

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI WIRAUSAHA DAN
STRATEGI KOMPETITIF TERHADAP KINERJA USAHA
MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) AGROINDUSTRI
(Studi Kasus UMKM Agroindustri di Kota Malang,
Jawa Timur)**

SKRIPSI

Oleh:

**RISNA FITRIA YORSHELA
145100301111089**

**Sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar sarjana Teknik**



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul TA : Analisis Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Strategi Kompetitif terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Agroindustri (Studi Kasus UMKM Agroindustri di Kota Malang, Jawa Timur)

Nama Mahasiswa : Risna Fitria Yorshela
NIM : 145100301111089
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Teknologi Pertanian

Pembimbing,

Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS
NIP 19590924 198601 2 001

Tanggal Persetujuan:

.....

LEMBAR PENGESAHAN

Judul TA : Analisis Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Strategi Kompetitif terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Agroindustri (Studi Kasus UMKM Agroindustri di Kota Malang, Jawa Timur)

Nama Mahasiswa : Risna Fitria Yorshela
NIM : 145100301111089
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Teknologi Pertanian

Dosen Penguji I,

Dosen Penguji II,

Ir. Usman Effendi, MS
NIP 19610727 198701 1 001

Dhita Morita Ikasari, STP, MP
NIP 19880318 201504 2 002

Dosen Penguji III,

Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS
NIP 19590924 198601 2 001

Ketua Jurusan,

Dr. Sucipto, STP. MP
NIP 19730602 199903 1 001

Tanggal Lulus TA :

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Gresik pada tanggal 26 Maret 1997 dari ayah yang bernama Rahmat Roy dan Ibu Rosdiani.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN Petrokimia Gresik pada tahun 2008, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Tingkat Pertama di SMP YIMI Gresik dengan tahun kelulusan 2011, dan menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 Kebomas pada tahun 2014.

Pada tahun 2018 penulis telah berhasil menyelesaikan pendidikannya di Universitas Brawijaya Malang di Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian. Pada masa pendidikannya penulis aktif sebagai staf muda Himatitan pada tahun 2015, Staf Himatitan pada tahun 2016, dan Staf Ahli Himatitan tahun 2017. Disamping itu, penulis juga aktif di berbagai kepanitiaan, seperti staf bendahara PRAHA 2015, koordinator divisi Marketing Hi-Great 2016, koordinator bendahara PRAHA 2016, *steering comite* Hi-Great 2017, dan *streering comite* PRAHA 2017.



Alhamdulillah... terima kasih Ya Allah
Karya kecil ini aku persembahkan kepada
Kedua Orang Tua dan Kakak-kakakku tercinta

PERNYATAAN KEASLIAN TA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Risna Fitria Yorshela
NIM : 145100301111089
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Teknologi Pertanian
Judul TA : Analisis Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Strategi Kompetitif terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Agroindustri (Studi Kasus UMKM Agroindustri di Kota Malang, Jawa Timur)

Menyatakan bahwa,

TA dengan judul di atas merupakan karya asli penulis tersebut di atas. Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Malang, 03 Oktober 2018
Pembuat Pernyataan,

Risna Fitria Yorshela
NIM 145100301111089

repository.ub.ac.id

Risna Fitria Yorshela. 145100301111089. Analisis Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Strategi Kompetitif terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Agroindustri (Studi Kasus UMKM Agroindustri di Kota Malang, Jawa Timur). TA. Pembimbing: Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS.

RINGKASAN

Salah satu fenomena yang terjadi di dunia bisnis saat ini adalah makin tajamnya persaingan antar usaha. Memiliki suatu aset yang unggul dibandingkan pesaing yang ada merupakan suatu strategi bersaing yang dapat dilakukan. Saat ini salah satu pelaku bisnis yang banyak ditemui adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Malang merupakan salah satu daerah di Jawa Timur yang memiliki jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang cukup banyak terutama dibidang pangan sehingga para pelaku bisnis tersebut dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar dapat mempertahankan usahanya. Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan kinerja usaha yang baik. Dalam meningkatkan kinerja, suatu usaha dituntut untuk memilih strategi yang tepat dimana salah satunya dengan mengintegrasikan orientasi wirausaha dan strategi kompetitif. Kemampuan orientasi wirausaha dan strategi kompetitif dalam meningkatkan kinerja dapat didukung oleh adanya kapabilitas dinamis dan kemampuan menghadapi ketidakpastian lingkungan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi wirausaha dan strategi kompetitif terhadap kinerja usaha pada UMKM makanan dan minuman di Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan pemodelan struktural. Sebanyak 675 UMKM menjadi populasi dalam penelitian ini. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah UMKM

makanan dan minuman di Kota Malang yang telah berdiri minimal selama 2 tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan jenis purposive sampling dan diperoleh 83 UMKM sebagai sampel penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu statistik deskriptif dengan *software* SPSS 17.0 dan statistik inferensial dengan menggunakan *software* WarpPLS 5.0 dimana kedua *software* merupakan versi *trial*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh terhadap kinerja usaha dan strategi kompetitif. strategi kompetitif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja usaha dan secara signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja usaha. Kapabilitas dinamis dapat meningkatkan kinerja usaha secara langsung akan tetapi tidak dapat memperkuat hubungan antara orientasi wirausaha dan strategi kompetitif. Selanjutnya ketidakpastian lingkungan diketahui dapat menjadi pendukung hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha.

Kata Kunci: Orientasi Wirausaha, Strategi Kompetitif, Kapabilitas Dinamis, Ketidakpastian Lingkungan, Kinerja Usaha.

repository.ub.ac.id

Risna Fitria Yorshela. 145100301111089. *Analysis of the Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Strategies on the Performance of Agro-Industry Micro, Small and Medium Enterprises (Case Study of Agroindustry UMKM in Malang City, East Java)*. TA. Supervisor: Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS.

SUMMARY

One of the phenomena occurring in the business world today is sharpening the lightning between businesses. Increase the number of superior compared to existing competition, which is a competitive strategy that can be done. At present one of the businesses that is mostly found is Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). Malang is one of the regions in East Java that has a large number of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) for the food sector for entrepreneurs to achieve excellence in order to maintain their business. Competitive advantage can be achieved with good business performance. In improving performance, efforts are needed to choose the right strategy, one of which is by combining technology and competitive strategies. Competitive communication and strategy capabilities can be supported by the presence of dynamic capabilities and the ability to face environmental uncertainty. The purpose of this study was to determine the effect of entrepreneurship and competitive strategies on business performance in food and beverage MSMEs in Malang City.

This study uses structural modeling. A total of 675 MSMEs became the population in this study. The sample used in this study is food and beverage MSME in Malang City which has stood for at least 2 years. The sampling technique uses non-probability sampling with the type of purposive sampling and obtained 83 MSMEs as samples of this study. Data collection is done by distributing questionnaires, interviews, and observations. Data analysis techniques used are descriptive

statistics with SPSS 17.0 software and inferential statistics using WarpPLS 5.0 software where both software are trial versions.

The results show that entrepreneurial orientation influences business performance and competitive strategies. Competitive strategies directly affect business performance and have a significant indirect effect on the relationship between entrepreneurial orientation and business performance. Dynamic capability can improve business performance directly but cannot strengthen the relationship between entrepreneurial orientation and competitive strategy. Furthermore, environmental uncertainty is known to be a supporter of the relationship between competitive strategy and business performance.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Competitive Strategy, Dynamic Capability, Environmental Uncertainty, Business Performance.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala rahmat dan hidayah-Nya, hingga penyusun dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini yang berjudul “Analisis Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Strategi Kompetitif terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Agroindustri (Studi Kasus UMKM Agroindustri di Kota Malang)”. Pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi kepada penyusun.
2. Bapak Dr. Sucipto, STP, MP., selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya.
3. Bapak Ir. Usman Effendi, MS dan Ibu Dhita Morita Ikasari, STP, M.Sc selaku dosen penguji atas segala kritik dan saran yang membangun.
4. Seluruh UMKM olahan apel di Kota Batu yang sudah bersedia memberikan waktu dan informasi kepada penyusun.
5. Kedua orang tua penyusun Rahmat Roy dan Rosdiani, kakak Rizal Kurniadi dan Risiko Riandi yang selalu memberikan doa, semangat, motivasi, dan bantuan kepada penyusun.
6. Sahabatku dari maba yaitu Jauharotul Fa'idah dan Nisaul Karima atas semangat, doa, dan telah setia menjadi tempat berbagi bagi penyusun dari maba hingga TA ini selesai.
7. Keluarga Gresikku Mutiara Sinanrya, Vitra, dan Riska yang tidak pernah bosan memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan TA ini.
8. Teman-teman TIP 2014 dan seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian TA ini.

repository.ub.ac.id

Menyadari adanya keterbatasan pengetahuan, referensi, dan pengalaman, penyusun mengharapkan saran dan masukan demi lebih baiknya Tugas Akhir ini. Akhirnya harapan penyusun semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi penyusun maupun semua pihak yang membutuhkan.

Malang,
Penyusun,

Risna Fitria Yorshela

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TA	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Manajemen Strategi	5
2.2 Orientasi Kewirausahaan.....	6
2.3 Strategi Kompetitif	7
2.4 Kapabilitas Dinamis	9
2.5 Ketidakpastian Lingkungan.....	11
2.6 Kinerja Usaha.....	12
2.7 Usaha Mikro Kecil dan Menengah	13

2.8 Partial Least Square (PLS).....	15
2.9 Penelitian Terdahulu	16
BAB III METODE PENELITIAN.....	21
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	21
3.2 Penentuan Populasi dan Sampel	21
3.2.1 Populasi.....	21
3.2.2 Sampel	21
3.3 Prosedur Penelitian	22
3.3.1 Survei Pendahuluan	24
3.3.2 Studi Literatur	24
3.3.3 Identifikasi dan Perumusan Masalah	25
3.3.4 Identifikasi Variabel.....	25
3.3.5 Pengembangan Model Struktural dan Hipotesis ..	29
3.4 Penyusunan Instrumen Penelitian	30
3.5 Pengujian Instrumen Penelitian	31
3.6 Teknik Pengumpulan Data	32
3.7 Teknik Analisis Data.....	33
3.7.1 Analisis Deskriptif	33
3.7.2 Analisis Inferensial	33
3.7.2.1 Evaluasi Goodness of Fit	34
3.7.2.2 Pengujian Hipotesis	35
3.8 Interpretasi Hasil dan Pembahasan.....	36
3.9 Kesimpulan dan Saran	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1 Gambaran Lokasi Penelitian.....	37
4.2 Karakteristik Responden.....	38

4.3 Hasil Uji Validitas, Reliabilitas, dan Linieritas	40
4.3.1 Hasil Uji Validitas	40
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	42
4.3.3 Hasil Uji Linieritas	43
4.4 Deskripsi Variabel Penelitian	43
4.4.1 Deskripsi Variabel Orientasi Wirausaha	44
4.4.2 Deskripsi Variabel Kapabilitas Dinamis	45
4.4.3 Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan.....	47
4.4.4 Deskripsi Variabel Strategi Kompetitif	49
4.4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Usaha	51
4.5 Hasil Analisis Inferensial.....	53
4.5.1 Hasil Evaluasi Goodness of Fit	53
4.5.1.1 Outer Model Reflektif	53
4.5.1.2 Outer Model Formatif.....	57
4.5.1.3 Inner Model	58
4.5.2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	60
4.5.2.1 Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	60
4.5.2.2 Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Kapabilitas Dinamis	61
4.5.2.3 Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Ketidakpastian Lingkungan	62
4.5.2.3 Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Strategi Kompetitif	63
4.5.2.5 Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Kinerja Usaha.....	64
4.5.3 Evaluasi Model Struktural.....	65

4.5.4 Pembahasan	68
4.5.4.1 Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja Usaha	68
4.5.4.2 Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Strategi Kompetitif	69
4.5.4.3 Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap Kinerja Usaha	70
4.5.4.4 Pengaruh Strategi Kompetitif dalam Memediasi Hubungan Orientasi Wirausaha dan Kinerja Usaha	71
4.5.4.5 Pengaruh Kapabilitas Dinamis dalam Memoderasi Hubungan Orientasi Wirausaha terhadap Strategi Kompetitif	72
4.5.4.6 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dalam Memoderasi Hubungan Strategi Kompetitif dan Kinerja Usaha	73
4.6 Implikasi Manajerial	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	81

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel Laten dan Indikator Penelitian.....	26
Tabel 3.2. Nilai Skor Skala Likert.....	31
Tabel 3.3. Rentang Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	32
Tabel 4.1. Gambaran Umum Responden	38
Tabel 4.2. Profil UMKM di Kota Malang	40
Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas	41
Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas	42
Tabel 4.5. Hasil Uji Linieritas	43
Tabel 4.6. Kriteria Tanggapan Responden	44
Tabel 4.7. Tanggapan Responden terhadap Orientasi Wirausaha.....	45
Tabel 4.8. Tanggapan Responden terhadap Kapabilitas Dinamis	46
Tabel 4.9. Tanggapan Responden terhadap Ketidakpastian Lingkungan.....	47
Tabel 4.10. Tanggapan Responden terhadap Strategi Kompetitif	49
Tabel 4.11. Tanggapan Responden terhadap Kinerja Usaha .	52
Tabel 4.12. Hasil Perhitungan Manual Penilaian Kinerja.....	53
Tabel 4.13. Hasil Validitas Konvergen	54
Tabel 4.14. Nilai <i>Loading</i> dan <i>Cross Loading</i>	56
Tabel 4.15. Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	57
Tabel 4.16. Hasil <i>Significance Weight</i>	58
Tabel 4.17. Nilai <i>R-Square</i>	59
Tabel 4.18. Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Orientasi Wirausaha	60

Tabel 4.19. Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Kapabilitas Dinamis61

Tabel 4.20. Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Ketidakpastian Lingkungan.....62

Tabel 4.21. Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Strategi Kompetitif63

Tabel 4.22. Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Kinerja Usaha.....64

Tabel 4.23. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung66

Tabel 4.24. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung66

Tabel 4.25. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Moderasi.....67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Diagram Alir Prosedur Penelitian	23
Gambar 3.2. Model Struktural.....	30
Gambar 4.1. Hasil Diagram Konstruk WarpPLS 5.0	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Diagram Jalur	95
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian	96
Lampiran 3. Identitas Responden	103
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian	112
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas	113
Lampiran 6. Hasil Uji Reliabilitas	121
Lampiran 7. Hasil Uji Linieritas	122
Lampiran 8. Perhitungan Manual Penilaian Kinerja UMKM...	124
Lampiran 9. Hasil Pengujian Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Composite Reliability.....	128
Lampiran 10. Indikator Weight.....	132
Lampiran 11. Output Pengaruh Variabel.....	134

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kondisi bisnis yang makin dinamis menjadi tantangan tersendiri bagi suatu usaha untuk dapat bertahan dan berkembang. Salah satu fenomena yang terjadi di dunia bisnis saat ini adalah makin tajamnya persaingan antar usaha. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat bersaing menjadi lebih unggul dibanding pesaingnya dengan memilih strategi yang tepat. Salah satu strategi bersaing yang dapat dilakukan adalah dengan memiliki suatu aset yang unggul dibandingkan pesaing yang ada. Menurut Absah (2008) perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis. Dengan memiliki aset-aset strategis diharapkan suatu usaha dapat mencapai keunggulan bersaing yang ideal dalam dunia bisnis. Saat ini salah satu pelaku bisnis yang banyak ditemui adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Malang merupakan salah satu daerah di Jawa Timur yang memiliki jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang cukup banyak terutama dibidang pangan sehingga para pelaku bisnis tersebut dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar dapat mempertahankan usahanya.

Persaingan bisnis identik dengan keunggulan bersaing dimana untuk meningkatkan keunggulan bersaing maka suatu usaha harus berwawasan wirausaha. Orientasi kewirausahaan (EO) dapat mempengaruhi tingkat kinerja usaha dimana dengan adanya kemampuan manajemen ini suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya aset finansial, fisik, SDM, dan kapabilitas sebaik mungkin. Hal ini selaras dengan pernyataan Shan et al (2015) yang menyatakan orientasi wirausaha memiliki hubungan dengan kinerja organisasi dimana perusahaan dengan penerapan orientasi wirausaha yang kuat

memiliki kinerja yang jauh lebih baik daripada perusahaan yang tidak mengadopsi orientasi wirausaha. Zehir et al (2015) menyatakan untuk menghadapi persaingan bisnis yang ketat dan meningkatkan nilai dibanding pesaing maka suatu usaha harus memiliki keunggulan kompetitif. Oleh karena itu mengintegrasikan orientasi kewirausahaan dan strategi kompetitif diharapkan dapat meningkatkan kinerja usaha.

Orientasi kewirausahaan dan strategi kompetitif secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi/usaha. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Perlina dan Esteban (2017) bahwa strategi kompetitif menjadi kesetimbangan antara orientasi wirausaha dan kinerja usaha. Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi (Mahsun dkk, 2013). Strategi kompetitif merupakan langkah strategis untuk dapat memiliki keunggulan bersaing serta merupakan upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar sasaran dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan bersaing tersebut.

Dunia bisnis saat ini cenderung mengalami pergeseran yang cepat sehingga sulit untuk memprediksi sesuatu secara akurat sehingga dibutuhkan jembatan dari informasi yang menyangkut lingkungan yaitu ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan diketahui dapat mendukung hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha. Hal ini didukung oleh pernyataan Perlina (2017), yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki peran yang luar biasa dalam pengembangan orientasi kewirausahaan. Perlina (2017) juga menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan secara positif memoderasi hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha. Ketidakpastian lingkungan erat kaitannya dengan dinamisme bisnis dimana usaha dituntut untuk mampu memprediksi hal-hal dimasa yang akan datang. Dalam menghadapi dinamisme tersebut maka suatu usaha harus mengadopsi kemampuan dinamis untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat.

Kapabilitas dinamis juga diketahui dapat mempengaruhi kinerja usaha dengan mendukung hubungan antara orientasi wirausaha dan strategi kompetitif. Hal ini didukung oleh pernyataan Pezeshkan et al (2015) bahwa terdapat hubungan positif antara kapabilitas dinamis dan kinerja usaha. Wu (2010) menyatakan bahwa dalam lingkungan yang memiliki volatilitas tinggi, kapabilitas dinamis secara efektif meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut Teece (2014) kapabilitas dinamis adalah kunci untuk mendapatkan kinerja superior terutama di lingkungan yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, kapabilitas dinamis memungkinkan terciptanya keunggulan kompetitif baru yang dengan demikian dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka perlu dilakukan adanya kajian lanjutan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel diatas terhadap kinerja UMKM di Kota Malang.

