

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP  
KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN**

**Survei pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister**



**Oleh :**

**KARINA UTAMI ANASTUTI  
NIM. 136030201011003**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KEKHUSUSAN KEBIJAKAN BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**



## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70 )

Malang, 19 Juli 2018

Mahasiswa,



Nama :KARINA.UTAMI.ANASTUTI  
NIM :136030201011003  
PS :Ilmu.Administrasi.Bisnis  
PPSUB Magister Ilmu Administrasi Bisnis

**IDENTITAS TIM PENGUJI**

Judul Tesis : Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang)

Nama Mahasiswa : Karina Utami Anastuti

NIM : 136030201011003

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Minat : Kebijakan Bisnis

**KOMISI PEMBIMBING**

Ketua : Prof. Dr. Suharyono, MA

Anggota : Dr. Drs. Wilopo, MAB

**TIM PENGUJI**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Suharyono, MA

Dosen Penguji 2 : Dr.Drs. Wilopo, MAB

Dosen Penguji 3 : Andriani Kusumawati, S.Sos, M.Si, DBA

Dosen Penguji 4 : Mohammad Iqbal, S.Sos., MIB., DBA

Tanggal Ujian : 19 Juli 2018

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| COVER.....  | i    |
| MOTTO.....  | ii   |
| TANDA PERSETUJUAN TESIS.....  | iii  |
| RINGKASAN.....  | iv   |
| ABSTRACT.....   | v    |
| PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....  | vi   |
| KATA PENGANTAR.....   | vii  |
| DAFTAR ISI.....   | xi   |
| <br>  |      |
| DAFTAR TABEL.....   | xii  |
| DAFTAR GAMBAR.....  | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN.....  | xiv  |
| <br>  |      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>  |      |
| 1.1 Latar Belakang.....   | 1    |
| 1.2 Perumusan Masalah.....  | 7    |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....  | 7    |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....   | 7    |
| <br>  |      |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>  |      |
| 2.1 Tinjauan Empirik.....   | 9    |
| 2.2 Tinjauan Teoritis.....  | 17   |
| 2.2.1 Orientasi Kewirausahaan.....  | 17   |
| 2.2.2 Dimesi Orientasi Kewirausahaan.....                                 | 25   |
| 2.2.3 Keunggulan Bersaing.....  | 28   |
| 2.2.4 Kinerja Perusahaan.....   | 41   |
| 2.3 Hubungan Antar Variabel.....  | 43   |
| 2.3.1 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan<br>Keunggulan Bersaing..... | 43   |
| 2.3.2 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan<br>Kinerja UKM.....         | 44   |
| 2.3.3 Hubungan Keunggulan Bersaing dengan<br>Kinerja UKM.....             | 47   |
| <br>  |      |
| <b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>               |      |
| 3.1 Kerangka Konseptual.....  | 49   |
| 3.2 Hipotesis Penelitian.....   | 51   |
| <br>  |      |
| <b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>   |      |
| 4.1 Jenis Penelitian.....   | 53   |
| 4.2 Lokasi Penelitian.....  | 53   |
| 4.3 Populasi dan Sampel.....  | 54   |
| 4.3.1 Populasi.....   | 54   |
| 4.3.2 Sampel.....   | 55   |
| 4.4 Variabel dan Definisi Operasional.....                                | 56   |
| 4.4.1 Variabel.....   | 57   |



|   |    |
|---|----|
| 4.4.2 Definisi Operasional .....                              | 57 |
| 4.4.3 Skala Pengukuran .....                                  | 61 |
| 4.5 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data .....              | 61 |
| 4.5.1 Jenis Data .....  | 61 |
| 4.5.2 Teknik Pengumpulan Data .....                           | 64 |
| 4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian ..... | 65 |
| 4.6.1 Uji Validitas .....                                     | 65 |
| 4.6.2 Uji Reliabilitas .....                                  | 66 |
| 4.6.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....              | 66 |
| 4.7 Teknik Analisa Data .....                                 | 68 |
| 4.7.1 Analisis Deskriptif .....                               | 68 |
| 4.7.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....           | 69 |

## **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|   |     |
|---|-----|
| 5.1 Gambaran Umum UKM Paguyuban Amangtiwi .....   | 70  |
| 5.2 Deskripsi Responden .....   | 70  |
| 5.2.1 Deskripsi Berdasarkan Usia .....  | 72  |
| 5.2.2 Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin .....   | 73  |
| 5.2.3 Deskripsi Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....   | 74  |
| 5.2.4 Deskripsi Berdasarkan Lama Usaha Berdiri .....  | 74  |
| 5.2.5 Deskripsi Berdasarkan Pernah Mendapatkan<br>Pelatihan UKM .....   | 75  |
| 5.2.6 Deskripsi Berdasarkan Pernah Mendapatkan Modal .....  | 75  |
| 5.2.7 Deskripsi Berdasarkan Pemasaran Produk .....  | 76  |
| 5.2.8 Deskripsi Responden tiap Sektor Berdasarkan Jenis Usaha .....   | 76  |
| 5.3 Hasil Analisis Deskriptif .....   | 79  |
| 5.3.1 Variabel Orientasi Kewirausahaan (X) .....  | 79  |
| 5.3.2 Variabel Keunggulan Bersaing (Z) .....  | 86  |
| 5.3.3 Variabel Kinerja Perusahaan (Y) .....   | 91  |
| 5.4 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....   | 95  |
| 5.4.1 Pengujian Sub-Struktur 1 .....  | 95  |
| 5.4.2 Pengujian Sub-Struktur 2 .....  | 96  |
| 5.4.3 Pengujian Sub-Struktur 3 .....  | 97  |
| 5.4.4 Ketepatan Model .....   | 99  |
| 5.5 Pembahasan .....  | 100 |
| 5.5.1 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X) Terhadap<br>Keunggulan Bersaing (Z) .....  | 100 |
| 5.5.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X) Terhadap<br>Kinerja Perusahaan (Y) .....   | 107 |
| 5.5.3 Pengaruh Keunggulan Bersaing (Z) Terhadap<br>Kinerja Perusahaan (Y) .....   | 113 |
| 5.5.4 Pengaruh Tidak Langsung Orientasi Kewirausahaan (X)<br>terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) melalui Keunggulan Bersaing<br>(Y1) ..... | 118 |
| 5.6 Perbandingan Hasil Penelitian dengan penelitian terdahulu .....   | 121 |
| 5.7 Keterbatasan Penelitian .....   | 126 |

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 6.1 Kesimpulan ..... | 127 |
|----------------------|-----|



|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 6.2 Saran.....             | 130        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> | <b>132</b> |



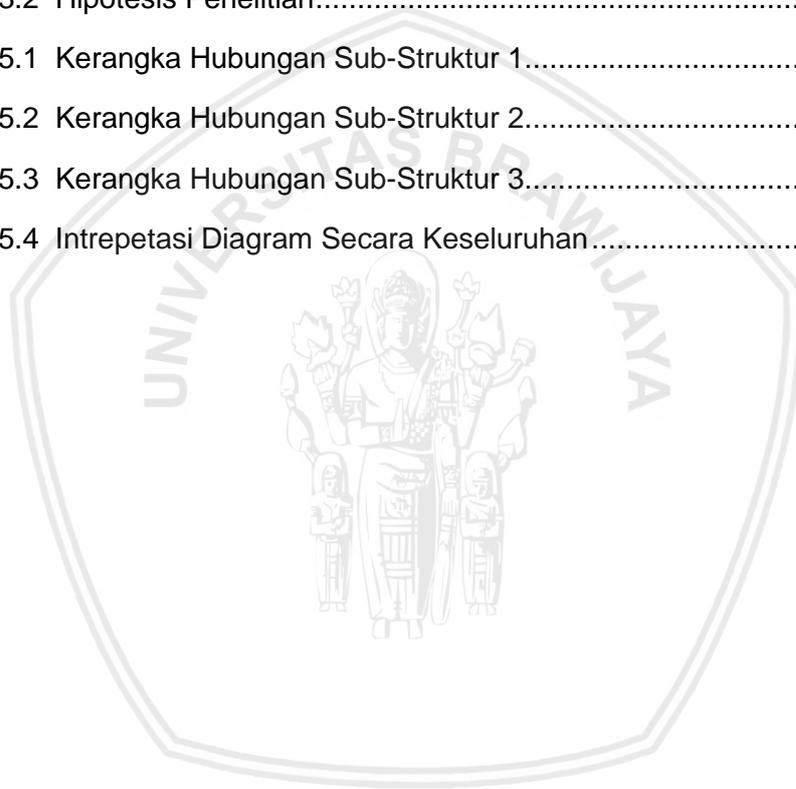
## DAFTAR TABEL

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabel 2.1  | Penelitian Terdahulu .....  | 18 |
| Tabel 2.2  | Dimensi <i>Entrepreneurial Orientation</i> .....                              | 26 |
| Table 4.1  | Jumlah Keseluruhan UKM Paguyuban Amangtiwi.....                               | 54 |
| Table 4.2  | Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....                              | 62 |
| Table 4.3  | Hasil Rekapitulasi Uji Validitas Instrumen .....                              | 67 |
| Table 4.3  | Hasil Rekapitulasi Uji Reliabelitas Instrumen .....                           | 68 |
| Tabel 5.1  | Gambaran Pengumpulan Kuesioner. ....  | 71 |
| Tabel 5.2  | Deskripsi Responden Berdasarkan Usia. ....                                    | 72 |
| Tabel 5.3  | Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                           | 73 |
| Tabel 5.4  | Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....                     | 74 |
| Tabel 5.5  | Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Usaha .....                              | 74 |
| Tabel 5.6  | Deskripsi Responden Berdasarkan Pengalaman Mendapatkan<br>Pelatihan UKM ..... | 75 |
| Tabel 5.7  | Deskripsi Responden Berdasarkan Pengalaman Mendapatkan<br>Pelatihan UKM ..... | 75 |
| Tabel 5.8  | Deskripsi Responden Berdasarkan Pemasaran Produk .....                        | 76 |
| Tabel 5.9  | Deskripsi Responden Tiap Sektor Berdasar Jenis Usaha.....                     | 77 |
| Tabel 5.10 | Interpretasi Skor .....   | 79 |
| Tabel 5.11 | Distribusi Frekuensi Orientasi Kewirausahaan. ....                            | 79 |
| Tabel 5.12 | Distribusi Frekuensi Keunggulan Bersaing .....                                | 86 |
| Tabel 5.13 | Distribusi Frekuensi Kinerja Perusahaan.....                                  | 91 |
| Tabel 5.14 | Hasil Sub-Struktur 1 .....  | 95 |
| Tabel 5.15 | Hasil Sub-Struktur 2 .....  | 97 |
| Tabel 5.16 | Hasil Sub-Struktur 3 .....  | 98 |
| Tabel 5.17 | Hasil Pengujian Hipotesis secara Langsung dan Tidak<br>Langsung .....         | 99 |



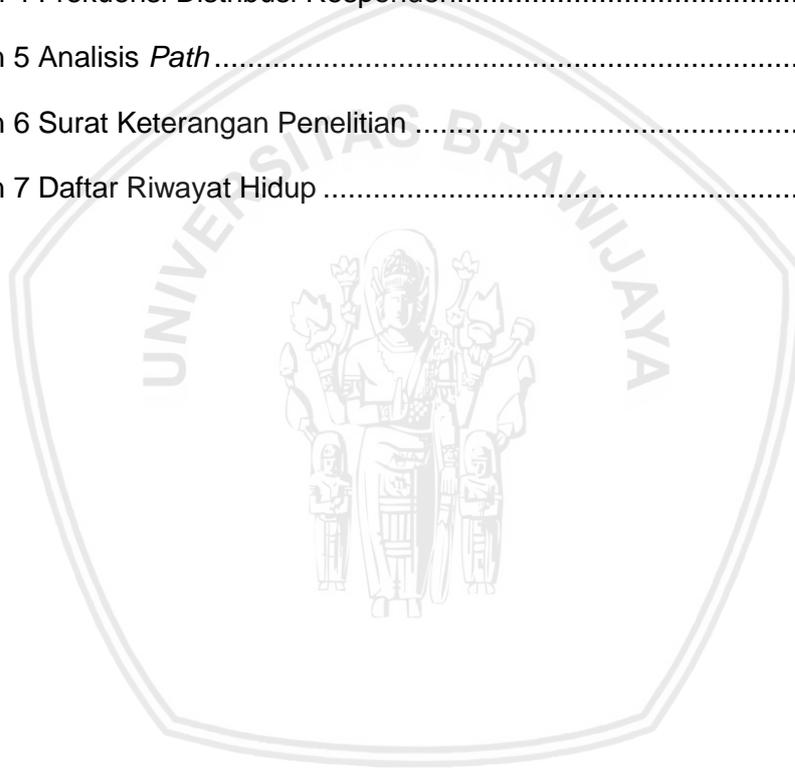
## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Porter's Five Forces Model .....            | 30 |
| Gambar 2.2 Dimensi Variabel Keunggulan Bersaing .....  | 33 |
| Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....                   | 49 |
| Gambar 3.2 Hipotesis Penelitian.....                   | 52 |
| Gambar 5.1 Kerangka Hubungan Sub-Struktur 1.....       | 95 |
| Gambar 5.2 Kerangka Hubungan Sub-Struktur 2.....       | 96 |
| Gambar 5.3 Kerangka Hubungan Sub-Struktur 3.....       | 97 |
| Gambar 5.4 Intrepetasi Diagram Secara Keseluruhan..... | 98 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner.....                             | 139 |
| Lampiran 2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas ..... | 142 |
| Lampiran 3 Hasil Jawaban Responden.....               | 146 |
| Lampiran 4 Frekuensi Distribusi Responden.....        | 172 |
| Lampiran 5 Analisis <i>Path</i> .....                 | 181 |
| Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian .....          | 184 |
| Lampiran 7 Daftar Riwayat Hidup .....                 | 185 |



## RINGKASAN

Karina Utami Anastuti, 2018. **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang)**, Prof. Dr. Suharyono, MA, Dr. Drs. Wilopo, MAB, 103 hal. + xiii

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Penelitian ini melihat bahwa UKM harus mampu memiliki jiwa *entrepreneurship* khususnya dalam hal inovasi mampu untuk menciptakan sesuatu yang baru. UKM juga harus mampu mengambil resiko dan melihat peluang pasar. Hal tersebut sangat penting karena berdampak pada keunggulan yang bersaing dengan perusahaan yang telah ada dan dampaknya pada kinerja UKM itu sendiri.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* atau penelitian penjelasan dengan menggunakan uji hipotesis dan pendekatan secara kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 148 responden yang merupakan anggota dari UKM Paguyuban Amangtiwi yang bergerak pada sektor makanan dan minuman, *fashion*, dan kerajinan tangan. Kuesioner digunakan dalam penelitian ini sebagai teknik pengumpulan data. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis *path*. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara semua variabel signifikan. Ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat mempengaruhi untuk unggul dalam pasar dan orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja UKM.

**Kata Kunci : Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Perusahaan**

## Abstract

Karina Utami Anastuti, 2018. **The Effect of Entrepreneurship Orientation on Competitive Advantage and Company Performance (Study on Amangtiwi Circle of Small and Medium Enterprises (UKM) Malang)**, Prof. Dr. Suharyono, MA, Dr. Drs. Wilopo, MAB, 103 p. + xiii

This study aims to determine the effect of entrepreneurship orientation on competitive advantage and company performance. This study sees SMEs should be able to have an entrepreneurial spirit especially in terms of innovation capable to realize something new. SMEs should be able to take risks and see market opportunities. This is very important because it effects on the advantages that compete with existing companies and their impact on the performance of SMEs themselves.

The type of research used is explanatory research using hypothesis test and quantitative approach. The number of samples in this study are 148 respondents who are members of the Paguyuban Amangtiwi engaged in the food and beverage sector, fashion, and handcraft. Questionnaires are used in this study as data techniques. Data analysis techniques used are descriptive statistics and path analysis. The results of the analysis indicate a significant influence between. This suggests that entrepreneurship can generate market excellence and entrepreneurial orientation can improve SMEs performance.

**Keywords: Entrepreneurship Orientation, Competitive Advantage, Company Performance**

## KATA PENGANTAR

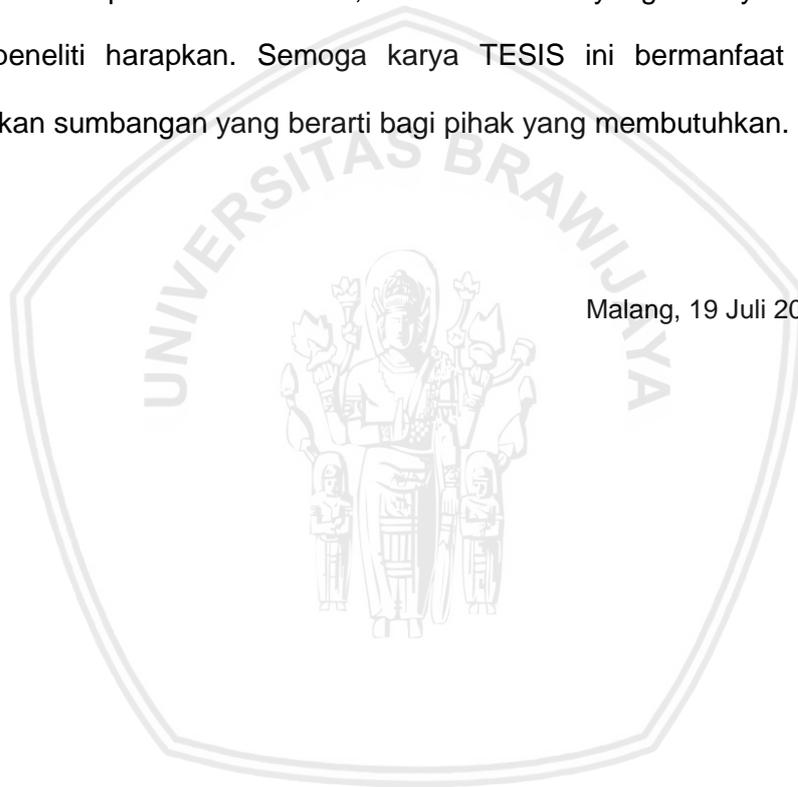
Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan TESIS yang berjudul **“Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang)”**. TESIS ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Master Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa penyusunan TESIS ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Kusdi Raharjo, DEA selaku Ketua Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya
3. Bapak Arik Prasetya, M.Si, Ph. D selaku Sekretaris Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Suharyono, MA selaku dosen pembimbing pertama yang telah banyak membantu, memberikan masukan dan bimbingan serta ilmu yang bermanfaat dalam menyelesaikan TESIS ini.
5. Bapak Dr. Drs, Wilopo, M.AB selaku dosen pembimbing kedua yang telah banyak membantu, memberikan masukan dan bimbingan serta ilmu yang bermanfaat dalam menyelesaikan TESIS ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Magister Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan-bimbingan ilmu yang bermanfaat bagi peneliti.



7. Ibu Mei Ridhowati selaku Ketua Paguyuban UKM Amangtiwi yang memberikan kesempatan berbagi ilmu khususnya dalam hal UKM.
8. Orang tua dan seluruh keluarga yang selalu memberikan doa, semangat dan dorongan serta bantuan yang diberikan selama ini dalam menyelesaikan TESIS ini.
9. Semua pihak yang turut membantu dan menyediakan waktunya demi terselesainya TESIS ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan TESIS ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya TESIS ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.



Malang, 19 Juli 2018

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Keberadaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan kegiatan bisnis yang menyokong pertumbuhan daerah maupun nasional. Selama ini terbukti UKM dapat diandalkan sebagai katup pengaman dimasa krisis, melalui mekanis menciptakan kesempatan kerja dan nilai tambah. Keberhasilan dalam meningkatkan kemampuan UKM berarti memperkuat bisnis perekonomian masyarakat. Hal ini akan membantu mempercepat proses pemulihan perekonomian nasional, dan sekaligus sumber dukungan nyata terhadap pemerintah daerah dalam melaksanakan otonomi pemerintahan (Budi, 2006).

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) 2016 tercatat kontribusi sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah terhadap produk domestik bruto (PDB) semakin menggeliat dalam lima tahun terakhir. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) mencatat kontribusi sektor UKM meningkat dari 57,84 persen menjadi 60,34 persen. Sektor UKM juga telah membantu penyerapan tenaga kerja di dalam negeri. Serapan tenaga kerja pada sektor UKM tumbuh dari 96,99 persen menjadi 97,22 persen dalam periode lima tahun terakhir ([www.cnn.Indonesia.com](http://www.cnn.Indonesia.com)). Data tersebut dapat menjelaskan bahwa keberadaan UKM mampu menjadi penopang dalam perekonomian dan penyerapan tenaga kerja. Alasan UKM bisa bertahan dan cenderung meningkat jumlahnya adalah karena sebagian besar UKM memproduksi barang dan jasa dengan permintaan yang sesuai dengan pendapatan yang ada. Untuk dapat bersaing UKM pada dasarnya juga harus memiliki daya kreatifitas yang tinggi sehingga dapat bersaing dengan perusahaan besar maupun UKM lainnya. Hal tersebut mencerminkan bahwa UKM juga perlu keunggulan untuk bersaing.

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan daya saing yang tinggi jika dibandingkan dengan pesaingnya ataupun UKM lainnya. Untuk memenangkan suatu persaingan perusahaan perlu menerapkan strategi bersaing, yang mana biasanya dilakukan oleh divisi kreatifitas yang ada. Dalam membangun strategi bersaing, yaitu dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apa sebenarnya yang menjadi tujuan dari pengembangan tersebut dan kebijakan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dimaksud. Bharadwaj *et al.* (1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan aset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Porter (2008) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah nilai superioritas yang dimiliki oleh suatu perusahaan didalam menghadapi suatu persaingan. Keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing juga diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Untuk menciptakan UKM yang unggul dan mampu bersaing pemilik UKM juga harus mempunyai kemampuan untuk terus berinovasi, memperbaharui dan konstruktif yang lebih banyak disebut orientasi kewirausahaan. Wood *et al.* (2004) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan menyalurkan inovasi kreatif dalam usaha yang memiliki nilai lebih. Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai proses kritis organisasi yang memberikan kontribusi untuk perusahaan bertahan hidup dan kinerja. Orientasi kewirausahaan merupakan aspek utama dalam

menjalankan usaha, sebab dalam prosesnya perbaharuan inovasi dapat mempengaruhi hidupnya perusahaan. Tanpa adanya perubahan dalam perusahaan maka nantinya perusahaan akan tergerus arus oleh perubahan dari luar (eksternal).

Penelitian ini mengambil beberapa pengukuran dalam kinerja UKM yaitu pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan, dan pertumbuhan modal / efisiensi (Olivares and Nora, 2003). Pertumbuhan penjualan yaitu perkembangan penjualan yang dicapai oleh UKM setiap tahunnya, pertumbuhan keuntungan merupakan perkembangan laba yang dicapai setiap tahunnya, dan pertumbuhan modal yaitu perkembangan modal yang dimiliki oleh UKM setiap tahunnya. Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing secara terus menerus memiliki peran kunci dalam peningkatan kinerja UKM. Hal itu dijelaskan oleh beberapa peneliti antara lain Santosa dan Natsir (2015), Mason *et al.* (2015), Boso *et al.* (2013), Zainol dan Ayadurai (2011) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh dalam kinerja UKM. Perusahaan wajib memiliki bakat yang lebih untuk melakukan otonomi, inovasi, pengambilan risiko, *proactiveness* dan agresivitas kompetitif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Salah satu dari banyak studi yang menyelidiki efek langsung dari masing-masing dimensi dari orientasi kewirausahaan pada kinerja UKM. Mereka menemukan bahwa kontribusi masing-masing dimensi orientasi kewirausahaan untuk kinerja perusahaan bervariasi, dan pada kenyataannya, otonomi dan agresivitas kompetitif dimensi tidak berkorelasi sama sekali dengan kinerja perusahaan. Zhou *et al.* (2009), Li *et al.* (2010), Kamukama *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Daya saing dapat diraih bilamana perusahaan

memiliki jiwa *entrepreneurship* yang tinggi karena pentingnya kemampuan untuk mengelola suatu perusahaan dengan baik. Seperti yang dijelaskan oleh Peteraf dan Barnety (2003) bahwa perusahaan yang telah mempunyai keunggulan bersaing mampu menciptakan nilai ekonomi (*economic value*) di bandingkan pesaing. Sikap berwirausaha dan konsekuensi dari perilaku kepada inovasi sangat dipengaruhi oleh latarbelakang pimpinannya yang menyangkut pengalaman berusaha pimpinannya. Kemampuan pimpinan akan sangat mempengaruhi sikap perusahaan dalam memperhatikan posisi perusahaan di pasar, pemimpin menjadi responsif terhadap perusahaan, kebutuhan pasar, dan seringkali memerlukan rancangan produk baru untuk menyesuaikan dengan perubahan dan eksploitasi selera konsumen, sehingga tercipta keunggulan bersaing perusahaan (Hadjimanolis, 2000). Kemampuan tersebut yang berada pada orientasi kewirausahaan.

Sektor ekonomi kreatif memiliki potensi yang besar terhadap perekonomian nasional. Terdapat beberapa sektor yang sangat diperhatikan saat ini yaitu sektor makanan minuman, pakaian, dan kerajinan tangan. Secara umum pertumbuhan industri kreatif sebesar 5,6% dengan sektor kerajinan, *fashion*, dan kuliner menduduki pertumbuhan tertinggi dibandingkan sektor lainnya. Seperti diketahui, kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDB nasional sebesar 7,05% atau Rp 641,81 triliun. Ekonomi kreatif menduduki peringkat ke tujuh dari 10 sektor kontributor terhadap PDB nasional. Kelima kelompok industri kreatif yang menjadi penyumbang PDB terbesar adalah kuliner 32,51%, mode atau *fashion* 28,29%, kerajinan tangan 14,44%, penerbitan dan percetakan 8,11%, dan desain 3,9%. Pada tahun 2013, terdapat 5,4 juta usaha kreatif yang menyerap 11,8 juta tenaga kerja. Ekonomi kreatif juga mampu menyumbangkan devisa negara melalui ekspor sebesar US\$ 3,2 miliar atau sekitar 5,8% (Detik, 2016). Potensi yang dimiliki

membuka peluang bagi industri UKM yang harus dapat dimanfaatkan oleh industri lokal untuk memperkenalkan berbagai keunggulan yang dapat bersaing dengan sektor lainnya.

Penelitian ini dilakukan pada paguyuban UKM yang terbesar di Kota Malang yaitu Paguyuban Amangtiwi. Hal yang mendasari memilih objek penelitian pada paguyuban itu karena paguyuban ini mempunyai anggota UKM yang banyak (Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, 2017). Paguyuban UKM Amangtiwi juga mempunyai koperasi yang bernama Koperasi Amangtiwi. Agar menjadi suatu kekuatan yang dahsyat dalam menembus pasar lokal hingga internasional, UKM (Usaha Kecil Menengah) yang ada di Kota Malang harus terorganisasi dan mempunyai satu misi. Mei Ridhowati selaku ketua dari Paguyuban Amangtiwi menjelaskan bahwa harus ada satu wadah yang menjadikan UKM dapat lebih maju khususnya strategi ataupun cara-cara untuk bersaing dengan kompetitor. Dari jumlah tersebut masih banyak UKM yang belum bergabung, dan suatu saat nanti bisa bergabung juga. Bagi anggota baru yang ingin bergabung, bisa datang ke kantor Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang ada di Jalan Panji Suroso atau tepatnya depan Plasa Araya Kota Malang.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti meneliti sektor kerajinan tangan, pakaian dan makanan dan minuman pada UKM Amangtiwi Kota Malang. Hal tersebut karena masih ada potensi, terutama potensi lokal yang harus dimanfaatkan untuk memperkenalkan keunggulan tentang pakaian, kerajinan tangan dan sektor makanan dan minuman. Sektor makanan dan minuman menjadi sektor yang terbesar di paguyuban ini dikarenakan menjadi penyuplai untuk oleh-oleh khas Malang seperti aneka kripik buah, sari buah yang dikemas, kue basah maupun kue kering, dan lain sebagainya. Sektor kerajinan tangan juga menjadi fokus dikarenakan buah tangan UKM yang dapat dijadikan oleh-oleh khas Malang

dan sektor pakaian di Kota Malang yang menjadi *trend* atau mode khususnya di Pulau Jawa. Konsen dalam Paguyuban UKM Amangtiwi yaitu tentang UKM yang bergerak dibidang yang sama sehingga mempunyai karakteristik yang sama mulai dari kualitas produk, harga, dan keunikan dengan produk pesaing.

Paguyuban UKM Amangtiwi juga kerap mengadakan pelatihan/pelatihan untuk para anggotanya hingga mengadakan bazar ataupun pameran. Untuk bergabung dengan paguyuban ini sangat mudah, yaitu cukup dengan membayar uang iuran sebesar Rp 50 ribu perbulan, dan yang paling utama mempunyai usaha. Dari paguyuban ini juga sudah terbentuk sebuah koperasi bernama Koperasi Amangtiwi. Setiap bulannya paguyuban tersebut mengadakan sebuah pertemuan untuk membahas berbagai isu maupun permasalahan yang dihadapi para pelaku UKM anggota paguyuban seperti zat adiktif dalam makanan ataupun tentang peremajaan UKM ([Mediacenter.malangkota.go.id](http://Mediacenter.malangkota.go.id)). Paguyuban UKM Amangtiwi juga harus memperhatikan pesaing yang ada di Malang karena saat ini banyak sekali menjamur bisnis oleh-oleh kue dengan *brand ambassador* artis ternama hal ini menjadi sebuah ancaman bagi Paguyuban UKM Amangtiwi dan usaha kecil lainnya. Diperlukan strategi yang bagus agar dapat bersaing dengan menjamurnya bisnis seperti itu dengan mengeluarkan inovasi yang terbaru agar unggul dalam pasar ataupun berkolaborasi dengan Paguyuban UKM lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti memilih judul "Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan" yang survei dilakukan pada Paguyuban UKM Amangtiwi Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*Path Analys*) sebagai alat statistik dan akan dilakukan pada Paguyuban UKM Amangtiwi di Kota Malang

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada bagian latar belakang, maka peneliti merumuskan beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang?
2. Apakah Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang?
3. Apakah Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka peneliti merumuskan beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing pada di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini nantinya akan memberikan sumbangsih bagi perkembangan

ilmu administrasi bisnis khususnya dalam studi usaha kecil dan menengah, sekaligus mendukung penelitian-penelitian sebelumnya sehingga memperkuat pendapat-pendapat para ahli sebelumnya

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini memberikan masukan baru bagi UKM yang ada di Kota Malang khususnya Paguyuban Amangtiwi untuk memanfaatkan orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing yang dapat mempengaruhi kinerja UKM.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Empirik

##### 2.1.1 Jia *and* Chia (2010)

Penelitian ini berjudul “*A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan kewirausahaan, kemampuan pemasaran, kemampuan inovatif, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian ini menyelidiki 1000 perusahaan terbaik di Taiwan pada tahun 2009 yang diterbitkan oleh majalah Common Wealth. Secara total, 116 sampel yang efektif dikumpulkan. Penelitian ini menggunakan analisis SEM dan LISREL 8.7 untuk analisis data, dan verifikasi hipotesis. Hasil penelitian ini secara empiris menunjukkan *entrepreneurship* secara langsung mempengaruhi kemampuan pemasaran, kemampuan inovatif dan secara tidak langsung memengaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuan pemasaran dan kemampuan inovatif. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa kemampuan pemasaran tidak memengaruhi keunggulan kompetitif berkelanjutan secara langsung, tetapi pengaruh keunggulan kompetitif berkelanjutan secara tidak langsung melalui kemampuan inovatif, dengan cara lain, pengaruh kemampuan inovatif berkelanjutan mempengaruhi keunggulan kompetitif secara langsung. Oleh karena itu, penelitian tersebut menyarankan bahwa perusahaan perlu mengembangkan budaya organisasi yang kewirausahaan dengan dua jenis kemampuan kewirausahaan, pemasaran dan inovasi serta mudah-mudahan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif

berkelanjutan. Pada penelitian saat ini mengadopsi variabel *entrepreneurship* dan keunggulan kompetitif dari penelitian yang dilakukan oleh Jia dan Chia.

### 2.1.2 Hafeez et al. (2011)

Penelitiannya berjudul “*The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh orientasi pasar dan kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Sampel pada penelitian ini adalah 100 pelajar dari Universitas Pakistan yang pernah mendapatkan pendidikan bisnis saat di Universitas. Pelajar tersebut mulai dari level sarjana, pasca sarjana, hingga PhD. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah Orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan kinerja perusahaan. Dimensi dari *Entrepreneurship Orientation* pada penelitian ini adalah *Innovation, Proactive, dan Risk taking*.

Pada penelitian ini didapati, sejumlah 63% responden berjenis kelamin laki-laki, dan 37% berjenis kelamin perempuan. Hasil penelitian menunjukkan: 1). Orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, 2). Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3). Orientasi pasar berpengaruh secara signifikan dalam menciptakan nilai unggul. Orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Hal yang diadopsi pada penelitian Hafeez et al. adalah penggunaan variabel orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Namun ada penambahan dimensi pada orientasi kewirausahaan, yaitu dengan menggunakan dimensi *innovation, risk-attitude proactiveness, autonomy, aggressiveness, dan competitive*.

### 2.1.3 Kamukama (2011)

Penelitiannya berjudul “*Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance*.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui

pengaruh modal intelektual dimediasi oleh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Sampel pada penelitian ini adalah 65 perusahaan yang terdaftar menjadi anggota AMFIU (*Association of Microfinance Institutions*) di Uganda. Variabel *Intellectual Capital* diukur dari tiga elemen yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *relationa capital*. Variabel *competitive advantage* memiliki dimensi *cost leadership*, *product differentiation*, dan *out reach level*. Financial performance diukur dengan *portofolio of risk* atau PAR, dan *return of assets* atau ROA.

Metodologi penelitian yang digunakan analisis faktor dan hasilnya menunjukkan bahwa modal intelektual yang dimediasi oleh keunggulan bersaing berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing dicerminkan dengan adanya keunikan dari aset intelektual dapat membuat posisi organisasi atau perusahaan lebih baik dari posisi kompetitif. Pada penelitian saat ini mengadopsi variabel keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan dari penelitian Kamukama *et al.*

#### **2.1.4 Zainol and Ayadurai (2011)**

Penelitian ini berjudul "*Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efek dari orientasi kewirausahaan di perusahaan keluarga Melayu dengan mengambil ciri-ciri kepribadian sebagai anteseden terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan analisis multiple linear regresi dan analisis faktor. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 162 responden yang disebarkan pada pemilik UKM di Malaysia yang telah tercatat di MARA sejak tahun 2009. Responden tersebut adalah pemilik, pendiri, ataupun manajer dari UKM tersebut.

Temuan pada penelitian ini kewirausahaan pada UKM Melayu sedikit berbeda dengan konsep wirausaha barat yang dikemukakan pada penelitian

terdahulu. Perbedaan tersebut mungkin terjadi karena latar belakang orang Malaysia adalah didominasi oleh komunitas Muslim. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif pada *firm performance*. *Personal traits* tidak memiliki hubungan dengan orientasi kewirausahaan. Namun pada dimensi Inovasi memiliki hubungan yang lemah dengan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini mengadopsi variabel *Entrepreneurship Orientation* dengan dimensi *innovativeness*, *proactive*, dan *risk taking*. Dan juga mengadopsi variabel *Firm Performance*.

#### **2.1.5 Boso et al. (2013)**

Penelitiannya berjudul "*Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, And Performance: Study of Entrepreneurial Firms In A Developing Economy*". Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh *entrepreneurial orientation* dan *market orientation* terhadap kinerja bisnis. Variabel pada penelitian ini adalah *entrepreneurial orientation*, *market orientation*, *network ties*, dan *firm performance*.

Unit analisis pada penelitian ini adalah wirausahawan, atau CEO dari perusahaan tersebut. Penelitian ini menggunakan survei dari 221 eksportir Inggris dan hasilnya menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* dan *market orientation* memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja bisnis, terutama ketika ikatan jaringan sosial dan bisnis berkembang dengan baik.. Hasil penelitian ini mengungkapkan bagaimana faktor-faktor ini berdampak pada kinerja industri Hotel Swiss. Pada penelitian saat ini megandopsi variabel *entrepreneurial orientation*, dan *firm performance*.

#### **2.1.6 Sukkabot and Sateeraroj (2014)**

Penelitian ini berjudul "*The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs' Growth: A Structural Equation Modeling Study*".

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan mengembangkan analisis melalui Structural Equation Modeling (SEM). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 331 pengusaha UMKM di Lao PDR, Laos. Penelitian ini menggunakan kuesioner 5 tingkat yaitu Skala Likert. Variabel yang digunakan yaitu *entrepreneurial orientation*, *competitive advantage*, dan *Small and Medium Enterprise Growth*. Hasil dari penelitian ini adalah faktor *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*, *competitive advantage* dan *entrepreneurial orientation* positif mempengaruhi *Small and Medium Enterprise Growth*. Hal yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini yaitu penelitian kedepannya harus dilakukan dengan skala besar yang akan memungkinkan ukuran sampel yang lebih besar. Nilai  $R^2$  adalah 0,21 hal tersebut menunjukkan bahwa variabel yang diteliti termasuk dalam persamaan menjelaskan hanya 21% mempengaruhi fluktuasi pertumbuhan UKM. Temuan ini mungkin bisa membantu pengusaha UKM di Lao PDR atau Laos untuk lebih berorientasi tentang kewirausahaan dan mengembangkan usaha dengan keunggulan kompetitif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan mereka untuk lingkungan bisnis yang kompetitif. Dari penelitian ini, menjadi dasar untuk melakukan penelitian dengan variabel yang sama yaitu orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan, yang dilakukan di UKM yang berada di Indonesia.

#### **2.1.7 Mason et al. (2015)**

Penelitian ini berjudul "*Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs' Performance. The Role of The Financing Structure*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak *entrepreneurial orientation* dengan peran leverage keuangan terhadap kinerja UKM. Penelitian ini

menggunakan metode kuantitatif. Variabel penelitian ini adalah *entrepreneurial orientation* dan *firm performance*. Berdasarkan sampel dari 300 usaha kecil dan menengah (UKM) yang terletak di Provinsi Udine (Italia) dan Kärntner (Austria). Penelitian ini mengembangkan model *entrepreneurial orientation* dengan dimensi leverage keuangan. Penelitian ini merupakan bagian dari proyek kerjasama antar Italia-Austria (INTERREG IV) yang dibiayai oleh Dana Pembangunan Daerah Eropa yang bidang program meliputi Provinsi Udine dan Kärntner.

Penelitian ini berfokus pada konstruksi orientasi wirausaha dan kemampuan mereka untuk bersikap inovatif, perilaku pengambilan risiko, agresivitas, otonomi dan energi yang kompetitif dan dampaknya dari struktur keuangan (yaitu *leverage*) terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa usaha yang kompetitif mungkin memiliki dampak yang signifikan dan positif dalam mendorong kinerja, yang memiliki implikasi yang jelas bagi manajer dan teori. Penelitian ini juga menemukan bahwa *leverage* mungkin memiliki peran moderator yang signifikan melalui interaksi dengan kinerja perusahaan.

#### **2.1.8 Santosa dan Natsir (2015)**

Penelitiannya berjudul tentang “Pemediasian Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional Terhadap Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja”. Penelitian tersebut mempunyai tujuan yaitu ingin mengetahui hubungan keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional terhadap hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Variabel pada penelitian ini adalah Kinerja perusahaan dengan dimensi persepsi dari manajer atau pemilik perusahaan terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Variabel Orientasi perusahaan yaitu persepsi manajer atas kesediaan

dalam melakukan inovasi, keproaktifan, dan keberanian beresiko dalam menjalankan usaha selama tiga tahun terakhir. Variabel keunggulan bersaing yaitu persepsi manajer terhadap keunggulan bersaing rata-rata perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Dan variabel pembelajaran organisasional yaitu persepsi manajer terhadap pembelajaran organisasi selama tiga tahun terakhir.

Analisis yang digunakan yaitu menggunakan SEM SmartPLS 3.0 dengan melibatkan 178 responden yaitu UKM yang berada di Kota Magelang, Jawa Tengah. Jumlah responden terdiri dari Usaha mikro sebanyak 148 responden, dan paling sedikit usaha menengah yaitu 4 responden, sisanya adalah usaha kecil sebanyak 28 responden. Hasil yang ditemukan yaitu orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional. Variabel orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan diadopsi untuk penelitian saat ini.

#### **2.1.9 Aziz and Samad (2016)**

Penelitian ini berjudul "*Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs' in Malaysia*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh inovasi pada keunggulan kompetitif di UKM makanan manufaktur di Negara Malaysia dan efek moderasi dari umur perusahaan pada hubungan keunggulan inovasi-kompetitif. Mengingat sifat korelasional penelitian, para peneliti mengadopsi teknik random sampling di UKM makanan manufaktur Malaysia. Penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan pada 220 UKM perusahaan makanan. Analisis deskriptif dan inferensial digunakan untuk menjawab tujuan dan hipotesis penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi memiliki dampak positif yang kuat pada keunggulan kompetitif, di mana inovasi memberikan kontribusi 73,5 persen varian

dalam keunggulan kompetitif. Hasil penelitian juga menyebutkan bahwa UKM harus berinvestasi dalam inovasi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. Studi ini juga menemukan efek moderasi dari umur perusahaan pada pengaruh inovasi pada keunggulan kompetitif. Studi ini menunjukkan kerangka kerja untuk menganalisis dampak dari inovasi pada keunggulan kompetitif untuk diterapkan dalam pengaturan lain dari UKM Malaysia. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman bagi pengusaha untuk membangun jaringan dengan organisasi penelitian dan universitas untuk kegiatan inovatif atau program yang akhirnya dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar.

#### **2.1.10 Setyaningsih (2012)**

Penelitian ini berjudul tentang "*Using Cluster Analysis Study to Examine the Successful Performance Entrepreneur in Indonesia*". Penelitian ini mencoba untuk menjelaskan kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang sukses dengan menggunakan analisis cluster untuk memetakan pola modus pertumbuhan. Oleh karena itu penelitian ini akan melakukan dengan mengumpulkan data dari pertumbuhan bisnis, perusahaan dan omset pasar, tujuan dan sasaran, tingkat pendidikan, perbandingan dengan pesaing, prinsip manajemen, dan lain-lain sebagai variabel untuk analisis klaster. Data yang digunakan untuk penelitian ini dikumpulkan dari kuesioner, dengan pengusaha sebagai responden. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah membentuk beberapa kelompok dalam UKM yang dicirikan sebagai klaster kelangsungan hidup, inovator dengan peningkatan klaster terus menerus, jaringan keberhasilan klaster dan perlu mendukung klaster. Hasilnya dapat digunakan sebagai bimbingan UKM untuk membuat kebijakan mereka untuk meningkatkan bisnis mereka menjadi sukses di masa depan. Setiap UKM memiliki tipe yang berbeda,

sehingga mereka dapat merujuk untuk informasi kepada bisnis serupa untuk membuat kebijakan mereka sendiri.

