

**IMPLEMENTASI ORIENTASI DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN
UNTUK MENCAPAI PENINGKATAN KINERJA UMKM**



Diajukan Oleh:

Komarudin

16911063

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

**IMPLEMENTASI ORIENTASI DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN
UNTUK MENCAPAI PENINGKATAN KINERJA UMKM**

Tesis S-2

Program Studi Magister Manajemen

Acc Ujian Tesis
23 Februari 2021

Dr. Dessy Isfianadewi, M.M.



Diajukan Oleh:

Komarudin

16911063

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 25 Februari 2021 Program Studi Manajemen Program Magister,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis
yang disusun oleh :

KOMARUDIN

No. Mhs. : 16911063

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**"IMPLEMENTASI ORIENTASI DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN
UNTUK MENCAPAI PENINGKATAN KINERJA UMKM"**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D.

Mengetahui

Kesua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dimpungtono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN

**IMPLEMENTASI ORIENTASI DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN
UNTUK MENCAPAI PENINGKATAN KINERJA UMKM**



Oleh:
KOMARUDIN
NIM: 16911063

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dessy Isfianadewi', is written over a vertical line.

Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul **“IMPLEMENTASI ORIENTASI DAN STRATEGI KEWIRUSAHAAN UNTUK MENCAPAI PENINGKATAN KINERJA UMKM”** ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan hal-hal tersebut di atas yakni mengakui karya orang lain seolah-olah sebagai karya saya sendiri, maka dengan ini saya menyatakan menarik Tesis saya, selanjutnya ijazah dan gelar yang telah saya terima dari universitas saya nyatakan gugur.

Yogyakarta, 24 Februari 2021

Menyatakan

KOMARUDIN

MOTTO

Tidak ada yang sia-sia
karena rencana Allah lebih baik dari rencanamu dan
Allah tahu kamu menanti cukup lama,
Allah juga tahu kamu sabar dan
Ridha dengan ketetapan-nya



PERSEMBAHAN

Kupersembahkan hasil karya ini untuk:

Kedua orang tua, Ibu (Badriyah) dan Ayah (Supriyadi)
serta istri (Fatimatus Zahra) dan anak (Mikhyla Prawita Naswa) tercinta
yang selalu memberikan kasih sayang yang tak pernah usai,
usaha dan pengorbanan, serta dukungan dan motivasi,
pada setiap bait-bait do'a yang selalu tercurah untukku.

Kampus tercinta UII Yogyakarta

Terimakasih atas waktu dan kesempatan yang telah diberikan
Sehingga saya bisa menimba ilmu pengetahuan yang tak tehitung nilainya dari
bapak dan ibu dosen yang luar biasa, yang dengan sabar membimbing saya
hingga sampai pada tahap ini.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“IMPLEMENTASI ORIENTASI DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN UNTUK MENCAPAI PENINGKATAN KINERJA UMKM”**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan Tesis ini tidak lepas dari dukungan, motivasi, kerjasama maupun bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si., CFP. selaku ketua program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.
3. Dr. Dessy Isfianadewi, M.M. Selaku Dosen Pembimbing, atas kesediaan waktunya membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan semua kebaikannya.
4. Bapak dan Ibu dosen Program Pasca Sarjana Magister Manajemen dan seluruh karyawan di PPs FE UII atas segala kesempatan, ilmu pengetahuan, dan fasilitas yang telah diberikan.
5. Bapak ibu narasumber Selaku pemilik dan manajer perusahaan UMKM Yogyakarta yang bersedia memberikan informasi terkait penelitian penulis.
6. Orang tua ku tercinta ibu Badriyah dan Bapak Supriadi, serta istri Fatimatus Zahra dan anak Mikhyala Prawita Naswa tercinta, terimakasih tak terhingga atas semua dukungan dan doa serta motivasi yang telah diberikan.
7. Teman-teman seperjuangan PPs FE UII angkatan 47D yang selalu menemani dan berbagi dalam kegembiraan selama kegiatan perkuliahan.

Terimakasih untuk semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Semoga kebaikan Bapak, Ibu dan semua pihak yang telah membantu mendapat pahala dari Tuhan Yang Maha Esa dan semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Yogyakarta, 24 Februari 2021
Penulis

Komarudin

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
INTI SARI.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Kajian Teoritis	9
2.1.1 Orientasi kewirausahaan	9
2.1.2 <i>Strategy Entrepreneurship</i>	17
2.1.3 Keunggulan Kompetitif	23
2.1.4 Kinerja UMKM	33
2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya.....	35
2.3 Pengembangan Hipotesis	66
2.3.1 Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja	

UMKM	66
2.3.2 Strategi Kewirausahaan, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja	
UMKM	68
2.3.3 Keunggulan Kompetitif dan Kinerja UMKM	69
2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	71
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	73
3.1 Jenis Penelitian	73
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	74
3.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel	75
3.3.1 Orientasi Kewirausahaan	75
3.3.2 Strategi Kewirausahaan	76
3.3.3 Keunggulan Kompetitif	77
3.3.4 Kinerja UMKM	77
3.4 Metode Pengumpulan Data	78
3.4.1 Angket Kuesioner.....	78
3.4.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas	79
3.5 Teknik Analisis Data Penelitian	84
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	93
4.1 Analisis Deskriptif.....	95
4.1.1 Variabel Orientasi Kewirausahaan.....	97
4.1.2 Variabel Strategi Kewirausahaan	98
4.1.3 Variabel Keunggulan Kompetitif	100
4.1.4 Variabel Kinerja UMKM	101
4.2 Identitas Responden	103
4.3 Hasil Analisis SEM (Structural Equation Modelling).....	106
4.3.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori	106

4.3.2 Menyusun Diagram Jalur Persamaan Structural	106
4.3.3 Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model Yang	
Diusulkan	107
4.3.3.1 Outlier	108
4.3.3.2 Normalitas Data	112
4.3.3.3 Analisis Konfirmatori	114
4.3.4 Modifikasi Model dan Uji GOF model Lengkap	122
4.3.5 Pengaruh Langsung Tidak LAngsung	124
4.3.6 Uji Hipotesis	125
4.4 Pembahasan	130
4.4.1 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan	
kompetitif.....	130
4.4.2 Pengaruh strategi kewirausahaan terhadap keunggulan	
kompetitif.....	132
4.4.3 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja	133
4.4.4 Pengaruh strategi kewirausahaan terhadap kinerja	134
4.4.5 Pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja.....	135
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	138
5.1 Kesimpulan	138
5.2 Saran	139
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN	150

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan hasil penelitian terdahulu	48
Tabel 3.1 Skala likert penilaian kuesioner	79
Tabel 3.2 Hasil uji validitas Pilot Studi 30 Sampel	81
Tabel 3.3 Hasil uji reliabilitas Pilot Studi 30 Sampel	84
Tabel 3.4 Nilai batas <i>goodness of fit index</i> untuk SEM	92
Tabel 4.1 Kategori Untuk Setiap Variabel Penelitian Berdasarkan Skor Rata-Rata	96
Tabel 4.2 Rata-rata penilaian responden tentang variable orientasi kewirausahaan	97
Tabel 4.3 Rata-rata penilaian responden tentang variable strategi kewirausahaan	98
Tabel 4.4 Rata-rata penilaian responden tentang variable keunggulan kompetitif	100
Tabel 4.5 Rata-rata penilaian responden tentang variabel kinerja UMKM .	102
Tabel 4.6 Jawaban responden terhadap keseluruhan variable (mean)	103
Tabel 4.7 Identitas responden pelaku usaha UMKM.....	104
Tabel 4.8 Hasil Uji Outlier	109
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	112
Tabel 4.10 Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Kewirausahaan	117
Tabel 4.11 Validitas dan Reliabilitas Variabel Strategi Kewirausahaan	118
Tabel 4.12 Validitas dan Reliabilitas Variabel Keunggulan Kompetitif	120
Tabel 4.13 Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja UMKM.....	121
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Model Perbaikan	123
Tabel 4.15 Pengaruh Total Antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen	124

Tabel 4.16 Pengaruh total, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung
antara variable Eksogen dan Endogen125

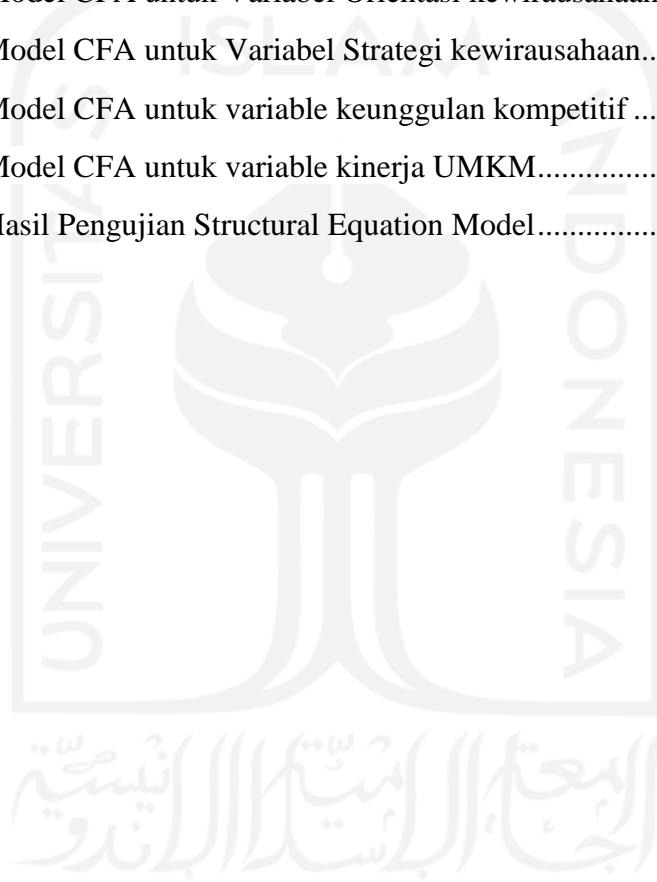
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Koefisien Regresi126

Tabel 4.18 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis130



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.3 Kerangka pikir penelitian	72
Gambar 4.1 Diagram Jalur seelum dikelola	107
Gambar 4.2 Model CFA untuk Variabel Orientasi kewirausahaan	116
Gambar 4.3 Model CFA untuk Variabel Strategi kewirausahaan.....	118
Gambar 4.4 Model CFA untuk variable keunggulan kompetitif	119
Gambar 4.5 Model CFA untuk variable kinerja UMKM.....	121
Gambar 4.6 Hasil Pengujian Structural Equation Model.....	122



INTISARI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM, untuk mengetahui pengaruh strategi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM, untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM, untuk mengetahui pengaruh strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM dan untuk mengetahui pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja UMKM. Data hasil penelitian diperoleh dengan menggunakan instrumen berupa angket atau kuesioner, pada UMKM yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta sebanyak 209 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM; terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM; terdapat pengaruh yang signifikan antara keunggulan kompetitif terhadap Kinerja UMKM namun tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM dan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap Kinerja UMKM.

Kata Kunci: Orientasi Kewirausahaan, Strategi Kewirausahaan, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja UMKM

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Era revolusi industri 4.0 saat ini terdapat tantangan dan tekanan bagi perusahaan besar dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) untuk memiliki kapabilitas dinamik dan strategi yang mampu menangkap peluang dan memperbaharui pasar. Sebagai sebuah organisasi bisnis yang bersifat mandiri, UMKM mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan ekonomi dan industri suatu negara (Prasetyo & Wijaya, 2019). Disamping itu, UMKM mempunyai kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja (Mustikowati & Tysari, 2014). Studi empirik menunjukkan bahwa UMKM pada skala internasional merupakan sumber penciptaan lapangan pekerjaan (Bourletidis, 2013; Alayo *et al*, 2019).

Kontribusi UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja, baik di negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia, mempunyai peranan yang signifikan dalam penanggulangan masalah pengangguran. Meskipun demikian, potensi yang dimiliki oleh UMKM belum diimbangi dengan kemampuan untuk bersaing. Daya saing yang rendah mengakibatkan posisi perusahaan tergeser hingga tidak aman dalam persaingan bisnis. Mustikowati & Tysari (2014)

mengungkapkan suatu fakta bahwa daya saing yang rendah dari UMKM menyebabkan kelompok ini mengalami kesulitan dalam meningkatkan outputnya. Studi saat ini secara bersamaan menyelidiki pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja UMKM di bawah mediasi keunggulan kompetitif (Shepherd & Wiklund, 2009).

Kinerja UMKM mengacu pada hasil kegiatan bisnis perusahaan (Kotane & Kuzimina-Merlino, 2017). Hal itu dapat diukur dengan menggunakan berbagai indikator. Indikator pertumbuhan perusahaan adalah salah satu ukuran capaian kinerja UMKM yang penting. Shepherd & Wiklund (2009) mengidentifikasi lima ukuran pertumbuhan perusahaan umum yang telah digunakan dalam studi sebelumnya, antara lain adalah pertumbuhan dalam penjualan, karyawan, laba, aset, dan ekuitas. Tidak diragukan lagi bahwa ukuran kinerja UMKM telah dikembangkan di negara-negara barat. Pengusaha di dunia barat termotivasi oleh ketersediaan peluang untuk dieksploitasi sementara wirausahawan di negara kurang berkembang dimotivasi oleh kebutuhan (Eijdenberg, 2016).

Mencapai kinerja yang tinggi dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah dengan menerapkan strategi kewirausahaan perusahaan dapat menjadi cara penting untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif (Covin & Miles 2007; Ireland *et al.* 2009). Covin & Miles (2007) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan kewirausahaan sebagai inti dari strategi perusahaan untuk mengungguli perusahaan

yang tidak dalam jangka panjang. Ireland *et al.*, (2009) mengusulkan model strategi kewirausahaan dan menggambarkan bahwa eksploitasi peluang kewirausahaan secara positif terkait dengan kekuatan kemampuan kompetitif organisasi. Bierwerth *et al.*, (2015) menemukan bahwa upaya meningkatkan strategi kewirausahaan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Realitas ini telah menimbulkan kebutuhan untuk mengukur kinerja UMKM menggunakan indikator kekayaan pribadi seperti yang disarankan dalam Eijdenberg (2016). Karena penggunaan kekayaan pribadi untuk mengukur kinerja UMKM di negara kurang berkembang seperti Tanzania adalah pendekatan baru, belum diketahui apakah orientasi kewirausahaan memengaruhi ukuran tersebut (Eijdenberg, 2016). Mengacu pada teori berbasis sumber daya yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja yang unggul berasal dari sumber daya dan kapabilitas spesifik perusahaan (Barney, 1991). Terlepas dari pentingnya keunggulan kompetitif dalam mempromosikan kinerja perusahaan seperti yang disarankan dalam pandangan berbasis sumber daya, penelitian sebelumnya tidak memberikan banyak perhatian dalam mempelajari efek mediasinya pada hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013).