1.2 Perumusan Masalah

Adapun berdasarkan penjelasan latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja usaha?
2. Apakah orientasi kewirausahaan mempengaruhi strategi kompetitif?
3. Apakah strategi kompetitif mempengaruhi kinerja usaha?
4. Apakah strategi kompetitif dapat memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja usaha?
5. Apakah kapabilitas dinamis memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan strategi kompetitif?
6. Apakah ketidakpastian lingkungan memoderasi hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan:

1. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha
2. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi kompetitif
3. Pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja usaha
4. Pengaruh strategi kompetitif dalam memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja usaha
5. Pengaruh kapabilitas dinamis dalam memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan strategi kompetitif
6. Pengaruh ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha.

1.4 Manfaat

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan terkait bidang keilmuan agroindustri dan diharapkan dapat menjadi salah satu referensi untuk kepentingan akademis dan penelitian selanjutnya

2. Bagi usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumber informasi terkait variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja UMKM di Kota Malang.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis pada prinsipnya merupakan pengambilan keputusan yang akan menentukan apakah suatu organisasi itu unggul, dapat bertahan hidup, atau menghadapi kegagalan (Aulia dan Andri, 2012). Menurut Yunus (2016) manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan. Manajemen strategis juga didefinisikan sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Persaingan dalam dunia bisnis tidak dapat dihindari. Dengan persaingan, perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman baik berasal dari dalam maupun luar. Untuk menghadapi fakta ini, perusahaan membutuhkan strategi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing melampaui kompetitor. Hasil yang nyata dari strategi perusahaan adalah berupa kinerja perusahaan. Tingkat keberhasilan dari strategi perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar peningkatan kinerja perusahaan yang dapat dicapai oleh perusahaan tersebut. Untuk dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang superior dapat dicapai dengan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai kompetensi perusahaan yang membedakannya dari kompetitor, hal tersebut memberikan perusahaan memiliki keunggulan di pasar (Paulus dan Devie, 2013). Keunggulan bersaing diperoleh dengan menawarkan nilai konsumen yang lebih besar, baik harga yang lebih rendah atau dengan memberikan keuntungan lebih besar

repository.ub.ac.id

dan layanan yang membenarkan harga yang lebih tinggi (Kusuma dan Devie, 2013).

2.2 Orientasi Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah suatu proses kreativitas dan inovasi yang mempunyai resiko tinggi untuk menghasilkan nilai tambah bagi produk yang bermanfaat bagi masyarakat dan mendatangkan kemakmuran bagi wirausahawan. Kewirausahaan merupakan kemampuan melihat dan menilai peluang bisnis serta kemampuan mengoptimalkan sumberdaya dan mengambil tindakan dan risiko dalam rangka mesukseskan bisnisnya (Siswoyo, 2009). Menurut Lukiastuti (2012) Lumpkin dan Dess telah membuat perbedaan antara konsep kewirausahaan (entrepreneurship) dan orientasi wirausaha (entrepreneurial orientation). Kewirausahaan dikaitkan dengan pemain bisnis baru dan sangat berkaitan dengan jenis usaha apa yang akan dimasuki sementara orientasi wirausaha dikaitkan dengan proses kewirausahaan dan sangat berkenaan dengan langkah yang akan dilakukan untuk membuat usaha-usaha baru berhasil. Sedangkan Menurut Mawu dkk (2016) Orientasi wirausaha menggambarkan tujuan dari suatu perusahaan untuk digabungkan dalam kesempatan membuka pasar baru dan pembaruan dari operasi pasar yang sudah ada. Orientasi kewirausahaan menekankan pada semangat untuk menciptakan usaha baru sebagai penyegaran dari kemacetan usaha, yang sering mengiringi pada langkah awal inovasi.

Orientasi kewirausahaan sebaiknya dimiliki oleh wirausahawan. Wirausahawan yang memiliki orientasi wirausaha yang tinggi akan mampu bersaing dalam ketatnya pasar global (Susanti, 2013). Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat akan memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi lebih kuat dibandingkan perusahaan lain. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat, akan lebih berani untuk mengambil risiko, dan tidak Cuma bertahan pada strategi masa lalu. Pada lingkungan yang dinamis seperti saat ini, orientasi kewirausahaan jelas merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan (Kumalaningrum, 2012).

Orientasi kewirausahaan merupakan salah satu faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan suatu bisnis. Sebuah perusahaan yang memiliki konsep orientasi kewirausahaan akan cenderung melakukan usahanya lebih baik dibanding dengan perusahaan yang mengadopsi orientasi konservatif. Orientasi Kewirausahaan merupakan suatu fenomena organisasi yang mencerminkan kemampuan manajerial mereka, sebagaimana perusahaan memulai untuk berinisiatif dan mengubah tindakan kompetitif mereka sehingga dapat menguntungkan bisnis yang dijalankannya (Quantananda, 2015). Orientasi kewirausahaan (entrepreneurial orientation) dapat merupakan sebuah cara untuk melihat bagaimana pihak manajemen perusahaan dapat mengeksplorasi peluang-peluang yang ada dimana orientasi semacam ini terbentuk oleh tiga dimensi, yaitu kemampuan berinovasi (innovativeness), proaktif (proactivity) dan kecenderungan untuk mengambil risiko (propensity for risk taking). Melalui investigasi orientasi wirausaha perusahaan, kita dapat menjelaskan adanya proses manajerial yang memungkinkan perusahaan bisa mencapai posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya, karena orientasi wirausaha memfasilitasi tindakan perusahaan untuk bertindak berdasarkan tanda-tanda awal yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Lukiastuti, 2012).

2.3 Strategi Kompetitif

Strategi adalah pendekatan umum bersifat jangka panjang untuk mempertahankan hidupnya suatu organisasi melalui meningkatkan daya saing secara berkelanjutan (Usman dan Nuryadin, 2013). Menurut Lucyanda dan Ade (2012) strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga, yang melibatkan serangkaian kegiatan yang berbeda. Secara eksplisit Irawan (2017) mendefinisikan strategi sebagai rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan.

Strategi Kompetitif adalah pencapaian kompetitif yang diidamkan dalam industri, tempat dimana industri tersebut berada. Strategi Kompetitif erat kaitannya dengan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah hal yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lain dan memberi ciri khas bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen. Inti dari perumusan strategi adalah menentukan bagaimana perusahaan kita akan berbeda dengan perusahaan lain (Irawan, 2017). Menurut Vijande et al (2012) strategi kompetitif digunakan untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing dengan kondisi pasar yang ada dengan mempertimbangkan sumber daya organisasi dan kemampuan yang ada.

Ada beberapa dimensi strategi kompetitif bagi perusahaan manufaktur untuk memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan yang dinamis yaitu: kualitas, ongkos yang rendah, dan penyerahan order yang tepat waktu (Mustajib, 2010). Menurut Vijande et al (2012) strategi merupakan rangkaian kegiatan yang konsisten yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dimana dapat dengan menerapkan konsep biaya rendah atau diferensiasi. Pada penelitian ini konsep dimensi strategi kompetitif yang digunakan adalah konsep biaya rendah tanpa adanya strategi diferensiasi. Terdapat tiga strategi generik yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan antara lain (Lucyanda dan Ade, 2012):

1. Strategi *cost leadership (low cost)* adalah suatu kumpulan yang terintegrasi dari tindakan yang diambil untuk memproduksi suatu produk atau jasa dengan bentuk yang bisa diterima oleh konsumen pada harga yang paling rendah, dibandingkan dengan pesaing
2. Strategi diferensiasi adalah strategi di mana perusahaan berusaha unik dalam industrinya di sepanjang dimensi yang secara umum dihargai oleh konsumen
3. Strategi fokus menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri.

Menurut Ortega (2010) strategi kompetitif secara umum dan taktik kompetitif secara khususnya dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja perusahaan. Strategi

bersaing secara independen atau kombinasi dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Strategi bersaing akan dipengaruhi oleh sumber daya dan kemampuan perusahaan, dan semakin banyak sumber daya yang dimiliki perusahaan, maka semakin besar kemampuan yang dimiliki untuk mengembangkan strategi bersaing yang memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Dalam menerapkan strategi kompetitif Acquaah dan Masoud (2008) menyatakan bahwa mengkombinasikan beberapa bagian strategi kompetitif dapat lebih menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan yang menerapkan strategi kombinasi dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada perusahaan yang menerapkan strategi tunggal.

2.4 Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas Dinamis didefinisikan dari dua suku kata, yaitu kapabilitas dan dinamis. Istilah dinamis menunjukkan kapasitas untuk memperbarui kompetensi kompetensi untuk mencapai kesesuaian dengan perubahan lingkungan bisnis; tanggapan tertentu diperlukan ketika laju perubahan teknologi cepat, dan kompetisi mendatang dan kondisi pasar sulit ditentukan. Istilah kapabilitas menekankan aturan kunci dari manajemen dalam beradaptasi, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi secara tepat ketrampilan-ketrampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional untuk menyesuaikan dengan persyaratan perubahan lingkungan (Sriwidadi, 2014). Kapabilitas dinamis memberikan gambaran bagaimana kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan dari luar dengan teras beradaptasi dan berinovasi namun kehidupan perusahaan harus secara bersamaan memperhatikan daya saing dan keuntungan dan keberlangsungan hidup usaha jangka pendek dan jangka panjang (Kristinawati dan Jann, 2017).

Menurut Bondan dan Ali (2017) kapabilitas dinamis merupakan suatu konsep penyempurnaan paradigma resource based-value (RBV). RBV dianggap terlalu statis, fokus pada

akumulasi sumber daya dan mengabaikan lingkungan eksternal yang sangat dinamis. Proeller *et al* (2014) menganggap bahwa RBV tidak dapat menjelaskan dengan baik bagaimana sekelompok sumber daya yang bersifat VRIN (*valuable, rare, inimitable* dan *non-substituable*) dapat dirubah menjadi suatu keunggulan kompetitif. RBV dianggap hanya bertumpu pada sumber daya yang bersifat fungsional, seperti ketrampilan teknik atau pemasaran dari pegawai, dan mengabaikan sumberdaya infrastruktur, seperti karakter operasional yang cocok bagi organisasi. Dalam situasi yang melibatkan lingkungan dinamis dan cepat berubah, konsep kapabilitas dinamis menjelaskan daya saing perusahaan secara lebih efektif dibandingkan RBV. Konsep kapabilitas dinamis meneliti atribut, originasi, proses, pengaruh, dan kontribusi kemampuan dinamis dan kemampuan dinamis dianggap dapat meningkatkan keunggulan kompetitif (Lin dan Lei, 2014).

Perusahaan yang mengadopsi kapabilitas dinamis mampu menunjukkan *responsiveness* secara terus menerus melalui inovasi produk yang cepat dan fleksibel dengan kapasitas dan kemampuan manajerial yang bisa mengelola kompetensi internalnya, di mana mereka mendefinisikannya sebagai kapabilitas dinamis. Istilah dinamis menekankan pada kapasitas untuk memperbaharui kompetensi dalam rangka untuk mendapatkan kesesuaian dengan perubahan dan dinamika lingkungan (Pinarja dkk, 2015). Menurut Sudrajat (2013) kapabilitas dinamik dapat dianalisis dengan tiga elemen utama, yaitu *adaptive capabilities*, *absorptive capabilities*, dan *innovative capabilities*. Kemampuan adaptif (*adaptive capabilities*) adalah kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan pasar yang sedang berkembang, termasuk kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi lingkup produk-pasar mereka untuk merespons peluang eksternal, memindai pasar, memantau pelanggan dan pesaing serta mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan pemasaran, dan untuk merespons perubahan kondisi pasar secara cepat. *Absorptive capabilities* merupakan kemampuan perusahaan dalam mengenali nilai informasi baru eksternal, memahaminya, dan memanfaatkannya untuk tujuan komersial.

Innovative capability merupakan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk dan atau pasar baru, melalui penyesuaian orientasi inovasi yang strategis dengan proses dan perilaku inovatif.

2.5 Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan merupakan ketidakmampuan untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari keputusan-keputusan yang diambil sehingga besar atau kecil kerugian yang diderita akibat kesalahan dalam mengambil keputusan tidak dapat diidentifikasi secara jelas serta ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan pada berbagai tingkat keyakinan tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu keputusan yang diambil (L Azhar, 2013). Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat (Kartika, 2010).

Ketidakpastian Lingkungan didefinisikan sebagai faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi dan berpotensi mengganggu kinerja organisasi bila organisasi tidak mampu beradaptasi dengan baik terhadap laju perubahan maupun dinamikanya (Asroel, 2016). Menurut Kartika (2010) Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan, yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan. Ketidakpastian lingkungan secara langsung mempengaruhi perilaku pembuatan keputusan orang-orang dalam organisasi. Oleh karena itu para pejabat dalam organisasi pemerintahan harus mampu memprediksi apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang yang bisa membawa dampak terhadap perusahaan (Apriliani dkk, 2017).

Menurut Liu (2017) Ketidakpastian lingkungan secara positif mempengaruhi kinerja organisasi dan hubungan antara

jaringan eksternal organisasi dan peluang pasar yang ada. Ketidakpastian lingkungan adalah variabel kunci dalam teori organisasi, dan telah dikonseptualisasikan sebagai konstruk tiga dimensi yaitu heterogenitas, dinamisme, dan persaingan (*hostility*). Dimensi heterogenitas terkait dengan keragaman lingkungan seperti orientasi produksi dan pemasaran. Dimensi dinamisme menekankan pada ketidakstabilan lingkungan. Tingkat perubahan lingkungan yang tinggi mengharuskan para manajer puncak untuk menerapkan strategi dan taktik baru secara kontinu. Dimensi persaingan dikaitkan dengan tingkat ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungan (Yayla dan Qing, 2012).

2.6 Kinerja Usaha

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai (Kristiyanti, 2012). Pramudito dan Askar (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengantujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati (Rahmasari, 2011). Menurut Kristiyanti (2012) kinerja organisasi bersifat multidimensional. Dalam arti, tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan

repository.ub.ac.id

tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis organisasi yang ada.

Pengukuran kinerja adalah alat yang menggambarkan peningkatan organisasi karena tidak mungkin setiap organisasi berjalan efektif tanpa adanya pengukuran kinerja (Balaboniene dan Giedre, 2015). Umumnya indikator pengukuran kinerja dibedakan menjadi ukuran kinerja finansial dan kinerja non-finansial. Kinerja nonfinansial dilakukan dengan mengukur sasaran usaha, seperti kepuasan dan tingkat keberhasilan yang bisa dicapai oleh para pemilik sedangkan kinerja finansial mengukur berdasarkan pertumbuhan penjualan usaha (Lukiastuti, 2012). Menurut indikator seperti ROA (Return on Asset) dan ROE (Return on Equity) adalah ukuran kinerja berbasis akuntansi, sedangkan indikator seperti Tobin's Q dan MBVR menunjukkan ukuran kinerja berdasar pasar saham dari suatu usaha (Chaudhuri et al, 2016).

2.7 Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Definisi UMKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 yaitu sebuah usaha ekonomi produktif yang dijalankan perseorangan maupun badan usaha yang memiliki kekayaan bersih dan hasil penjualan tertentu, sehingga dimasukkan dalam kriteria UMKM. Sementara definisi UMKM menurut Departemen Perindustrian dan Perdagangan, UMKM merupakan kelompok industri kecil modern, industri tradisional, dan industri kerajinan yang mempunyai investasi modal untuk peralatan produksi lebih kecil dari 70 juta dan usahanya dimiliki WNI (Warga Negara Indonesia) (Winata dan Dhyah, 2013). Pengembangan sektor Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) memberikan makna tersendiri pada usaha peningkatan pertumbuhan ekonomi serta dalam usaha menekan angka kemiskinan suatu negara. Pada tahun 2011-2012, walau sumbangannya dalam output nasional (PDB) hanya sebesar 57,94 persen, namun UMKM memberi kontribusi sebesar 99,9 persen dalam jumlah badan usaha di Indonesia serta mempunyai andil 97,24 persen dalam penyerapan tenaga kerja (Wibowo dkk, 2015). Data BPS tahun 2014, menunjukkan jumlah usaha mikro tahun 2013 sebanyak

2.887.015 usaha kecil sebanyak 531.351 dan UMKM menyumbang 55% PDB. (Sudarto et al. 2013).

Menurut usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang No. 20 Tahun 2008. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang. Berdasarkan UU No 20 Tahun 2008 ini, pengelompokan Usaha Mikro Kecil dan Menengah dibagi menjadi beberapa kategori

Kota Malang merupakan salah satu daerah di Jawa Timur yang memiliki jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang cukup banyak. Salah satu jenis UMKM di Kota Malang yang saat ini banyak menarik perhatian masyarakat adalah UMKM yang bergerak di bidang makanan dan minuman. Maraknya jenis UMKM tersebut dilatar belakangi karena Kota Malang dikenal memiliki sumberdaya lokal yang beragam yang berpeluang untuk menjadi komoditas pangan unggulan. Menurut Kanita (2014) Industri makanan dan minuman sebagai salah satu industri yang memberikan kontribusi tertinggi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sektor Industri pengolahan Indonesia. Pada tahun 2012, industri makanan dan minuman berkontribusi sebesar 7,14% terhadap PDB sektor industri pengolahan Indonesia, dengan angka pertumbuhan yang terus meningkat setiap tahunnya.

2.8 Partial Least Square (PLS)

PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian, yaitu suatu teknik modeling statistika yang merupakan kombinasi dari analisis *principal component*, analisis regresi dan analisis path (Joko, 2010). Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. PLS bersifat *predictive model* yaitu dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten dan sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formantif (Natalia dan Mumuh, 2014).

Adapun variabel penelitian yang dapat digunakan dalam analisis menggunakan metode Partial Least Square diantaranya adalah variabel independen, variabel dependen, variabel intervening/mediator, dan variabel moderator. Menurut Hartanto (2014) Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat), sedangkan variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi adanya variabel bebas. Variabel Intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela / antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Mahendra dkk (2012) menjelaskan bahwa variabel moderator adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dan variabel dependen.

PLS terdiri dari dua pengujian, pertama adalah pengujian model pengukuran (*outer model*) yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara indikator dengan konstraknya. *Outer model* terdiri dari tiga pengujian, yaitu uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Kedua

repository.ub.ac.id

adalah pengujian model struktural (*inner model*) yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dan melihat seberapa besar pengaruh antara variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam *Partial Least Square* (PLS) meliputi:

1. Merancang Model Struktural (*inner model*)
2. Merancang model pengukuran (*outer Model*)
3. Mengkonstruksi diagram jalur
4. Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan
5. Estimasi : Koef Jalur, *Loading* dan *Weight*
6. Evaluasi *Goodness of Fit*
7. Pengujian Hipotesis

2.9 Penelitian Terdahulu

Engelen et al (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan dan salah satu aspek kapabilitas dinamis terhadap kinerja. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data usaha kecil dan menengah di Jerman. Penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan yang mengadopsi orientasi wirausaha dapat mencapai kinerja superior karena dapat memanfaatkan peluang pasar dengan baik. Dalam penelitian ini aspek kapabilitas dinamis yang digunakan berupa absorptive capacity karena peneliti menyatakan bahwa salah satu bagian dari kapabilitas dinamis adalah absorptive capacity. Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha. Selain itu penelitian ini menyatakan bahwa absorptive capacity memiliki hubungan yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja usaha.

