

# **Analisis Karakteristik Organisasi dan Gaya Manajemen serta Pengaruhnya terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Usaha Kecil Sandang di Jawa Timur)**

**Sri Muljaningsih**

Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jawa Timur

**Djumilah Zain**

**Kusuma Ratnawati**

**Made Sudarma**

Universitas Brawijaya

***Abstract:** Many companies have been affected by the economic crisis, including high inflation rates, large number of bankrupt companies that lead to fire the employees and the choice of big companies to become small industry that incompete to improve the performance in terms of the increase in sales and profitability. Based on this fact, purpose of this research is to identify and measure (1) the influence of Organization Characteristics towards Entrepreneurial Orientation, (2) the influence of Organization Characteristics towards Company's Performance, (3) the influence of Management Style towards Entrepreneurial Orientation, (4) the influence of Management Style towards Company's Performance, and (5) the influence of Entrepreneurial orientation toward Company's Performance. Using 169 small industries from 7 (seven) cities/regencies in East Java with 135 respondents as the samples, and Structural Equation Modeling (SEM) with the support of AMOS Ver. 5.0 in analyzing data, we find that the organization characteristics as reflected in a good communication between employers and employee and also constant monitoring to the employees' work improvement increase the sales growth and the accuracy in taking risks. However, organization characteristics can indirectly influence the company's performance without high entrepreneurial orientation. On the other hand, the opportunity given to the employees to be more innovative can increase their sense of belonging and commitment to increase the employees' performance. Besides, high entrepreneurial orientation can intensify the competition spirit so aggressive that manager is more innovative and proactive in taking business opportunities which affect the improvement of business. The performance of small industries in East Java is not only succeeded by team work but also by the leadership which can approach the employees to be more responsible to their work.*

***Keywords:** Organization Characteristics, Management Style, Entrepreneurial Orientation and Performance.*

Krisis moneter yang melanda Indonesia pada pertengahan 1997 dan kemudian telah meluas menjadi krisis ekonomi, ditandai dengan merosotnya nilai tukar rupiah dan membungungnya inflasi. Merosotnya nilai tukar rupiah menyebabkan harga-harga kebutuhan pokok melonjak sehingga mendorong tingkat inflasi

cukup tinggi. Krisis ini juga berdampak nyata pada pertumbuhan ekonomi terutama dibidang ketenagakerjaan, karena dengan laju pertumbuhan ekonomi menurun maka dapat dipastikan banyak pekerja kehilangan pekerjaan atau meningkatnya pemutusan hubungan kerja (PHK) sebagai akibat perampangan bahkan sampai pada penghentian kegiatan usaha. Dampak berat krisis moneter yang sangat dirasakan oleh Usaha Besar beraset miliaran hingga trilyunan rupiah ternyata hampir tidak dirasakan oleh sektor Usaha Kecil (*Small Business*). Dari sisi produksi,

---

#### **Alamat Korespondensi:**

*Sri Muljaningsih, FE UPN V Jatim Jl. Raya Rungkut Madya-Gumung Anyar Surabaya, Telp. (031) 8722432*

krisis ekonomi dapat menjadi dorongan positif bagi pertumbuhan produk Usaha Kecil. Efek positif ini di dapat melalui pasar tenaga kerja (*labour market effect*) karena pertumbuhan jumlah unit usaha, jumlah pekerja dan pengusaha baru khususnya di Usaha Kecil. Ini menunjukkan bahwa setelah krisis telah terjadi pergeseran komposisi tenaga kerja dari sektor formal pada Usaha Besar ataupun Usaha Menengah ke Usaha Kecil ditandai dengan banyaknya mantan karyawan melakukan kegiatan ekonomi apa saja dan dapat dikerjakan dengan modal dan sumber daya lainnya yang dimiliki saat itu, termasuk membuka Usaha Kecil sendiri ataupun bekerja di Usaha Kecil milik orang lain (Tambunan, 2002:13). Selain itu, gerak sektor Usaha Kecil dengan mudah beradaptasi terhadap permintaan pasar menjadi keunggulan tersendiri mengingat tingginya kandungan lokal pada faktor produksi mereka, baik pada penggunaan bahan baku maupun modal serta umumnya usaha tersebut berbasis pada kebutuhan dasar masyarakat secara luas.

Dorongan positif lainnya dari sisi penawaran adalah munculnya keinginan Usaha Besar untuk melakukan mitra usaha dengan usaha kecil karena adanya peningkatan biaya *overhead* dan biaya produksi sebagai akibat depresiasi nilai tukar rupiah terhadap dolar AS dan menjadikan harga-harga impor dalam rupiah sangat tinggi. Hal ini memaksa usaha besar untuk merevisi kembali strategi bisnis mereka, yang salah satu perubahannya adalah melakukan aliansi strategis dengan usaha kecil misalnya melalui sistem sub kontrak (Tambunan, 2002:13).

Perkembangan Usaha Kecil merambah di berbagai wilayah di Indonesia. Namun, perkembangan

pesat terjadi terutama di Pulau Jawa karena kegiatan ekonomi nasional berpusat di Jawa dengan penduduk melebihi dua pertiga total penduduk Indonesia. Daya tarik lainnya yaitu akses dan fasilitas untuk pengembangan kegiatan ekonomi di Pulau Jawa jauh lebih baik dibandingkan pulau-pulau lain di luar Jawa. Pertumbuhan perekonomian ini salah satunya didorong oleh perkembangan usaha kecil sandang. Usaha kecil sandang telah berkembang sejak beberapa dekade lalu. Masyarakat Indonesia telah mengenal dan menggunakan produk sandang baik dalam coraknya yang tradisional maupun yang modern. Usaha Kecil sandang di Jawa Timur pada umumnya bermula dari skala rumahan, lama kelamaan berubah menjadi industri kerajinan yang berorientasi bisnis, dan kemudian berhasil menembus pasar Jakarta, Bandung, Surabaya, dan beberapa kota besar di Sumatera serta Kalimantan dan Sulawesi. Bukan hanya sekedar memenuhi kebutuhan lokal, tetapi sebagian perajin berhasil mengekspor produknya ke Jepang, Amerika, Belanda dan pasar Eropa. Macam-macam jenis yang termasuk sandang dan diproduksi di Jawa Timur diantaranya adalah batik di Tanjung Bumi, Bangkalan-Madura, sarung tenun dan songkok di Kabupaten Gresik serta sepatu, tas dan koper di Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Mengingat jenis produk ini sangat dipengaruhi oleh selera konsumen serta perubahan waktu maupun model, maka perkembangan usaha kecil sandang di Jawa Timur mengalami perkembangan pesat, baik menyangkut rancangan, penampilan, corak dan kegunaannya yang disesuaikan dengan permintaan dan kebutuhan pasar baik dalam maupun luar negeri. Potensi ini tentunya perlu dukungan dan bantuan pemerintah serta pihak-pihak terkait

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Pengusaha Kecil di Jawa Timur Tahun 1994–2008.