Namun, beberapa penelitian telah mengamati pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing (Mustafa *et al.*, 2015). Dalam studi lain, Mahmood & Hanafi (2013) menemukan mediasi parsial antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM. Selain itu, penelitian sebelumnya

juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Kumalaningrum (2012) menyatakan bahwa Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia secara kualitas sulit berkembang di pasar karena menghadapi beberapa masalah internal, yaitu rendahnya kualitas sumberdaya manusia seperti kurang terampilnya sumberdaya manusia, kurangnya orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*), rendahnya penguasaan teknologi dan manajemen, serta minimnya informasi. Dua dari permasalahan internal yang banyak dihadapi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yaitu orientasi kewirausahaan dan sumber daya internal. Kedua permasalahan tersebut ternyata juga menjadi perhatian besar dalam banyak penelitian saat ini.

Hasil studi yang dilakukan oleh Arzubaga *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa faktor lingkungan yang dibedakan dalam faktor internal dan eksternal baik langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap strategi daya saing. Sedangkannya saing itu sendiri sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menerapkan orientasi kewirausahaan kedalam aktivitas strategi yang akan menentukan tujuan dan penciptaan kinerja secara superior (Alayo *et al.*, 2019).

Hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya Kiyabo & Isaga (2020) menyatakan Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing sedangkan keunggulan bersaing juga berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Dengan demikian Orientasi kewirausahaan

menjadi komponen yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini juga di dukung oleh Sahaym *et al.*, (2019) menyatakan orientasi kewirausahaan dipandang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan. Orientasi kewirausahaan juga mencerminkan kemampuan dinamis perusahaan untuk melakukan aktivitas inovatif dan proaktif, dan untuk mengejar peluang selama ketidak pastian (Anderson *et al.*, 2015; Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983). Karena EO memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Rosenbusch *et al.*, 2013) dan mengeksploitasi sumber daya eksternal untuk mengembangkan produk dan layanan (Rosenbusch *et al.*, 2013).

Literatur sebelumnya masih terfokus pada perusahaan-perusahaan besar ataupun UKM akan tetapi belum ada yang meneliti UMKM, selain itu penelitian sebelumnya banyak membahas bagaimana orientasi kewirausahaan dan startegi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara terpisah. Sedangkan masih sedikit literatur yang menggabungkan orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga penggabungan dua variabel orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan menjadi jawaban pelengkap celah penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan dan startegi kewirausahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja UMKM.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Dilandasi dengan pentingnya orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja UMKM, maka dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja UMKM?
- b. Apakah strategi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja UMKM?
- c. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif UMKM?
- d. Apakah strategi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif UMKM?
- e. Apakah keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja UMKM?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

- a. Untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM
- b. Untuk mengetahui pengaruh strategi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM
- c. Untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM
- d. Untuk mengetahui pengaruh strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM
- e. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja UMKM

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan akan memberikan hasil yang bermanfaat baik langsung maupun tidak langsung untuk berbagai pihak, baik untuk kalangan akademisi maupun kalangan praktisi, antara lain:

- a. Untuk pelaku UMKM, hasil penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan sebagai masukan tentang peran orientasi dan strategi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga dapat menghadapi dan memenangkan persaingan di pasar.
- b. Untuk pemerintah Yogyakarta khususnya Dinas Perindustrian dan Perdagangan diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan gambaran untuk pengelolaan dan pendampingan UMKM untuk mencapai peningkatan keunggulannya yang kompetitif dan kinerja.
- c. Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat sebagai referensi terhadap penelitian-penelitian selanjutnya. Penelitian ini bisa dikembangkan oleh penelitian selanjutnya sehingga bisa diperoleh hasil yang lebih mendalam dan dapat di aplikasikan pada kehidupan nyata.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN.

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan, membahas mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi kajian teoritis membahas teori teori yang terkait dan berhubungan mengenai orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan. Kajian penelitian, menghadirkan penelitian penelitian terdahulu yang telah membahas tema penelitian yang terkait dengan penelitian yang dibahas oleh penulis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi gambaran umum dan sejarah tempat penelitian, metode yang digunakan, data yang diperlukan, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisa data dan hipotesis.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi analisis dari hasil pengolahan data dan pembahasan mengenai analisis terhadap masalah yang sedang diteliti.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Orientasi Kewirausahaan

Pentingnya kewirausahaan dalam manajemen strategis telah diakui dalam literatur strategi, karena berimplikasi pada kinerja proses manajemen keputusan, dan tindakan di tingkat perusahaan. Kewirausahaan sudah menjadi topik yang diteliti dalam beberapa tahun, namun hanya beberapa penelitian yang bisa diterima salah satunya hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan (Kumalaningrum, 2012).

Menurut Hunt (2020) menambahkan konsep mengenai *entrepreneurial orientation* yang membahas pentingnya "pola pikir kewirausahaan" di antara manajemen puncak. Penelitian yang dilakukan Hunt (2020) membantu memberikan bentuk eksplisit gagasan mengenai "pola pikir kewirausahaan". Dengan menerapkan konsep-konsep ini pada nilai akuisisi pada proses restrukturisasi perusahaan, studinya mengarahkan dan menghidupkan tentang penciptaan nilai akuisisi dengan memperkenalkan sumber daya baru yang dibingkai melalui *entrepreneurial orientation*. Hal Ini merupakan langkah penting guna mengisi celah kesenjangan konseptual dan empiris yang bertahan

dalam studi akuisisi perusahaan (Hunt, 2020). Hunt (2020) menggarisbawahi poin ini ketika mereka menyimpulkan bahwa kinerja pasca akuisisi dimoderasi oleh variabel *entrepreneurial orientation*. Mereka melanjutkan dengan mencatat bahwa perubahan pada teori Merger & Akuisisi dan metode penelitian mungkin diperlukan. King *et al* (2018) menyarankan bahwa aktivitas Merger & Akuisisi adalah bentuk wirausaha perusahaan yang kuat, yang dirancang untuk merevitalisasi perusahaan dalam mengejar peluang yang ada. Studi ini didasarkan pada literatur yang berkembang tentang pasca-integrasi Merger & Akuisisi (Batsakis *et al.*, 2018; Cho & Arthurs, 2018; Dhir *et al.*, 2019) dengan menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* adalah area pada perspektif teoritis yang bermanfaat untuk penelitian terkait akuisisi karena hal itu akan memengaruhi pengambilan keputusan yang menimbulkan sinergi yang diantisipasi dan kemampuan relatif perusahaan untuk benar-benar mewujudkan sinergi tersebut. Yang tidak kalah penting, penelitian Hunt (2020) menjelaskan aspek-aspek kunci dari pengintegrasian akuisisi perusahaan bagi para manajer adalah proses bisnis yang rumit.

Orientasi kewirausahaan sering disebut sebagai pembuatan strategi kewirausahaan yang dicirikan sebagai atribut gaya manajemen yang mendukung perubahan dan mendukung kegiatan yang berkaitan dengan pemanfaatan berbagai bentuk inovasi, pengembangan produk / layanan baru dan penciptaan nilai pelanggan yang unggul (Tajeddini & Trueman, 2016).

Ketika hal ini tertanam dalam pengambilan keputusan strategis, *entrepreneurial orientation* memainkan peran penting dalam mengembangkan, mengkomersialkan, dan secara agresif mengejar pengembangan produk dan layanan baru serta mengantisipasi dan menanggapi kemungkinan perubahan (Tajeddini *et al.*, 2020). *Entrepreneurial orientation* didukung oleh orientasi strategis yang berbeda yang secara kolektif meningkatkan hasil bisnis dengan menciptakan pengetahuan baru yang diperlukan untuk membangun kemampuan baru dan memperkuat kembali sumber daya dan kemampuan yang ada, mendorong pola pikir inovatif dalam perusahaan di bawah lingkungan yang bergolak dan kompetitif yang berbeda (Cavusgil & Knight, 2015; Jalilvand *et al.*, 2018; Martin & Javalgi, 2016; Taheri *et al.*, 2019).

Bisnis dengan *entrepreneurial orientation* yang kuat akan berfokus untuk mendapatkan kinerja yang unggul dengan membangun strategi dengan penciptaan nilai yang tidak dapat ditiru oleh pesaing lain, atau merasa terlalu mahal untuk ditiru. Oleh karena itu, kewirausahaan mewakili orientasi strategis organisasi dengan mengabaikan keuntungan dalam jangka pendek dan berinvestasi dalam peluang berisiko lebih tinggi untuk manfaat jangka panjang dan penciptaan nilai. Akibatnya, perusahaan tersebut secara proaktif menghasilkan produk atau layanan baru dan inovatif, secara kreatif mengungguli pesaingnya (Hernández-Perlines, 2016; Martin & Javalgi, 2016) dan mendapatkan kompensasi di atas rata-rata industri (Mishra, 2017).

Konseptualisasi dan kategorisasi *entrepreneurial orientation* menemukan bahwa misi sosial dapat memengaruhi reaksi proaktif melalui mekanisme mediasi dari inovasi dan orientasi efek dan keberlanjutan. Secara khusus, manajemen risiko yang tepat lebih bermanfaat untuk memperkuat hubungan antara *entrepreneurial orientation* dan sikap proaktif pada perilaku kewirausahaan. *Entrepreneurial orientation* adalah kemampuan dinamis yang penting dari perusahaan yang memyatukan strategi mereka untuk mencapai kekuatan pasar dan penciptaan nilai keunggulan. Penelitian yang dilakukan Liu & Huang (2020) menyoroti efek moderasi yang terintegrasi antara *entrepreneurial orientation* dan strategi bisnis untuk penciptaan nilai dalam lingkungan dinamis (Liu dan Huang, 2020). Pelaku usaha menurut Ginting (2015) yang berjiwa wirausaha dan mampu memanfaatkan sumber daya dan jaringan untuk melakukan kegiatan inovasi dan diharapkan dapat memudahkan akses untuk memasuki pasar internasional. Semakin tinggi intensitas internasionalisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja usaha.

Basco *et al* (2020) berpendapat bahwa orientasi kewirausahaan telah menghasilkan kesepakatan berbasis pengetahuan karena mendapatkan perhatian dari para peneliti di bidang bisnis dan manajemen (Covin & Miller, 2014; Hernandez-Perlines, 2018; Basco., *et al*, 2020). Secara khusus, Basco., *et al* (2020) telah berhasil menghubungkan orientasi kewirausahaan dengan kecenderungan perusahaan untuk mencari peluang bisnis baru. Dalam

pengertian ini, orientasi kewirausahaan adalah salah satu yang mengambil inovasi yang tidak proaktif dan berisiko untuk memasuki pasar baru. Oleh karena itu, inti dari orientasi kewirausahaan adalah inovasi, proaktif, dan perilaku pengambilan risiko, yang dikembangkan dan didorong oleh tim manajemen puncak sebagai faktor penentu strategi bersaing suatu perusahaan (Covin & Miller, 2014).

Orientasi kewirausahaan (EO) adalah konstruksi gabungan dari proses, struktur, dan perilaku perusahaan yang dicirikan oleh inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko (Sahaym., *et al*, 2019). Sahaym., *et al* (2019) menyatakan bahwa perusahaan yang paling sukses dapat terus memperbarui sumber daya dan kapabilitasnya disamping membangun kekuatan secara kumulatif. Karakteristik orientasi kewirausahaan dalam bentuk inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko dapat memungkinkan perusahaan untuk menyusun kembali dan meningkatkan potensi sumber daya dan kapabilitas serta memengaruhi keberhasilan perusahaan.

Orientasi kewirausahaan (EO) telah menjadi salah satu fokus terpenting dalam lingkup penelitian kewirausahaan (Covin & Miller, 2014). Meskipun terdapat konsensus dan bukti empiris yang cukup bahwa orientasi kewirausahaan meningkatkan kinerja dan tingkat pertumbuhan perusahaan (Santos., *et al* 2020), skeptisisme mengenai nilai orientasi kewirausahaan tetap ada. Satu kritik berkaitan dengan kurangnya penyamaan teoritis dan bukti

empiris tentang bagaimana orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan aspek kinerja organisasi (Covin & Wales, 2019).

Santos, *et al* (2020) menjelaskan konsep orientasi kewirausahaan berasal kinerja perusahaan yang sebagian besar didasarkan pada pilihan strategis, atribut organisasi (misalnya struktur organisasi) dan isu lingkungan. Santos, *et al* (2020) bahwa pendekatan kewirausahaan untuk penciptaan strategi yang menunjukkan bahwa usaha kewirausahaan adalah usaha yang berusaha untuk berinovasi secara agresif memasuki pasar baru dan menerima risiko strategis dan keuangan dalam mencari peluang baru.

Donbesuur, *et al* (2020), implikasi kinerja dari orientasi kewirausahaan (EO) telah menjadi subjek diskusi ilmiah yang ekstensif. Namun, aplikasinya pada perusahaan ventura masih belum jelas. Studi ini menguji hubungan orientasi kewirausahaan-kinerja dengan menarik wawasan dari model niat-perilaku untuk menyatakan bahwa efek orientasi kewirausahaan pada kinerja usaha yang bergantung pada tindakan pengusaha (penemuan peluang, jaringan bisnis, dan pencarian dukungan kelembagaan). Donbesuur, *et al* (2020) menunjukkan bahwa ketika kerangka kerja dan kebijakan kelembagaan untuk mendukung kegiatan kewirausahaan dari manfaat ekonomi dari penemuan orientasi kewirausahaan pelaku usaha.

Pelajaran utama bagi pembuat kebijakan kewirausahaan adalah bahwa lembaga kuat yang mendukung dan melindungi investasi usaha adalah kunci

untuk memperkuat kepercayaan wirausahawan dalam suatu perekonomian; ketika pengusaha dan manajer usaha baru memandang dukungan kelembagaan kuat dan kredibel, mereka lebih mungkin untuk meningkatkan upaya peluang kewirausahaan mereka untuk menciptakan kekayaan baru dalam suatu perekonomian. Usaha baru meningkatkan penciptaan kekayaan baru dan peningkatan yang sesuai dalam penciptaan lapangan kerja baru terjadi (Ciampi *et al*, 2020), yang kemudian membantu meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat (Donbesuur, *et al*, 2020). Pada penelitian Ciampi, *et al* (2020), sangat penting bagi pembuat kebijakan pada Afrika untuk memperkuat struktur kelembagaan dalam perekonomian mereka untuk meningkatkan dukungan yang tersedia bagi usaha baru dan pengusaha lokal.