Vazquez et al (2016) melakukan penelitian terkait pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pemasaran terhadap kinerja beberapa usaha di Spanyol. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa orientasi wirausaha secara positif mempengaruhi keuntungan finansial usaha yang menjadi salah satu tolok ukur peningkatan kinerja. Hasil selanjutnya

menjelaskan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh terhadap orientasi pasar dimana dengan mengintegrasikan kedua variabel tersebut dapat meningkatkan kinerja jauh lebih baik. Peneliti berpendapat bahwa dalam jangka panjang penerapan orientasi wirausaha saja dirasa kurang cukup untuk mencapai kinerja superior sehingga diperlukan variabel lain yang dapat mendukung hubungan orientasi wirausaha dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan Zehir et al (2015) bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi wirausaha, strategi diferensiasi, dan inovasi terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan 331 usaha yang ada di Turki. Peneliti menyatakan strategi diferensiasi merupakan salah satu jenis strategi kompetitif. Dalam penelitian ini variabel strategi diferensiasi dan inovasi merupakan variabel mediator hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja. Orientasi wirausaha dalam penelitian ini terdiri dari beberapa indikator yaitu innovativeness, proactiveness, risk taking, competitive agresiveness, dan autonomy. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa dalam hubungan langsung antara tiga indikator orientasi wirausaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut berbeda ketika strategi diferensiasi dan inovasi diterapkan sebagai variabel mediator, seluruh indikator orientasi wirausaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Peneliti menyatakan bahwa hubungan orientasi wirausaha dan kinerja dapat dimediasi oleh variabel lain yang bisa bersifat internal maupun eksternal.

Perlines (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan dan strategi kompetitif terhadap kinerja. Peneliti menyatakan bahwa orientasi wirausaha merupakan indikator penting kesuksesan bisnis dan strategi kompetitif jelas mempengaruhi kinerja perusahaan dengan menghasilkan keunggulan kompetitif. Pertama hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi wirausaha dapat menjelaskan kinerja bisnis. Dari tiga indikator orientasi wirausaha, indikator inovasi menjadi yang terpenting dimana inovasi membawa perusahaan untuk mendapatkan produk baru, teknik baru, dan teknologi baru. Kedua hasil penelitian ini menjelaskan bahwa strategi kompetitif memiliki efek mediasi

terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja. Dari empat dimensi strategi kompetitif, diferensiasi, inovasi, dan layanan pemasaran menjadi efek dominan dalam memediasi orientasi wirausaha dan kinerja.

Perlines et al (2017) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi wirausaha, strategi kompetitif, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan sebanyak 174 jenis usaha di Spanyol. Peneliti menyatakan bahwa orientasi wirausaha merupakan indikator keberhasilan bisnis. Hasil dari penelitian ini menjelaskan beberapa hal yaitu: (1) orientasi wirausaha secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja, (2) strategi kompetitif memiliki hubungan yang signifikan dalam memediasi hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja, (3) ketidakpastian lingkungan memiliki hubungan yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dan strategi kompetitif serta hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja.

Cui et al (2017) melakukan penelitian yang bertujuan untuk membuktikan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja dengan adanya variabel moderasi berupa absorptive capacity. Telah dijelaskan dalam literatur sebelumnya bahwa absorptive capacity termasuk dalam salah satu indikator kapabilitas dinamis. Peneliti menyatakan bahwa sebuah usaha dengan orientasi wirausaha yang tinggi dapat membantu usaha meningkatkan proses dan produk yang dihasilkan serta mengintegrasikan orientasi wirausaha dan kapabilitas dinamis untuk melakukan penelusuran eksternal merupakan suatu langkah strategis. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja dapat secara signifikan dimediasi oleh kapabilitas dinamis yang dalam hal ini berupa absorptive capacity.

Pratono dan Rusli (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk melihat pengaruh orientasi wirausaha, turbulensi lingkungan, dan kapabilitas marketing terhadap kinerja usaha. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif orientasi wirausaha terhadap kinerja serta peran kapabilitas pemasaran yang secara signifikan memediasi

hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja. Selain itu, dalam penelitian ini menyatakan bahwa turbulensi lingkungan juga berpengaruh signifikan sebagai moderator hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja. Selama turbulensi lingkungan rendah, orientasi wirausaha memiliki efek positif pada kinerja. Sebaliknya, turbulensi lingkungan yang besar membawa efek negatif pada hubungan orientasi wirausaha dan kinerja.

Pada penelitian Li et al (2009) dilakukan pengujian untuk membuktikan pengaruh orientasi wirausaha dan proses penciptaan pengetahuan terhadap kinerja usaha. Penelitian dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang diberikan kepada 165 usaha baru. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja usaha. Peneliti menjelaskan bahwa memiliki orientasi wirausaha bagi usaha baru dirasa sangat penting bagi keberhasilan usahanya karena orientasi wirausaha merupakan sarana penting untuk menemukan dan memanfaatkan peluang bisnis yang menguntungkan.

Ortega (2010) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja usaha di Spanyol serta untuk mengetahui efek moderasi dari kapabilitas teknologi pada hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja. Pada penelitian ini menggunakan dua indikator dari strategi kompetitif yaitu differensiasi dan cost leadership. Menurut peneliti differensiasi menekankan pada atribut dan segmen pasar khusus sedangkan cost leader berfokus pada pemilihan segmen pasar yang cenderung sempit dengan kecenderungan harga yang rendah. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa strategi kompetitif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan kapabilitas teknologi juga memiliki hubungan positif dalam memediasi kedua variabel tersebut.

Lin dan Lei (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari resource based-view (RBV) dan dynamic capability view (DCV) terhadap kinerja. Dimensi RBV yang digunakan dalam penelitian ini berupa VIRN (valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable) dan non VIRN. Pada hasil yang didapat peneliti menyatakan bahwa dengan

menggabungkan RBV dan DCV dapat menghasilkan integrasi terpadu dimana pencapaian keunggulan bersaing tidak hanya berdasarkan dimensi RBV namun juga dari pengembangan kapabilitas dinamis. Peneliti menyarankan untuk mempertimbangkan pemilihan kombinasi dimensi RBV dan DCV untuk menghasilkan kinerja yang efektif.

Moreno dan Jose (2008) melakukan penelitian terkait pengaruh orientasi wirausaha, strategi kompetitif dan lingkungan terhadap kinerja. Dimensi orientasi wirausaha yang diteliti meliputi innovativeness, proactiveness, dan risk taking sedangkan untuk dimensi strategi kompetitif meliputi peningkatan produksi dan peningkatan pemasaran. Indikator dari variabel lingkungan yang diteliti berupa hostility dan dinamisme. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa orientasi wirausaha memiliki pengaruh pada kinerja. Strategi kompetitif juga memiliki pengaruh sebagai mediator antara orientasi wirausaha dan kinerja meskipun hasil yang didapat tidak signifikan. Sedangkan lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan Lee dan Wenyi (2017) menjelaskan pengaruh orientasi wirausaha dan family governance terhadap kinerja beberapa jenis usaha di Taiwan. Peneliti menyatakan bahwa EO sebagai variabel independen yang menciptakan atau mempertahankan kinerja perusahaan. Hasil yang didapat menyatakan bahwa orientasi wirausaha berhubungan positif dengan kinerja perusahaan secara bersamaan dan berkesinambungan, dan hubungan positif tersebut meningkat saat family governance menjadi moderator pada hubungan dua variabel tersebut.

Tang dan Jintong (2012) melakukan penelitian terkait pengaruh orientasi wirausaha dan strategi terhadap kinerja usaha di China. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha. Dalam penelitian ini juga menjelaskan variabel strategi secara positif memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja usaha.

BAB III METODE PENELITIAN

1.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa UMKM produk makanan dan minuman di Kota Malang, Jawa Timur. Waktu penelitian dan pengolahan data dilakukan mulai bulan April hingga bulan Mei 2018. Pengolahan data dilakukan di Laboratorium Komputasi dan Analisis Sistem, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya.

3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah semua anggota dari objek yang ingin kita ketahui isinya. Populasi adalah konsep yang abstrak. Populasi harus didefinisikan secara jelas agar anggota dari populasi dapat ditentukan secara cermat (Eriyanto, 2011). Berdasarkan data yang didapat dari Dinas Perindustrian Kota Malang diketahui bahwa jumlah UMKM produk makanan dan minuman di Kota Malang sebanyak kurang lebih 1050 UMKM, namun hanya 675 UMKM yang masih aktif beroperasi. Oleh karena itu pada penelitian ini ukuran populasi yang digunakan sebesar 675 UMKM.

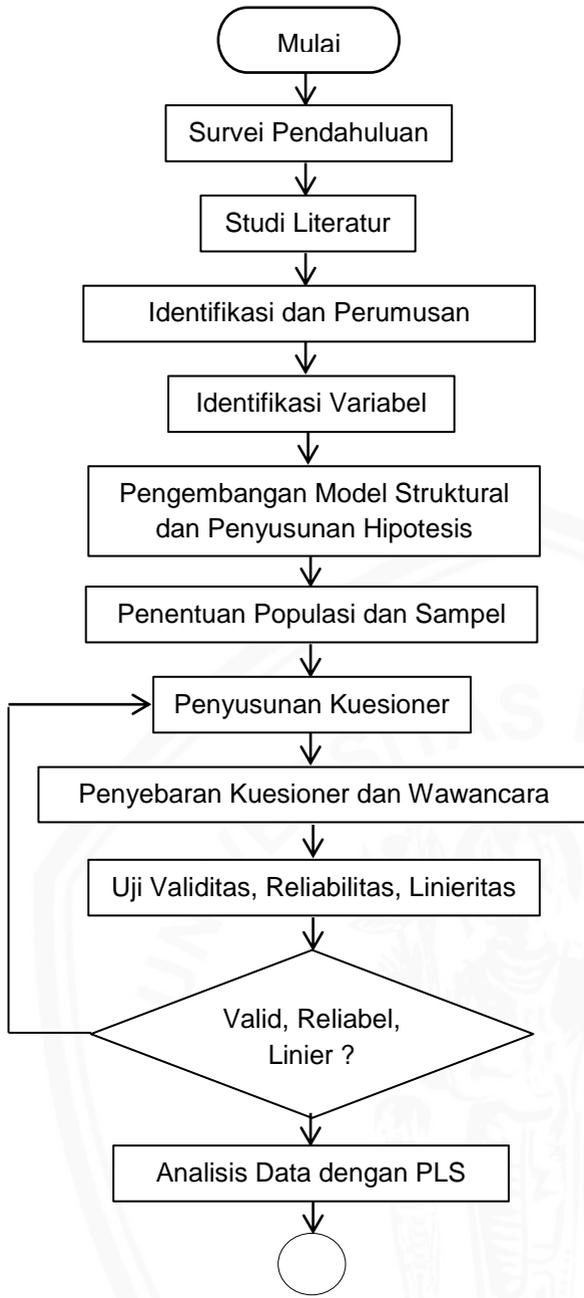
3.2.2 Sampel

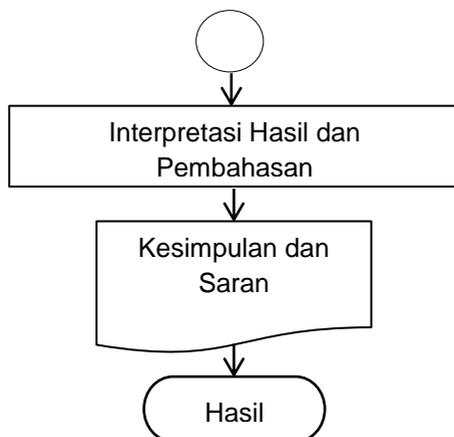
Sampel adalah bagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiono, 2008). Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah non-

probability sampling dengan jenis purposive sampling. Purposive sampling adalah sampel yang dipilih melalui kriteria tertentu oleh peneliti dimana sampel diambil dari orang-orang yang berasal dari kelompok spesifik, selanjutnya dicari, dan disampel (Swarjana, 2012). Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah UMKM produk makanan dan minuman di Kota Malang yang aktif dan telah berdiri selama minimal 2 tahun. Berdasarkan jumlah populasi sebesar 675 maka digunakan sejumlah 10% dari populasi sebagai sampel. Selain itu pada penelitian ini digunakan *allowance* sebesar 20% dari jumlah sampel sehingga didapatkan sejumlah 83 UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini. Responden pada penelitian ini adalah pemilik UMKM karena diasumsikan bahwa pemilik usaha adalah pihak yang mengetahui tingkat kinerja usahanya.

3.3 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan tahapan yang dilakukan pada penelitian yang dapat saling berhubungan untuk mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh orientasi wirausaha, strategi kompetitif, kapabilitas dinamis, dan ketidakpastiaan lingkungan terhadap kinerja usaha. Adapun tahapan pada penelitian ini dimulai dari survei pendahuluan dan studi literatur untuk mengidentifikasi masalah dan variabel yang akan diteliti. Selanjutnya dilakukan penentuan populasi dan sampel yang dilanjutkan dengan penyusunan kuesioner serta penyebarannya. Tahap selanjutnya adalah pengumpulan data dan dilakukan analisis data dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) kemudian pemaparan haasildan penarikan kesimpulan dan saran pada penelitian. Tahapan penelitian dapat dilihat pada **Gambar 3.1**





Gambar 3.1 Diagram Alir Prosedur Penelitian

3.3.1 Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dilakukan untuk mengetahui kondisi umum dari objek yang akan diteliti. Informasi kondisi yang diperoleh dapat digunakan sebagai acuan dalam mengidentifikasi permasalahan yang ada. Tahapan ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung dan wawancara di UMKM produk makanan dan minuman di Kota Malang, Jawa Timur.

3.3.2 Studi Literatur

Studi literatur digunakan sebagai cara untuk mendapatkan informasi tambahan serta landasan dalam penyelesaian masalah yang ada melalui pustaka terkait. Studi literatur dapat berasal dari jurnal, buku, atau artikel yang berkaitan dengan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja UMKM. Literatur yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teori mengenai orientasi wirausaha, strategi kompetitif, kapabilitas dinamis,

repository.ub.ac.id

ketidakpastian lingkungan, kinerja, dan metode yang digunakan sebagai solusi pemecahan masalah yang ada.

3.3.3 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi dan perumusan masalah merupakan tahap pengumpulan informasi serta pengkajian masalah yang ada di UMKM Kota Malang. Informasi terkait permasalahan yang ada didapatkan melalui survei pendahuluan yang kemudian diperkuat oleh beberapa literatur pendukung. Perumusan masalah pada penelitian ini berkaitan dengan pengaruh dari variabel-variabel penelitian terhadap kinerja UMKM di Kota Malang.

3.3.4 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel digunakan untuk menentukan variabel yang akan digunakan dan diukur dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel laten dan variabel terukur. Variabel laten merupakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung melainkan melalui indikator/variabel manifest, sedangkan variabel terukur merupakan variabel yang dapat diukur secara langsung atau merupakan variabel yang dapat digunakan untuk mengukur variabel laten. Variabel laten serta indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 3.1**

Tabel 3.1 Variabel Laten dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Orientasi Wirausaha (X1) merupakan kemampuan organisasi untuk berinisiatif dan mengubah tindakan kompetitif usahanya sehingga dapat menguntungkan bisnis yang dijalani. Orientasi ini dibentuk atas empat dimensi yaitu innovativeness, proactiveness, risk taking, dan competitive agresiveness.		1. Selalu mencoba ide baru	Cui et al. (2017)
		2. Kreatif menciptakan inovasi	Pittino et al. (2018)
		3. Pelopor perubahan di lingkungan bisnis	
		4. Proaktif dalam bisnis	Zehir et al. (2015)
		5. Berani mengambil risiko	
		6. Pantang menyerah dalam menjalankan bisnis	
Strategi Kompetitif (Y1) adalah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar sasaran dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif.	1. Low Cost Strategy	1. Penyesuaian dengan harga di pasar	Gao et al. (2017)
		2. Harga produk yang bersaing	
		3. Adanya penerapan harga diskon	

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel Laten dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	2. Quality Orientation	1. Kualitas menjadi prioritas bisnis 2. Produk lebih unggul dibanding kompetitor 3. Intensitas penyempurnaan produk	Ortega (2010)
	3. Cost Leadership	1. Upaya peningkatan efisiensi produksi 2. Memiliki tenaga kerja yang terampil 3. Penggunaan teknologi tepat guna 4. Proses produksi menurunkan biaya	Mohsenzadeh dan Sahar (2016)
Kapabilitas Dinamis (X2) Adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan mengintegrasikan kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan	1. Adaptive capacity	1. Responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis 2. Responsif terhadap tindakan pesaing 3. Intensitas komunikasi dengan pemasok 4. Memanfaatkan peluang	Alarcon et al (2017)

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel Laten dan Indikator Penelitian

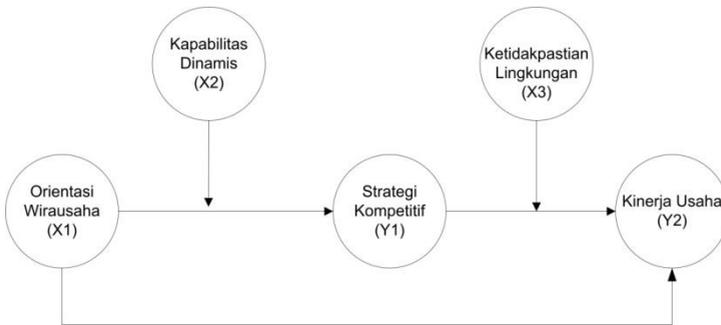
Variabel	Indikator	Item	Sumber
	2. Integration Capacity	1. Menyatukan pengetahuan antar karyawan 2. Manfaat pengalaman dalam pemecahan masalah	Pinaria dkk (2015)
Ketidakpastian Lingkungan (X3) adalah faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi dan berpotensi mengganggu kinerja organisasi yang meliputi ketidakpastian konsumen, bahan baku, dan pesaing.	1. Ketidakpastian pelanggan	1. Jumlah permintaan sulit diprediksi 2. Perubahan selera konsumen	Qi (2011)
	2. Ketidakpastian bahan baku	1. Kerjasama dengan pemasok tetap 2. Kemudahan mendapatkan bahan baku 3. Perubahan harga bahan baku	Qi (2011)
	3. Ketidakpastian pesaing	1. Sulit mengerti strategi pemasaran pesaing 2. Munculnya produk yang sama dari pesaing	Kartika (2010)

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel Laten dan Indikator Penelitian

Kinerja Usaha (Y2)	1. Peningkatan keuntungan dalam 2 tahun terakhir	Mustikowati dan Tysari (2014)
Representasi dari keberhasilan UMKM dalam mengelola usaha yang ditandai peningkatan	2. Peningkatan Aset dalam 2 tahun terakhir	
Keuntungan asset, penjualan dan kualitas produk	3. Peningkatan penjualan dalam 2 tahun terakhir	
	4. Peningkatan jumlah produksi dalam 2 tahun terakhir	
	5. Peningkatan kualitas dalam 2 tahun terakhir	

3.3.5 Pengembangan Model Struktural dan Hipotesis

Pengembangan model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memudahkan dalam penjelasan hubungan antar variabel laten. Tujuan perumusan hipotesis adalah sebagai langkah untuk memfokuskan masalah, mengidentifikasi data-data yang relevan untuk dikumpulkan, menunjukkan bentuk desain penelitian dan kerangka penyimpulan, termasuk teknik analisis yang akan digunakan. Variabel laten pada penelitian ini terdiri dari Orientasi Wirausaha (X1), Kapabilitas Dinamis (X2), Ketidakpastian Lingkungan (X3), Strategi Kompetitif (Y1), dan Kinerja usaha (Y2) yang masing-masing memiliki indikator reflektif. Model struktural pada penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 3.2**, sedangkan untuk diagram jalur dapat dilihat pada **Lampiran 1**.



