluruhan, dugaan hubungan yang terjadi antara orientasi kewirausahaan serta karakteristik proses strategi dengan kinerja bisnis dalam Gambar 8 ini sesuai dengan *psychological action theory* yang mendefinisikan suatu tindakan strategi sebagai serangkaian cara untuk mencapai suatu tujuan yang harus diatur secara individual dalam rangka untuk menjadi efektif (Frese & Zaph, 1994; Miller et al, 1960). Freese et al (2000) selanjutnya juga membedakannya menjadi empat jenis karakteristik proses strategi yaitu strategi perencanaan menyeluruh (*complete planning*), perencanaan titik kritis (*critical-point planning*), oportunistik, dan reaktif.

Individu dengan karakteristik proses strategi perencanaan menyeluruh akan memiliki orientasi tujuan yang kuat, terlibat dalam aktivitas perencanaan jangka panjang top-down yang ekstensif, memiliki basis pengetahuan yang luas, sangat proaktif, dan secara relatif menunjukkan daya tanggap situasional yang kecil (Frese et al, 2000). Individu juga dikatakan memiliki sebuah model mental yang komprehensif dan secara inheren tertanam dalam dirinya, model mental ini mencakup proses tugas dan pengetahuan terperinci yang memungkinkan dirinya untuk mengantisipasi masalah-masalah dan peluang-peluang di masa yang akan datang (Kirzner, 1997).

Oleh karenanya, individu dengan perencanaan yang menyeluruh tidak hanya menelusuri lingkungan untuk mengetahui peluang-peluang yang sesuai dengan tujuan dan rencana jangka panjang mereka, tetapi mereka juga mengembangkan rencana cadangan apabila mereka meramalkan bahwa akan terjadi hal yang buruk di kemudian hari (Frese et al, 2000). Namun demikian perlu diingat bahwa daya tanggap situasional dalam bentuk adaptasi terhadap tujuan cenderung rendah pada individu ini.

Hal ini dikarenakan dengan berorientasi kepada tujuan dan melakukan perencanaan jangka panjang, maka individu tersebut harus berkomitmen secara pribadi (dari sisi waktu dan energi), serta juga melakukan investasi dari sisi keuangan terhadap pencapaian tujuannya tersebut. Investasi moneter dan non-moneter yang tinggi ini menyebabkan individu enggan untuk merubah tujuannya dan/atau struktur dasar dari rencananya, yang pada gilirannya dapat menjadi kelemahan dalam situasi di mana adaptasi untuk perubahan eksternal/lingkungan diperlukan. Terlepas dari hal ini, karakteristik perencanaan menyeluruh dapat lebih memberikan struktur kepada situasi yang terjadi secara proaktif, menghasilkan pengetahuan, dan memungkinkan individu mampu untuk menginterpretasikan situasi yang terjadi dengan tepat.

Selanjutnya, di dalam proses strategi yang bercirikan perencanaan titik kritis, maka individu hanya melakukan perencanaan untuk mencapai tujuannya bagi masalah-masalah paling penting dan diperkirakan dalam waktu dekat akan terjadi. Mereka hanya terlibat dalam perencanaan selanjutnya apabila hambatan kritis terjadi setelah mereka merencanakannya pada tahap awal. Karenanya, perencanaan titik kritis ialah bentuk perencanaan iteratif dan terlokalisasi (Sonnentag, 1998), di mana individu hanya akan melakukan perencanaan jika dipandang betul-betul diperlukan atau kritis.

Dibandingkan dengan perencanaan menyeluruh, individu yang melakukan perencanaan titik kritis juga berorientasi tujuan, meskipun jangka waktu perencanaannya kurang bersifat jangka panjang, basis pengetahuan mereka juga kurang lengkap, dan mereka lebih kurang proaktif (Frese et al, 2000). Sebagai hasilnya, mereka kurang terbatas dalam dalam menanggapi keadaan situasional dan mereka melakukan tindakan yang lebih berhati-hati dalam kaitannya dengan investasi pribadi dan keuangan dibandingkan individu yang memiliki karakteristik strategi perencanaan menyeluruh.

