

ANALISIS PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM)

Oleh: Bambang Sudarsono

Staf Pengajar Teknik Elektro Politeknik Negeri Semarang
Jl. Prof. Sudarto, S.H. Tembalang Semarang 50275

Abstrak

Keberadaan usaha kecil dan menengah (UKM) diyakini sebagai tonggak kebangkitan perekonomian Indonesia dari keruntuhan perekonomian sejak badai ekonomi pada tahun 1998. Dengan adanya program UKM dapat mempercepat pelaksanaan perekonomian nasional dan liberalisasi perdagangan dunia di Indonesia. Keberhasilan UKM menunjukkan kematangan persaingan global yang merupakan ukuran dari sistem ekonomi yang didasarkan pada orang ekonomi. Orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis diduga sebagai faktor pendukung keberhasilan UKM. Tujuan utama dari makalah ini adalah untuk mencoba menganalisis hubungan antara kewirausahaan orientasi dan strategi bisnis di kinerja UKM. Hasil pembahasan dari makalah ini menunjukkan bahwa UKM orientasi kewirausahaan dan biaya strategi bisnis kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Namun, untuk hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan diferensiasi pemasaran dan strategi diferensiasi inovatif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perusahaan.

Kata Kunci: *Orientasi Kewirausahaan, Strategi bisnis dan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah*

1. Pendahuluan

Kondisi dunia bisnis yang ada pada saat ini menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam menuju ke masa depan setelah terjadinya krisis ekonomi. Kondisi krisis ditandai dengan kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan *turbulence*. Fakta menunjukkan bahwa meskipun memiliki sejumlah kelebihan yang memungkinkan usaha kecil menengah (UKM) dapat bertahan dalam menahan badai krisis, tidak semua usaha kecil dapat lepas dari akibat buruk krisis ekonomi (Handoyo, 2001). Hal tersebut disebabkan UKM memiliki lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian (seperti pesaing, pelanggan, supplier, regulator dan asosiasi usaha), serta intensitas persaingan yang cukup tinggi. Tidak bisa dipungkiri hal tersebut menjadi pemicu yang menyebabkan munculnya ketimpangan kinerja dan produktivitas antara UKM dengan usaha berskala besar. Penyebab lemahnya kinerja dan produktivitas UKM diduga kuat karena lemahnya karakter kewirausahaan serta belum optimalnya peran manajerial dalam mengelola usaha pada lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini.

Kertajaya, Hermawan (1997) berpendapat bahwa untuk keluar dari krisis ekonomi, perusahaan harus mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan mereka. Dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengembangkan berbagai pilihan stratejik di bidang manajemen. Harapannya agar perusahaan tersebut mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan pergerakan lingkungan yang dinamis.

Disamping strategi bisnis, orientasi kewirausahaan perusahaan juga berperan dalam pencapaian kesuksesan. Orientasi kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan disebut-sebut sebagai *spearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi (Suryanita, 2006). Perusahaan yang

berorientasi kewirausahaan akan selalu berupaya menghasilkan produk-produk baru yang inovatif dan memiliki keberanian untuk menghadapi resiko (Becherer dan Maurer, 1997 dalam Suryanita 2006). Orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis dipandang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis?
- b. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Becherer dan Maurer (1997) berhasil membuktikan bahwa perusahaan yang berorientasi kewirausahaan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan keuntungan perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Andriyani (2005) membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan daya saing UKM yang didominasi oleh strategi-strategi bisnis yang baik. Strategis bisnis yang diterapkan adalah keunggulan bersaing, keunggulan mutu dan spesialisasi produk. Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja tinggi adalah para UKM yang selalu adaptif terhadap teknologi baru serta selalu merespon globalisasi dalam strategi bisnisnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Andriyani (2005) membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan daya saing UKM yang didominasi oleh strategi-strategi bisnis yang baik. Strategis bisnis yang diterapkan adalah keunggulan bersaing, keunggulan mutu dan spesialisasi produk. Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja tinggi adalah para UKM yang selalu adaptif terhadap teknologi baru serta selalu merespon globalisasi dalam strategi bisnisnya.

2. Orientasi Kewirausahaan dan Strategi Bisnis

a. Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha. bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha (Miller dan Friesen 1982, dalam Kertajaya, Hermawan 1997). Sementara itu, menurut (Gosselin 2005, dalam Suryanita (2006), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan. Porter (2008) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi *benefit* perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu selalu inovatif, bertindak secara proaktif dan berani mengambil risiko (Lumpkin dan Dess, 1996, dalam Kertajaya, Hermawan (1997). Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produk metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru. Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang baru dan unik (Schumpeter dan Milton, 1989, dalam Suryanita 2006). Sedangkan proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan gerak agresif dan proaktif, seperti memperkenalkan produksi baru atau jasa di atas kompetisi dan aktivitas untuk mengantisipasi permintaan mendatang untuk menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan. Sikap aktif dan dinamis adalah kata kuncinya (Doukakis, 2002, dalam Suryanita 2006). Proaktif juga ditunjukkan dengan sikap agresif-kompetitif, yang mengacu pada

kecenderungan perusahaan untuk bersaing secara ketat dan langsung bagi semua kompetitornya untuk menjadi yang terbaik dan meninggalkan para pesaingnya (Covin dan Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996; Morris and Paul, 1987).