Gambar 3.2 Model Struktural

Berdasarkan model struktural diatas maka perumusan beberapa hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Orientasi Wirausaha (X1) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Usaha (Y2)
- H2 : Orientasi Wirausaha (X1) memiliki pengaruh positif terhadap Strategi Kompetitif (Y1)
- H3 : Strategi Kompetitif (Y1) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Usaha (Y2)
- H4 : Strategi Kompetitif (Y1) memiliki pengaruh positif dalam memediasi hubungan antara Orientasi Wirausaha (X1) dan Kinerja Usaha (Y2)
- H5 : Kapabilitas Dinamis (X2) memiliki hubungan yang positif dalam memoderasi hubungan antara Orientasi Wirausaha (X1) dan Strategi Kompetitif (Y1)
- H6 : Ketidakpastian Lingkungan (X3) memiliki hubungan yang positif dalam memoderasi hubungan antara Strategi Kompetitif (Y1) dan Kinerja Usaha (Y2)

3.4 Penyusunan Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang berbentuk daftar pertanyaan yang telah disusun untuk memperoleh data sesuai yang diinginkan peneliti dan diisi atau dijawab oleh responden. Kuesioner yang digunakan dalam

penelitian ini berisikan identitas responden dan daftar instrumen penelitian. Identitas responden digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik responden sedangkan daftar instrumen penelitian digunakan untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja terkait variabel penelitian. Kuesioner yang digunakan dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

Kuesioner yang disusun menggunakan pengukuran berupa skala likert. Skala likert ini digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang (Sugiyono, 2011). Skala likert yang digunakan pada penelitian ini menggunakan 5 kategori dimana angka terendah menggambarkan jawaban negatif (-), sedangkan angka tertinggi menggambarkan jawaban positif (+). Kategori skala likert dan skornya dapat dilihat pada **Tabel 3.2**.

Tabel 3.2 Nilai Skor Berdasarkan Skala Likert

Skor	Tingkat Harapan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber : Istijanto (2009)

3.5 Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Agustina dan Yoestini (2012) tingkat validitas dapat diuji dengan membandingkan antara nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut dapat dikatakan valid, sebaliknya apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka variabel tersebut tidak dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Hasil pengukuran harus

reliabel dalam artian harus memiliki tingkat konsistensi dan kemantapan. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai Alpha (Chronbanch's Alpha). Menurut Siswanto (2015), data dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0.6. Rentang nilai pada *cronbach's alpha* dapat dilihat pada **Tabel 3.3**.

Tabel 3. 1. Rentang Nilai *Cronbach's Alpha*

Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria
< 0.200	Sangat rendah
0.200 – 0.399	Rendah
0.400 – 0.599	Cukup
0.600 – 0.799	Tinggi
0.800 – 1.000	Sangat tinggi

Sumber: Siswanto (2015)

3. Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Menurut Istiarini dan Sukanti (2012), uji linieritas dapat menggunakan uji pada taraf signifikan 5%. Apabila nilai signifikansi > 0,05 maka terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat, begitu pula sebaliknya. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka hubungan yang dihasilkan tidak linear.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Adapun data primer didapatkan melalui cara sebagai berikut:

1. Kuesioner

Intrumen penelitian ini berupa daftar pertanyaan yang berkaitan dengan variabel dan indikator yang mempengaruhi kinerja UMKM. Kuesioner yang disusun ditujukan kepada pemilik UMKM di Kota Malang.

2. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang berkaitan dengan penelitian. Kegiatan wawancara ini dilakukan antara peneliti sebagai pewawancara dan responden di UMKM Kota Malang sebagai narasumber.

3. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan mengamati secara langsung obyek penelitian. Observasi ini dilakukan untuk mengetahui kondisi dan gambaran umum dari UMKM di Kota Malang.

Adapun data sekunder pada penelitian ini merupakan data pendukung dalam bentuk dokumentasi. Data sekunder dapat berasal dari studi literatur dan penelitian terdahulu untuk memberikan informasi. Dokumentasi dapat berupa tulisan, gambar foto, maupun angka.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui karakteristik responden atau obyek yang akan diteliti. Analisis ini dilakukan dengan mendeskripsikan data berdasarkan kecenderungan dan tanggapan responden terhadap item pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan *software* SPPS *Statistics* 23.0 dengan versi *trial*.

3.7.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial dilakukan untuk menjawab rumusan hipotesis dimana dapat dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Metode ini digunakan untuk menguji model dan hubungan antar variabel yang kompleks sekaligus memproyeksikan hubungan antara variabel-variabel

pengamatan. Pada penelitian ini analisis inferensial dilakukan dengan bantuan software warpPLS 5.0 dengan versi *trial*.

3.7.2.1 Evaluasi *Goodness of Fit*

Evaluasi *goodness of fit* dilakukan pada inner model dan outer model dimana pada *outer model* terbagi menjadi dua evaluasi yaitu pada indikator reflektif dan indikator formatif. Berikut penjelasan evaluasi *goodness of fit* dari kedua model:

1. *Inner Model*

Pengukuran model struktural dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya menganalisis koefisien R^2 dan Q^2 *predictive relevance* (Q^2). Nilai koefisien determinasi R-square merupakan nilai koefisien determinasi untuk variabel laten endogen yang menunjukkan seberapa besar keragaman pada variabel laten endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Hasil R-Square sebesar 0,67; 0,33; 0,19 mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah”. Koefisien Q^2 merupakan cara untuk mengevaluasi seberapa baik nilai observasi dapat dihasilkan oleh model penelitian. Koefisien Q^2 berkisar antara 0 sampai dengan 1. Makin mendekati nilai 1 maka nilai observasi makin baik dan makin mendekati 0 maka nilai observasi menghasilkan model yang tidak baik.

2. *Outer Model*

Model reflektif bertujuan untuk mengetahui atau mengukur skor yang dinilai berdasarkan korelasi. Pada outer model terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity, digunakan untuk mengetahui validitas setiap indikator yang digunakan dalam penelitian. Convergent validity dilihat berdasarkan korelasi antar skor item/indikator dengan skor variabel laten. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Jika nilai loading

berkisar antara 0,5-0,6 maka ukuran reflektif individual dikatakan cukup dan masih bisa digunakan pada penelitian.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Validitas ini dapat dilihat pada nilai *square root of average variance extracted (AVE)*. *Discriminant validity* didasarkan pada nilai *cross loading* indikator dengan nilai variabel latennya harus lebih besar dibandingkan korelasi terhadap variabel laten yang lain. Variabel dianggap sudah menjadi pembanding yang baik untuk model apabila nilai validitas diskriminannya lebih dari 0,5.

c. *Composite Validity*

Composite reliability, digunakan untuk menunjukkan tingkat konsistensi alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Asumsi yang digunakan pada *composite reliability* adalah nilai yang dihasilkan dari *composite reliability* lebih besar dari 0,6. Apabila nilai yang dihasilkan telah memenuhi asumsi tersebut dapat dikatakan bahwa blok indikator pada masing-masing konstruk memiliki konsistensi yang tinggi.

Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu (Susetyo dkk, 2014):

a. Significance of weights. Nilai weight indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan.

b. Multicollinearity. Uji multicollinearity dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator dan mengetahui apakah indikator formatif mengalami multicollinearity yaitu dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multicollinearity.

Dua uji yang lain untuk indikator formatif yaitu nomological validity dan external validity.

3.7.2.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang telah dibuat dalam penelitian. Terdapat dua

pernyataan pada hipotesis yaitu hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif atau hipotesis penelitian (H_1). H_0 menyatakan tidak adanya hubungan antar variabel sedangkan H_1 menyatakan sebaliknya dimana nantinya akan dibandingkan dengan hipotesis nol. Hasil uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficients* dan *p-values*. Hipotesis dapat diterima, apabila memenuhi beberapa kriteria yakni $\leq 0,01$ menunjukkan *highly significant*, $\leq 0,05$ *significant*, dan $\leq 0,10$ *weakly significant*. Jika $p\text{-value} < \alpha$ maka H_0 akan ditolak dan H_1 diterima serta berlaku sebaliknya.

3.8 Interpretasi Hasil dan Pembahasan

Data yang telah diolah menggunakan metode Partial Least Square akan diinterpretasikan dalam bentuk pembahasan terperinci. Pembahasan akan menjelaskan mengenai pengaruh variabel orientasi wirausaha, kapabilitas dinamis, strategi kompetitif dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja UMKM. Selain itu pembahasan juga dapat digunakan untuk mempermudah penarikan kesimpulan

3.9 Kesimpulan dan Saran

Tahap akhir dari penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan penulisan saran. Kesimpulan merupakan ringkasan dari hasil penelitian yang diperoleh dan disesuaikan dengan tujuan dalam penelitian ini sehingga dapat memberikan informasi kepada UMKM berbasis produk olahan apel di Kota Malang. Saran merupakan harapan yang diberikan kepada UMKM atau organisasi berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diperoleh.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1 Gambaran Lokasi Penelitian

Kota Malang merupakan sebuah kota terbesar kedua yang terletak di Provinsi Jawa Timur setelah Kota Surabaya. Secara administratif wilayah Kota Malang dibagi menjadi 5 kecamatan Kecamatan Klojen, Kecamatan Blimbing, Kecamatan Sukun, Kecamatan Kedungkandang, dan Kecamatan Lowokwaru. Perekonomian Kota Malang menerapkan sistem ekonomi kreatif. Hal ini dapat dibuktikan dengan tingginya peranan UMKM dalam ekonomi. Menurut data Dinas Perindustrian Kota Malang hingga tahun 2017 terdapat sekitar 1500 UMKM yang terdaftar. Dari jumlah UMKM terdaftar terdapat 675 UMKM dibidang makanan dan minuman dengan sejumlah 219 merupakan usaha mikro, 426 usaha kecil, dan 30 usaha menengah. Adapun sebanyak 83 UMKM diantaranya masih aktif beroperasi yang digunakan sebagai sampel penelitian dan dapat dilihat pada **Lampiran 3** serta untuk dokumentasi penelitian disajikan pada **Lampiran 4**.

UMKM di Kota Malang tersebar di berbagai kecamatan dengan produk yang bervariasi. Produk yang dihasilkan oleh UMKM di Kota Malang sebagian besar merupakan makanan ringan seperti keripik, kue, dan minuman dalam kemasan. Mayoritas UMKM di Kota Malang masih menggunakan mesin dan peralatan manual yang mengandalkan tenaga manusia. Hal ini dikarenakan kurangnya wawasan pelaku usaha terkait teknologi. Kurangnya wawasan disebabkan oleh pelatihan dari instansi terkait dirasa kurang optimal dan tepat sasaran. Usaha dalam menerapkan teknologi juga dirasa sulit dimana hal ini berkaitan dengan terbatasnya modal yang dimiliki. Adapun modal yang diperoleh pelaku usaha diantaranya berasal dari modal pribadi, pemerintah, dan bantuan modal dari bank.

Masalah lain dalam sektor UMKM adalah ketidakmampuan dalam mempertahankan eksistensi usaha yang dijalankan. Hal

ini dikarenakan banyak UMKM yang tidak mampu untuk menghadapi dan mengatasi masalah-masalah yang ada. Selain faktor pengetahuan dan modal, kendala persaingan produk sejenis juga menjadi penyebab UMKM tidak dapat mempertahankan eksistensinya. Beberapa UMKM telah memiliki strategi tertentu untuk menghadapi kendala-kendala tersebut. Dengan memiliki strategi yang cukup akan memudahkan usaha untuk menganalisis lingkungan dan memformulasikan serta melaksanakan bisnis dengan baik (Suci, 2009).

1.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 83 UMKM produk makanan dan minuman. UMKM yang dipilih sebagai responden merupakan UMKM yang minimal telah berdiri selama 2 tahun. Karakteristik responden dalam hal ini terkait jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir pemilik UMKM. Gambaran umum responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 4.1**.

Tabel 4.1. Gambaran Umum Responden

No.	Gambaran Umum Responden	Jumlah	
		Angka	%
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-Laki	44	53,01
	b. Perempuan	39	46,99
2.	Usia		
	a. 21 – 35 tahun	13	15,66
	b. 36 – 50 tahun	47	56,63
	c. 51 – 65 tahun	23	27,71
	d. >65 tahun	0	0
3.	Pendidikan Terakhir		
	a. SD sederajat	3	3,61
	b. SMP/SLTP sederajat	18	21,69
	c. SMA/SLTA sederajat	34	40,96
	d. Sarjana Muda/Diploma	8	9,64
	e. Sarjana/Pasca Sarjana	20	24,10

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Karakteristik responden yang dalam hal ini merupakan pemilik UMKM makanan dan minuman di Kota Malang sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yakni berjumlah 44 tahun (53,01%). Sedangkan untuk responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 39 orang (46,99%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa laki-laki dianggap lebih mampu dalam menjalankan atau memimpin suatu usaha dibandingkan dengan perempuan.

Karakteristik lain yang dimiliki responden adalah faktor usia. Dari data yang diperoleh diketahui bahwa sebagian besar pemilik UMKM memiliki usia berkisar antara 36-50 tahun yakni sejumlah 47 orang (56,63%). Kisaran usia tersebut tergolong dalam usia produktif karena dianggap telah memiliki pengetahuan yang cukup dan kemampuan fisik yang baik.

Selain faktor usia, tingkat pendidikan dapat menjadi salah satu karakteristik seseorang dalam menjalankan suatu usaha. Dalam penelitian ini tingkat pendidikan yang digunakan mulai dari SD, SMP/SLTP sederajat, SMU/SLTA sederajat, sarjana muda/diploma, dan sarjana/pasca sarjana. Dari data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada tingkat pendidikan SMU/SLTA sederajat. Hal ini dikarenakan terbatasnya biaya untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi serta mayoritas responden tidak memprioritaskan untuk meneruskan pendidikan dan memilih untuk berwirausaha.

Karakteristik lainnya yang perlu untuk diidentifikasi adalah profil UMKM yang mana terkait dengan jumlah tenaga kerja yang dimiliki dan umur usaha sejak didirikan. Profil UMKM makanan dan minuman di Kota Malang dapat dilihat pada **Tabel 4.2.**

Tabel 4.2. Profil UMKM di Kota Malang

No.	Kriteria	Jumlah	
		Angka	%
1	Jumlah Tenaga Kerja		
	a. 1 – 4 orang	34	40,96
	b. 5 – 19 orang	45	54,22
	c. \geq 20 orang	4	4,82
2	Lama Usaha		
	a. 2 – 10 tahun	40	48,19
	b. 11 – 19 tahun	20	24,10
	c. \geq 20 tahun	23	27,71

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan terdapat 34 usaha yang memiliki tenaga kerja sebanyak 1-4 orang dan 45 usaha memiliki tenaga kerja sebanyak 5-19 orang. Narsa dkk (2012) menggolongkan usaha berdasarkan jumlah tenaga kerja yakni usaha mikro memiliki tenaga kerja \leq 4 orang, usaha kecil memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 5-19 orang, usaha menengah memiliki tenaga kerja 20-50 orang, dan usaha besar memiliki tenaga kerja \geq 100 orang. Dari klasifikasi tersebut dapat disimpulkan bahwa jenis usaha di Kota Malang mayoritas adalah usaha mikro dan usaha kecil.

Karakteristik UMKM berdasarkan umur usaha sejak didirikan sebagian besar memiliki umur antara 2-10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas usaha di Kota Malang masih tergolong baru. Lama usaha dapat menggambarkan sistem organisasi yang dimiliki dimana usaha yang belum melewati 10 tahun cenderung memiliki sistem organisasi yang belum terstruktur dengan baik (Abraham, 2015).

4.3 Hasil Uji Validitas, Reliabilitas, dan Linieritas

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan dengan menggunakan software SPSS 19.0 dengan versi trial yang dapat dilihat pada **Lampiran 5**. Dari hasil yang didapat menunjukkan bahwa pengujian

instrumen pada penelitian ini sudah memenuhi syarat yaitu hasil untuk tiap indikator memiliki r hitung lebih besar dibandingkan dengan r tabel yang dapat dilihat pada **Tabel 4.3**. Nilai r tabel yang ditetapkan sebesar 0,2133 yang didapat dari penentuan $\alpha=0,05$ dan jumlah sampel (n) sebesar 83. Jika hasil r hitung lebih besar dibandingkan dengan r tabel maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan valid.

Menurut Wasposito dan Lussy (2012) uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuisioner, apakah item pada kuisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Dalam rangka mengetahui uji validitas, dapat digunakan korelasi bivariate pearson atau product moment jika r hitung > r tabel, maka instrumen atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid) dan berlaku sebaliknya.

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Orientasi Wirausaha (X1)	X11	0,801	0,2133	Valid
	X12	0,758	0,2133	Valid
	X13	0,665	0,2133	Valid
	X14	0,713	0,2133	Valid
	X15	0,820	0,2133	Valid
	X16	0,818	0,2133	Valid
Kapabilitas Dinamis (X2)	X211	0,693	0,2133	Valid
	X212	0,653	0,2133	Valid
	X213	0,707	0,2133	Valid
	X214	0,601	0,2133	Valid
	X221	0,662	0,2133	Valid
	X222	0,478	0,2133	Valid
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	X311	0,473	0,2133	Valid
	X312	0,448	0,2133	Valid
	X321	0,630	0,2133	Valid
	X322	0,509	0,2133	Valid
	X323	0,598	0,2133	Valid
	X331	0,724	0,2133	Valid
	X332	0,699	0,2133	Valid

Lanjutan Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Strategi Kompetitif (Y1)	Y111	0,549	0,2133	Valid
	Y112	0,523	0,2133	Valid
	Y113	0,473	0,2133	Valid
	Y121	0,602	0,2133	Valid
	Y122	0,750	0,2133	Valid
	Y123	0,587	0,2133	Valid
	Y131	0,601	0,2133	Valid
	Y132	0,660	0,2133	Valid
	Y133	0,746	0,2133	Valid
Kinerja Usaha (Y2)	Y134	0,679	0,2133	Valid
	Y21	0,878	0,2133	Valid
	Y22	0,859	0,2133	Valid
	Y23	0,714	0,2133	Valid
	Y24	0,666	0,2133	Valid
	Y25	,0822	0,2133	Valid

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan *software* SPSS 19.0 dengan versi *trial*. Uji reliabilitas ini digunakan untuk melihat konsistensi suatu instrumen penelitian. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada **Lampiran 6** dan untuk ringkasan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada **Tabel 4.4**.