Berdasarkan penjelasan penelitian terdahulu tersebut dapat dijelaskan yaitu terdapat perbedaan dalam penelitian ini yakni penelitian ini berupaya untuk mengkombinasikan antar variabel sehingga muncul konsep penelitian yang lebih baru lagi dibandingkan dengan penelitian yang sudah ada. Judul dalam penelitian ini yaitu terdapat beberapa variabel yaitu *entrepreneur orientation* atau orientasi kewirausahaan, *competitive advantage* atau keunggulan bersaing, dan *firm performance* atau kinerja perusahaan.

Rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

## **2.2 Tinjauan Teoritis**

### **2.2.1 Orientasi Kewirausahaan**

Kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Beberapa literature manajemen memberikan tiga landasan dimensi dari kecenderungan organisasional untuk proses manajemen kewirausahaan, yakni kemampuan inovasi, kemampuan mengambil risiko, dan sifat proaktif (Weerawerdeena, 2003). Menurut Sigauw, Simpson, dan Baker (1998), kompetensi kewirausahaan dibutuhkan didalam implementasi strategi pemasaran agar diperoleh keunggulan bersaing yang mantap melalui nilai responsifitas atas kebutuhan pelanggan. Sedangkan jiwa kewirausahaan sendiri meliputi 5 hal, yakni: otonomi, keinovatifan, pengambilan risiko, proaktivitas, dan agresifitas kompetitif Menurut Kottler (2001), pemasaran entrepreneurial merupakan sebuah konsep yang terpadu di era penuh perubahan seperti sekarang ini. Pemasaran entrepreneurial

**TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU**

| No. | Nama (Tahun)                | Judul  | Tujuan   | Metode Penelitian      | Variabel   | Sampel   | Teknik Analisis Data | Hasil Penelitian  |
|-----|-----------------------------|--|--|------------------------|--|--|----------------------|---|
| 1.  | Jia dan Chia (2010)         | <i>A Research In Relating Entrepreneurship Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage</i> | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan kewirausahaan, kemampuan pemasaran, kemampuan inovatif, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.                     | Penelitian Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Entrepreneurship</i></li> <li>2. <i>Marketing Capability</i></li> <li>3. <i>Innovative Capability</i></li> <li>4. <i>Sustained Competitive Advantage</i></li> </ol> | Sampel dalam penelitian ini berjumlah 116 perusahaan besar di Taiwan | SEM                  | Hasil penelitian ini menunjukkan kewirausahaan secara langsung mempengaruhi kemampuan pemasaran, kemampuan inovatif dan keunggulan bersaing.  |
| 2.  | Hafeez <i>et al.</i> (2011) | <i>The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance</i>  | Tujuan dalam penelitian orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan mempunyai tujuan untuk mengetahui orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. | Penelitian kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi Pasar</li> <li>2. Orientasi</li> <li>3. Kewirausahaan</li> <li>4. Kinerja Perusahaan</li> </ol>  | 398 UMKM Malaysia  | SEM                  | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. |

|    |                            |   |  |                        |   |                             |                  |   |
|----|----------------------------|---|--|------------------------|---|-----------------------------|------------------|---|
| 3. | Kamukama (2011)            | <i>Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance</i>  | Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui modal intelektual berpengaruh dengan keunggulan bersaing dan mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan | Penelitian Kuantitatif | 1. Model Intelektual<br>2. Keunggulan Bersaing<br>3. Kinerja          | 224 UMKM Uganda             | MedGraph Program | Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan |
| 4. | Zainol dan Ayadurai (2011) | <i>Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia</i> | Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui dampak EO pada Kinerja Perusahaan   | Penelitian Kuantitatif | 1. <i>Entrepreneurial Orientation</i><br>2. <i>Firm Performance</i>   | 162 responden UMKM Malaysia | Regresi          | <i>Entrepreneurial orientation</i> berpengaruh positif pada Kinerja Perusahaan  |
| 5. | Boso <i>et al.</i> (2013)  | <i>Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of</i>                           | Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui orientasi kewirausahaan berpengaruh kinerja bisnis  | Penelitian Kuantitatif | 1. Orientasi Kewirausahaan<br>2. Orientasi Pasar<br>3. Kinerja Bisnis | 212 Eksportir Inggris       | Analisis Faktor  | 1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis<br>2. Orientasi pasar berpengaruh  |

|    |                                |  |   |                        |   |  |                                      |  |
|----|--------------------------------|--|---|------------------------|---|--|--------------------------------------|--|
|    |                                | <i>Entrepreneurial Firms in A Developing Economy</i>   | dan orientasi pasar berpengaruh kinerja bisnis.   |                        |   |  |                                      | signifikan terhadap kinerja bisnis   |
| 6. | Sukkabot dan Sateeraroj (2014) | <i>The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive on SMEs' Growth</i>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk menjelaskan factor-faktor yang penting dari pertumbuhan UMKM</li> <li>2. Untuk mengembangkan persamaan SEM yang melibatkan faktor-faktor yang mempengaruhi UMKM.</li> </ol> | Penelitian Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Entrepreneurial Orientation</i></li> <li>2. <i>Competitive Advantage</i></li> <li>3. <i>Growth of SMEs</i>"</li> </ol> | Sampel dalam penelitian berjumlah 331 pengusaha UMKM di Lao PDR, Thailand. | SEM                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukan pengaruh Faktor Orientasi Kewirausahaan positif terhadap Keunggulan Kompetitif</li> <li>2. Hasil penelitian menunjukan pengaruh <i>competitive advantage</i> dan <i>entrepreneurial orientation</i> telah positif mempengaruhi terhadap pertumbuhan UMKM.</li> </ol> |
| 7. | Mason <i>et al.</i> (2015)     | <i>Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs' Performance. The Role of The Financing Structure</i> | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak <i>entrepreneurial orientation</i> dengan peran leverage keuangan  | Penelitian Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Entrepreneurial Orientation</i></li> <li>2. <i>SME's Peformance</i></li> </ol>   | 300 UMKM di Provinsi Udine (Italia) dan Karer (Austria)                    | Dimensi Leverage Financial Structure | Hasil penelitian ini menunjukkan dampak <i>entrepreneurial orientation</i> dengan peran leverage keuangan berdampak pada kinerja UMKM  |

|    |                           |   |   |                        |   |   |                       |  |
|----|---------------------------|---|---|------------------------|---|---|-----------------------|--|
|    |                           |   | berdampak pada kinerja UMKM   |                        |   |   |                       |  |
| 8. | Santosa dan Natsir (2015) | Pemeditasian Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional Terhadap Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja | Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional terhadap hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan | Penelitian Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keunggulan Bersaing</li> <li>2. Pembelajaran Organisasional</li> <li>3. Orientasi Kewirausahaan</li> <li>4. Kinerja Perusahaan</li> </ol> | Sampel dalam penelitian ini yaitu 178 UMKM di Kota Magelang | SEM                   | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional. |
| 9. | Aziz dan Samad (2016)     | <i>Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs' in Malaysia</i>      | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh inovasi terhadap keunggulan kompetitif dan variabel umur perusahaan sebagai moderating                                     | Penelitian kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Innovation</i></li> <li>2. <i>Competitive Advantage</i></li> <li>3. <i>Firm Age</i></li> </ol>   | 225 perusahaan makanan di Malaysia                          | Statistik Inferensial | Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi memiliki dampak positif yang kuat pada keunggulan kompetitif. Studi ini juga menemukan efek moderasi dari umur perusahaan pada keunggulan kompetitif.                                   |

|     |                     |   |   |                        |   |   |                  |  |
|-----|---------------------|---|---|------------------------|---|---|------------------|--|
| 10. | Setyaningsih (2012) | <i>Using Cluster Analysis Study to Examine the Successful Performance Entrepreneur in Indonesia</i> | Penelitian ini mencoba untuk menguji kinerja UKM yang sukses menggunakan analisis klaster untuk memetakan pola modus pertumbuhan dan strategi | Penelitian Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Enterprise Characteristics</i></li> <li>2. <i>Entrepreneur Characteristics</i></li> <li>3. <i>Entrepreneur Dynamics</i></li> <li>4. <i>Performance Management</i></li> </ol> | 100 UKM sebagai ukuran sampe yang memiliki karyawan leih dari 6 orang di Bandung. | Analisis Cluster | Hasil penelitian ini membentuk beberapa kelompok dalam UKM yang dicirikan sebagai klaster kelangsungan hidup, inovator dengan peningkatan klaster terus menerus, jaringan keberhasilan klaster dan perlu mendukung cluster |
|-----|---------------------|---|---|------------------------|---|---|------------------|--|



sendiri didefinisikan oleh Morris dan Lewis (2002) sebagai sebuah aktifitas mengidentifikasi secara proaktif upaya mencapai dan mempertahankan pelanggan yang memberikan keuntungan melalui pendekatan yang inovatif terhadap manajemen risiko, efektifitas sumber daya, dan pengembangan nilai.

Kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Hal ini, tentu harus direspon secara positif oleh perusahaan yang mulai mencoba bangkit dari keterpurukan ekonomi akibat krisis yang berkepanjangan.

Kewirausahaan disebut sebagai *spearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Membangun kewirausahaan dinyatakan sebagai satu dari empat pilar dalam memperkuat lapangan pekerjaan. Sedangkan wirausaha sendiri berarti suatu kegiatan manusia dengan mengerahkan tenaga pikiran atau badan untuk menciptakan atau mencapai suatu pekerjaan yang dapat mewujudkan insan mulia. Dengan kata lain, wirausaha berarti manusia utama (unggul) dalam menghasilkan suatu pekerjaan bagi dirinya sendiri atau orang lain. Orang yang melakukan wirausaha dinamakan wirausahawan. Bentuk dari aplikasi atas sikap kewirausahaan dapat diindikasikan dengan orientasi kewirausahaan dengan indikasi kemampuan inovasi, proaktif, dan kemampuan mengambil risiko. Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan akitvitas terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang baru dan unik. Kemampuan berinovasi adalah titik penting kewirausahaan dan esensi dari karakteristik kewirausahaan. Beberapa hasil penelitian dan literatur kewirausahaan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan lebih signifikan mempunyai kemampuan inovasi daripada yang tidak memiliki kemampuan dalam kewirausahaan (Koh, 1997). Proaktifitas seseorang untuk berusaha berprestasi

merupakan petunjuk lain dari aplikasi atas orientasi kewirausahaan secara pribadi. Demikian pula bila suatu perusahaan menekankan proaktifitas dalam kegiatan bisnisnya, maka perusahaan tersebut telah melakukan aktivitas kewirausahaan yang akan secara otomatis mendorong tingginya kinerja (Weerawardena, 2003). Perusahaan dengan aktivitas kewirausahaan yang tinggi berarti tampak dari tingginya semangat yang tidak pernah padam karena hambatan, rintangan, dan tantangan. Sikap aktif dan dinamis adalah kata kuncinya. Seseorang berani mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan perusahaan yang tidak memiliki jiwa wirausaha. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal.

Peranan dalam pengalaman dalam berusaha sangat memegang peranan penting dalam kemampuan pimpinan, selain tingkat pendidikan dan kemampuan pengambilan risiko, karena dengan pengalaman berusaha yang tinggi maka kemampuan pimpinan untuk melihat keinginan konsumen pada suatu produk juga sangat tinggi (Hadjimanolis, 2000). Sikap berwirausaha dan konsekuensi dari perilaku kepada inovasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang pimpinannya yang menyangkut pengalaman berusaha pimpinannya. Kemampuan pimpinan akan sangat mempengaruhi sikap perusahaan dalam mempengaruhi sikap perusahaan dalam memperhatikan perusahaan pasar, menjadi responsif terhadap perusahaan, kebutuhan pasar, seringkali memerlukan dirancangnya produk baru untuk menyesuaikan dengan perubahan dan eksploitasi konsumen, sehingga tercipta keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan penjelasan para ahli yang

telah dijelaskan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan tindakan dari mengambil risiko yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Flexibel adalah dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan. Proaktif adalah perusahaan dimana pemimpinnya mempunyai kemampuan untuk mengenali peluang dan komitmen untuk inovasi. Pengalaman berusaha adalah sikap berwirausaha dan konsekuensi dari perilaku kepada inovasi yang dipengaruhi oleh latar belakang pemimpinnya yang menyangkut pengalaman berusaha pemimpinnya. Antisipatif adalah kemampuan perusahaan dalam menanggulangi atau mengantisipasi terhadap segala perubahan.

### 2.2.2 Dimensi Orientasi Kewirausahaan

Dimensi spesifik *Entrepreneurial Orientation* atau Orientasi Kewirausahaan diperkenalkan untuk pertama kalinya oleh Miller (1983). Penelitian tersebut menyebutkan bahwa kewirausahaan adalah salah satu yang "terlibat dalam inovasi pasar produk, melakukan usaha agak berisiko, dan pertama kali melakukan inovasi 'proaktif', mengalahkan pesaing untuk bertahan" (Miller 1983). Dengan demikian, Miller (1983) mengidentifikasi dimensi penting dari EO sebagai inovatif, berani mengambil risiko, dan proaktif. Lebih dari satu dekade setelah Miller (1983) melakukan penelitian, Lumpkin dan Dess (1996) mengusulkan lima dimensi *Entrepreneurial Orientation* atau Orientasi Kewirausahaan: *Autonomy* atau otonomi, *Innovativeness* atau inovasi, *Risk-taking* atau pengambilan risiko, *Proactiveness* atau proaktif, dan *Competitive Aggressiveness* atau agresivitas kompetitif. Dengan kata lain, mereka menambahkan dua dimensi tambahan yaitu otonomi dan agresivitas kompetitif untuk tiga dimensi yang diusulkan oleh Miller (1983). Peneliti lain yaitu Mason *et al.* (2015) menjelaskan terdapat enam dimensi dalam *entrepreneurial orientation* yaitu yang dapat dijelaskan dalam Tabel 2.2.

Dari dimensi yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa terdapat enam dimensi yaitu *innovativeness*, *risk attitude*, *proactiveness*, *autonomy*, *aggressiveness*, dan *competitive*. Dimensi tersebut sangat berguna untuk menjelaskan konsep bisnis atau visi. Kesiapan untuk memperkenalkan hal-hal

**Tabel 2.2 Dimensi *Entrepreneurial Orientation***

| Dimensi               | Definisi   |
|-----------------------|--|
| <i>Innovativeness</i> | Kesiapan untuk memperkenalkan hal-hal baru melalui eksperimen dan proses kreatif yang bertujuan untuk mengembangkan Produk, layanan dan proses-proses baru.        |
| <i>Risk-Attitude</i>  | Kemampuan membuat keputusan dan mengambil tindakan tanpa mengetahui kemungkinan hasil yang didapatkan, beberapa usaha juga dapat melibatkan                        |
| <i>Risk-Attitude</i>  | pengambilan resiko untuk membuat komitmen sumber daya yang substansial dalam proses penentuan keputusan.   |
| <i>Proactiveness</i>  | Karakteristik perspektif ke depan dari sebuah pemimpin yang memiliki pandangan ke depan untuk menangkap peluang dalam mengantisipasi permintaan di masa mendatang. |
| <i>Autonomy</i>       | Tindakan independen oleh individu atau tim yang bertujuan untuk menghasilkan konsep bisnis atau visi serta membawanya sampai pada prakteknya.                      |
| <i>Aggressiveness</i> | Sikap agresif atau respon agresif yang bertujuan untuk meningkatkan posisi atau mengatasi ancaman di pasar yang kompetitif   |
| <i>Competitive</i>    | Upaya perusahaan yang intens untuk mengungguli persaingan industri.  |

Sumber : Mason *et al.* (2015)

baru melalui eksperimen dan proses kreatif yang bertujuan untuk mengembangkan Produk, layanan dan proses orientasi kewirausahaan juga harus melihat perspektif kedepan dan mampu bersaing dengan pesaing lainnya. Pada literatur lain, sebuah model orientasi kewirausahaan yang diambil dari faktor

psikologi dipresentasikan oleh Lee dan Tsang (dalam Sinarasri, 2013). Faktor psikologi yang dimaksud adalah:

a. *Need for Achievement* (Kebutuhan Berprestasi)

Kebutuhan berprestasi adalah faktor psikologi yang kuat memicu seseorang melakukan aktivitas sepanjang tujuannya belum tercapai (Lee dan Tsang, 2000). *Need for Achievement* mengacu pada dorongan yang kuat pada seseorang untuk mencapai suatu keberhasilan. Individu yang memiliki *Need for Achievement* yang tinggi umumnya selalu ingin menghadapi tantangan baru. Individu dengan kebutuhan ini akan cenderung lebih mengejar prestasi pribadi dibandingkan reward terhadap keberhasilan. Ciri-ciri seseorang yang memiliki *Need for Achievement* adalah berusaha melakukan sesuatu dengan kreatif dan inovatif dan mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

b. *Internal locus of control* (Keyakinan Diri)

*Internal locus of control* merupakan keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah karena usaha dari diri sendiri. Individu yang mempunyai *internal locus of control* menunjukkan motivasi yang lebih besar, menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik dari kondisi sebelumnya, sehingga mengarah pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi (Falikhatun, 2003).

c. *Self Reliance* (Kepercayaan Diri)

Kepercayaan diri adalah modal utama gerakan. Tanpa kepercayaan diri suatu gerakan akan kehilangan daya hidup dan dinamikanya.

d. *Extroversion* (Keterbukaan)

Kecenderungan orang untuk bersosialisasi, suka berteman, suka berbicara aktif, dan memiliki interaksi sosial yang tinggi.

e. *Extroversion* (Keterbukaan)

Kecenderungan orang untuk bersosialisasi, suka berteman, suka berbicara, aktif, dan memiliki interaksi sosial yang tinggi.

Berbagai literatur yang ditulis menjelaskan bahwa seorang wirausaha yang memiliki orientasi kewirausahaan yang baik yang akan memperbaiki sistem-sistem mereka hingga produktif. Penelitian ini menggunakan teori dari Mason *et al.* (2015) dikarenakan banyak sekali penelitian terdahulu yang menggunakan teori tersebut dan memperbarui teori indikator pengukuran orientasi kewirausahaan dan dianggap layak untuk UKM yang akan diteliti.

### **2.2.3 Keunggulan Bersaing**

Pada umumnya setiap perusahaan selalu berusaha bagaimana caranya agar usaha yang dijalankan senantiasa berkinerja baik sehingga mampu berkembang dan bertahan hidup lebih lama. Keinginan tersebut sudah barang tentu hanya bisa terwujud bilamana perusahaan memiliki kemampuan daya saing yang tinggi jika dibandingkan dengan pesaingnya. Secara eksplisit untuk memenangkan suatu persaingan perusahaan perlu menerapkan strategi bersaing, yang mana biasanya dilakukan oleh divisi atau departemen fungsional perusahaan yang ada. Di dalam membangun strategi bersaing yaitu bermula dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apa sebenarnya yang menjadi tujuan dari pengembangan tersebut dan kebijakan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dimaksud.

Secara analisis industri dalam keunggulan bersaing terdapat model lima kekuatan yang dapat digunakan melakukan analisis industri dan analisis keunggulan kompetitif. Model tersebut menjelaskan mengenai potensi laba yang berasal dari persaingan dalam industri, lima kekuatan tersebut meliputi: ancaman pendaftar baru, posisi tawar konsumen, posisi tawar pemasok,

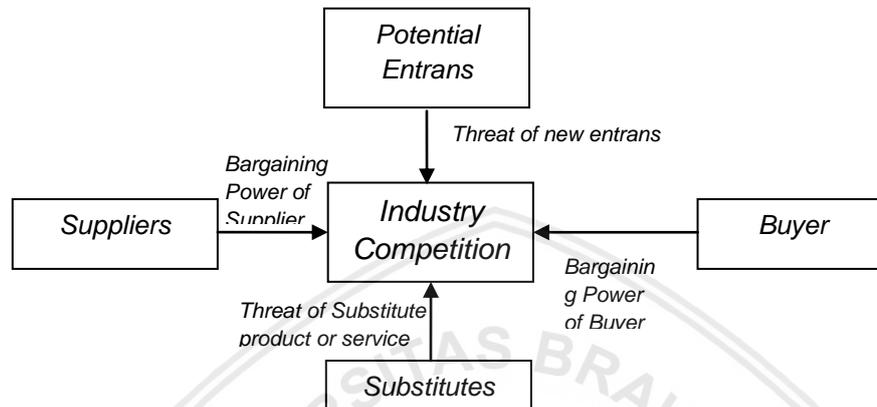
ancaman produk dan jasa substitusi dan persaingan dalam industri. Ancaman pendatang baru terjadi ketika suatu industri mudah dimasuki pendatang baru. Ancaman pendatang baru berdampak pada keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Apabila jumlah penawaran lebih besar dari jumlah permintaan maka intensitas persaingan semakin tinggi. Intensitas persaingan yang tinggi mengakibatkan perusahaan kesulitan dalam mendapatkan keuntungan. Penanganan pendatang baru dapat dilakukan melalui pembuatan hambatan-hambatan untuk memasuki pasar. Terdapat enam hambatan untuk menangani pendatang baru, yaitu: skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, efektivitas pembiayaan, efektivitas saluran distribusi dan regulasi pemerintah.

Posisi tawar konsumen mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas penjualan produk. Posisi tawar konsumen berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran perusahaan dengan permintaan konsumen. Konsumen melakukan *backward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. Posisi tawar pemasok mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas pembelian bahan baku. Posisi tawar pemasok berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran pemasok dengan permintaan perusahaan. Pemasok melakukan *forward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya.

Ancaman produk dan jasa substitusi terjadi ketika fungsi produk perusahaan dapat digantikan dengan produk lain. Diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas dan perbandingan harga dapat meminimalkan dampak ancaman produk dan jasa substitusi. Persaingan dalam industri dipengaruhi oleh jumlah, keberanian dan ukuran perusahaan yang berusaha dalam industri, serta persaingan dalam industri dipengaruhi oleh pertumbuhan industri, sehingga kondisi pasar menjadi kelebihan penawaran dibandingkan

permintaan. Berikut ini adalah model kekuatan menurut Porter's *Five Forces Model* (2008) yang tertera pada gambar 2.1.

Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam kompetisi



**Gambar 2.1 Porter's Five Forces Model**

Sumber : Porter (2008)

industri terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing yaitu ancaman pendatang baru, posisi tawar konsumen, posisi tawar pemasok, ancaman produk dan jasa substitusi dan persaingan dalam industri. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dijelaskan agar dapat unggul dalam pasar. Dilihat dari berbagai penelitian terdahulu bahwa keunggulan bersaing sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, *manufacturing*, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber-sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk yang laku di pasaran. Sedangkan pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya.

Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang untuk mencapai posisi persaingan yang baik. Sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Droge and Vickrey, 1994).

Bharadwaj *et al.* (1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dalam penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia dan akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.

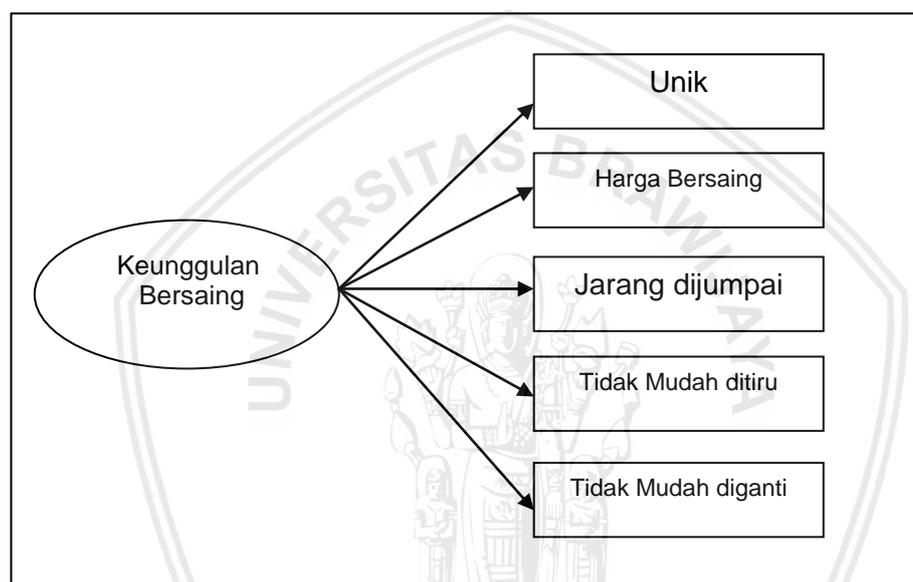
Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (2008), yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah nilai superioritas yang dimiliki oleh suatu perusahaan di dalam menghadapi suatu persaingan. Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik) Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri

dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Keunggulan bersaing juga diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Selanjutnya keunggulan bersaing dapat diwujudkan melalui suatu inovasi atau daya kreatifitas yang tinggi dan efisiensi pembiayaan. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih untuk membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Hal ini didukung oleh pendapat Hill *and* Johnes (2004), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya baik melalui kualitas, harga yang kompetitif serta keunikan dari produk yang dihasilkan, dengan tujuan untuk mendatangkan manfaat bagi pelanggan.

Bharadawaj *et al.* (1993) menyatakan ada 5 indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, harga yang bersaing, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah diganti. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk

menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran. Tidak mudah dijumpai berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru dengan tidak sempurna. Sulit digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama. Indikator tersebut yang akan sesuai pada Gambar 2.2.



**Gambar 2.2 Dimensi Variabel Keunggulan Bersaing**

Sumber : Bharadwaj *et al.* (1993)

Dari gambar 2.2 diuraikan bagaimana perusahaan membangun komponen keunggulan bersaing. Suatu perusahaan akan dikatakan semakin efisien jika perusahaan tersebut memerlukan input yang semakin sedikit untuk menghasilkan *output* yang ditentukan, sehingga struktur biayanya semakin rendah. Bagi perusahaan pada umumnya, komponen paling penting adalah efisiensi produktivitas karyawan yang biasanya diukur menurut *output* per karyawan. Dengan mengasumsikan faktor lain konstan. Perusahaan yang memiliki produktivitas karyawan yang tinggi dalam suatu industri akan

memiliki biaya produksi yang paling rendah. Dengan kata lain perusahaan itu akan memiliki keunggulan bersaing berbasis biaya.

Salah satu upaya untuk mencapai efisiensi adalah skala ekonomis (*economies of scale*) yang dapat didefinisikan sebagai penurunan biaya satuan yang berkaitan dengan skala *output*. Salah satu sumber skala ekonomis adalah kemampuan perusahaan untuk menyebarkan biaya tetap pada volume produksi yang besar. Biaya tetap adalah biaya yang terjadi untuk menghasilkan satu produk pada level *output* berapapun. Biaya ini mencakup biaya pembelian mesin, biaya renovasi mesin, biaya pemeliharaan, biaya pengembangan dan biaya lain-lain. Sumber skala ekonomis lain adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *output* dalam jumlah besar untuk mencapai pembagian dan spesialisasi memungkinkan karyawan untuk menjadi lebih terampil dalam melaksanakan tugas-tugas khusus. Hill and Jones (2004) berpendapat peningkatan jumlah volume produksi yang besar tidak selamanya mampu meningkatkan skala ekonomis sebab realisasi skala ekonomis ini memiliki lingkup terbatas. Beberapa pakar berpendapat bahwa setelah tercapai skala efisiensi minimum tertentu (*minimum effecient scale*) maka sedikit sekali akan diperoleh tambahan skala ekonomi dari peningkatan volume produksi.

Produksi berkualitas adalah barang dan jasa yang realibel dalam arti bahwa barang dan jasa melaksanakan fungsi operasi yang telah didesain. Keunggulan kualitas memberikan dua keuntungan dengan memberikan produk yang berkualitas maka konsumen akan memberikan nilai yang lebih tinggi dari produk tersebut. Yang selanjutnya dengan peningkatan nilai akan memungkinkan perusahaan membebani harga tinggi pada produk tersebut. Pengaruh kedua dari kualitas yang tinggi terhadap keunggulan bersaing

berasal dari efisiensi yang lebih besar dan biaya persatuan yang lebih rendah yang ditimbulkannya. Semakin sedikitnya waktu karyawan yang terbuang karena membuat produk yang cacat atau memberikan layanan dibawah standar, atau semakin sedikitnya waktu yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kesalahan akan meningkatkan produktivitas karyawan dan menurunkan biaya persatuan. Dengan demikian, kualitas produk memungkinkan perusahaan bukan hanya membebaskan harga yang lebih tinggi untuk produknya tetapi juga menurunkan biaya (Hill and Jones, 2004).

Sumber sumber keunggulan bersaing perusahaan ada yang berwujud dan ada yang tidak berwujud. Dalam beberapa puluh tahun terakhir ini telah terjadi revolusi korporasi yang sifatnya mendasar, menurut Stewart and Sweo (2003), industri yang sebelumnya bertumpu pada aset wujud fisik (*tangible physical assets*) mengalami transisi menuju ekonomi baru dimana produksi barang dan jasa serta penciptaan nilai (*value creation*) menjadi tergantung pada aset tidak berwujud (*intangible assets*). Saat ini makin dikenali bahwa aset tidak berwujud dan pengelolaannya yang efektif merupakan sumber keunggulan kompetitif yang *sustainable* (Tan and Litschert, 1994). Karena itu banyak perusahaan ingin meningkatkan kinerja aset non-finansialnya karena pengaruh strategiknya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Stewart (1996), aset tidak berwujud dapat dideskripsikan sebagai sumberdaya tidak berwujud perusahaan, yang disebut pula sebagai "*Intellectual capital*". Tidak semua aset personil dan tidak semua pekerja serta manager diperhitungkan sebagai *human capital* kalau mereka tidak memberikan kontribusi pada kapabilitas perusahaan yang dapat membuat perbedaan di dalam pasar. Hanya individu individu yang memiliki kapabilitas dan memiliki *value* atau nilai yang besar yang dapat digunakan dan menyatu

dalam operasi perusahaan serta menciptakan nilai yang dikategorikan sebagai *Human capital*.

Menurut Stewart (1996), *Intellectual capital (Intangible assets* atau aset tidak berwujud) terdiri dari 3 bentuk terpisah (*separate form*) sebagai aset organisasi, yaitu :

1. *Human Capital (HC)* keterampilan (*skill*), *tacit knowledge*, bakat (*talents*) dan kapabilitas individual yang ada dalam organisasi
2. *Structural capital (STC)* suatu prosedur, norma, sistem, rutin dan aturan yang ada didalam organisasi yang memungkinkan human capital dapat digunakan secara efektif untuk menciptakan nilai termasuk sistem informasi dan kompetensi manajemen yang mempunyai daya ungkit terhadap *human capital*.
3. *Customer capital (CC)* adalah nilai hubungan perusahaan dengan *customer* kepada siapa perusahaan tersebut menjual produknya. Levy and Powell (2003), menyebutkan bahwa aset tidak berwujud seringkali menyatu dalam aset fisik dan pada pekerja (*tacit knowledge*). Hal ini memungkinkan terjadinya interaksi antara aset wujud dan aset tidak berwujud yang dapat menciptakan *value/nilai*. Ini berarti organisasi memerlukan pemahaman yang baik bagaimana sumberdaya mereka khususnya aset tidak berwujud berinteraksi menciptakan *value/nilai* dan keunggulan kompetitif.

Pengembangan teori mengenai *Strategic Competitive Advantage* (SCA) kebanyakan dilakukan dengan mengadopsi *Resource-based Theory of the firm* (RBT). RBT dalam konsepsi manajemen strategi memberikan tekanan pada pentingnya sumberdaya dan kapabilitas perusahaan yang bila dikelola dengan baik akan menghasilkan kemampuan menghasilkan tingkat

*return* diatas normal dan karena itu dapat menjadi instrumen stratejik untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan, *sustainable competitive advantage* (Barney, 1986; Aaker,1989; Oliver and Swan 1989). Menurut RBT ini, salah satu cara untuk menghasilkan SCA adalah dengan menciptakan atau menggenerasi suatu jenis spesifitas sumberdaya dan kapabilitas yang khas perusahaan atau disebut dengan *firm's spesific resources* (FSR) yang diteorikan sebagai sifat atau ciri khas yang dimiliki suatu perusahaan dan sulit untuk ditiru.

Dalam upaya untuk menghadapi dan menjawab pertanyaan bagaimana pola manajemen untuk menghasilkan kinerja jangka panjang, Aaker (1989), memusatkan perhatiannya pada *assets and skill*, atau *assets and competences* sebagai instrumen stratejik yang paling dasar untuk menghasilkan landasan bagi daya saing yang *sustainable (sustainable competitiveness)*. Ia berpandangan bahwa esensi strategi bersaing adalah pengembangan dan pemeliharaan *assets and skills* yang bermakna untuk operasi dan kompetisi, memilih strategi dan karena kompetisi *assets and skill* dapat membentuk SCA, dan menetralsir *asset and skill* serta pesaing.

Oleh karena itu esensi strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen menghasilkan kinerja dan disisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralsir asets dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu kewaktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan, sebuah proses dengan tiga langkah strategis diperlukan untuk mengelola aset dan kompetensi (Aaker, 1989) sebagai berikut:

1. Pertama, aset dan kompetensi yang relevan diidentifikasi dalam mengamati perusahaan yang sukses maupun yang kurang sukses. Dari pengamatan tersebut dapat diidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi menghasilkan nilai tambah maupun hambatan mobilitas faktor kunci keberhasilan. Aaker (1989), menyatakan bahwa faktor-faktor tersebut misalnya reputasi perusahaan, reputasi produk, keunggulan pelayanan dan sebagainya yang sesungguhnya dapat menjadi aset dan kompetensi yang sangat strategis untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Sumberdaya seperti ini dapat berupa sumberdaya ekonomis maupun sumberdaya sosial yang harus diciptakan atau diakuisisi serta dipelihara dan dikembangkan, sehingga pada saatnya ia dapat berperan sebagai "*strategic weapon*" yang sesuai untuk manuver kompetisi pasar yang dihadapi perusahaan.
2. Kedua, pemilihan atau seleksi aset dan kompetensi tersebut untuk mendukung strategi dan menghasilkan keunggulan yang lebih baik daripada yang dihasilkan oleh pesaing, yang relevan terhadap pasar, layak, berpotensi untuk berkelanjutan (*sustainable*) serta berpotensi menghasilkan *value* dan *profit* dimasa mendatang.
3. Ketiga, pengembangan dan implementasi program dan produsen untuk mengembangkan, meningkatkan atau melindungi aset dan kompetensi yang telah dimiliki. Sukses membentuk sebuah set aset dan kompetensi dengan cara ini dipandang potensial untuk menghasilkan hambatan-

hambatan yang dibutuhkan untuk menahan pesaing dan menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yang sama.

Barney (2001), dalam definisinya mengenai sumberdaya perusahaan memasukan unsur–unsur berikut:

1. Sebagai sumberdaya
2. Semua aktiva
3. Kapabilitas
4. Proses proses organisasional
5. Atribut atribut perusahaan
6. Informasi
7. Pengetahuan dan lain sebagainya.

Unsur-unsur tersebut yang dikendalikan perusahaan untuk memungkinkan perusahaan merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang mampu untuk memperbaiki efesiensi dan efektivitas perusahaan. Sumberdaya atau *resources* ini akan mampu untuk berkontribusi pada pencapaian *Strategic Competitive Advantage* (SCA) bila sumberdaya tersebut bersifat heterogen dan immobile. Untuk membuat sumberdaya ini berpotensi sebagai sumberdaya keunggulan bersaing berkelanjutan. Sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan harus memenuhi empat atribut atau kriteria yaitu sebagai berikut:

1. *Value*, sumberdaya tersebut haruslah mampu menghasilkan nilai dalam artian bahwa ia berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralsir ancaman-ancaman dalam lingkungan perusahaan. Sebuah sumberdaya disebut berkemampuan menghasilkan nilai bila mampu membuat perusahaan mengembangkan dan atau mengimplementasikan strateginya yang akan mengimprove, memperbaiki dan atau

meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Pertanyaannya adalah apa saja karakteristik yang harus dipenuhi bila sumberdaya dan kapabilitas diharapkan untuk diciptakan guna mengeksploitasi peluang atau menetralkan ancaman-ancaman, khususnya ancaman dari pesaing?

2. *Rareness*, Sumberdaya tersebut harus memenuhi syarat kelangkaan dalam artian keberadaannya adalah langkah dalam persaingan yang saat ini dilakukan atau yang potensial dihadapi. Pertanyaan yang perlu diajukan apa saja karakteristik atau elemen-elemen yang harus melekat pada sumberdaya dan kapabilitas ini agar dapat dipersepsikan sebagai langka oleh perusahaan maupun oleh pesaing-pesaingnya.
3. *Imperfect Imitability*, sumberdaya yang diperlukan untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah yang bersifat tidak mudah ditiru atau dapat ditiru dengan tidak sempurna, dalam artian bahwa sumberdaya dan kompetensi ini akan cukup mahal (*costly*) atau sulit untuk ditiru. Sumberdaya perusahaan akan sulit untuk ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut ini.
  - a. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memperoleh sebuah sumberdaya adalah bergantung pada kondisi historis yang unik.
  - b. Hubungan antara sumberdaya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan bersifat "*causally ambiguous*" yang tidak mudah ditelusuri hubungan sebab akibatnya.
  - c. Sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan keunggulan perusahaan itu bersifat kompleks secara sosial (*socially complex*).
  - d. Pertanyaan yang perlu diajukan disini adalah karakteristik apa yang harus ada yang memungkinkan sebuah sumberdaya kompetensi menjadi sulit untuk ditiru.

4. *Substitutability*, sumberdaya yang dimiliki dan digunakan haruslah tidak mudah untuk substitusi, ia haruslah tidak memiliki substitusi yang sama karena akan menjadi masalah misalnya walaupun ia bersifat *valuable* tetapi bukanlah sesuatu yang jarang dan bukan pula mudah ditiru. Pertanyaan yang dapat diajukan adalah apakah perusahaan telah dikelola untuk mampu mengeploitasi secara penuh seluruh potensi daya saing dan sumberdaya dari sumberdaya dan kompetensinya?

Peterraf (1994), menyajikan model dasar yang biasanya dipandang sebagai sebuah *cornerstone* untuk mengembangkan SCA dan merasionalisasi cara-cara dasar untuk merancang SCA. Ia menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat empat kondisi yang prioritas untuk merancang SCA yang semuanya harus dipenuhi yaitu sumberdaya yang *superior* (heterogenitas dalam sebuah industri), adanya *ex-post limits* terhadap persaingan, mobilitas sumberdaya yang tidak sempurna, dan *ex-ante limits* terhadap persaingan.

#### 2.2.4 Kinerja Perusahaan

Menurut Miller (1984), Kinerja merupakan *total out come* yang dihasilkan oleh perusahaan didalam menjalankan aktivitas usahanya dalam jangka waktu periode tertentu. Hafeez (2011) menyatakan bahwa, Kinerja pada hakekatnya merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja perusahaan juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan. Bhuian *et al.* (2005), menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang

diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Hasil kinerja ini kurang tepat apabila hanya dilihat dari satu dimensi saja. Salah satu strategi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerjanya yaitu melalui peningkatan keunggulan bersaing (Anik, 2015). Olivares and Lado (2003) menyatakan bahwa *market orientation* dapat meningkatkan kinerja perusahaan dimana dengan *item innovation degree*, *innovation performance*, dan *customer loyalty*.

Para peneliti menyepakati bahwa pengukuran kinerja usaha/perusahaan tidak hanya cukup menggunakan ukuran tunggal (Jaworski and Kohli, 1993). Terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur kinerja perusahaan, ukuran keberhasilan organisasi mencakup profitabilitas, pertumbuhan penjualan, ukuran *competitiveness* dan *market share* (Jacobson, 1988). Selanjutnya Bhuian *et al.* (2005) juga menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar. Beberapa peneliti yang mengukur kinerja usaha pada usaha kecil dengan indikator-indikator pertumbuhan seperti pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan, pertumbuhan aset dan penurunan biaya antara lain adalah Brown and Duguid (1991), Wiklund (2003), Ferreira and Azevedo (2007), dan Suci (2009), sementara Smirnova *et al.* (2011), dan Boso *et al.* (2013) mengukur kinerja dilihat dari dua dimensi yaitu *sales performance* dan profitabilitas.

Olivares and Lado (2003) mengukur kinerja perusahaan yang tercermin dari tiga indikator yaitu pertumbuhan modal, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan keuntungan tiap tahun. Begitupula dengan Anik (2015) yang mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan tiga dimensi yang meliputi

pertumbuhan penjualan, kemampulabaan, dan pertumbuhan pangsa pasar. Mengingat pengukuran kinerja usaha kecil tidak ada kesepakatan tentang bagaimana dan dengan prosedur apa pengukuran kinerja harus dilakukan, oleh karena itu pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini ialah melalui pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan pertumbuhan modal.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Keunggulan Bersaing**

Orientasi kewirausahaan terdiri dari enam dimensi: inovasi, mengambil resiko, keproaktifan, konsep bisnis yang bagus, keberanian untuk berkompetisi dan respon yang agresive berdampak pada kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi berbagai peluang pasar lebih cepat dan berbeda dibandingkan dengan kompetitor. Porter (1990) menyatakan perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi dengan menghadirkan cara baru untuk memperbaiki rantai nilai (*value-chain*) sehingga mampu memberikan nilai pelanggan yang superior. Perusahaan yang proaktif akan memiliki keunggulan bersaing dalam hal kecepatan respon terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa keproaktifan dapat digambarkan sebagai perusahaan yang paling cepat berinovasi dan yang pertama dalam memperkenalkan produk dan jasa baru. Perusahaan yang demikian biasanya memiliki keunggulan bersaing dalam hal kecepatan dan *first mover* yang akan menjadi pemimpin pasar. Keberanian mengambil resiko merupakan komitmen perusahaan untuk mengalokasikan sumberdaya yang besar dan beresiko untuk memperoleh keuntungan yang besardi masa depan, yang mana masa depan penuh dengan ketidakpastian (Miller dan Friesen, 1983).