Orientasi kewirausahaan yang tercermin dari sikap penuh inovasi, proaktif dan keberanian mengambil risiko diyakini mampu mendorong kinerja perusahaan. Hal tersebut dikuatkan oleh Covin dan Slevin (1991); Wiklund (1999), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku wirausaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha juga disampaikan oleh Covin dan Slevin (1991). Dalam literatur lain, sebuah model orientasi kewirausahaan yang diambil dari factor psikologi dipresentasikan oleh Bygrave (1989, dalam Koh, 1997, p.3). Factor psikologi yang dimaksud adalah *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *internal locus of control* (keyakinan diri), toleransi terhadap ambiguitas dan kemampuan mengambil risiko. Kebutuhan berprestasi adalah factor psikologi yang kuat yang memicu seseorang melakukan aktivitas sepanjang tujuannya belum tercapai. Perusahaan dengan motif berprestasi yang tinggi akan berusaha sekuat tenaga meraih tujuan untuk sukses dan lebih bertanggungjawab (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2001). Kebutuhan berprestasi dalam tim akan melahirkan ide-ide atau visi dan melaksanakan ide tersebut hingga membuahkan hasil. Sedangkan *locus of control* merupakan keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah karena usaha dari diri sendiri (Littunen, 2000; Lee and Tsang, 2000; Olson, 2000:5). Dampak dari orientasi kewirausahaan terhadap “*venture growth*” (*Growth of Sales and Profit*) telah diteliti oleh Lee dan Tsang (2001 hal 599) di mana orientasi kewirausahaan terdiri atas unsur (1) *need for achievement* (2) *internal locus of control* (3) *selfreliance*

(kepercayaan diri) dan (4) *extroversion* (keterbukaan).

Berbagai literatur diatas sangat menekankan bahwa seorang wirausaha yang memiliki orientasi kewirausahaan yang baik akan merekayasa ulang system-sistem mereka hingga menghasilkan gabungan sumber daya produktif yang benar-benar baru. Dalam hal ini perusahaan dituntut agar mampu merancang strategi-strategi bisnis untuk merespon lingkungan usaha secara proaktif.

b. Strategi Bisnis

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perusahaan-perusahaan yang ada untuk berupaya menyesuaikan strateginya dengan perubahan tersebut. Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi Porter (2008), keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*). Dengan begitu, perusahaan dapat mendominasi pasar lama dan baru. Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan (Suci, 2006). Perencanaan strategi menyatakan bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearch II dan Robinson, 2007) yaitu (1) mengejar untuk mencapai biaya rendah (*overall Cost Leadership*) dalam industri, (2) mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*) dan (3) mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri.

3. Pengaruh Orientasi dan Strategi Perusahaan

UKM yang berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya perlu untuk memperhatikan dua hal, yaitu orientasi kewirausahaan dan strategi bisnisnya. Orientasi kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Sedangkan strategi bisnis merupakan cara perusahaan memenangkan persaingan. Kedua hal tersebut dipandang sebagai landasan dalam menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Mengingat pentingnya peran orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis untuk kalangan UKM, diperlukan pemahaman yang memadai tentang hal tersebut dalam rangka peningkatan kinerja UKM. Artikel ini berupaya untuk menganalisis hubungan antara orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja UKM.

Strategi bisnis antara lain meliputi :

a. Strategi Cost Leadership

Merupakan strategi orientasi internal dimana perusahaan berkonsentrasi pada efisiensi produk dan pengendalian biaya dalam upaya memperoleh biaya produksi yang paling rendah dibandingkan dengan pesaing. *Cost leadership* dilakukan dengan cara efisiensi biaya yang secara spesifik dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya. Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan meminimalisasi biaya inovasi dengan tujuan mempertahankan pelanggan yang rentan terhadap perubahan harga produk (Handoyo, 2001 dalam Suryanita 2006).

b. Strategi Marketing Differentiation

Diferensiasi pemasaran dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan

dalam menggunakan diferensiasi pemasaran selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk diferensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi. Hal tersebut dipandang sangat menguntungkan bagi perusahaan.

c. Strategi Inovative Differentiation

Merupakan kegiatan didalam perusahaan yang meliputi kreatifitas dalam pengembangan produk, penerapan teknologi baru dan desain kualitas.