Tahun	Jumlah Pengusaha Kecil (Unit)	Perkembangan (%)
1994	469.814	-
1995	479.838	2,09
1996	480.165	0,07
1997	488.124	1,63
1998	615.632	20,71
1999	598.637	-2,84
2000	586.546	-2,06
2001	609.421	3,75
2002	622.226	2,06
2003	628.448	0,99
2004	634.578	0,97
2005	646.928	1,91
2006	658.434	1,75
2007	679.556	3,11
2008	686.756	1,05

(Sumber: BPS Propinsi Jatim (2009))

lainnya terutama di era otonomi daerah, karena perkembangan jumlah pengusaha kecil terus bertambah.

Dengan berkembangnya jumlah usaha kecil di Jawa Timur rata-rata 18.000 pertahun, belum lagi usaha-usaha mikro yang diperkirakan tumbuh dengan cepat serta membanjirnya produk-produk impor (Cina, Korea) menimbulkan masalah sulitnya usaha kecil sandang untuk bertahan, apalagi berkembang. Muncul pula pesaing baru dari negara-negara sedang berkembang yang memiliki ketersediaan bahan baku, upah kerja rendah (seperti India, Pakistan, Bangladesh, Srilanka dan Vietnam). Dengan keunggulan yang mereka miliki negara-negara tersebut memiliki daya saing lebih baik. Fenomena lain adalah terjadi perubahan perilaku industri ke pedagang karena para wirausaha kecil tidak lagi melakukan aktivitas produksi tetapi memasok produk-produk dari luar yang jauh lebih murah sehingga menimbulkan adanya *de industrialisasi* (Depperindag, 2004).

Dari hasil wawancara pendahuluan, menunjukkan lebih kurang 50% pengusaha menyatakan adanya tekanan yang dihadapi yaitu kesulitan dalam mengembangkan usaha kecil yang disebabkan karena persaingan. Adanya pasar bebas mengakibatkan persaingan dalam industri meningkat (Disperindag, 2005).

Apabila dikaji lebih mendalam tentang kinerja usaha kecil sebenarnya bertumpu pada tiga faktor utama dan kemudian menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini yaitu orientasi kewirausahaan, gaya manajemen dan karakteristik organisasi. Temuan-temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja usaha kecil mempunyai hubungan dengan kemampuan wirausahawan yang mempunyai dimensi-dimensi khusus. Beberapa studi empiris mendefinisikan orientasi kewirausahaan dengan menggunakan dimensi inovatif, proaktif, pengambilan resiko dan agresifitas bersaing (Lumpkin dan Dess, 1996).

Penelitian lain membuktikan bahwa kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh gaya manajemen karena perusahaan menyadari pentingnya menyesuaikan perubahan gaya (cara) mengelola agar tetap sukses terutama dilihat dari kinerja perusahaan (Timpe, 2002).

Juga sebagian peneliti mengatakan bahwa kinerja dari usaha kecil bisa lebih baik tergantung kepada interaksi antar individu untuk saling meningkatkan komunikasi baik dalam kemampuan belajar maupun ketrampilan masing-masing individu yang akan

membangun karakteristik organisasi dengan dimensi keterbukaan komunikasi, dukungan organisasi, kontrol formal dan kerja tim (Antoncic dan Zorn, 2004). Peneliti dengan sengaja menggunakan komponen yang unik untuk diteliti yaitu karakteristik organisasi, karena usaha kecil merupakan usaha umumnya dicirikan dengan perusahaan yang tenaga kerjanya menggunakan keluarga sendiri dan lingkungan sekitarnya dengan azas kekeluargaan.

Adanya beragam pendapat yang mengkaitkan keberhasilan usaha dengan faktor-faktor penyebabnya menjadikan suatu perbedaan. Perbedaan ini menimbulkan celah penelitian karena terdapat pertanyaan yang belum terjawab. Oleh karena itu, posisi penelitian ini bermaksud melengkapi dan mengisi celah penelitian yaitu: Bagaimana model hubungan antara kinerja usaha dengan orientasi kewirausahaan, gaya manajemen, dan karakteristik organisasi? Apakah dengan orientasi kewirausahaan yang semakin baik memperkuat hubungan gaya manajemen terhadap kinerja? Dan Apakah orientasi kewirausahaan merupakan variabel yang memediasi hubungan antara karakteristik organisasi dan gaya manajemen dengan kinerja? Pertanyaan-pertanyaan tersebut belum terjawab secara tuntas.

Usaha kecil merupakan sebuah usaha dengan kriteria manajemennya bersifat independen, modal dipasok dan kepemilikan dipegang oleh seorang individu atau sebuah kelompok kecil, wilayah operasinya pada dasarnya bersifat lokal, usahanya kecil jika dibandingkan dengan unit-unit terbesar dalam bidang tersebut.

*Small Business Administration* (SBA) yang dibuat oleh Small Business Act tahun (2000), menyatakan bahwa usaha kecil adalah usaha yang dimiliki dan dijalankan secara mandiri, relatif lemah dalam bidang operasinya dan dijalankan untuk mendapat keuntungan.

Pengertian usaha kecil di Indonesia sampai saat ini menyimpan kontroversi yaitu terlihat dari beragamnya definisi yang dikeluarkan oleh sejumlah institusi. Ketidaksamaan ukuran ini berimplikasi luas terhadap usaha kecil, sehingga dalam menyebut usaha kecil di Indonesia dilihat dari segi jumlah tenaga kerja yaitu Usaha Rumah Tangga dengan tenaga kerja kurang dari antara 5–19 orang, dengan asset antara 50 juta rupiah–500 juta rupiah.