Keberanian mengambil resiko sangat diperlukan agar perusahaan berani bertindak secara proaktif dan inovatif untuk memperoleh keunggulan bersaing. Dengan kondisi yang demikian menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan akan memperoleh keunggulan bersaing (Aloulou dan Fayolle, 2005). Penelitian Newbert *et al.* (2008) menemukan hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing. Menurut Peteraf dan Barney (2003), perusahaan yang telah mempunyai keunggulan bersaing mampu menciptakan nilai ekonomi (*economic value*) di bandingkan pesaing. Nilai ekonomi umumnya diciptakan oleh proses produksi produk/jasa yang menghasilkan lebih besar manfaat pada biaya yang sama dibandingkan dengan pesaing (sebagai contoh, keunggulan bersaing berbasis diferensiasi), atau manfaat yang sama dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing (sebagai contoh, keunggulan bersaing berbasis efisiensi). Manfaat yang superior akan meningkatkan loyaltitas dan persepsi kualitas (Zou *et al.* 2003), perusahaan yang dapat mengeksplotasi keungguan bersaing ini akan mampu memperbaiki kinerjanya dibandingkan dengan pesaing dengan menjual unit yang lebih banyak pada margin yang sama (sebagai contoh, harga paritas/sama) atau menjual jumlah unit yang sama dengan margin yang lebih besar (sebagai contoh, harga premium). Adanya orientasi kewirausahaan menjadikan perusahaan mampu bersaing dengan ketat dengan kompetitornya.

### **2.3.2 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan**

Banyak peneliti telah berusaha untuk menjelaskan kinerja perusahaan dengan menyelidiki orientasi kewirausahaan suatu perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2003). Oleh karena itu, hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dan kinerja perusahaan telah menjadi fokus utama yang menarik untuk mempelajari *Entrepreneurial Orientation* (Covin, Green & Slevin 2006). Sampai

saat ini, temuan telah dicampur. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation*, langsung atau tidak langsung, memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan (misalnya, Wiklund & Shepherd 2003; Hughes & Morgan 2007; Li, Huang & Tsai 2009). Ini berarti bahwa perusahaan mengadopsi *Entrepreneurial Orientation* melakukan lebih baik daripada mereka yang tidak memiliki orientasi seperti itu. Asosiasi ini mungkin berkaitan dengan fakta bahwa lingkungan bisnis yang dinamis saat ini lebih pendek siklus hidup produk dan meningkatkan ketidakpastian (Rauch *et al.* 2009). Selain itu, tindakan pesaing serta pelanggan tidak bisa ditebak.

Perusahaan wajib memiliki lebih bakat untuk otonomi, inovasi, pengambilan risiko, *proactiveness* dan agresivitas kompetitif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, sebuah orientasi kewirausahaan yang efektif dapat menjadi prediktor yang baik dari kinerja perusahaan. Pekerjaan yang dilakukan oleh Hughes dan Morgan (2007) adalah salah satu dari banyak studi yang menyelidiki efek langsung dari masing-masing dimensi dari orientasi kewirausahaan pada kinerja UKM. Mereka menemukan bahwa kontribusi masing-masing dimensi orientasi kewirausahaan untuk kinerja perusahaan bervariasi, dan pada kenyataannya, otonomi dan agresivitas kompetitif dimensi tidak berkorelasi sama sekali dengan kinerja perusahaan. Mereka juga berpendapat bahwa semua dimensi orientasi kewirausahaan secara bersamaan menunjukkan sedikit efek langsung pada kinerja perusahaan. Peneliti lain (misalnya, Wiklund & Shepherd 2005; Wang & Changa, 2005), bagaimanapun, menyarankan bahwa menyelidiki efek langsung dari orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan tidak akan memberikan gambaran yang komprehensif tentang hubungan. Oleh karena itu, sebagian besar

peneliti telah menerapkan variabel lain sebagai moderator atau pendahulu dari model kinerja dan orientasi kewirausahaan perusahaan (Covin & Slevin 1989).

Menariknya, temuan empiris studi hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja Covin, Slevin dan Schultz (1994) menemukan tidak ada hubungan yang signifikan antara postur strategis (jangka mereka yang setara dengan orientasi kewirausahaan) dan kinerja perusahaan. Demikian pula, Slater dan Narver (2000) tidak dapat memberikan bukti hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dan profitabilitas. Selain itu, Lee *et al.* (2001) menemukan dalam penelitian mereka bahwa orientasi kewirausahaan mungkin tidak secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa faktor yang disarankan untuk berkontribusi pada temuan yang tidak konsisten dari studi hubungan kinerja orientasi kewirausahaan perusahaan, seperti penggunaan metodologi yang berbeda, desain penelitian dan sampel (Rauch *et al.* 2009) dan fakta bahwa perusahaan diperiksa pada tahap perkembangan yang berbeda (Hughes & Morgan 2007). Beberapa peneliti juga menyarankan bahwa budaya nasional dapat mempengaruhi hasil dari hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM (Thomas & Mueller 2000) sejak orientasi kewirausahaan dimensi mungkin diimplementasikan secara berbeda di berbagai negara dan budaya (Naldi *et al.* 2007). Hal ini tidak mengherankan, karena itu, bahwa Lumpkin dan Dess (2005) disebut untuk penelitian masa depan untuk menyelidiki pengaruh budaya pada kekuatan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Barney (1991), perusahaan akan mampu memperbaiki kinerja hanya ketika strategi strateginya mampu mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman. Dalam kata lain, kinerja terbaik perusahaannya tidak akan diperlukan sesederhana mengeksploitasi kombinasi kapabilitas sumber daya yang langka dan bernilai saja, tapi lebih pada kombinasi yang paling efektif.

Karena itu orientasi kewirausahaan sebagai pilihan strategi akan mampu mengkombinasikan sumber daya secara efektif sesuai dengan pandangan *schumpeter*, *dynamic capability* dan *dominan logic*. Namun, nilai dan kelangkaan kombinasi kapabilitas sumber daya bukan sebagai hasil langsung orientasi kewirausahaan, dengan kata lain orientasi kewirausahaan tidak secara langsung memainkan peran dalam menentukan kinerja perusahaan. Faktanya, sesuai pandangan "penciptaan-nilai" (Peteraf dan Barney, 2003) dan "superioritas posisi" (Bamberger, 1989) agar menyampaikan produk atau pelayanan dengan fitur yang unik dan atau biaya yang lebih rendah dari pesaing, perusahaan harus mengeksploitasi kombinasi kapabilitas sumber daya yang bernilai yang mana pesaing tidak melakukannya. Oleh karena orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan merupakan usaha dari level startegik untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif (Jantunen *et al.* 2005). Penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak kinerja yang terbaik ketika perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Kinerja terbaik ini sebagai akibat dari keunggulan bersaing yang diperoleh karena keunggulan yang ada dalam perusahaan sementara perusahaan lain tidak memiliki atau melakukannya (Newbert, 2008).

### **2.3.3 Hubungan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Perusahaan**

Nelson (1991), menyatakan bila perusahaan hanya memproduksi satu set produk dengan himpunan proses tidak menjamin keunggulan kompetitif jangka panjang. Keunggulan kompetitif tercermin dari kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan melalui keunggulan bersaing akan mampu memicu terciptanya kinerja perusahaan. Lidan Atuagene (2001), menyatakan keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM yang diukur melalui

volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan *return on investment*. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. (Chapman *et al.* 2003), menyatakan bahwa pada gilirannya keunggulan bersaing merupakan faktor penting dalam mengasilan kinerja yang baik. Story *et al.* (2011) menyatakan bahwa pengembangan keahlian, inkubasi dan akselerasi sebagai indikator penting dalam memicu terciptanya keunggulan bersaing guna meningkatkan kinerja perusahaan.



## BAB III

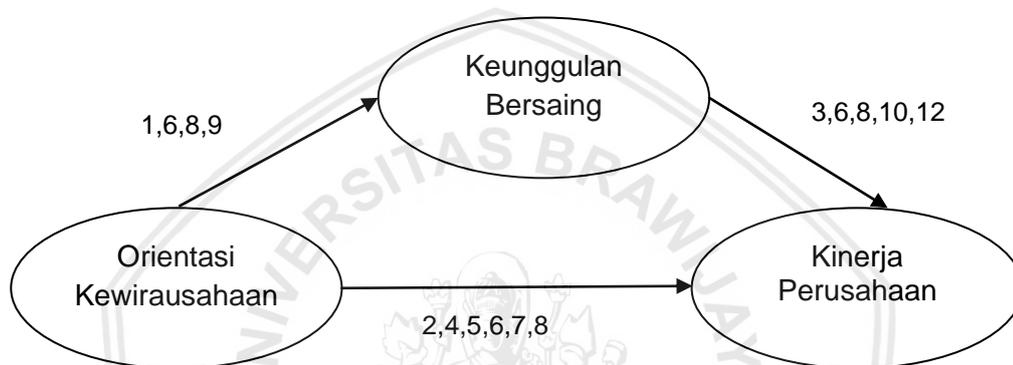
### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini berangkat dari pentingnya jiwa *entrepreneurship* atau kewirausahaan dalam Usaha Kecil dan Menengah (UKM). *Entrepreneurship* dalam UKM tersebut sangat penting agar dapat berkompetisi dengan pesaingnya. *Entrepreneur*, secara garis besar dapat diartikan sebagai kemampuan dan kemauan seseorang atau individu dalam menciptakan peluang ekonomis dari sebuah ide usaha baik dijalankan dari skala kecil maupun besar. Jenis usaha yang dijalankan ini bias dilakukan oleh individu maupun berkelompok bekerjasama dengan orang lain. *Entrepreneurship* juga berhubungan dengan suatu pola pikir yang dimiliki oleh suatu individu untuk mengembangkan potensi diri dalam mengelola jalannya suatu usaha dari ide peluang usaha yang dimilikinya. Pada intinya, orang yang menjalankan usahanya sendiri dengan berbekal kemampuan manajerialnya disebut sebagai seorang *entrepreneur*. Seorang *entrepreneur* memiliki kelebihan dalam mengembangkan potensi dirinya dan mampu menemukan peluang usaha yang selanjutnya akan diwujudkan dengan terbentuknya suatu bidang usaha.

Kemampuan manajerial tersebut yang harus diperhatikan oleh UKM, untuk memunculkan orientasi kewirausahaan. Kewirausahaan dalam penelitian ini mencakup kemampuan dalam berinovasi agar mampu bersaing dan berbeda dengan produk atau jasa lainnya. UKM juga harus mampu mengambil resiko ataupun ketidakpastian di era persaingan bisnis yang sangat ketat. UKM juga harus mampu proaktif untuk selalu berkembang. Perjalanan UKM juga harus mampu untuk berkompetisi dengan pesaingnya dengan menunjukkan

keunggulannya. Tujuan dalam penelitian ini juga ingin mengetahui dampak dari jiwa *entrepreneurship* pada Kinerja UKM, dengan memperlihatkan perbedaan penjualan, laba, dan modal. Penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menjadi dasar dalam menyusun kerangka konseptual dari penelitian ini. Dari kerangka konseptual tersebut dapat dilihat arah dan tujuan penelitian ini. Kerangka konsep dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

Keterangan jurnal pendukung:

1. Jia and Chia (2010), "*A Research In Relating Entrepreneurship Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage*"
2. Hafeez et al. (2011), "*The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance*".
3. Kamukama (2011), "*Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance*".
4. Zainol and Ayadurai (2011), "*Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia*".
5. Boso et al. (2013), "*Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in A Developing Economy*"

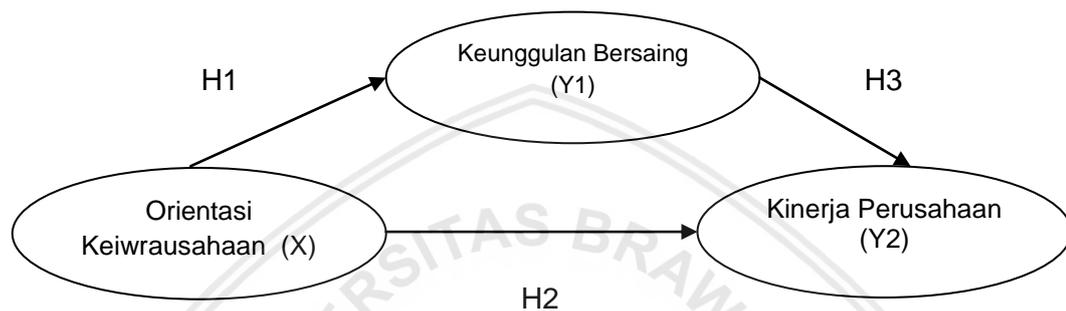
6. Sukkabot and Sateeraroj (2014), "*The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive on SMEs' Growth*".
7. Mason et al. (2015), "*Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs' Performance. The Role of The Financing Structure*".
8. Santosa dan Natsir (2015), "Pemediasian Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional Terhadap Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja".
9. Aziz and Samad (2016), "*Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effets of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs' in Malaysia*".
10. Setyaningsih (2012), "*Using Cluster Analysis Study to Examine the Successful Performance Entrepreneur in Indonesia*".
11. Olivares and Lado (2003), "*Market Orientation and Business economic Performance, a mediated model*".
12. Anik (2015), "Strategi operasi dan Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan".

### **3.2 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah pernyataan yang belum terbukti atau proposisi tentang faktor atau fenomena yang menarik peneliti. Ini mungkin sebuah pernyataan tentatif tentang hubungan dibahas dalam kerangka teoritis atau diwakili dalam model analitik. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban yang mungkin untuk pertanyaan penelitian. Menurut Sugiyono (2009), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas

masalah yang dirumuskan. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dan Kinerja UKM. Model hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2

Berdasarkan permasalahan, tujuan, dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:



**Gambar 3.2. Hipotesis Penelitian**

- H1 = Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing
- H2 = Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.
- H3 = Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang melakukan verifikasi atas keterkaitan seperangkat variabel dalam permasalahan penelitian yang sudah ditetapkan (Indrawan dan Yaniawati, 2014). Pada penelitian ini, peneliti menjelaskan hubungan kausal yang terjadi antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa atau *testing research*. Walaupun uraiannya juga mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian rasional fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antar variabel. Dipilihnya jenis penelitian eksplanatori ini dalam rangka untuk menguji hipotesis yang diajukan. Melalui hipotesis diharapkan hubungan dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini akan menguji tentang pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja UKM.

#### 4.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang. Hal tersebut dikarenakan paguyuban tersebut menjadi sentra terbesar di Kota Malang yang bergerak pada sektor kerajinan tangan seperti souvenir, topeng khas Malang, makanan dan minuman serta pakaian di Kota Malang. Ketiga sektor tersebut merupakan sektor yang terbesar dikarenakan menjadi penyuplai untuk oleh-oleh khas Malang seperti souvenir, baju, aneka kripik buah, sari buah yang dikemas, kue basah maupun kue kering, dan lain sebagainya. Paguyuban menjadi hal yang diperhatikan oleh peneliti mengingat populasi dalam penelitian

ini rata-rata bergerak dibidang oleh-oleh.

### 4.3 Populasi dan Sampel

#### 4.3.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang terbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karena dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Sedangkan Sujarweni dan Endrayanto (2012) mengatakan bahwa, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Total UKM yang berada dalam paguyuban Amangtiwi tersebut berjumlah sebanyak 242 UKM.

**Tabel 4.1 Jumlah Keseluruhan Paguyuban UKM Amangtiwi**

| No                | Jenis Usaha         | Jumlah |
|-------------------|---------------------|--------|
| 1.                | Kerajinan Tangan    | 101    |
| 2.                | Makanan dan Minuman | 90     |
| 3.                | Pakaian             | 42     |
| 4.                | Lain- Lain          | 9      |
| Total Keseluruhan |                     | 242    |

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang (2018)

Dari jumlah tersebut peneliti mengambil sektor kerajinan tangan, makanan dan minuman serta pakaian. Alasan memilih sektor tersebut dikarenakan setelah diurutkan menurut sektornya atau jenis usahanya, serta kriterianya, ketiga sektor tersebut merupakan 3 teratas berdasarkan jumlah anggota. Ketiga sektor tersebut, juga merupakan unggulan dari paguyuban tersebut dan sektor tersebut menjadi yang paling produktif aktifitasnya. Ketiga sektor tersebut memiliki kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan dalam penelitian ini yaitu berkaitan dengan orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing. Berdasarkan penjelasan tersebut jumlah populasi dalam penelitian ini 233 UKM.

### 4.3.2 Sampel

Menurut Arikunto (2013) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan Mardalis (2006) menjelaskan bahwa sampel adalah contoh, yaitu sebagian dari seluruh individu yang menjadi objek penelitian. Jadi sampel adalah contoh yang diambil dari sebagian populasi penelitian yang dapat mewakili populasi. Unit analisis pada penelitian ini adalah individu yang menjalankan usaha, individu tersebut bisa sebagai pemilik, pengelola, atau bahkan bisa merangkap sebagai pemilik sekaligus pengelola. Pemilihan unit analisis tersebut, karena untuk pengambilan resiko dari sebuah inovasi yang diciptakan, diperlukan otonomi dari pemilik. Keberanian dalam mengambil resiko serta penciptaan ide dari inovasi tersebut tidak bisa dibuat oleh seorang pegawai.

Adapun penelitian ini dalam penarikan sampel menggunakan rumus Slovin karena jumlahnya harus *representative* agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

$n$  = Ukuran sampel/jumlah responden

$N$  = Ukuran Populasi

$\alpha$  = Presentasi kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir  $\alpha = 0,05$

Berikut perhitungan sampel dalam penelitian ini :

$$n = 233/1+233(0,05)^2 = 147,23 = 148 \text{ responden}$$

Berdasarkan perhitungan rumus Slovin tersebut berikut teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan sampel *stratified*

*random sampling* dan cara yang dipakai yaitu *proportionate random sampling* yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan dengan memperhatikan proporsi dalam populasi itu (Sarwono, 2006). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini meliputi 3 sektor yaitu kerajinan tangan, makanan dan minuman, serta pakaian yang dijelaskan sebagai berikut :

Sektor Kerajinan Tangan =  $101/233 \times 148 = 64,15 = 64$

Sektor Makanan & Minuman =  $90/233 \times 148 = 57,16 = 57$

Sektor Pakaian =  $42/233 \times 148 = 26,67 = 27$

Berdasarkan perhitungan sampel tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga sektor tersebut berjumlah  $(64+57+27) = 148$  UKM dari Paguyuban Amangtiwi.

#### 4.4 Variabel dan Definisi Operasional

Mengutip pendapat Hatch dan Farhady dalam Sugiyono (2010), yang mendefinisikan variabel sebagai atribut yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain. Definisi operasional juga merupakan penjelasan tentang bagaimana operasi atau kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data atau indikator yang dimaksud. Dengan kata lain, definisi operasional adalah bagaimana menemukan dan mengukur variabel-variabel (kasus) tersebut di dunia nyata atau dilapangan, dengan merumuskan secara pendek dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran (Widayat dan Aminullah, 2002). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel eksogen (*exogenous variable*) yaitu Orientasi Kewirausahaan dan variabel endogen (*endogenous variable*) yaitu Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (UKM).

#### 4.4.1. Variabel

Untuk memudahkan pemahaman dan pengukuran setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini maka ditetapkan definisi operasional dari masing-masing variabel yang disebutkan diatas, berikut ringkasan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

##### a. Variabel Eksogen

Menurut Sugiyono (2010) Variabel bebas atau eksogen adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas atau eksogen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Orientasi Kewirausahaan (X).

##### b. Variabel Endogen

Variabel terikat atau endogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2010). Variabel endogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Keunggulan Bersaing (Z) dan Kinerja Perusahaan (Y).

#### 4.4.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut definisi operasional variabel beserta indikator yang digunakan dalam penelitian ini :

##### a. Orientasi Kewirausahaan (X)

Orientasi Kewirausahaan merupakan kemampuan UKM Amangtiwi untuk terus memperbaharui produk, berinovasi, dan berani mengambil risiko di pasar dan area operasi. Berdasarkan penelitian Mason *et al.* (2015) Terdapat 6 Indikator yaitu:

- 1) *Innovativeness* yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan untuk memperkenalkan hal-hal yang baru melalui eksperimen dan

kreatifitas untuk mengembangkan hal-hal yang baru. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:

1. Tingkat penciptaan produk baru.
  2. Peningkatan kualitas produk.
  3. Kecepatan dalam pengembangan produk.
- 2) *Risk-Attitude* atau tingkat pengambilan risiko yaitu seberapa besar atau tinggi kemampuan perusahaan untuk mengambil risiko keputusan tanpa mengetahui hasil yang didapatkan. Beberapa usaha juga melibatkan pengambilan risiko untuk membuat usaha tetap bertahan. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:
1. Keberanian memasuki pasar baru.
  2. Keberanian memproduksi barang dengan risiko yang tinggi.
  3. Keberanian melakukan terobosan baru.
- 3) *Proactiveness* yaitu seberapa besar usaha perusahaan untuk melihat peluang jangka panjang dalam mengantisipasi permintaan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:
1. Inisiatif untuk melihat peluang pada pasar.
  2. Produk yang ditawarkan merupakan produk yang pertama kali tersedia di pasar.
- 4) *Autonomy* yaitu perusahaan dapat menghasilkan konsep bisnis untuk dapat bersaing. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:
1. Memiliki konsep bisnis yang jelas.
  2. Berambisi unggul dalam pasar.
  3. Bertanggung jawab terhadap perusahaan.

5) *Aggresiveness* yaitu perusahaan dapat memberikan respon agresif untuk meningkatkan posisi dalam pasar. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:

1. Berupaya cepat untuk mengatasi ancaman di pasar.
2. Mampu mengantisipasi perubahan pasar.

6) *Competitive* yaitu seberapa sering intensitas perusahaan yang berusaha untuk mengungguli persaingan industri. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:

1. Mengungguli pesaing untuk masuk di pasar baru.
2. Berupaya lebih unggul dari pesaing.

b. Keunggulan Bersaing (Z)

Keunggulan bersaing adalah nilai superioritas yang dimiliki oleh anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi didalam persaingan, dimana produk-produk yang dihasilkannya lebih berkualitas dari produk pesaing, harga produk yang lebih kompetitif serta produk yang dihasilkan memiliki keunikan dari produk pesaing. Berdasarkan penelitian Bharadwaj *et al.* (1993) terdapat 5 indikator dari keunggulan bersaing, yaitu :

- 1) Produk memiliki keunikan dari produk pesaing. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan berbeda dari produk yang dihasilkan oleh pesaing. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:
  1. Produk yang berbeda dengan produk yang lain.
  2. Produk yang dihasilkan merupakan produk baru.
- 2) Harga yang lebih terjangkau dari produk pesaing. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:
  1. Harga produk lebih murah dari produk pesaing.
  2. Harga produk dapat dijangkau oleh konsumen.

- 3) Jarang dijumpai, berarti keberadaannya langka dalam persaingan.

Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:

1. Produk yang dihasilkan tidak diproduksi oleh pesaing.
2. Produk yang dihasilkan merupakan produk yang langka.

- 4) Tidak mudah ditiru, berarti dapat ditiru oleh pesaing namun tidak sempurna. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:

1. Produk yang dihasilkan memiliki ciri khas.
2. Pesaing akan sulit meniru produk yang dihasilkan.

- 5) Tidak mudah digantikan berarti, tidak memiliki pengganti yang sama. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:

1. Tidak ada produk yang sama dengan produk yang dihasilkan perusahaan.
2. Tidak ada pengganti dari produk perusahaan.

c. Kinerja Perusahaan (Y)

Kinerja perusahaan yaitu menggambarkan perkembangan hasil yang dicapai oleh UKM di Paguyuban Amangtiwi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas usaha yang dilakukannya. Perkembangan hasil itu berupa persepsi tentang pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba dan pertumbuhan modal.

Berdasarkan penelitian Anik (2015) terdapat 3 indikator, yaitu:

- 1) Pertumbuhan penjualan yaitu perkembangan atau peningkatan penjualan yang dicapai oleh UKM setiap tahunnya. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:
  1. Pertumbuhan volume penjualan.
  2. Pertumbuhan jumlah pelanggan.
  3. Pertumbuhan jumlah pendapatan.

- 2) Pertumbuhan Laba yaitu perkembangan atau peningkatan laba yang diperoleh oleh UKM setiap tahunnya. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:
  1. Pertumbuhan keuntungan yang diperoleh.
  2. Tingkat penambahan modal.
- 3) Pertumbuhan modal yaitu perkembangan atau peningkatan jumlah modal yang dimiliki oleh UKM setiap tahunnya. Indikator ini diturunkan ke dalam *item* sebagai berikut:
  1. Tingkat pengembalian modal usaha.
  2. Tambah modal mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Ringkasan definisi operasional dapat dilihat pada Tabel 4.2

#### 4.4.3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Peneliti memilih menggunakan skala Likert karena menurut Sugiyono (2010) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel-variabel dalam penelitian ini dijabarkan menjadi indikator dalam indikator tersebut dijadikan titik tolak dalam penyusunan *item* instrumen yang berupa pernyataan.

### 4.5 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

#### 4.5.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti dari pimpinan, *owner*, atau pengelola UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang.

**Tabel 4.2 Variabel dan Indikator**

| No. | Variabel                    | Indikator  | Item   | Sumber                         |
|-----|-----------------------------|--|--|--------------------------------|
| 1.  | Orientasi Kewirausahaan (X) | <i>Innovativeness</i> atau tingkat perusahaan berinovasi                   | 1. Tingkat keterbaruan produk<br>2. Meningkatkan kualitas produk<br>3. Kecepatan dalam pengembangan produk                           | Mason <i>et al.</i> (2015)     |
|     |                             | <i>Risk-Attitude</i> atau tingkat pengambilan risiko                       | 1. Keberanian memasuki pasar baru<br>2. Keberanian memproduksi barang dengan resiko tinggi<br>3. Keberanian melakukan terobosan baru |                                |
|     |                             | <i>Proactiveness</i> atau tingkat perusahaan melihat peluang               | 1. Inisiatif untuk melihat peluang pasar.<br>2. Produk yang ditawarkan merupakan pertama kali tersedia di pasar                      |                                |
|     |                             | <i>Autonomy</i> atau tingkat perusahaan menghasilkan visi                  | 1. Memiliki konsep bisnis yang jelas<br>2. Berambisi unggul dalam pasar<br>3. Bertanggung jawab terhadap perusahaan                  |                                |
|     |                             | <i>Aggresiveness</i> atau sikap perusahaan meningkatkan posisi ancaman     | 1. Berupaya cepat untuk mengatasi ancaman di pasar.<br>2. Mampu mengantisipasi perubahan pasar.                                      |                                |
|     |                             | <i>Competitive</i> atau tingkat perusahaan bersaing dengan perusahaan lain | 1. Mengungguli pesaing untuk masuk di pasar baru<br>2. Berupaya lebih unggul dari pesaing  |                                |
| 2.  | Keunggulan Bersaing (Y1)    | Unik   | 1. Produk berbeda<br>2. Merupakan produk baru  | Bharadwaj <i>et al.</i> (1993) |
|     |                             | Harga yang bersaing  | 1. Harga produk lebih murah dari pesaing<br>2. Harga produk dapat dijangkau oleh konsumen  |                                |
|     |                             | Jarang dijumpai  | 1. Produk yang dihasilkan tidak diproduksi oleh pesaing<br>2. Produk yang dihasilkan merupakan produk yang langka                    |                                |

Lanjutan Tabel 4.2 Variabel dan Indikator

| No. | Variabel                | Indikator              | Item  | Sumber                               |
|-----|-------------------------|------------------------|---|--------------------------------------|
| 2.  | Keunggulan Bersaing (Z) | Tidak mudah ditiru     | 1. Produk memiliki ciri khas<br>2. Sulit untuk meniru produk  |                                      |
|     |                         | Tidak mudah diganti    | 1. Tidak ada produk yang sama dengan produk perusahaan<br>2. Tidak ada pengganti dari produk perusahaan |                                      |
| 3   | Kinerja Perusahaan (Y)  | Pertumbuhan Penjualan  | 1. Volume penjualan<br>2. Jumlah pelanggan<br>3. Jumlah pendapatan                                      | Olivares, Nora (2003)<br>Anik (2015) |
|     |                         | Pertumbuhan Keuntungan | 1. Keuntungan yang diperoleh<br>2. Tingkat penambahan modal   |                                      |
|     |                         | Pertumbuhan Modal      | 1. Tingkat pengembalian modal usaha<br>2. Tambahan modal mampu meningkatkan kinerja perusahaan          |                                      |



- b. Data sekunder, yakni data yang diperoleh peneliti melalui studi yang dilakukan oleh pihak lain untuk sasaran mereka sendiri atau melalui studi pustaka dengan mempelajari berbagai tulisan yang berhubungan dengan
- c. Orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja UKM serta dokumen yang berasal dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

#### 4.5.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dalam bentuk kuesioner (angket). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga kuesioner merupakan salah satu alat penting yang digunakan untuk pengambilan data (Sarwono, 2013). Peneliti menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Malholtra, 2009). Data yang diperoleh dari kuesioner ini bersifat tertutup yaitu pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban atas beberapa alternatif saja atau satu jawaban saja. Pengisian kuesioner diisi sendiri oleh responden, dengan bantuan penjelasan mengenai pernyataan oleh peneliti.

Tiap bulan, anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi rutin melakukan pertemuan. Pertemuan tersebut untuk membahas fenomena yang ada, rapat, atau melakukan pelatihan. Pada saat melakukan kegiatan tersebut, peneliti melakukan pengumpulan data dengan pembagian kuesioner. Namun terkadang, pada penelitian ini tidak semua anggota dapat hadir, maka dari itu pengumpulan data dilakukan beberapa kali pertemuan. Yang pertama ketika ada pertemuan di Galeri UKM Amangtiwi yang terletak di Pasar Bareng lantai 3 Klojen Malang, selanjutnya dilakukan di Rumah Kreatif BUMN BRI yang terletak di Jalan Langsep, Dieng Kota Malang, ketika anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi melakukan pelatihan.

#### 4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Hasil dan kesimpulan penelitian diperoleh dari hasil proses pengujian data. Oleh karena itu, tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrument yang digunakan untuk mengukur kualitas data yaitu validitas dan reliabilitas. Hal ini berarti suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang valid dan kurang reliabel. Dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket (kuesioner), yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel.

Suatu angket dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu angket mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jadi jika seseorang menjawab “tidak setuju” terhadap pertanyaan A, maka jika beberapa waktu kemudian ia ditanya lagi mengenai hal yang sama, maka jika beberapa waktu kemudian dia ditanya lagi mengenai hal yang sama, maka ia seharusnya tetap konsisten pada jawaban semula, yaitu “tidak setuju”. Jika demikian, hal itu dikatakan reliabel, dan jika tidak maka dikatakan tidak reliabel.

##### 4.6.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan syarat untuk menguji alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Sugiyono (2010) menyatakan bahwa hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Adapun Arikunto (2006) menyatakan bahwa tujuan validitas adalah untuk mengetahui apakah kuesioner dapat mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Suatu instrument pengumpulan data dikatakan valid apabila mampu mengungkap data atau informasi dari suatu variabel yang diteliti secara tepat dan mampu memberikan

pengukuran yang tepat seperti yang diharapkan dalam penelitian. Adapun tinggi rendahnya koefisien validitas menggambarkan kemampuan instrument dalam mengungkap data atau informasi dari variabel-variabel yang diteliti. Teknik pengujian menggunakan teknik korelasi product moment Pearson, dan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%, untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

#### **4.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila mampu digunakan untuk mengukur suatu variabel secara berulang kali serta dapat menghasilkan informasi atau data yang sama atau sedikit sekali bervariasi. Dengan kata lain, instrument tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan, dan kekonsistenan dalam mengukur variabel-variabel yang hendak diteliti (Arikunto, 2006). Singarimbun (2006) mengatakan bahwa suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas atau dapat dipercaya jika alat ukur tersebut stabil dan dapat diandalkan dan diramal. Alat ukur dapat dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut dalam mengukur sesuatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Disamping itu, reliabilitas merupakan syarat bagi validitas suatu penelitian. Jika suatu instrumen tidak reliabel, maka dengan sendirinya instrumen tersebut juga tidak valid.

#### **4.6.3 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas**

##### **a. Hasil Uji Validitas**

Berdasarkan hasil pengujian instrumen yang telah dilakukan dengan menggunakan 30 responden, diketahui hasil perhitungan statistik pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa semua *item* mempunyai nilai yang

signifikan ( $<0,05$ ), sehingga keseluruhan *item* dinyatakan valid. Hasil rekapitulasi uji validitas dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Hasil Rekapitulasi Uji Validitas Instrumen**

| Variabel                    | Item              | R hitung | Sig.  | Keterangan |
|-----------------------------|-------------------|----------|-------|------------|
| Orientasi Kewirausahaan (X) | X <sub>1,1</sub>  | 0,647    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,2</sub>  | 0,719    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,3</sub>  | 0,697    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,4</sub>  | 0,597    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,5</sub>  | 0,641    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,6</sub>  | 0,629    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,7</sub>  | 0,760    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,8</sub>  | 0,645    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,9</sub>  | 0,619    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,10</sub> | 0,600    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,11</sub> | 0,715    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,12</sub> | 0,693    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,13</sub> | 0,806    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,14</sub> | 0,708    | 0,000 | Valid      |
|                             | X <sub>1,15</sub> | 0,709    | 0,000 | Valid      |
| Keunggulan Bersaing (Z)     | Z <sub>1,1</sub>  | 0,777    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,2</sub>  | 0,826    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,3</sub>  | 0,839    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,4</sub>  | 0,681    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,5</sub>  | 0,835    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,6</sub>  | 0,702    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,7</sub>  | 0,786    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,8</sub>  | 0,706    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,8</sub>  | 0,707    | 0,000 | Valid      |
|                             | Z <sub>1,10</sub> | 0,615    | 0,000 | Valid      |
| Kinerja Perusahaan (Y)      | Y <sub>1,1</sub>  | 0,771    | 0,000 | Valid      |
|                             | Y <sub>1,2</sub>  | 0,715    | 0,000 | Valid      |
|                             | Y <sub>1,3</sub>  | 0,776    | 0,000 | Valid      |
|                             | Y <sub>1,4</sub>  | 0,654    | 0,000 | Valid      |
|                             | Y <sub>1,5</sub>  | 0,734    | 0,000 | Valid      |
|                             | Y <sub>1,6</sub>  | 0,828    | 0,000 | Valid      |
|                             | Y <sub>1,7</sub>  | 0,705    | 0,000 | Valid      |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 2)

#### b. Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji coba instrumen yang telah dilakukan dengan menggunakan sebanyak 30 responden diketahui hasil statistik pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa semua *item* mempunyai nilai koefisien

*Alpha Cronbach* lebih dari pada 0,6 ( $>0,6$ ), sehingga keseluruhan variabel dinyatakan reliabel. Hasil rekapitulasi uji validitas dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4 Hasil Rekapitulasi Uji Reliabilitas Instrumen**

| No. | Variabel                    | Koefisien Alpha Cronbach | Keterangan |
|-----|-----------------------------|--------------------------|------------|
| 1   | Orientasi Kewirausahaan (X) | 0,911                    | Reliabel   |
| 2   | Keunggulan Bersaing (Z)     | 0,909                    | Reliabel   |
| 3   | Kinerja Perusahaan (Y)      | 0,858                    | Reliabel   |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 2)

## 4.7 Teknik Analisis Data

### 4.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian yang dinyatakan secara absolut dan persentase. *Item-item* pada setiap variabel dihitung dan dicari rata-ratanya. Penelitian ini juga menggunakan analisis *cause and effect* yaitu dilakukan untuk mengkaji kemungkinan hubungan sebab akibat antar variabel yang menjadi penyebab atau gejala dan dampak yang diteliti.

Analisis *cause and effect* menurut Miuozero (2008) ialah penelitian yang tepat digunakan untuk menjelaskan status fenomena hubungan dan akibat pada suatu titik waktu. Analisis *cause and effect* sangat cocok digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk menjelaskan hubungan sebab akibat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Dari analisis tersebut digunakan untuk memperdalam pembahasan dalam penelitian ini.

#### 4.7.2 Analisis Jalur

Menurut Pedhazur dalam Winarsunu (2004), analisis jalur (*path analysis*) merupakan sebuah metode yang digunakan untuk melihat akibat langsung atau tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab terhadap variabel yang diberlakukan sebagai akibat. Variabel dalam analisis jalur ini dibedakan menjadi dua yaitu eksogen yang merupakan variabel penyebab dan endogen atau variabel akibat (Sarwono, 2006). Analisis jalur dilakukan untuk menemukan penjelasan-penjelasan mengenai pola-pola hubungan langsung dan tidak langsung berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teoritis serta pengetahuan dari peneliti yang ditampilkan dalam bentuk gambar (path diagram/diagram jalur) yang berfungsi membantu dalam melakukan konseptualisasi masalah yang kompleks dan mengenali implikasi empirik dan teori yang sedang diuji. Alasan dari penggunaan analisis path dalam penelitian ini yaitu ingin mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari tiap variable yang akan diuji. Adanya kemampuan inovasi dalam kewirausahaan sangat penting agar mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Inovasi tersebut dapat berupa produk maupun cara penjualannya. Produk yang diinovasi mampu untuk menarik minat konsumen sehingga mampu bersaing dengan produk lainnya.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Gambaran Umum Paguyuban Amangtiwi

Paguyuban Amangtiwi merupakan salah satu organisasi UKM (Usaha Kecil Menengah) yang berada di Kota Malang yang mempunyai suatu kekuatan yang dahsyat dalam menembus pasar lokal hingga internasional. Paguyuban Amangtiwi terorganisasi dalam satu wadah hingga mempunyai koperasi. Saat ini ada sekitar 242 UKM yang tergabung di paguyuban yang diketuai oleh Mei Ridhowati (2017). Dari jumlah tersebut masih banyak UKM yang belum bergabung, dan suatu saat nanti bisa bergabung juga. Paguyuban Amangtiwi mempunyai banyak sekali program kerja yang tujuannya untuk mengembangkan UKM seperti pelatihan dalam pengemasan, promosi yang bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UKM, pameran, dan lain-lain. Alamat kantor Paguyuban Amangtiwi terletak di Jl. Panji Suroso 18 Malang yang sekantor dengan Kantor Dinas Koperasi dan UKM.

#### 5.2. Deskripsi Responden

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini, disebarkan secara langsung pada responden yaitu UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang. Unit analisis pada penelitian ini adalah individu yang menjalankan usaha, individu tersebut bisa sebagai pemilik, pengelola, atau bahkan bisa merangkap sebagai pemilik sekaligus pengelola. Pemilihan unit analisis tersebut, karena untuk pengambilan resiko dari sebuah inovasi yang diciptakan, diperlukan otonomi dari pemilik.

Keberanian dalam mengambil resiko serta penciptaan ide dari inovasi tersebut tidak bisa dibuat oleh seorang pegawai.

Peneliti mengolah data dari hasil kuesioner yang telah disebar. Penyebaran kuesioner penelitian ini dimulai pada saat awal bulan Januari 2018 hingga akhir Januari 2018. Penyebaran dilakukan dengan cara menyebarkan secara langsung pada dengan memberikan jangka waktu tertentu minimal 1 minggu hingga 2 minggu. Terdapat 165 kuesioner yang disebar oleh peneliti yang terkhusus pada UKM sektor makanan dan minuman, kerajinan tangan, dan pakaian.

**Tabel 5.1 Gambaran Pengumpulan Kuesioner**

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| Kuesioner yang disebar            | 165        |
| Kuesioner yang kembali            | 163        |
| Kuesioner yang tidak dapat diolah | 15         |
| Kuesioner yang dapat diolah       | 148        |
| <b>Total Kuesioner</b>            | <b>148</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 165 kuesioner dan total kuesioner yang dapat digunakan yaitu 148 kuesioner. Responden tersebut merupakan anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang yang bergerak dibidang kerajinan tangan, makanan dan minuman serta pakaian di Kota Malang. Dalam penelitian ini terdapat 8 (delapan) pertanyaan yang berhubungan dengan deskripsi responden. Pertanyaannya meliputi, umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama usaha berdiri, mendapatkan pelatihan ukm, mendapatkan modal, dan lokasi pemasaran produk. Sebagai rinciannya, data responden disajikan pada Lampiran 1 & 2 tentang rekapitulasi responden. Deskripsi responden dirinci sebagai berikut:

### 5.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia responden berkisar antara 35 tahun sampai dengan 58 tahun. Untuk menentukan kelas interval dihitung dengan rumus Struges :

Rumus Struges menentukan panjang kelas.

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

$$K = 1 + 3.3 \log 148$$

$$K = 8,16 \text{ dibulatkan menjadi } 8$$

Keterangan :

K = Jumlah Kelas

n = Jumlah Data Observasi

log = logaritma

Menentukan panjang interval :

$$C = \frac{\text{rentang kelas}}{\text{banyak kelas}}$$

$$C = (58-35) : 8$$

$$= 3$$

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 5.2 sebagai berikut :

**Tabel 5.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

| No.          | Usia    | Jumlah     |                |
|--------------|---------|------------|----------------|
|              |         | Frekuensi  | Persentase (%) |
| 1            | 35 – 38 | 16         | 10,8           |
| 2            | 39 – 42 | 50         | 33,8           |
| 3            | 43 – 46 | 7          | 4,7            |
| 4            | 47 – 50 | 37         | 25             |
| 5            | 51 – 54 | 17         | 11,5           |
| 6            | 55 – 58 | 21         | 14,2           |
| <b>Total</b> |         | <b>148</b> | <b>100</b>     |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa kelompok responden yang berusia antara 35 sampai dengan 38 tahun sebanyak 16 orang responden (10,8%). Selanjutnya

yang berusia antara 39 tahun sampai dengan 42 tahun sebanyak 50 orang responden (27,5%) yang berusia antara 43 tahun sampai dengan 46 tahun sebanyak 7 orang responde (4,7%), yang berusia antara 47 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 37 orang responden (25%), yang berusia antara 51 tahun sampai dengan 54 tahun sebanyak 17 orang responden (11,5%) dan kelompok yang terakhir adalah responden yang berusia antara 55 tahun sampai dengan 58 tahun sebanyak 21 orang responden (14,2%). Berdasarkan data tersebut mayoritas responden dalam penelitian ini berumur di rentang usia 39 tahun sampai dengan 42 tahun sebanyak 50 orang responden (33,8%). Dapat disimpulkan mayoritas anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi berada di umur yang produktif.