Kemudian, aspek yang paling nyata dan membedakan dari karakteristik proses strategi oportunistik ialah penelusuran proaktif untuk peluang-peluang dalam lingkungan yang diikuti oleh tindakan langsung. Meskipun strategi oportunistik ialah sangat aktif dalam mencari dan mengenali peluang-peluang, kemampuan proaktif ini rendah pada saat berkenaan dengan pra-perencanaan jangka panjang, perencanaan cadangan, dan keinginan untuk mempengaruhi lingkungan. Hal ini membawa penulis berpandangan sementara bahwa hubungan antara strategi oportunistik dengan kinerja bisnis bersifat tidak signifikan seperti tertera dalam Gambar 8, namun dapat menjadi mediator hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja bisnis UKM jadi berbeda dengan karakteristik proses strategi lainnya.

Hal ini menyebabkan individu yang menggunakan strategi oportunistik hanya terlibat dalam perencanaan jangka pendek yang sederhana, mereka dengan mudah akan mengabaikan tujuan mereka sebelumnya jika peluang yang lebih baik muncul, mereka juga memiliki basis pengetahuan yang sedang-sedang dan cenderung sempit, dan akhirnya mereka sangat responsif terhadap situasi (Frese et al, 2000). Keunggulan dari strategi oportunistik terletak pada kemampuan untuk mengeksploitasi semua peluang yang tersedia, sehingga ekonomis dari sisi perencanaan dan memiliki daya tanggap yang fleksibel terhadap tuntutan dari pasar. Namun demikian, kekurangannya ialah bahwa individu yang menggunakan strategi oportunistik dapat saja membuang-buang energi mereka, dapat kehilangan arah tujuan mereka, tidak melanjutkan strategi yang telah direncanakannya, dan tidak meluangkan waktu dan usaha yang cukup ke dalam pengembangan bisnis jangka panjang.

Dibandingkan dengan tiga karakteristik proses strategi sebelumnya, maka karakteristik strategi reaktif tidak mengambil sikap proaktif. Individu yang menggunakan karakteristik strategi reaktif tidak berusaha untuk mempengaruhi keadaan, tetapi diarahkan oleh situasi dan kondisi itu sendiri. Individu juga tidak berorientasi tujuan, tidak melakukan perencanaan sebelumnya, memiliki basis pengetahuan yang terbatas, tidak proaktif, dan pada

dasarnya diarahkan oleh tuntutan situasional (Frese et al, 2000). Penggunaan strategi reaktif dapat, sebagai contohnya menjadi cara untuk sekedar menduplikasi produk pesaing atau hanya untuk melakukan perubahan jika diharuskan oleh pengaruh dari luar (misalnya, dengan membentuk organisasi yang dapat mendukung usaha kecil, pelanggan, atau pemasok).

Karakteristik proses strategi yang akan menjadi variabel mediator dalam penelitian ini selanjutnya dapat dipahami bersifat independen dari kandungan atau konten strategi. Ini dikarenakan karakteristik proses strategi tersebut sekedar merupakan perincian tindakan atau *action templates* (van Gelderen et al, 2000) yang dipergunakan dalam beragam situasi dan membantu akal manusia untuk mengatasi kapasitas pengolahannya yang terbatas (Frese & Zapf, 1994; Kahneman, 1973).

Dengan demikian, setiap kandungan strategi dapat diimplementasikan dengan menggunakan jenis apapun dari karakteristik strategi. Apabila konten strategi sebagai contoh adalah untuk mendiversifikasikan rangkaian produk, maka perencanaan strategi menyeluruh akan melibatkan analisis mendalam akan kompetensi inti dan sumber daya organisasi, kemungkinan-kemungkinan pasar dan pemasaran, aktivitas pesaing, ketersediaan peralatan dan pasokan, dan pembiayaan jangka panjang. Sedangkan tergantung kepada keadaan bisnis, maka strategi perencanaan titik kritis akan berfokus kepada masalah yang paling mendesak, sebagai contoh untuk menemukan bahan baku dengan harga paling rendah.