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Orientasi Wirausaha (X1)	0,857	Reliabel
Kapabilitas Dinamis (X2)	0,703	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0,643	Reliabel
Strategi Kompetitif (Y1)	0,819	Reliabel
Kinerja Usaha (Y2)	0,846	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai

Cronbach's Alpha untuk tiap variabel lebih dari 0,6. Menurut Siswanto (2015), data dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0.6 dan termasuk dalam reliabel sangat tinggi apabila hasil uji berada dalam rentang 0,800-1,000.

4.3.3 Hasil Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen memiliki hubungan yang linier atau tidak. Pengujian linieritas pada penelitian ini menggunakan *software* SPSS 19.0 dengan versi *trial*. Hasil uji linieritas dapat dilihat pada **Lampiran 7** dan untuk ringkasan hasil uji linieritas dapat dilihat pada **Tabel 4.5**.

Tabel 4.5. Hasil Uji Linieritas

Hubungan Antar Variabel		Deviation from Linierity	Keterangan
Y1	X1	0,319	Linier
	X2	0,065	Linier
Y2	X1	0,124	Linier
	X3	0,362	Linier
	Y2	0,599	Linier

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Hubungan antara variabel dependen dan variabel independen dikatakan memiliki hubungan yang linier apabila nilai *Deviation from Linierity* lebih dari taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil pada Tabel 4.5 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan Y1 dengan X1, X1, dan Y2 dengan X1, X3, Y1 memiliki hubungan yang linier. Hal ini karena hubungan antara dua variabel telah memenuhi kriteria nilai signifikansi >0.05.

4.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini dilakukan untuk mendeskripsikan variabel atau indikator penelitian yang dapat menggambarkan kondisi empiris UMKM di Kota Malang. Data yang digunakan dalam analisis ini

berupa hasil rata-rata dari indikator pada tiap variabel. Perhitungan rata-rata dilakukan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang telah diberikan. Menurut Norasmah dan Salmah (2011) kriteria tanggapan responden dapat diklasifikasikan menjadi lima tingkatan yang dapat dilihat pada **Tabel 4.6**. Hasil dari tanggapan responden terkait masing-masing variabel dapat dilihat pada **Tabel 4.7**, **Tabel 4.8**, **Tabel 4.9**, **Tabel 4.10**, dan **Tabel 4.11**.

Tabel 4.6 Kriteria Tanggapan Responden

Nilai Mean	Klasifikasi
1,00 – 2,00	Kurang Baik
2,01 – 3,00	Cukup Baik
3,01 – 4,00	Baik
4,01 – 5,00	Sangat Baik

Sumber : Norasmah dan Salmah (2011)

4.4.1 Deskripsi Variabel Orientasi Wirausaha

Berdasarkan **Tabel 4.7** variabel orientasi wirausaha memiliki 6 indikator pertanyaan diantaranya mencoba ide baru (X11), kreatif menciptakan inovasi (X12), menjadi pelopor bisnis (X13), proaktif dalam berbisnis (X14), berani mengambil risiko (X15), dan pantang menyerah (X16). Hasil rata-rata tanggapan responden untuk variabel orientasi wirausaha sebesar 3,92 dimana hasil ini dapat dikatakan bahwa penerapan orientasi wirausaha pada UMKM di Kota Malang sudah baik. Pada variabel orientasi wirausaha indikator pantang menyerah dan berani mengambil risiko memiliki nilai rata-rata sebesar 4,23 dan 4,16 yang berarti penerapan sikap pantang menyerah pada UMKM di Kota Malang sangat baik. Hasil tanggapan responden menunjukkan penerapan variabel orientasi wirausaha sudah baik dimana hal ini perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Adapun salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan orientasi wirausaha yakni dengan secara

kontinu melakukan inovasi dan lebih proaktif dalam menjalankan bisnis serta berani mengambil risiko dari setiap keputusan.

Tabel 4.7. Tanggapan Responden terhadap Orientasi Wirausaha

Item	Notasi	Respon (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
Mencoba ide baru	X11	0	1,20	31,33	44,58	22,89	3,89
Kreatif menciptakan inovasi	X12	0	2,41	22,89	59,04	15,66	3,88
Menjadi pelopor bisnis	X13	0	3,61	56,63	33,73	6,02	3,42
Proaktif dalam berbisnis	X14	0	1,20	20,48	63,86	14,46	3,92
Berani mengambil risiko	X15	0	2,41	21,69	33,73	42,17	4,16
Pantang menyerah	X16	0	0	26,51	24,10	49,40	4,23
Orientasi Wirausaha	X1						3,92

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

4.4.2 Deskripsi Variabel Kapabilitas Dinamis

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa variabel kapabilitas dinamis memiliki dua indikator yakni indikator X21 (kapasitas adaptif), dan X22 (kapasitas integrasi) yang masing-masing indikator memiliki beberapa item pertanyaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh nilai rata-rata tanggapan responden terhadap indikator kapasitas adaptif sebesar 3,84 dimana hasil ini menunjukkan penerapan kapasitas adaptif pada UMKM di Kota Malang sudah baik. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah item X214 (berusaha memanfaatkan peluang) dan item X213 (komunikasi intensif dengan pemasok) sebesar 4,41 dan 4,05 yang dapat dikatakan sangat baik. Adapun penerapan dari kapasitas adaptif sudah baik dan diharapkan dapat ditingkatkan

dengan lebih bersikap responsif terhadap segala perubahan baik perubahan lingkungan bisnis maupun pesaing.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Kapabilitas Dinamis

Item	Notasi	Respon (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
Responsif terhadap perubahan lingkungan	X211	0	4,82	53,01	36,14	6,02	3,43
Responsif terhadap pesaing	X212	0	10,84	48,19	25,30	15,66	3,46
Komunikasi intensif dengan pemasok	X213	0	3,61	14,46	55,42	26,51	4,05
Berusaha memanfaatkan peluang	X214	0	1,20	7,23	40,96	50,60	4,41
Kapasitas Adaptif	X21						3,84
Saling berbagi pengetahuan	X221	0	1,20	12,05	51,81	34,94	4,20
Memanfaatkan pengalaman dalam pemecahan masalah	X222	0	0	8,43	66,27	25,30	4,17
Kapasitas Integrasi	X22						4,19

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Pada indikator X22 (kapasitas integrasi) terdiri dari dua item pertanyaan yaitu item X221 (saling berbagi pengetahuan) dan item X222 (memanfaatkan pengalaman dalam pemecahan masalah). Nilai rata-rata dari kapasitas integrasi sebesar 4,19.

Hasil tersebut menunjukkan penerapan kapasitas integrasi pada UMKM di Kota Malang sudah sangat baik dan hasil ini perlu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Berdasarkan **Tabel 4.8** kedua item pada kapasitas integrasi memiliki nilai $>4,01$ yang menunjukkan penerapan kedua item sudah sangat baik.

4.4.3 Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Pada **Tabel 4.9** terdapat tiga indikator yang akan menggambarkan penerapan variabel ketidakpastian lingkungan yang masing-masing indikator mempunyai beberapa item pertanyaan. Untuk indikator pertama yakni indikator X31 (ketidakpastian pelanggan) yang memiliki dua item pertanyaan yakni X311 (permintaan sulit diprediksi) dan X312 (selera konsumen berubah-ubah). Nilai rata-rata dari indikator ketidakpastian pelanggan sebesar 3,75 dan hasil ini dapat dikatakan sudah baik. Hasil tersebut dapat ditingkatkan dengan selalu mengamati perubahan pasar agar dapat memenuhi keinginan konsumen.

Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap Ketidakpastian Lingkungan

Item	Notasi	Respon (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
Permintaan sulit diprediksi	X311	0	1,20	20,48	65,06	13,25	3,90
Selera konsumen berubah-ubah	X312	0	4,82	32,53	60,24	2,41	3,60
Ketidakpastian Pelanggan	X31						3,75

Lanjutan Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap Ketidakpastian Lingkungan

Item	Notasi	Respon (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
Bekerjasama dengan pemasok	X321		9.64	12.05	55.42	22.89	3.92
Kontinuitas bahan baku lancar	X322		8.43	21.69	51.81	18.07	3.80
Intensitas perubahan harga bahan baku	X323		4.82	14.46	21.69	59.04	4.35
Ketidakpastian Bahan Baku	X32						4.02
Sulit mengerti strategi pesaing	X331		0	13.25	73.49	13.25	4.00
Sulit memprediksi masuknya pesaing	X332		10.84	20.48	62.65	16.87	3.96
Ketidakpastian Pesaing	X33						3.98

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Pada indikator X32 terdapat tiga item pertanyaan yakni item X321 (bekerjasama dengan pemasok), item X322 (kontinuitas bahan baku), dan X323 (intensitas perubahan harga bahan baku). Nilai rata-rata tanggapan responden terhadap ketidakpastian bahan baku sebesar 4,02 dimana hasil ini dapat dikatakan sudah sangat baik. Item X323 memiliki nilai rata-rata yakni sebesar 4,35 dimana hal ini tergolong sangat baik dan menjelaskan bahwa UMKM di Kota Malang sangat dapat mengatasi perubahan pada harga bahan baku yang cenderung terus meningkat. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa UMKM di Kota Malang sudah baik dalam mengatasi ketidakpastian bahan baku.

Indikator selanjutnya dalam variabel ketidakpastian lingkungan adalah indikator X33 (ketidakpastian pesaing) dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 3,98. Dalam indikator X33 terdapat dua item pertanyaan yakni X331 (sulit mengerti strategi pesaing) dan item X332 (sulit memprediksi masuknya pesaing). Item X331 memiliki nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,00. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa UMKM di Kota Malang sudah baik dalam mengatasi ketidakpastian pesaing.

4.4.4 Deskripsi Variabel Strategi Kompetitif

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa terdapat tiga indikator yang menggambarkan variabel strategi kompetitif. Indikator pertama adalah Y11 (*low cost strategy*) yang memiliki tiga item pertanyaan. Nilai rata-rata tanggapan responden terhadap indikator Y11 sebesar 3,90 dimana hasil ini menunjukkan bahwa penerapan *low cost strategy* pada UMKM di Kota Malang sudah baik. Item Y112 merupakan item dengan nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi yakni sebesar 4,01. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan usahanya UMKM di Kota Malang menerapkan strategi berupa penerapan harga diskon untuk jumlah pembelian tertentu dengan sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan *low cost strategy* harus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Peningkatan yang dapat dilakukan salah satunya dengan lebih memperhatikan penerapan harga di pasar agar harga produk dapat lebih bersaing.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Strategi Kompetitif

Item	Notasi	Respon (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
Penentuan harga yang bersaing	Y111	0	1.20	31.33	51.81	15.66	3.82
Penerapan harga diskon	Y112	0	0.00	13.25	72.29	14.46	4.01

Lanjutan Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Strategi Kompetitif

Item	Notasi	Respon (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
Memperhatikan pasar dalam menentukan harga	Y113	0	2.41	31.33	42.17	24.10	3.88
Low-cost Strategy	Y11						3.90
Mengutamakan kualitas	Y121	0	0	14.46	54.22	31.33	4.17
Produk lebih unggul	Y122	0	1.20	28.92	45.78	24.10	3.93
Melakukan penyempurnaan produk	Y123	0	0	15.66	45.78	38.55	4.23
Orientasi kualitas	Y12						4.11
Upaya peningkatan efisiensi produksi	Y131	0	0	33.73	55.42	10.84	3.77
Memiliki tenaga kerja terampil	Y132	0	1.20	38.55	37.35	22.89	3.82
Penerapan teknologi tepat guna	Y133	0	3.61	40.96	39.76	15.66	3.67
Proses produksi menurunkan biaya	Y134	0	1.20	57.83	32.53	8.43	3.48
Cost leadership	Y13						3.69

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Pada indikator Y12 (orientasi kualitas) terdapat tiga item pertanyaan yakni Y121 (mengutamakan kualitas), Y122 (produk lebih unggul), dan Y123 (melakukan penyempurnaan produk).

Nilai rata-rata indikator Y12 sebesar 4,11 dimana hal ini berarti penerapan orientasi kualitas pada UMKM di Kota Malang sudah sangat baik. Nilai rata-rata tertinggi ada pada item Y123 (melakukan penyempurnaan produk) yang artinya UMKM di Kota Malang selalu berusaha melakukan penyempurnaan produk yang salah satunya dapat berdasarkan masukan dari pelanggan. Hasil penerapan orientasi kualitas yang sudah baik ini diharapkan dapat dipertahankan atau ditingkatkan.

Indikator ketiga dalam variabel strategi kompetitif adalah indikator Y13 (*cost leadership*). Dalam indikator Y13 terdapat empat item pertanyaan yakni Y131 (upaya peningkatan efisiensi), Y132 (memiliki tenaga kerja terampil), Y133 (penerapan teknologi tepat guna), dan Y134 (proses produksi menurunkan biaya). Nilai rata-rata tanggapan responden terhadap penerapan *cost leadership* sebesar 3,69 dimana hasil ini dapat dikatakan sudah baik. Item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah item Y132 sebesar 3,82 yang berarti tenaga kerja yang ada pada UMKM di Kota Malang dapat dengan baik menguasai pekerjaannya dan hal ini dapat dikarenakan para anggota UMKM khususnya pemilik UMKM terus berusaha untuk meningkatkan keterampilannya.

4.4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Usaha

Tanggapan responden terkait variabel kinerja usaha disajikan pada **Tabel 4.11**. Berdasarkan **Tabel 4.11** didapatkan nilai rata-rata untuk tiap indikator yang menggambarkan kinerja usaha pada UMKM di Kota Malang. Indikator pengukuran kinerja usaha dalam penelitian ini ada lima yakni peningkatan penjualan (Y21), peningkatan aset (Y22), peningkatan kualitas (Y24), dan peningkatan kapasitas produksi (Y25).

Tabel 4.11 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Usaha

Item	Nota si	Respon (%)					Mea n
		1	2	3	4	5	
Peningkatan penjualan	Y21	0	3,6 1	40,9 6	40,9 6	14,4 6	3,66
Peningkatan aset	Y22	0	3,6 1	34,9 4	39,7 6	21,6 9	3,80
Peningkatan keuntungan	Y23	0	8,4 3	32,5 3	39,7 6	19,2 8	3,70
Peningkatan kualitas	Y24	0	0 2,4	8 34,9	6 43,3	6 19,2	3,96
peningkatan kapasitas produksi	Y25	0	1	4	7	8	3,80
Kinerja Usaha	Y2						3,78

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Nilai rata-rata tanggapan responden terhadap kinerja usaha sebesar 3,78. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja usaha pada UMKM di Kota Malang sudah baik. Kinerja usaha ini harus terus dipertahankan dan ditingkatkan. Salah satu cara peningkatan yang dapat dilakukan adalah dengan berusaha secara kontinu meningkatkan jumlah penjualan dengan tetap memperhatikan kualitas dan penetapan harga produk.

Selain itu penilaian kinerja dapat dilakukan melalui perhitungan manual berdasarkan prinsip skala likert. Hasil perhitungan disajikan secara singkat pada **Tabel 4.12** dan secara lengkap pada **Lampiran 8**. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa tingkat kinerja UMKM di Kota Malang sebesar 75,66% yang berada dalam rentang 60% - 79,99% dari 100% sehingga dapat disimpulkan tingkat kinerja sudah baik.

Tabel 4.12. Hasil Perhitungan Manual Penilaian Kinerja

Indikator	Notasi	Hasil (%)
Peningkatan Penjualan	Y21	73.25
Peningkatan Aset	Y22	75.90
Peningkatan Keuntungan	Y23	73.98
Peningkatan Kualitas	Y24	79.28
Peningkatan Kapasitas Produksi	Y25	75.90
Kinerja Usaha	Y2	75.66

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

4.5 Hasil Analisis Inferensial

4.5.1 Hasil Evaluasi Goodness of Fit

Hasil evaluasi *Goodness of Fit* pada penelitian ini dilakukan menggunakan *software warpPLS 5.0*. evaluasi ini dilakukan baik pada *inner model* maupun *outer model*. Pada *outer model* terdapat dua jenis indikator yakni indikator reflektif dan indikator formatif sehingga terdapat pengukuran yang berbeda. *Outer model* reflektif diuji melalui uji validitas yang terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan serta melalui uji reliabilitas. Sedangkan untuk pengujian *outer model* formatif dilakukan dengan melihat nilai *outer weight* dan nilai VIF.

4.5.1.1 Outer Model Reflektif

1. Convergent Validity

Validitas konvergen mengukur validitas indikator reflektif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari masing – masing indikator variabel. Menurut Kodarisman dan Eko (2013) *convergent validity* sama dengan *outer loading/loading factor* yang nilainya dikatakan tinggi

apabila lebih besar dari 0,7. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 dianggap cukup.

Hasil output korelasi antara variabel dengan indikator disajikan pada **Lampiran 8** dan untuk ringkasan hasil uji validitas konvergen dapat dilihat pada **Tabel 4.12**. Berdasarkan **Tabel 4.12** seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* >0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 4.13 Hasil Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Faktor Loading	Keterangan
Orientasi Wirausaha (X1)	Mencoba Ide Baru (X11)	0.77	Valid
	Kreatif Menciptaan Inovasi (X12)	0.701	Valid
	Menjadi Pelopor Bisnis (X13)	0.553	Valid
	Proaktif dalam Berbisnis (X14)	0.662	Valid
	Berani Mengambil Risiko (X15)	0.67	Valid
	Pantang Menyerah (X16)	0.563	Valid
Kapabilitas Dinamis (X2)	Kapasitas Adaptif (X21)	0.805	Valid
	Kapasitas Integrasi (X22)	0.805	Valid
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	Ketidakpastian Pelanggan (X31)	0.554	Valid
	Ketidakpastian Bahan Baku (X32)	0.585	Valid
	Ketidakpastian Pesaing (X33)	0.781	Valid

Lanjutan Tabel 4.13 Hasil Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Faktor Loading	Keterangan
Strategi Kompetitif (Y1)	Low Cost Strategy (Y11)	0.693	Valid
	Quality Orientation (Y12)	0.745	Valid
	Cost Leadership (Y13)	0.597	Valid
Kinerja Usaha (Y2)	Peningkatan Penjualan (Y21)	0.81	Valid
	Peningkatan Aset (Y22)	0.826	Valid
	Peningkatan Keuntungan (Y23)	0.609	Valid
	Peningkatan Kualitas (Y24)	0.677	Valid
	Peningkatan Kapasitas Produksi (Y25)	0.712	Valid

Sumber : Output warpPLS 5.0 diolah (2018)

2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan merupakan salah satu pengujian validitas konstruk yang dapat didefinisikan sebagai kemampuan indikator dalam mengukur konstruk yang berbeda satu sama lain. Konstruk dianggap memenuhi validitas diskriminan jika nilai loading antara variabel laten dengan indikatornya lebih tinggi daripada loading indikator tersebut dengan variabel laten lain. Validitas diskriminan dalam analisis PLS terpenuhi jika nilai korelasi indikator suatu konstruk memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut dengan konstruk lain (Aisyah dkk, 2014).