Orientasi kewirausahaan adalah orientasi strategis bisnis mengenai praktik, proses, dan aktivitas yang menjadi dasar inovasi dan pengambilan keputusan untuk memasuki pasar (Ciampiet *al*, 2020). Ini dapat didefinisikan sebagai sikap perusahaan terhadap perilaku inovasi, proaktif dan pengambilan risiko dalam perumusan dan implementasi strategi (Covin & Wales, 2019). Perilaku inovasi menunjukkan kecenderungan perusahaan untuk mencari ide-ide baru dan berpartisipasi dalam proses kreatif yang ditujukan untuk pengembangan produk (Ciampi *et al*, 2020). Pro aktivitas menunjukkan kecenderungan perusahaan untuk mendeteksi dan memanfaatkan peluang pasar. Sikap pengambilan risiko mewakili sejauh mana dan tingkat kemauan di

mana manajer menggunakan sumber daya bisnis yang ditujukan untuk implementasi proyek yang hasilnya tidak pasti dan biaya kegagalan tinggi (Wiklund & Shepherd, 2005).

Perusahaan yang berorientasi kewirausahaan cenderung mendorong karyawannya untuk membuat keputusan secara mandiri, memperkenalkan inovasi baru secara aktif, menanggung risiko yang diperhitungkan, bertindak proaktif, dan menunjukkan tingkat agresivitas dalam persaingan dengan pesaing (Ciampiet *al*, 2020). Alasan kuat untuk memeriksa peran orientasi strategis dalam konteks berbasis data adalah bahwa pengambilan keputusan kewirausahaan biasanya ditandai dengan tingkat kompleksitas yang tinggi, yang dapat diteruskan dengan menggunakan logika dan kapabilitas pendukung keputusan yang sesuai yang dapat berkontribusi untuk memperkuat kecenderungan perusahaan untuk mengambil tindakan yang mengganggu dan berisiko (Zhang *et al*, 2020). Literatur telah menguraikan dampak signifikan orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan proses (Ireland *et al*, 2003) Karakteristik khusus ini memungkinkan untuk mengaitkan orientasi kewirausahaan pada kenyataannya untuk menyiratkan penginderaan perubahan pasar, pembelajaran dan eksperimen, serta konfigurasi ulang sumber daya dan kemampuan untuk tujuan inovasi.

Zhang *et al* (2020), berargumen bahwa perusahaan di China menggunakan jaringan eksternal yang berbeda untuk meningkatkan orientasi

kewirausahaan dan inovasi. Penelitian Zhang *et al* (2020) memberikan kerangka kerja konseptual untuk memahami bagaimana hubungan politik dan bisnis eksternal terkait satu sama lain, dan bagaimana mereka secara tidak langsung mempengaruhi kinerja inovasi melalui mekanisme kewirausahaan. Temuan ini menyoroti semakin pentingnya hubungan bisnis dalam ekonomi transisi China dengan menunjukkan efek langsungnya pada orientasi kewirausahaan. Selain itu, mengidentifikasi orientasi kewirausahaan sebagai mekanisme efektif di mana bisnis berkontribusi pada kinerja inovasi dan menunjukkan jalur bisnis dan orientasi kewirausahaan tertentu yang melaluinya politik paling efektif dalam meningkatkan kinerja inovasi.

2.1.2 *Strategy Entrepreneurship*

Telah di ketahui bahwa orientasi kewirausahaan sering dijadikan strategi bagi perusahaan-perusahaan kecil untuk menjalankan bisnisnya, namun itu saja dirasa tidak cukup. Memanfaatkan peluang kewirausahaan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya perusahaan untuk membentuk keunggulan kompetitif dan menciptakan kekayaan, sayangnya banyak perusahaan gagal memotivasi karyawan untuk memanfaatkan peluang kewirausahaan, sehingga gagal untuk berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan menurut (Kraus *et al*, 2011).

Selanjutnya Kyrgidou & Huges (2010) memandang *strategic entrepreneurship* sebagai bentuk perluasan tentang pembuatan strategi

entrepreneurial, menjadi model strategi yang menggabungkan strategi dengan kemampuan pengambilan keputusan yang cepat dan dalam ketidak pasatian lingkungan. Penguatan fleksibilitas dalam mengelola perubahan-perubahan dengan mengusulkan proses dasar dengan tujuan membuat standarisasi praktik strategi *entrepreneurialship*. Proses tersebut meliputi *improvisasi, co-adaptation patching, regeneration, experimentation, and time pacing* (Kyrgidou & Huges, 2010).

Pendapat lain mengenai *strategic entrepreneurship* dikemukakan oleh Kraus *et al.*, (2011) dimana dia menggunakan pendekatan konfigurasi dalam menjabarkan *strategic entrepreneurship*. Kraus *et al.*, (2011) mengusulkan penggunaan empat domain seperti *leadership, structure, strategy, dan environment* dimana kemudian menekankan berat pada domain *leadership* yang dipahami sebagai pendiri, karena pendiri merupakan kekuatan yang mampu menggerakkan (*driving force*) pada berbagai perusahaan *start-up*. Sehingga, Kraus *et al.*, (2011) memberikan usulannya untuk menggabungkan dua domain tersebut menjadi *entrepreneurial leadership* yang mengintegrasikan karakteristik sifat-sifat kewirausahaan pendirinya dengan karakteristik pemimpin saat ini. Kraus menambahkan dalam usulannya pemindahan domain struktur organisasi, sumber daya, dan kapabilitas. Dalam pandangan mereka, sumberdaya adalah dasar bagi domain lain dalam konfigurasi dan kapabilitas adalah hasil interaksi sumberdaya.

Sehingga Kraus *et al.*, (2011) mengusulkan enam domain (ruang lingkup) yang saling berhubungan untuk model *strategic entrepreneurship* yaitu: *resource, capabilities, strategy, entrepreneur, environment, and organizational structure*. Kraus *et al* (2011), mengungkapkan *strategic entrepreneurship* secara aktif terlibat dalam proses perusahaan akan dapat menemukan peluang pasar dan menciptakan usaha bisnis yang sukses. Faktanya bahwa mereka memperoleh informasi pasar yang dapat mengarahkan mereka untuk mengembangkan dan menerapkan strategi bertarget pada orientasi pasar. Strategi ini akan memperkuat kinerja perusahaan di pasar. Perusahaan yang menunjukkan tingkat komitmen yang rendah terhadap proses tersebut diharapkan bertindak secara reaktif terhadap tantangan pasar. Aktivitas bisnis mereka lebih didasarkan pada dorongan hati daripada perencanaan strategis. Pengusaha harus mencari peluang untuk meningkatkan cara di mana pengetahuan pasar diperoleh (misalnya, memperoleh berbagai jenis informasi pasar, menggunakan sumber yang berbeda dalam memperoleh informasi pasar) untuk mendukung aktivitas kewirausahaan mereka secara lebih handal. Dengan demikian, pihak manajemen mungkin mendesain ulang proses di mana kecerdasan pasar disebarkan ke seluruh organisasi, agar tingkat eksploitasi informasi pasar dan penciptaan pengetahuan pasar dapat dicapai.

Kewirausahaan strategis didasarkan pada integrasi kewirausahaan dan manajemen strategis. Kewirausahaan strategis adalah pendekatan baru dalam

literatur manajemen. Apalagi dunia bisnis saat ini membutuhkan orientasi terhadap kewirausahaan strategis. Kewirausahaan strategis juga menjadi keharusan bagi perusahaan untuk menciptakan kekayaan yang maksimal.

Gölgeci, *et al* (2017), fokus kewirausahaan strategis sangat luas dan beragam, berdasarkan penelitian dari berbagai disiplin ilmu seperti ekonomi dan sosiologi, bersama dengan bidang penelitian dalam manajemen termasuk perilaku organisasi dan teori organisasi (Hitt *et al.*, 2011). Hanya merujuk pada kegiatan kewirausahaan dengan pendekatan strategis, fenomena kewirausahaan strategis secara alami diteorikan pada keilmuan manajemen strategis dan kewirausahaan (Zhao *et al.*, 2016).

Zhao *et al* (2020), mengungkapkan bahwa lingkungan yang sangat kompetitif dan dinamis telah menjadi semakin umum dan memperkenalkan berbagai tantangan, seperti ketidakpastian dan ambiguitas bagi perusahaan yang ingin menciptakan nilai dan kekayaan. Dalam menghadapi lingkungan seperti itu, kewirausahaan strategis (SE) mengejar kinerja yang unggul melalui kegiatan mencari peluang dan mencari keuntungan secara simultan dan telah diusulkan sebagai cara yang berpotensi untuk mempromosikan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Hitt *et al.*, 2011). *Strategic entrepreneurship* sangat berharga untuk memungkinkan perusahaan mengeksplorasi ruang lingkup yang berubah dan memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh ketidakpastian bisnis (Hitt *et al.*, 2017).

Konsep *strategic entrepreneurship* berasal dari awal tahun 2000 dan menarik perhatian langsung di antara akademisi mengingat tujuannya untuk mengintegrasikan manajemen strategis dan penelitian kewirausahaan dan relevansi praktisnya (Hitt *et al.*, 2011).Keunggulan kompetitif berkelanjutan dicapai hanya jika perusahaan memiliki portofolio yang mampu menggabungkan dan mengintegrasikan pencarian peluang dengan aktivitas pencarian keuntungan yang efektif. Namun, membangun portofolio sumber seperti itu sulit, karena sebagian besar perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas, yang berarti bahwa harus dilakukan terkait jumlah sumber daya yang dialokasikan untuk mengeksploitasi keunggulan kompetitif saat ini dan yang dialokasikan untuk mengeksplorasi peluang yang muncul (Hitt *et al.*, 2011). Mengungguli kedua dimensi secara inheren bertentangan sebab dua dimensi tersebut mungkin memerlukan jenis sumber daya dan kapabilitas yang berbeda dan banyak perusahaan tidak seimbang dalam sumber daya mereka untuk memenuhi kedua fungsi tersebut (Kuratko & Audretsch, 2013).

Aliran pekerjaan yang muncul menunjukkan bahwa perusahaan melibatkan sumber daya-tindakan yang diambil untuk menyusun portofolio sumber daya perusahaan, menggabungkan sumber daya menjadi kapabilitas, dan memanfaatkan kapabilitas untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dalam rangka untuk mengelola sumber daya dan kapabilitasnya secara strategis untuk mengidentifikasi peluang baru sementara memanfaatkan peluang tersebut

untuk mencapai keunggulan kompetitif (Hitt *et al.*, 2011; Sirmonet *et al.*, 2011). Bahkan di antara aliran studi yang muncul ini, hanya sedikit yang mencoba membuat perbedaan eksplisit antara aktivitas pencarian peluang dan aktivitas mencari keuntungan dan menghubungkannya secara langsung dengan jenis sumber daya yang diatur (Simsek *et al.*, 2017).

Selain itu, studi ini belum memeriksa bagaimana ketegangan antara sisi strategis dan kewirausahaan diselesaikan dari waktu ke waktu dan dalam pasar yang berubah, yaitu, ketegangan dinamis *strategic entrepreneurship*, dan ada bukti empiris yang tidak dapat dikaitkan dengan mekanisme mendasar yang mendorong kedua kegiatan tersebut. Karena itu, penelitiannya memiliki pemahaman yang terbatas mengenai apa mekanisme itu dan sejauh mana mereka bertemu atau menyimpang. Terlepas dari kurangnya pengetahuan ini, pekerjaan konseptual sebelumnya tentang *strategic entrepreneurship* telah dibangun di sekitar pentingnya sumber daya karena kekuatan pendorong yang membentuk menunjukkan ketegangan dinamis ini terungkap.

Peneliti mengungkapkan bahwa *strategic entrepreneurship* mengandalkan studi yang lebih luas dalam strategi dan kewirausahaan dan telah menyinggung dua jenis sumber daya yang sangat relevan dalam membentuk tindakan wirausaha dan strategis perusahaan serta mendasarkan pada pengalaman dan jaringan (Zhao *et al.*, 2020). Pengalaman dan jaringan membentuk aktivitas pencarian peluang dengan memengaruhi cara perusahaan

mengidentifikasi dan memilah-milah peluang pasar untuk merasakan dan menangkap permintaan pasar yang sedang berkembang. Mereka juga memengaruhi aktivitas pencarian keuntungan dengan menyalurkan pengetahuan yang mendalam dan keahlian yang kuat yang penting untuk berhasil memanfaatkan peluang pasar dan memenuhi harapan konsumen.

2.1.3 Keunggulan Kompetitif

Lingkungan bisnis saat ini telah berubah secara radikal dan sangat berbeda dibanding masa lalu. Persaingan ketat terjadi dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan cepat dalam kurun waktu singkat. Kecepatan dan pendeknya periode perubahan lingkungan menyebabkan perusahaan tidak mudah melakukan antisipasi untuk menghindari kegagalan. Perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian, perlu untuk membangun strategi baru dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) pada umumnya memiliki keterbatasan dalam pengendalian sumber daya, survei pasar, dan perencanaan strategi yang masih rendah.

Penelitian Suryana (2012) mengungkapkan bahwa kelemahan dan tantangan UMKM di Indonesia sebagai penghalang daya saing usaha yaitu kurangnya modal, sumber daya manusia yang terbatas, lemahnya jaringan usaha, iklim usaha yang tidak kondusif, terbatasnya sarana prasarana, dan terbatasnya akses pasar. Kondisi ini mendorong betapa pentingnya investasi

untuk mengembangkan sumber daya agar sejalan dengan penerapan strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing serta meningkatkan kinerja perusahaan (Grant, 2010). Keberadaan UMKM terbukti telah mampu menggerakkan roda perekonomian suatu negara, meskipun pelaku UMKM ini memiliki beberapa keterbatasan namun pada kenyataannya mampu bersaing dengan perusahaan lain. Kekuatan UMKM ini muncul karena para pelaku UMKM telah mampu menerapkan visi kewirausahaan sehingga mampu membawa perusahaan tumbuh berkembang serta memperoleh profitabilitas yang meningkat. Keberhasilan UMKM dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan masih sangat bergantung dari kemampuan wirausaha para pelaku UMKM, dan hanya para pelaku UMKM yang mempunyai orientasi kewirausahaan kuat yang mampu membawa peningkatan pada perusahaan (Hill & McGowan, 2011).