### 5.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 5.3 sebagai berikut :

**Tabel 5.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|---------------|--------------------------|----------------|
| Laki-Laki     | 18                       | 12,2           |
| Perempuan     | 130                      | 87,8           |
| Total         | 148                      | 100            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 5.3 menunjukkan bahwa kelompok responden yang terbanyak dalam penelitian ini adalah perempuan yakni sebanyak 130 orang (87,8%) dan responden berjenis laki-laki sebanyak 18 orang (12,2%). Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas kelompok responden berjenis kelamin perempuan. Hal tersebut sesuai dengan pengamatan peneliti karena melihat bahwa perempuan menyokong kebutuhan keluarga melalui Paguyuban Amangtiwi.

### 5.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada

Tabel 5.4 sebagai berikut :

**Tabel 5.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| Pendidikan | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|------------|--------------------------|----------------|
| SMP        | 21                       | 14,2           |
| SMA        | 101                      | 68,2           |
| Diploma    | 12                       | 8,1            |
| Sarjana    | 14                       | 9,5            |
| Total      | 148                      | 100            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi, yang berpendidikan akhir SMA merupakan kelompok responden mayoritas dengan jumlah 101 orang responden (68,2%) dari jumlah responden sebanyak 148 orang. Berikutnya adalah kelompok responden yang berpendidikan akhir Sarjana sebanyak 14 orang responden (9,5%), kelompok responden yang berpendidikan akhir setara diploma sebanyak 12 orang responden (8,1%), dan yang berpendidikan SMP sebanyak 21 orang responden (14,2%).

### 5.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Usaha

Gambaran responden berdasarkan Lama Usaha dapat dilihat pada Tabel

5.5 sebagai berikut :

**Tabel 5.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Usaha**

| Lama Usaha | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|------------|--------------------------|----------------|
| 3 Tahun    | 14                       | 9,5            |
| 4 Tahun    | 22                       | 14,9           |
| 5 Tahun    | 74                       | 50             |
| 6 Tahun    | 35                       | 23,6           |
| 7 Tahun    | 3                        | 2              |
| Total      | 148                      | 100            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

Tabel 5.5 menunjukkan lama berdirinya usaha UKM di Paguyuban Amangtiwi. Lama usaha 5 tahun merupakan kelompok responden mayoritas dengan jumlah 74 orang responden (50%) dari jumlah responden sebanyak 148

orang. Berikutnya adalah lama usaha 6 tahun dengan jumlah 35 orang responden (23,6%), lama usaha 4 tahun dengan jumlah 22 orang responden (14,9%), lama usaha 3 tahun dengan jumlah 14 orang responden (9,5%), dan yang terakhir lama usaha 7 tahun dengan jumlah 3 orang responden (2%).

### 5.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pengalaman Mendapatkan Pelatihan UKM

Gambaran responden berdasarkan pengalaman mendapatkan pelatihan UKM dilihat pada Tabel 5.6. Tabel 5.6 menunjukkan UKM di Paguyuban Amangtiwi berpengalaman mendapatkan pelatihan UKM. Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa mayoritas UKM di Paguyuban Amangtiwi pernah

**Tabel 5.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Pengalaman Mendapatkan Pelatihan**

| Pelatihan    | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|--------------|--------------------------|----------------|
| Pernah       | 143                      | 96,6           |
| Tidak Pernah | 5                        | 3,4            |
| Total        | 148                      | 100            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

Mendapatkan pelatihan yaitu dengan jumlah 143 responden (96,6%) dari jumlah responden sebanyak 148 orang dan yang belum berpengalaman mendapatkan pelatihan hanya sebanyak 5 orang responden (3,4%).

### 5.2.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Pengalaman Mendapatkan Modal

Gambaran responden berdasarkan pengalaman mendapatkan modal dapat dilihat pada Tabel 5.7 sebagai berikut :

**Tabel 5.7 Deskripsi Responden Berdasarkan Pengalaman Mendapatkan Modal**

| Modal        | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|--------------|--------------------------|----------------|
| Pernah       | 13                       | 8,8            |
| Tidak Pernah | 135                      | 91,2           |
| Total        | 148                      | 100*           |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

Tabel 5.7 menunjukkan anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi pernah mendapatkan modal UKM. Tabel tersebut menjelaskan bahwa mayoritas UKM di Paguyuban Amangtiwi tidak pernah mendapatkan modal yaitu dengan jumlah 135 orang responden (91,2%) dari jumlah responden sebanyak 148 orang dan yang pernah mendapatkan modal hanya sebanyak 13 orang responden (8,8%).

### 5.2.7 Deskripsi Responden Berdasarkan Pemasaran Produk

Gambaran responden berdasarkan pemasaran produk dapat dilihat pada Tabel 5.8. Tabel 5.8 menunjukkan UKM di Paguyuban Amangtiwi dari pemasaran produknya. Mayoritas pemasaran produk UKM di Paguyuban Amangtiwi adalah di dalam negeri yaitu dengan jumlah 147 orang responden

**Tabel 5.8 Deskripsi Responden Berdasarkan Pemasaran Produk**

| Lokasi Pemasaran Produk | Jumlah Responden (Orang) | Persentase (%) |
|-------------------------|--------------------------|----------------|
| Dalam Negeri            | 147                      | 99,3           |
| Dalam dan Luar Negeri   | 1                        | 0,7            |
| Total                   | 148                      | 100*           |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

(99,3%) dari jumlah responden sebanyak 148 orang dan pemasaran yang di dalam dan luar negeri sebanyak 1 orang responden (0,7%).

### 5.2.8 Deskripsi Responden tiap Sektor Berdasarkan Jenis Usaha

Gambaran responden tiap sektor berdasarkan jenis usaha dapat dilihat pada Tabel 5.9. Pada tabel 5.9 menunjukkan bahwa jenis usaha pada tiap sektor UKM di Paguyuban Amangtiwi didominasi oleh usaha keluarga.

#### 1. Sektor Kerajinan Tangan

Pada sektor kerajinan, mayoritas jenis usaha pada UKM adalah usaha keluarga yaitu dengan jumlah 39 orang responden (60,9%) dari jumlah responden 64. Jenis usaha gabungan sebanyak 15 orang responden (23,4%)

dari jumlah responden 64. Dan yang menjalankan usaha sendiri sebanyak 10 orang responden (15,6%) dari jumlah responden 64.

**Tabel 5.9 Deskripsi Responden tiap Sektor Berdasarkan Jenis Usaha**

| Sektor              | Jumlah Jenis Usaha |       |                |       |               |       |
|---------------------|--------------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|
|                     | Usaha Keluarga     | %     | Usaha Gabungan | %     | Usaha Sendiri | %     |
| Kerajinan Tangan    | 39                 | 60,9% | 15             | 23,4% | 10            | 15,6% |
| Makanan dan Minuman | 38                 | 66,6% | 11             | 19,3% | 8             | 14,1% |
| Pakaian             | 13                 | 48,2% | 8              | 29,6% | 6             | 22,2% |
| Total               | 90                 | 60,8% | 34             | 22,9% | 24            | 16,2% |

Sumber : Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 3)

## 2. Sektor Kerajinan Tangan

Pada sektor kerajinan, mayoritas jenis usaha pada UKM adalah usaha keluarga yaitu dengan jumlah 39 orang responden (60,9%) dari jumlah responden 64. Jenis usaha gabungan sebanyak 15 orang responden (23,4%) dari jumlah responden 64. Dan yang menjalankan usaha sendiri sebanyak 10 orang responden (15,6%) dari jumlah responden 64.

Pada penelitian ini, yang menjadi sampel pada sektor kerajinan adalah anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi yang kegiatan kreatifnya berkaitan dengan kreasi, produksi dan distribusi produk yang dibuat dihasilkan oleh tenaga yang berawal dari desain awal sampai dengan proses penyelesaian produknya, antara lain meliputi barang kerajinan yang terbuat dari: batu berharga, serat alam maupun buatan, kulit, rotan, bambu, kayu, logam (emas, perak, tembaga, perunggu, besi) kayu, kaca, porselin, kain, marmer, tanah loat, dan kapur. Produk Kerajinan pada umumnya hanya diproduksi dalam jumlah yang relatif kecil (bukan produksi massal).

### 3. Sektor Makanan dan Minuman

Pada sektor makanan dan minuman, mayoritas jenis usaha juga ada pada usaha keluarga yaitu dengan jumlah 38 orang responden (66,6%) dari jumlah responden 57. Jenis usaha gabungan sebanyak 11 orang responden (19,3%) dari jumlah responden 57. Dan yang menjalankan usaha sendiri sebanyak 8 orang responden (14,1%) dari jumlah responden 57.

Pada penelitian ini, yang menjadi sampel pada sektor makanan dan minuman adalah anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi yang kegiatannya berupa persiapan, pengolahan, penyajian produk makanan, dan minuman yang menjadikan unsur kreativitas, estetika, tradisi, dan/atau kearifan lokal sebagai elemen terpenting dalam meningkatkan cita rasa dan nilai produk tersebut, untuk menarik daya beli dan memberikan pengalaman bagi konsumen.

### 4. Sektor Pakaian

Pada sektor pakaian atau fesyen, mayoritas jenis usaha tiap sektor UKM juga ada pada usaha keluarga yaitu dengan jumlah 13 orang responden (48,3%) dari jumlah responden 27. Jenis usaha gabungan sebanyak 8 orang responden (29,6%) dari jumlah responden 27. Dan yang menjalankan usaha sendiri sebanyak 6 orang responden (22,2%) dari jumlah responden 27.

Pada penelitian ini, yang menjadi sampel pada sektor pakaian adalah anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi yang kegiatan kreatifnya terkait dengan kreasi desain pakaian, alas kaki, dan desain aksesoris mode lainnya. Produksi pakaian mode dengan aksesorisnya, konsultasi lini produk fesyen, serta distribusi produk fesyen.

### 5.3 Hasil Analisis Deskriptif

**Tabel 5.10 Interpretasi Skor**

| Interval Skor | Interpretasi Skor |
|---------------|-------------------|
| 1,00 - 1,80   | Sangat rendah     |
| 1,81 - 2,60   | Rendah            |
| 2,61 - 3,40   | Sedang            |
| 3,41 - 4,20   | Tinggi            |
| 4,20 – 5,00   | Sangat Tinggi     |

Sumber: Arikunto (2003)

Pada bagian ini disajikan mengenai deskripsi variabel berupa distribusi frekuensi dari jawaban responden yang diperoleh pada saat penelitian. Pilihan jawaban pada setiap pernyataan yang diajukan adalah Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Ragu-ragu (R), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Selain itu, pada setiap Indikator dan *item* diberikan skor rata-rata. Interpretasi masing-masing skor tercantum dalam Tabel 5.10.

#### 5.3.1 Variabel Orientasi Kewirausahaan (X)

Pada variabel Orientasi Kewirausahaan terdapat 15 (lima belas) *item* yang berisi pernyataan yang diberikan pada responden. Semua *item* pernyataan dapat dilihat pada Tabel 5.11.

**Tabel 5.11 Distribusi Frekuensi Orientasi Kewirausahaan**

| Item | Jawaban Responden |     |   |     |    |      |     |      |    |      |       |     | Modus | Mean |
|------|-------------------|-----|---|-----|----|------|-----|------|----|------|-------|-----|-------|------|
|      | 1                 |     | 2 |     | 3  |      | 4   |      | 5  |      | Total |     |       |      |
|      | f                 | %   | f | %   | f  | %    | f   | %    | f  | %    | f     | %   |       |      |
| X1.1 | -                 | 0   | 4 | 2,7 | 29 | 19,6 | 98  | 66,2 | 17 | 11,5 | 148   | 100 | 4     | 3.86 |
| X1.2 | -                 | 0   | 7 | 4,7 | 18 | 12,2 | 101 | 68,2 | 22 | 14,9 | 148   | 100 | 4     | 3.93 |
| X1.3 | -                 | 0   | 3 | 2,0 | 12 | 8,1  | 99  | 66,9 | 34 | 23,0 | 148   | 100 | 4     | 4,1  |
| X1.4 | -                 | 0   | 5 | 3,4 | 15 | 10,1 | 96  | 64,9 | 32 | 21,6 | 148   | 100 | 4     | 4,04 |
| X1.5 | 1                 | 0,7 | 5 | 3,4 | 19 | 12,8 | 111 | 75,0 | 12 | 8,1  | 148   | 100 | 4     | 3.86 |
| X1.6 | -                 | 0   | 5 | 3,4 | 14 | 9,5  | 107 | 72,3 | 22 | 14,9 | 148   | 100 | 4     | 3.98 |
| X1.7 | -                 | 0   | 3 | 2,0 | 8  | 5,4  | 70  | 47,3 | 67 | 45,3 | 148   | 100 | 4     | 4,35 |

Lanjutan tabel 5.11 Distribusi Frekuensi Orientasi Kewirausahaan

|                                |   |     |    |     |    |      |     |      |    |      |     |     |          |             |
|--------------------------------|---|-----|----|-----|----|------|-----|------|----|------|-----|-----|----------|-------------|
| X1.8                           | - | 0   | 14 | 9,5 | 28 | 18,9 | 71  | 48,0 | 35 | 23,6 | 148 | 100 | 4        | 3.85        |
| X1.9                           | - | 0   | 4  | 2,7 | 24 | 16,2 | 93  | 62,8 | 27 | 18,2 | 148 | 100 | 4        | 3.96        |
| X1.10                          | - | 0   | 2  | 1,4 | 27 | 18,2 | 89  | 60,1 | 30 | 20,3 | 148 | 100 | 4        | 3.99        |
| X1.11                          | - | 0   | 4  | 2,7 | 18 | 12,2 | 114 | 77,0 | 12 | 8,1  | 148 | 100 | 4        | 3.90        |
| X1.12                          | 3 | 2,0 | 10 | 6,8 | 19 | 12,8 | 73  | 49,3 | 43 | 29,1 | 148 | 100 | 4        | 3.96        |
| X1.13                          | 3 | 2,0 | 11 | 7,4 | 18 | 12,2 | 65  | 43,9 | 51 | 34,5 | 148 | 100 | 4        | 4,01        |
| X1.14                          | 3 | 2,0 | 6  | 4,1 | 26 | 17,6 | 88  | 59,5 | 25 | 16,9 | 148 | 100 | 4        | 3.85        |
| X1.15                          | 5 | 3,4 | 8  | 5,4 | 37 | 25,0 | 57  | 38,5 | 41 | 27,7 | 148 | 100 | 4        | 3.81        |
| <b>Skor rata-rata variabel</b> |   |     |    |     |    |      |     |      |    |      |     |     | <b>4</b> | <b>3.96</b> |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Keterangan:

1: Sangat Tidak Setuju; 2: Tidak Setuju; 3: Netral; 4: Setuju; 5: Sangat Setuju

X1.1 = Tingkat keterbaruan produk

X1.2 = Meningkatkan kualitas produk

X1.3 = Kecepatan dalam pengembangan produk

X1.4 = Keberanian memasuki pasar produk

X1.5 = Keberanian memproduksi barang dengan resiko tinggi

X1.6 = Keberanian melakukan terobosan baru

X1.7 = Inisiatif untuk melihat peluang pasar

X1.8 = Produk yang ditawarkan merupakan pertama kali tersedia di pasar

X1.9 = Memiliki konsep bisnis yang jelas

X1.10 = Berambisi unggul dalam pasar

X1.11 = Bertanggung jawab terhadap perusahaan

X1.12 = Berupaya cepat mengatasi perubahan pasar

X1.13 = Mampu mengantisipasi perubahan pasar

X1.14 = Mengungguli pesaing untuk masuk di pasar baru

X1.15 = Berupaya lebih unggul dari pesaing

*Item* pertama tentang “Selalu menciptakan produk baru terlebih dahulu dibandingkan dengan pesaing”, diperoleh jawaban 17 responden (11,5%) menyatakan sangat setuju, responden 98 (66,2%) menyatakan setuju, 29 responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (2,7%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan selalu menciptakan produk baru terlebih dahulu dibandingkan dengan pesaing. *Mean* (rata-rata) skor *item* pertama bernilai 3.86 yang berarti masuk dalam kategori tinggi dan responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan.

*Item* kedua tentang “Selalu berusaha meningkatkan kualitas pada produk baru yang dihasilkan”, diperoleh jawaban 22 responden (14,9%) menyatakan sangat setuju, 101 responden (68,2%) menyatakan setuju, 18 responden

(12,2%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (4,7%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan selalu berusaha meningkatkan kualitas pada produk baru. *Mean* (rata-rata) skor *item* kedua bernilai 3.93 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* ketiga tentang “Selalu lebih cepat atau lebih awal dalam mengembangkan produk dibandingkan dengan pesaing”, diperoleh jawaban 34 responden (23,0%) menyatakan sangat setuju, 99 responden (66,9%) menyatakan setuju, 12 responden (8,1%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (2,0%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan selalu lebih cepat atau lebih awal dalam mengembangkan produk dibandingkan dengan pesaing. *Mean* (rata-rata) skor *item* ketiga bernilai 4.1 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan.

*Item* keempat tentang “Memiliki keberanian memasuki pasar baru (seperti tempat berbeda, dan pelanggan baru)”, diperoleh jawaban 32 responden (21,6%) menyatakan sangat setuju, 96 responden (64,9%) menyatakan setuju, 15 responden (10,1%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan memiliki keberanian memasuki pasar baru (seperti tempat berbeda, dan pelanggan baru). *Mean* (rata-rata) skor *item*

keempat bernilai 4.04 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi

*Item* kelima tentang “Memiliki keberanian memproduksi barang dengan resiko yang tinggi”, diperoleh jawaban 12 responden (8,1%) menyatakan sangat setuju, 111 responden (75,0%) menyatakan setuju, 19 responden (12,8%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (0,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan memiliki keberanian memproduksi barang dengan resiko yang tinggi. *Mean* (rata-rata) skor *item* kelima bernilai 3.86 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* keenam tentang “Memiliki keberanian untuk melakukan terobosan dalam memproduksi jenis yang baru”, diperoleh jawaban 22 responden (14,9%) menyatakan sangat setuju, 107 responden (72,3%) menyatakan setuju, 14 responden (9,5%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan memiliki keberanian untuk melakukan terobosan dalam memproduksi jenis produk yang baru. *Mean* (rata-rata) skor *item* keenam bernilai 3.98 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* ketujuh tentang “Memiliki inisiatif dalam melihat peluang pasar”, diperoleh jawaban 67 responden (45,3%) menyatakan sangat setuju, 70 responden (47,3%) menyatakan setuju, 8 responden (5,4%) menyatakan ragu-

ragu, 3 responden (2,0%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan memiliki inisiatif dalam melihat peluang pasar. *Mean* (rata-rata) skor *item* ketujuh bernilai 4.35 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori sangat tinggi.

*Item* kedelapan tentang “Produk yang ditawarkan merupakan produk yang pertama kali tersedia di pasar”, diperoleh jawaban 35 responden (23,6%) menyatakan sangat setuju, 71 responden (48,0%) menyatakan setuju, 28 responden (18,9%) menyatakan ragu-ragu, 14 responden (9,5%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa produk yang ditawarkan perusahaan merupakan produk yang pertama kali tersedia di pasar. *Mean* (rata-rata) skor *item* ketiga bernilai 3.85 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi..

*Item* kesembilan tentang “Memiliki konsep bisnis yang jelas”, diperoleh jawaban 27 responden (18,2%) menyatakan sangat setuju, 93 responden (62,8%) menyatakan setuju, 24 responden (16,2%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (2,7%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan memiliki konsep bisnis yang jelas. *Mean* (rata-rata) skor *item* kesembilan bernilai 3.96 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* kesepuluh tentang “Berambisi lebih unggul dalam persaingan”, diperoleh jawaban 30 responden (20,3%) menyatakan sangat setuju, 89 responden (60,1%) menyatakan setuju, 27 responden (18,2%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (1,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan berambisi lebih unggul dalam persaingan. *Mean* (rata-rata) skor *item* kesepuluh bernilai 3.99 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* kesebelas tentang “Berani bertanggung jawab terhadap perusahaan yang dikelola”, diperoleh jawaban 12 responden (8,1%) menyatakan sangat setuju, 114 responden (77,0%) menyatakan setuju, 18 responden (12,2%) menyatakan ragu-ragu, 4 responden (2,7%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan berani bertanggung jawab terhadap perusahaan yang dikelola. *Mean* (rata-rata) skor *item* kesebelas bernilai 3.90 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi mengenai.

*Item* kedubelas tentang “Berupaya secara cepat untuk mengatasi ancaman di pasar yang kompetitif guna meningkatkan posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing”, diperoleh jawaban 43 responden (29,1%) menyatakan sangat setuju, 73 responden (49,3%) menyatakan setuju, 19 responden (12,8%) menyatakan ragu-ragu, 10 responden (6,8%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (2,0%) menyatakan sangat tidak setuju. Modus

(sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan berupaya secara cepat untuk mengatasi ancaman di pasar yang kompetitif untuk meningkatkan posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing. *Mean* (rata-rata) skor *item* keduabelas bernilai 3.96 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* ketigabelas tentang “Peka terhadap perubahan yang terjadi di pasar” diperoleh jawaban 51 responden (34,5%) menyatakan sangat setuju, 65 responden (43,9%) menyatakan setuju, 18 responden (12,2%) menyatakan ragu-ragu, 11 responden (7,4%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (2,0%) menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan peka terhadap perubahan yang terjadi di pasar. *Mean* (rata-rata) skor *item* ketigabelas bernilai 4.01 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* keempatbelas tentang “Mampu mengungguli pesaing dengan menciptakan pasar baru”, diperoleh jawaban 25 responden (16,9%) menyatakan sangat setuju, 88 responden (59,5%) menyatakan setuju, 26 responden (17,6%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (4,1%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (2,0%) menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan mampu mengungguli pesaing dengan menciptakan pasar baru. *Mean* (rata-rata) skor *item* keempatbelas bernilai 3.85 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi..

*Item* kelimabelas tentang “Berusaha lebih baik agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaing”, diperoleh jawaban 41 responden (27,7%) menyatakan sangat setuju, 57 responden (38,5%) menyatakan setuju, 37 responden (25,0%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju, dan 5 responden (3,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan berusaha lebih baik agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. *Mean* (rata-rata) skor *item* kelimabelas bernilai 3.81 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Mean* atau rata-rata skor variabel orientasi kewirausahaan adalah sebesar 3.96 yang menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan tanggapan yang baik/positif pada *item* pernyataan yang diajukan. Selanjutnya *mean* (rata-rata) *item* tertinggi pada yaitu pada *item* “Inisiatif untuk melihat peluang pasar”, sebesar 4.35 sehingga *item* ini memiliki skor yang tergolong sangat tinggi oleh responden dalam mewakili pernyataan mengenai orientasi kewirausahaan.

### 5.3.2 Variabel Keunggulan Bersaing (Y1)

**Tabel 5.12 Distribusi Frekuensi Keunggulan Bersaing**

| Item                           | Jawaban Responden |     |    |     |    |      |    |      |    |      |       |     | Modus    | Mean        |
|--------------------------------|-------------------|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|-------|-----|----------|-------------|
|                                | 1                 |     | 2  |     | 3  |      | 4  |      | 5  |      | Total |     |          |             |
|                                | f                 | %   | f  | %   | f  | %    | f  | %    | f  | %    | f     | %   |          |             |
| Y1.1                           | -                 | 0   | 12 | 8,1 | 29 | 19,6 | 85 | 57,4 | 22 | 14,9 | 148   | 100 | 4        | 3.79        |
| Y1.2                           | 1                 | 7   | 9  | 6,1 | 21 | 14,2 | 99 | 66,9 | 18 | 12,2 | 148   | 100 | 4        | 3.83        |
| Y1.3                           | -                 | 0   | 8  | 5,4 | 10 | 6,8  | 76 | 51,4 | 54 | 36,5 | 148   | 100 | 4        | 4.19        |
| Y1.4                           | -                 | 0   | 6  | 4,1 | 29 | 19,6 | 50 | 33,8 | 63 | 42,6 | 148   | 100 | 5        | 4.15        |
| Y1.5                           | -                 | 0   | 11 | 7,4 | 19 | 12,8 | 55 | 37,2 | 63 | 42,6 | 148   | 100 | 5        | 4.15        |
| Y1.6                           | -                 | 0   | 7  | 4,7 | 37 | 25,0 | 59 | 39,9 | 45 | 30,4 | 148   | 100 | 4        | 3.96        |
| Y1.7                           | -                 | 0   | 6  | 4,1 | 30 | 20,3 | 99 | 66,9 | 13 | 8,8  | 148   | 100 | 4        | 3.80        |
| Y1.8                           | -                 | 0   | 2  | 1,4 | 38 | 25,7 | 45 | 30,4 | 63 | 42,6 | 148   | 100 | 5        | 4.14        |
| Y1.9                           | -                 | 0   | 12 | 8,1 | 25 | 16,9 | 67 | 45,3 | 44 | 29,7 | 148   | 100 | 4        | 3.96        |
| Y.10                           | 4                 | 2,7 | 13 | 8,8 | 30 | 20,3 | 78 | 52,7 | 23 | 15,5 | 148   | 100 | 4        | 3.69        |
| <b>Skor rata-rata variabel</b> |                   |     |    |     |    |      |    |      |    |      |       |     | <b>4</b> | <b>3.96</b> |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Keterangan:

1: Sangat Tidak Setuju; 2: Tidak Setuju; 3: Netral; 4: Setuju; 5: Sangat Setuju

Y1.1 = Produk berbeda

Y1.2 = Merupakan produk baru

Y1.3 = Harga produk lebih murah dari pesaing

Y1.4 = Harga produk dapat dijangkau oleh konsumen

Y1.5 = Produk yang dihasilkan tidak diproduksi oleh pesaing

Y1.6 = Produk yang dihasilkan merupakan produk yang langka

Y1.7 = Produk yang memiliki ciri khas

Y1.8 = Sulit untuk meniru produk

Y1.9 = Tidak ada produk yang sama dengan produk perusahaan

Y1.10 = Tidak ada pengganti dari produk perusahaan

*Item* pertama tentang “Produk yang dihasilkan berbeda dengan produk pesaing”, diperoleh jawaban 22 responden (14,9%) menyatakan sangat setuju, 85 responden (57,4%) menyatakan setuju, 29 responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 12 responden (8,1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa produk yang dihasilkan perusahaan berbeda dengan produk pesaing. *Mean* (rata-rata) skor *item* pertama bernilai 3.79 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* kedua tentang “Produk yang dihasilkan merupakan produk baru”, diperoleh jawaban 18 responden (12,2%) menyatakan sangat setuju, 99 responden (66,9%) menyatakan setuju, 21 responden (14,2%) menyatakan ragu-ragu, 9 responden (6,1%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (0,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa produk yang dihasilkan perusahaan merupakan produk baru. *Mean* (rata-rata) skor *item* kedua bernilai 3.83 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi..

*Item* ketiga tentang “Harga produk lebih murah dibandingkan dengan harga yang ada dipasaran”, diperoleh jawaban 54 responden (36,5%) menyatakan sangat setuju, 76 responden (51,4%) menyatakan setuju, 10 responden (6,8%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan memiliki harga produk yang lebih murah dibandingkan dengan harga yang ada dipasaran. *Mean* (rata-rata) skor *item* ketiga bernilai 4,19 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* keempat tentang “Harga produk dapat dijangkau oleh semua kalangan”, diperoleh jawaban 63 responden (42,6%) menyatakan sangat setuju, 50 responden (33,8%) menyatakan setuju, 29 responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (4,1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 5 yang masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti bahwa perusahaan memiliki harga produk yang dapat dijangkau oleh semua kalangan. *Mean* (rata-rata) skor *item* keempat bernilai 4.15 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* kelima tentang “Produk yang dihasilkan tidak diproduksi oleh perusahaan lain”, diperoleh jawaban 63 responden (43,8%) menyatakan sangat setuju, 55 responden (37,2%) menyatakan setuju, 19 responden (12,8%) menyatakan ragu-ragu, 11 responden (7,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar)

*item* tersebut bernilai 5 yang masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti bahwa produk yang dihasilkan perusahaan tidak diproduksi oleh perusahaan lain. *Mean* (rata-rata) skor *item* kelima bernilai 4.15 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* keenam tentang “Produk yang dihasilkan merupakan produk yang langka, yang tidak dijumpai di tempat lain”, diperoleh jawaban 45 responden (30,4%) menyatakan sangat setuju, 59 responden (39,9%) menyatakan setuju, 37 responden (25,0%) menyatakan ragu-ragu, 7 responden (4,7%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa produk yang dihasilkan perusahaan merupakan produk yang langka, yang tidak dijumpai di tempat lain. *Mean* (rata-rata) skor *item* keenam bernilai 3.96 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* ketujuh tentang “Produk yang dihasilkan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki perusahaan lain”, diperoleh jawaban 13 responden (8,8%) menyatakan sangat setuju, 99 responden (66,9%) menyatakan setuju, 30 responden (20,3%) menyatakan ragu-ragu, 6 responden (4,1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa produk yang dihasilkan perusahaan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki perusahaan lain. *Mean* (rata-rata) skor *item* ketujuh bernilai 3.80 yang berarti

responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* kedelapan tentang “Pesaing akan susah untuk meniru produk yang dihasilkan”, diperoleh jawaban 63 responden (42,6%) menyatakan sangat setuju, 45 responden (30,4%) menyatakan setuju, 38 responden (25,7%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (1,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 5 yang masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti bahwa pesaing akan susah untuk meniru produk yang dihasilkan perusahaan. *Mean* (rata-rata) skor *item* kedelapan bernilai 4.14 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* kesembilan tentang “Tidak ada produk yang sama seperti produk yang dihasilkan perusahaan”, diperoleh jawaban 44 responden (29,7%) menyatakan sangat setuju, 67 responden (45,3%) menyatakan setuju, 25 responden (16,9%) menyatakan ragu-ragu, 12 responden (8,1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa tidak ada produk yang sama seperti produk yang dihasilkan perusahaan. *Mean* (rata-rata) skor *item* kesembilan bernilai 3.96 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* kesepuluh tentang “Produk yang dihasilkan perusahaan tidak mudah diganti dengan produk lain”, diperoleh jawaban 23 responden (15,5%) menyatakan sangat setuju, 78 responden (52,7%) menyatakan setuju, 30

responden (20,3%) menyatakan ragu-ragu, 13 responden (8,8%) menyatakan tidak setuju, dan 4 responden (2,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan menghasilkan produk yang tidak mudah diganti dengan produk lain. *Mean* (rata-rata) skor *item* kesepuluh bernilai 3.69 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Mean* atau rata-rata skor variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 3.96 yang menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan tanggapan yang baik/positif pada *item* pernyataan yang diajukan. Selanjutnya *mean* (rata-rata) *item* tertinggi yaitu pada *item* "Harga produk lebih murah dari pesaing", sebesar 4.19 sehingga *item* ini memiliki skor yang tergolong tinggi oleh responden dalam mewakili pernyataan mengenai keunggulan bersaing.

### 5.3.3 Variabel Kinerja Perusahaan (Y2)

**Tabel 5.13 Distribusi Frekuensi Kinerja Perusahaan**

| Item                           | Jawaban Responden |   |   |     |    |      |    |      |    |      |       |     | Modus    | Mean        |
|--------------------------------|-------------------|---|---|-----|----|------|----|------|----|------|-------|-----|----------|-------------|
|                                | 1                 |   | 2 |     | 3  |      | 4  |      | 5  |      | Total |     |          |             |
|                                | f                 | % | f | %   | f  | %    | f  | %    | f  | %    | f     | %   |          |             |
| Y2.1                           | -                 | 0 | 3 | 2,0 | 21 | 14,2 | 96 | 64,9 | 28 | 18,9 | 148   | 100 | 4        | 4.00        |
| Y2.2                           | -                 | 0 | 5 | 3,4 | 26 | 17,6 | 76 | 51,4 | 41 | 27,7 | 148   | 100 | 4        | 4.03        |
| Y2.3                           | -                 | 0 | 3 | 2,0 | 25 | 16,9 | 83 | 56,1 | 37 | 25,0 | 148   | 100 | 4        | 4.04        |
| Y2.4                           | -                 | 0 | 3 | 2,0 | 35 | 23,6 | 51 | 34,5 | 59 | 39,9 | 148   | 100 | 5        | 4.12        |
| Y2.5                           | -                 | 0 | 2 | 1,4 | 26 | 17,6 | 80 | 54,1 | 40 | 27,0 | 148   | 100 | 4        | 4.06        |
| Y2.6                           | -                 | 0 | 5 | 3,4 | 29 | 19,6 | 63 | 42,6 | 51 | 34,5 | 148   | 100 | 4        | 4.08        |
| Y2.7                           | -                 | 0 | 8 | 5,4 | 16 | 10,8 | 60 | 40,5 | 64 | 43,2 | 148   | 100 | 5        | 4.21        |
| <b>Skor rata-rata variabel</b> |                   |   |   |     |    |      |    |      |    |      |       |     | <b>4</b> | <b>4.07</b> |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Keterangan:

1: Sangat Tidak Setuju; 2: Tidak Setuju; 3: Netral; 4: Setuju; 5: Sangat Setuju

Y2.1 = Pertumbuhan volume penjualan

Y2.2 = Pertumbuhan jumlah pelanggan

Y2.3 = Pertumbuhan jumlah pendapatan

Y2.4 = Pertumbuhan keuntungan yang diperoleh

Y2.5 = Pertumbuhan tingkat penambahan modal

Y2.6 = Pertumbuhan pengembalian modal usaha

Y2.7 = Pertumbuhan modal mampu meningkatkan kinerja perusahaan

*Item* pertama tentang “Jumlah penjualan yaitu jumlah uang yang diterima dari penjualan produk mengalami peningkatan dari tahun ke tahun”, diperoleh jawaban 28 responden (18,9%) menyatakan sangat setuju, 96 responden (64,9%) menyatakan setuju, 21 responden (14,2%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (2,0%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa jumlah uang yang diterima perusahaan dari penjualan produk mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. *Mean* (rata-rata) skor *item* pertama bernilai 4.00 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi mengenai.

*Item* kedua tentang “Jumlah pelanggan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun”, diperoleh jawaban 41 responden (27,7%) menyatakan sangat setuju, 76 responden (51,4%) menyatakan setuju, 26 responden (17,6%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa jumlah pelanggan perusahaan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. *Mean* (rata-rata) skor *item* kedua bernilai 4.03 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* ketiga tentang “Jumlah pendapatan meningkat dari tahun ke tahun”, diperoleh jawaban 37 responden (25,0%) menyatakan sangat setuju, 83 responden (56,1%) menyatakan setuju, 25 responden (16,9%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (2,0%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden

yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa jumlah pendapatan perusahaan meningkat dari tahun ke tahun. *Mean* (rata-rata) skor *item* ketiga bernilai 4.04 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* keempat tentang “Usaha yang dijalankan mampu memberi keuntungan yang meningkat dari tahun ke tahun” diperoleh jawaban 59 responden (39,9%) menyatakan sangat setuju, 51 responden (34,5%) menyatakan setuju, 35 responden (23,6%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (2,0%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 5 yang masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti bahwa usaha yang dijalankan perusahaan mampu memberi keuntungan yang meningkat dari tahun ke tahun. *Mean* (rata-rata) skor *item* keempat bernilai 4.12 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* kelima tentang “Keuntungan yang diperoleh sebagian digunakan untuk menambah modal”, diperoleh jawaban 40 responden (27,0%) menyatakan sangat setuju, 80 responden (54,1%) menyatakan setuju, 26 responden (17,6%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (1,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebagian digunakan untuk menambah modal. *Mean* (rata-rata) skor *item* kelima bernilai 4.06 yang berarti responden

memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* keenam tentang “Perusahaan dapat mengembalikan modal usaha dengan cepat”, diperoleh jawaban 51 responden (34,5%) menyatakan sangat setuju, 63 responden (42,6%) menyatakan setuju, 29 responden (19,6%) menyatakan ragu-ragu, 5 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 4 yang masuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa perusahaan dapat mengembalikan modal usaha dengan cepat. *Mean* (rata-rata) skor *item* keenam bernilai 4.08 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Item* ketujuh tentang “Tambahkan modal digunakan untuk perkembangan usaha menjadi lebih besar”, diperoleh jawaban 64 responden (43,2%) menyatakan sangat setuju, 60 responden (40,5%) menyatakan setuju, 16 responden (10,8%) menyatakan ragu-ragu, 8 responden (5,4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Modus (sebagian besar) *item* tersebut bernilai 5 yang masuk dalam kategori sangat setuju yang berarti bahwa perusahaan menggunakan tambahan modal untuk perkembangan usaha menjadi lebih besar. *Mean* (rata-rata) skor *item* ketujuh bernilai 4.21 yang berarti responden memberikan tanggapan baik/positif terhadap *item* pernyataan yang diajukan dan masuk dalam kategori tinggi.

*Mean* atau rata-rata skor variabel kinerja perusahaan adalah sebesar 4.07 yang menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan tanggapan yang baik/positif pada *item* pernyataan yang diajukan. Selanjutnya *mean* (rata-

rata) *item* tertinggi yaitu pada *item* “Pertumbuhan modal mampu meningkatkan kinerja perusahaan”, yaitu sebesar 4.21 sehingga *item* ini memiliki skor yang tergolong tinggi oleh responden dalam mewakili pernyataan mengenai kinerja perusahaan.

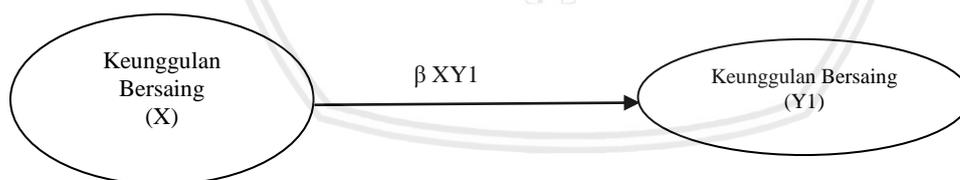
#### 5.4 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Gambar 5.1 merupakan kerangka hubungan antara Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap Keunggulan Bersaing (Y1). Gambar 5.2 menunjukkan kerangka hubungan Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2). Gambar 5.3 menunjukkan kerangka hubungan Keunggulan Bersaing (Y1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2).

##### 5.4.1 Pengujian Sub-Struktur 1

Sub-struktur 1 dalam penelitian ini adalah analisis pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap Keunggulan Bersaing (Z). Persamaan struktural untuk sub-struktur 1 adalah sebagai berikut.

$$X_{\text{Orientasi Kewirausahaan}} = \alpha + \beta XY1$$



Gambar 5.1 Kerangka Hubungan Sub-Struktur 1

#### a. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X) Terhadap Variabel Keunggulan Bersaing (Y1)

Tabel 5.14 Hasil Sub-Struktur 1

| Variabel  | Beta  | t     | Sig t | Keterangan |
|---|-------|-------|-------|------------|
| X- Y1   | 0,468 | 6,392 | 0,000 | Signifikan |
| $\alpha = 12,141$<br>$t_{\text{tabel}} = 1,983$<br>$R \text{ square} = 0,319$ |       |       |       |            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Dari Tabel 5.14 di atas dapat disimpulkan bahwa :

1) Dari nilai *R square* menunjukkan nilai sebesar 0,319 atau 31,9%. Artinya bahwa variabel Keunggulan Bersaing (Y1) dipengaruhi sebesar 31,9% oleh Orientasi Kewirausahaan (X).

2) Persamaan regresi *standardize* yang terbentuk :

$$X = 12,141 + 0,468 XY1$$

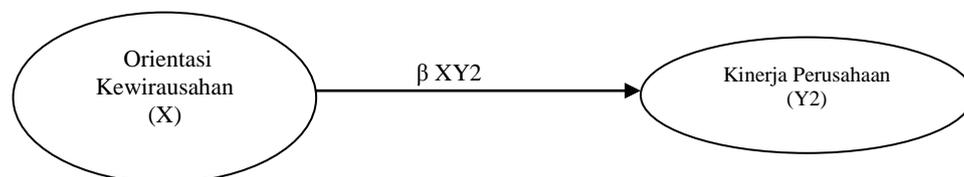
3) Dari  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa :

Variabel Orientasi Kewirausahaan (X) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,392 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,392 > 1,983$ ) atau  $sig\ t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel Orientasi Kewirausahaan (X) berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (Y1). Pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap variabel Keunggulan Bersaing (Y1).

#### 5.4.2 Pengujian Sub-Struktur 2

Sub-struktur 2 dalam penelitian ini adalah analisis pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap variabel Kinerja Perusahaan (Y). Persamaan struktural untuk sub-struktur 2 adalah sebagai berikut.

$$Y2_{Kinerja\ Perusahaan} = \alpha + \beta XY2$$



Gambar 5.2 Kerangka Hubungan Sub-Struktur 2

##### a. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X) Terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)

Dari Tabel 5.15 dapat disimpulkan bahwa :

Tabel 5.15 Hasil Sub-Struktur 2

| Variabel  | Beta  | t     | Sig t | Keterangan |
|---|-------|-------|-------|------------|
| X- Y2   | 0,356 | 4,610 | 0,000 | Signifikan |
| $\alpha = 15,787$<br>$t_{\text{tabel}} = 1,983$<br>$R \text{ square} = 0,327$ |       |       |       |            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

1) Dari nilai *R square* menunjukkan nilai sebesar 0,327 atau 32,7%. Artinya bahwa Kinerja Perusahaan (Y2) dipengaruhi sebesar 32,7% oleh Orientasi Kewirausahaan (X).

2) Persamaan regresi *standardize* yang terbentuk :

$$Y2 = 15,787 + 0,356 XY2$$

3) Dari  $t_{\text{hitung}}$  menunjukkan bahwa :

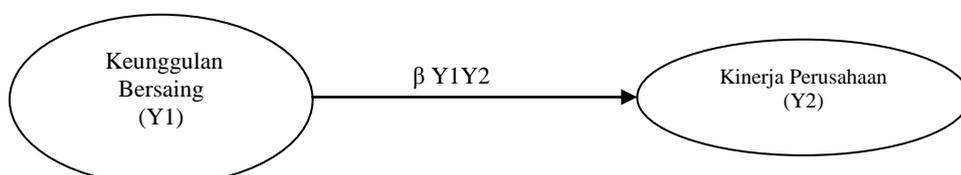
Variabel Orientasi Kewirausahaan (X) memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,610 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $4,610 > 1,983$ ) atau  $\text{sig } t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel Orientasi Kewirausahaan (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y). Pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Orientasi Kewirausahaan (X) dengan Kinerja Perusahaan (Y2).

### 5.4.3 Pengujian Sub-Struktur 3

Sub-struktur 3 dalam penelitian ini adalah analisis pengaruh Keunggulan Bersaing (Y1) terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (Y2).