Tabel 4.14 menunjukkan hasil nilai *loading* seluruh indikator yang mewakili variabel lebih besar dibanding nilai *cross loading*. Menurut Putra (2015) Syarat untuk memenuhi

syarat validitas diskriminan ini adalah hasil dalam *view combined loading and cross loading* menunjukkan bahwa *loading* ke konstruk lain (*cross-loading*) bernilai lebih rendah daripada *loading* ke konstruk tersebut. Selain itu output yang dihasilkan harus memiliki *square roots average variance extracted (AVE)* yang lebih tinggi dari korelasi antarvariabel laten pada kolom yang sama. Output dari *square root of AVE* dapat dilihat pada **Lampiran 7**. Berdasarkan **Tabel 4.14** dan nilai *AVE* dapat disimpulkan bahwa konstruk telah memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.14 Nilai *Loading dan Cross Loading*

Indikator	Orientasi Wirausaha	Kapabilitas Dinamis	Ketidakpastian Lingkungan	Strategi Kompetitif	Kinerja Usaha
X11	0.77	0.116	0.044	-0.054	-0.07
X12	0.701	0.052	-0.003	-0.374	0.084
X13	0.553	0.024	0.088	-0.055	0.106
X14	0.662	-0.072	0.113	0.406	-0.068
X15	0.67	-0.128	-0.174	-0.007	0.16
X16	0.563	-0.011	-0.069	0.124	-0.224
X21	-0.293	0.805	-0.054	0.079	0.189
X22	0.293	0.805	0.054	-0.079	-0.189
X31	0.203	0.104	0.554	0.188	-0.203
X32	-0.415	0.053	0.585	0.084	0.049
X33	0.167	-0.114	0.781	-0.197	0.107
Y11	0.065	0.037	0.212	0.693	0.047
Y12	-0.13	-0.068	0.016	0.745	-0.286
Y13	0.087	0.042	-0.266	0.597	0.301
Y21	0.006	0.05	-0.036	-0.164	0.81
Y22	-0.095	0.098	-0.129	-0.051	0.826
Y23	0.107	-0.11	0.028	0.248	0.609
Y24	-0.074	-0.063	-0.056	0.481	0.677
Y25	0.082	-0.015	0.22	-0.424	0.712

Sumber: Output warpPLS 5.0 diolah (2018)

3. Composite Reliability

Uji reliabilitas konstruk (*construct reliability*) dilakukan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian memiliki kehandalan atau kekonsistenan. Reabilitas variabel diukur dengan *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*, *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu variabel, sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya realibilitas suatu variable (Widodo dkk, 2013). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *construct reliability* sebesar ≥ 0.60 dan memiliki nilai *composite reliability* $>0,7$.

Output hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada **Tabel 4.15** dan dapat dilihat secara lengkap pada **Lampiran 7**. Berdasarkan Tabel **4.15** diketahui bahwa seluruh variabel telah memiliki nilai *cronbach's alpha* $>0,6$ dan memiliki nilai *composite reliability* $>0,7$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat uji reliabilitas sehingga seluruh variabel dapat dikatakan reliabel dan konsisten mengukur konstruk.

Tabel 4.15 Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Orientasi Wirausaha (X1)	0,733	0,818
Kapabilitas Dinamis (X2)	0,657	0,768
Ketidakpastian Lingkungan (X3)	0,698	0,779
Strategi Kompetitif (Y1)	0,720	0,721
Kinerja Usaha (Y2)	0,778	0,850

Sumber : Output WarpPLS diolah (2018)

4.5.1.2 Outer Model Formatif

Pada indikator formatif dievaluasi berdasarkan nilai outer weight masing-masing indikator, nilai signifikansi, dan uji multikolinieritas. Menurut Susanto (2015) nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan dan dikatakan

valid apabila nilai *weight* >0,1. Sedangkan Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*. Hasil uji indikator formatif dapat dilihat pada **Lampiran 9** dan untuk ringkasan hasil uji disajikan pada **Tabel 4.16**.

Berdasarkan hasil evaluasi diperoleh pada **Tabel 4.16** nilai *weight* untuk indikator X21 dan X22 sebesar 0,621 dimana hasil tersebut >0,1. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel kapabilitas dinamis (X2) telah memenuhi syarat valid. Selanjutnya untuk nilai *p-value* untuk kedua indikator <0,001 dan dapat dikatakan bahwa seluruh indikator secara signifikan dapat memberi kontribusi untuk mengukur variabel kapabilitas dinamis (X2) karena nilai *p-value* <0,05. Pada uji multikolinieritas didapatkan nilai VIF untuk tiap indikator sebesar 1,096 dimana nilai ini <5 maka dapat dikatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi syarat dan tidak diperlukan adanya eliminasi dari konstruksya.

Tabel 4.16 Hasil *Significance of Weight*

Variabel	Indikator	Indicator Weight	P value	VIF	Keterangan
Kapabilitas Dinamis(X2)	Kapasitas Adaptif (X21)	0.621	<0.001	1.096	Valid
	Kapasitas Integrasi (X22)	0.621	<0.001	1.096	Valid

Sumber : Output WarpPLS 5.0 diolah (2018)

4.5.1.3 Inner Model

Uji *goodness-fit* terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square*. Menurut Tarigan (2009) model struktural atau inner model di evaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-square* untuk konstruk laten dependen dan *Stone-Geisse Q-square test* untuk *predictive relevance*. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independen) pada model

mampu menerangkan variabel endogen (dependen). *Q-Square predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance. Semakin tinggi *Q2* atau semakin mendekati 1, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data (Laurent, 2016). Hasil pengujian *goodness of fit* dari *inner model* dapat dilihat pada **Tabel 4.17**.

Tabel 4.17 Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Strategi Kompetitif (Y1)	0,415
Kinerja Usaha (Y2)	0,263

Sumber : Output WarpPLS 5.0 diolah (2018)

Berdasarkan data pada **Tabel 4.17** diketahui besar nilai *R-square* untuk variabel strategi kompetitif (Y1) adalah 0,42. Hal ini menunjukkan bahwa variabel strategi kompetitif dipengaruhi variabel independen sebesar 41,5% sedangkan sisanya (58,5%) dipengaruhi faktor lain diluar model atau penelitian. Nilai *R-square* untuk variabel kinerja usaha sebesar 0,263 yang berarti variabel kinerja usaha dipengaruhi oleh variabel independennya sebesar 26,3% dan sisanya (73,7%) dipengaruhi oleh faktor lain diluar model dan penelitian.

Nilai *Q-square* pada penelitian ini diperoleh dari perhitungan nilai *R-square*. Adapun rumus perhitungan *Q-square* sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2) (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,415) (1 - 0,263)$$

$$Q^2 = 1 - (0,585) (0,737) = 0,57 = 57\%$$

Hasil perhitungan Q^2 menunjukkan nilai sebesar 0,57. Dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki predictive relevance yang baik dan mampu menjelaskan informasi dalam data sebesar 57%.

4.5.2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* dan nilai rata-rata dari tiap indikator. Evaluasi ini untuk melihat indikator mana yang paling penting atau prioritas utama dalam meningkatkan dan membentuk suatu variabel dengan melihat nilai *loading factor* tertinggi. Sedangkan nilai rata-rata tertinggi dikatakan sebagai indikator menggambarkan keadaan empiris dari UMKM di Kota Malang. Hasil evaluasi model pengukuran pada penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 4.18, Tabel 4.19, Tabel 4.20, Tabel 4.21, dan Tabel 4.22.**

4.5.2.1 Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Orientasi Kewirausahaan

Pada **Tabel 4.18** dapat dilihat hasil nilai *loading factor* dan nilai rata-rata untuk tiap indikator dalam variabel orientasi kewirausahaan. Berdasarkan nilai *loading factor* indikator X11 (mencoba ide baru) memiliki hasil tertinggi yakni sebesar 0,770. Oleh karena itu mencoba ide baru merupakan indikator yang menjadi prioritas untuk meningkatkan variabel orientasi kewirausahaan.

Tabel 4.18 Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Orientasi Wirausaha

Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>P value</i>	Rata-Rata
Mencoba Ide Baru (X11)	0.770	<0.001	3,89
Kreatif Menciptaan Inovasi (X12)	0.701	<0.001	3,88
Menjadi Pelopor Bisnis (X13)	0.553	<0.001	3,42
Proaktif dalam Berbisnis (X14)	0.662	<0.001	3,92
Berani Mengambil Risiko (X15)	0.670	<0.001	4,16
Pantang Menyerah (X16)	0.563	<0.001	4,23

Sumber : Output WarpPLS 5.0 diolah (2018)

Penerapan indikator X11 secara empiris juga sudah baik. Berdasarkan hasil evaluasi ini dapat disimpulkan bahwa untuk

meningkatkan orientasi wirausaha pada UMKM di Kota Malang, para anggota UMKM harus berani berinovasi dengan mencoba ide-ide baru yang memungkinkan untuk diterapkan. Menurut Aulawi dkk (2009) dalam berwirausaha harus berani dalam berinovasi dengan mengaplikasi ide-ide baru pada produk, proses atau aspek lainnya dalam aktivitas perusahaan. Inovasi berfokus pada proses untuk mengkomersialisasikan atau mengekstraksikan ide menjadi value.

1.5.2.2 Hasil Evaluasi *Outer Model* Variabel Kapabilitas Dinamis

Variabel kapabilitas dinamis (X2) memiliki dua indikator yakni kapasitas adaptif dan kapasitas integrasi. Dari nilai *loading factor* yang dapat dilihat pada **Tabel 4.19** diketahui bahwa kedua indikator memiliki nilai yang sama yakni sebesar 0,805. Hal ini menjelaskan bahwa kedua indikator sama kuat dalam menggambarkan variabel kapabilitas dinamis.

Tabel 4.19 Hasil Evaluasi *Outer Model* Variabel Kapabilitas Dinamis

Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>P value</i>	Rata-Rata
Kapasitas Adaptif (X21)	0.805	<0.001	3,84
Kapasitas Integrasi (X22)	0.805	<0.001	4,19

Sumber : Output WarpPLS 5.0 diolah (2018)

Secara empiris penerapan kedua indikator sudah sama baik meskipun penerapan kapasitas integrasi lebih ditekankan. Oleh karena itu berdasarkan nilai *loading factor* untuk meningkatkan kapabilitas dinamis UMKM harus seimbang antara kapasitas adaptif dan kapasitas integrasi. Hal ini karena diantara kedua indikator tidak ada yang menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kapabilitas dinamis. Sehingga UMKM di Kota Malang tidak hanya berfokus pada aktivitas produksi namun juga pada kemampuan untuk beradaptasi terhadap lingkungan bisnis. Menurut Bhayangkari (2012) adaptasi merupakan salah satu upaya penting yang berperan sebagai alat untuk mewujudkan kompetitif advantage agar perusahaan

dapat terus survive. Dengan adanya peningkatan kemampuan adaptasi diharapkan secara simultan dapat meningkatkan kinerja

4.5.2.3 Hasil Evaluasi *Outer Model* Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Tabel 4.20 menunjukkan nilai *loading factor* dan nilai rata-rata dari ketiga indikator pada variabel ketidakpastian lingkungan. Nilai *loading factor* tertinggi ada pada ketidakpastian pesaing sebesar 0,781 yang berarti indikator ketidakpastian pesaing merupakan prioritas utama untuk meningkatkan variabel ketidakpastian lingkungan. Secara empiris UMKM di Kota Malang juga sudah baik dalam menghadapi ketidakpastian pesaing dimana hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,98.

Tabel 4.20 Hasil Evaluasi *Outer Model* Variabel Ketidakpastian Lingkungan

Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>P value</i>	Rata-Rata
Ketidakpastian Pelanggan (X31)	0.554	<0.001	3,75
Ketidakpastian Bahan Baku (X32)	0.585	<0.001	4,02
Ketidakpastian Pesaing (X33)	0.781	<0.001	3,98

Sumber : Output WarpPLS 5.0 diolah (2018)

Baik secara perhitungan maupun secara empiris UMKM sudah baik dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan dan diharapkan dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan. Adapun salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan UMKM dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan adalah dengan lebih responsif terhadap lingkungan bisnis agar dapat lebih mudah memahami jenis strategi yang digunakan oleh pesaing. Selain itu dapat pula dengan menerapkan strategi yang berbeda dengan pesaing dan potensial untuk diterapkan sebagai contoh adalah penerapan

strategi pemasaran melalui media sosial. Menurut Riyantoro dan Ati (2013) adanya situs jejaring sosial merupakan peluang bagi perusahaan untuk memasarkan atau mempromosikan produk yang akan dijual. Banyak kelebihan yang dapat diambil dari pemasaran lewat jejaring sosial, diantaranya sebagai sarana berkomunikasi dengan konsumen, media promosi, dan membangun merek.

1.5.2.3 Hasil Evaluasi Outer Model Variabel Strategi Kompetitif

Variabel strategi kompetitif mempunyai tiga indikator yakni *low cost strategy*, *quality orientation*, dan *cost leadership*. Pada **Tabel 4.21** dapat diketahui bahwa nilai loading factor tertinggi ada pada indikator *quality orientation* sebesar 0,745. Hal ini menunjukkan bahwa *quality orientation* merupakan indikator yang menjadi prioritas utama untuk meningkatkan variabel strategi kompetitif. Nilai rata-rata tertinggi juga terdapat pada indikator *quality orientation* sebesar 4,11. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara empiris penerapan orientasi kualitas juga sudah baik.

Tabel 4.21 Hasil Evaluasi *Outer Model* Variabel Strategi Kompetitif

Indikator	Loading Factor	P value	Rata-Rata
<i>Low Cost Strategy</i> (Y11)	0.693	<0.001	3,90
<i>Quality Orientation</i> (Y12)	0.745	<0.001	4,11
<i>Cost Leadership</i> (Y13)	0.597	<0.001	3,69

Sumber : Output *WarpPLS* 5.0 diolah (2018)

Kualitas merupakan obat untuk memperbaiki operasi sekaligus merupakan faktor penunjang keberhasilan. Strategi orientasi kualitas produk digunakan sebagai salah satu pilihan strategi yang mendukung strategi bisnis (Soetjitro, 2010). Dengan adanya orientasi terhadap kualitas suatu usaha diharapkan dapat meningkatkan penjualan serta dapat

menurunkan biaya yang diakibatkan adanya rework ataupun bahan yang terbuang.

4.5.2.5 Hasil Evaluasi *Outer Model* Variabel Kinerja Usaha

Berdasarkan **Tabel 4.22** didapatkan hasil nilai untuk loading factor dan nilai rata-rata untuk tiap indikator pada variabel kinerja usaha. Nilai *loading factor* tertinggi ada pada indikator peningkatan aset sebesar 0,826. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan aset merupakan prioritas utama dalam mencerminkan dan meningkatkan kinerja usaha.

Tabel 4.22 Hasil Evaluasi *Outer Model* Variabel Kinerja Usaha

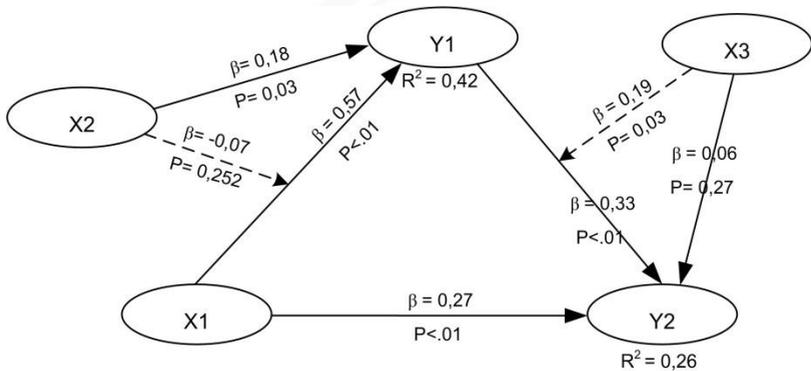
Indikator	<i>Loadin g Factor</i>	<i>P value</i>	Rata- Rata
Peningkatan Penjualan (Y21)	0.810	<0.001	3,66
Peningkatan Aset (Y22)	0.826	<0.001	3,80
Peningkatan Keuntungan (Y23)	0.609	<0.001	3,70
Peningkatan Kualitas (Y24)	0.677	<0.001	3,96
Peningkatan Kapasitas Produksi (Y25)	0.712	<0.001	3,80

Sumber : Output *WarpPLS* 5.0 diolah (2018)

Secara empiris peningkatan aset juga sudah baik meskipun UMKM lebih memprioritaskan peningkatan kualitas. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai rata-rata untuk peningkatan kualitas sebesar 3,96. Sehingga dalam meningkatkan kinerja harus dilakukan peningkatan aset sebagai tujuan utama dimana dapat dilakukan dengan menerapkan efisiensi biaya. Hal ini didukung oleh pernyataan Putri dkk (2015) Efisiensi biaya menentukan pendapatan (keuntungan). Jika penggunaan biayanya efisien, maka pendapatannya lebih besar. Beberapa cara untuk meningkatkan nilai efisiensi biaya adalah dengan meningkatkan mutu.

4.5.3 Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural bertujuan untuk melihat pengaruh dari setiap variabel terhadap variabel lainnya secara keseluruhan. Dalam penelitian ini model struktural yang dibangun akan memberikan jawaban atas hipotesis penelitian. Hubungan antara orientasi wirausaha, kapabilitas dinamis, ketidakpastian lingkungan, dan strategi kompetitif terhadap kinerja usaha dapat dilihat pada **Gambar 4.1**. pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai path coefficient dan nilai p-value. Hipotesis dapat diterima, apabila memenuhi beberapa kriteria yakni $\leq 0,01$ menunjukkan *highly significant*, $\leq 0,05$ *significant*, dan $\leq 0,10$ *weakly significant*. Sedangkan nilai path coefficient menggambarkan pola hubungan (positif atau negatif) antar variabel. Hasil pengujian hipotesis untuk hubungan langsung dapat dilihat pada **Tabel 4.23**. Pengujian hipotesis pengaruh mediasi disajikan dalam **Tabel 4.24** dan untuk pengujian moderasi dapat dilihat pada **Tabel 4.25**. Hasil lengkap dari output warpPLS 5.0 disajikan dalam **Lampiran 9**.