Setiap usaha atau perusahaan kecil atau berskala besar dalam pengelolaannya perlu menerapkan prinsip-prinsip manajemen. Pemikiran awal Henry Fayol tentang manajemen, menyatakan bahwa manajer-manajer melaksanakan sejumlah fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, staffing, budgeting, koordinasi dan pengendalian (Cunningham dan Lischeron, 1991:51). Teori manajemen kemudian berkembang dengan menyatakan bahwa wirausaha (entrepreneur) adalah seseorang yang mengorganisasi atau mengelola sebuah bisnis dengan resiko untuk mendapatkan laba (Cunningham dan Lischeron, 1991: 51) menggambarkan wirausahawan (*entrepreneur*) selain berkaitan aspek pengambilan resiko, fungsi *entrepreneur* meliputi supervisi, control, dan pemberian arah (petunjuk) bagi perusahaan. Konsep manajemen menurut Antoncic (2000:18) pada dasarnya tentang kapabilitas yang berhubungan dengan kombinasi-kombinasi sumber daya dan aktivitas yang mampu menghasilkan rantai nilai bisnis bagi organisasi, sedang *organizational learning* adalah upaya mengumpulkan dan meningkatkan pengetahuan dan perbaikan organisasi secara rutin atau berkala.

Yuan (1998) berpendapat bahwa karakteristik organisasi meliputi komitmen organisasi dan hubungan teman sekerja dan supervisor yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari penelitian tersebut akan mengambil inti karakteristik organisasi yaitu menunjukkan bahwa terjadi hubungan komunikasi antara teman sekerja (*co-worker*) dan supervisor.

Karakteristik organisasi menurut penelitian yang dilakukan oleh Antoncic dan Hisrich (2000:44) memiliki indikator-indikator yaitu komunikasi, kontinuitas monitoring, dukungan organisasi, lingkungan dan karakteristik jaringan. Keterbukaan komunikasi sebagai sarana penyebaran (pertukaran) informasi dapat didaya gunakan sebagai suatu elemen kritis bagi organisasi untuk berinovasi (Kanter, 1984; Pinchot, 1985 dalam Antoncic dan Hisrich, 2000).

Komunikasi dalam arti kualitas dan kuantitas dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi keberhasilan inisiasi dan implementasi kewirausahaan (Zahra, 1991). Kontinuitas *monitoring*, pada level intra organisasi (perusahaan) dapat memberikan keuntungan bagi kewirausahaan. Kontinuitas *monitoring* berkaitan dengan pelaksanaan tentang aturan-aturan, tujuan, prosedur dan regulasi yang secara

spesifik menggambarkan pola perilaku yang diinginkan, maka kontinuitas *monitoring* penting bagi produsen kewirausahaan (Kanter, 1989; Kuratko, 1993). Dukungan organisasi dalam arti ketersediaan sumberdaya diidentifikasi sebagai penggerak penting bagi aktivitas kewirausahaan termasuk ketersediaan sumberdaya keuangan untuk kelancaran aktifitas usaha telah menjadi perhatian khusus (Pinchot, 1985 dalam Antoncic, 2000) Antoncic dan Hisrich (2000; 2001) membuktikan pada kajian empirisnya dari hubungan tersebut, sekaligus menemukan hubungan yang positif antara karakteristik organisasi dengan kinerja perusahaan (pertumbuhan dan profitabilitas) dan dimediasi oleh kewirausahaan. Sejalan dengan penelitian Antoncic dan Zorn (2004) yang menghasilkan kesimpulan sama bahwa orientasi kewirausahaan menjadi mediator kuat bagi hubungan antara karakteristik organisasi dan kinerja.

Mengutip pendapat Lumpkin dan Dess (1996), Wiklund dan Sheperd (2005:74) berpendapat "*Entrepreneurial orientation to a firm's strategic orientation, capturing specific entrepreneurial aspect of decision-making styles, methods and practices*".

Kewirausahaan berkaitan dengan orientasi strategi perusahaan, mencakup aspek-aspek spesifik kewirausahaan dari gaya, metode dan praktek-praktek pengambilan keputusan.

Dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan secara individu berpengaruh terhadap kinerja (Lumpkin dan Dess, 1996). *Pertama*, Inovasi berhubungan dengan keinginan untuk mendukung kreatifitas dan eksperimentasi dalam upaya memperkenalkan produk atau jasa baru, dan hal-hal baru untuk mengembangkan proses baru. Inovatif merefleksikan suatu cara yang penting di mana organisasi memanfaatkan peluang-peluang baru. Sebagai perusahaan yang bergerak lebih dahulu terhadap akses pasar, perusahaan dapat mengendalikan pasar dengan mendominasi saluran distribusi. Dengan memperkenalkan produk atau jasa lebih cepat dari pesaing, perusahaan dapat menetapkan standar-standar industri, hal ini dapat membantu perusahaan tersebut dalam meningkatkan kinerjanya (Jambulingan, *et al.*, 2005:26). *Kedua*, Proaktif adalah upaya pencarian peluang, melihat perspektif kedepan yang meliputi pengenalan produk atau jasa baru lebih didedan dari pesaing dan bertindak mengantisipasi

permintaan masa yang akan datang dengan menciptakan perubahan. Venkatraman (1989:947) mendefinisikan proaktif berkaitan dengan proses perusahaan yang bertujuan antisipasi dan bertindak pada kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang. Zahra dan Covin (1995:48) menjelaskan bahwa sikap proaktif perusahaan dapat menargetkan segmen-segmen pasar premium. Mendapatkan harga lebih tinggi dan bergerak lebih cepat dari pesaing bila perusahaan memonitor perubahan-perubahan pasar dan menanggapi dengan cepat melalui penetapan strategi perusahaan yang didasarkan pada perubahan pasar, akan dapat memanfaatkan peluang-peluang yang timbul. *Ketiga*, Agresifitas bersaing (*Competitive Agressiveness*) menunjukkan hasrat perusahaan secara langsung dan intens menantang pesaing-pesaing untuk memasuki dan mengembangkan posisi pasar (Lumpkin dan Dess, 1996:434). Agresifitas bersaing merefleksikan intensitas usaha perusahaan menghadapi persaingan dalam industri yang dicirikan dengan kekuatan respon terhadap tindakan pesaing. Dengan demikian, sikap proaktif dan agresifitas bersaing berhubungan dengan kinerja melalui cara yang berbeda. *Keempat*, Pengambilan resiko (*risk taking*) berarti suatu kecenderungan melakukan tindakan spekulatif pada pasar baru yang telah dikenal, komitmen pada penggunaan sumberdaya untuk pekerjaan dengan hasil yang tidak pasti. Wiklund (1998) berpendapat bahwa pengambilan resiko berhubungan dengan komitmen bahwa sumberdaya digunakan pada proyek-proyek di mana biaya kegagalan tinggi yang menunjukkan pula bahwa hasil proyek tersebut tidak diketahui. Pengambilan risiko berhubungan dengan kecenderungan perusahaan melaksanakan proyek-proyek beresiko dan merefleksikan preferensi manajer pada tindakan berani untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, keinginan pengambilan resiko akan mendorong perusahaan untuk mengembangkan dan melahirkan ide-ide baru untuk menghasilkan produk.