Persamaan struktural untuk sub-struktur 3 adalah sebagai berikut.

$$Y1_{\text{Keunggulan Bersaing}} = \alpha + \beta Y1Y2$$



Gambar 5.3 Kerangka Hubungan Sub-Struktur 3

## a. Pengaruh Keunggulan Bersaing (Y1) Terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)

Tabel 5.16 Hasil Sub-Struktur 3

| Variabel  | Beta  | T     | Sig t | Keterangan |
|---|-------|-------|-------|------------|
| Y1 – Y2   | 0,307 | 8,742 | 0,000 | Signifikan |
| $\alpha = 13,422$<br>$t_{\text{tabel}} = 1,983$<br>$R \text{ square} = 0,307$ |       |       |       |            |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Dari Tabel 5.16 di atas dapat disimpulkan bahwa :

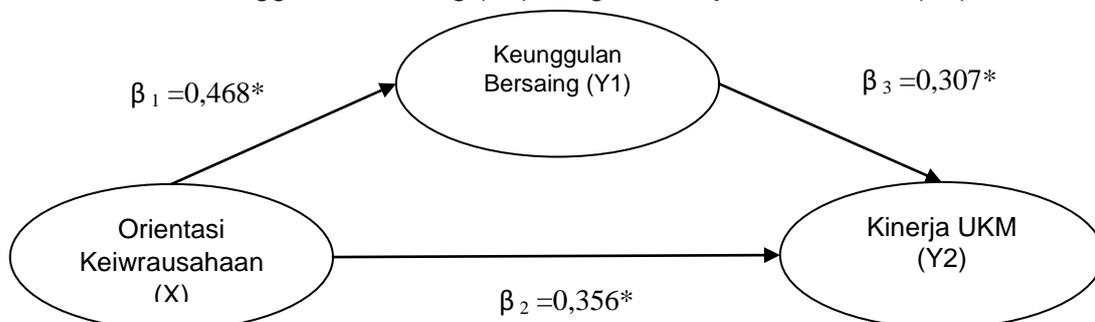
1) Dari nilai *R square* menunjukkan nilai sebesar 0,307 atau 30,7%. Artinya bahwa Kinerja Perusahaan (Y2) dipengaruhi sebesar 30,7% oleh Keunggulan Bersaing (Y1).

2) Persamaan regresi *standardize* yang terbentuk :

$$Y = 13,422 + 0,307 Y1Y2$$

3) Dari  $t_{\text{hitung}}$  menunjukkan bahwa :

Variabel Keunggulan Bersaing (Y1) memiliki nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 8,472 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $8,472 > 1,983$ ) atau  $\text{sig } t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka variabel Keunggulan Bersaing (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y2). Pada pengujian tersebut  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel Keunggulan Bersaing (Y1) dengan Kinerja Perusahaan (Y2).



Keterangan: \*signifikan pada  $\alpha$  0,000

Gambar 5.4 Intrepetasi Diagram Secara Keseluruhan  
 Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Pengaruh secara langsung dan tidak langsung ditunjukkan pada Tabel 5.17, membandingkan pengaruh secara langsung dan tidak langsung pada pengaruh variabel Orientasi Kewirausahaan (X), Keunggulan Bersaing (Y1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2).

**Tabel 5.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

| Variabel Exogenous | Variabel Endogenous | Direct Effect | Indirect Effect        | Total Effect | t hitung | Sig.  | Keterangan |
|--------------------|---------------------|---------------|------------------------|--------------|----------|-------|------------|
| X                  | Y1                  | 0,468         | -                      | 0,468        | 6,392    | 0,000 | Signifikan |
| X                  | Y2                  | 0,356         | 0,468*<br>0,307=<br>0, | 0,499        | 4.610    | 0,000 | Signifikan |
| Y1                 | Y2                  | 0,307         | -                      | 0,307        | 8,472    | 0,000 | Signifikan |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel 5.17 didapatkan pengaruh secara tidak langsung sebagai berikut, besar koefisien tidak langsung variabel Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) melalui Keunggulan bersaing (Y1) menunjukkan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0, 143. Dari tabel tersebut didapatkan variabel Orientasi Kewirausahaan (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (Y1), Orientasi Kewirausahaan (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y2), dan Keunggulan Bersaing (Y1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Perusahaan (Y2). Dari hasil tersebut, dapat diartikan bahwa variabel Keunggulan Bersaing (Y1) berperan sebagai variabel mediasi parsial.

#### 5.4.4 Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) di kedua persamaan. Hasil ketepatan model adalah :

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1-R^2_1) (1-R^2_2) 1-R^2_3) \\
 &= 1 - (1 - 0,319) (1 - 0,327) (1 - 0,307)
 \end{aligned}$$

$$= 1 - (0,681) (0,673) (0,693)$$

$$= 1 - 0,317$$

$$= 0,683$$

Hasil perhitungan  $R^2$  mengindikasikan keragaman data yang dapat digunakan oleh model tersebut adalah sebesar 68,3% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 68,3% dapat dijelaskan oleh model *path* tersebut. Sedangkan 31,7% keragaman sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat dalam di dalam model).

## 5.5 PEMBAHASAN

### 5.5.1 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap Keunggulan Bersaing (Y1)

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik secara langsung menunjukkan bahwa Orientasi Kewirausahaan (X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (Y1). Pengaruh yang signifikan mempunyai arti bahwa Orientasi Kewirausahaan yang terdiri dari Inovasi dari UKM, kemampuan untuk mengambil resiko, UKM yang dapat mengambil peluang jangka panjang, konsep bisnis yang dapat berdaya saing, dan tingkat agresif dalam meningkatkan posisi di pasar, serta kompetitif persaingan dapat mempengaruhi variabel Keunggulan Bersaing (Y1). Hal ini menunjukkan UKM di Paguyuban Amangtiwi Kota Malang semakin memperlihatkan dapat unggul untuk bersaing dalam hal sektor makanan dan minuman, pakaian, dan kerajinan.

Hasil analisis deskriptif variabel Orientasi Kewirausahaan (X) menunjukkan bahwa berada pada skor modus 4 yang mempunyai arti setuju. Hal itu membuktikan bahwa UKM di Paguyuban Amangtiwi setuju bahwa UKM harus

selalu dapat berorientasi kewirausahaan yang mencakup inovasi, agresif melihat peluang pasar, dan lain-lain. Nilai rata-rata dari variabel orientasi kewirausahaan dengan 15 *item* yang diajukan sebesar 3.96 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Indikator *proactiveness* yaitu seberapa besar usaha UKM Amangtiwi untuk melihat peluang jangka panjang dalam mengantisipasi permintaan yang sesuai dengan deskripsi perusahaan memiliki rata-rata indikator tertinggi yaitu sebesar 4,1 dengan *item* inisiatif dalam melihat peluang pasar memiliki rata-rata *item* 4,35. Dengan banyaknya bisnis *startup teknologi* dan masuknya bisnis artis yang mulai masuk ke Kota Malang, diperlukan sifat *proactiveness* dengan lebih jeli dalam melihat peluang pasar untuk dapat bertahan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.

Sifat *proactiveness* yang dicerminkan dengan lebih jeli dalam melihat peluang dari pasar diperlukan untuk membangun keunggulan bersaing untuk mencapai kinerja perusahaan agar dapat bersaing dengan UKM maupun perusahaan lainnya. Melihat bahwa perkembangan UKM saat ini memasuki pasar yang sangat terbuka dan banyaknya persaingan khususnya bisnis kue artis yang mulai berdatangan di Kota Malang. Maka dari itu, UKM yang didukung oleh pemerintah karena menyerap tenaga kerja yang banyak dan berkontribusi kepada masyarakat harus berusaha melihat peluang jangka panjang untuk mengatasi permintaan dan persaingan dengan terus berani untuk berinovasi seiring perkembangan zaman. Hal itu dibutuhkan untuk unggul dalam pasar, kreatif dan inovatif serta melihat peluang yang baik.

Hasil analisis deskriptif dari variabel keunggulan bersaing ada 10 *item* yang diajukan dan memperoleh skor rata-rata sebesar 3.96 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Indikator harga yang bersaing memiliki rata-rata indikator

tertinggi yaitu sebesar 4,17 dengan *item* harga produk lebih murah memiliki rata-rata *item* 4,19 dimana harga produk yang dihasilkan oleh UKM Amangtiwi lebih terjangkau dari produk pesaing. Indikator keunikan memiliki rata-rata terendah yaitu sebesar 3.81. hal tersebut terjadi karena produk yang diproduksi dan dijual banyak yang memiliki kemiripan dengan sesama anggota Amangtiwi atau bahkan dengan pesaing yang lain.

Dari hasil analisis jalur didapatkan nilai *R square* sebesar 0,319 atau 31,9%. Artinya bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi sebesar 31,9% oleh orientasi kewirausahaan. Dengan  $t_{hitung}$  sebesar 6,392, karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka keputusannya  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing diterima. Hal tersebut ini menunjukkan jika orientasi kewirausahaan ditingkatkan maka akan diikuti oleh peningkatan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, untuk lebih memaksimalkan keunggulan bersaing, UKM Amangtiwi harus meningkatkan orientasi kewirausahaan khususnya indikator yang memiliki rata-rata (*mean*) rendah seperti *competitive* yang bernilai 3,83.

Indikator *competitive* memiliki rata-rata yang paling rendah yaitu sebesar 3,83, hal ini mungkin terjadi karena sebagian besar pelaku usaha UKM Amangtiwi adalah wanita yaitu sebesar 130 atau 87,8%. Wanita dianggap kurang berani dalam mengambil resiko atau berkompetisi dengan pesaingnya, mereka cenderung mencari sesuatu yang aman untuk dapat bertahan. Arini (2010) berpendapat perempuan dianggap kurang kompeten dalam melakukan suatu pekerjaan termasuk dalam berwirausaha, dan ketika dalam kegiatan berwirausaha seorang wirausaha perempuan memperoleh keberhasilan maka hal tersebut akan dianggap sebagai faktor

kebetulan. Hal ini amat berbeda dengan anggapan masyarakat mengenai kesuksesan pria.

**Tabel 5.17 Distribusi Frekuensi Orientasi Kewirausahaan**

| Item                           | Jawaban Responden |     |    |     |    |      |     |      |    |      |       |     | Modus    | Mean        |
|--------------------------------|-------------------|-----|----|-----|----|------|-----|------|----|------|-------|-----|----------|-------------|
|                                | 1                 |     | 2  |     | 3  |      | 4   |      | 5  |      | Total |     |          |             |
|                                | f                 | %   | f  | %   | f  | %    | f   | %    | f  | %    | f     | %   |          |             |
| X1.1                           | -                 | 0   | 4  | 2,7 | 29 | 19,6 | 98  | 66,2 | 17 | 11,5 | 148   | 100 | 4        | 3.86        |
| X1.2                           | -                 | 0   | 7  | 4,7 | 18 | 12,2 | 101 | 68,2 | 22 | 14,9 | 148   | 100 | 4        | 3.93        |
| X1.3                           | -                 | 0   | 3  | 2,0 | 12 | 8,1  | 99  | 66,9 | 34 | 23,0 | 148   | 100 | 4        | 4,1         |
| X1.4                           | -                 | 0   | 5  | 3,4 | 15 | 10,1 | 96  | 64,9 | 32 | 21,6 | 148   | 100 | 4        | 4,04        |
| X1.5                           | 1                 | 0,7 | 5  | 3,4 | 19 | 12,8 | 111 | 75,0 | 12 | 8,1  | 148   | 100 | 4        | 3.86        |
| X1.6                           | -                 | 0   | 5  | 3,4 | 14 | 9,5  | 107 | 72,3 | 22 | 14,9 | 148   | 100 | 4        | 3.98        |
| X1.7                           | -                 | 0   | 3  | 2,0 | 8  | 5,4  | 70  | 47,3 | 67 | 45,3 | 148   | 100 | 4        | 4,35        |
| X1.8                           | -                 | 0   | 14 | 9,5 | 28 | 18,9 | 71  | 48,0 | 35 | 23,6 | 148   | 100 | 4        | 3.85        |
| X1.9                           | -                 | 0   | 4  | 2,7 | 24 | 16,2 | 93  | 62,8 | 27 | 18,2 | 148   | 100 | 4        | 3.96        |
| X1.10                          | -                 | 0   | 2  | 1,4 | 27 | 18,2 | 89  | 60,1 | 30 | 20,3 | 148   | 100 | 4        | 3.99        |
| X1.11                          | -                 | 0   | 4  | 2,7 | 18 | 12,2 | 114 | 77,0 | 12 | 8,1  | 148   | 100 | 4        | 3.90        |
| X1.12                          | 3                 | 2,0 | 10 | 6,8 | 19 | 12,8 | 73  | 49,3 | 43 | 29,1 | 148   | 100 | 4        | 3.96        |
| X1.13                          | 3                 | 2,0 | 11 | 7,4 | 18 | 12,2 | 65  | 43,9 | 51 | 34,5 | 148   | 100 | 4        | 4,01        |
| X1.14                          | 3                 | 2,0 | 6  | 4,1 | 26 | 17,6 | 88  | 59,5 | 25 | 16,9 | 148   | 100 | 4        | 3.85        |
| X1.15                          | 5                 | 3,4 | 8  | 5,4 | 37 | 25,0 | 57  | 38,5 | 41 | 27,7 | 148   | 100 | 4        | 3.81        |
| <b>Skor rata-rata variabel</b> |                   |     |    |     |    |      |     |      |    |      |       |     | <b>4</b> | <b>3.96</b> |

Sumber: Data primer yang dilolah, 2008 (Lampiran 4)

Dari tabel 5.17 didapati rata-rata dari indikator *innovativeness* adalah 3,96. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa telah melakukan inovasi terhadap perusahaan. Entah itu inovasi terhadap produk ataupun jasa yang diberikan kepada pelanggan. Dengan latar belakang anggota UKM yang telah lama mendirikan selama 5 tahun, selalu ada kegiatan berusaha menciptakan inovasi. Seperti yang dikatakan oleh Hadjimanolis (2000) peranan berusaha juga sangat memegang peranan penting dalam kemampuan pemimpin, selain tingkat pendidikan dan kemampuan pengambilan risiko, karena dengan pengalaan berusaha yang tinggi maka kemampuan pimpinan untuk melihat keinginan konsumen pada suatu produk juga sangat tinggi.

Skor rata-rata indikator *risk-attitude* adalah sebesar 3,96. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa mereka telah berani dalam mengambil risiko dalam

menciptakan keunggulan bersaing. 143 dari 148 anggota UKM telah berpengalaman dalam mendapatkan pelatihan. Pelatihan atau seminar di sini biasanya membahas produk yang baru, serta bagaimana mengatasi ancaman dengan menciptakan peluang bagi UKM. Serta pelatihan-pelatihan pemasaran secara *online*. Meskipun tidak dipantau bagaimana penerapannya pada UKM, namun bagi pengelola yang memiliki jiwa orientasi yang tinggi, hal ini merupakan kesempatan untuk mengambil risiko untuk berinvestasi pada inovasi agar produk memiliki keunggulan bersaing.

Skor rata-rata indikator *proactiveness* memiliki skor rata-rata indikator terbesar dari variabel orientasi kewirausahaan yaitu sebesar 4,1. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa mereka telah mampu melihat peluang jangka panjang dalam mengantisipasi permintaan yang sesuai dengan deskripsi perusahaan. Seperti yang telah disebutkan di atas, bahwa peranan berusaha, serta pengalaman mendapatkan pelatihan telah membentuk pola berpikir dari pengelola untuk mengetahui peluang dengan menciptakan produk yang sesuai dengan permintaan. Meskipun tidak jarang, pengelola melakukan tindakan *reactive* yaitu mengikuti pola yang sudah ada di pasar, mereka menciptakan produk yang sedang *trend* di pasar. Seperti pada penelitian Kamukama *et al.* (2014) di mana pada variabel *human capital* diukur dengan *proactive* dan *reactive abilities*.

Skor rata-rata indikator *Autonomy* memiliki skor rata-rata indikator sebesar 3,95. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa mereka telah memiliki otonomi pada perusahaan dengan jelas dan bertanggung jawab. Didapati hasil dari deskripsi

responden bahwa 90 dari 148 anggota UKM, atau 60,8% jenis usaha yang dijalankan adalah usaha keluarga. *Autonomy* pada UKM sangat berpengaruh pada kegiatan perusahaan. Sikap *autonomy* pada pengelola sangat diperlukan, karena ide, konsep, serta inovasi pada produk dan jasa perusahaan ditemukan oleh seorang pemimpin, tidak bisa ditemukan oleh pegawai. Dengan sebagian besar jenis usaha pada UKM adalah usaha keluarga, maka pengambilan keputusan pada kegiatan perusahaan akan sangat tergantung dengan beberapa kebiasaan turun-temurun dari keluarga, apabila perusahaan tersebut tidak terbiasa dengan perubahan atau mengikuti perubahan yang ada, maka perusahaan tersebut biasanya tidak memiliki sikap *proactive* terhadap peluang, mereka akan cenderung *reactive* yang hanya mengikuti dalam menciptakan produk yang *trend* di pasar.

Skor rata-rata indikator *agresiveness* memiliki skor rata-rata indikator sebesar 3,98. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa mereka telah memiliki sikap yang agresif terhadap pesaing. Mereka setuju telah berupaya cepat dalam mengatasi perubahan pasar, dan mampu mengantisipasi perubahan pasar. Dengan sebagian besar pengelola UKM berusia 39-42 tahun di mana pada umur tersebut merupakan usia produktif, dan dengan pengalaman dalam menjalankan bisnis selama 5 tahun, maka pengelola dapat mengantisipasi perubahan dalam pasar. Meskipun dalam UKM ini, yang mereka lakukan cenderung untuk agar dapat bertahan.

Skor rata-rata indikator *competitive* merupakan skor terendah dari variabel orientasi kewirausahaan yaitu sebesar 3,83. Meskipun skor tersebut masih menunjukkan kategori skor yang tinggi, namun masih dapat ditingkatkan lagi.

Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa mereka telah memiliki sikap yang *competitive* terhadap pesaing. Telah disebutkan bahwa dari hasil penelitian diketahui bahwa pelaku usaha sebagian besar adalah wanita yaitu sebanyak 130 atau 87,8%. Wanita dianggap kurang berani dalam mengambil resiko atau berkompetisi dengan pesaingnya, mereka cenderung mencari sesuatu yang aman untuk dapat bertahan. Arini (2010) berpendapat perempuan dianggap kurang kompeten dalam melakukan suatu pekerjaan termasuk dalam berwirausaha, dan ketika dalam kegiatan berwirausaha seorang wirausaha perempuan memperoleh keberhasilan maka hal tersebut akan dianggap sebagai faktor kebetulan. Hal ini amat berbeda dengan anggapan masyarakat mengenai kesuksesan pria.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jia and Chia (2010) bahwa inovasi, *initiative*, dan pengambilan resiko dapat mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan atau *sustained competitive advantage* (SCA). Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Sukkabot and Sateeraroj (2014) yang meneliti 331 wirausaha di Lao PDR atau Laos. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan positif mempengaruhi keunggulan bersaing. Aziz and Samad (2015) berpendapat bahwa UKM harus berinvestasi terhadap inovasi agar dapat menciptakan keunggulan bersaing. Terus melakukan inovasi akan dilakukan oleh pimpinan perusahaan yang memiliki jiwa kewirausahaan untuk dapat unggul dari pesaingnya. Menurut Aloulou dan Fayolle (2005) bahwa keberanian mengambil resiko sangat diperlukan agar perusahaan berani bertindak secara proaktif dan inovatif untuk memperoleh keunggulan bersaing. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan akan

memperoleh keunggulan bersaing. Menurut Peteraf dan Barney (2003), perusahaan yang telah mempunyai keunggulan bersaing mampu menciptakan nilai ekonomi (*economic value*) di bandingkan pesaing. Nilai ekonomi umumnya diciptakan oleh proses produksi produk/jasa yang menghasilkan lebih besar manfaat pada biaya yang sama dibandingkan dengan pesaing (sebagai contoh, keunggulan bersaing berbasis diferensiasi), atau manfaat yang sama dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing (sebagai contoh, keunggulan bersaing berbasis efisiensi).

UKM di Paguyuban Amangtiwi khususnya sektor makanan dan minuman sangat diuntungkan karena trend peluang pasar saat ini yaitu bisnis kue dan oleh-oleh sehingga permintaan sangat besar. Namun terdapat kendala pengepakan yang minim teknologi dan kurang diminati oleh konsumen. Kendala UKM yang ditemui peneliti seperti itu yang mengakibatkan konsumen kurang tertarik membeli produk UKM, sehingga UKM Amangtiwi sulit bersaing dengan perusahaan skala besar. Harapannya dengan ada pengepakan secara masif diikuti teknologi yang canggih sehingga dapat efisien dalam hal waktu dan biaya sehingga UKM dapat bersaing dengan perusahaan yang telah maju.

### **5.5.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)**

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik secara langsung menunjukkan bahwa Orientasi Kewirausahaan (X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y). Ada pengaruh yang signifikan antara variabel Orientasi Kewirausahaan (X) dengan Kinerja Perusahaan (Y) yang artinya bahwa dengan UKM di Paguyuban Amangtiwi wajib memiliki bakat yang lebih untuk inovasi produk, pengambilan risiko, agresivitas kompetitif dan melihat pasar untuk

mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang lebih tinggi, semakin besar UKM mempunyai ciri tersebut semakin besar kinerja UKM yang diperoleh. Hasil penelitian ini yaitu orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Yang artinya kinerja UKM Amangtiwi dapat meningkat apabila UKM Amangtiwi memiliki orientasi kewirausahaan.

Hasil analisis deskriptif variabel Kinerja Perusahaan (Y) menunjukkan bahwa berada pada skor modus 4 yang mempunyai arti setuju. Hal itu membuktikan bahwa UKM di Paguyuban Amangtiwi setuju bahwa UKM harus selalu dapat meningkatkan kinerjanya yang mencakup pertumbuhan penjualan, keuntungan, dan harus meningkatkan modal agar terus dapat unggul. Nilai rata-rata dari variabel kinerja perusahaan dengan 7 *item* pernyataan yang diajukan adalah sebesar 4.07 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Indikator pertumbuhan modal dimana terdapat perkembangan atau peningkatan jumlah modal yang dimiliki oleh UKM setiap tahunnya, memiliki rata-rata indikator tertinggi yaitu sebesar 4,14 dengan rata-rata *item* sebesar 4.21 yaitu pertumbuhan modal mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari hasil analisis jalur didapatkan nilai *R square* sebesar 0,327 atau 32,7%. Artinya bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi sebesar 32,7% oleh orientasi kewirausahaan. Dengan  $t_{hitung}$  sebesar 4,610, karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka keputusannya  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan diterima. Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa jika orientasi kewirausahaan ditingkatkan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, untuk lebih memaksimalkan kinerja perusahaan,

UKM Amangtiwi harus meningkatkan orientasi kewirausahaan khususnya indikator yang memiliki rata-rata (*mean*) rendah seperti *competitive* yang bernilai 3,83.

Indikator pertumbuhan penjualan pada variabel kinerja memiliki rata-rata terendah yaitu sebesar 4,02 dibandingkan dengan indikator yang lain. Hal ini mungkin terjadi karena produk dari UKM Amangtiwi kurang dikenal oleh masyarakat. Tempat untuk mempromosikan produk UKM Amangtiwi masih terbatas, UKM Amangtiwi memiliki galeri yang berada di Pasar Bareng lantai 3, di mana pada galeri tersebut dipasarkan produk-produk dari UKM Amangtiwi. Dan tidak semua masyarakat mengetahui galeri tersebut. Sehingga hanya sebatas menjual produknya melalui Galeri Amangtiwi atau secara personal. Berdasarkan deskripsi responden, sebagian besar anggota UKM Amangtiwi adalah wanita yaitu sebesar 130 atau 87,8%, sebagian besar berusia 39-42 tahun, dan sebagian besar dari anggota UKM berpendidikan terakhir SMA, yang memungkinkan anggota UKM Amangtiwi kurang tanggap terhadap teknologi, sehingga masih belum ingin memasarkan produknya secara *online*. Yang dimaksud kurang tanggap terhadap teknologi adalah, mereka memiliki *social media* namun tidak dimanfaatkan secara optimal. Diketahui bahwa pemasaran melalui social media juga membutuhkan strategi tersendiri yang fokus dalam pemasaran *social media*, namun hal tersebut tidak dilakukan oleh pengelola UKM. Dengan alasan mereka kurang berpengalaman menerapkan strategi tersebut, dan biasanya sebagai pengelola mereka juga melakukan pekerjaan dibagian yang lain. Berbeda dengan yang perusahaan yang sudah besar, yang terkadang memiliki tim *social media* tersendiri, sehingga perusahaan fokus dalam memasarkan produk melalui *social media* perusahaan. Sehingga *brand*

perusahaan tercipta dari *social media*, dan adanya interaksi antara pelanggan dengan perusahaan yang membuat pelanggan merasa keberadaannya dianggap dan secara sukarela untuk mempromosikan produk di *social media* mereka. Untuk pendaan modal UKM Amangtiwi juga masih belum mendapatkan bantuan modal dari pemerintah maupun swasta, hal tersebut karena UKM Amangtiwi memiliki koperasi sendiri, sehingga jika membutuhkan modal, anggota Amangtiwi dapat melakukan peminjaman yang dikelola oleh koperasi Amangtiwi.

**Tabel 5.18 Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Perusahaan**

| Item                           | Jawaban Responden |   |   |     |    |      |    |      |    |      |       |     | Modus    | Mean        |
|--------------------------------|-------------------|---|---|-----|----|------|----|------|----|------|-------|-----|----------|-------------|
|                                | 1                 |   | 2 |     | 3  |      | 4  |      | 5  |      | Total |     |          |             |
|                                | f                 | % | f | %   | f  | %    | f  | %    | f  | %    | f     | %   |          |             |
| Y2.1                           | -                 | 0 | 3 | 2,0 | 21 | 14,2 | 96 | 64,9 | 28 | 18,9 | 148   | 100 | 4        | 4.00        |
| Y2.2                           | -                 | 0 | 5 | 3,4 | 26 | 17,6 | 76 | 51,4 | 41 | 27,7 | 148   | 100 | 4        | 4.03        |
| Y2.3                           | -                 | 0 | 3 | 2,0 | 25 | 16,9 | 83 | 56,1 | 37 | 25,0 | 148   | 100 | 4        | 4.04        |
| Y2.4                           | -                 | 0 | 3 | 2,0 | 35 | 23,6 | 51 | 34,5 | 59 | 39,9 | 148   | 100 | 5        | 4.12        |
| Y2.5                           | -                 | 0 | 2 | 1,4 | 26 | 17,6 | 80 | 54,1 | 40 | 27,0 | 148   | 100 | 4        | 4.06        |
| Y2.6                           | -                 | 0 | 5 | 3,4 | 29 | 19,6 | 63 | 42,6 | 51 | 34,5 | 148   | 100 | 4        | 4.08        |
| Y2.7                           | -                 | 0 | 8 | 5,4 | 16 | 10,8 | 60 | 40,5 | 64 | 43,2 | 148   | 100 | 5        | 4.21        |
| <b>Skor rata-rata variabel</b> |                   |   |   |     |    |      |    |      |    |      |       |     | <b>4</b> | <b>4.07</b> |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Dari tabel 5.18 diketahui bahwa skor rata-rata indikator pertumbuhan penjualan memiliki skor terendah dari variabel kinerja perusahaan. *Item* pertumbuhan volume penjualan menjadi *item* dengan skor terendah yaitu 4.00. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, kurangnya pemanfaatan *social media* secara optimal membuat pertumbuhan volume penjualan UKM tidak begitu cepat. Begitu juga dengan kurangnya pengetahuan mereka serta kurang berani dalam berinvestasi pada inovasi teknologi pengepakan, membuat kemasan produk mereka kurang diminati oleh pelanggan. Jika dibandingkan dengan oleh artis yang sedang *trend* saat ini, dengan kemasan yang bagus serta pengaruh besar dari artis tersebut, membuat konsumen ingin membeli dan bangga telah membeli produk dari artis tersebut. Sehingga konsumen tersebut dengan tidak segan untuk mengunggah ke *social media* mereka, sehingga

secara tidak sadar mereka ikut mempromosikan produk tersebut dan membuat penasaran konsumen yang lain.

Skor rata-rata indikator pertumbuhan keuntungan atau laba memiliki skor rata-rata indikator sebesar 4,09. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi pengelola UKM terjadi pertumbuhan keuntungan tiap tahunnya. Adanya pertumbuhan keuntungan dan keuntungan tersebut sebagai penambahan modal. Dengan menggunakan pemasaran secara *offline* UKM mendapatkan keuntungan meskipun keuntungan tersebut tidak banyak seperti perusahaan besar. Hal ini terjadi karena dengan sikap yang cenderung *reactive* membuat mereka kurang memiliki keunggulan bersaing, dalam hal ini produk dari UKM kurang memiliki keunikan dibandingkan dengan pesaing. Sehingga pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan keuntungan juga tidak meningkat secara signifikan.

Skor rata-rata indikator pertumbuhan modal memiliki skor yang tertinggi pada variabel kinerja perusahaan yaitu sebesar 4,14. Skor ini merupakan kategori sangat tinggi. Hal ini terjadi anggota UKM Amangtiwi memang sebagian besar yaitu 135 dari 148 anggota UKM atau sebesar 91,2% tidak pernah mendapatkan bantuan modal dari pemerintah. Namun, Paguyuban Amangtiwi memiliki koperasi yang dikelolanya secara mandiri. Diketahui, bahwa koperasi ini dapat membantu keuangan tiap anggotanya, dengan memberikan pinjaman dengan syarat dan prosedur pengembalian tertentu yang dikelola mandiri oleh Paguyuban Amangtiwi.

Hasil penelitian ini yaitu orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Zainol *and* Ayadurai (2011), Boso *et al.* (2013), Sukkabot dan

Sateeraroj (2014). Yang artinya kinerja UKM Amangtiwi dapat meningkat apabila UKM Amangtiwi memiliki orientasi kewirausahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafeez *et al.* (2011) yang meneliti 398 UKM di Malaysia di mana pada salah satu hasil penelitiannya orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mason *et al.* (2015) yang meneliti 300 UKM di Provinsi Udine (Itali Utara) dan daerah Kartner (Austria utara) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan usia dan ukuran perusahaan sebagai variabel kontrolnya. Pada Provinsi Udine, ditemukan hasil bahwa indikator *innovativeness*, *risk*, dan *competitive* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan, namun terdapat juga hubungan yang negatif dan signifikan yaitu pada indikator *aggressiveness*. Pada daerah Kartner indikator yang positif berpengaruh secara signifikan adalah *autonomy* dan *competitive*.

UKM di Paguyuban Amangtiwi harus dapat meningkatkan kinerjanya dengan mampu untuk mengeksploitasi peluang pasar dan menetralsir ancaman. Menurut Peteraf dan Barney (2003), UKM juga harus dapat menciptakan nilai yang baru dan superioritas posisi agar dapat menyampaikan produk atau pelayanan dengan fitur yang unik dan atau biaya yang lebih rendah dari pesaing. UKM dapat mengeksploitasi kombinasi sumber daya yang bernilai yang mana pesaing tidak melakukannya. Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan merupakan usaha dari level startegik untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif (Jantunen, *et al.* 2005). Salah satu strategi yang bisa dilakukan oleh

pemilik atau pelaku UKM Amangitiwi yaitu dengan lebih agresif dan berinovasi memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan penjualan produk dengan cara pemasaran *online*, begitu juga dengan bisnis kue artis memberi kesempatan kepada pelaku UKM lokal untuk berkesempatan memasarkan produknya pada toko mereka, sebaiknya pemerintah juga memberi wadah kepada pelaku startup berbasis teknologi untuk membantu UKM lokal yang berada di kota Malang.

Penelitian ini mendukung penelitian Newbert (2008) bahwa penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak pada kinerja ketika UKM memiliki sifat-sifat *entrepreneur orientation* yang mencakup tentang inovasi produk atau pelayanan, melihat peluang pasar, agresif dalam hal-hal yang baru dan dapat menetralsir ancaman yang ada sehingga kinerja UKM juga dapat meningkat ketika melakukan hal yang disebutkan.

### **5.5.3 Pengaruh Keunggulan Bersaing (Y1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2)**

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik secara langsung menunjukkan bahwa variabel Keunggulan Bersaing (Y1) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y2). Hal ini menunjukkan ketika UKM di Paguyuban Amangitiwi mampu untuk unggul dan bersaing dengan kompetitornya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Keunggulan yang kompetitif tercermin dari kemampuan perusahaan untuk terus berinovasi dan melalui keunggulan bersaing akan mampu memicu terciptanya kinerja perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Olivares *and* Lado (2013) yang percaya bahwa hasil keunggulan kompetitif dari penggunaan sumber daya dan kemampuan untuk menghasilkan kepuasan di pasar yang menguntungkan. Keunggulan bersaing berkelanjutan atau *sustained competitive advantage* (SCA)

tercapai karena kinerja perilaku orientasi pasar membutuhkan pengetahuan organisasi yang kompleks yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Hasil analisis secara deskriptif variabel Keunggulan Bersaing (Y1) menunjukkan bahwa berada pada skor modus 4 yang mempunyai arti setuju. Hal itu membuktikan bahwa UKM di Paguyuban Amangtiwi setuju bahwa UKM harus selalu dapat meningkatkan unggul dibandingkan perusahaan lainnya. Skor rata-rata dari 10 *item* yang diajukan adalah sebesar 3.96 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Indikator harga yang bersaing memiliki rata-rata indikator tertinggi yaitu sebesar 4,17 dengan *item* harga produk lebih murah memiliki rata-rata *item* 4,19 dimana harga produk yang dihasilkan oleh UKM Amangtiwi lebih terjangkau dari produk pesaing. Indikator keunikan memiliki rata-rata terendah yaitu sebesar 3.81. Hal tersebut terjadi karena produk yang diproduksi dan dijual oleh anggota UKM Amangtiwi memiliki kemiripan dengan sesama anggota Amangtiwi atau bahkan dengan pesaing yang lain. Namun dengan nilai tersebut masih bisa dikatakan tinggi dalam menciptakan keunggulan, meskipun produk yang dihasilkan tidak terlalu berbeda dengan pesaingnya.

Hasil analisis deskriptif variabel Kinerja Perusahaan (Y2) menunjukkan bahwa berada pada skor modus 4 yang mempunyai arti setuju. Hal itu membuktikan bahwa UKM di Paguyuban Amangtiwi setuju bahwa UKM harus selalu dapat meningkatkan kinerjanya yang mencakup pertumbuhan penjualan, keuntungan, dan harus meningkatkan modal agar terus dapat unggul. Nilai rata-rata dari variabel kinerja perusahaan dengan 7 *item* pernyataan yang diajukan adalah sebesar 4.07 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Indikator pertumbuhan modal dimana terdapat perkembangan atau peningkatan jumlah

modal yang dimiliki oleh UKM setiap tahunnya, memiliki rata-rata indikator tertinggi yaitu sebesar 4,14 dengan rata-rata *item* sebesar 4.21 yaitu pertumbuhan modal mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Indikator pertumbuhan penjualan pada variabel kinerja perusahaan memiliki rata-rata terendah yaitu sebesar 4,02 dibandingkan dengan indikator yang lain. Selain tempat untuk mempromosikan produk UKM Amangtiwi masih terbatas, UKM Amangtiwi memiliki galeri yang berada di Pasar Bareng lantai 3, di mana pada galeri tersebut dipasarkan produk-produk dari UKM Amangtiwi. Dan tidak semua masyarakat mengetahui galeri tersebut. Hal ini mungkin terjadi karena produk dari UKM Amangtiwi kurang dikenal oleh masyarakat, terlebih lagi dengan banyaknya pesaing baru yang lebih mudah dikenal oleh masyarakat. Pada sektor makanan dan minuman, oleh-oleh Artis A6 yang dimiliki Anang, Malang Strudel yang dimiliki oleh Teuku Wisnu lebih mudah dikenali oleh masyarakat. Pada sektor pakaian, banyak muncul merek fashion luar negeri serta mudahnya berbelanja dengan *online*. Pada sektor kerajinan, munculnya Ace Hardware, Informa, Miniso yang masuk di Kota Malang dapat menurunkan penjualan dari UKM Amangtiwi. Meskipun pertumbuhan modal UKM Amangtiwi mengalami peningkatan, yang terjadi karena UKM Amangtiwi memiliki koperasi sendiri, sehingga jika membutuhkan modal, anggota Amangtiwi dapat melakukan peminjaman yang dikelola oleh koperasi Amangtiwi. Namun UKM Amangtiwi sebaiknya dapat menciptakan keunggulan bersaing yang dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya agar dapat meningkatkan penjualannya.

Dari hasil analisis jalur didapatkan nilai *R square* sebesar 0,307 atau 30,7%. Artinya bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi sebesar 30,7% oleh keunggulan bersaing. Dengan  $t_{hitung}$  sebesar 8,472, karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari

$t_{tabel}$  maka keputusannya  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan diterima. Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa jika keunggulan bersaing ditingkatkan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, untuk lebih memaksimalkan kinerja perusahaan, UKM Amangtiwi harus meningkatkan keunggulan bersaing khususnya indikator yang memiliki rata-rata (*mean*) rendah seperti keunikan yang bernilai 3,81.

**Tabel 5.19 Distribusi Frekuensi Keunggulan Bersaing**

| Item                           | Jawaban Responden |     |    |     |    |      |    |      |    |      |       |          | Modus       | Mean |
|--------------------------------|-------------------|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|-------|----------|-------------|------|
|                                | 1                 |     | 2  |     | 3  |      | 4  |      | 5  |      | Total |          |             |      |
|                                | f                 | %   | f  | %   | f  | %    | f  | %    | f  | %    | f     | %        |             |      |
| Y1.1                           | -                 | 0   | 12 | 8,1 | 29 | 19,6 | 85 | 57,4 | 22 | 14,9 | 148   | 100      | 4           | 3.79 |
| Y1.2                           | 1                 | 7   | 9  | 6,1 | 21 | 14,2 | 99 | 66,9 | 18 | 12,2 | 148   | 100      | 4           | 3.83 |
| Y1.3                           | -                 | 0   | 8  | 5,4 | 10 | 6,8  | 76 | 51,4 | 54 | 36,5 | 148   | 100      | 4           | 4.19 |
| Y1.4                           | -                 | 0   | 6  | 4,1 | 29 | 19,6 | 50 | 33,8 | 63 | 42,6 | 148   | 100      | 5           | 4.15 |
| Y1.5                           | -                 | 0   | 11 | 7,4 | 19 | 12,8 | 55 | 37,2 | 63 | 42,6 | 148   | 100      | 5           | 4.15 |
| Y1.6                           | -                 | 0   | 7  | 4,7 | 37 | 25,0 | 59 | 39,9 | 45 | 30,4 | 148   | 100      | 4           | 3.96 |
| Y1.7                           | -                 | 0   | 6  | 4,1 | 30 | 20,3 | 99 | 66,9 | 13 | 8,8  | 148   | 100      | 4           | 3.80 |
| Y1.8                           | -                 | 0   | 2  | 1,4 | 38 | 25,7 | 45 | 30,4 | 63 | 42,6 | 148   | 100      | 5           | 4.14 |
| Y1.9                           | -                 | 0   | 12 | 8,1 | 25 | 16,9 | 67 | 45,3 | 44 | 29,7 | 148   | 100      | 4           | 3.96 |
| Y.10                           | 4                 | 2,7 | 13 | 8,8 | 30 | 20,3 | 78 | 52,7 | 23 | 15,5 | 148   | 100      | 4           | 3.69 |
| <b>Skor rata-rata variabel</b> |                   |     |    |     |    |      |    |      |    |      |       | <b>4</b> | <b>3.96</b> |      |

Sumber : Data primer yang diolah, 2018 (Lampiran 4)

Skor rata-rata indikator keunikan merupakan skor terendah dari variabel keunggulan bersaing yaitu sebesar 3,81. Meskipun skor ini termasuk dalam kategori yang tinggi, namun keunikan ini sebaiknya ditingkatkan oleh pengelola UKM. Diketahui bahwa dengan pemanfaatan teknologi dapat menciptakan keunikan. Namun dalam hal ini pengelola UKM kurang memanfaatkan teknologi yang ada, hal ini terjadi kemungkinan *autonomy* pengelola yang berdasarkan usaha keluarga sehingga pengambilan keputusan terhadap inovasi produk menyebabkan produk sama dengan pesaing, atau bahkan sama dengan sesama anggota UKM Amangtiwi.

Dari tabel 5.19 diketahui bahwa indikator harga yang bersaing merupakan skor tertinggi dari variabel keunggulan bersaing. Hal ini terjadi karena pemanfaatan anggota keluarga sebagai pegawai atau pengelola bisnis. Pengelolaan UKM biasanya dikerjakan di rumah atau *home industry* di mana pengerjaannya biasanya menggunakan tenaga kerja yang banyak, namun tidak begitu banyak teknologi yang digunakan. Diketahui bahwa meskipun dengan menggunakan teknologi pekerjaan bisa lebih efisien, namun memerlukan modal yang banyak untuk berinvestasi pada teknologi. Dari hal ini harga yang dihasilkan oleh UKM lebih murah dari pesaing, dan dapat dijangkau oleh konsumen.

Skor rata-rata dari indikator jarang dijumpai adalah sebesar 4,05. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa produk yang dihasilkan oleh UKM jarang dijumpai di pasar. Skor rata-rata dari indikator tidak mudah ditiru adalah sebesar 3,97. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa produk yang dihasilkan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Dan Skor rata-rata dari indikator tidak mudah diganti adalah sebesar 3,82. Skor tersebut menunjukkan kategori skor yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UKM setuju bahwa produk yang dihasilkan tidak mudah diganti dengan produk yang lain. UKM sebagai perusahaan kecil harus mampu menciptakan keunggulan bersaingnya, hal tersebut karena mereka tidak memiliki skala ekonomi karena pangsa pasar mereka sangat kecil dibandingkan dengan perusahaan yang besar, mereka tidak memiliki daya tawar yang besar kepada pemasok dan distributor, serta mereka tidak memiliki *brand* yang dikenal seperti perusahaan yang besar. Dengan terus

berinovasi serta berani mengambil resiko dan bersikap *proactive* untuk menciptakan keunggulan bersaing maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan pendapat Lidan Atuagene (2001) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, dan pengembalian modal. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Sumber daya tersebut mencakup tentang produk dan layanan yang dihasilkan UKM. Chapman, *et al.* (2003) juga menjelaskan bahwa pada keunggulan bersaing merupakan faktor penting dalam mengasilan kinerja yang baik.