Perilaku kewirausahaan didefinisikan sebagai sekumpulan aktivitas perusahaan dalam hal inovasi, pencarian usaha baru (*venturing*), dan pembaharuan strategik (*strategic renewal*) (Sahaym *et al*, 2019; Sidik, 2012). Sedangkan Alayo *et al* (2019) mengemukakan nilai hakiki dari wirausaha adalah percaya diri, berorientasi pada tugas dan hasil, keberanian mengambil risiko, kepemimpinan, berorientasi ke masa depan dan keorisianan dari kreatifitas dan inovasi. Perilaku wirausaha tidak dapat dipisahkan dengan nilai budaya masyarakat sebagai suatu kebiasaan, norma, adat istiadat yang berlaku

secara turun menurun pada suatu daerah. Mueller & Thomas (2011) mengemukakan bahwa budaya merupakan aspek penting didalam menentukan potensi kewirausahaan, serta budaya dapat mempengaruhi perilaku pengambilan risiko dan tindakan proaktif (Arzubiaga *et al*, 2018). Karakteristik nilai budaya tertentu yang digunakan dalam organisasi dapat mempengaruhi pelaksanaan orientasi pasar perusahaan (Bourletidis, 2013). Orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar merupakan konstruk budaya yang tercermin didalam budaya organisasi perusahaan (Baker & Sinkula, 2010).

Gima & Anthony (2011) berpendapat bahwa perusahaan dengan kemampuan orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar yang tinggi cenderung mampu berkinerja lebih baik dibandingkan pesaing dalam hal pangsa pasar, kecepatan dalam memasuki pasar, dan tingkat kualitas produk. Hal tersebut didukung oleh pendapat Todorovic & Ma (2012) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar merupakan konsep yang saling berhubungan dan mampu membawa perusahaan menuju kinerja unggul. Baker & Sinkula (2010) memandang orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar adalah dua aspek yang saling berhubungan, namun memberikan pengaruh yang berbeda. Orientasi kewirausahaan merefleksikan pertumbuhan perusahaan yang dipicu oleh identifikasi dan eksploitasi peluang pasar yang belum dimanfaatkan, sebaliknya orientasi pasar merefleksikan perencanaan pasar strategik perusahaan yang dipicu oleh pelaksanaan intelegensi pelanggan dan

pesaing. Storey (2010) menekankan bahwa pengembangan konsep orientasi kewirausahaan sangat diperlukan untuk mengkaji strategi UMKM. Hal tersebut penting karena atribut-atribut personal dari pemilik UMKM yang membentuk orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh kuat dalam perumusan dan pelaksanaan strategi bisnis untuk memperbaiki atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

McGrath (2010) berpendapat bahwa perusahaan yang berorientasi wirausaha dapat berpotensi menghasilkan variasi-variasi kinerja yang lebih menguntungkan dalam jangka panjang, bila diintegrasikan dengan strategi-strateginya. Hal tersebut memberi arti bahwa perusahaan yang melaksanakan orientasi kewirausahaan memfokuskan aktivitas usahanya untuk menciptakan perubahan dengan cara memanfaatkan peluang dari dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi. Selanjutnya perusahaan menciptakan keuntungan dengan cara mengidentifikasi peluang dalam lingkungan bisnis dan mengembangkan keunggulan kompetitif melalui penerapan strategi-strategi untuk memanfaatkannya (Ireland *et al*, 2003).

Ndubisi & Ikhtifar (2012) mengemukakan bahwa kewirausahaan sebagai usaha yang terpusat ditandai oleh inovasi. Lima kategori ciri-ciri perilaku kewirausahaan yaitu pengenalan barang baru, pengenalan metode produksi baru, pembukaan pasar baru, pembukaan sumber pasokan baru dan organisasi industri. Dengan demikian, anggota sebuah organisasi bisa

berwirausaha dan sebuah organisasi bisa memiliki struktur kewirausahaan masing-masing yang saling melengkapi untuk memberikan sinergi. Disisi lain, kewirausahaan juga dipandang sebagai kombinasi inovatif, proaktif dan perilaku pengambilan risiko yang dimaksudkan untuk menciptakan nilai dalam organisasi. Kewiraswastaan meningkatkan kekayaan budaya organisasi melalui inovasi dan eksploitasi peluang.

Jia (2014) mengemukakan bahwa setiap perusahaan menerapkan strategi orientasi kewirausahaan harus memiliki tiga sifat dasar, yaitu inovasi, pengambilan risiko dan antecedence. Definisi orientasi kewirausahaan seharusnya menggabungkan beberapa karakteristik perilaku individu atau organisasi, seperti memasuki pasar baru, strategi perusahaan yang diperbaharui, dan lain-lain. Orientasi kewirausahaan memang tidak terlihat namun tersebar di seluruh anggota organisasi dan tergabung dalam bisnis sehari-hari perusahaan. Orientasi wirausaha dapat memberikan jaminan kepada perusahaan perusahaan jangka panjang dan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Menyikapi persaingan yang semakin ketat ini, UMKM perlu meningkatkan kemampuan bersaing secara global dengan merumuskan strategi adaptif serta mudah disesuaikan untuk mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi (Hill & Jones, 2010). Hal ini sesuai dengan konsep pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*), dimana perusahaan mampu mengembangkan keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai dengan

bentuk dan cara yang unik dan tidak dapat ditiru oleh pesaing (Barney & Wright, 2010). Menurut Fahy (2010) keunggulan kompetitif dapat diciptakan jika perusahaan dapat secara efektif menugaskan manajemen perusahaan dengan tugas-tugas penting untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mendayagunakan sumber daya strategisnya untuk memaksimalkan pendapatan.

Berdasarkan hal tersebut, UMKM perlu memiliki sifat *entrepreneurial*, dimana pelaku UMKM memiliki kecenderungan untuk menghadapi risiko, inovasi, dan sikap proaktif (Sriboonlue, 2019). Karakteristik UMKM yang dipandang manajemen satu orang yaitu pemilik usaha maka kapabilitas yang dimiliki haruslah kapabilitas yang bersifat kewirausahaan (*entrepreneurial*) sering disebut sebagai *entrepreneurial competency*. Kapabilitas merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menyusun, mengintegrasikan dan menggunakan sumber daya yang bernilai. Kapabilitas tersebut termasuk dalam kompetensi organisasi yang berakar dalam proses dan rutinitas bisnis (Hamel & Prahalad, 2010). Berikut jenis-jenis kompetensi kewirausahaan menurut (Brouthers *et al*, 2015) yaitu:

1. Kapabilitas manajemen rantai pasok, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan rantai suplai terutama pemasaran produk yang dihasilkan
2. Kapabilitas hubungan, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan pembangunan hubungan antar personal

3. Kapabilitas konseptual, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan pengertian (kognisi), menyerap informasi, mengartikan, serta mengolah untuk menciptakan suatu konsep yang bermanfaat
4. Kapabilitas mengorganisasikan, yaitu kemampuan dalam mencari, mengidentifikasi, dan mengorganisasikan sumber daya internal maupun eksternal untuk dapat melaksanakan operasi perusahaan
5. Kapabilitas strategi, yaitu kemampuan yang berhubungan dengan perencanaan, evaluasi dan implementasi strategi
6. Kapabilitas komitmen, yaitu kemampuan yang berhubungan dengan komitmen untuk tetap terus belajar, bergerak maju, dan berinovasi.

Dengan menggunakan konsep pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*) maka keunggulan kompetitif dapat diciptakan jika pelaku UMKM dapat mendayagunakan kompetensi kewirausahaan yang dimiliki sebagai sumber daya strategis. Mengacu pada teori berbasis sumber daya yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja yang unggul berasal dari sumber daya dan kapabilitas spesifik perusahaan (Barney, 1991). Terlepas dari pentingnya keunggulan kompetitif dalam mempromosikan kinerja perusahaan seperti yang disarankan dalam pandangan berbasis sumber daya, penelitian sebelumnya tidak memberikan banyak perhatian dalam mempelajari efek mediasinya pada hubungan orientasi kewirausahaan-kinerja perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Namun,

beberapa penelitian telah mengamati pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing (Mustafaet *al.*, 2015). Dalam studi lain, Mahmood & Hanafi (2013) menemukan mediasi parsial antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan persaingan bisnis modern yang dinamis dan tidak dapat diprediksi merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan pada umumnya. Perusahaan perlu menerapkan strategi yang fleksibel terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi untuk dapat meraih keunggulan kompetitif tersebut. Perusahaan harus memiliki kapabilitas untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan sumber daya yang terbatas. Selain itu, kemampuan adaptasi perusahaan terhadap dinamika perubahan pasar dan berbagai macam kebutuhan pelanggan mutlak diperlukan perusahaan (Collins & Schemenner, 2013). Terkait dengan strategi pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas perusahaan, terdapat dua pendekatan berbeda yaitu padangan berbasis sumber daya (*resource based view*) dan pendekatan kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities approach*) (Davis, 2014). Keduanya memiliki nilai dan kompetensi dasar sebagai sumber mencapai keunggulan kompetitif. Menurut pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*) perusahaan dilihat sebagai sebuah unit tunggal yang

terdiri dari sekelompok aset heterogen terorganisasi yang dibuat, dikelola, diperbaharui, dikembangkan, dan ditingkatkan seiring perjalanan waktu (Lopes, 2015). Sementara itu, menurut pendekatan kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities approach*) perusahaan dipandang sebagai sebuah entitas dinamis yang mampu mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kompetensi untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Teori pandangan berbasis sumber daya (*resource based view theory*) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Menurut Rumelt (2014) *resource based view theory* diartikan sebagai alat ekonomi untuk menerjemahkan sumber daya strategik yang sesuai dengan perusahaan, sehingga secara prinsip dipandang sebagai dasar menentukan keunggulan bersaing perusahaan dalam mengaplikasikan sekumpulan sumber daya yang bernilai bagi perusahaan. Strategi berbasis sumber daya (*resource based view strategy*) memberikan solusi bagi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui sekumpulan sumber daya yang unik dari perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional yang biasanya melalui laporan keuangan, saat ini dirasa tidak dapat mencerminkan secara penuh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan tergantung pada sumber daya strategis (*strategic resource/strategic assets*) yang bercirikan: bernilai

(*valuable*), langka (*rareness*), tidak dapat ditiru secara sempurna (*imperfectly imitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*).

Teori berbasis sumber daya (*resource based theory*) membantu perusahaan dalam memahami mengapa kompetensi dapat dianggap sebagai aset perusahaan yang paling penting. Sumber daya yang dimaksud dalam teori berbasis sumber daya adalah memasukkan aset, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan untuk menyusun dan menerapkan strategi perusahaan (Barney & Wright, 2010). Berdasarkan teori berbasis sumber daya (*resource based theory*), modal intelektual (*intellectual capital*) memenuhi kriteria sebagai sumber daya yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif, memberikan nilai bagi perusahaan, dan dapat digunakan untuk menyusun maupun menerapkan strategi perusahaan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge based view*) adalah ekstensi baru dari pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*) dari perusahaan dan memberikan teoritis yang kuat dalam mendukung modal intelektual (*intellectual capital*) (Grant, 2010). Teori berbasis pengetahuan (*knowledge based theory*) menguraikan karakteristik khas sebagai berikut:

1. Pengetahuan memegang makna yang paling strategis di perusahaan.
2. Kegiatan dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan.

3. Individu-individu dalam organisasi tersebut yang bertanggung jawab untuk membuat, memegang, dan berbagi pengetahuan.

Teori berbasis pengetahuan merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif karena pengetahuan sulit untuk ditrasfer maupun direplikasi. Kapasitas dan keefektifan perusahaan dalam menghasilkan, berbagi, dan menyampaikan pengetahuan atau informasi menentukan nilai yang dihasilkan perusahaan sebagai dasar keunggulan kompetitif berkelanjutan (Choo & Bontis, 2012). Pendekatan pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge based view*) membentuk dasar untuk membangun keterlibatan *human capital* dalam rutinitas perusahaan. Hal ini dicapai melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan operasional dan strategi perusahaan. Berdasarkan pandangan berbasis pengetahuan, perusahaan mengembangkan pengetahuan baru yang penting untuk keuntungan kompetitif dari kombinasi unik yang ada pada pengetahuan (Nelson & Winter, 2010).

2.1.4 Kinerja UMKM

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah

standar seperti biaya–biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001). Kinerja perusahaan dapat diukur dengan beberapa dimensi yang berbeda-beda. Tomljenović dan Stilin (2010) melakukan penelitian terkait kinerja perusahaan dengan menggunakan Entrepreneurial performance, Business performance dan Strategic goals untuk mengukur kinerja perusahaan. Beberapa penelitian lain menggunakan variabel lebih spesifik seperti kinerja operasional perusahaan seperti yang dilakukan oleh Trong Tuan Luu (2016).

Adapun Hong, Kwon dan Roh (2009) melakukan penelitian tentang kinerja perusahaan menggunakan variabel green performance outcomes dan business unit performance. Lebih spesifik lagi Cheng dan Huizingh (2014) meneliti tentang hubungan antara aktivitas inovasi dan kinerja perusahaan kemudian mengukur kinerja perusahaan dengan kinerja inovasi perusahaan. Begitu juga dengan Rodriguez dan Fierro (2018) juga meneliti tentang hubungan orientasi strategis dan kinerja perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan dengan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Adapun Beheshti, Mostagel dan Hultman (2014) mengukur kinerja perusahaan dengan indikator total pengurangan biaya perusahaan, ROI, ROA, tingkat penjualan, likuiditas dan keuntungan bersih. Indikator tersebut yang

akan digunakan dalam penelitian ini karena sesuai dengan tujuan para UMKM yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan pedagang dan meningkatkan keuntungan pedagang (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sleman, 2015).

Dari beberapa penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa mengukur kinerja perusahaan disesuaikan dengan bentuk perusahaandan variabel yang mempengaruhi. Dalam meneliti keuangan perusahaan maka menggunakan pengukuran dalam bentuk kinerja keuangan, dalam mengukur produk ramah lingkungan yang diciptakan perusahaan maka menggunakan pengukuran green performance, dan apabila pengukuran perusahaan dilakukan secara menyeluruh maka beberapa pengukuran – pengukuran tersebut dapat digabungkan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian sekarang. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh pihak-pihak lain yang reeleven untuk di jadikan dasar penelitian ini diantaranya seperti tampak pada Tabel 2.1. Dari penjelasan tersebut, sudah banyak peneliti yang melakukan penelitian dengan tema yang sama dengan penelitian yang sekarang dilakukan. Literatur sebelumnya masih terfokus pada perusahaan-perusahaan besar ataupun UKM akan tetapi belum ada yang meneliti UMKM, selain itu penelitian sebelumnya banyak membahas bagaimana orientasi kewirausahaan dan startegi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara terpisah. Sedangkan masih sedikit literatur yang

menggabungkan orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga penggabungan dua variabel orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan menjadi jawaban pelengkap celah penelitian.