Gambar 4.1 Hasil Diagram Konstruk WarpPLS 5.0

Tabel 4.23 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur	<i>Path Coefficients</i>	<i>P value</i>	Keterangan
H1	orientasi wirausaha -> kinerja usaha	0.277	0.004	significant
H2	orientasi wirausaha -> strategi kompetitif	0.576	<0.001	significant
H3	strategi kompetitif -> kinerja usaha	0.331	<0.001	significant

Sumber : Output WarpPLS 5.0 diolah (2018)

Berdasarkan **Tabel 4.23** diketahui bahwa nilai koefisien jalur pada pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha sebesar 0,277 dalam taraf signifikansi sebesar 0,004. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha dimana hasil ini mendukung H1. Pada hubungan antara orientasi wirausaha terhadap strategi kompetitif memiliki koefisien jalur sebesar 0,576 dengan taraf signifikansi <0,001 yang dapat diartikan bahwa hubungan orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kompetitif. Hal tersebut mendukung hipotesis kedua (H2). Sementara itu, untuk pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja usaha menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,331 dengan taraf signifikansi <0,001. Hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha dan hal ini mendukung hipotesis ketiga (H3).

Tabel 4.24 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Jalur	<i>Path Coefficients</i>	<i>Total Effect</i>	<i>P value</i>	Keterangan
H4	orientasi wirausaha -> strategi kompetitif -> kinerja usaha	0,191	0,468	0,006	significant

Sumber : Output WarpPLS 5.0 diolah (2018)

Pada **Tabel 4.24** disajikan hasil output WarpPLS 5.0 untuk pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Dalam hal ini variabel strategi kompetitif sebagai variabel mediator antara orientasi wirausaha dan kinerja usaha. Pada pengujian pengaruh secara langsung (H1) orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha memiliki koefisien jalur sebesar 0,277. Nilai pada pengaruh langsung tersebut lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung dengan adanya mediator yakni 0,191. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel strategi kompetitif memediasi secara partial antara hubungan orientasi wirausaha dan kinerja usaha. Pada total pengaruh hubungan orientasi wirausaha dan kinerja usaha yang dimediasi oleh strategi kompetitif sebesar 0.468 dimana dapat disimpulkan bahwa pengaruh orientasi wirausaha dengan melalui strategi kompetitif akan menghasilkan kinerja usaha yang optimal.

Tabel 4.25 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Moderasi

Hipotesis	Jalur	Path Coefficients	P value	Keterangan
H5	X2*X1	-0,072	0,252	tidak signifikan
	X2 -> Y1	0,186	0,038	signifikan
H6	X3*Y1	0,194	0,032	signifikan
	X3 -> Y2	0,063	0,279	tidak signifikan

Sumber : Output WarpPLS 5.0 diolah (2018)

Tabel 4.25 menyajikan hasil output warpPLS 5.0 untuk pengaruh hubungan moderasi. Dapat dilihat bahwa kapabilitas dinamis memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap orientasi wirausaha dan strategi kompetitif dengan besar nilai koefisien jalur -0,072 dan nilai signifikansi 0,252 dimana p-value >0,1. Sedangkan pengaruh kapabilitas dinamis terhadap strategi kompetitif memiliki koefisien jalur sebesar 0,186 dan nilai signifikansi 0,038 dimana p value <0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan moderasi dari kapabilitas dinamis terhadap orientasi wirausaha dan kinerja usaha adalah prediktor moderasi dimana hasil tersebut tidak mendukung hipotesis kelima (H5).

Sementara untuk pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap strategi kompetitif dan kinerja usaha memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,194 dengan signifikansi 0,032 dimana p value $<0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap strategi kompetitif dan kinerja usaha adalah positif dan signifikan. Sedangkan untuk pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja usaha memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,063 dengan signifikansi 0,279 dimana p -value $>0,1$ sehingga ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja usaha. Hal ini dapat disimpulkan bahwa jenis moderasi dari ketidakpastian lingkungan terhadap strategi kompetitif dan kinerja usaha adalah pure moderasi. Hasil tersebut dapat dikatakan mendukung hipotesis keenam (H_6)

4.5.4 Pembahasan

4.5.4.1 Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja Usaha

Pada pengujian hipotesis yang diperoleh, orientasi wirausaha secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja usaha. Berdasarkan hasil yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan orientasi wirausaha akan berdampak positif pada peningkatan kinerja usaha. Secara empiris beberapa UMKM di Kota Malang masih belum dapat bersikap proaktif dan kreatif dalam menjalankan usahanya. Sedangkan mencoba ide baru merupakan hal yang paling diprioritaskan untuk dapat menggambarkan orientasi wirausaha sehingga sangat diperlukan keberanian mengambil risiko dan sikap pantang menyerah dalam menghadapi dunia bisnis saat ini.

Hasil ini didukung oleh pernyataan *Martin et al* (2015) bahwa orientasi wirausaha secara positif dan signifikan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja usaha. Selanjutnya *Li et al* (2009) juga menyatakan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

usaha serta menyetakan bahwa orientasi wirausaha memiliki dampak penting bagi kinerja. Menurut *Li et al* (2009) orientasi wirausaha sangat penting dimiliki oleh usaha baru untuk mencapai keberhasilan usahanya karena orientasi wirausaha merupakan sarana untuk menemukan dan memanfaatkan peluang bisnis yang menguntungkan.

Penelitian *Rauch et al* (2009) juga menunjukkan bahwa orientasi wirausaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. *Rauch et al* (2009) menyatakan perusahaan yang mengadopsi orientasi wirausaha cenderung mendapatkan keuntungan yang optimal. Peranan orientasi wirausaha tidak hanya dapat dirasakan pada kinerja finansial tetapi juga kinerja non finansial dan termasuk kearsipan. Dalam pengaruhnya terhadap kinerja usaha, dimensi inovasi pada orientasi wirausaha memiliki peran yang utama dalam peningkatan kinerja finansial. Hal ini didukung dengan penelitian dari *Vazquez et al* (2016) bahwa dimensi dari orientasi wirausaha yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja adalah proaktif dan inovatif. Selain itu untuk orientasi wirausaha secara independen bersama variabel lain dengan dimediasi atau dimoderasi akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

4.5.4.2 Pengaruh Orientasi Wirausaha terhadap Strategi Kompetitif

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa orientasi wirausaha secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap strategi kompetitif dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,576 dan p value $<0,001$. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan orientasi wirausaha dapat meningkatkan strategi kompetitif. Apabila dilakukan perbandingan, besar pengaruh dari orientasi wirausaha lebih besar terhadap strategi kompetitif dibandingkan pengaruhnya terhadap kinerja usaha dimana nilai koefisien jalur dari orientasi wirausaha terhadap strategi kompetitif lebih besar dibandingkan terhadap kinerja usaha.

Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan *Zehir et al* (2015) bahwa seluruh dimensi dari orientasi wirausaha berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja usaha. Agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal suatu usaha harus menerapkan strategi manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif dan salah satu strategi yang dapat digabungkan dengan orientasi wirausaha adalah strategi kompetitif. Hasil penelitian Mahmood dan Norshafizah (2013) mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan keunggulan kompetitif memiliki peran mendasar dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan mewakili orientasi strategis ketika dikombinasikan dengan sumber keunggulan kompetitif yang tepat. Interaksi antara orientasi wirausaha dan strategi kompetitif menghasilkan dampak yang signifikan pada kinerja perusahaan.

4.5.4.3 Pengaruh Strategi Kompetitif terhadap Kinerja Usaha

Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai koefisien jalur strategi kompetitif terhadap kinerja usaha sebesar 0,331 dengan signifikansi p value $<0,001$. Hal ini menunjukkan dengan adanya peningkatan strategi kompetitif akan meningkatkan kinerja usaha. Sementara itu, indikator yang menjadi prioritas untuk dapat meningkatkan strategi kompetitif adalah *quality orientation*. Sejauh ini secara empiris UMKM di Kota Malang memang lebih mengutamakan kualitas produknya yang dibuktikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden untuk indikator *quality orientatiton* paling tinggi. Hal ini didukung dengan keadaan empiris bahwa diantara lima indikator peningkatan kinerja, peningkatan kualitas memiliki nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi. Pada penelitian ini strategi kompetitif yang digunakan merupakan strategi kompetitif kombinasi.

Penelitian Acquaah dan Masoud (2008) menyatakan hal serupa bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi kompetitif terhadap kinerja usaha. Dalam strategi

kompetitif terdapat beberapa dimensi dimana perusahaan yang menerapkan strategi kompetitif kombinasi dapat lebih unggul dibandingkan dengan hanya mengadopsi salah satu dimensi strategi kompetitif. Menerapkan strategi kombinasi akan lebih baik karena saat ini masyarakat tidak hanya peduli terhadap harga produk namun juga kualitas, citra, dan layanan. Penerapan strategi kompetitif pada suatu usaha dianggap sangat penting untuk mencapai kinerja yang unggul. Pernyataan tersebut juga didukung oleh Leitner dan Stefan (2010) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan penerapan strategi kompetitif kombinasi akan mendapatkan profit yang lebih tinggi dibandingkan dengan hanya menerapkan satu dimensi strategi kompetitif. Perusahaan yang memiliki strategi kompetitif akan mengalami peningkatan kinerja baik dalam segi keuntungan maupun kapasitas produksi. Penerapan strategi kompetitif pada usaha kecil adalah sebuah kebutuhan untuk pembangunan berkelanjutan.

4.5.4.4 Pengaruh Strategi Kompetitif dalam Memediasi Hubungan Orientasi Wirusaha dan Kinerja Usaha

Pengujian hipotesis menghasilkan nilai koefisien jalur untuk hubungan tidak langsung antara orientasi wirausaha dan kinerja usaha yang dimediasi oleh strategi kompetitif sebesar 0,191 dan p value sebesar 0,006. Hasil ini menyatakan bahwa strategi kompetitif secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja usaha. Berdasarkan hasil yang diperoleh pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha lebih baik saat dimediasi oleh strategi kompetitif dibandingkan hubungan langsungnya. Jenis mediasi yang dihasilkan adalah parsial mediasi.

Hasil tersebut didukung oleh penelitian Perlines *et al* (2016) yang menyatakan bahwa strategi kompetitif memiliki efek mediasi yang positif dan signifikan pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja secara parsial. Zehir *et al* (2015) juga menyatakan bahwa strategi kompetitif berhasil memediasi hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja

usaha secara parsial. Dengan adanya peran mediasi dari strategi kompetitif terhadap hubungan orientasi wirausaha dan kinerja usaha akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Lechner dan Sveinn (2012) menyatakan strategi kompetitif sangat penting untuk usaha kecil dan memiliki dampak positif terhadap kinerja. Dimensi *cost leadership* memiliki dampak lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan dimensi lainnya.

4.5.4.5 Pengaruh Kapabilitas Dinamis dalam Memoderasi Hubungan Orientasi Wirausaha terhadap Strategi Kompetitif

Pengujian hipotesis mengasilkan nilai koefisien jalur untuk kapabilitas dinamis terhadap kinerja usaha sebesar 0,186 dengan *p value* sebesar 0,038. Sedangkan untuk nilai koefisien jalur interaksi kapabilitas dinamis dan orientasi wirausaha terhadap strategi kompetitif sebesar -0,072 dengan *p value* 0,252. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis hanya sebagai prediktor hubungan antara orientasi wirausaha dan strategi kompetitif karena nilai signifikansi hubungan interaksi $>0,1$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan memiliki orientasi wirausaha dan kapabilitas dinamis yang tinggi ternyata tidak mampu meningkatkan strategi kompetitif. Akan tetapi kapabilitas dinamis dapat meningkatkan strategi kompetitif sebagai prediktor.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Szidonia (2015) yang menyatakan secara independen orientasi wirausaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja namun dalam mempertimbangkan bisnis yang dinamis maka dengan adanya pengaruh moderasi kedinamisan akan mengoptimalkan kinerja. Sementara itu Frank *et al* (2010) juga menyatakan hubungan orientasi wirausaha dan kinerja usaha akan lebih signifikan dengan mengkombinasikan kedinamisan bisnis serta kemudahan akses modal.

Selanjutnya penelitian dari Wu (2010) juga menyatakan bahwa perusahaan dengan kemampuan dinamis yang besar dapat berhubungan positif dan signifikan terhadap peningkatan

kinerja. Kemudian penelitian Li dan Juan (2012) menyatakan bahwa kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk peka terhadap peluang dan ancaman. Dengan mengadopsi kapabilitas dinamis perusahaan akan lebih berani mengambil risiko dari peluang yang memungkinkan dan menerapkan perubahan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi yang pada akhirnya akan mencapai keunggulan kompetitif.

4.5.4.6 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dalam Memoderasi Hubungan Strategi Kompetitif dan Kinerja Usaha

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan berhasil memoderasi hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur interaksi antara ketidakpastian lingkungan dan strategi kompetitif sebesar 0,194 dengan signifikansi 0,038 dimana $p\ value < 0,05$. Jenis moderasi yang terjadi adalah moderasi murni dimana hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja usaha sebesar 0,063 dengan signifikansi 0,279 dimana $p\ value > 0,1$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha. Strategi kompetitif yang diterapkan dengan baik oleh UMKM di Kota Malang dalam ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan kinerja usaha.

Hasil tersebut didukung oleh penelitian Moreno dan Jose (2008) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan dapat memoderasi hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja usaha. Pengaruh dari ketidakpastian lingkungan baik secara langsung terhadap kinerja maupun sebagai moderasi antara hubungan strategi kompetitif dan kinerja usaha sama baik. Selanjutnya hasil penelitian dari Perlines dan Esteban (2017) memperkuat hasil penelitian ini dengan menyimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan memoderasi secara positif hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja bisnis.

Perusahaan yang dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dapat memperoleh peningkatan keuntungan lebih baik.

4.6 Implikasi Manajerial

Penelitian ini memiliki implikasi manajerial terkait hubungan orientasi wirausaha, kapabilitas dinamis, ketidakpastian lingkungan, dan strategi kompetitif untuk meningkatkan kinerja usaha. Adapun terdapat beberapa perbaikan yang dapat dilakukan oleh UMKM di Kota Malang berdasarkan hasil penelitian ini. Berikut merupakan alternatif tindakan untuk meningkatkan kinerja UMKM:

1. Meningkatkan orientasi wirausaha dengan lebih proaktif dalam menjalankan usahanya. Hal ini dapat dilakukan dengan lebih peka terhadap perubahan tren terbaru khususnya produk sejenis. Selain itu meningkatkan kreatifitas seluruh anggota UMKM dengan saling bertukar informasi dan berani dalam mencoba ide-ide baru.
2. UMKM disarankan untuk dapat meningkatkan kapabilitas dinamisnya dengan lebih responsif terhadap tindakan-tindakan pesaing sebagai perwujudan dari kapasitas integrasi pada variabel kapabilitas dinamis. UMKM harus berani menjadi pencetus suatu perubahan baik dalam segi proses maupun produk. Selain itu UMKM harus bergerak cepat dalam mengikuti perkembangan bisnis yang ada dengan terus mencoba inovasi yang memungkinkan untuk diterapkan pada usahanya.
3. Menerapkan sistem peramalan permintaan sebagai langkah untuk meningkatkan kemampuan menghadapi ketidakpastian lingkungan khususnya ketidakpastian pelanggan. Hal ini diharapkan dapat mengatasi masalah sulitnya memprediksi permintaan konsumen. Selain itu juga dapat meminimalisir rework atau sisa bahan baku yang terbuang.
4. Meningkatkan strategi kompetitif yang dimiliki dengan mengadopsi teknologi dalam proses produksi agar dapat menghasilkan produk yang lebih unggul. Selain itu dengan

mengikuti pelatihan-pelatihan terkait diharapkan mampu meningkatkan keterampilan dari para anggota UMKM.

5. Melakukan peningkatan aset dengan melakukan efisiensi biaya tanpa mengabaikan faktor kualitas produk. Efisiensi biaya dapat dilakukan dengan menerapkan batas atas dan batas bawah untuk penentuan harga produk. Hal ini dapat menjadikan produk lebih bersaing dibandingkan kompetitor.





BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada beberapa UMKM Agroindustri di Kota Malang, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Penerapan orientasi wirausaha yang semakin baik akan meningkatkan kinerja usaha. Selalu mencoba ide baru adalah langkah utama yang harus dilakukan untuk meningkatkan orientasi wirausaha. Menerapkan sikap pantang menyerah dalam berbisnis juga harus terus dipertahankan sebagai cara lain untuk meningkatkan orientasi wirausaha pada UMKM di Kota Malang.
- b. Orientasi wirausaha yang dicerminkan dengan kemampuan inovasi, kemampuan proaktif dan berani mengambil risiko akan menghasilkan strategi kompetitif yang baik.
- c. Penerapan strategi kompetitif yang baik oleh UMKM di Kota Malang akan meningkatkan kinerja usaha. Peningkatan strategi kompetitif diharapkan mampu membuat UMKM dapat mencapai keunggulan kompetitif yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja usaha.
- d. Orientasi wirausaha yang semakin baik akan meningkatkan strategi kompetitif dimana peningkatan ini secara signifikan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja usaha.
- e. Kapabilitas dinamis yang baik secara langsung dapat meningkatkan strategi kompetitif. Akan tetapi kapabilitas dinamis diketahui dapat memperlemah hubungan antara orientasi wirausaha dan strategi kompetitif.
- f. Strategi kompetitif disertai dengan ketidakpastian lingkungan yang baik akan menghasilkan peningkatan

kinerja usaha. Semakin baik UMKM dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan dan meningkatkan strategi kompetitif yang dimiliki maka akan makin baik kinerja yang dihasilkan.