UKM di Paguyuban Amangtiwi setuju bahwa UKM harus selalu dapat unggul dibandingkan perusahaan lainnya, hal itu penting dilakukan dengan melihat faktor produk dan pelayanan yang unik yang berbeda dengan yang lainnya, harga yang bersaing, produk yang jarang dijumpai dan tidak mudah untuk ditiru maupun diganti. Keunggulan tersebut mencakup keunikan yang berbeda dengan perusahaan lainnya, harga yang dapat bersaing, produk yang jarang dijumpai, dan tidak mudah ditiru. Faktor-faktor tersebut yang membuat UKM dapat meningkatkan kinerjanya. Seiring perkembangannya UKM juga perlu mengembangkan keahlian dalam menciptakan produk dan akselerasi sebagai indikator penting dalam memicu terciptanya keunggulan bersaing guna meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **5.5.4 Pengaruh Tidak Langsung Orientasi Kewirausahaan (X) Kinerja Perusahaan (Y2) melalui Keunggulan Bersaing (Y1)**

Dari hasil analisis jalur didapatkan hasil bahwa, kinerja perusahaan dipengaruhi sebesar 32,7% oleh orientasi kewirausahaan. Besar koefisien pengaruh secara tidak langsung variabel Orientasi Kewirausahaan (X) terhadap Kinerja Perusahaan (Y2) melalui Keunggulan bersaing (Y1) yaitu sebesar 0,143. Dari hasil tersebut, dapat diartikan bahwa variabel Keunggulan Bersaing (Y1) berperan sebagai variabel mediasi parsial.

Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa jika orientasi kewirausahaan ditingkatkan maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, untuk lebih memaksimalkan kinerja perusahaan, UKM Amangtiwi harus meningkatkan orientasi kewirausahaan mereka seperti melakukan inovasi produk, pengambilan risiko, agresivitas kompetitif dan melihat peluang pada pasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Khususnya indikator yang memiliki rata-rata (*mean*) rendah yaitu *competitive*, hal ini mungkin terjadi karena sebagian besar pelaku usaha UKM Amangtiwi adalah wanita yaitu sebesar 130 dari 148 atau 87,8%. Wanita dianggap kurang berani dalam mengambil resiko atau berkompetisi dengan pesaingnya, mereka cenderung mencari sesuatu yang aman untuk dapat bertahan. Arini (2010) berpendapat perempuan dianggap kurang kompeten dalam melakukan suatu pekerjaan termasuk dalam berwirausaha, dan ketika dalam kegiatan berwirausaha seorang wirausaha perempuan memperoleh keberhasilan maka hal tersebut akan dianggap sebagai faktor kebetulan. Hal ini amat berbeda dengan anggapan masyarakat mengenai kesuksesan pria.

Indikator pertumbuhan modal pada variabel kinerja perusahaan memiliki rata-rata tertinggi, namun indikator pertumbuhan penjualan pada

variabel kinerja memiliki rata-rata terendah. Hal ini mungkin terjadi karena produk dari UKM Amangtiwi kurang dikenal oleh masyarakat, terlebih lagi dengan banyaknya pesaing baru yang lebih mudah dikenal oleh masyarakat. Pada sektor makanan dan minuman, oleh-oleh Artis A6 yang dimiliki Anang, Malang Strudel yang dimiliki oleh Teuku Wisnu lebih mudah dikenali oleh masyarakat. Pada sektor pakaian, banyak muncul merek fashion luar negeri serta mudahnya berbelanja dengan *online*. Pada sektor kerajinan, munculnya Ace Hardware, Informa, Miniso yang masuk di Kota Malang dapat menurunkan penjualan dari UKM Amangtiwi. Meskipun pertumbuhan modal UKM Amangtiwi mengalami peningkatan, yang terjadi karena UKM Amangtiwi memiliki koperasi sendiri, sehingga jika membutuhkan modal, anggota Amangtiwi dapat melakukan pinjaman yang dikelola oleh koperasi Amangtiwi. Namun UKM Amangtiwi sebaiknya dapat menciptakan keunggulan bersaing yang dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya agar dapat meningkatkan penjualannya.

Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Sumber daya tersebut mencakup tentang produk dan layanan yang dihasilkan UKM. Chapman, *et al.* (2003) juga menjelaskan bahwa pada keunggulan bersaing merupakan faktor penting dalam mengasikan kinerja yang baik.

Apabila anggota UKM di Paguyuban Amangtiwi mengadopsi orientasi kewirausahaan, maka UKM tersebut lebih baik daripada mereka yang tidak memiliki orientasi seperti itu. Oleh karena orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan oleh pengelola menggunakan tindakan kewirausahaan merupakan usaha dari level startegik untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan keunggulan

kompetitif (Jantunen *et al.* 2005). Penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak pada kinerja perusahaan yang terbaik ketika perusahaan memiliki keunggulan bersaing.

## 5.6 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan sudah banyak dilakukan. Salah satunya dilakukan oleh Jia dan Chia (2010) yang mendukung dan sejalan dengan penelitian saat ini. Peneliti meneliti hubungan antara kewirausahaan, kemampuan pemasaran, kemampuan inovatif, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, pada penelitian saat ini menggunakan variabel keunggulan bersaing, bukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Penelitian Jia dan Chia meneliti 1000 perusahaan terbaik menurut Majalah Common Wealth yang berada di Taiwan. Dimensi *entrepreneurship* pada penelitian ini hanya menggunakan dimensi *Innovation*, *Initiative*, dan *Risk-taking*. Pada penelitian saat ini menggunakan dimensi *Innovation*, *Risk-attitude*, *Proactiveness*, *Autonomy*, *Aggresiveness*, dan *Competitive*. Penelitian ini menggunakan analisis SEM dan LISREL 8.7 untuk analisis data, dan verifikasi hipotesis, sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan analisis jalur atau *Path Analysis* sebagai analisis datanya. Hasil penelitian ini secara empiris menunjukkan *entrepreneurship* secara langsung mempengaruhi kemampuan pemasaran, kemampuan inovatif dan secara tidak langsung mempegaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuan pemasaran dan kemampuan inovatif. Pada penelitian saat ini, *proactiveness* sebagai salah satu indikator dalam mengukur orientasi kewirausahaan memiliki skor rata-rata indikator tertinggi, yaitu sebesar 4,1. Hal

ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Jia *and* Chia (2010) yang bahkan tidak memasukkan indikator *proactiveness* pada penelitiannya. Namun pada penelitiannya terdapat variabel *marketing capabilities*, *innovative capabilities*, dan *sustained competitive advantage*, di mana pada penelitian ini untuk mengetahui hubungan variabel-variabel tersebut untuk melihat pengaruhnya pada kinerja bisnis di perusahaan yang ditelitinya.

Penelitian ini, juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafeez *et al.* (2011) yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh orientasi pasar dan kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Variabel yang digunakan adalah variabel orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan: 1). Orientasi pasar memiliki pengaruh yang kuat serta signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,619. 2). Dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,232 menunjukkan pengaruh hubungan yang positif antara Orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada 100 mahasiswa yang telah mendapatkan pendidikan bisnis di Universitas yang berada di Pakistan, bukan pada pelaku usaha seperti pada penelitian saat ini. Dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,356 menunjukkan pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Terdapat pengaruh yang lemah antara hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Hal ini mungkin terjadi, karena penelitian dilakukan kepada mahasiswa yang telah mendapatkan pendidikan bisnis di Universitas, bukan pada pelaku bisnis yang sebenarnya. Di mana pada penelitian saat ini, 32,7% kinerja perusahaan dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan. Namun pada penelitian ini variabel *market orientation* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Diketahui bahwa *market*

*orientation* dapat membuat nilai superior pada perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan, karena perusahaan akan fokus pada permintaan pasar seerta kebutuhan konsumen.

Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Mason *et al.* (2015) yang sejalan dan mendukung penelitian saat ini. Penelitian ini, meneliti 300 UKM di Provinsi Udine (Itali Utara) dan daerah Kartner (Austria utara) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan usia dan ukuran perusahaan sebagai variabel kontrolnya. Pada Provinsi Udine, ditemukan hasil bahwa indikator *innovativeness*, *risk*, dan *competitive* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan, namun terdapat juga hubungan yang negatif dan signifikan yaitu pada indikator *aggressiveness*. Pada daerah Kartner indikator yang positif berpengaruh secara signifikan adalah *autonomy* dan *competitive*. Penelitian ini juga menemukan bahwa *leverage* mungkin memiliki peran moderator yang signifikan melalui interaksi dengan kinerja perusahaan. Pada penelitian saat ini tidak menggunakan variabel ukuran dan umur perusahaan sebagai variabel kontrol, namun sebagian besar UKM dari penelitian ini telah menjalankan usaha selama 5 tahun. Berbeda dengan penelitian saat ini, di mana semua indikator dari variabel orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, pada indikator *competitive* memiliki mean skor yang rendah, hal tersebut mungkin terjadi karena sebagian besar dari pengelola UKM berjenis kelamin wanita, berpendidikan terakhir SMA, dan berumur 39-42 tahun. Beberapa faktor tersebut membuat pengelola UKM kurang memiliki jiwa kompetitif terhadap persaingan, dan cenderung mengikuti *trend* pasar saat ini. Struktur keuangan *leverage* digunakan sebagai variabel kontrol untuk

perusahaan yang ditelitinya, mengingat untuk mengetahui bagaimana kinerja dari perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukkabot *and* Sateeraroj (2014) yang meneliti 331 wirausaha di Lao PDR atau Laos. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan mengembangkan analisis melalui Structural Equation Modeling (SEM). Variabel yang digunakan yaitu variabel eksogen yaitu *entrepreneurial orientation* dengan indikator *business innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk taking*. Variabel endogen pada penelitian ini adalah variabel *competitive advantage* dengan indikator *Product and service differenatation*, *cost leadership*, dan variabel *Small and Medium Enterprise Growth* dengan indikator *sales growth*, *market share growth*. Hasil dari penelitian ini adalah faktor *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*, *competitive advantage* dan *entrepreneurial orientation* positif mempengaruhi *Small and Medium Enterprise Growth*. Nilai  $R^2$  adalah 0,21 hal tersebut menunjukkan bahwa variabel yang diteliti termasuk dalam persamaan menjelaskan hanya 21% mempengaruhi fluktuasi pertumbuhan UKM. Hal ini terjadi, bahkan menjadi alasan penelitian ini karena regulasi dari pemerintah tidak memungkinkan untuk pertumbuhan UKM, dimana hubungan sektor publik dan sektor UKM lemah, serta akses pemasaran dan sumber daya keuangan yang lemah. Temuan ini mungkin bisa membantu pengusaha UKM di Lao PDR atau Laos untuk lebih berorientasi tentang kewirausahaan dan mengembangkan usaha dengan keunggulan kompetitif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan mereka untuk lingkungan bisnis yang kompetitif. Nilai  $R^2$  yang kecil yaitu sebesar 0,21, menjadi dasar peneliti saat ini untuk

mengetahui hubungan antara pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan, yang meneliti UKM di Indonesia. Apakah hasilnya akan berbeda dengan penelitian yang dilakukan di Laos. Dari hasil penelitian saat ini didapati sebesar 68,3% orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja UKM di Indonesia.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aziz and Samad (2015) bertujuan untuk menguji pengaruh inovasi pada keunggulan kompetitif dengan umur perusahaan sebagai efek moderasi. Penelitian ini dilakukan pada UKM perusahaan makanan di Negara Malaysia. Para peneliti mengadopsi teknik random sampling di UKM makanan manufaktur Malaysia. Penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan pada 220 UKM perusahaan makanan. Hasil penelitian ini sesuai dan mendukung dari penelitian saat ini, di mana sebagai salah satu indikator pada penelitian ini, *innovativeness* yaitu seberapa besar pengelola UKM mampu melakukan inovasi, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif sebesar 31,9%. Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi memiliki dampak positif yang kuat pada keunggulan kompetitif, di mana inovasi memberikan kontribusi sebesar 73,5% dalam keunggulan kompetitif. Hasil penelitian juga menyebutkan bahwa UKM harus berinvestasi dalam inovasi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. Studi ini juga menemukan efek moderasi dari umur perusahaan pada pengaruh inovasi pada keunggulan kompetitif. Studi ini menunjukkan kerangka kerja untuk menganalisis dampak dari inovasi pada keunggulan kompetitif untuk diterapkan dalam pengaturan lain dari UKM Malaysia. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman bagi pengusaha untuk membangun jaringan

dengan organisasi penelitian dan universitas untuk kegiatan inovatif atau program yang akhirnya dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar.

### 5.7 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari ada beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian saat ini yang bisa dijadikan dasar untuk menilai temuan yang dihasilkan. Berikut akan diuraikan keterbatasan penelitian:

1. Pada penelitian ini menggunakan pengambilan sampel secara *Stratified Random Sampling* secara proporsional. Di mana objek penelitian ini adalah beberapa sektor yaitu sektor kerajinan, makan dan minuman, dan pakaian, diketahui bahwa tiap sektor memiliki kriteria serta strategi yang berbeda-beda untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga diperlukan penelitian lanjutan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel secara Cluster untuk mengetahui lebih dalam bagaimana meningkatkan kinerja UKM tiap sektornya.
2. Pada penelitian ini pengukuran pada variabel kinerja perusahaan menggunakan persepsi dari pengelola UKM. Sehingga tidak bisa menggambarkan secara pasti dari hasil kinerja perusahaan.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada UKM di Paguyuban Amangitiwi, oleh karena itu, hasil pada penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan dengan paguyuban yang lain yang berada di Kota Malang.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan untuk menjawab perumusan masalah, yaitu :

- 6.1.1 Orientasi kewirausahaan terbukti mempengaruhi keunggulan bersaing. Orientasi Kewirausahaan yang terdiri dari Inovasi dari UKM, kemampuan untuk mengambil resiko, UKM yang dapat mengambil peluang jangka panjang, konsep bisnis yang dapat berdaya saing, dan tingkat agresif dalam meningkatkan posisi di pasar, serta kompetitif persaingan dapat mempengaruhi variabel Keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan UKM Paguyuban Amangtiwi Kota Malang semakin memperlihatkan dapat unggul untuk bersaing dalam hal sektor makanan dan minuman, pakaian, dan kerajinan. Indikator *proactiveness* memiliki nilai rata-rata yang tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain dalam mempengaruhi keunggulan bersaing. Yang berarti, UKM Amangtiwi setuju dan berusaha menerapkan sifat jeli atau peka dalam melihat peluang jangka panjang dalam mengantisipasi permintaan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan. Namun indikator *competitive* memiliki nilai rata-rata terendah dalam mempengaruhi keunggulan bersaing, hal ini mungkin terjadi karena sebagian besar pelaku usaha UKM Amangtiwi adalah wanita. Wanita dianggap kurang berani dalam mengambil resiko atau berkompetisi dengan pesaingnya, mereka cenderung mencari sesuatu yang aman untuk dapat bertahan. Oleh karena itu, dengan

semakin banyaknya muncul bisnis *startup teknologi* dan masuknya bisnis artis yang mulai masuk ke Kota Malang, Paguyuban UKM Amangtiwi harus lebih jeli dalam melihat peluang pasar untuk dapat bertahan, lebih unggul dibandingkan pesaingnya dan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya

- 6.1.2 Orientasi kewirausahaan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, yang artinya bahwa dengan Paguyuban UKM Amangtiwi wajib memiliki bakat yang lebih untuk inovasi produk, pengambilan risiko, agresivitas kompetitif dan melihat pasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang lebih tinggi, semakin besar UKM mempunyai ciri tersebut semakin besar pula kinerja UKM yang diperoleh. Indikator pertumbuhan penjualan pada variabel kinerja memiliki rata-rata terendah dibandingkan dengan indikator yang lain. Hal ini mungkin terjadi karena produk dari UKM Amangtiwi kurang dikenal oleh masyarakat. Tempat untuk mempromosikan produk UKM Amangtiwi masih terbatas, UKM Amangtiwi memiliki galeri yang berada di Pasar Bareng lantai 3, di mana pada galeri tersebut dipasarkan produk-produk dari UKM Amangtiwi. Dan tidak semua masyarakat mengetahui galeri tersebut. Berdasarkan karakteristik responden, sebagian besar anggota UKM Amangtiwi adalah wanita yang berusia 39-42 tahun, yang memungkinkan anggota UKM Amangtiwi kurang tanggap terhadap teknologi, sehingga masih belum memasarkan produknya secara *online*. Sehingga hanya sebatas menjual produknya melalui Galeri Amangtiwi atau secara personal. Untuk pendaan modal UKM Amangtiwi juga masih belum mendapatkan bantuan modal dari pemerintah maupun swasta, hal tersebut karena UKM Amangtiwi memiliki koperasi sendiri, sehingga jika membutuhkan modal, anggota

Amangtiwi dapat melakukan peminjaman yang dikelola oleh koperasi Amangtiwi. Paguyuban UKM Amangtiwi harus dapat meningkatkan kinerjanya dengan mampu untuk mengeksploitasi peluang pasar dan menetralsir ancaman. UKM juga harus dapat menciptakan nilai yang baru dan superioritas posisi agar dapat menyampaikan produk atau pelayanan dengan fitur yang unik dan atau biaya yang lebih rendah dari pesaing. UKM dapat mengeksploitasi kombinasi sumber daya yang bernilai yang mana pesaing tidak melakukannya. Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan merupakan usaha dari level startegik untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif

- 6.1.3 Keunggulan bersaing terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan ketika Paguyuban UKM Amangtiwi mampu untuk unggul dan bersaing dengan kompetitornya, maka dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. indikator harga yang bersaing memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi dalam mempengaruhi kinerja perusahaan, namun indikator keunikan memiliki rata-rata yang rendah dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. hal tersebut terjadi karena produk yang diproduksi dan dijual oleh anggota UKM Amangtiwi memiliki kemiripan dengan sesama anggota Amangtiwi atau bahkan dengan pesaing yang lain Keunggulan yang kompetitif tercermin dari kemampuan perusahaan untuk terus berinovasi dan melalui keunggulan bersaing akan mampu memicu terciptanya kinerja perusahaan. Keunggulan tersebut mencakup keunikan yang berbeda dengan perusahaan lainnya, harga yang dapat bersaing, produk yang jarang dijumpai, dan tidak mudah ditiru.

Faktor-faktor tersebut yang membuat Paguyuban UKM Amangtiwi dapat meningkatkan kinerjanya.

## 6.2 Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dan kontribusi teoritis bagi akademisi penelitian, berupa saran-saran konkrit yang mungkin untuk direalisasikan, antara lain :

### 6.2.1 Saran Bagi UKM Paguyuban Amangtiwi

Teknologi informasi pada saat ini sangat cukup berkembang dengan pesat harapannya UKM dapat memasarkan produknya secara mandiri dengan menjual secara digital dan tidak mengandalkan pemasaran dari Dinas Koperasi dan UKM, atau hanya pada Galeri Amangtiwi. Harapannya UKM juga dapat mampu terus berinovasi dan bersinergi dengan perusahaan yang sudah maju dengan mengadakan festival ataupun pameran untuk mengenalkan produknya di masyarakat khususnya pada *car free day* ataupun bazar yang berkaitan dengan UKM. Dan juga dengan bantuan pemerintah untuk memberi wadah kepada pelaku *startup* berbasis teknologi untuk membantu UKM lokal yang berada di kota Malang.

### 6.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih terbatas pada hubungan antara orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan atau UKM, peneliti berikutnya dapat meneliti dengan menambahkan variabel ukuran dan usia UKM serta keberlanjutan dari keunggulan bersaing atau *sustained competitive advantage*, karena dapat berdampak pada *positioning* (posisi) UKM di pasar. Apakah UKM dapat berhasil memosisikan sebagai sesuatu yang penting bagi masyarakat, UKM yang dapat menjadi ciri ataupun khas yang berbeda dengan

perusahaan pabrikan, dan lain-lain. Diperlukan juga penelitian lebih lanjut mengenai variabel jenis kelamin yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan suatu perusahaan. Selain itu peneliti juga dapat menambah sampel tidak hanya sektor pada penelitian yaitu sektor kerajinan, makanan dan minuman, serta pakaian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. 1989. Managing assets and Skills: the key to a sustainable competitive Advantage. *California Management Review*, 31, 2: 91-106.
- Aloulou, W., &Fayolle A. 2005. A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context. *Journal of Entreprising Culture*. Vol 13, no. 1: 21-45.
- Anik, Muhammad. 2015. Strategi Operasi dan Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Bisnis Strategi Vol 24 no 1*: Juli 2015.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arini, Rachel. 2010. Hubungan Peran Jender dan Tingkah Laku Pengambilan Risiko pada Wirausaha Perempuan dengan Usaha Kecil. *Mind Set vol 1 no 2* :131-139.
- Aziz, Nurul Nadia and Sarminah, Samad. 2016. Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs' in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256-266.
- Barnay, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Barney, J.B. 1986. Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 11 : 656-665.
- \_\_\_\_\_. 2001. Is The Resources-Based View A useful Perspective For Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*, 26 : 41-46.
- Bamberger, I. 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firm. *Long Range Planning*, 22(5): 80-88.
- Bharadwaj, Sunder G., P.R. Varadarajan and J.Fahy. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions. *Juornal of Marketing* 57 : 83-99.
- Bhuiyan, Shahid N, Bulent Menguc, Simon J. Bellc. 2005. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research* 58 (2005) 9– 17ce
- Brown, J. S., and Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.

- Boso, Nathaniel, Vicky M. Story, John W. Cadogan. 2013. Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy. *Journal Of Business Venturing*. *Journal of Business Venturing* JBV-05667; No of Pages 20 (2013).
- Budi, Mulyana. 2006. Pengaruh Penyajian Neraca Daerah dan Akseibilitas Laporan Keuangan Terhadap Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 2 : 1 Mei 2006, (65-78).
- Chapman, R.L., Soosay, C. and Kandampully, J. 2003. Innovation in logistic services and thenew business model: a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 630-50.
- Covin and Slevin. 1989. *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments*. *Strategic Management Journal* 10 : 75-8.
- Covin and Slevin. 2006. *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments*. *Strategic Management Journal* 10 : 75-87.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. 1994. Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481- 503.
- Droge, Cornelia & Shownee, Vickrey. 1994. Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry. *Decision Sciences*.p.669-689.
- Ferdinand, Augusty. 2006. "Structural Equation Modelling" Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Desertasi Doktor. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferreira, J. and Azevedo, S. G. 2007. Entrepreneurial Orientation As A Main Resource and Capability on Small Firm's Growth. *MPRA Paper*. <http://Mpra.Ub.Uni-Muenchen.De/5682/>.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadjimanolis, Athanasios, 2000, "An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of Small Developing Country", *R&D Management*, Vol. 30, p. 235-245.
- Hafeez, Salima, Rashid Mehmood Chaudhry, Zafar Ullah Siddiqui, and Kashif Ur Rehman. 2011. The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *Information Management and Business Review* , Vol.3 No.6, pp. 389-395, Dec 2011 (ISSN 2220-3796).

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. 2004. Strategic management: An integrated approach (pp. 413–415). New York: Houghton Mifflin Company
- Hughes, M. and R. E. Morgan. 2007. "Deconstructing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at The Embryonic Stage of Firm Growth." *Industrial Marketing Management* 36(5): 651-661.
- Indrawan, R. & Yaniawati R.P. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.
- Jacobson, R. 1988. The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal* 9, 41–58.
- Jantunen, A., Puumalainen, S., Samisarenketo, & Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3): 223-243.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 : 53-70.
- Jia, Sheng Lee and Chia, Jung Hsieh. 2010. A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (9), 109-120.
- Kamukama, Nixon., Augustine, Ahiauzu., and Joseph M. Ntayi. 2011. Competitive advantage: mediator of intellectual capital and Performance, *Journal of Intellectual Capital* :12 (1), 152-164.
- Kotler, Philip. 2001. *Marketing Management*. Prentice Hall International.
- Lee, C., Lee, K. & Pennings, J. M. 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.
- Li, H. and Atuagene-Gima, K. 2001. Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1123-1134.
- Li, Y.-H., J.-W. Huang & M.-T. Tsai (2009). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management* 38(4): 440-449.
- Li, Ke You, C., Coulthard, M. and Petrovic-Lazarevic, S. 2010. Changing Corporate Culture to Improve Business Performance: Case of The Australian Automotive Industry. *Journal of Global Strategic Management* 07, June 53
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 1996. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to business performance: The moderating role of environment

and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. 2005. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

Malhotra, N.K., 2009. *Riset Pemasaran*, Edisi keempat, Jilid 1, Jakarta: PT Indeks.

Mardalis. 2006. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Akasara, Jakarta.

Mason, Michela C., Floreani, Josanco., Miani, Beltrame, Federico., Roberto, Cappelletto, 2015. Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs' Performance. The Role of The Finance Structure. *Procedia Economics and Finance* 23, 1649-1661.

Maydeu, Olivares, Albert Lado, Nora. 2003. Market orientation and business economic performance A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 284 -309.

Miller, D., Freiesen, P. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.

Miller, D., and P.H. Friesen. 1984. *Organizations: A Quantum View*. New York: Prentice-Hall.

Morris, H. Michael, Pamela S Lewis. 2002. The Determinants of Entrepreneurial Activity, Implication for Marketing. *European Journal of Marketing*. Vol.29, No.7.

Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg. 2007. "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms." *Family Business Review* 20(1): 33- 47.

Narver JC. 2000. The effect of a market orientation on business profitability. *J Mark*, 54:20–35.

Nelson, R.R. 1991. Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? *Strategic Management Journal* (12), pp 61-75.

Newbert, L. S. 2008. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 29: 745-768.

Oliver, R. L., and Swan, J. E. 1989. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53, 21–35.

Olivares, Albert Maydeu. Lado, Nora. 2003. Market orientation and business economic performance A mediated model. *Emerald International Journal*

*of Service Industry Management Vol. 14 No. 3.*

- Peteraf, M.A. 1994. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based. *Strategic Management Journal* (14:3), pp 179-192.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unravelling the Resource-Based Tagle. *Managerial and Decition Economics*, 24: 309-323
- Porter, Michael, E. 1990. *Competitive Strategy*. The Free Press. New York,p.20.
- Porter, Michael E. and Klaus Schwab. 2008. The Global Competitiveness Report 2008-2009. *World Economic Forum, Geneva, Switzerland*.
- Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin, et al. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assesment of Past Research and Suggestions for the Future." *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3): 761-787.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*,Yogyakarta.
- Santosa, Mulato dan Natsir, Muhammad. 2015. Pemediasian Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional Terhadap Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja. *ISSN 2460-0784.234-248.Seminar Nasional dan The 2<sup>nd</sup> Call for Syariah Paper*.
- Setyaningsih, Santi. 2012. Using Cluster Analysis Study to Examine The Successful Performance Entrepreneur in Indonesia. 4, 286-298.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode dan Proses Penelitian*, Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitati f& RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V dan Poly Endrayanto. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suci, Rahayu Puji. 2009. Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, dan Kemampuan Manajemen serta Dampak Terhadap Kinerja (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir Jawa Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Kewirausahaan* 7 (2).
- Sukkabot, Thongvanh and Sateeraroj, Meta. 2014. The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs' Growth: A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5, 6(1), 189-194.
- Smirnova, Maria, Peter Naudé, Stephan C. Henneberg, Stefanos Mouzas, Sergei P. Kouchtch. 2011. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms, *Journal of Industrial Marketing Management* 40, 44–53.

- Stewart, J. 1996. *Managing Change through Training and Development*. London: Kogan Page.
- Stewart, Jr. W.H., Carland J., Waston W.E., and Sweo, R. 2003. Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientation: A Compative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 41 (1): 27-46.
- Story Vicky, Lisa O'Malley, Susan Hart. 2011. Roles, role performance, and radical innovation competences. *Industrial Marketing Management* 40, 952–966.
- Tajeddini, Kayhan. 2010. Effect of Customer Orientantion and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from The Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221-231.
- Tan, J.J., Litschert, R.J. 1994. Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal* 15 (1), 1–20.
- Thomas, A. S., & Mueller, S. L. 2000. A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287-302.
- Wang, W. and Changa, C. 2005. Intellectual capital and performance in causal models: evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 2, pp. 222-36.
- Widayat dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Winarsunu, T. 2004. *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Weerawardena, Jay. 2003. Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy. *European Journal of Marketing*. Vol.37,p.407-429.
- Wicklund, J., and Shepherd, D. 2003. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal* 24 : 1307-1314.
- Wood, M.T. Gadd K., &Falkenburg, D. 2004. Entrepreneurship for engineers. In: The NCIIA 8th Annual Meeting, March 18–20, Greenfield. 131–135.
- Zainol, Fakhrol Anwar and Ayadural, Selvamalar. 2011. Entrepreneurial Orientation and Firm Peformance; The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*.2(1), 59-71.
- Zhou Kevin Zheng, James R. Brown, Chekitan S. Dev. 2009. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective *Journal of Business Research* 62, 1063–1070

Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. 2003. The effect of export marketing capability on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4): 32-55.

Internet :

<http://mediacenter.malangkota.go.id/2013/02/enaknya-jadi-anggota-paguyuban-ukm/#ixzz4uHZVmQHp>

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20161121122525-92-174080/kontribusi-umkm-terhadap-pdb-tembus-lebih-dari-60-persen/>

<http://www.tribunnews.com/bisnis/2016/07/27/sepanjang-tahun-2016-ini-pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman-stabil>

Miuzero. 2008. Fishbone Diagram/Cause and Effect Diagram/Ishikawa Diagram. Diunduh dari <http://miuzero-knowledges.blogspot.com/2008/05/fishbone-diagram-cause-andeffect.html>, diakses pada 2 Juli 2014.

<https://finance.detik.com/industri/d-3345960/industri-kreatif-makin-berkembang-3-sektor-ini-paling-prospektif>

**Lampiran 1****Kuisisioner Penelitian**

Kepada Yth : Bapak/Ibu/Sdr.....

Paguyuban UMKM Amangtiwi Kota Malang

Assalamu alaikum Wr.Wb,

Dengan hormat, yang bertanda tangan dibawah ini :

**N A M A** : Karina Utami Anastuti, S.AB  
**STATUS** : Mahasiswa Pasca Sarjana Ilmu Administrasi  
 Fakultas Ilmu Administrasi (FIA)  
 Universitas Brawijaya Malang  
**ALAMAT** : Jl. Ciliwung 2 no 1  
**TELEPON** : 081230031339  
**E-MAIL** : karinautami13@yahoo.com

Sehubungan dengan kegiatan Penelitian untuk Tesis, dengan judul :

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING  
 DAN KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi pada Paguyuban UMKM Amangtiwi Kota Malang)

Maka kami mengharaf kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk mengisi Kuisisioner terlampir guna menunjang kelancaran kegiatan penelitian tersebut diatas. Jika responden berminat mengetahui hasil analisis dari penelitian ini dapat menghubungi telepon dan email kami. Adapun segala bentuk data terkait pribadi responden / pengisi kuisisioner ini senantiasa akan kami rahasiakan.

Demikian permohonan kami, atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) dalam mengisi serta mengembalikan kuisisioner ini sebelumnya dihaturkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb,

Hormat Kami

**Karina Utami Anastuti, S. AB**

## IDENTITAS RESPONDEN

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| 1 | Nama***                    |  |
| 2 | Umur                       |  |
| 3 | Jenis Kelamin              |  |
| 4 | Pendidikan terakhir        |  |
| 5 | Nama Perusahaan            |  |
| 6 | Lama usaha yang dijalankan |  |

Keterangan : \*\*\* boleh tidak diisi

Petunjuk pengisian :

Berilah tanda Silang (x) pada jawaban yang sesuai dengan pengalaman perusahaan Bapak/Ibu.

7. Apakah perusahaan Bapak/Ibu pernah mendapatkan pelatihan UMKM ?

- a).Pernah                      b).Tidak Pernah

8. Apakah perusahaan Bapak/Ibu pernah mendapatkan bantuan modal ?

- a).Pernah                      b).Tidak Pernah

9. Produk yang dihasilkan dipasarkan di:

- a). Dalam Negeri      b). Luar Negeri      c). Dalam dan Luar negeri

**Petunjuk:** berilah tanda centang (√) pada kolom-kolom di bawah ini sesuai dengan pilihan jawaban Anda.

**Keterangan:** STS : Sangat tidak setuju  
 TS : Tidak setuju  
 TB : Tidak berpendapat  
 S : Setuju  
 SS : Sangat setuju

| No. | Pernyataan  | Jawaban |    |    |   |    |
|-----|---|---------|----|----|---|----|
|     |   | STS     | TS | TB | S | SS |
| 1.  | Saya selalu menciptakan produk baru terlebih dahulu dibandingkan dengan pesaing.                |         |    |    |   |    |
| 2.  | Saya selalu berusaha meningkatkan kualitas pada produk baru yang dihasilkan.                    |         |    |    |   |    |
| 3.  | Saya selalu lebih cepat atau lebih awal dalam mengembangkan produk dibandingkan dengan pesaing. |         |    |    |   |    |

| No  | Pernyataan  | Jawaban |    |    |   |    |
|-----|---|---------|----|----|---|----|
|     |   | STS     | TS | TB | S | SS |
| 4.  | Saya memiliki keberanian memasuki pasar baru (seperti tempat berbeda, dan pelanggan baru)   |         |    |    |   |    |
| 5.  | Saya memiliki keberanian memproduksi barang dengan resiko yang tinggi.  |         |    |    |   |    |
| 6.  | Saya memiliki keberanian untuk melakukan terobosan dalam memproduksi jenis makanan atau minuman yang baru.                                    |         |    |    |   |    |
| 7.  | Saya memiliki inisiatif dalam melihat peluang pasar   |         |    |    |   |    |
| 8.  | Produk yang saya tawarkan merupakan produk yang pertama kali tersedia di pasar.   |         |    |    |   |    |
| 9.  | Saya memiliki konsep bisnis yang jelas  |         |    |    |   |    |
| 10. | Saya berambisi lebih unggul dalam persaingan.   |         |    |    |   |    |
| 11. | Saya berani bertanggung jawab terhadap perusahaan yang saya kelola.   |         |    |    |   |    |
| 12. | Saya berupaya secara cepat untuk mengatasi ancaman di pasar yang kompetitif untuk meningkatkan posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing. |         |    |    |   |    |
| 13. | Saya peka terhadap perubahan yang terjadi di pasar.   |         |    |    |   |    |
| 14. | Saya mampu mengungguli pesaing dengan menciptakan pasar baru  |         |    |    |   |    |
| 15. | Saya berusaha lebih baik agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaing  |         |    |    |   |    |
| 16. | Produk yang dihasilkan berbeda dengan produk pesaing  |         |    |    |   |    |
| 17. | Produk yang dihasilkan merupakan produk baru  |         |    |    |   |    |
| 18. | Harga produk lebih murah dibandingkan dengan harga yang ada dipasaran   |         |    |    |   |    |
| 19. | Harga produk dapat dijangkau oleh semua kalangan  |         |    |    |   |    |
| 20. | Produk yang dihasilkan tidak diproduksi oleh perusahaan lain  |         |    |    |   |    |
| 21. | Produk yang dihasilkan merupakan produk yang langka, yang tidak dijumpai di tempat lain.  |         |    |    |   |    |
| 22. | Produk yang dihasilkan memiliki ciri khas yang tidak dimiliki perusahaan lain.  |         |    |    |   |    |
| 23. | Pesaing akan susah untuk meniru produk yang dihasilkan.   |         |    |    |   |    |

| 24. | Tidak ada produk yang sama seperti produk yang dihasilkan perusahaan.  |         |    |    |   |    |
|-----|--|---------|----|----|---|----|
| 25. | Produk yang dihasilkan perusahaan tidak mudah diganti dengan produk lain   |         |    |    |   |    |
| No  | Pernyataan   | Jawaban |    |    |   |    |
|     |  | STS     | TS | TB | S | SS |
| 26. | Jumlah penjualan yaitu jumlah uang yang diterima dari penjualan produk mengalami peningkatan dari tahun ke tahun |         |    |    |   |    |
| 27. | Jumlah pelanggan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun   |         |    |    |   |    |
| 28. | Jumlah pendapatan meningkat dari tahun ke tahun  |         |    |    |   |    |
| 29. | Usaha yang saya jalankan ini mampu memberi keuntungan yang meningkat dari tahun ke tahun                         |         |    |    |   |    |
| 30. | Keuntungan yang diperoleh sebagian digunakan untuk menambah modal  |         |    |    |   |    |
| 31. | Saya dapat mengembalikan modal usaha dengan cepat  |         |    |    |   |    |
| 32. | Tambahan modal digunakan untuk perkembangan usaha menjadi lebih besar.   |         |    |    |   |    |

**Terima kasih**

Malang,

2018

(Tanda tangan)

## Lampiran 2

### Hasil Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Uji Validitas Variabel Orientasi Kewirausahaan (X)

| Correlations |                     |        | Correlations |                     |        |
|--------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|              |                     | TX     |              |                     | TX     |
| X1.1         | Pearson Correlation | .647** | X1.8         | Pearson Correlation | .645** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |              | N                   | 30     |
| X1.2         | Pearson Correlation | .719** | X1.9         | Pearson Correlation | .619** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |              | N                   | 30     |
| X1.3         | Pearson Correlation | .697** | X1.10        | Pearson Correlation | .600** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |              | N                   | 30     |
| X1.4         | Pearson Correlation | .597** | X1.11        | Pearson Correlation | .715** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |              | N                   | 30     |
| X1.5         | Pearson Correlation | .641** | X1.12        | Pearson Correlation | .693** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |              | N                   | 30     |
| X1.6         | Pearson Correlation | .629** | X1.13        | Pearson Correlation | .806** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |              | N                   | 30     |
| X1.7         | Pearson Correlation | .760** | X1.14        | Pearson Correlation | .708** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |              | N                   | 30     |
|              |                     |        | X1.15        | Pearson Correlation | .709** |
|              |                     |        |              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              |                     |        |              | N                   | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

### Uji Validitas Variabel Keunggulan Bersaing (Y1)

| Correlations |                     | TZ     |
|--------------|---------------------|--------|
| Z1.1         | Pearson Correlation | .777** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.2         | Pearson Correlation | .826** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.3         | Pearson Correlation | .839** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.4         | Pearson Correlation | .681** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.5         | Pearson Correlation | .835** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.6         | Pearson Correlation | .702** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.7         | Pearson Correlation | .786** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.8         | Pearson Correlation | .706** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.9         | Pearson Correlation | .707** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Z1.10        | Pearson Correlation | .615** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

### Uji Validitas Variabel Kinerja Perusahaan (Y2)

| Correlations |                     | TY     |
|--------------|---------------------|--------|
| Y1.1         | Pearson Correlation | .771** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Y1.2         | Pearson Correlation | .715** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Y1.3         | Pearson Correlation | .776** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Y1.4         | Pearson Correlation | .654** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Y1.5         | Pearson Correlation | .734** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Y1.6         | Pearson Correlation | .828** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |
| Y1.7         | Pearson Correlation | .705** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|              | N                   | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel Orientasi Kewirausahaan (X)

Reliability Coefficients X

N of Cases = 30.0

N of Items = 15

Alpha = .9119

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel Keunggulan Bersaing (Y1)

Reliability Coefficients Y1

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .9096

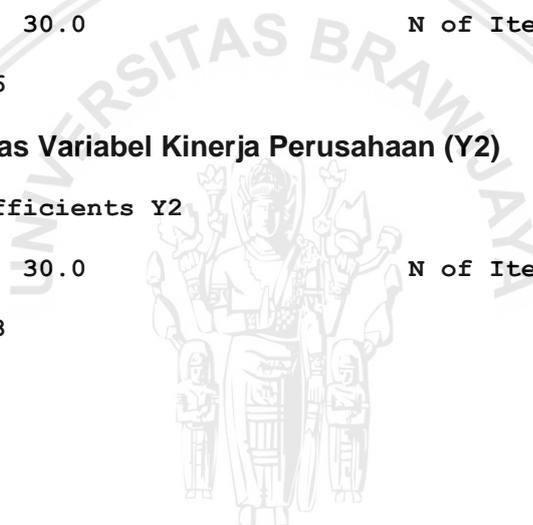
### Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Perusahaan (Y2)

Reliability Coefficients Y2

N of Cases = 30.0

N of Items = 7

Alpha = .8583



## Lampiran 3

## Data Responden

| No | Nama                     | Umur | Jenis Kelamin | Pendidikan Terakhir | Nama Perusahaan       | Lama Usaha Dijalankan | Pelatihan UMKM | Bantuan Modal | Pemasaran produk |
|----|--------------------------|------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|---------------|------------------|
| 1  | Hartati                  | 48   | PEREMPUAN     | SMA                 | Sakinah               | 4 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 2  | Ida Aprilandawati        | 52   | PEREMPUAN     | SMA                 | Kripik Pisang Yuda    | 3 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 3  | Yuli Andrani             | 49   | PEREMPUAN     | SMA                 | Lebon's & Ajib        | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 4  | Yuswatinah               | 36   | PEREMPUAN     | SMA                 | Rachma Kue Kering     | 6 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 5  | tanpa nama               | 48   | PEREMPUAN     | SMA                 | Stik Ajib             | 4 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 6  | Metty Widya R            | 56   | PEREMPUAN     | SMA                 | Berlian Cake          | 6 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 7  | Siti Mudaiyah            | 39   | PEREMPUAN     | SMA                 | Putri Srikandi        | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 8  | Inung / Siti Nur Hasanah | 38   | PEREMPUAN     | SMA                 | Zam Zam               | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 9  | Irma Damayanti           | 48   | PEREMPUAN     | SMA                 | Bakpao Telo           | 4 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 10 | Nur Azizah               | 48   | PEREMPUAN     | SMA                 | Mustari               | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 11 | Arysih Widyastuti        | 55   | PEREMPUAN     | SMP                 | Ratu Stik Keju        | 3 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 12 | S Nurhayati              | 53   | PEREMPUAN     | SMA                 | Rafa's Juice          | 4 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 13 | Aminah                   | 55   | PEREMPUAN     | SMA                 | Galeri Bunda          | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 14 | Sri Bawon Rahayu         | 49   | PEREMPUAN     | SMA                 | UD Rizky Barokah      | 4 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 15 | Dyah Rachmawati          | 58   | PEREMPUAN     | SMA                 | Aurina Segar Sari     | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 16 | Novalia DP               | 40   | PEREMPUAN     | SMA                 | Handa Handmade        | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 17 | tanpa nama               | 49   | PEREMPUAN     | SMP                 | Ewid Brain Energy     | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 18 | Hadijah Sultan           | 47   | PEREMPUAN     | SMP                 | Difa Dhea             | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 19 | Risanto                  | 53   | PEREMPUAN     | SMP                 | Anrisa                | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 20 | tanpa nama               | 39   | PEREMPUAN     | SMA                 | Tempe Blimbing Malang | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 21 | tanpa nama               | 53   | PEREMPUAN     | SMA                 | Kerupuk Amanah        | 3 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 22 | Wiwik Aminah             | 58   | PEREMPUAN     | SMA                 | Sande Cookies         | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 23 | Indriyani                | 43   | PEREMPUAN     | SMA                 | Mozze Kue kering      | 5 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |
| 24 | Sandra                   | 37   | PEREMPUAN     | SMA                 | Tahu Goreng Santoso   | 3 Tahun               | Pernah         | Tidak Pernah  | Dalam Negeri     |