Berbagai penelitian di atas menghasilkan kesimpulan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti pembentukan orientasi kewirausahaan yang positif dalam dimensi inovatif, proaktif, pengambilan resiko dan agresifitas bersaing akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Para peneliti menetapkan bahwa orientasi kewirausahaan pada tingkat tinggi

melahirkan kinerja yang tinggi (Wiklund dan Sheperd, 2005; Wiklund, 1999; Covin dan Zahra, 1995; Zahra, 1991). Orientasi Kewirausahaan ditemukan berasosiasi dengan pertumbuhan dan profitabilitas (Covin dan Zahra, 1995; Zahra dan Garvis, 2000; Antoncic dan Hisrich, 2001; Wiklund dan Sheperd, 2005).

Gaya manajemen merupakan seperangkat pengoperasian dan kombinasi dari filosofi manajemen yang menjadi kunci bagi pengambil keputusan (Benfari, 2002). Gaya manajemen juga diistilahkan untuk mengetahui bagaimana manajemen itu dilakukan oleh seorang manajer yang tergantung selera secara personal (Amstrong, 2005). Dalam rangka melaksanakan tugasnya manajer harus dapat menunjukkan gaya yang selaras dengan kinerja karyawan yang baik. Jika karyawan penuh komitmen, mereka bergairah melaksanakan permintaan manajer dan berusaha semaksimal mungkin.

Deshpande, *et al.* (1993) menjelaskan empat gaya manajemen yang berbeda, yaitu *Adhocracy-Type*, *Clan-Type*, *Hierarchy-Type* and *Market-Type*. Masing-masing tipe mempunyai ciri-ciri tersendiri. Penelitian ini mengacu pada model gaya manajemen dengan pendekatan tipe *clan* karena tipe ini menggambarkan kondisi riil usaha kecil di Indonesia sebagai perusahaan keluarga di mana perusahaan sebagai tempat yang sangat ramah untuk bekerja seperti halnya suatu keluarga.

Tipe Clan digambarkan sebagai organisasi merupakan tempat yang sangat ramah untuk bekerja di mana orang-orang banyak berbagi diri mereka, seperti halnya suatu keluarga besar. Para manajer dari organisasi, dianggap sebagai penasihat dan bahkan menggambarkan figur "orangtua". Terdapat 4 dimensi utama dalam tipe clan yaitu:

- Atribut yang dominan adalah terciptanya kesatuan dan persatuan, partisipasi, dan kerjasama tim serta perasaan keluarga.
- Gaya manajemen sebagai seorang penasihat, penghubung dan menjadi seperti figur orang tua. Seorang manajer, dia berfungsi sebagai mengatur tim (memimpin tim, dan membangun kerjasama tim yang produktif), mengatur hubungan antar individu (memajukan komunikasi, kepercayaan, moral). Mengatur pengembangan dari yang lain dan mendelegasikan ke yang lain dan mengembangkan potensi mereka.

- Karakter yang mengikat adalah loyalitas, tradisi dan ikatan antar individu yang sangat kuat.
- Tekanan strategik ke arah pembangunan *Human Relations*, komitmen, moral dan semangat juang.

Kinerja perusahaan adalah konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, porsi pasar/*market share*, tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan (seperti ROI). Dalam penelitian ini kinerja usaha menggunakan ukuran-ukuran penelitian kewirausahaan yang dilakukan Zahra (1991), Wiklund (1998), yaitu kinerja yang meliputi: (1) pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan karyawan (Z) profitabilitas. Berangkat dari fakta teoritis dan empiris yang telah diuraikan di atas, maka peneliti berencana untuk melakukan pengembangan penelitian yang ditujukan untuk membuktikan dan menguji sifat hubungan antara variabel karakteristik organisasi dan gaya manajemen terhadap kinerja dan orientasi kewirausahaan. Diperkirakan kedua variabel independen ini akan lebih melengkapi lagi faktor-faktor terbentuknya kinerja perusahaan dan sekaligus membedakan dengan berbagai macam kajian terdahulu. Hubungan antara 4 (empat) variabel penting yang masuk dalam penelitian ini dinyatakan dalam Gambar 1.

Berdasarkan kajian teori terkait dengan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual penelitian, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

- Semakin kuat Karakteristik Organisasi yang terefleksi dalam keterbukaan komunikasi, dukungan organisasi, kontinuitas *monitoring* dan kerja tim, semakin kuat orientasi Kewirausahaan yang terwujud dalam sikap inovatif, proaktif, pengambilan risiko dan agresivitas bersaing.
- Semakin kuat Karakteristik Organisasi, semakin kuat kinerja perusahaan yang terwujud dalam pertumbuhan penjualan dan profitabilitas.
- Semakin kuat gaya manajemen yang ditandai dengan koordinator, pemberi peluang, loyalitas, dan strategi semakin kuat kemampuan orientasi kewirausahaan.
- Semakin kuat gaya manajemen semakin meningkatkan kinerja perusahaan.
- Semakin kuat orientasi kewirausahaan semakin meningkatkan kinerja perusahaan.

## METODE

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjawab *research question* yang telah dirumuskan dan tujuan yang hendak dicapai, melalui pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) dilakukan agar peneliti dapat menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis. Jenis penelitian ini adalah penelitian survey dengan populasinya adalah usaha kecil sandang di wilayah Jawa Timur. Penelitian survei diselenggarakan dengan tujuan utama untuk



Gambar 1. Model Konsep Penelitian

menguji hipotesis, yakni untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel-variabel sesuai tujuan penelitian. Penelitian survei dapat dianggap juga sebagai penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bermaksud menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis yang diobservasi.