Strategi Kewirausahaan menurut Sriboonlue (2019) mengacu pada perusahaan atas kinerja yang unggul melalui kegiatan pencarian peluang "kewirausahaan" dan kegiatan mencari keuntungan yang terkait dengan "manajemen strategis". Aspek *strategic entrepreneurship* menyoroti pentingnya eksposur dan kewaspadaan terhadap peluang yang muncul, sedangkan sisi manajemen strategis menekankan peran pengetahuan yang mendalam dan keahlian yang kuat untuk memanfaatkan peluang tersebut. Penelitian yang dilakukan Sriboonlue (2019) dilakukan pada UKM di Thailand bertujuan mengeksplorasi kesadaran kewirausahaan strategis untuk meningkatkan kinerja UKM di Thailand. Temuan penelitian yang diperoleh adalah usaha kecil dan menengah (UKM) di Thailand menghadapi tantangan baru dalam memanfaatkan perubahan dan peluang untuk menentukan bisnis dan kelangsungan hidup mereka. Karakteristik kewirausahaan bisnis dari UKM tersebut dengan kombinasi mengambil risiko dan mengadopsi inovasi baru. Namun, pemahaman substansial dan bukti dari konsep strategis yang secara empiris digunakan dalam konteks Thailand masih terbatas. UKM Thailand dapat meningkatkan orientasi kewirausahaan, perspektif dan karakteristik mereka untuk mencapai kinerja tingkat yang lebih tinggi, keuntungan finansial

yang lebih besar dan inovasi bisnis yang lebih baru. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Strategic Entrepreneurial* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Entrepreneurship orientation* UKM dan meneliti pada UKM di Indonesia sedangkan peneliti sebelumnya UKM di Thailand.

Orientasi kewirausahaan adalah orientasi strategis bisnis mengenai praktik, proses, dan aktivitas yang menjadi dasar inovasi dan pengambilan keputusan untuk memasuki pasar. Variabel Orientasi Kewirausahaan diukur dengan beberapa parameter, antara (Sahaym, 2019) Perusahaan memberikan kebebasan bagi individu atau tim untuk mengembangkan ide-ide baru; Secara umum, manajer puncak dari perusahaan memiliki kecenderungan kuat untuk menungguli orang lain dengan mengadopsi sikap berani dan agresif; Perusahaan mendorong dan merangsang inovasi teknologi, produk / layanan-pasar, dan / atau administrasi. Penelitian yang dilakukan Arvin Sahaym, Avimanyu (Avi) Datta, Stoney Brooks (2019) meneliti bagaimana orientasi kewirausahaan (EO) bekerja melalui kontribusi yang dirasakan manajer perusahaan dari media sosial (CSM) dan mempengaruhi keberhasilan crowdfunding dalam konteks Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dan keaktifan mendorong perusahaan untuk mengakui kontribusi dan menerapkan platform media sosial untuk memanfaatkan ide-ide inovatif, mempelajari tentang persaingan, dan memindai lingkungan eksternal. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah

Entrepreneurship orientation UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship*.

Penelitian Kibeshi Kiyabo dan NsubiliIsaga (2020) membahas mengenai kinerja UKM dapat diukur dengan berbagai indikator. Dipandu oleh pandangan berbasis penelitian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM di bawah mediasi keunggulan bersaing menggunakan ukuran pertumbuhan perusahaan dan kekayaan pribadi. Orientasi kewirausahaan diadopsi sebagai sumber daya tak berwujud dalam bentuk proses. Metode survey dengan desain cross-sectional digunakan untuk mengumpulkan data dari 300 pemilik-manajer UKM industri pengelasan yang terletak di pusat kota Dar es Salaam, Mbeya, dan Morogoro di Tanzania. Dengan bantuan software AMOS, analisis data terdiri dari pengembangan model pengukuran dan structural menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural. Data sampel kemudian di-bootstrap menggunakan 200 sampel untuk mengetahui pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM melalui keunggulan bersaing. Temuan dari penelitian ini menginformasikan bahwa keunggulan kompetitif memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM untuk ukuran kinerja pertumbuhan perusahaan dan kekayaan pribadi. Studi ini memberikan kontribusi terhadap literatur yang ada dengan memberikan bukti tentang penggunaan kekayaan pribadi sebagai ukuran kinerja UKM. Temuan penelitian mengimplikasikan bahwa pandangan berbasis sumber daya cocok untuk

menggambarkan tidak hanya sumber daya fisik tetapi juga sumber daya tak berwujud seperti orientasi kewirausahaan. Studi masa depan dapat menyelidiki pengaruh lebih banyak konstruksi seperti orientasi pembelajaran pada kinerja UKM di bawah mediasi keunggulan kompetitif menggunakan pertumbuhan perusahaan yang sama dan ukuran kinerja kekayaan pribadi.

Penelitian Dwitya Aribawa (2016) menunjukkan bahwa dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2016, terwujudnya manajemen yang baik, pengelolaan keuangan yang akuntabel, dan nilai tambah yang otentik merupakan kunci sukses bagi UMKM dalam bersaing di pasar global. UMKM kreatif merupakan bagian tak terpisahkan dari ekonomi bernilai tambah yang menjadi daya saing utama Indonesia untuk MEA 2016. Jawa Tengah sebagai salah satu provinsi yang memiliki berbagai jenis sentra kreatif memiliki peran besar sebagai model acuan bagi provinsi lain dalam pengembangan UMKM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. Model persamaan structural digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian mengkonfirmasi adanya pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan usaha UMKM kreatif di Jawa Tengah. Hal ini memiliki implikasi bahwa dengan literasi keuangan yang baik diharapkan UMKM akan mampu membuat keputusan manajemen dan keuangan yang tepat untuk peningkatan kinerja dan keberlanjutan usaha. Dengan temuan ini diharapkan muncul dukungan yang signifikan dari pemerintah sebagai regulator, akademisi

sebagai edukator, swasta sebagai katalisator, dan komunitas sebagai pendorong untuk pengembangan literasi keuangan pada UMKM di Jawa Tengah.

Penelitian Mikel Alayo, Amaia Maseda, Txomin Iturralde, Unai Arzubiaga (2019) menganalisis efek moderasi dari pengaruh keluarga pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan internasionalisasi dengan dua keragaman tim manajemen puncak yang hanya ditemukan dalam perusahaan keluarga: rasio tim manajemen puncak keluarga dan keterlibatan generasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Orientasi kewirausahaan memainkan peran penting dalam menjelaskan tingkat internasionalisasi dalam perusahaan keluarga dan bahwa tim manajemen puncak yang dibentuk secara beragam membentuk hubungan ini. Konsentrasi anggota keluarga yang tinggi dalam posisi manajerial menghalangi proses kewirausahaan internasional. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship*.

Penelitian Unai Arzubiaga, Josip Kotlar, Alfredo De Massis, Amaia Maseda, Txomin Iturralde (2018) mengetahui hubungan antara orientasi kewirausahaan (EO) dan inovasi dalam perusahaan keluarga berukuran kecil dan menengah (UKM keluarga). Spanyol. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan strategis Direksi dalam tugas-tugas pelayanan dan pengendalian serta penyediaan pengetahuan dan keterampilan memiliki efek positif, sedangkan intensitas aktivitas Direksi memiliki efek negatif. Temuan

ini menggarisbawahi bahwa pengaruh Direksi terhadap hubungan kewirausahaan-inovasi lebih kompleks daripada menunjuk pada peran penting komposisi Direksi dan fungsi Direksi untuk memungkinkan inovasi dalam UKM keluarga. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship*.

Penelitian Kristin C. Irwin, Karen M. Landay, Joshua R. Aaron, William C. McDowell, Louis D. Marino, Patrick R. Geho (2018) memperluas teori *knowledge-based view* (KBV) dari perusahaan, yang berfokus pada pembuatan dan penerapan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *strategic human capital* (HC) memoderasi hubungan antara kinerja EO dan UKM; Lebih lanjut, penggunaan *human resources outsourcing* penting dilakukan bagi UKM yang memiliki keunggulan kompetitif berbasis *strategic human capital* (HC). Interaksi *strategic human capital* (HC) dan EO, dan memberikan implikasi teoritis dan praktis. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* sedang peneliti sebelumnya adalah *strategic human capital*.

Penelitian Rita Indah Mustikowati dan Irma Tysari (2014) mengetahui pengaruh langsung dari orientasi kewirausahaan kinerja perusahaan, mengetahui pengaruh langsung dari inovasi terhadap kinerja perusahaan, dan

mengetahui pengaruh langsung dari strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa strategi bisnis akan mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini bermakna bahwa semakin kuat orientasi kewirausahaan, inovasi dan strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM Sentra Kabupaten Malang namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Herry Prasetyo Witjaksono (2014) mengetahui pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Sumber Daya Internal Perusahaan Terhadap Kinerja Melalui Keunggulan Bersaing. Hasil analisis data menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sumber daya internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Orientasi kewirausahaan dan sumber daya internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan adalah peningkatan kinerja dapat dicapai dengan lebih proaktif dan inovatif untuk menciptakan produk yang berkualitas dan disukai

pasar. Para pelaku usaha hendaknya mengembangkan kemampuan wirausaha untuk menggali lebih banyak informasi melalui berbagai media. Peningkatan keterampilan karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan. Upaya ini dilakukan agar perusahaan furniture mampu bersaing di pasar global. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM Kabupaten Jepara namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Andri Prasetyo dan Andi Wijaya (2019) menunjukkan bahwa secara keseluruhan hasil dari penelitian ini yaitu 1) orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap kinerja UKM pada bidang kuliner di Pasar Lama Tangerang, 2) orientasi pasar berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap kinerja UKM pada bidang kuliner di Pasar Lama. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM Pasar Lama Tangerang namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Paulus Wardoyo, Endang Rusdianti, Sri Purwantini (2016) mengkaji seberapa besar pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap pengembangan strategi bisnis dan hubungan bisnis dengan kinerja bisnis. Populasi yang digunakan adalah para pelaku usaha UKM di Ujung-Ujung, Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dan orientasi kewirausahaan

terhadap strategi bisnis, Terdapat pengaruh positif yang signifikan strategi bisnis dan kinerja bisnis, serta pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM Ujung-Ujung, Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Jantje Halberstadt, Thomas Niemand, Sascha Kraus, Gadaf Rexhepi, Paul Jonese, Norbert Kailer (2020) menyelidiki bagaimana orientasi kewirausahaan sosial (SEO) memengaruhi kinerja kewirausahaan sosial dengan mempertimbangkan konsekuensi kinerja dari heterogenitas karakteristik perusahaan yang ditunjukkan oleh perusahaan baru dan perusahaan mapan. Fase pengembangan suatu perusahaan memainkan peran kunci ketika memeriksa dimensi orientasi kewirausahaan sosial (SEO). Hasil analisis data menunjukkan bahwa praktik individu yang ingin menjalankan bisnis start-up atau pemilik / manajer yang terlibat dalam operasi dan manajemen perusahaan mapan dalam konteks kewirausahaan sosial. Temuan ini akan menarik bagi komunitas pendukung usaha dalam menyesuaikan strategi pendanaan dan dukungan pelatihan untuk usaha sosial baik untuk perusahaan baru maupun perusahaan yang sudah mapan. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun

perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Mario Rapaccini, Sara Giovanna Mauro, Lino Cinquini, Andrea Tenucci (2019) menunjukkan bahwa aliansi strategis telah memainkan peran ganda, pertama dalam (1) mendorong elaborasi strategi layanan sebagai strategi yang muncul tidak disengaja, dan kemudian (2) dalam memungkinkan implementasinya dengan memberikan kesamaan lingkungan yang memfasilitasi perusahaan sekutu dalam mengatasi hambatan tradisional servitization. Implikasi dari makalah ini relevan, karena ini menunjukkan bagaimana bahkan perusahaan kecil dan menengah dapat berhasil melayani bisnis mereka. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Ignas G. Sidik (2012) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UKM dan, karenanya, perkembangan mereka; dan untuk mengembangkan kerangka konseptual Hasil analisis data menunjukkan Pengamatan lapangan dan tinjauan pustaka menyarankan lima konstruksi orde dua yang melayani peran mediasi antara sifat wirausaha dan kinerja perusahaan yang dapat memperjelas hubungan, yaitu, (1) kinerja inovatif, (2) kapasitas inovatif, (3) pencarian organisasi, (4) pasar orientasi, dan (5) orientasi kewirausahaan. Meskipun hubungan antara tujuh konstruk telah dipelajari

secara ekstensif dalam literatur yang ada, makalah ini adalah salah satu dari sedikit upaya, jika ada, dalam menyelidiki tujuh konstruk dalam kerangka komprehensif sebagai dasar untuk studi lebih lanjut. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Apostolos D. Zaridis, Dimosthenis T. Mousiolis (2016) mengidentifikasi teori yang dikembangkan tentang Pengusaha dan UKM menyoroti peran penting dari faktor-faktor tertentu seperti ukuran bisnis, pangsa pasar, manajemen dan kepemilikan, data yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan daya saing UKM, potensi penggalangan dana, penjualan, profitabilitas dan likuiditas, kurangnya tenaga terampil di industri, data saluran distribusi dan informasi pasar, hambatan masuk ke pasar tertentu, perubahan yang terjadi di pasar, lahirnya ceruk pasar, operasi di ceruk, pasar lokal atau regional yang tertutup atau dilindungi, data tentang akuisisi bisnis, penggunaan inovasi atau teknologi baru, struktur organisasi, pelanggan, pemasok, kreditor dan hubungan dengan lembaga dan kebijakan publik, kurangnya kepercayaan pada konsultan eksternal, kontrol sumber daya, jaringan dan pengelompokan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi ukuran bisnis UKM, seperti karakteristik wirausaha, karakteristik perusahaan, strategi manajemen, dan pengaruh lingkungan eksternal, merupakan elemen bisnis yang berhasil atau tidak sukses.

Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Konstantinos Bourletidis (2013) menjelaskan bahwa UKM yang mengalami krisis keuangan menjadikan produktivitas sebagai keuntungan dari bertahannya manajemen strategis informasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa sistem penanganan informasi sebagai sarana strategis untuk menghadapi dan penanganan krisis UKM terdiri dari empat tindakan yang harus diwujudkan tanpa henti: 1) untuk pengumpulan 2) untuk pemisahan dan pilihan 3) untuk pengolahan dan 4) untuk memasukkan informasi ke dalam keputusan dan prosedur.. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian Alexandra Solano Acosta, Ángel Herrero Crespo, Jesús Collado Agudo (2018) memberikan kontribusi literatur tentang internasionalisasi UKM dengan menganalisis pengaruh Orientasi Pasar Internasional, Kemampuan Jaringan, dan Orientasi Wirausaha Internasional terhadap Kinerja Internasional dari jenis bisnis ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Hasil yang diperoleh dari sampel 161 UKM Meksiko yang menggunakan analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa Kinerja Internasional dari jenis bisnis ini sangat dipengaruhi oleh Kemampuan Jaringan dan Orientasi

Wirausaha Internasional, tetapi bukan oleh Orientasi Pasar Internasional mereka. Demikian pula, telah diverifikasi bahwa hubungan saling ketergantungan ada di antara variabel penjelas dari Kinerja Internasional UKM, di mana dampak positif dari Orientasi Wirausaha Internasional diamati pada Kemampuan Jaringan dan Orientasi Pasar Internasional UKM. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM Meksiko namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta.

Penelitian A.S. Ibidunni, (M.A. Olokundun, (O.P. Salau, T.T. Borishade (2019) menggali data tentang disposisi untuk meningkatkan kinerja UKM melalui orientasi kewirausahaan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Memanfaatkan peluang kewirausahaan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya perusahaan untuk membentuk keunggulan. Kesamaan penelitian dengan penelitian tersebut adalah *Entrepreneurship orientation* UKM namun perbedaannya adalah peneliti menambah variabel *Strategic Entrepreneurship* dan peneliti mengambil UKM di Yogyakarta

Tabel 2.1. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Tahun	Tujuan	Temuan
1	Pankom Sriboonlue “Procedia Computer Science 158 (2019) 653–661”	Strategic Entrepreneurial Awareness and Business Performanc	2019	Mengeksplorasi kesadaran kewirausahaan strategis untuk meningkatkan kinerja UKM di Thailand	Temuan menunjukkan bahwa kesadaran kewirausahaan strategis memiliki

		<p>e: Empirical Evidence from Small and Medium-sized Enterprises in Thailand</p>			<p>hubungan positif dengan inovasi organisasi yang unggul, kreativitas bisnis yang luar biasa, dan bisnis berbasis kinerja. Temuan juga menggambarkan bahwa inovasi organisasi yang unggul dan bisnis yang luar biasa kreativitas memiliki hubungan signifikan positif dengan kinerja bisnis. Selain itu, efek moderasi dari intensitas kompetitif memainkan peran penting pada hubungan antara masing-masing dari empat dimensi strategis kewirausahaan dan konsekuensinya, serta hubungan antara inovasi</p>
--	--	--	--	--	--

					organisasi yang unggul, kreativitas bisnis yang luar biasa, dan kinerja bisnis.
2	Dwitya Aribawa "Jurnal Siasat Bisnis Vol. 20 No. 1, Januari 2016"	Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Kinerja Dan Keberlangsungan Umkm Di Jawa Tengah	2016	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. Model persamaan struktural digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian mengkonfirmasi adanya pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan usaha UMKM kreatif di Jawa Tengah.	Hal ini memiliki implikasi bahwa dengan literasi keuangan yang baik diharapkan UMKM akan mampu membuat keputusan manajemen dan keuangan yang tepat untuk peningkatan kinerja dan keberlanjutan usaha. Dengan temuan ini diharapkan muncul dukungan yang signifikan dari pemerintah sebagai regulator, akademisi sebagai edukator, swasta sebagai katalisator, dan komunitas sebagai pendorong

					untuk pengembangan literasi keuangan pada UMKM di Jawa Tengah.
3	Kibeshi Kiyabo dan Nsubili Isaga "Journal of Innovation and Entrepreneurship"	Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance : application of firm growth and personal wealth measures	2020	penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UKM di bawah mediasi keunggulan bersaing menggunakan ukuran pertumbuhan perusahaan dan kekayaan pribadi	Temuan dari penelitian ini menginformasikan bahwa keunggulan kompetitif memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM untuk ukuran kinerja pertumbuhan perusahaan dan kekayaan pribadi. Studi ini memberikan kontribusi terhadap literatur yang ada dengan memberikan bukti tentang penggunaan kekayaan pribadi sebagai ukuran kinerja UKM. Temuan penelitian mengimplikasikan bahwa pandangan berbasis sumber daya

					<p>cocok untuk menggambarkan tidak hanya sumber daya fisik tetapi juga sumber daya tak berwujud seperti orientasi kewirausahaan. Studi masa depan dapat menyelidiki pengaruh lebih banyak konstruksi seperti orientasi pembelajaran pada kinerja UKM di bawah mediasi keunggulan kompetitif menggunakan pertumbuhan perusahaan yang sama dan ukuran kinerja kekayaan pribadi</p>
4	<p>Arvin Sahaym, Avimanyu (Avi) Datta, Stoney Brooks “Journal of Business Research”</p>	<p>Crowdfunding success through social media: Going beyond entrepreneurial orientation in the</p>	2019	<p>Studi ini meneliti bagaimana orientasi kewirausahaan (EO) bekerja melalui kontribusi yang dirasakan manajer perusahaan dari</p>	<p>inovasi dan keaktifan mendorong perusahaan untuk mengakui kontribusi dan menerapkan platform media sosial untuk memanfaatkan</p>

		context of small and medium-sized enterprises		media sosial (CSM) dan mempengaruhi keberhasilan crowdfunding dalam konteks Usaha Kecil dan Menengah (UKM)	ide-ide inovatif, mempelajari tentang persaingan, dan memindai lingkungan eksternal
5	Mikel Alayo, Amaia Maseda, Txomin Iturralde, Unai Arzubiaga “International Business Review 28 (2019) 48–59”	Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character	2019	Menganalisis efek moderasi dari pengaruh keluarga pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan internasionalisasi dengan dua keragaman tim manajemen puncak yang hanya ditemukan dalam perusahaan keluarga: rasio tim manajemen puncak keluarga dan keterlibatan generasi	Orientasi kewirausahaan memainkan peran penting dalam menjelaskan tingkat internasionalisasi dalam perusahaan keluarga dan bahwa tim manajemen puncak yang dibentuk secara beragam membentuk hubungan ini. Konsentrasi anggota keluarga yang tinggi dalam posisi manajerial menghalangi proses kewirausahaan internasional.
6	Unai Arzubiaga, Josip Kotlar, Alfredo De Massis, Amaia	Entrepreneurial orientation and innovation	2018	Mengetahui hubungan antara orientasi kewirausahaan (EO) dan	Keterlibatan strategis Direksi dalam tugas-tugas pelayanan dan

	Maseda, Txomin Iturralde “Journal of Business Venturing”	in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors		inovasi dalam perusahaan keluarga berukuran kecil dan menengah (UKM keluarga). Spanyol	pengendalian serta penyediaan pengetahuan dan keterampilan memiliki efek positif, sedangkan intensitas aktivitas Direksi memiliki efek negatif. Temuan ini menggarisbawahi bahwa pengaruh Direksi terhadap hubungan kewirausahaan-inovasi lebih kompleks daripada menunjuk pada peran penting komposisi Direksi dan fungsi Direksi untuk memungkinkan inovasi dalam UKM keluarga.
7	Kristin C. Irwin, Karen M. Landay, Joshua R. Aaron, William C. McDowell, Louis D.	Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing	2018	Studi saat ini memperluas teori knowledge-based view (KBV) dari perusahaan,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategic human capital (HC)

	Marino, Patrick R. Geho “Journal of Business Research”	(HRO): A “HERO” combination for SME performance		yang berfokus pada pembuatan dan penerapan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif.	memoderasi hubungan antara kinerja EO dan UKM; Lebih lanjut, penggunaan human resources outsourcing penting dilakukan bagi UKM yang memiliki keunggulan kompetitif berbasis strategic human capital (HC). Interaksi strategic human capital (HC) dan EO, dan memberikan implikasi teoritis dan praktis.
8	Rita Indah Mustikowati dan Irma Tysari “MODERNISA SI, Volume 10, Nomor 1, Februari 2014”	Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, Dan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM Sentra Kabupaten Malang)	2014	Untuk mengetahui pengaruh langsung dari orientasi kewirausahaan kinerja perusahaan, mengetahui pengaruh langsung dari inovasi terhadap kinerja perusahaan, dan mengetahui	inovasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa strategi bisnis akan mempengaruhi

				<p>pengaruh langsung dari strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan</p>	<p>pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini bermakna bahwa semakin kuat orientasi kewirausahaan, inovasi dan strategi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.</p>
9	<p>Herry Prasetyo Witjaksono "Jurnal Bisnis STRATEGI Vol 23 No 1"</p>	<p>Analisis Orientasi Kewirausahaan Dan Sumber Daya Internal Perusahaan Terhadap Kinerja Melalui Keunggulan Bersaing (Studi Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Furniture Kabupaten Jepara)</p>	2014	<p>Mengetahui pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Sumber Daya Internal Perusahaan Terhadap Kinerja Melalui Keunggulan Bersaing</p>	<p>Hasil analisis data menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sumber daya internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing serta</p>

					<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Orientasi kewirausahaan dan sumber daya internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan adalah peningkatan kinerja dapat dicapai dengan lebih proaktif dan inovatif untuk menciptakan produk yang berkualitas dan disukai pasar. Para pelaku usaha hendaknya mengembang</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>an kemampuan wirausaha untuk menggali lebih banyak informasi melalui berbagai media. Peningkatan keterampilan karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan. Upaya ini dilakukan agar perusahaan furniture mampu bersaing di pasar global</p>
10	<p>Andri Prasetyo dan Andi Wijaya “Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Volume I No. 3/2019 Hal: 383-393”</p>	<p>Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja UKM Pada Bidang Kuliner Di Pasar Lama Tangerang</p>	2019	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui 1) apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap kinerja UKM pada bidang kuliner di Pasar Lama Tangerang, 2) apakah orientasi pasar berpengaruh signifikan dan</p>	<p>Secara keseluruhan hasil dari penelitian ini yaitu 1) orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap kinerja UKM pada bidang kuliner di Pasar Lama Tangerang, 2) orientasi pasar berpengaruh</p>

				berhubungan positif terhadap kinerja UKM pada bidang kuliner di Pasar Lama Tangerang	signifikan dan berhubungan positif terhadap kinerja UKM pada bidang kuliner di Pasar Lama Tangerang
11	Paulus Wardoyo, Endang Rusdianti, Sri Purwantini “Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 14 No 1”	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Usaha Dan Kinerja Bisnis UKM Di Desa Ujung-Ujung, Kec. Pabelan, Kab Semarang	2016	Penelitian ini akan mengkaji seberapa besar pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap dari pengembangan strategi bisnis dan hubungan bisnis dengan kinerja bisnis. Populasi yang digunakan adalah para pelaku usaha UKM di Ujung-Ujung, Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang.	Terdapat pengaruh positif yang signifikan dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi bisnis, Terdapat pengaruh positif yang signifikan strategi bisnis dan kinerja bisnis, serta pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.
12	Jantje Halberstadt, Thomas Niemand, Sascha Kraus, Gadaf Rexhepi, Paul Jonese, Norbert Kailer “Industrial Marketing Management”	Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms	2020	menyelidiki bagaimana orientasi kewirausahaan sosial (SEO) memengaruhi kinerja kewirausahaan sosial dengan mempertimbangkan	praktik individu yang ingin menjalankan bisnis start-up atau pemilik / manajer yang terlibat dalam operasi dan manajemen perusahaan

				<p>konsekuensi kinerja dari heterogenitas karakteristik perusahaan yang ditunjukkan oleh perusahaan baru dan perusahaan mapan. Fase pengembangan suatu perusahaan memainkan peran kunci ketika memeriksa dimensi orientasi kewirausahaan sosial (SEO)</p>	<p>mapan dalam konteks kewirausahaan sosial. Temuan ini akan menarik bagi komunitas pendukung usaha dalam menyesuaikan strategi pendanaan dan dukungan pelatihan untuk usaha sosial baik untuk perusahaan baru maupun perusahaan yang sudah mapan.</p>
13	<p>Mario Rapaccini, Sara Giovanna Mauro, Lino Cinquini, Andrea Tenucci “Procedia CIRP 83 (2019) 176–181:</p>	<p>Servitization of SMEs through Strategic Alliances: a Case Study.</p>	2019	<p>Makalah ini membahas bagaimana aliansi strategis di antara UKM dapat memfasilitasi transformasi.</p>	<p>Secara khusus, makalah ini menunjukkan bahwa aliansi strategis telah memainkan peran ganda, pertama dalam (1) mendorong elaborasi strategi layanan sebagai strategi yang muncul - tidak disengaja, dan kemudian (2) dalam memungkinkan implementasi</p>

					<p>ya dengan memberikan kesamaan lingkungan yang memfasilitasi perusahaan sekutu dalam mengatasi hambatan tradisional servitization. Implikasi dari makalah ini relevan, karena ini menunjukkan bagaimana bahkan perusahaan kecil dan menengah dapat berhasil melayani bisnis mereka.</p>
14	<p>Ignas G. Sidik “Procedia Economics and Finance 4 (2012) 373 – 383”</p>	<p>Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance</p>	2012	<p>Makalah ini bertujuan untuk berkontribusi dalam mengisi kesenjangan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UKM dan, karenanya, perkembangan mereka; dan untuk mengembangkan kerangka</p>	<p>Pengamatan lapangan dan tinjauan pustaka menyarankan lima konstruksi orde dua yang melayani peran mediasi antara sifat wirausaha dan kinerja perusahaan yang dapat memperjelas hubungan, yaitu, (1) kinerja</p>

				konseptual yang menjelaskan hubungan mereka	inovatif, (2) kapasitas inovatif, (3) pencarian organisasi, (4) pasar orientasi, dan (5) orientasi kewirausahaan. Meskipun hubungan antara tujuh konstruk telah dipelajari secara ekstensif dalam literatur yang ada, makalah ini adalah salah satu dari sedikit upaya, jika ada, dalam menyelidiki tujuh konstruk dalam kerangka komprehensif sebagai dasar untuk studi lebih lanjut.
15	Apostolos D. Zaridis, Dimosthenis T. Mousiolis “Procedia - Social and Behavioral Sciences 148 (2014) 463 – 467”	Entrepreneurship and SME’s Organizational Structure. Elements of a Successful Business	2016	Mengidentifikasi teori yang dikembangkan tentang Pengusaha dan UKM menyoroti peran penting dari faktor-faktor tertentu seperti ukuran bisnis,	Faktor-faktor yang mempengaruhi ukuran bisnis UKM, seperti karakteristik wirausaha, karakteristik perusahaan, strategi manajemen,