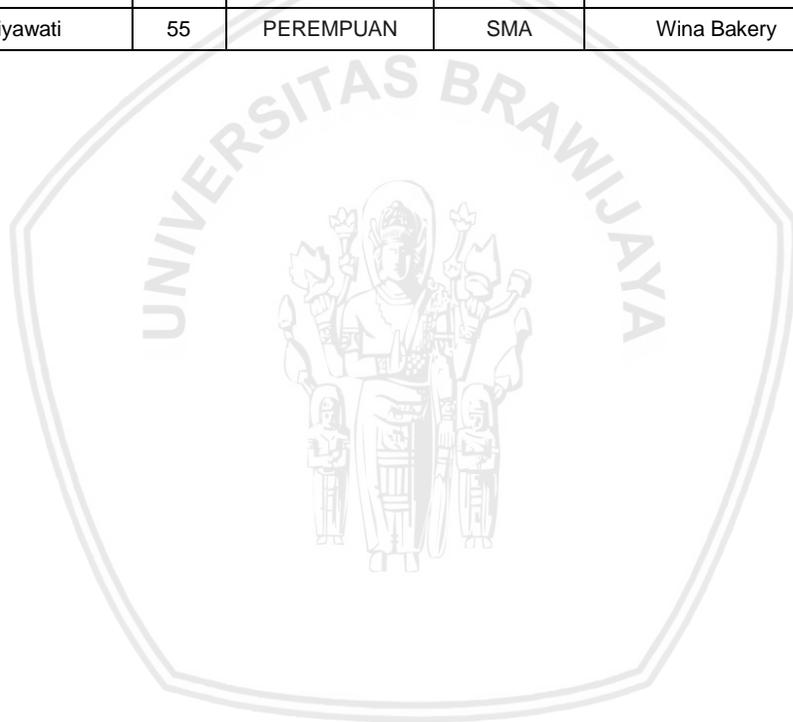
|    |                         |    |           |     |                          |         |        |              |              |
|----|-------------------------|----|-----------|-----|--------------------------|---------|--------|--------------|--------------|
| 25 | Wardani Putri           | 43 | PEREMPUAN | SMA | Roti Super               | 5 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 26 | Suratmi                 | 53 | PEREMPUAN | SMA | Bakso bakar              | 5 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 27 | Bawon                   | 42 | PEREMPUAN | SMP | Tahwa Jatiwulyo          | 4 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 28 | Sutian S                | 48 | PEREMPUAN | SMA | Cake Super               | 5 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 29 | Yeni                    | 58 | PEREMPUAN | SMP | Bhagas Bakery            | 5 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 30 | M Aji Ibrohim           | 46 | PEREMPUAN | SMA | Lestari Apel             | 5 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 31 | Ambarwati               | 39 | PEREMPUAN | SMP | Chotimah                 | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 32 | Dhifa                   | 52 | PEREMPUAN | SMP | Greatness Shop           | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 33 | tanpa nama              | 48 | PEREMPUAN | SMA | Yanois Somay Khas Malang | 4 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 34 | Anny Suriyawanti        | 42 | PEREMPUAN | SMA | Hantaran Mahar           | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 35 | tanpa nama              | 40 | PEREMPUAN | SMA | Keripik Buah             | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 36 | Riska Yanuartanti       | 49 | PEREMPUAN | SMA | ISO Crispy Camilan       | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 37 | tanpa nama              | 38 | PEREMPUAN | SMA | Keripik Buah             | 4 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 38 | Mahmudah                | 40 | PEREMPUAN | SMA | ASRI                     | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 39 | Susilowati              | 57 | PEREMPUAN | SMA | Aneka Camilan            | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 40 | Suraji                  | 58 | PEREMPUAN | SMA | Kedai Kue Legendarisch   | 3 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 41 | Nisa Lutfiana           | 47 | PEREMPUAN | SMA | Ninik Kue                | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 42 | Hadijah Sultan          | 41 | PEREMPUAN | SMA | Difa Dhea                | 4 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 43 | tanpa nama              | 49 | PEREMPUAN | SMA | Dhistan Shop             | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 44 | Lily Miendolfina Sikome | 54 | PEREMPUAN | SMA | Sandra                   | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 45 | Ninik Yudianingsih      | 42 | PEREMPUAN | SMA | Mulia                    | 5 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 46 | Enggar Sawitri          | 55 | PEREMPUAN | SMP | Kripik Tempe 72          | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 47 | Nusriyah                | 52 | PEREMPUAN | SMA | Ewid Brain Energy        | 5 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 48 | Sutji Elmi              | 56 | PEREMPUAN | SMA | Kripik Pisang            | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 49 | Sapuan                  | 49 | PEREMPUAN | SMA | UD Kaling                | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 50 | tanpa nama              | 39 | PEREMPUAN | SMA | Mama Asri                | 4 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 51 | Budiman                 | 46 | PEREMPUAN | SMA | Bakso AREMA              | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 52 | Hermawan                | 56 | PEREMPUAN | SMA | Tanpa Nama               | 6 Tahun | Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |

|    |                          |    |           |         |                                 |         |              |              |              |
|----|--------------------------|----|-----------|---------|---------------------------------|---------|--------------|--------------|--------------|
| 53 | tanpa nama               | 36 | PEREMPUAN | SMA     | Sayur Organik                   | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 54 | Eni Widarijani           | 43 | PEREMPUAN | SMA     | Family                          | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 55 | Susilawati               | 48 | PEREMPUAN | SMA     | Bintang Cemerlang               | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 56 | Abdul Kalim              | 39 | PEREMPUAN | SMA     | Aneka Camilan DK                | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 57 | Mudawamah                | 37 | PEREMPUAN | SMA     | Yuasa                           | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 58 | Andik Tatok Liswanto     | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Tri Tunggal                     | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 58 | Nuraniah                 | 41 | PEREMPUAN | SMA     | Tri Tunggal                     | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 60 | Asri Dyah Susila Wantini | 38 | PEREMPUAN | SMA     | Barokah Jaya                    | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 61 | Luluk Matmunah           | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Radisa                          | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 62 | Siti Aisyah              | 39 | PEREMPUAN | SMA     | Komunitas Stik Tahu Malang Raya | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 63 | Ariani S                 | 39 | PEREMPUAN | SMA     | Aneka Keripik                   | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 64 | Poninten                 | 37 | LAKI-LAKI | SMA     | Sambel Pecel Rahayu             | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 65 | Ariwanto                 | 35 | LAKI-LAKI | DIPLOMA | Sicha Fashion                   | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 66 | Eka Yuni Astuti S        | 53 | PEREMPUAN | SMA     | Tempe Binang                    | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 67 | Saudah Nurhayati         | 39 | PEREMPUAN | SMA     | DK Produk                       | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 68 | Sri Sumaryanti           | 42 | PEREMPUAN | SMA     | NIS Catering                    | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 69 | Darmanto                 | 37 | LAKI-LAKI | SMA     | Orem-Orem Malang                | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 70 | Dyah R.                  | 43 | PEREMPUAN | SMA     | Ibunda Jaya                     | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 71 | Sumardi                  | 49 | LAKI-LAKI | DIPLOMA | Fifit's Brownies                | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 72 | Yusuf Karyawan           | 47 | LAKI-LAKI | SMA     | Rizjy Catering                  | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 73 | Alimashudi               | 47 | LAKI-LAKI | DIPLOMA | Bintang                         | 7 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 74 | Sri Hariyani             | 56 | PEREMPUAN | SMP     | Reyhan                          | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 75 | Risa                     | 42 | PEREMPUAN | SMP     | Refa                            | 7 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 76 | Heru triono              | 47 | LAKI-LAKI | SARJANA | Refa Es Cincau Hijau            | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 77 | Nur Wijayanti            | 42 | PEREMPUAN | DIPLOMA | Shafira                         | 7 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 78 | tanpa nama               | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Ida                             | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 79 | tanpa nama               | 45 | PEREMPUAN | SMA     | Habibi                          | 3 Tahun | Tidak Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 80 | Sulastri                 | 50 | PEREMPUAN | SMA     | Sulastri                        | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |

|     |                        |    |           |         |                                   |         |              |              |              |
|-----|------------------------|----|-----------|---------|-----------------------------------|---------|--------------|--------------|--------------|
| 81  | Teresia                | 37 | PEREMPUAN | SMP     | Batik Asri                        | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 82  | Tita Goentomo          | 35 | PEREMPUAN | SMP     | Konveksi                          | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 83  | Titiek W Sugiantoro    | 53 | PEREMPUAN | SMP     | Bantal                            | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 84  | Titik Kustiningsih, SH | 39 | PEREMPUAN | SMP     | Kasiran                           | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 85  | Ani Setiyati           | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Samsiono                          | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 86  | Yuli Madianing         | 37 | PEREMPUAN | SMA     | Edi Johani                        | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 87  | Sulastri / Rustam      | 48 | PEREMPUAN | SMA     | Telur Asin                        | 3 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 88  | Suniati                | 39 | PEREMPUAN | SMA     | Peralatan Rumah tangga Alumunium  | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 89  | Supiasih               | 37 | PEREMPUAN | SMA     | Susu Kedelai                      | 3 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 90  | Sutik Marsini          | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Krupuk Bawang                     | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 91  | Andik Tatok Liswanto   | 41 | LAKI-LAKI | SARJANA | Krupuk Ikan                       | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 92  | Abdul Kalim            | 52 | LAKI-LAKI | DIPLOMA | Rengginang                        | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 93  | Dewi R.ahmayani        | 56 | LAKI-LAKI | SARJANA | Unyil Sablon                      | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 94  | tatik simanjuntak      | 49 | PEREMPUAN | SARJANA | Pupuk Organik "Sari Alam"         | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 95  | Indah T                | 39 | PEREMPUAN | DIPLOMA | Sayur Organik "Pesona Agro"       | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 96  | Hadijah Sultan         | 49 | PEREMPUAN | SARJANA | Sari Kedele                       | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 97  | Bulan                  | 38 | PEREMPUAN | SMA     | "Asri" Onthok Yuyu                | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 98  | Sri Hariyani           | 40 | PEREMPUAN | SMA     | Mainan Anak-anak                  | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 99  | Suradi/Sugiarti        | 57 | LAKI-LAKI | SMA     | Home Industri                     | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 100 | M Aji Ibrohim          | 49 | LAKI-LAKI | SMA     | SW Bakery                         | 3 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 101 | Wiwik Andayani         | 54 | PEREMPUAN | SMA     | Konveksi Sinar Sembilan           | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 102 | Wiwik Handayani        | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Konfeksi                          | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 103 | Nurma Wati             | 55 | PEREMPUAN | SARJANA | Sapu Ijuk                         | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 104 | Nurma Wati             | 52 | PEREMPUAN | SMA     | Kripik Singkong Fauzi "Maju Jaya" | 6 Tahun | Tidak Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 105 | Nurlela                | 53 | PEREMPUAN | SMA     | Varia Usaha Mandiri Jaya          | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 106 | Wiwit Purwiyanti       | 39 | PEREMPUAN | SMA     | Permen                            | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |

|     |                       |    |           |         |  |         |              |              |              |
|-----|-----------------------|----|-----------|---------|--|---------|--------------|--------------|--------------|
| 107 | Yan Edi               | 42 | PEREMPUAN | SARJANA | Roti   | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 108 | Yanne Prabowo         | 42 | PEREMPUAN | SARJANA | Mebel Jaya Makmur                            | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 109 | yayuk puji            | 42 | PEREMPUAN | SARJANA | Roti Tawar dan Manis                         | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 110 | Dewi Agustina         | 47 | PEREMPUAN | SMA     | Mebel Nur Djaya                              | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 111 | Dewi Agustina         | 47 | PEREMPUAN | SMA     | Krisna Bakery                                | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 112 | Maria Rofiq           | 56 | PEREMPUAN | SMA     | Star's Collection                            | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 113 | Marlina Yulianti      | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Telur Asin                                   | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 114 | Masfufah              | 47 | PEREMPUAN | SMA     | Pakan Anjing                                 | 3 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 115 | Maysaroh              | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Aneka Kripik                                 | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 116 | Joko Purwanto         | 42 | LAKI-LAKI | SMP     | Pakaian Bayi                                 | 3 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 117 | meyliningtyas         | 55 | PEREMPUAN | SARJANA | AS Clothing                                  | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 118 | Mey Ridowati          | 52 | PEREMPUAN | DIPLOMA | Industri Plastik                             | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 119 | Riza Fadilah          | 56 | PEREMPUAN | SARJANA | Della Collection                             | 4 Tahun | Tidak Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 120 | Sutikno               | 49 | LAKI-LAKI | SMP     | Yopy Collection                              | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 121 | Nurul Hidayah         | 39 | PEREMPUAN | DIPLOMA | Pembuatan Kopi Bubuk                         | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 122 | Wiwik Niarti          | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Pembuatan Jamu Racik                         | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 123 | Vita Albaqoroh        | 41 | PEREMPUAN | SMA     | Produksi Tas Sekolah & Camping               | 3 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 124 | Sri Rahayu            | 38 | PEREMPUAN | SMA     | Kerajinan Wayang Kulit                       | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 125 | Sri Wulandari         | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Produksi Souvenir & Desain Seting Percetakan | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 126 | Winayati              | 39 | PEREMPUAN | SMA     | Buat Jamu                                    | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 127 | Aisyah                | 47 | PEREMPUAN | SMA     | Pembuatan Cambah                             | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 128 | Wiwik Sudiono         | 47 | PEREMPUAN | SARJANA | Mey Home Cake and Bakery Malang              | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 129 | Nanik                 | 47 | PEREMPUAN | SARJANA | VIGUR ASRI                                   | 5 Tahun | Tidak Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 130 | Wiji Astuti           | 47 | PEREMPUAN | SMA     | Bu Choy                                      | 3 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 131 | Siti Khotijah         | 56 | PEREMPUAN | DIPLOMA | Tahu Bakso Amanah                            | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 132 | Siti Kustiyah         | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Sumber Gizi                                  | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 133 | Pradhana Adhi Nugraha | 47 | LAKI-LAKI | SMA     | BAKSO  | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |

|     |                    |    |           |         |                    |         |              |              |              |
|-----|--------------------|----|-----------|---------|--------------------|---------|--------------|--------------|--------------|
| 134 | Agus Purwanto      | 42 | LAKI-LAKI | SMP     | Tempe Kacang       | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 135 | Siti Aminah        | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Konveksi           | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 136 | Hindun Istanti     | 49 | PEREMPUAN | DIPLOMA | Jumali Prajutan    | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 137 | nuryadi            | 47 | LAKI-LAKI | SMA     | Kasri Prajutan     | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 138 | Pamuji             | 47 | LAKI-LAKI | SMA     | La Russo           | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 139 | Rizki Dinar Palupi | 56 | PEREMPUAN | DIPLOMA | Perwira Prajutan   | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 140 | Risma Idayanti     | 42 | PEREMPUAN | SMP     | Supardi Prajutan   | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 141 | Nurul Hidayah      | 52 | PEREMPUAN | SMA     | Jamu Paimin        | 6 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 142 | Nurul Z            | 42 | PEREMPUAN | SMP     | Jamu Suhartini     | 6 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 143 | Nurwahyunis        | 47 | PEREMPUAN | DIPLOMA | Dini - Koe Ceramic | 5 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |
| 144 | Wijjastuti         | 42 | PEREMPUAN | SMA     | Master             | 5 Tahun | Tidak Pernah | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 145 | Onny               | 42 | PEREMPUAN | SARJANA | PP Apollo          | 4 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 146 | Eva Sophia H       | 54 | PEREMPUAN | SMA     | Sarana Bersih      | 5 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 147 | Evi Ratna Dian     | 42 | PEREMPUAN | SMP     | Meubel 99          | 3 Tahun | Pernah       | Tidak Pernah | Dalam Negeri |
| 148 | Evi Kustiyawati    | 55 | PEREMPUAN | SMA     | Wina Bakery        | 6 Tahun | Pernah       | Pernah       | Dalam Negeri |



**Jawaban Hasil Kuesioner**

| No | Orientasi Kewirausahaan (X) |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       |       | x1t |
|----|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
|    | X1.1                        | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1.12 | X1.13 | X1.14 | X1.15 |     |
| 1  | 4                           | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5     | 5     | 3     | 4     | 4     | 4     | 61  |
| 2  | 4                           | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 59  |
| 3  | 4                           | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 61  |
| 4  | 4                           | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 62  |
| 5  | 4                           | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 51  |
| 6  | 4                           | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 64  |
| 7  | 4                           | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 65  |
| 8  | 4                           | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 3    | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 59  |
| 9  | 3                           | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 2    | 3    | 3     | 3     | 5     | 5     | 5     | 4     | 57  |
| 10 | 4                           | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5     | 5     | 4     | 4     | 3     | 4     | 61  |
| 11 | 5                           | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 64  |
| 12 | 4                           | 3    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 5     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 59  |
| 13 | 5                           | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 5     | 59  |
| 14 | 4                           | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 4     | 62  |
| 15 | 3                           | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 59  |
| 16 | 5                           | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 4     | 4     | 5     | 4     | 3     | 4     | 61  |
| 17 | 5                           | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5     | 4     | 3     | 3     | 4     | 3     | 62  |
| 18 | 4                           | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5     | 4     | 4     | 4     | 5     | 5     | 65  |
| 19 | 3                           | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 52  |
| 20 | 3                           | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3     | 4     | 5     | 5     | 4     | 4     | 62  |
| 21 | 4                           | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4     | 4     | 4     | 5     | 2     | 3     | 57  |
| 22 | 4                           | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 3     | 5     | 3     | 4     | 4     | 58  |
| 23 | 4                           | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     | 5     | 62  |
| 24 | 4                           | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4     | 4     | 5     | 5     | 4     | 5     | 66  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 25 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 63 |
| 26 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 54 |
| 27 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 59 |
| 28 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 68 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 61 |
| 30 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 65 |
| 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 56 |
| 32 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 65 |
| 33 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 59 |
| 34 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 60 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 59 |
| 36 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 61 |
| 37 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 67 |
| 38 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 64 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 61 |
| 40 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 61 |
| 41 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 58 |
| 42 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 63 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 60 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 54 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 54 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 60 |
| 47 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 53 |
| 48 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 64 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 54 |
| 50 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 64 |
| 51 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 61 |
| 52 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 65 |
| 53 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 54 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 54 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 61 |
| 55 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 34 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 61 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 59 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 63 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 62 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 63 |
| 61 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 61 |
| 62 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 63 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 65 |
| 64 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 60 |
| 65 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 60 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 61 |
| 67 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 63 |
| 68 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 34 |
| 69 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 52 |
| 70 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 |
| 71 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 34 |
| 72 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 61 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 62 |
| 74 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 55 |
| 75 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 65 |
| 76 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 55 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 61 |
| 78 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 59 |
| 79 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 |
| 80 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 63 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 81  | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 65 |
| 82  | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 59 |
| 83  | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 60 |
| 84  | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 59 |
| 85  | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 61 |
| 86  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 67 |
| 87  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 64 |
| 88  | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 61 |
| 89  | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 61 |
| 90  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 58 |
| 91  | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 63 |
| 92  | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 60 |
| 93  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 54 |
| 94  | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 54 |
| 95  | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 60 |
| 96  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 53 |
| 97  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 64 |
| 98  | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 61 |
| 99  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 65 |
| 100 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 54 |
| 101 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 61 |
| 102 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 34 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 61 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 59 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 63 |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 62 |
| 107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 63 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 108 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 61 |
| 109 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 61 |
| 111 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 59 |
| 112 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 61 |
| 113 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 114 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 51 |
| 115 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| 116 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 65 |
| 117 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 59 |
| 118 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 57 |
| 119 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 61 |
| 120 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 64 |
| 121 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 59 |
| 122 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 59 |
| 123 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 62 |
| 124 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 59 |
| 125 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 61 |
| 126 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 61 |
| 127 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 128 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 61 |
| 129 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 59 |
| 130 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 61 |
| 131 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 132 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 51 |
| 133 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| 134 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 63 |
| 135 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 62 |
| 136 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 63 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 137 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 61 |
| 138 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 62 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 61 |
| 140 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 54 |
| 141 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 61 |
| 142 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 34 |
| 143 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 61 |
| 144 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 60 |
| 145 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 53 |
| 146 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 64 |
| 147 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 61 |
| 148 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 62 |



| No | Keunggulan Bersaing (Y1) |      |      |      |      |      |      |      |      |       |     | Kinerja Perusahaan (Y2) |      |      |      |      |      |      |     |
|----|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-----|-------------------------|------|------|------|------|------|------|-----|
|    | y1.1                     | y1.2 | y1.3 | y1.4 | y1.5 | y1.6 | y1.7 | y1.8 | y1.9 | y1.10 | y1t | Y2.1                    | Y2.2 | Y2.3 | Y2.4 | Y2.5 | Y2.6 | Y2.7 | Y2t |
| 1  | 4                        | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4     | 39  | 5                       | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 30  |
| 2  | 4                        | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 42  | 4                       | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 30  |
| 3  | 4                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 5    | 4     | 42  | 4                       | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 31  |
| 4  | 5                        | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 44  | 5                       | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 33  |
| 5  | 3                        | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    | 3    | 2     | 23  | 2                       | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 19  |
| 6  | 4                        | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4     | 44  | 5                       | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 32  |
| 7  | 4                        | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4     | 45  | 4                       | 3    | 4    | 5    | 2    | 3    | 3    | 24  |
| 8  | 4                        | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5     | 43  | 5                       | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 30  |
| 9  | 4                        | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4     | 45  | 4                       | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 30  |
| 10 | 5                        | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4     | 40  | 4                       | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 31  |
| 11 | 4                        | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3     | 42  | 5                       | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 33  |
| 12 | 5                        | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4     | 44  | 4                       | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 30  |
| 13 | 3                        | 3    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 4     | 39  | 5                       | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 32  |
| 14 | 3                        | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3     | 35  | 4                       | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 27  |
| 15 | 4                        | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 5     | 36  | 5                       | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 31  |
| 16 | 3                        | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 5    | 3     | 39  | 4                       | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 31  |
| 17 | 4                        | 4    | 4    | 3    | 5    | 5    | 4    | 3    | 5    | 4     | 41  | 4                       | 5    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 29  |
| 18 | 4                        | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4     | 44  | 5                       | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 32  |
| 19 | 4                        | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4     | 33  | 4                       | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 2    | 23  |
| 20 | 4                        | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 3     | 42  | 4                       | 5    | 5    | 4    | 3    | 4    | 5    | 30  |
| 21 | 5                        | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 2    | 3    | 3    | 4     | 37  | 4                       | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 3    | 25  |
| 22 | 4                        | 5    | 5    | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 5    | 4     | 43  | 5                       | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 32  |
| 23 | 4                        | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4     | 43  | 4                       | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 29  |
| 24 | 4                        | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 3     | 42  | 3                       | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 28  |
| 25 | 4                        | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 3     | 44  | 3                       | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 29  |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 26 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 34 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 27 |
| 27 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 29 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 26 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 31 |
| 30 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 39 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 28 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 38 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 32 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 44 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 44 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 32 |
| 34 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 40 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 35 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 44 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 26 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 34 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 42 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 28 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 31 |
| 39 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 27 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 34 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 41 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 27 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 36 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 45 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 44 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 44 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 45 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 45 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 46 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 30 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 33 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 29 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 42 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 27 |
| 49 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 24 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 19 |
| 50 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 30 |
| 51 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 52 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 46 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 27 |
| 53 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 38 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 27 |
| 54 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 31 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 55 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 24 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 |
| 56 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 26 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 43 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 58 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 30 |
| 59 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 44 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 28 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 39 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 29 |
| 61 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 38 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 62 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 41 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 29 |
| 63 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 45 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 27 |
| 64 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 44 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 41 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 28 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 46 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 41 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 32 |
| 68 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 25 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 |
| 69 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 20 |
| 70 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 29 |
| 71 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 22 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 18 |
| 72 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 27 |
| 73 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 31 |
| 74 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 33 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 24 |
| 75 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 41 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 33 |
| 76 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 39 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| 77 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 44 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 32 |
| 78 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 33 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 26 |
| 79 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 45 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 31 |
| 80 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 38 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 30 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 81  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 82  | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 32 |
| 83  | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 33 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| 84  | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 41 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 |
| 85  | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 41 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 31 |
| 86  | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 39 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| 87  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 42 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 88  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 89  | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 24 |
| 90  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 23 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| 91  | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 44 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 |
| 92  | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 45 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 31 |
| 93  | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 43 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| 94  | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 45 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 |
| 95  | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 96  | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 42 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 27 |
| 97  | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 44 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 31 |
| 98  | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 39 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 99  | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 35 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 29 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 36 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 32 |
| 101 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 39 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 23 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 41 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 30 |
| 103 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 44 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 25 |
| 104 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 33 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 32 |
| 105 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 42 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 106 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 37 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 107 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 29 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 108 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 43 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 27 |
| 109 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 42 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 29 |
| 110 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 26 |
| 111 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 34 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 31 |
| 112 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 43 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 28 |
| 113 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 114 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 25 |
| 115 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 39 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 32 |
| 116 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 38 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 30 |
| 117 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 44 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 26 |
| 118 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 44 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 119 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 40 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 28 |
| 120 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 31 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 27 |
| 122 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 41 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 123 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 46 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 27 |
| 124 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 41 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 125 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 25 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 126 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 127 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 38 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 128 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 30 |
| 129 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 130 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 24 |
| 131 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 42 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 30 |
| 132 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 37 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 |
| 133 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 31 |
| 134 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 43 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 33 |
| 135 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 42 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 30 |
| 136 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 32 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 137 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 34 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 138 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 30 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 29 |
| 141 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 39 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 27 |
| 142 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 38 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 19 |
| 143 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 41 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 30 |
| 144 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 30 |
| 145 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 |
| 146 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 38 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 29 |
| 147 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 22 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 28 |
| 148 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 26 |



## Daftar Responden Tiap Sektor Berdasarkan Jenis Usaha

### 1. Sektor Kerajinan

| No | Nama                     | Nama Perusahaan                  | Jenis Usaha    |
|----|--------------------------|----------------------------------|----------------|
| 1  | Inung / Siti Nur Hasanah | Zam Zam                          | Usaha Gabungan |
| 2  | Nur Azizah               | Mustari                          | Usaha Keluarga |
| 3  | Aminah                   | Galeri Bunda                     | Usaha Gabungan |
| 4  | Novalia DP               | Handa Handmade                   | Usaha Keluarga |
| 5  | tanpa nama               | Ewid Brain Energy                | Usaha Keluarga |
| 6  | Anny Suriyawanti         | Hantaran Mahar                   | Usaha Gabungan |
| 7  | Ninik Yudianingsih       | Mulia                            | Usaha Keluarga |
| 8  | Nusriyah                 | Ewid Brain Energy                | Usaha Keluarga |
| 9  | Sapuan                   | UD Kaling                        | Usaha Gabungan |
| 10 | tanpa nama               | Mama Asri                        | Usaha Keluarga |
| 11 | Hermawati                | Tanpa Nama                       | Usaha Keluarga |
| 12 | Eni Widarijani           | Family                           | Usaha Keluarga |
| 13 | Susilawati               | Bintang Cemerlang                | Usaha Gabungan |
| 14 | Mudawamah                | Yuasa                            | Usaha Keluarga |
| 15 | Anindika Tatok Liswanto  | Tri Tunggal                      | Usaha Gabungan |
| 16 | Nuraniah                 | Tri Tunggal                      | Usaha Gabungan |
| 17 | Asri Dyah Susila Wantini | Barokah Jaya                     | Usaha Keluarga |
| 18 | Luluk Matmunah           | Radisa                           | Usaha Keluarga |
| 19 | Dyah R.                  | Ibunda Jaya                      | Usaha Keluarga |
| 20 | Alimashudi               | Bintang                          | usaha Sendiri  |
| 21 | Sri Hariyani             | Reyhan                           | Usaha Keluarga |
| 22 | Risa                     | Refa                             | Usaha Keluarga |
| 23 | Nur Wijayanti            | Shafira                          | Usaha Sendiri  |
| 24 | tanpa nama               | Ida                              | Usaha Gabungan |
| 25 | tanpa nama               | Habibi                           | Usaha Keluarga |
| 26 | Sulastri                 | Radisa                           | Usaha Keluarga |
| 27 | Titiek W Sugiantoro      | Bantal                           | Usaha Sendiri  |
| 28 | Titiek Kustiningsih, SH  | Kasiran                          | Usaha Gabungan |
| 29 | Ani Setiyati             | Samsiono                         | Usaha Keluarga |
| 30 | Yuli Madianing           | Edi Johani                       | Usaha Keluarga |
| 31 | Suniati                  | Peralatan Rumah Tangga Alumunium | Usaha Keluarga |
| 32 | Tatik Simanjutak         | Mainan Kayu                      | Usaha Keluarga |
| 33 | Sri Hariyani             | Mainan Anak-anak                 | Usaha Sendiri  |
| 34 | Suradi/Sugiarti          | Home Industry                    | Usaha Keluarga |
| 35 | Nurma wati               | Sapu Ijuk                        | Usaha Keluarga |
| 36 | Nurlela                  | Varia Usaha Mandiri Jaya         | Usaha Gabungan |

|    |                    |  |                |
|----|--------------------|--|----------------|
| 37 | Yanne Prabowo      | Mebel Jaya Makmur                            | Usaha Keluarga |
| 38 | Dewi Agusina       | Mebel Nur Djaya                              | Usaha Gabungan |
| 39 | Masfufah           | Souvenir Pernikahan                          | Usaha Sendiri  |
| 40 | Wiwik Sudiono      | Industri Plastik                             | Usaha Keluarga |
| 41 | Vita Albaqoroh     | Tas Sekolah & Tas Camping                    | Usaha Gabungan |
| 42 | Sri Rahayu         | Kerajinan Wayang Kulit                       | Usaha Keluarga |
| 43 | Sri Wulandari      | Produksi Souvenir & Desain Seting Percetakan | Usaha Keluarga |
| 44 | Nanik              | Vidu Asri                                    | Usaha Gabungan |
| 45 | Wiji Astuti        | Bu Choy Berkah                               | Usaha Keluarga |
| 46 | Siti Kustiyah      | Sumber Makmur                                | Usaha Keluarga |
| 47 | Pamuji             | La Russo                                     | usaha Sendiri  |
| 48 | Rizky Dinar Palupi | Rajutan Perwira                              | Usaha Keluarga |
| 49 | Wijiasturi         | Percetakan Master                            | Usaha Gabungan |
| 50 | Onny               | PP Apollo                                    | usaha Sendiri  |
| 51 | Eva Sophia H       | Sarana Bersih                                | Usaha Keluarga |
| 52 | Evi Ratna Dian     | Meubel 99                                    | Usaha Keluarga |
| 53 | NurWahyunis        | Dini Keramik                                 | Usaha Keluarga |
| 54 | Riisma Idayanti    | Rajutan Supardi                              | Usaha Keluarga |
| 55 | Aisyah             | Produksi Souvenir dan Hantaran               | Usaha Sendiri  |
| 56 | Yan Edi            | Produksi Topeng Malang                       | Usaha Keluarga |
| 57 | M. Aji Ibrohim     | Produksi Sapu                                | Usaha Keluarga |
| 58 | Yusuf Karyawan     | Pembuatan tempat sampah                      | Usaha Gabungan |
| 59 | Ariani S           | Hantaran Handmade                            | Usaha Keluarga |
| 60 | Riska Yanuartanti  | Produksi Tas                                 | Usaha Keluarga |
| 61 | Sutian S           | Dompot dan Tas Plastik                       | Usaha Sendiri  |
| 62 | tanpa nama         | Souvenir keramik                             | Usaha Keluarga |
| 63 | S. Nurhayati       | Produksi Rajutan                             | Usaha Gabungan |
| 64 | tanpa nama         | kerajinan koran                              | usaha Sendiri  |

Total Usaha Keluarga : 39

Total Usaha Gabungan : 15

Total Usaha Sendiri : 10

## 2. Sektor Makanan dan Minuman

| No | Nama              | Nama Perusahaan    | Jenis Usaha    |
|----|-------------------|--------------------|----------------|
| 1  | Ida Aprilandawati | Kripik Pisang Yuda | Usaha Keluarga |
| 2  | Yuli Andrani      | Lebon's & Ajib     | Usaha Gabungan |
| 3  | Yuswatinah        | Rachma Kue Kering  | Usaha Sendiri  |
| 4  | tanpa nama        | Stik Ajib          | Usaha Keluarga |
| 5  | Metty Widya R     | Berlian Cake       | Usaha Gabungan |

|    |                      |                                 |                |
|----|----------------------|---------------------------------|----------------|
| 6  | Siti Mudaiyah        | Putri Srikandi                  | Usaha Keluarga |
| 7  | Irma Damayanti       | Bakpao Telo                     | Usaha Keluarga |
| 8  | Arysih Widyastuti    | Ratu Stik Keju                  | Usaha Keluarga |
| 9  | Dyah Rachmawati      | Aurina Segar Sari               | Usaha Sendiri  |
| 10 | tanpa nama           | Kerupuk Amanah                  | Usaha Keluarga |
| 11 | Wiwik Aminah         | Sande Cookies                   | Usaha Gabungan |
| 12 | Indriyani            | Mozze Kue kering                | Usaha Keluarga |
| 13 | Afandi Santoso       | Tahu Goreng Santoso             | Usaha Keluarga |
| 14 | Heny Waedany         | Roti Super                      | Usaha Keluarga |
| 15 | Suratmi              | Bakso bakar                     | Usaha Keluarga |
| 16 | Bawon                | Tahwa Jatiwmulyo                | Usaha Keluarga |
| 17 | Sutian S             | Cake Super                      | Usaha Keluarga |
| 18 | Yeni                 | Bhagas Bakery                   | Usaha Keluarga |
| 19 | M Aji Ibrohim        | Lestari Apel                    | Usaha Keluarga |
| 20 | tanpa nama           | Yanois Somay Khas Malang        | Usaha Sendiri  |
| 21 | tanpa nama           | Keripik Buah                    | Usaha Keluarga |
| 22 | Susilowati           | Aneka Camilan                   | Usaha Keluarga |
| 23 | Suraji               | Kedai Kue Legendarisch          | Usaha Gabungan |
| 24 | Nisa Lutfiana        | Ninik Kue                       | Usaha Sendiri  |
| 25 | Enggar Sawitri       | Kripik Tempe 72                 | Usaha Keluarga |
| 26 | Sutji Elmi           | Kripik Pisang                   | Usaha Keluarga |
| 27 | Budiman              | Bakso AREMA                     | Usaha Keluarga |
| 28 | tanpa nama           | Sayur Organik                   | Usaha Gabungan |
| 29 | Abdul Kalim          | Aneka Camilan DK                | Usaha Keluarga |
| 30 | Siti Aisyah          | Komunitas Stik Tahu Malang Raya | Usaha Keluarga |
| 31 | Ariani S             | Aneka Keripik                   | Usaha Keluarga |
| 32 | Poninten             | Sambel Pecel Rahayu             | Usaha Keluarga |
| 33 | Eka Yuni Astuti S    | Tempe Binang                    | Usaha Keluarga |
| 34 | Sri Sumaryanti       | NIS Catering                    | Usaha Keluarga |
| 35 | Darmanto             | Orem-Orem Malang                | Usaha Keluarga |
| 36 | Sumardi              | Fifit's Brownies                | Usaha Gabungan |
| 37 | Heru triono          | Refa Es Cincau Hijau            | Usaha Sendiri  |
| 38 | Sulastri / Rustam    | Telur Asin                      | Usaha Keluarga |
| 40 | Supiasih             | Susu Kedelai                    | Usaha Keluarga |
| 41 | Sutik Mardini        | Kerupuk Bawang                  | Usaha Sendiri  |
| 42 | Andik Tatok Liswanto | Kerupuk Ikan                    | Usaha Keluarga |
| 43 | Abdul Kalim          | Rengginang                      | Usaha Keluarga |
| 44 | Indah T              | Sayur Organik "Pesona Alam"     | Usaha Gabungan |
| 45 | Hadijah Sultan       | Sari Kedele                     | Usaha Sendiri  |
| 46 | Bulan                | Asri "Onthok Yuyu"              | Usaha Keluarga |

|    |                  |                                   |                |
|----|------------------|-----------------------------------|----------------|
| 47 | Nurma Wati       | Kripik Singkong Fauzi "Maju Jaya" | Usaha Keluarga |
| 48 | Wiwit Purwiyanti | Permen Lolipop                    | Usaha Keluarga |
| 49 | Yayuk Puji       | Roti Tawar dan Manis              | Usaha Keluarga |
| 50 | Dewi Agustina    | Krisna Bakery                     | Usaha Gabungan |
| 51 | Marlina Yulianti | Telur Asin Enak                   | Usaha Keluarga |
| 52 | Maysaroh         | Aneka Keripik                     | Usaha Gabungan |
| 53 | Nurul Hidayah    | Pembuatan Kopi Bubuk              | Usaha Keluarga |
| 54 | Wiwik Niarti     | Pembuatan Jamu Racik              | Usaha Keluarga |
| 55 | Winayati         | Pembuatan Jamu Racik              | Usaha Gabungan |
| 56 | Mei Ridowati     | Mey Home cake and Bakery Malang   | Usaha Keluarga |
| 57 | Siti Khodija     | Tahu Bakso Amanah                 | Usaha Gabungan |

Total Usaha Keluarga : 38

Total Usaha Gabungan : 11

Total Usaha Sendiri : 8

### 3. Sektor Pakaian

| No | Nama                    | Nama Perusahaan         | Jenis Usaha    |
|----|-------------------------|-------------------------|----------------|
| 1  | Hartati                 | Sakinah                 | Usaha Sendiri  |
| 2  | Siti Mudaiyah           | Putri Srikandi          | Usaha Keluarga |
| 3  | Sri Bawon Rahayu        | UD Rizky Barokah        | Usaha Keluarga |
| 4  | Hadijah Sultan          | Difa Dhea               | Usaha Gabungan |
| 5  | Risanto                 | Anrisa                  | Usaha Keluarga |
| 6  | Ambarwati               | Chotimah                | Usaha Gabungan |
| 7  | Dhifa                   | Graetness Shop          | Usaha Sendiri  |
| 8  | Mahmudah                | Asri Konveksi           | Usaha Keluarga |
| 9  | Rafana Sulthon          | Sulthon Shop            | Usaha Keluarga |
| 10 | tanpa nama              | Dhistan Shop            | Usaha Gabungan |
| 11 | Lily Miendolfina Sikome | Sandra Boutique         | Usaha Sendiri  |
| 12 | Ariwanto                | Sicha Fashion           | Usaha Gabungan |
| 13 | Teresia                 | Batik Asri              | Usaha Keluarga |
| 14 | Tita Goentomo           | Konveksi                | Usaha Keluarga |
| 15 | Dewi Rahmayani          | Unyil Sablon            | Usaha Keluarga |
| 16 | Wiwik Handayani         | Konveksi Sinar Sembilan | Usaha Keluarga |
| 17 | Maria Rofiq             | Star's Collection       | Usaha Gabungan |
| 18 | Joko Purwanto           | Pakaian Bayi            | Usaha Sendiri  |
| 19 | Meyliningtyas           | AS Clothing             | Usaha Keluarga |
| 20 | Riza Fadilah            | Della Collection        | Usaha Gabungan |
| 21 | Sutikno                 | Yoppy Collection        | Usaha Keluarga |

|    |                 |                       |                |
|----|-----------------|-----------------------|----------------|
| 22 | Wiwik Rahmawati | Konveksi Pakaian Bayi | Usaha Gabungan |
| 23 | Siti Aminah     | Konveksi              | Usaha Keluarga |
| 24 | Hindun Istanti  | Jumail Shop           | Usaha Sendiri  |
| 25 | Nuryadi         | Konveksi Kasri        | Usaha Keluarga |
| 26 | Mustari         | Mustari Shop          | Usaha Sendiri  |
| 27 | Herawati        | Hera Shop             | Usaha Gabungan |

Total Usaha Keluarga : 13

Total Usaha Gabungan : 8

Total Usaha Sendiri : 6



## Deskripsi Umur

VAR00001

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 35    | 2         | 1.4     | 1.4           | 1.4                |
|       | 36    | 2         | 1.4     | 1.4           | 2.7                |
|       | 37    | 7         | 4.7     | 4.7           | 7.4                |
|       | 38    | 5         | 3.4     | 3.4           | 10.8               |
|       | 39    | 14        | 9.5     | 9.5           | 20.3               |
|       | 40    | 4         | 2.7     | 2.7           | 23.0               |
|       | 41    | 4         | 2.7     | 2.7           | 25.7               |
|       | 42    | 28        | 18.9    | 18.9          | 44.6               |
|       | 43    | 4         | 2.7     | 2.7           | 47.3               |
|       | 45    | 1         | .7      | .7            | 48.0               |
|       | 46    | 2         | 1.4     | 1.4           | 49.3               |
|       | 47    | 16        | 10.8    | 10.8          | 60.1               |
|       | 48    | 8         | 5.4     | 5.4           | 65.5               |
|       | 49    | 12        | 8.1     | 8.1           | 73.6               |
|       | 50    | 1         | .7      | .7            | 74.3               |
|       | 52    | 7         | 4.7     | 4.7           | 79.1               |
|       | 53    | 7         | 4.7     | 4.7           | 83.8               |
|       | 54    | 3         | 2.0     | 2.0           | 85.8               |
|       | 55    | 6         | 4.1     | 4.1           | 89.9               |
|       | 56    | 9         | 6.1     | 6.1           | 95.9               |
|       | 57    | 2         | 1.4     | 1.4           | 97.3               |
|       | 59    | 4         | 2.7     | 2.7           | 100.0              |
|       | Total | 148       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Deskripsi Jenis Kelamin

VAR00001

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 18        | 12.2    | 12.2          | 12.2               |
|       | 2     | 130       | 87.8    | 87.8          | 100.0              |
|       | Total | 148       | 100.0   | 100.0         |                    |

1= laki-laki

2= Perempuan

**Deskripsi Tingkat Pendidikan**

VAR00001

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 21        | 14.2    | 14.2          | 14.2               |
| 2       | 101       | 68.2    | 68.2          | 82.4               |
| 3       | 12        | 8.1     | 8.1           | 90.5               |
| 4       | 14        | 9.5     | 9.5           | 100.0              |
| Total   | 148       | 100.0   | 100.0         |                    |