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh usaha skala kecil sandang yang terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Timur sampai tahun 2006 dengan kriteria: jumlah tenaga kerja yang melakukan kegiatan produksi 5 orang dan paling banyak 19 orang termasuk pemilik perusahaan, telah beroperasi lebih dari tiga tahun dan sampai dengan penelitian ini berlangsung masih beraktivitas dan telah terdaftar atau memiliki ijin usaha.

Responden penelitian adalah pemilik atau manajer usaha kecil sandang. Memilih pemilik atau manajer perusahaan karena dapat mengintegrasikan pertanyaan kuesioner dengan tepat. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner, lalu dilakukan seleksi jawaban responden dari penyebaran 169 kuesioner, yang layak untuk dijadikan responden sebanyak 135 orang. Pengambilan besarnya sampel menggunakan *Propositional Area Sampling*, yaitu pengambilan sampel daerah secara sengaja dengan pertimbangan;

- Daerah/wilayah yang mempunyai keunggulan produksi usaha kecil sandang di Jawa Timur.
- Usaha kecil sandang yang terdiri dari kain batik, bordir, kemeja, busana wanita, sepatu, sarung, songkok telah terdaftar di Disperindag Jawa Timur

### Definisi Operasional Variabel

Kesepahaman pengertian tentang suatu variabel sangat dibutuhkan untuk menghindari perbedaan pendapat dan persepsi. Oleh karenanya perlu diberikan definisi operasional yang jelas. Definisi operasional untuk variabel-variabel penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

### Karakteristik Organisasi

Di dalam penelitian ini karakteristik organisasi diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Antoncie (2000) yaitu komunikasi, dukungan

organisasional, kontinuitas monitoring, dan kerja tim. Keempat indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Komunikasi adalah komunikasi dalam pemberian informasi antara pimpinan dengan karyawan, dan antar karyawan untuk menjalin saling pengertian baik dalam pekerjaan maupun secara individu.
- Dukungan organisasi adalah komitmen organisasi (perusahaan) untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar bekerja dengan baik.
- Kontinuitas *monitoring* adalah kebijakan perusahaan dalam upaya melakukan *monitoring* terhadap kemajuan (perkembangan) setiap pekerjaan.

Kerja Tim adalah orientasi perusahaan dalam membangun pola kerja sama dan mekanisme bekerja dalam ikatan satu tim yang kuat.

### Orientasi Kewirausahaan

Pendefinisian orientasi kewirausahaan dari Lumpkin dan Dess (1996) yaitu sebagai sesuatu yang mengarah kepada proses, latihan dan aktivitas dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan produk baru, yang multidimensi meliputi:

- Inovatif adalah keinginan perusahaan untuk mendukung kreativitas dalam upaya memperkenalkan produk baru.
- Berani Resiko adalah upaya pencarian peluang-peluang baru.
- Proaktif adalah bertindak aktif mendeteksi pesaing dan merespon permintaan pasar pada masa mendatang.
- Agresifitas bersaing adalah intensitas perusahaan dalam merespon dan memanfaatkan peluang-peluang baru.

### Gaya Manajemen

Gaya manajemen adalah hal yang berhubungan dengan cara seorang manajer dalam mempengaruhi bawahan pada suatu perusahaan (Benfari, 2002). Didalam penelitian ini indikator gaya manajemen yang sesuai dengan usaha kecil, digunakan model gaya manajemen tipe clan (Deshpande, Farley dan Webster, 1993), yaitu:

- Koordinatif, memimpin tim mendorong terciptanya partisipasi dan kerjasama serta memiliki ikatan kekeluargaan.

- Pemberian Peluang, mengutamakan kebersamaan dalam menghadapi masalah dan mencari solusi.
- Loyalitas, mengutamakan semangat karyawan untuk mempunyai rasa ikut memiliki dan ikatan antar individu yang kuat.

**Kinerja Perusahaan**

Kinerja adalah hasil aktivitas manajemen dalam mengelola sumberdaya organisasi (perusahaan) kinerja usaha diukur dengan indikator pertumbuhan penjualan dan profitabilitas (Glancey, 1998).

- Pertumbuhan Penjualan adalah besaran kenaikan penjualan yang dicapai perusahaan dalam tiga tahun terakhir.
- Profitabilitas adalah kemampuan untuk menghasilkan keuntungan yang dicapai perusahaan dalam tiga tahun terakhir.

**HASIL**

Uji *Structural Equation Modelling* Model struktural adalah model yang dibangun oleh hubungan antar variabel laten (konstruk) yang indikator-indikatornya telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hubungan antar variabel laten (konstruk) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

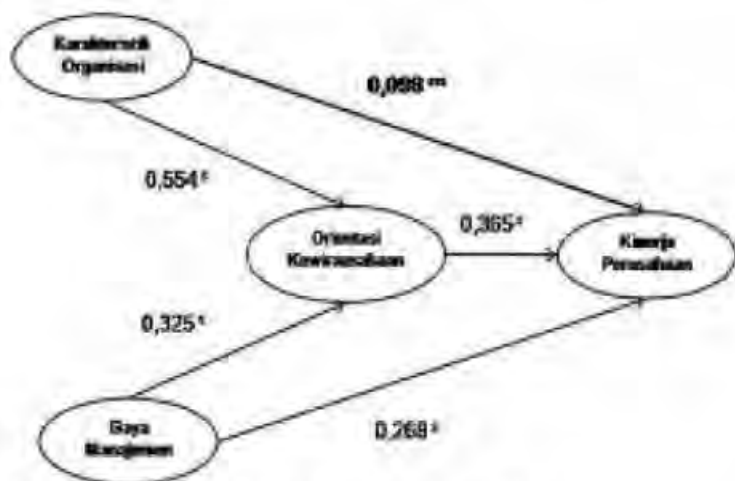
- Karakteristik Organisasi terhadap Orientasi Kewirausahaan
- Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

- Gaya Manajemen terhadap Orientasi Kewirausahaan
- Gaya Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan
- Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan.

Model struktural dalam penelitian ini dibangun atas 4 konstruk (lihat Gambar 1 dan 2) yaitu karakteristik organisasi, gaya manajemen, orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Sedangkan berperan sebagai indikator masing-masing adalah karakteristik organisasi disusun atas 4 indikator, gaya manajemen disusun atas 4 indikator, orientasi kewirausahaan disusun atas 4 indikator dan kinerja perusahaan disusun atas 2 indikator. Sebelum melakukan pengujian hipotesis, lebih dahulu ditampilkan koefisien jalur dan p-value dari masing-masing hubungan antar konstruk yang diteliti dan dihipotesiskan untuk dapat menentukan apakah hubungan antar signifikan atau tidak.