d. Kinerja Perusahaan

Definisi kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik (Suci, 2006). Kinerja (performa) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat turn over dan pangsa pasar yang diraihinya. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Hal ini menyebabkan beragam pengukuran kinerja dalam penelitian bidang bisnis terus berkembang dengan dasar indikasi yang bervariasi. Rasio-rasio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik karena indikator-indikator itu tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat intangibel dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing. Sudut pandang strategi berbasis sumber daya menyarankan pengukuran dengan mengkombinasikan ukuran kinerja secara finansial dan non finansial untuk keuntungan secara ekonomis yang sesungguhnya. Berdasarkan

uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan meliputi dua hal yaitu pengukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan (rasio-rasio akuntansi) dan pengukuran kinerja berdasarkan penjualan unit produk. Kedua hal ini dapat dipakai secara bersama-sama dalam mengukur kinerja perusahaan secara umum. Bentuk implementasinya, empat indikator digunakan, yakni: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pasar, porsi pasar, dan kemampuan.

4. Pengaruh Orientasi dan Kinerja Perusahaan

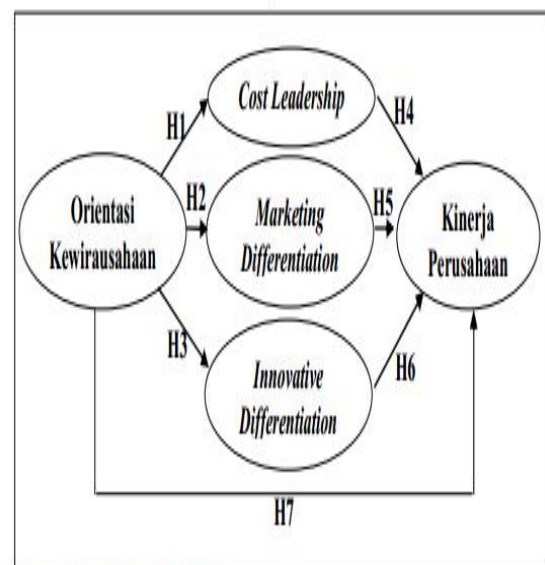
Definisi kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Tujuan perusahaan yang terdiri dari : tetap berdiri atau eksis (*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik. Kinerja (performa) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat turn over dan pangsa pasar yang diraihnya. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Hal ini menyebabkan beragam pengukuran kinerja dalam penelitian bidang bisnis terus berkembang dengan dasar indikasi yang bervariasi. Rasio-rasio akuntansi dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik karena indikator-indikator itu tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat intangibel dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing. Sudut pandang strategi Hipotesis-hipotesis yang akan diajukan dalam analisa ini berdasarkan atas latar belakang, permasalahan, telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis seperti yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya.

berbasis sumber daya menyarankan pengukuran dengan mengkombinasikan ukuran kinerja secara finansial dan non finansial untuk keuntungan secara ekonomis yang sesungguhnya. Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan meliputi dua hal yaitu pengukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan (rasio-rasio akuntansi) dan pengukuran kinerja berdasarkan penjualan unit produk. Kedua hal ini dapat dipakai secara bersama-sama dalam mengukur kinerja perusahaan secara umum. Bentuk implementasinya, empat indikator digunakan, yakni: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pasar, porsi pasar, dan kemampuan.

5. Kerangka Teoritis dan Hipotesis

Kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan dalam analisis ini mengacu pada telaah pustaka yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan uraian dan penjelasan tersebut, maka kerangka pemikiran teoritisnya adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Pengembangan penelitian, 2013

Berdasarkan hal itu, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *cost leadership*.

H2 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *marketing differentiation*.

H3 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi *innovative differentiation*.

H4: Strategi *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

H5 : Strategi *marketing differentiation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

H6 : Strategi *innovative differentiation* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H7 : Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa tentang pengaruh orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis *cost leadership*, dan strategi bisnis *cost leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- b. Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap strategi bisnis *marketing differentiation* dan strategi bisnis *marketing differentiation* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- c. Orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap strategi bisnis *innovative differentiation* dan strategi bisnis *innovative differentiation* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- d. Orientasi kewirausahaan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kesimpulan diatas menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan yang dikombinasikan dengan strategi bisnis *cost leadership* merupakan paduan yang dipakai untuk meningkatkan kinerja usaha. UKM lebih menekankan strategi *low cost* (biaya murah) dalam memasarkan produknya sebagai cara untuk meraih keunggulan bersaing. Bagi mereka, harga murah menjadi target yang harus dicapai agar usaha mereka tetap berjalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyani, 2005, "Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan", *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Kertajaya, Hermawan, 1997, "Marketing Plus Siasat Memenangkan Persaingan Global", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Suryanita A, 2006, "Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kompetensi Pengetahuan terhadap Kapabilitas untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran", *Thesis*, Universitas Diponegoro, Semarang