1 = SMP

2= SMA

3 =diploma

4 =sarjana

**Deskripsi Lama Berdiri Usaha**

VAR00001

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 14        | 9.5     | 9.5           | 9.5                |
| 2       | 22        | 14.9    | 14.9          | 24.3               |
| 3       | 74        | 50.0    | 50.0          | 74.3               |
| 4       | 35        | 23.6    | 23.6          | 98.0               |
| 5       | 3         | 2.0     | 2.0           | 100.0              |
| Total   | 148       | 100.0   | 100.0         |                    |

1 = 3 tahun

2= 4 tahun

3 = 5 tahun

4 = 6 tahun

5 = 7 tahun

**Deskripsi Pernah mengikuti pelatihan umkm**

VAR00001

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 143       | 96.6    | 96.6          | 96.6               |
| 2       | 5         | 3.4     | 3.4           | 100.0              |
| Total   | 148       | 100.0   | 100.0         |                    |

- 1 = pernah  
2 =tidak pernah

#### Deskripsi Pernah mendapatkan modal dari dinas umkm

**VAR00001**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 13        | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
| 2       | 135       | 91.2    | 91.2          | 100.0              |
| Total   | 148       | 100.0   | 100.0         |                    |

- 1 = pernah  
2 =tidak pernah

#### Deskripsi pemasaran produk

**VAR00001**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 147       | 99.3    | 99.3          | 99.3               |
| 2       | 1         | .7      | .7            | 100.0              |
| Total   | 148       | 100.0   | 100.0         |                    |

- 1 = Dalam Negeri  
2 = Dalam dan luar negeri

**LAMPIRAN 4**  
**Hasil Distribusi Kuesioner**  
**Variabel Orientasi Kewirausahaan (x)**

**Statistics**

|   |         | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1.9 | X1.10 | X1.11 | X1.12 | X1.13 | X1.14 | X1.15 |
|---|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N | Valid   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80    | 80    | 80    | 80    | 80    | 80    |
|   | Missing | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
|   | Mode    | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 4.00  | 4.00  | 4.00  | 4.00  | 4.00  | 4.00  |

**X1.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 3     | 15        | 18.8    | 18.8          | 22.5               |
|       | 4     | 49        | 61.2    | 61.2          | 83.8               |
|       | 5     | 13        | 16.2    | 16.2          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 3     | 11        | 13.8    | 13.8          | 17.5               |
|       | 4     | 56        | 70.0    | 70.0          | 87.5               |
|       | 5     | 10        | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3     | 7         | 8.8     | 8.8           | 11.2               |
|       | 4     | 52        | 65.0    | 65.0          | 76.2               |
|       | 5     | 19        | 23.8    | 23.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3     | 8         | 10.0    | 10.0          | 15.0               |
|       | 4     | 52        | 65.0    | 65.0          | 80.0               |
|       | 5     | 16        | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.5

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|       | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 6.2                |
|       | 3     | 11        | 13.8    | 13.8          | 20.0               |
|       | 4     | 58        | 72.5    | 72.5          | 92.5               |
|       | 5     | 6         | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.6

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3     | 8         | 10.0    | 10.0          | 15.0               |
|       | 4     | 55        | 68.8    | 68.8          | 83.8               |
|       | 5     | 13        | 16.2    | 16.2          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.7

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3     | 4         | 5.0     | 5.0           | 7.5                |
|       | 4     | 40        | 50.0    | 50.0          | 57.5               |
|       | 5     | 34        | 42.5    | 42.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

X1.8

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 3     | 16        | 20.0    | 20.0          | 28.8               |
|       | 4     | 38        | 47.5    | 47.5          | 76.2               |
|       | 5     | 19        | 23.8    | 23.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.9**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 3     | 12        | 15.0    | 15.0          | 18.8               |
|       | 4     | 51        | 63.8    | 63.8          | 82.5               |
|       | 5     | 14        | 17.5    | 17.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.10**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3     | 15        | 18.8    | 18.8          | 21.2               |
|       | 4     | 46        | 57.5    | 57.5          | 78.8               |
|       | 5     | 17        | 21.2    | 21.2          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.11**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 3     | 11        | 13.8    | 13.8          | 17.5               |
|       | 4     | 58        | 72.5    | 72.5          | 90.0               |
|       | 5     | 8         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.12**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|       | 2     | 6         | 7.5     | 7.5           | 8.8                |
|       | 3     | 10        | 12.5    | 12.5          | 21.2               |
|       | 4     | 44        | 55.0    | 55.0          | 76.2               |
|       | 5     | 19        | 23.8    | 23.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.13**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|       | 2     | 5         | 6.2     | 6.2           | 7.5                |
|       | 3     | 11        | 13.8    | 13.8          | 21.2               |
|       | 4     | 37        | 46.2    | 46.2          | 67.5               |
|       | 5     | 26        | 32.5    | 32.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.14**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|       | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 6.2                |
|       | 3     | 14        | 17.5    | 17.5          | 23.8               |
|       | 4     | 49        | 61.2    | 61.2          | 85.0               |
|       | 5     | 12        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

**X1.15**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 7.5                |
|       | 3     | 20        | 25.0    | 25.0          | 32.5               |
|       | 4     | 33        | 41.2    | 41.2          | 73.8               |
|       | 5     | 21        | 26.2    | 26.2          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

## VARIABEL KEUNGGULAN BERSAING (Y1)

### Statistics

|         | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 | Y1.6 | Y1.7 | Y1.8 | Y1.9 | Y1.10 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| N Valid | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80    |
| Missing | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     |
| Mode    | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00  |

### Y1.1

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
| 3       | 16        | 20.0    | 20.0          | 28.8               |
| 4       | 45        | 56.2    | 56.2          | 85.0               |
| 5       | 12        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |
| Total   | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Y1.2

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
| 2       | 5         | 6.2     | 6.2           | 7.5                |
| 3       | 11        | 13.8    | 13.8          | 21.2               |
| 4       | 53        | 66.2    | 66.2          | 87.5               |
| 5       | 10        | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
| Total   | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Y1.3

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
| 3       | 6         | 7.5     | 7.5           | 12.5               |
| 4       | 40        | 50.0    | 50.0          | 62.5               |
| 5       | 30        | 37.5    | 37.5          | 100.0              |
| Total   | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y1.4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 3     | 15        | 18.8    | 18.8          | 22.5               |
|       | 4     | 28        | 35.0    | 35.0          | 57.5               |
|       | 5     | 34        | 42.5    | 42.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y1.5

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 3     | 9         | 11.2    | 11.2          | 18.8               |
|       | 4     | 30        | 37.5    | 37.5          | 56.2               |
|       | 5     | 35        | 43.8    | 43.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y1.6

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3     | 19        | 23.8    | 23.8          | 28.8               |
|       | 4     | 31        | 38.8    | 38.8          | 67.5               |
|       | 5     | 26        | 32.5    | 32.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y1.7

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 3     | 15        | 18.8    | 18.8          | 22.5               |
|       | 4     | 55        | 68.8    | 68.8          | 91.2               |
|       | 5     | 7         | 8.8     | 8.8           | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y1.8

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|       | 3     | 19        | 23.8    | 23.8          | 25.0               |
|       | 4     | 24        | 30.0    | 30.0          | 55.0               |
|       | 5     | 36        | 45.0    | 45.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y1.9

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
| 3       | 13        | 16.2    | 16.2          | 23.8               |
| 4       | 37        | 46.2    | 46.2          | 70.0               |
| 5       | 24        | 30.0    | 30.0          | 100.0              |
| Total   | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y1.10

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
| 2       | 7         | 8.8     | 8.8           | 11.2               |
| 3       | 16        | 20.0    | 20.0          | 31.2               |
| 4       | 43        | 53.8    | 53.8          | 85.0               |
| 5       | 12        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |
| Total   | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

### VARIABEL KINERJA PERUSAHAAN (Y2)

#### Statistics

|         | Y2.1 | Y2.2 | Y2.3 | Y2.4 | Y2.5 | Y2.6 | Y2.7 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|
| N Valid | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   |
| Missing | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Mode    | 4.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 | 4.00 | 4.00 | 5.00 |

Y2.1

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
| 3       | 12        | 15.0    | 15.0          | 17.5               |
| 4       | 54        | 67.5    | 67.5          | 85.0               |
| 5       | 12        | 15.0    | 15.0          | 100.0              |
| Total   | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y2.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 3     | 15        | 18.8    | 18.8          | 22.5               |
|       | 4     | 43        | 53.8    | 53.8          | 76.2               |
|       | 5     | 19        | 23.8    | 23.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y2.3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3     | 16        | 20.0    | 20.0          | 22.5               |
|       | 4     | 46        | 57.5    | 57.5          | 80.0               |
|       | 5     | 16        | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y2.4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3     | 20        | 25.0    | 25.0          | 27.5               |
|       | 4     | 26        | 32.5    | 32.5          | 60.0               |
|       | 5     | 32        | 40.0    | 40.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y2.5

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 1         | 1.2     | 1.2           | 1.2                |
|       | 3     | 15        | 18.8    | 18.8          | 20.0               |
|       | 4     | 39        | 48.8    | 48.8          | 68.8               |
|       | 5     | 25        | 31.2    | 31.2          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y2.6

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3     | 16        | 20.0    | 20.0          | 25.0               |
|       | 4     | 37        | 46.2    | 46.2          | 71.2               |
|       | 5     | 23        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

Y2.7

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3     | 10        | 12.5    | 12.5          | 17.5               |
|       | 4     | 30        | 37.5    | 37.5          | 55.0               |
|       | 5     | 36        | 45.0    | 45.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

## Lampiran 5

### Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .468 <sup>a</sup> | .319     | .313              | 4.98427                    |

a. Predictors: (Constant), Orientasi Kewirausahaan

#### ANOVA<sup>p</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1015.010       | 1   | 1015.010    | 40.857 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 3627.064       | 146 | 24.843      |        |                   |
|       | Total      | 4642.074       | 147 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Orientasi Kewirausahaan

b. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)            | 12.141                      | 4.328      |                           | 2.805 | .006 |
| Orientasi Kewirausahaan | .463                        | .072       | .468                      | 6.392 | .000 |

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .356 <sup>a</sup> | .327     | .321              | 3.20717                    |

a. Predictors: (Constant), Orientasi Kewirausahaan

#### ANOVA<sup>p</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 218.573        | 1   | 218.573     | 21.250 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 1501.751       | 146 | 10.286      |        |                   |
|       | Total      | 1720.324       | 147 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Orientasi Kewirausahaan

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)            | 15.787                      | 2.785      |                           | 5.669 | .000 |
| Orientasi Kewirausahaan | .215                        | .047       | .356                      | 4.610 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .455 <sup>a</sup> | .307     | .396              | 3.06715                    |

a. Predictors: (Constant), Keunggulan Bersaing

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 356.252        | 2   | 178.126     | 18.935 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 1364.072       | 145 | 9.407       |        |                   |
|       | Total      | 1720.324       | 147 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Keunggulan Bersaing

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)            | 13.422                      | 2.734      |                           | 4.909 | .000 |
| Orientasi Kewirausahaan | .441                        | .050       | .307                      | 8.472 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

## CURRICULUM VITAE

### BIODATA

Nama : Karina Utami Anastuti  
 Nomor Induk Mahasiswa : 136030201011003  
 Tempat dan Tanggal Lahir : Surabaya, 13 Mei 1990  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Agama : Islam  
 Alamat Asal : Jl. Clliwung II no 1 Malang  
 E-mail :  
[karinautamianastuti@gmail.com](mailto:karinautamianastuti@gmail.com)  
 Telp./HP : 081230031339



### RIWAYAT PENDIDIKAN

#### Pendidikan Formal :

- |                             |                  |
|-----------------------------|------------------|
| 1. SD MIN Malang 1          | Tamat Tahun 2002 |
| 2. SMP MTsN Malang 3        | Tamat Tahun 2005 |
| 3. SMA Negeri 8 Malang      | Tamat Tahun 2008 |
| 4. S1 Universitas Brawijaya | Tamat Tahun 2013 |
| 5. S2 Universitas Brawijaya | Tamat Tahun 2018 |

#### Pendidikan Non-Formal :

1. *Desktop Application Training* (DAT)
2. Kursus Bahasa Inggris TOEFL Fakultas Ilmu Administrasi
3. Kursus Bahasa Inggris TOEIC Fakultas Ilmu Administrasi
4. Tes Potensi Akademik (TPA)

### PENGALAMAN MAGANG

PT. PLN Persero Area Malang

### KARYA ILMIAH

1. Pengaruh Diferensiasi Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan (Survei Pada Mahasiswa Pengguna iPhone di Universitas Brawijaya Malang)
2. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Survei pada UKM di Paguyuban Amangtiwi)

DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-07.15>

## EFFECT OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION TOWARD COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS PERFORMANCE

**Anastuti Karina Utami**

Postgraduate Program, Faculty of Administrative Science, University of Brawijaya, Indonesia

**Suharyono Wilopo**

Faculty of Administrative Science, University of Brawijaya, Indonesia

\*E-mail: [karinautamianastuti@gmail.com](mailto:karinautamianastuti@gmail.com)

### ABSTRACT

This study has the objectives to describe the effect of entrepreneurial orientation toward competitive advantage and business performance particularly for SMEs within Paguyuban Amangtiwi in Malang. Also, it aimed to test the model in understanding the most important variable which has greater effect for business performance. This study use *Path Analysis* method as the statistical tool and will be implemented in SME Paguyuban Amangtiwi in Malang. Result of this study shows that entrepreneurial orientation has positive effect toward competitive advantage. It also has significant relationship toward business performance. Entrepreneurial orientation also affects business performance.

### KEY WORDS

Entrepreneurial orientation, competitive advantage, business, performance, enterprises.

Entrepreneurial orientation was considered as the critical process of organization that gives contribution for firm's survival and performance. Entrepreneurial orientation is the main aspect in running a business, because in its process, innovation renewal could affect firm's life, without any change the firm would be eroded by external changes. Wood et al. (2004) describe that entrepreneurial orientation is the ability to distribute creative innovation in business with added value. Firm should obtain more talent to conduct autonomy, innovation, risk taking, *proactiveness* and competitive aggressivity to gain competitive advantage and higher performance. One of the many studies which examine the direct effect from each dimension of entrepreneurial orientation is study regarding SME performance. Prior study discover that contribution of each and every entrepreneurial orientation dimension for business performance is varying, and in reality, autonomy and competitive aggressivity of the dimension has no correlation with business performance. Zhou et al. (2009), Li et al. (2010), Kamukama et al. (2011) suggest that competitive advantage has significant effect toward business performance.

Competitiveness can be reached if the firm has high *entrepreneurship* due to the importance of ability in managing the firm. As explained by Peteraf and Barnety (2003) the firm that has competitive advantage would be able to create *economic value* than its competitor. Entrepreneurial attitude and consequence of behavior toward innovation would highly influenced by its superior's background in his working experience. Superior's ability would highly affect firm's behavior in paying attention toward firm's position in the market, superior became responsive toward firm, market's needs and mostly needed new product design to adjust with the change and exploitation of consumer's taste, and thus creating firm's competitive advantage (Hadjimanolis, 2000). This ability lies in entrepreneurial orientation.

To be able to compete, SMEs basically should possess high creativity so that they could compete with large firm and other SMEs. This reflects that SMEs would also need competitive advantage. Competitive advantage is a high competitive ability compared to its competitor or other SMEs. In order to win the competition, firm should implement competitive strategy, which was done by the creative division. To build a competitive strategy, the

common formula should be directed into how business would be developed, what is the purpose of this development, and what policies needed to achieve the expected goals. Bharadwaj et al. (1993) describe that competitive advantage is the result of strategy implementation by utilizing all resources possessed by the firm.

Firm's ability and its unique asset were seen as the source of competitive advantage. Unique ability is the firm's ability to put its employees as one of the important parts to achieve competitive advantage. Porter (2008) explained that competitive advantage is superiority value own by a firm in facing a competition. Competitive advantage is the heart of marketing performance to face the competition.

We can see that creative economy sector has a large potential toward national economy. There were several sectors currently under the spotlight such as food and beverages, fashion and handicraft sectors. In general, creative industry grew about 5,6% with handicraft, *fashion*, and culinary sectors has the highest growth compared to other sectors. As commonly known, contribution of creative economy toward national PDB was about 7,05% or about Rp 641,81 trillion. Creative economy sits on the seventh position out of ten contributor sectors toward national PDB. Five creative industry group as the largest PDB contributors were culinary 32,51%, fashion 28,29%, handicraft 14,44%, publishing 8,11% and design 3,9%. In 2013, there were about 5,4 million creative business that absorb 11,8 million labor. Creative economy also able to contribute to national income through export about US\$ 3,2 billion or about 5,8% (Detik, 2016). This potential shows the opportunity for SMEs industry which should be utilizes by local industry to introduce several advantages in competing with other sectors.

This study was conducted to the largest SMEs association in Malang called Paguyuban Amangtiwi. Reason to select this Paguyuban was due to its large number of SMEs as its member (Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, 2017). Paguyuban Amangtiwi also has the cooperative called Koperasi Amangtiwi. To become a strong entity in penetrating local and international markets, SMEs in Malang city should be organized and has one mission.

Studies nowadays was directed more toward SMEs sectors particularly in Indonesia that known as the 4th largest nation in the world. Also, SMEs sector also became one economy field that known as the typical economy character of Indonesia. Therefore, studies regarding similar topics related with future SMEs development in Indonesia should be done continuously using various variables such as social capital, culture, government policies and religion which become influential issues lately toward the economy and tourism condition of Indonesia.

## LITERATURE REVIEW

Entrepreneurial is the creative and innovative ability act as the basic and resource to seek opportunity for success. Several management literatures give three dimensional basic from organizational tendency for entrepreneurial management process, which were innovation ability, risk taking ability and proactive trait (Weerawerdeena, 2003). According to Sigauw, Simpson and Baker (1998), entrepreneurial competence was needed in marketing strategy implementation so that competitive advantage can be attained through responsivity value over customer's needs.

Specific dimension of *Entrepreneurial Orientation* was introduced for the first time by Miller (1983). This study mention that entrepreneurial is one that "involved in product market innovation, conduct risky business and for the first time conduct 'proactive' innovation, defeating competitor to survive" (Miller, 1983). Therefore, Miller (1983) identified the important dimension of EO as being innovative, risk taking, and proactive. More than a decade after study conducted by Miller (1983), Lumpkin and Dess (1996) propose five dimension of *Entrepreneurial Orientation: autonomy, inovativeness, risk taking, proactiveness and competitive aggressiveness*. In other word, they add two more dimension, autonomy and competitive aggressiveness, to the three dimension proposed by Miller (1983). In general, all firms would always put an effort into how to make their business to have a good performance and thus able to develop and survive longer. This desire would be

realized if the firm has high competitiveness compared to its competitor. Explicitly speaking, to win a competition, firm should implement competitive strategy, which usually done by the existing functional department or division.

Bharadwaj et al. (1993) explains that competitive advantage is the result of strategy implementation which utilizes various resources of the firm. Unique ability and asset viewed as the source of competitive advantage. Unique ability is firm's ability to make its employees as the important part in order to achieve competitive advantage. Firm's ability in developing its employees would make it advantageous in implementing human resource-based strategy and would be difficult to copy by its competitor. While unique asset or resources is the real resources needed by the firm to run its competitive strategy. Both resources should be directed to support low cost business performance and unique compared to its competitor. Entrepreneurial orientation through continuously developed attitude could improve SMEs potential in making the ability and resources as the competitive advantages.

Porter (1990) suggests that the firm could create competitive advantage through innovation by presenting new ways to fix the *value chain* so that it would create superior customer value. A proactive firm would have competitive advantage regarding response speed toward environmental change and customer's needs. Miller and Friesen (1983) suggest that proactiveness can be describes as the firm with speed in innovation and to be the first in introducing new product and services. Courage in risk taking would also necessary so that the firm was able to act in proactive and innovative manner to obtain competitive advantage. With this condition, it suggests that the firm implementing entrepreneurial orientation would obtain competitive advantage (Aloulou and Fayolle, 2005). Based on this relationship, this study develops the hypothesis:

H<sub>1</sub>: Entrepreneurial orientation has significant effect toward competitive advantage.

Many researchers have tried to explain about business performance by examining entrepreneurial orientation of a firm (Wiklund & Shepherd, 2003). Therefore, relationship between *Entrepreneurial Orientation* and business performance has become an interesting focus in studying *Entrepreneurial Orientation* (Covin, Green & Slevin, 2006). Currently, there was mixed results. Some studies showed that *Entrepreneurial Orientation*, directly or indirectly, has positive relationship with business performance (such as, Wiklund & Shepherd, 2003; Hughes & Morgan, 2007; Li, Huang & Tsai, 2009). This means firm that adopt *Entrepreneurial Orientation* will be better than those without it. This association might be related with the fact that current dynamic business environment has shorter product's lifecycle and higher uncertainty (Rauch et al., 2009). Also, competitor's and customer's actions cannot be predicted.

According to Barney (1991), the firm would be able to fix their performance only if their strategies were able to exploit the opportunities and neutralizes threats. In other words, best business performance would not only related with exploiting combination of rare and valuable resources capability, but also related to its most effective combination. Therefore, entrepreneurial orientation as the strategy choice would able to combine resources in effective manner according to *schumpeter*, *dynamic capability* and *dominant logic*. However, value and rarity of capability combination of resources was not the direct result of entrepreneurial orientation, or in another word, entrepreneurial orientation, indirectly, has the role in determining business performance.

The fact, according to the view of "value-creation" (Peteraf and Barney, 2003), and "position superiority" (Bamberger, 1989), they should deliver product or service with unique features or lower cost than their competitor. Firm should exploit the valuable resources capability combination in which their competitor cannot do the same. Therefore, entrepreneurial orientation as the method, practice and decision making style of the manager was using entrepreneurial action as the effort from strategic level to direct the resources to create competitive advantage (Jantunen et al., 2005). Implementation of entrepreneurial orientation would give best business performance when they have competitive advantage. This best business performance emerge as the impact of competitive advantage obtained due to advantages within the firm while the competitor did not have the same advantages or cannot obtain it (Newbert, 2008). Based on this relationship, hypothesis was developed:

H<sub>2</sub>: Entrepreneurial orientation has significant effect toward business performance.

Nelson (1991) suggest that if the firm only produce one set products with an array of process, it did not ensure long term competitive advantages. Competitive advantage would be reflected in firm's ability to innovate and through its competitive advantages they would be able to boost their business performance. Lidan Atuagene (2001) suggest that competitive advantage has significant effect toward SMEs performance measured from sales volume, profit level, market share, and *return on investment*. Competitive advantage can be attained from firm's ability in manage and utilize its resources and capital. Chapman et al. (2003) said that in its turn, competitive advantage is the important factor to create good business performance. Story et al. (2011) suggest that skill development, incubation and acceleration were important indicators to create competitive advantage in order to improve business performance. Based on this relationship, hypothesis was stated:

H<sub>3</sub>: Competitive advantage has significant effect toward business performance.

## METHODS OF RESEARCH

Based on objectives of this study, type of this study was *explanatory research* that conducts verification over relationship of several variables within study's problems (Indrawan and Yaniawati, 2014). Questionnaire was using Likert scale from 1 to 5. To measure entrepreneurial orientation, we use measurement basic from Mason et al. (2015) through 6 indicators such as Innovativeness, Risk-Attitude, Proactiveness, Autonomy, Aggressiveness and Competitive. To measure competitive advantage, this study developed measurement from Bharadwaj et al. (1993) with its 5 indicators such as uniqueness, inexpensive price, rarity (steps), difficult to copy, and irreplaceable. As dependent variable, business performance, this study use measurement basis from Anik (2015) with its 3 indicators, sales growth, profit growth and profit growth.

Total SMEs used as study population which also active member of Paguyuban Amangtiwi was 242 SME, using Slovin formula to obtain 147 samples of SME from three industrial sectors such as handicraft, food and beverages and fashion in Malang, East Java, Indonesia. This study use path analysis according to Pedhazur in Winarsunu (2004), path analysis is a method used to discover direct and indirect effect of a variable as the cause toward a variable as the impact/results. Variables in this path analysis were divided into two parts, exogenous or causal variables and endogenous or impacted/resulted variables (Sarwono, 2006).

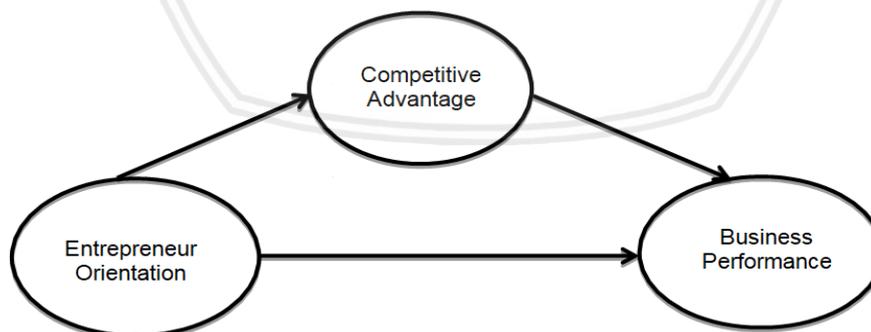


Figure 1 – Research Framework

Path analysis was done to discover explanation about direct and indirect relationship pattern based on theoretical consideration and author's knowledge displayed in figures (path diagram) to help in conceptualizing complex problems and to identify empirical implication of the tested theory. Reason of using path analysis was to discover direct and indirect effect of each tested variables. Innovation ability in entrepreneurship was highly important to compete with other competitor. This innovation can take form in new products or new marketing scheme. Innovated products would be able to attract consumer's interest to compete with other products.

## RESULTS AND DISCUSSION

Below is the summary of study result using Path Analysis by testing direct and indirect relationship as explained in Table 1.

Table 1 – Summary of Path Analysis Result

| Exogenous variable | Endogenous variable | Direct Effect | Indirect Effect | Total Effect | t calculated | Sig.  | Category    |
|--------------------|---------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|-------|-------------|
| X                  | Z                   | 0,468         | -               | 0,468        | 6,392        | 0,000 | Significant |
| X                  | Y                   | 0,356         | 0,468*<br>0,307 | 0,499        | 4,610        | 0,000 | Significant |
| Z                  | Y                   | 0,307         | -               | 0,307        | 8,472        | 0,000 | Significant |

Source: Processed primary data, 2018.

Based on the result in Table 1, it can be seen that effect of Entrepreneurial Orientation variable (X) has  $t_{\text{calculated}}$  6,392 with probability of 0,000. Because  $t_{\text{calculated}} > t_{\text{table}}$  (6,392 > 1,983) or  $\text{sig } t < 5\%$  (0,000 < 0,05), it means that Entrepreneurial Orientation variable (X) has significant effect toward Competitive Advantage (Z). Also, Entrepreneurial Orientation variable (X) has  $t_{\text{calculated}}$  value of 4,610 with probability of 0,000. Because  $t_{\text{calculated}} > t_{\text{table}}$  (4,610 > 1,983) or  $\text{sig } t < 5\%$  (0,000 < 0,05), thus Entrepreneurial Orientation variable (X) has significant effect toward Business Performance (Y). Competitive Advantage variable (Z) has  $t_{\text{calculated}}$  of 8,472 with probability of 0,000. Because  $t_{\text{calculated}} > t_{\text{table}}$  (8,472 > 1,983) or  $\text{sig } t < 5\%$  (0,000 < 0,05), thus Competitive Advantage variable (Z) has significant effect toward Business Performance (Y).

Based on statistical test result, it was directly showed that Entrepreneurial Orientation (X) has significant effect toward Competitive Advantage (Z). Significant effect means that Entrepreneurial Orientation which consists of SMEs innovation, ability in risk taking, SMEs that took long term opportunity, competitive business concept, and aggressiveness in improving market position, also good competitiveness would affect Competitive Advantage variable (Z). This shows that SMEs in Paguyuban Amangtiwi of Malang has revealed that they can be superior in competition for food and beverages, fashion and handicraft sectors.

This result was in line with study conducted by Jia and Chia (2010) that innovation, initiative, and risk taking can affects the *sustained competitive advantage* (SCA). Similar results also obtained in Sukkabot and Sateeraroj (2014) which studied 331 entrepreneurs in Lao PDR or Laos. Their results show that entrepreneurial orientation has positive effect toward competitive advantage. Aziz and Samad (2015) suggest that SMEs should invest in innovation so that they could create competitive advantage. Keep innovating would be done by entrepreneur firms to stay superior from its competitor. According to Aloulou and Fayolle (2005) that the courage to take risk was highly needed so that firm would act proactively and innovatively in order to obtain competitive advantage. This condition explains that the firm which implements entrepreneurship would able to create *economic value* than its competitor.

Economic value would normally created by the process of product/service which produce more benefit with similar cost compared to the competitor (for example, differentiation based competitive advantage), or similar benefit with lower cost compared to the competitor (for example, efficiency based competitive advantage). SMEs in Paguyuban Amangtiwi particularly from food and beverages sectors would reap high profit because current market opportunity trend such as cakes and souvenir business has high demand. However, there was constraint in packing which still use manual packing and less demanded by consumers. SMEs constraints as discovered by author has cause consumers to be less interested in buying SMEs product, and thus SMEs Amangtiwi still hard to compete with large firms.

Based on statistical test result, it directly shows that Entrepreneurial Orientation (X) has significant effect toward Business Performance (Y). Significant effect between Entrepreneurial Orientation (X) with Business Performance (Y) means that SMEs Paguyuban Amangtiwi should gain more talent for product innovation, risk taking, competitive

aggressiveness and reviewing market to obtain competitive advantage and attain higher performance. When SMEs has more of those characteristic, they will show higher performance.

This study's result was supported by study of Zainol *and* Ayadurai (2011), Boso et al. (2013), Sukkabot and Sateeraroj (2014). It means that performance of SMEs Amangtiwi would increase if SMEs Amangtiwi has entrepreneurial orientation. This result was in line with result from Hafeez et al. (2011) who studied 398 SMEs in Malaysia in which one of his result suggest that entrepreneurial orientation has significant effect toward business performance. Similar results also obtain by Maso et al. (2015) who studied 300 SMEs in Udine Province (north Italy) and Kartner region (north Austria) and explains that entrepreneurial orientation has significant effect toward business performance with age and firm size as its control variables. In Udine province, *innovativeness*, *risk* and *competitive* indicators has positive relationship with business performance, but it also has negative and significant relationship in aggressiveness indicator. For Kartner region, positive indicator that has significant effect was *autonomy* and *competitive*.

SMEs in Paguyuban Amangtiwi should increase its performance by exploiting market opportunity and neutralize threats. According to Peteraf and Barney (2003), SMEs should create new value and positional superiority so that they could deliver product or service with unique feature or lower cost than its competitor. SMEs could exploit valuable resource combination in which its competitor cannot do the same thing. Therefore, entrepreneurial orientation as method, practice and decision making style of the manager by using entrepreneurial action is a strategic level effort to direct the resources in order to create competitive advantage (Jantunen et al., 2005).

Last part of this study is that competitive advantage as reflected from firm's ability to keep innovating and through competitive superiority would able to create high business performance. As said by Olivares *and* Lado (2013) who believe that competitive advantage was resulted from using the resources and ability/skill to create profitable satisfaction in the market. *Sustainable competitive advantage* (SCA) could be achieved because performance of market oriented behavior would need complex organizational knowledge and difficult to copy by competitor. From path analysis result, we obtain *R square value* 0,307 or 30,7%. It means that business performance was affected about 30,7% by competitive advantage. This significant effect shows that if competitive advantage was improved, it would be followed by increasing business performance. Therefore, it could maximize business performance.

This study was in line with the opinion of Lidan Atuagene (2001) who suggest that competitive advantage has significant effect toward SMEs performance measured from sales volume, profit level and return on investment. Competitive advantage can be obtained from firm's ability in managing and utilizing their resources and capitals. These resources would cover the product and service produced by SMEs. Chapman et al. (2003) also explains that competitive advantage is an important factor to obtain good performance. Paguyuban Amangtiwi agrees that SMEs should always superior than other firm, this is an important factor by looking at its unique product and service which differentiate SMEs from large firm with competitive price, rare product and difficult to copy or replace by its competitor. These advantages include different uniqueness from other firm, with competitive price, rare product and hard to copy product or service. These factors would make SMEs to be able to increase its performance. Along the way, SMEs should also develop its skill in creating products and acceleration as an important indicator to create competitive advantage in order to increase business performance.

## CONCLUSION

Results of this study show that SMEs in Indonesia should improve its entrepreneurial orientation in developing its business. It was already known that entrepreneurial orientation has significant effect toward competitive advantage and business performance. Result of this study should also used as the basic for future research which discuss other variables such as social capital, entrepreneurial education, culture and customer behavior in Indonesia as

the developing country with large number of people. Also, this study has limitation such as its limitation in studying only handicraft, food and beverages and fashion related SMEs. It was expected that future studies would study other sectors such as in large manufacturing firms or service and technology firms.

## REFERENCES

1. Aaker, D. 1989. Managing assets and Skills: the key to a sustainable competitive Advatage. *California Management Review*, 31, 2: 91-106.
2. Aloulou, W., &Fayolle A. 2005. A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context. *Journal of Entreprising Culture*.Vol 13, no. 1: 21-45.
3. Anik, Muhammad. 2015. Strategi Operasi dan Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Bisnis Strategi* Vol 24 no 1: Juli 2015.
4. Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*.Jakarta: Rineka Cipta.
5. Arinii, Rachel. 2010. Hubungan Peran Jender dan Tingkah Laku Pengambilan Risiko pada Wirausaha Perempuan dengan Usaha Kecil. *Mind Set* vol 1 no 2: 131-139.
6. Aziz, Nurul Nadia and Samad, Sarminah. 2016. Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs' in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256-266.
7. Barnay, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
8. Barney, J.B. 1986. Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 11: 656-665.
9. 2001. Is The Resources-Based View A useful Perspective For Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*, 26: 41-46.
10. Bamberger, I. 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firm. *Long Range Planning*, 22(5): 80-88.
11. Bharadwaj, Sunder G., P.R. Varadarajan and J.Fahy. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Juornal of Marketing* 57: 83-99.
12. Bhuian, Shahid N, Bulent Mengucb, Simon J. Bellc. 2005. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performan. *Journal of Business Research* 58 (2005) 9– 17ce
13. Brown, J. S., and Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-ofpractice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
14. Boso, Nathaniel, Vicky M. Story, John W. Cadogan. 2013. Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy. *Journal Of Business Venturing*.*Journal of Business Venturing* JBV-05667; No of Pages 20 (2013).
15. Budi, Mulyana. 2006. Pengaruh Penyajian Neraca Daerah dan Akseibilitas Laporan Keuangan Terhadap Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 2: 1 Mei 2006, (65-78).
16. Chapman, R.L., Soosay, C. and Kandampully, J. 2003. Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 630-50.
17. Covin and Slevin. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments. *Strategic Management Journal* 10: 75-8.
18. Covin and Slevin. 2006. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments. *Strategic Management Journal* 10: 75-87.
19. Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. 1994. Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481- 503.

20. Droge, Cornelia & Shownee, Vickrey. 1994. Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry. *Decision Sciences*.p.669-689.
21. Ferdinand, Augusty. 2006. Structural Equation Modelling” Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Desertasi Doktor. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
22. Ferreira, J. and Azevedo, S. G. 2007. Entrepreneurial Orientation As A Main Resource and Capability on Small Firm’s Growth.MPRA Paper. [http:// Mpra.Ub.Uni-Muenchen.De/5682/](http://Mpra.Ub.Uni-Muenchen.De/5682/).
23. Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
24. Hadjimanolis, Athanasios, 2000, “An Investigation of Innovation Antecedents in
25. Small Firms in the Context of Small Developing Countr y”, *R&D Management*, Vol. 30, p. 235-245.
26. Hafeez, Salima, Rashid Mehmood Chaudhry, Zafar Ullah Siddiqui, and Kashif Ur Rehman. 2011. The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *Information Management and Business Review* Vol.3 No.6, pp. 389-395, Dec 2011 (ISSN 2220-3796).
27. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. 2004. Strategic management: An integrated approach (pp. 413–415). New York: Houghton Mifflin Company
28. Hughes, M. and R. E. Morgan. 2007. "Deconstructing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at The Embryonic Stage of Firm Growth." *Industrial Marketing Management* 36(5): 651-661.
29. Indrawan, R. & Yaniawati R.P. 2014. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan, Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.
30. Jacobson, R. 1988. The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal* 9, 41–58.
31. Jantunen, A., Puumalainen, S., Samisarenketo, & Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3): 223-243.
32. Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. 1993. Market Orientation: Antecedents and Conequences. *Journal of Marketing* 57: 53-70.
33. Jia, Sheng Lee and Chia, Jung Hsieh. 2010. A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (9), 109-120.
34. Kamukama, Nixon., Augustine, Ahiauzu., and Joseph M. Ntayi. 2011. Competitive advantage: mediator of intellectual capital and Performance, *Journal of Intellectual Capital*: 12 (1), 152-164.
35. Kottler, Philip. 2001. *Marketing Management*. Prentice Hall International.
36. Lee, C., Lee, K. & Pennings, J. M. 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.
37. Li, H. and Atuagene-Gima, K. 2001. Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1123-1134.
38. Li, Y.-H., J.-W.Huang & M.-T.Tsai (2009). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management* 38(4): 440-449.
39. Li, Ke You, C., Coulthard, M. and Petrovic-Lazarevic, S. 2010. Changing Corporate Culture to Improve Business Performance: Case of The Australian Automotive Industry. *Journal of Global Strategic Management* 07, June 53
40. Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 1996. Linking two dimentions of entrepreneurial orientation to business performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
41. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. 2005. Linking two dimensions of entrepreneurial

42. orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
43. Malhotra, N.K., 2009. *Riset Pemasaran, Edisi keempat, Jilid 1*, PT Indeks, Jakarta.
44. Mardalis. 2006. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Bumi Akasara, Jakarta.
45. Mason, Michela C., Floreani, Josanco., Miani, Beltrame, Federico., Roberto, Cappelletto, 2015. Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs' Performance. The Role of The Finance Structure. *Procedia Economics and Finance* 23, 1649-1661.
46. Maydeu, Olivares, Albert Lado, Nora. (2003). Market orientation and business economic performance A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 284 -309.
47. Miller, D., Freiesen, P. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235.
48. Miller, D., and P.H. Friesen. 1984. *Organizations: A Quantum View*. New York: Prentice-Hall.
49. Morris, H. Michael, Pamela S Lewis. 2002. The Determinants of Entrepreneurial Activity, Implication for Marketing. *European Journal of Marketing*. Vol.29, No.7.
50. Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg, et al. (2007). "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms." *Family Business Review* 20(1): 33- 47.
51. Narver JC. 2000. The effect of a market orientation on business profitability. *J Mark*, 54: 20–35.
52. Nelson, R.R. 1991. Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? *Strategic Management Journal* (12), pp 61-75.
53. Newbert, L. S. 2008. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 29: 745-768.
54. Oliver, R. L., and Swan, J. E. 1989. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53, 21–35.
55. Olivares, Albert Maydeu. Lado, Nora. 2003. Market orientation and business economic performance A mediated model. *Emerald International Journal of Service Industry Management* Vol. 14 No. 3.
56. Peteraf, M.A. 1994. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based. *Strategic Management Journal* (14: 3), pp 179-192.
57. Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unravelling the Resource-Based Tagle. *Managerial and Decision Economics*, 24: 309-323
58. Porter, Michael, E. 1990. *Competitive Strategy*. The Free Press. New York, p.20.
59. Porter, Michael E. and Klaus Schwab. 2008. *The Global Competitiveness Report 2008-2009*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
60. Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin, et al. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assesment of Past Research and Suggestions for the Future." *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3): 761-787.
61. Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*, Yogyakarta.
62. Santosa, Mulato dan Natsir, Muhammad. 2015. *Pemediasian Keunggulan Bersaing dan Pembelajaran Organisasional Terhadap Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja*. ISSN 2460-0784. 234-248. Seminar Nasional dan The 2<sup>nd</sup> Call for Syariah Paper.
63. Setyaningsih, Santi. 2012. Using Cluster Analysis Study to Examine The Successful Performance Entrepreneur in Indonesia. 4, 286-298.
64. Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode dan Proses Penelitian*, Jakarta: Pustaka LP3ES.
65. Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
66. Sujarweni, V dan Poly Endrayanto. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
67. Suci, Rahayu Puji. 2009. Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, dan Kemampuan Manajemen serta Dampak Terhadap Kinerja (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir Jawa Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Kewirausahaan* 7 (2).

68. Sukkabot, Thongvanh and Sateeraroj, Meta. 2014. The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs' Growth: A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5, 6(1), 189-194.
69. Smirnova, Maria, Peter Naudé, Stephan C. Henneberg, Stefanos Mouzas, Sergei P. Kouchtch. 2011. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms, *Journal of Industrial Marketing Management* 40, 44–53.
70. Stewart, J. 1996. *Managing Change through Training and Development*. London: Kogan Page.
71. Stewart, Jr. W.H., Carland J., Waston W.E., and Sweo, R. 2003. Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientation: A Compative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 41 (1): 27-46.
72. Story Vicky, Lisa O'Malley, Susan Hart. 2011. Roles, role performance, and radical innovation competences. *Industrial Marketing Management* 40, 952–966.
73. Tajeddini, Kayhan. 2010. Effect of Customer Orientantion and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from The Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221-231.
74. Tan, J.J., Litschert, R.J. 1994. Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal* 15 (1), 1–20.
75. Thomas, A. S., & Mueller, S. L. 2000. A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287-302.
76. Wang, W. and Changa, C. 2005. Intellectual capital and performance in causal models: evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 2, pp. 222-36.
77. Widayat dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*. Yogyakarta.Graha Ilmu.
78. Winarsunu, T. 2004. *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UMM Press.
79. Weerawardena, Jay. 2003. Exploring The Role of Market Learning Capability in
80. *Competitive Strategy*.European Journal of Marketing. Vol. 37, p. 407-429.
81. Wicklund, J., and Shepherd, D. 2003. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal* 24: 1307-1314.
82. Wood, M.T. Gadd K., &Falkenburg, D. 2004. Entrepreneurship for engineers. In: *The NCIIA 8th Annual Meeting*, March 18–20, Greenfield. 131–135.
83. Zainol, Fakhrol Anwar and Ayadural, Selvamalar. 2011. Entrepreneurial Orientation and Firm Peformance; The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*. 2(1), 59-71.
84. Zhou Kevin Zheng, James R. Brown, Chekitan S. Dev. 2009. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective *Journal of Business Research* 62, 1063–1070
85. Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. 2003. The effect of export marketing capability on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4): 32-55.