Penghitungan koefisien jalur dan p-value dapat dilihat secara lengkap pada Gambar 2 dan Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan besarnya koefisien atau *standardized regression weights* yang menunjukkan pengaruh antara variabel yang dihipotesiskan. Tabel 3 memperlihatkan 5 (lima) hipotesis yang diuji terdapat satu hipotesis yang ditolak yaitu hubungan antara karakteristik organisasi terhadap kinerja perusahaan, sedangkan empat pengujian hipotesis lainnya diterima.



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis



Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Variabel		Koefisien Jalur	P- Value	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan	← Karakteristik Organisasi	,554	,003	Signifikan
Kinerja	← Karakteristik Organisasi	,098	,421	Not Signifikan
Orientasi Kewirausahaan	← Gaya Manajemen	,325	****	Signifikan
Kinerja	← Gaya Manajemen	,268	,009	Signifikan
Kinerja	← Orientasi Kewirausahaan	,360	,003	Signifikan

## PEMBAHASAN

### Peran Karakteristik Organisasi terhadap Orientasi Kewirausahaan

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa karakteristik organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap orientasi kewirausahaan. Temuan tersebut menunjukkan dukungan pada penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa karakteristik organisasi mempengaruhi orientasi kewirausahaan (Antoncie dan Hisrich, 2000, 2001; Antoncie dan Zorn, 2004).

Temuan ini juga menjelaskan bahwa pada lingkungan usaha kecil akan mengakibatkan pergeseran dari perusahaan yang pasif menjadi proaktif. Persoalannya terletak pada "*economics of scale*" yaitu tingkat kapasitas dimana diperoleh suatu harga produksi yang ekonomis. Namun demikian kondisi ini telah bergeser dimana pelanggan menuntut adanya perubahan desain yang mengikuti pasar. Demikian juga adanya produk-produk dari negara lain (Cina, Korea, India, Vietnam) dengan biaya produksi yang lebih rendah menyebabkan harga jual lebih murah dengan model yang *fashionable*. Kondisi ini membawa konsekuensi bagi usaha kecil untuk beradaptasi terhadap perubahan atau kegiatan dalam mengembangkan produk untuk mengatasi persaingan.

Indikator dominan pembentuk karakteristik organisasi yaitu dukungan organisasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Fokus terhadap masa depan tidak hanya merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan tetapi seluruh karyawan. Usaha kecil sebagai perusahaan yang berbasis kekeluargaan diharapkan dapat melaksanakan aktivitas perusahaan dengan adanya dukungan organisasi untuk tercapainya

tujuan perusahaan. Itu semua merupakan keunikan atau keunggulan dalam persaingan, yang mana akan memberikan kekuatan untuk mendapatkan dan mempertahankan kinerja yang ditandai dengan pertumbuhan penjualan dan laba yang tinggi (Johston *et. al*, 2005).

### Peran Gaya Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan Pengaruh Langsung

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa gaya manajemen yang kuat berperan sebagai penentu atas peningkatan kinerja usaha. Temuan ini menunjukkan berlakunya konsep *human resource* (sumber daya manusia), perusahaan tidak boleh menganggap karyawan sebagai mesin, oleh karena itu pimpinan haruslah memberdayakan karyawan dalam hubungan kerja dengan baik. Jadi karyawan harus diperlakukan lebih manusiawi karena merupakan aset perusahaan yang luar biasa. Karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan bila ia diakui (*recognition*) sehingga mereka dapat ikut berubah sesuai dengan tuntutan lingkungan. Pimpinan perusahaan perlu menyadari bahwa sistem penghargaan (*reward*) penting bagi karyawan apabila ia berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik. Perasaan karyawan sangat penting diperhatikan karena berkaitan erat dengan kinerja perusahaan (Dananjaya, 1986). Adanya orientasi kewirausahaan yang kuat akan menghasilkan perusahaan dengan pertumbuhan penjualan yang baik. Namun hal ini tidak dapat terjadi apabila pimpinan sebagai manajer tidak mempunyai *sense* untuk "merangkul" karyawan dalam kerjasama tim yang baik dan memberikan peluang serta melakukan strategi yang tepat dengan ikatan kekeluargaan

untuk menghasilkan kinerja yang baik. Temuan ini menjawab celah penelitian dari pertanyaan "apakah dengan orientasi kewirausahaan yang semakin baik memperkuat hubungan gaya manajemen terhadap kinerja".

Menurut Deshpande, *et al.* (1994), menjelaskan tipe clan dalam 4 dimensi utama, dimana hubungan antar pimpinan dan karyawan dapat membangun keselarasan berusaha sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan penjualan dan profitabilitas.

Berdasar pengalaman nyata para manajer ternyata mereka dituntut untuk mengubah gaya manajemen yang berbeda dari menit ke menit dalam menghadapi berbagai kepribadian dan keadaan jiwa karyawan, ditambah dengan variasi proses rutin dan tantangan atau jadwal yang mendesak. Manajemen yang efektif adalah mempunyai gaya manajemen dan tahu memanfaatkan situasi yang tepat untuk mendapatkan kinerja yang baik (Timpe, 2002).

### Pengaruh Tidak Langsung

Hasil temuan penelitian lainnya adalah gaya manajemen berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui orientasi kewirausahaan. Hasil SEM menunjukkan bahwa pengaruh langsung gaya manajemen terhadap orientasi kewirausahaan dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung terhadap kinerja usaha melalui orientasi kewirausahaan adalah signifikan dengan koefisien jalur untuk hubungan antara gaya manajemen dan kinerja sebesar 0,422 dengan *p-value* 0,004. Nilai *p-value* yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti bahwa gaya manajemen yang kuat berperan sebagai penentu peningkatan kinerja usaha melalui implementasi orientasi kewirausahaan yang efektif. Implementasi orientasi kewirausahaan yang efektif untuk meningkatkan kinerja usaha berdasar Teori *Human Capital* (Shultz, 1961), menjelaskan dasar dari teori human capital adalah analogi antara manusia dan modal secara fisik. Teori *human capital* adalah cara untuk mencapai tingkat kinerja. Namun, tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, harus ada hal yang mendukung yaitu inovasi, berani resiko, proaktif dan agresivitas bersaing sebagai komponen orientasi kewirausahaan. Konsep teori *human capital* dibentuk

dari interaksi manusia dengan harapan pada masa yang akan datang dengan meningkatkan potensi karyawan akan mendapatkan keuntungan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan penelitian Platteau (1994), Platteau dan Moore (1994), dan Woolcock (1998). Woolcock (1998) juga mengartikan Teori Human Capital secara luas yaitu meliputi norma-norma dan jaringan yang memudahkan kegiatan bersama untuk saling memperoleh keuntungan. Oleh karena itu, teori human capital dapat dilihat sebagai bentuk saling berhubungan, termasuk didalamnya perjanjian (dalam kelompok), saling mempercayai, norma-norma, dan persetujuan dengan mendasari anggapan bahwa hubungan antar individu yang kuat dan kemampuan berwirausaha akan mengarah pada kinerja yang baik (Fukuyama, 1999).