Di sisi lain dengan strategi oportunistik, maka individu akan merasa lebih baik langsung menangkap setiap peluang diversifikasi jika memungkinkan. Dengan strategi oportunistik pula, suatu produk yang nampaknya menarik akan diperkenalkan tanpa terlebih dahulu menganalisis pasar, peralatan akan langsung dibeli pada saat ditawarkan dengan tingkat harga yang baik tanpa sebelumnya memastikan adanya sumber bahan baku yang layak. Akhirnya, penggunaan strategi reaktif akan menyebabkan individu menunggu dan hanya memperkenalkan produk baru apabila produk tersebut telah berhasil diperkenalkan oleh pesaing atau apabila pelanggan secara spesifik memintanya.

Lebih lanjut beberapa hasil penelitian menyatakan keberhasilan kinerja usaha ditentukan *entrepreneurial orientation*. Miller (1987) menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang berkewirausahaan adalah perusahaan yang melakukan inovasi pasar - produk, melakukan usaha/venture yang berisiko dan menjadi yang pertama berhasil mendapatkan inovasi yang proaktif sehingga mengalahkan pesaing-pesaingnya. Dengan menggunakan definisi ini, para peneliti masalah kewirausahaan mencetuskan istilah orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation* atau EO) untuk menggambarkan sebuah himpunan yang relatif konsisten yang terdiri dari kegiatan-kegiatan atau proses-proses yang saling terkait (Lumpkin & Dess, 1997; Miles & Arnold, 1991; Moris & Paul, 1987; Smart & Conant, 1994).

Selain itu, orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap kinerja dan didefinisikan sebagai ukuran majemuk (*compound*) atau gabungan dari beberapa komponen yang selain mencakup dimensi-dimensi pertumbuhan, juga mencakup kinerja keuangan (Wiklund, 1999). Hal ini membawa pada dikenalnya keberanian mengambil resiko, inovasi, dan sikap proaktif akan dapat membuat perusahaan-perusahaan kecil mampu mengalahkan pesaing – pesaing mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan latar belakang di atas, terutama untuk mengisi kesenjangan bukti empirik mengenai (1) determinan dari sisi pengusaha dan pemilik UKM yang memfasilitasi kinerja kewirausahaan terutama dari sisi karakteristik proses strategi si pemilik dan pengelola UKM dan (2) indikator kinerja UKM dari sisi karakter pemilik dan pengelola UKM serta fenomena dan isu yang menyatakan bahwa pemilik UKM tidak memiliki proses berpikir strategik. Oleh karena penelitian ini difokuskan kepada UKM di Sulsel, maka akan menggunakan populasi UKM yang telah terdaftar pada Dinas Koperasi & UMKM Provinsi

Sulawesi Selatan yang dapat diakses melalui situs <http://www.kumkm-sulsel.info/data-ukm> yang totalnya mencapai 299 UKM pada berbagai sektor usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), hal. 888-918.
- Buchari, A. (2004). *Kewirausahaan, Edisi Revisi*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (1978). The self-system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33(4), hal. 344-358.
- Birch, D. L. (1987). *Job creation in America*. New York: Free Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. Dalam R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, & K. H. Vesper (Editor), *Frontiers of entrepreneurship research - 1986* (hal. 628-639). Wellesley, MA: Babson College.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, hal. 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, hal. 7-25.
- Cragg, P.B. & King, M. (1988). Organizational Characteristics and Small Firms, Performance Revisited, *Enterprise Theory and Practice*, Winter, hal. 49-64.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configural models. *Strategic Management Journal*, 18(9), hal. 677-695.
- Drucker, P. F. (1994). *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*, Jakarta Gelora Aksara. Erlangga.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.

- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. Dalam B. M. Staw & R. M. Sutton (Editor), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, hal. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. Dalam H. C. Trinadis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Editor), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2 ed., Vol. 4). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Frese, M., van Gelderen, M., & Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*, 38(2), hal. 1-18.
- Gartner, W. B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 12(2), hal. 47-68.
- Hidayat (2002). *Seminar Usaha Kecil dan Menengah*. Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti. Jakarta.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. Dalam C. L. Cooper & I. T. Robertson (Editor), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 7, hal. 1-54). Chichester: Wiley.
- Kiggundu, M. N. (1988). Africa. Dalam R. Nath (editor), *Comparative Management* (hal.169-243). Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(March), hal. 60-85.
- Koo, H. (1976). Small entrepreneurship in a developing society: Patterns of labor absorption and social mobility. *Social Forces*, 54(4), hal. 775-787.
- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., & Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the start-up process: A configurational approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, xxxxxxxx
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20(3), hal. 645-678.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation - a 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), hal. 705-717.
- Low, M. B., & MacMillan, B. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), hal. 139-162.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), hal. 135-172.
- Maupa, H. (2004). *Faktor-Faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Maupa, H. (2006). *Baseline Survey UMKM Provinsi Sulsel Tahun 2006*. Penelitian. LPM-Unhas.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebickova, M., Avia, M. D., Sanz, J., Sanchez-Bernados, M. L., Kusdil, M. E., Woodfield, R., Saunders, P. R., & Smith, P. B. (2000). Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1), hal. 173-186.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- McCormick, D., Kinyanjui, M.N. & Ongile, G. (1997). Growth and Barriers to Growth Among Nairobi's Small and Medium Size Garment Producers. *World Dev.*, 25(7), hal. 1095-1110.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), hal. 770-791.
- Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), hal. 1389-1409.
- Miller, G. A., Galanter, E., & Pribram, K. H. (1960). *Plans and the Structure of Behavior*. London: Holt.
- Mudrajad, K. (2000). *Usaha Kecil di Indonesia: Profil, Masalah, dan Strategi Pemberdayaan*. Desember.
- Prananingtyas, P. (2001). *Pembaharuan Peraturan Perundang-Undangan Mengenai Usaha Kecil dan Menengah Indonesia*, makalah, Seminar "Kajian Peraturan Perundang-undangan tentang Pengembangan UMKM Menengah" pada tanggal 26 Juli 2001 di Jakarta, Indonesia, yang disponsori oleh Proyek Partnership for Economic Growth (PEG).
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. Dalam C. L. Cooper & I. T. Robertson (Editor), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 15, hal. 101-142). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Reswanda (2011). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasi, Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan dan Kinerja Usaha pada UMKM Kerajinan Kulit Berorientasi Ekspor di Sidoarjo, *Journal of Small Business Management*, Maret 2011, Universitas Negeri Jogjakarta.

- Sadoko, I., Maspiyati & Haryadi, D. (1995). *Pengembangan Usaha Kecil: Pemihakan Setengah Hati*, Penerbit Yayasan AKATIGA, Bandung.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), hal. 13-28.
- Seibel, H. D. (1989). Linking informal and formal financial institutions in Africa and Asia. Dalam J. Levitsky (editor), *Microenterprises in Developing Countries*. London: IT Publications.
- Stanworth, J. & Gray, C. (Editors) (1991), *Bolton 20 Years On: The Small Firm in the 1990s*, Paul Chapman, London.
- Suci, R.P. (2008). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis terhadap Kinerja: Studi Kasus UKM Bordir di Jawa Timur. Disertasi. Program Pascasarjana, Universitas Airlangga. Surabaya.
- Sonnentag, S. (1998). Expertise in professional software design: A process study. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), hal. 701-715.
- Thomas, A. S., & Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), hal. 287-301.
- van Gelderen, M., Frese, M., & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15, hal. 165-181.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation — performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall), hal. 37-48.
- .