				<p>pangsa pasar, manajemen dan kepemilikan, data yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan daya saing UKM, potensi penggalangan dana, penjualan, profitabilitas dan likuiditas, kurangnya tenaga terampil di industri, data saluran distribusi dan informasi pasar, hambatan masuk ke pasar tertentu, perubahan yang terjadi di pasar, lahirnya ceruk pasar, operasi di ceruk, pasar lokal atau regional yang tertutup atau dilindungi, data tentang akuisisi bisnis, penggunaan inovasi atau teknologi baru, struktur organisasi, pelanggan, pemasok, kreditor dan</p>	<p>dan pengaruh lingkungan eksternal, merupakan elemen bisnis yang berhasil atau tidak sukses.</p>
--	--	--	--	--	--

				hubungan dengan lembaga dan kebijakan publik, kurangnya kepercayaan pada konsultan eksternal, kontrol sumber daya, jaringan dan pengelompokan	
16	Konstantinos Bourletidis "Procedia - Social and Behavioral Sciences 73 (2013) 598 - 606"	The strategic management of market information to SMEs during economic crisis	2013	Dalam makalah khusus ini kita akan memusatkan perhatian pada faktor yang berarti penanganan informasi sebagai sarana strategis untuk menghadapi dan penanganan krisis UKM. Akan dikaji bagaimana UKM yang mengalami krisis keuangan menjadikan produktivitas sebagai keuntungan dari bertahannya manajemen strategis informasi.	Hasil menunjukkan bahwa sistem penanganan informasi sebagai sarana strategis untuk menghadapi dan penanganan krisis UKM terdiri dari empat tindakan yang harus diwujudkan tanpa henti: 1) untuk pengumpulan 2) untuk pemisahan dan pilihan 3) untuk pengolahan dan 4) untuk memasukkan informasi ke dalam keputusan dan prosedur.

17	Alexandra Solano Acosta, Ángel Herrero Crespo, Jesús Collado Agudo “International Business Review”	Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs)	2018	Studi ini memberikan kontribusi literatur tentang internasionalisasi UKM dengan menganalisis pengaruh Orientasi Pasar Internasional, Kemampuan Jaringan, dan Orientasi Wirausaha Internasional terhadap Kinerja Internasional dari jenis bisnis ini.	Hasil yang diperoleh dari sampel 161 UKM Meksiko yang menggunakan analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa Kinerja Internasional dari jenis bisnis ini sangat dipengaruhi oleh Kemampuan Jaringan dan Orientasi Wirausaha Internasional, tetapi bukan oleh Orientasi Pasar Internasional mereka. Demikian pula, telah diverifikasi bahwa hubungan saling ketergantungan ada di antara variabel penjelas dari Kinerja Internasional UKM, di mana dampak positif dari Orientasi Wirausaha
----	--	--	------	--	---

					Internasional diamati pada Kemampuan Jaringan dan Orientasi Pasar Internasional UKM.
18	A.S. Ibidunni, (M.A. Olokundun, (O.P. Salau, T.T. Borishade “Data in Brief 18 (2018) 1009–10121010”	Data article on disposition toward enhancing SMEs performance through entrepreneurial orientations	2019	Menggali data tentang disposisi untuk meningkatkan kinerja UKM melalui orientasi kewirausahaan	Memfaatkan peluang kewirausahaan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya perusahaan untuk membentuk keunggulan kompetitif

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Orientasi Kewirausahaan, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja UMKM

Bisnis dengan orientasi kewirausahaan yang kuat akan berfokus untuk mendapatkan kinerja yang unggul dengan membangun strategi dengan penciptaan nilai yang tidak dapat ditiru oleh pesaing lain, atau merasa terlalu mahal untuk ditiru. Oleh karena itu, kewirausahaan mewakili orientasi strategis organisasi dengan mengabaikan keuntungan dalam jangka pendek dan berinvestasi dalam peluang berisiko lebih tinggi untuk manfaat jangka panjang dan penciptaan nilai. Akibatnya, perusahaan tersebut secara proaktif menghasilkan produk atau layanan baru dan inovatif, secara kreatif

mengungguli pesaingnya (Hernández-Perlines, 2016; Martin & Javalgi, 2016) dan mendapatkan kompensasi di atas rata-rata industri (Mishra, 2017). Orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja UMKM (Mahmood & Hanafi, 2013). Temuan ini sesuai dengan teori berbasis sumber daya yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja yang unggul berasal dari sumber daya dan kapabilitas spesifik perusahaan (Barney, 1991). Terlepas dari pentingnya keunggulan kompetitif dalam mempromosikan kinerja perusahaan seperti yang disarankan dalam pandangan berbasis sumber daya, penelitian sebelumnya tidak memberikan banyak perhatian dalam mempelajari efek mediasinya pada hubungan orientasi kewirausahaan-kinerja perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Namun, beberapa penelitian telah mengamati pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing (Mustafa, *et al.*, 2015). Dalam studi lain, Mahmood & Hanafi (2013) menemukan mediasi parsial antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan (Muafi & Roostika, 2014; Wijetunge, 2016; Zhou, Brown, & Dev, 2009).

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM

H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM

2.3.2 Pengaruh Strategi Kewirausahaan, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja UMKM

Wijetunge (2016) memandang *strategic entrepreneurship* sebagai bentuk perluasan tentang pembuatan strategi *entrepreneurial*, menjadi model strategi yang menggabungkan strategi dengan kemampuan pengambilan keputusan yang cepat dan dalam ketidak pasatian lingkungan. Menurut Porter (1980) keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul dapat dicapai melalui strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi yang secara sederhana mengacu pada strategi bersaing. Dalam strategi kepemimpinan biaya, perusahaan bertujuan untuk menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan mereka dengan harga terendah yaitu, perusahaan bertujuan untuk menjadi produsen dengan biaya terendah di pasar dan industri. Dalam strategi diferensiasi, perusahaan bertujuan untuk menyediakan jenis produk dan layanan yang unik kepada pelanggan mereka yaitu, pelanggan dapat menganggap bahwa produk tersebut adalah produk baru (Porter 1980). Strategi bersaing Porter juga dikenal sebagai strategi bisnis serta strategi perusahaan. Baik strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi (selanjutnya disebut sebagai strategi kewirausahaan) ditemukan berhubungan secara signifikan dan positif dengan kinerja usaha baru (Teeratansirikool *et al.* 2013). Terutama di

negara berkembang seperti Pakistan, strategi wirausaha memainkan peran penting dalam daya saing dan keberhasilan usaha yang baru didirikan. Demikian pula beberapa penelitian lain juga menyimpulkan bahwa strategi bersaing (*entrepreneurial strategy*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Lechner & Gudmundsson 2014). Penyebab utama kegagalan usaha baru termasuk kurangnya sumber daya, kurangnya dukungan, kurangnya modal finansial, ketidakpastian lingkungan dan dukungan kelembagaan yang lemah (Anwar 2018; Manev *et al.* 2005). Sebaliknya, faktor-faktor yang mengarah pada keberhasilan usaha termasuk hubungan yang kuat dengan badan eksternal, sumberdaya yang memadai, strategi yang efektif dan sumber daya manusia (misalnya, Adomako *et al.* 2018).

H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM

H₄: Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap Kinerja UMKM

2.3.3 Keunggulan Kompetitif dan Kinerja UMKM

Meskipun terdapat sejumlah mediator antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, studi ini mengantisipasi bahwa keunggulan kompetitif cenderung memediasi hubungan tersebut. Mediasi ini didukung oleh pandangan berbasis sumber daya yang menunjukkan bahwa keunggulan

kompetitif perusahaan dan kinerja unggul berasal dari sumber daya dan kapabilitas khusus perusahaan yang mahal untuk disalin oleh saingan, berharga, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna, dan tidak dapat diganti (Barney , 1991). Lebih jauh, Barney (1991) menegaskan kembali bahwa sumber daya termasuk tetapi tidak terbatas pada aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan. Karena orientasi kewirausahaan mengacu pada antara lain proses yang mengarah pada entri baru (Lumpkin & Dess, 1996), penelitian ini berpendapat bahwa orientasi kewirausahaan adalah sumber daya perusahaan yang tidak berwujud yang menciptakan keunggulan kompetitif dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Perbedaan kinerja di antara perusahaan yang berbeda lebih banyak didorong oleh aset tidak berwujud daripada aset fisik karena fakta bahwa aset tidak berwujud tidak seperti aset fisik tidak rentan terhadap peniruan (Connor, 2002).

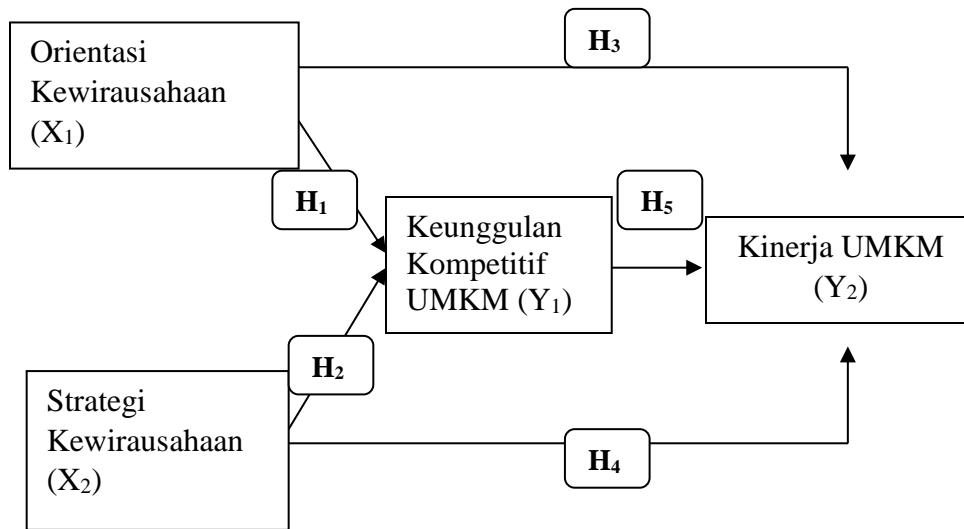
Keunggulan kompetitif terjadi ketika perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak dilaksanakan secara bersamaan oleh pesaing (Barney, 1991). Terlepas dari pentingnya keunggulan kompetitif seperti yang dijelaskan dalam pandangan berbasis sumber daya, efek mediasi dari keunggulan kompetitif pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan belum dipelajari secara ekstensif (Mahmood & Hanafi, 2013). Keunggulan kompetitif dapat tercermin dalam beberapa dimensi seperti produk yang dibedakan, penginderaan pasar, kolaborasi dengan mitra, fokus

pada pelanggan bernilai tinggi, daya tanggap pasar, pelanggan sebagai aset, transparansi informasi, dan kepemimpinan rantai pasokan (Mahmood & Hanafi., 2006). Keunggulan kompetitif adalah konstruk yang pengukurannya masih terfragmentasi, misalnya Mahmood & Hanafi (2013) menggunakan diferensiasi produk, penginderaan pasar, dan daya tanggap pasar sebagai dimensi keunggulan bersaing. Dalam penelitiannya, keunggulan kompetitif diukur dengan menggunakan keunggulan berbasis biaya, keunggulan berbasis produk, dan keunggulan berbasis layanan. Pengukuran lain dari keunggulan bersaing termasuk harga atau biaya, kualitas, ketergantungan pengiriman, inovasi produk, dan waktu ke pasar (Wijetunge, 2016).

H₅ Terdapat pengaruh yang signifikan antara keunggulan kompetitif UMKM terhadap kinerja UMKM

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran berisi skema sederhana yang utuh menjadikan sebuah pokok-pokok penelitian serta hubungannya. Kerangka pemikiran dalam bentuk skema ini akan diharapkan membantu penggambaran isi penelitian serta identifikasinya sehingga sumber data dan pengolahan lebih jelas dan terarah. Selanjutnya kerangka pikir penelitian dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Pikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Arikunto (2002) menyebutkan jika melakukan sebuah penelitian dipisahkan menjadi dua jenis pendekatan, apabila dilihat secara sudut pandang analisis data, yang pertama adalah dengan pendekatan kualitatif dan kedua adalah dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan penelitian secara kuantitatif berdasarkan pada analisis secara statistika sebagai dasar pengambilan keputusan dari data yang ada, sedangkan pendekatan penelitian secara kualitatif akan menghasilkan hasil analisis data deskriptif yang menghasilkan analisis tertulis atau hasil secara lisan dari objek atau amatan yang diambil oleh seorang peneliti. Penelitian ini menggunakan dengan pendekatan secara kuantitatif, walaupun analisis data yang ada menggunakan teknik deskriptif data yang diperoleh.

Apabila dilihat secara perspektif data yang dikumpulkan, penelitian ini dikategorikan penelitian secara survei atau amatan. Kategori penelitian survei atau amatan merupakan penelitian yang dilakukan secara langsung terhadap obyek/subyek oleh peneliti tanpa adanya perlakuan secara khusus. Sehingga pada penelitian ini, peneliti tidak membuat suatu scenario pada kondisi

sebenarnya pada responden, sehingga hasil yang diperoleh akan lebih natural (Sugiyono, 2010).

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh pelaku UMKM di DIY. UMKM di DIY dipilih karena Yogyakarta merupakan daerah yang kaya akan budaya tradisional dan karakter penduduknya yang beragam, sehingga mendorong berkembangnya potensi UMKM Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan purposive sampling.

Metode dilakukan dengan mengambil sampel dari UMKM Kreatif yang mengikuti pelatihan kewirausahaan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM di setiap kabupaten / kota di DIY yaitu Kabupaten Sleman, Kabupaten Kulonprogo, Kabupaten Gunungkidul, Kabupaten Bantul, dan Kota Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan data primer dengan cara menyebarkan kuisioner kepada UMKM Kreatif di DIY. Caranya dengan mengambil 20% dari total UMKM di setiap kabupaten / kota. DIY memiliki empat kecamatan yaitu Kabupaten Sleman, Kabupaten Kulonprogo, Kabupaten Gunungkidul, Kabupaten Bantul, dan satu kota yaitu Kota Yogyakarta. untuk menghindari kurangnya jumlah pengambilan sampel maka peneliti mengantisipasi dengan menambahkan sampel cadangan melalui penambahan sampel pengamatan dengan mengambil 40% dari jumlah sampel yang telah ditentukan sebelumnya namun sampel yang diambil tidak melebihi

maksimal 200 orang dengan alasan pengambilan sampel maksimal sebanyak 200 (Hair et al., 1998).