Pemimpin sebagai pendiri perusahaan mempunyai suatu nilai utama yang menjadi pedoman karyawan mulai dari awal berdirinya sampai dengan masa yang akan datang. Nilai utama pimpinan menjadi pedoman karyawan dalam berorientasi kewirausahaan (Hersey dan Blanchard, 1986:181). Pimpinan perusahaan yang berorientasi kewirausahaan akan menjadi koordinator dalam mengatur dan mengadakan pendekatan dengan karyawan melalui pendekatan *top down*. Pendiri perusahaan yang memberi peluang dan berorientasi tim akan terbuka menerima ide-ide dan solusi dari karyawan. Dengan pengalaman berwirausaha dan kemampuan mengatur karyawan menjadikan pimpinan perusahaan sebagai teladan bagi karyawan, dengan mencerminkan semangat dan keberhasilan melalui orientasi kewirausahaan.

### Peran Orientasi Kewirausahaan sebagai Mediator Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan yang kuat berperan sebagai mediator karakteristik organisasi dan peningkatan kinerja usaha. Artinya bahwa orientasi kewirausahaan tidak hanya semata-mata mengembangkan perusahaan untuk keberhasilan usaha. Adanya pengaruh lain yaitu dukungan organisasi yang berkesinambungan serta komunikasi dalam memberikan informasi akan menjadikan perusahaan tersebut menjadi suatu tim yang bekerjasama dengan optimal baik antara pimpinan yang memberikan

peluang dan bersifat koordinatif dengan rasa kekeluargaan. Hal ini menjawab celah penelitian pertanyaan belum terjawab mengenai "bagaimana model hubungan antara kinerja usaha dengan orientasi kewirausahaan, gaya manajemen, dan karakteristik organisasi".

Dalam perspektif *resource based theory* (teori berbasis sumber daya) menjelaskan bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan produksi apabila memiliki sumber daya yang unggul (Barney dan Clark, 2007). Dengan sumber daya yang unggul, perusahaan mampu menciptakan usaha yang berorientasi kewirausahaan tinggi, yang pada akhirnya membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, sehingga orientasi kewirausahaan merupakan kapabilitas organisasi yang memberikan kontribusi terhadap penciptaan sumberdaya yang unik, keunggulan posisional yang berpengaruh terhadap kinerja usaha. Hal ini senada dengan Merrifield (1993) yang menjelaskan bahwa karakteristik organisasi bagi wirausahawan sangat penting dalam membentuk kualitas kinerja.

### **Peran Orientasi Kewirausahaan sebagai Mediator Gaya Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil penelitian dengan menggunakan SEM menunjukkan bahwa gaya manajemen dengan dimensi koordinatif, pemberian peluang, loyalitas dan strategi akan menimbulkan motivasi karyawan memiliki orientasi kewirausahaan yang baik sehingga akan mengakibatkan peningkatan kinerja usaha. Perusahaan kewirausahaan merupakan perusahaan yang memiliki asas kekeluargaan dimana karyawan yang bekerja adalah keluarga sendiri dan masyarakat sekitarnya. Anggota keluarga mempunyai keterlibatan khusus dalam bisnis keluarga. Padahal kita tahu bahwa keluarga dan bisnis usaha kecil adalah dua institusi/lembaga yang secara mendasar berbeda baik fungsi maupun tujuannya. Wirausaha dapat menghadapi pilihan sulit dalam memadukan tuntutan bersaing antara bisnis usaha kecil dan keluarga. Keuntungan-keuntungan bisnis usaha kecil yang membuat perusahaan kuat karena adanya komitmen bersama untuk memajukan usahanya. Namun, beberapa hal sering terjadi dalam bisnis keluarga yaitu adanya hubungan yang sensitif antara pemilik usaha dan keluarganya.

Usaha kecil dapat menjadikan keluarga semakin kuat tetapi bisa juga sebaliknya. Oleh karena itu perlu mediator dalam pertikaian keluarga dan membantu mempersiapkan anak-anak mereka sebagai penerus untuk berkarier dalam bisnis usaha kecil. Tenaga kerja keluarga yang kurang baik dapat mempengaruhi motivasi kerja yang mengakibatkan menurunnya kinerja usaha. Untuk itu pemilik perusahaan dapat menjadi seorang manajer yang baik dan mampu memberikan kesempatan kepada keluarganya dalam memfungsikan kemampuan mereka agar menjadi bisnis usaha kecil keluarga yang sukses. Dukungan organisasi serta komunikasi yang baik akan menjadikan kerja tim yang solid, sehingga berdampak pada kinerja usaha yang baik.

Dengan sifat kebabakan, manajer dapat saja memberi perintah, pujian dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat karyawan merasa mereka sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan, walaupun mereka mengerjakan apa yang dikehendaki pimpinan. Temuan ini menjawab celah penelitian yang belum terjawab yaitu "apakah orientasi kewirausahaan merupakan variabel yang memediasi hubungan antara karakteristik organisasi dan gaya manajemen dengan kinerja perusahaan".