5.2 Saran

Berikut merupakan beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian yang telah dilakukan:

1. Bagi pemilik UMKM di Kota Malang
 - a. Pemilik UMKM disarankan untuk lebih berani menjadi pelopor perubahan dalam berbisnis. Selain itu UMKM harus lebih kreatif dalam berinovasi baik dalam proses maupun produk. Hal ini akan membuat UMKM lebih unggul dibandingkan kompetitor yang ada.
 - b. Lebih responsif terhadap pergeseran lingkungan bisnis dengan terus melihat peluang yang memungkinkan untuk diterapkan. Dengan bersikap lebih responsif akan dapat meningkatkan kemampuan adaptasi UMKM terhadap lingkungan.
 - c. Membuat peramalan permintaan untuk memudahkan dalam memprediksi permintaan konsumen yang cenderung berubah-ubah. Hal ini ditujukan agar UMKM dapat selalu memenuhi permintaan konsumen. Selain itu dapat pula dengan melakukan sistem persediaan bahan baku sehingga dapat meningkatkan jaminan kelancaran proses produksi
 - d. UMKM diharapkan mampu menerapkan teknologi tepat guna pada proses produksi. Hal ini ditujukan agar biaya produksi dapat lebih ditekan sehingga mendukung adanya efisiensi biaya,
 - e. UMKM disarankan untuk dapat meningkatkan jumlah penjualan produknya dengan tetap memperhatikan kualitas dan keuntungan.
 - f. Mengikuti pelatihan secara aktif dan berlaku untuk seluruh anggota dalam suatu UMKM. Hal ini diharapkan mampu untuk menambah wawasan dan keterampilan yang dimiliki

2. Bagi penelitian selanjutnya
 - a. Penelitian selanjutnya perlu untuk memperdalam referensi terkait variabel dan pola hubungan antar variabel khususnya dalam pola moderasi variabel kapabilitas dinamis
 - b. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas indikator yang memungkinkan untuk digunakan seperti indikator diferensiasi bagi variabel strategi kompetitif
 - c. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajian teori pada obyek yang berbeda





DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, L.A., dan Rahardjo, J. 2015. Peran Organisasi dan Suasana Inovasi untuk Kinerja UKM. *Jurnal Tirta*. 3(2): 235-240
- Absah, Y. 2008. Kompetensi: Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 1(3): 109-116
- Acquaah, M and Masoud, Y.A. 2008. Does The Implementation of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective from A Transition Economy In Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*. 61(4): 346–354
- Agustina, V dan Yoestini. 2012. Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, dan Nilai Pelanggan dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Joglosemar Bus (Studi Pada Wilayah Semarang Town Office). *Diponegoro Journal of Management*. 1(1): 1-11
- Aisyah, M.N., Mahendra, A.N., dan Endra, M.S. 2014. Pengaruh *Technology Readiness* terhadap Penerimaan Teknologi Komputer Pada UMKM di Yogyakarta. *Jurnal Economia*. 10(2): 105-119
- Alarcon, J.R., Pedro, M.G.V., María J.R.O., and Gloria, P.R. 2017. From Social Capital to Entrepreneurial Orientation: The mediating Role of Dynamic Capabilities. *European Management Journal*. 1-15
- Anuraga, G Dan Bambang, W.O. 2013. Pemodelan Kemiskinan di Jawa Timur Dengan Structural Equation Modeling-Partial Least Square. *Jurnal Statistika*. 1(2): 22-27

- Apriliani, D.A.V., Nyoman, T.H., dan Made, A.W. 2017. Pengaruh Pengetahuan Peraturan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Kepribadian *Conscientiousness* sebagai Variabel Moderasi (Survei pada SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali). *Jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*. 7(1): 1-12
- Asroel, R.B.S. 2016. Pengaruh Akuntabilitas, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Pimpinan, dan Pengendalian Internal Terhadap Penerapan Transparansi Pelaporan Keuangan (Studi Empiris pada SKPD Provinsi Riau). *Jurnal JOM Fekon*. 3(1): 867-880
- Aulawi,H., Rajesri,G., Kadarsah,S., dan Imam,S. 2009. Hubungan *Knowledge Sharing Behavior* dan *Individual Innovation Capability*. *Jurnal Teknik Industri*. 11(2): 174-187
- Aulia, D., dan Andri,I. 2012. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut*. 10(1): 1-12
- Balaboniene, I., and Giedre,V. 2015. The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 213: 314 – 320
- Bhayangkari,S.K.W. 2012. Penerapan Standardisasi dan Adaptasi Sebagai Upaya Pengembangan Strategi Produk pada Pemasaran Internasional. *Jurnal MANKEU*. 1(3): 245-258

- Bondan, Y.P., Ali, D., dan Rosidi. 2017. Kapabilitas Dinamis, Implementasi Sistem Akuntansi Pemerintahan dan Kualitas Laporan Keuangan SKPD (Studi pada Pemerintah Kabupaten Kediri). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. 19(2): 82-101
- Chaudhuri, K., Subal, C.K., and Lavanya, S. 2016. Estimation of Firm Performance from A MIMIC Model. *European Journal of Operational Research*. 255(1): 298-307
- Cui, L., Di, F., Feng, G., and Yi, F. 2017. Explicating The Relationship of Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Underlying Mechanisms in The Context of An Emerging Market. *Journal Industrial Marketing Management*. 1: 1-14
- Darjat Sudrajat, D. 2013. Kapabilitas Dinamik, Kinerja Inovasi, dan Kinerja Perusahaan Jasa Logistik di Indonesia. *Jurnal Binus Business Review*. 4(2): 798-811
- Engelen, A., Harald, K., Susanne, S., and Tessa, C.F. 2014. Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Research Policy Journal*. 43(8): 1353-1369
- Eriyanto. 2011. Analisis Isi: Pengantar Metodologi Penelitian Ilmu Komunikasi dan Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya. *Kencana Prenada Media Group*. Jakarta
- Frank, H., Alexander, K., dan Matthias, F. 2010. Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study. *Schmalenbach Business Review*. 62(2): 175-198
- Gao, Y., Baoshan, G.E., Xiangxiang, L., and Xiaobo, X. 2017. Impacts of Proactive Orientation and Entrepreneurial Strategy on Entrepreneurial Performance: An Empirical Research. *Journal Technological Forecasting & Social Change*. 1: 1-10

- repository.ub.ac.id
- Hartanto, I. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV. Timur Jaya. *Jurnal AGORA*. 2(1): 1-5
- Irawan, M.R.N. 2017. Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Kompetitif pada PD. BPR. Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*. 2(1): 40-56
- Istiarini, R., dan Sukanti. 2012. Pengaruh Sertifikasi Guru dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Sentolo Kabupaten Kulon Progo Tahun 2012. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*. 10(1): 98-113
- Istijanto. 2009. Aplikasi Praktis Riset Pemasaran: Cara Praktis Meneliti Konsumen dan Pesaing. *Gramedia Pustaka Utama*. Jakarta
- Kanita, G.G. 2014. Pengaruh Struktur Aktiva dan Profitabilitas terhadap Struktur Modal Perusahaan Makanan dan Minuman. *Jurnal Trikonomika*. 13(2): 127-135
- Kartika, A. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Jurnal Kajian Akuntansi*. 2(1): 39-60
- Kristinawati, D., dan Jann, H.T. 2017. Studi Konseptual Eksploratif Mengenai Hubungan Kapabilitas Dinamis dengan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 17(1): 1-12
- Kristiyanti, M. 2012. Peran Indikator Kinerja dalam Mengukur Kinerja Manajemen. *Jurnal Ilmiah Informatika*. 3(3): 103-123

- Kodarisman,R dan Eko,N. 2013. Evaluasi Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di Pemerintah Kota Bogor. *JNTETI*. 2(2): 24-31
- Kumalaningrum, M.P. 2012. Lingkungan Bisnis, Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, dan Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Jurnal JRMB*. 7(1): 45-59
- Kusuma,FSD., dan Devie. 2013. Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*. 1(2): 161-171
- L, Azhar.A. 2013. Pengaruh Konflik Peran, Ketidajelasan Peran, Kesan Ketidakpastian Lingkungan, Locus of Control dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Pekanbaru, Padang Dan Batam). *Jurnal Ekonomi*. 21(4): 1-15
- Laurent,F. 2016. Pengaruh *E-Service Quality* Terhadap Loyalitas Pelanggan Go-Jek Melalui Kepuasan Pelanggan. *Jurnal AGORA*. 4(2): 95-100
- Lechner,C dan Sveinn,V.G. 2012. Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance. *International Small Business Journal*. 32(1): 36-60
- Leitner,K.H dan Stefan,G. 2010. Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: A Longitudinal Study of Austrian SMEs. *Small Bus Econ*. 35(1): 169-189
- Li,D.Y dan Juan,L. 2012. Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*. 67(1): 2793-2799
- Li, Y.H., Jing, W.H., dan Ming, T.T. 2009. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management Journal*. 38(4): 440-449

- Lin, Y , dan Lei, YW. 2014. Exploring The Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under The Resource-Based View Framework. *Journal of Business Research*. 67(3): 407–413
- Liu, C.H.2017. The Relationships Among Intellectual Capital, Social Capital, and Performance - The Moderating Role of Business Ties and Environmental Uncertainty. *Journal Tourism Management*. 61(1): 553-561
- Lucyanda, J Dan Ade, R. 2012. Pengaruh Strategi Bersaing dan Corporate Governance terhadap Intellectual Capital Performance. *Jurnal JEAM*. 11(1): 70-82
- Lukiastuti,F. 2012. Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Peningkatan Kinerja UKM dengan Komitmen Perilaku sebagai Variabel Interviening (Studi Empiris pada Sentra UKM Batik di Sragen, Jawa Tengah). *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. 8(2): 155-175
- Mahmood, R., dan Norshafizah,H. 2013. Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as A Mediator. *International Journal of Business and Social Science*. 4(1):83-90
- Mahsun,H., Andre,P., dan Firman,S. 2013. Akuntansi Sektor Publik. *BPFE*. Yogyakarta.
- Martin,S.L., dan Rajshekhar,G.J. 2015. Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities and Performance: The Moderating Role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*. 69(6): 2040-2051

- Mawu, I.P.P., Silvy, L.M., Hendra, N.T. 2016. Analisis Pengaruh Kompetensi Pengetahuan Pemasaran dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kapabilitas Pemasaran dan Kinerja Pemasaran (Studi pada Wirausaha Industri Rumah Kayu Kota Tomohon). *Jurnal EMBA*. 4(3): 173-183
- Mohsenzadeh, M., dan Sahar, Ahmadian. 2016. The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export Performance. *Procedia Economics and Finance*. 36(1): 456 – 466
- Moreno, Am., Dan Jose, Cc. 2008. *Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. Entrepreneurship Theory And Practice*. 32(3): 507-528
- Mustajib, M.I. 2010. Model Simultan Penentuan Toleransi Komponen Produk Rakitan dan Pabrik dalam Kolaborasi Manufaktur Make-to-Order. *Jurnal Teknik Industri*. 12(2): 109-118
- Mustikowati, R.I., dan Tyasari, I. 2014. Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, dan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM Sentra Kabupaten Malang). *Jurnal Modernisasi*. 10(1): 23-37
- Narsa, I.M., Agus, W., dan Sigit, K. 2012. Mengungkap Kesiapan UMKM dalam Implementasi Standar Akuntansi Keuangan Entitas tanpa Akuntabilitas Publik (PSAK-ETAP) untuk Meningkatkan Akses Modal Perbankan. *Jurnal Economia*. 1(3): 204-2014
- Natalia, P dan Mumuh, M. 2014. Pengaruh Periklanan dan Promosi Penjualan terhadap Keputusan Pembelian. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. 2(2): 119-128

- repository.ub.ac.id
- Norasmah, H.O., dan Salmah, I. (2011). Kecenderungan terhadap pemilihan kerjaya keusahawanan mengikut persepsi peserta skim usahawan siswa. *Jurnal Teknologi*. 56: 47-63.
- Ortega, EMP., Jose, FMA., dan Enrique, CC. 2010. Competitive Strategy, Structure and Firm Performance A Comparison of The Resource-Based View and The Contingency Approach. *Journal Management Decision*. 48(8): 1282-1303
- Ortega, MJR. 2010. Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities' Moderating Roles. *Journal of Business Research*. 63(12): 1273–1281
- Paulus, M., dan Devie. 2013. Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*. 1(2): 39-49
- Perlines, F.H., Juan, M.G., dan Benito, Y.A. 2016. The Mediating Role of Competitive Strategy in International Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Research*. 69(11): 5383-5389
- Perlines, F.H., and Esteban, M.L. 2017. Conditional Mediation Of competitive Strategy and Environment in International Entrepreneurial Orientation of Family Businesses. *European Journal of Family Business*. 6(2): 86-98
- Pezeshkan, A., Stav, F., Anil, N., M. Lance, F., and Edward, M. 2015. An Empirical Assessment of The Dynamic Capabilities–Performance Relationship. *Journal of Business Research* 69: 2950-2956.
- Pinaria, F.T., Leonardus, R.R., Esry H.I. 2015. Daya Saing Wilayah Berdasarkan Kapabilitas Dinamis di Kecamatan Maesa Kota Bitung. *Jurnal ASE*. 11(2): 40-60

- Pittino, D., Ascensión, BM., Francesco, C., dan Ramon, SG. 2018. Psychological Ownership, Knowledge Sharing and Entrepreneurial Orientation in Family Firms: The Moderating Role of Governance Heterogeneity. *Journal of Business Research*. 84(1): 312-326
- Pramudito, L Dan Askar, Y. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi (Studi pada Perangkat Desa se Kecamatan Batang Kabupaten Batang). *Jurnal TEMA*. 6(1): 1-18
- Pratono, A., dan Rosli, M. 2016. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: How can Small and Medium-Sized Enterprises Survive Environmental Turbulence?. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*. 1(2): 85-91
- Putra,A.S. 2015. Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Profitabilitas Perusahaan. *Jurnal Nominal*. 4(2): 88-110
- Putri,E.A., Anik,S., dan Julian,A.R. 2015. Analisis Pendapatan dan Efisiensi Biaya Usahatani Tembakau Maesan 2 di Kabupaten Bondowoso. *JSEP*. 8(1): 64-69
- Quantananda, E dan Bambang H. 2015. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Pada Perusahaan Makanan Dan Minuman Di Surabaya. *Jurnal AGORA*. 3(1): 706-715
- Rahmasari, L. 2011. Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Ilmiah Informatika*. 2(3): 89-103

- Rauch,A., Johan,W., G.T.Lumpkin., dan Michael,F. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for The Future. *Journal Entrepreneurship Theory and Practice*. 33(3):761-787
- Riyantoro,B., dan Ati,H. 2013. Efektivitas Iklan melalui Jejaring Sosial Sebagai Salah Satu Strategi Pemasaran Kripik Pedas Maicih. *Jurnal PESAT*. 5(1): 256-263
- Rochmi Widayanti, R., Ratna, D., dan Fithria, M. 2017. Pengaruh Financial Literacy terhadap Keberlangsungan Usaha (Business Sustainability) pada UMKM Desa Jatisari. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 18(2): 153-163
- Shan,P., Michael,S., and Xiaofeng,J. 2015. Entrepreneurial Orientation and Performance: is Innovation Speed A Missing Link?. *Journal of Business Research* , 69: 683-690
- Siswoyo, B. 2009. Pengembangan Jiwa Kewirausahaan di Kalangan Dosen dan Mahasiswa. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. 2: 114-123
- Sriwidadi, T. 2014. Pengaruh Kepemimpinan dan Kapabilitas Dinamis Terhadap Manajemen Pengetahuan di Binus University Jakarta. *Journal The Winners*. 15(1): 47-60
- Soetjitro,P. 2010. Instrumen *Total Quality Management* (TQM) Sebagai Pilihan Alat Pengendalian. *Jurnal Value Added*. 6(2): 49-60
- Suci,R.P. 2009. Peningkatan Kinerja melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 11(1): 46-58

- Sudarto, S., Suroso, A., and Jati, D.P., 2013. Potential and Problems of Small Medium Enterprise (SMEs) Coconut-Sugar: Case Study in Banyumas Regency, Central Java Indonesia. *International Journal of Business and Management*. 8(3): 18–27.
- Sudrajat, D. 2013. Kapabilitas Dinamik, Kinerja Inovasi, dan Kinerja Perusahaan Jasa Logistik di Indonesia. *Jurnal Binus Business Review*. 4(2): 798-811
- Sugiyono. (2008). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. *Alfabeta*. Bandung
- Sugiyono. 2011. Statistika Untuk Penelitian. *Alfabeta*. Bandung
- Susanti, N. 2013. Hubungan Antara Dukungan Sosial Dan Daya Juang Dengan Orientasi Wirausaha Pada Mahasiswa Program Profesi Apoteker Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. *Jurnal EMPATHY*. 2(1): 1-15
- Susanto, Y.V. 2015. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Terjadinya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Restoran Hachi-Hachi Tunjungan Plaza Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. 3(1): 166-178
- Susetyo, W.E., Amiartuti, K., dan Hendro, T. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*. 1(1): 83-93
- Szidonia, F.E. 2015. International Entrepreneurial Orientation and Performance of Romanian Small and Medium-Sized Firms: Empirical Assessment of Direct and Environment Moderated Relations. *Journal Economics and Finance*. 32(1): 186-193

- repository.ub.ac.id
- Tang, Z., dan Jintong, T. 2012. Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*. 29(2): 409-431
- Tarigan, Z.J.H. 2009. Dukungan Manajemen Puncak terhadap *Strategic Purchasing* Dalam Berkomunikasi dan Berkolaborasi dengan *Supplier* untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 11(2): 126-133
- Teece, D.J. 2014. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in An (Economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives* 28: 328–352.
- Tingko Lee, T., and Wenyi, C. 2017. The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Influence of Family Governance. *Journal of Family Business Strategy*. 8(4): 213-223
- Usman, H dan Nuryadin, E.R. 2013. Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. 1(1): 1-13
- Vazquez, M.V., Francisco, J.C.S., dan Maria, A.R.C. 2016. Entrepreneurial Orientation–Hotel Performance: Has Market Orientation Anything to Say?. *Journal of Business Research*. 69(11): 5089-5094
- Vijande, M.L.S., Jose, A.L.P., dan Juan, A.T. 2012. How Organizational Learning Affects A Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance. *Journal of Business Research*. 65(8): 1079–1089

- Waspodo,A.A dan Lussy,M. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 3(1): 1-16
- Wibowo, D.H., Zainul, A., Dan Sunarti. 2015. Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 29(1): 59-66
- Widodo,T.Y., Siti,R.H., dan Muhammad,S. 2013. Pengaruh Aplikasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit*. 7(1): 87-100
- Winata, O.F Dan Dhyah, H. 2013. Analisa Kinerja Bisnis pada Usaha Sektor Formal dan Informal di Jawa Timur (Aspek Pemasaran dan SDM). *Jurnal AGORA*. 1(3): 1-10
- Wu,L.Y. 2010. Applicability of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views Under Environmental Volatility. *Journal of Business Research* 63: 27-31
- Yayla, A.A dan and Qing, H. 2012. The Impact of IT-Business Strategic Alignment on Firm Performance in A Developing Country Setting: Exploring Moderating Roles of Environmental Uncertainty and Strategic Orientation. *European Journal of Information Systems*. 21(4): 373–387
- Qi, Y. 2011. The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty. *Decision Sciences Journal*. 42(2): 371-389
- Yunus,E. 2016. Manajemen Strategis. CV Andi Offset. Yogyakarta

Zehir,C., Esin,C., and Tugba,K. 2015. Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance. *Social and Behavioral Sciences*. 210: 358–367