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil kajian setelah dilakukan pengujian karakteristik organisasi, gaya manajemen dan pengaruhnya terhadap orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, maka selanjutnya dapat ditarik simpulan sebagai berikut: (a) Karakteristik organisasi mampu menciptakan internal organisasi yang kondusif dengan kontinuitas monitoring perusahaan dalam upaya melakukan evaluasi terhadap kemajuan (perkembangan) setiap pekerjaan secara terus-menerus dengan memberikan dukungan organisasi yaitu pemberian informasi melalui komunikasi yang terus dijaga serta ditindak lanjuti oleh kerja tim yang baik sehingga menghasilkan kinerja secara maksimal. (b) Karakteristik organisasi sangat menguntungkan bagi implementasi kewirausahaan. Namun, karakteristik organisasi tidak secara langsung dapat mempengaruhi kinerja tanpa adanya orientasi kewirausahaan yang tinggi. (c) Pemberian peluang kepada karyawan untuk

lebih berinovasi menimbulkan terbentuknya nilai ikut memiliki, sehingga mengimplementasikan strategi yaitu proaktif dalam mencari peluang-peluang pasar. Manajer yang koordinatif sesuai dengan lingkungan usaha yang berasas kekeluargaan serta mempunyai pengalaman pekerjaan akan lebih berhasil dalam menjalankan usahanya walaupun mempunyai pendidikan yang rendah. (d) Orientasi kewirausahaan yang tinggi mampu menumbuhkan jiwa agresifitas bersaing, sehingga dapat berinovasi, berani beresiko, dan proaktif dalam menangkap peluang dan berani mengambil resiko terhadap usahanya untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan dan menghasilkan laba yang tercermin dalam kinerja usaha. (e) Kinerja usaha kecil sandang di Jawa Timur bukanlah semata-mata ditentukan oleh kerja tim, akan tetapi lebih ditentukan oleh individu seorang pemimpin dengan cara atau gaya manajemen yang mampu melakukan pendekatan terhadap karyawan agar lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan dapat disampaikan beberapa saran yang diharapkan berguna untuk kepentingan penelitian selanjutnya maupun untuk kepentingan praktis.

- Pengembangan usaha kecil lebih ditekankan pada evaluasi berkelanjutan dari pimpinan perusahaan.
- Dalam meningkatkan kinerja perusahaan pimpinan perusahaan sebaiknya menggunakan gaya manajemen yang tepat untuk mempengaruhi kinerja usaha kecil.
- Untuk memajukan kinerja usaha kecil sandang harus dikuatkan orientasi kewirausahaan dengan berani mengambil resiko dalam merespon dan memanfaatkan peluang-peluang baru untuk mengantisipasi pesaing terutama dari negara lain.
- Orientasi kewirausahaan harus mampu menjadi mediator yang kuat bagi gaya manajemen dan karakteristik organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- Pemerintah dapat mengadakan pelatihan-pelatihan manajemen dalam hal administrasi dan keuangan serta memberikan fasilitas berupa kesempatan untuk mengikuti pameran produk yang dapat memberikan rangsangan kepada

usaha kecil untuk lebih mengoptimalkan kemampuannya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, M. 2005. *A Handbook of Management and Leadership*. Kogan Page. London-UK.
- Antoncic, B. 2000. *Organizational Processes in Intrapreneurship : a Conceptual Integration*. Journal of Enterprising Culture, 9(2), 221–235.
- Antoncic, B., and R.D. Hisrich. 2000. *Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A comparison of Slovenia and the United States*. Journal of Developmental Entrepreneurship 5 (1):21–40.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Clarifying the Intrapreneurship Concept*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 10, Number 1.
- Antoncic, B., and Zorn, O. 2004. *The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination*. Emerald Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 2, Number 1.
- Augusty, F. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Edisi II, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Barney, J.B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management Science 17(1), 99–120.
- Benfari, R. 2002. *Understanding Your Management Style: Beyond The Myers-Briggs type indicators*. Toronto Lexington Books.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. 1991. *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1):7–24.
- Cunningham, J.B., and Lischeron, J. 1991. *Defining Entrepreneurship*. Journal of Small Business Management (January), 45–61.
- Deshpandé, R., Farley, John, U., Webster, Jr., Frederick, E. 1993. *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis*. The Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), pp. 23–37.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Covin, J.G. 1997. *Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models*. Strategic Management Journal, 18(9), 677–695.
- Frederick, W.W., Jr. 1994. *Market-Driven Management*. John Wiley & Sons.
- Georgellis, et al. 2000. *Entrepreneurial Action, Innovation and Business Performance: The Small*

- Independent Business*. Journal of Small Business and Enterprise Development Volume 7, Number 1, 7-17.
- Glancey, K. 1998, Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms, *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* Vol. 4 No. 1, MCB University Press.
- Hersey, P., Blanchard, K. 1986. *Management of Organization Behaviour*, Prentice Hall.
- Jambulingan, T., Ravi, K., and Williams, R.D. 2005. Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification Within a Service Industry, *Journal of Operations Management*, 23-42.
- Johnston, E.R., Bate, D. 2003. *The Power of Strategy Innovation*, New York: Amacom.
- Longenecker, J.G. 2001. *Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kotler, P. 2002. *Marketing Management*, The Millenium Edition, Tenth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Lumpkin, G.T., and G.G. Dess. 1996. *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. *Academy of Management Review* 21, 135-172.
- Meredith, G., et al. 2002. *Kewirausahaan, Teori dan Praktek*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Mintzberg, H. 1998. *Covert Leadership; Note on Managing Professional*. *Havard Business Review*, Nov-Dec 1998.
- SBA (United States Small Business Administration). 2000. *Guide to the SBA's Definition of a Small Business, SBA*.
- Schultz, T.W. 1961. Investment in human capital. *American economic review*, Vol. 51, 1-17.
- Tambunan, T. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Timpe, D. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia-Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo.
- Venkatraman, S. 1989. *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *Academy of Management Review*, 1 (4), pp. 801-808.
- Venkataraman, S., & Sarasvathy, S.D. 2001. *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an Untold Story*. *Handbook of Strategic Management*. Blackwell, Oxford.
- Wiklund, J. 1999. *The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship*. *Frontiers of Entrepreneurship Research - 1999*. Wellesley, MA: Babson College.
- Wiklund, J., Shepherd, D. 2005. *Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of SME*. *Strategic Management Journal* 24, 1307-1314.
- Yuan, T. 1998. *Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees, Public Personnel Management*. [www.accessmylibrary.com](http://www.accessmylibrary.com).
- Zahra, S. 1991. *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.
- Zahra, S.A. 1993. *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: a Critique and Extension*. *Journal of Management Studies*.
- Zahra, S., and Covin, J. 1995. *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationships: A Longitudinal Analysis*. *Journal of Business Venturing* 10(1):43-58.
- Zimmerer, T., and Scarborough, N. 2004. *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Zimmerer, T., and Scarborough, N. 2006. *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.