3.3 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini sebagai fokus penelitian yang sedang dilakukan pada dasarnya merupakan sesuatu yang dibentuk yang didasarkan pada apa saja yang ditetapkan oleh peneliti yang kemudian ditindaklanjuti sehingga akan diperoleh informasi mengenai hal tersebut yang kemudian akan ditarik sebuah kesimpulan (Sugiyono, 2010). Sehingga variabel dalam penelitian ini yang digunakan antara lain:

3.3.1 Orientasi Kewirausahaan (X₁)

Orientasi kewirausahaan adalah orientasi strategis bisnis mengenai praktik, proses, dan aktivitas yang menjadi dasar inovasi dan pengambilan keputusan untuk memasuki pasar (Ciampi *et al*, 2020). Variabel Orientasi Kewirausahaan diukur dengan beberapa parameter, antara lain sebagai berikut: (Sahaym, 2019).

1. Perusahaan memberikan kebebasan bagi individu atau tim untuk mengembangkan ide-ide baru
2. Secara umum, manajer puncak dari perusahaan memiliki kecenderungan kuat untuk mengungguli orang lain dengan mengadopsi sikap berani dan agresif.
3. Perusahaan mendorong dan merangsang inovasi teknologi, produk / layanan-pasar, dan / atau administrasi.

4. Perusahaan merangsang kreativitas dan eksperimen.
5. Inisiatif inovatif perusahaan sulit ditiru oleh pesaing.
6. Dalam berurusan dengan pesaing, perusahaan biasanya memulai tindakan yang ditanggapi pesaing.
7. Dalam berurusan dengan pesaing, perusahaan seringkali merupakan bisnis pertama yang memperkenalkan produk / layanan baru, teknik administratif, atau teknologi pengoperasian

3.3.2 Strategi Kewirausahaan (X₂)

Strategi Kewirausahaan mengacu pada perusahaan atas kinerja yang unggul melalui kegiatan pencarian peluang "kewirausahaan" dan kegiatan mencari keuntungan yang terkait dengan "manajemen strategis". Aspek *strategic entrepreneurship* menyoroti pentingnya eksposur dan kewaspadaan terhadap peluang yang muncul, sedangkan sisi manajemen strategis menekankan peran pengetahuan yang mendalam dan keahlian yang kuat untuk memanfaatkan peluang tersebut. Indikator Strategi Kewirausahaan menurut Sriboonlue (2019) antara lain:

1. Sikap Mengambil Risiko secara Proaktif
2. Generasi Ide Baru yang Menguntungkan
3. Orientasi Kepemimpinan Pasar
4. Pemanfaatan Teknologi Modern

3.3.3 Keunggulan Kompetitif (Y₁)

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan produk yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru pesaing dengan memandang seluruh proses perusahaan mulai dari mendesain, memproduksi, memasarkan hingga menyerahkan produk jadi tersebut kepada konsumen (termasuk didalamnya strategi untuk mendukung penjualan) (Kiyabo & Nsubili, 2020). Indikator keunggulan kompetitif yaitu:

1. Harga yang kompetitif
2. Kesesuaian produk dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan
3. Produk memiliki kualitas yang tinggi
4. Kesesuaian jumlah pengiriman
5. Senantiasa melakukan inovasi sesuai kebutuhan pelanggan
6. Senantiasa menyediakan produk dengan fitur baru
7. Kecepatan dalam mengembangkan produk baru

3.3.4 Kinerja UMKM (Y₂)

Ali (2003) mengemukakan kinerja UMKM dianalisis dengan menggunakan pendekatan yang didasarkan pada tiga asumsi berikut, yaitu: 1) pengukuran kinerja UMKM kerap sulit dilakukan secara kuantitatif, dikarenakan terbatasnya sumber daya (pemahaman keuangan dan tenaga kerja). 2) Pengukuran kinerja pada umumnya

melihat indikator keuangan yang kompleks, sehingga hal ini tidak secara lengkap memperlihatkan kondisi aktual yang terjadi di bisnis tersebut. 3) Pengukuran kinerja yang kerap dipakai relatif hanya sesuai bila digunakan untuk perusahaan besar yang terstruktur dalam manajemen perusahaannya. Pengukuran variabel Kinerja UMKM diukur menggunakan indikator (Aribawa, 2016):

1. Adanya pekerjaan yang terencana dan berjalan sesuai rencana kerja.
2. Seringnya terjadi kesalahan kerja yang menyebabkan pengulangan.
3. Adanya pertumbuhan penjualan.
4. Adanya penurunan biaya tetap.
5. Kemampuan antisipasi produksi apabila permintaan meningkat.
6. Jaminan ketepatan waktu pada pelanggan.
7. Kesesuaian produk dengan spesifikasi yang ditawarkan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Angket kuesioner

Pada penelitian ini untuk mendapatkan data diperlukan beberapa metode yang digunakan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan bantuan angket kuesioner. Angket kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan cara pengajuan pernyataan yang disajikan secara sistematis untuk dijawab oleh responden karyawan secara langsung. Selanjutnya responden akan diminta tanggapan untuk menyatakan

setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan atas apa yang mereka persepsikan (Sugiyono, 2010). Data primer diperoleh dari lapangan yang dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner. Kuesioner disebarakan kepada responden untuk mendapatkan data utama dalam penelitian ini. Pengukuran penilaian kuesioner ini menggunakan skala likert, yang tersaji pada tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 3.1. *Skala Likert Penilaian Kuesioner*

Peringkat	Scoring
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Kurang Setuju
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

3.4.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Structral Equation Model (SEM) dengan menggunakan software AMOS. SEM adalah teknik analisis yang memungkinkan hubungan hubungan yang kompleks dan rumit secara simultan. Dalam pengertian yang sederhana, SEM menyediakan teknik estimasi yang memadai dan paling efisien untuk serangkaian persamaan multiple regression dan terpisah dan diestimasi secara simultan (Ghozali, 2013). Dalam melakukan teknik analisis data, digunakan program Microsoft excel, Statistical Package for Social Science (SPSS), dan program Analysis of Moment Structure AMOS versi 24.

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas data menurut Ghozali (2005) bertujuan untuk mengukur tingkat kevalidan suatu angket kuesioner. Angket kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan pada angket kuesioner mampu menunjukkan sesuatu nilai yang diukur pada angket kuesioner yang disebar kepada responden. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui dan mendeskripsikan sebuah data dengan tepat agar memberikan gambaran mengenai data sehingga menunjukkan hasil yang sebenarnya pada subyek penelitian yang akan diuji, sehingga diharapkan angket kuesioner yang disebar akan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat, valid dan terpercaya. Pengujian terhadap validitas data angket kuesioner dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi *pearson product moment* dengan menguji nilai setiap pertanyaan dengan skor total angket kuesioner. Adapun langkah-langkah pengujian validitas adalah sebagai berikut:

A. Merumuskan hipotesis yang akan diuji, yaitu menggunakan simbol:

Ho : Item pertanyaan angket tidak valid

H₁ : Item pertanyaan angket valid

b. Menggunakan dasar taraf signifikan yang berlaku secara umum, yaitu menggunakan derajat 5% atau 0,05 dengan pengambilan kesimpulan apabila Menolak Ho apabila taraf signifikan yang diperoleh dari pengujian dengan harga $\leq 0,05$. Dengan menolak Ho, artinya bahwa item pertanyaan angket kuesioner yang diuji maka dapat disimpulkan item angket kuesioner valid.

Adapun langkah-langkah dalam mengukur validitas kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Melakukan uji coba kuesioner dengan meminta 30 responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Dengan jumlah minimal 30 orang ini, distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.
2. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban, hasil jawaban dan responden dimasukan kedalam tabel tabulasi.
3. Menghitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan, dalam hal ini peneliti menggunakan software SPSS untuk untuk menganalisis atau menguji validitas dari kuesioner. Hasil uji validitas berdasarkan perhitungan dapat dilihat pada tabel 3.2

Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Pilot Studi 30 Sampel

Variabel	Indikator	Signifikansi	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan (X ₁)	X _{1.1}	0.000	Valid
	X _{1.2}	0.000	Valid
	X _{1.3}	0.000	Valid
	X _{1.4}	0.000	Valid
	X _{1.5}	0.000	Valid
	X _{1.6}	0.000	Valid
Strategi Kewirausahaan (X ₂)	X _{2.1}	0.000	Valid
	X _{2.2}	0.000	Valid
	X _{2.3}	0.000	Valid
	X _{2.4}	0.014	Valid
	X _{2.5}	0.007	Valid
	X _{2.6}	0.004	Valid
Keunggulan Kompetitif (Y ₁)	Y _{1.1}	0.000	Valid
	Y _{1.2}	0.000	Valid
	Y _{1.3}	0.000	Valid
	Y _{1.4}	0.000	Valid
	Y _{1.5}	0.000	Valid
	Y _{1.6}	0.000	Valid
	Y _{1.7}	0.000	Valid
Kinerja UMKM (Y ₂)	Y _{2.1}	0.004	Valid
	Y _{2.2}	0.000	Valid
	Y _{2.3}	0.000	Valid
	Y _{2.4}	0.000	Valid
	Y _{2.5}	0.000	Valid
	Y _{2.6}	0.036	Valid
	Y _{2.6}	0.029	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 3.2 diatas, diperoleh nilai r_{hitung} dari semua item kuesioner variabel penelitian yaitu orientasi kewirausahaan, strategi kewirausahaan, keunggulan kompetitif dan Kinerja UMKM menunjukkan nilai signifikansi $\leq 0,05$. Sehingga kuesioner dari

variabel-variabel orientasi kewirausahaan, strategi kewirausahaan, keunggulan kompetitif dan Kinerja UMKM valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Sedangkan pengujian reliabilitas merupakan data yang digunakan penelitian untuk mengukur suatu angket kuesioner dimana parameter suatu variabel penelitian. Pernyataan suatu angket kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan angket kuesioner adalah konsisten dari periode ke periode amatan. Tingkat reliable angket kuesioner terkait tingkat konsistensi jawaban responden dengan pengujian berulang pada responden yang berbeda. Menurut Ghozali (2005), untuk mengukur uji reliabilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Pada penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen angket kuesioner. Menurut Sekaran (2003) klasifikasi-klasifikasi ketentuan nilai *Cronbach's Alpha* antara lain:

- a) Apabila nilai *Cronbach's Alpha* antara interval 0,80-1,0 maka dikategorikan tingkat reliabilitas baik.
- b) Apabila nilai *Cronbach's Alpha* antara interval 0,60-0,79 maka dikategorikan tingkat reliabilitas dapat diterima.
- c) Apabila nilai *Cronbach's Alpha* $\leq 0,60$ dikategorikan reliabilitas buruk.

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.3:

Tabel 3.3. Hasil Uji Reliabilitas Pilot Studi 30 Sampel

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan (X_1)	0.898	Reliabel
Strategi Kewirausahaan (X_2)	0.793	Reliabel
Keunggulan Kompetitif (Y_1)	0.900	Reliabel
Kinerja UMKM (Y_2)	0.804	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 3.3 diatas, diperoleh nilai nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian yaitu orientasi kewirausahaan, strategi kewirausahaan, keunggulan kompetitif dan Kinerja UMKM reliabel, sehingga kuesioner dari variabel-variabel orientasi kewirausahaan, strategi kewirausahaan, keunggulan kompetitif dan Kinerja UMKM reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

3.5 Teknik Analisis Data Penelitian

Untuk mengetahui hasil suatu penelitian diterima atau ditolak suatu hipotesis, maka dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi, kemudian

diikhtisarkan (Sugiyono, 2010). Metode deskriptif ini berupa uraian tentang masalah yang berhubungan dengan orientasi kewirausahaan, strategi kewirausahaan, keunggulan kompetitif dan kinerja UMKM.

B. Analisis Inferensial

Analisis kuantitatif adalah analisis yang dilakukan dengan menggunakan rumus-rumus statistik dan teknik perhitungan yang digunakan untuk pengujian data, teori, dan hipotesis (Sugiyono, 2010).

C. *Structural Equation Modeling*

Dalam penelitian ini untuk menguji atau membuktikan hipotesis penelitian, menggunakan bantuan alat SEM (*Structural Equation Modeling*). Sesuai dengan kerangka pikir atau model penelitian, maka alat analisis yang relevan adalah dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*). Analisis SEM menurut Sekaran (2003) adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Hubungan rumit yang dimaksud adalah rangkaian yang dibangun antara satu variabel terikat (*dependen*) dengan satu atau beberapa variabel antara dan variabel independen (*bebas*). Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah

diidentifikasi dimensinya). Penggunaan analisis data dengan SEM didasarkan atas beberapa alasan, salah satunya dilihat dari penggunaannya. SEM dapat digunakan untuk:

- a. Mengkonfirmasi apakah benar bahwa telah terjadi unidimensional dari berbagai indikator untuk sebuah konstruk/konsep.
- b. Menguji kesesuaian sebuah model teoritik terhadap model empirik melalui data data empiris yang diteliti
- c. Menguji hubungan kausalitas antar konsep yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Penggunaan alat analisis data dengan SEM pada dasarnya diolah dengan menggunakan dasar regresi linier, oleh karena itu langkah selanjutnya dapat diikuti pada penjelasan berikut ini

1. Uji Asumsi

Secara teoritik, alat analisis data dengan statistika parametrik membutuhkan beberapa asumsi yang harus dipenuhi, yaitu setidaknya mengenai distribusi dari seluruh data yang akan dianalisis. Model dari penelitian ini menuntut adanya alat analisis yang cukup kompleks, karena akan mencari pertautan variabel bebas dengan variabel terikat yang dimediasi oleh variabel antara. Terlebih yang akan diolah adalah skor dari setiap indikator (*observed variable*), karena itu alat analisis yang memadai adalah *Structural Equation Modeling*

(SEM). Secara khusus, penggunaan alat analisis SEM memerlukan persyaratan yang harus dipenuhi, yakni data mempunyai distribusi normal atau mendekati normal dan tidak ada outlier.

a. Uji Kenormalan Data.

Pengujian kenormalan data dilakukan dengan menggunakan harga Z (*Z-value*). Dengan menggunakan standar pengujian 0,01 (=1%), maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal jika nilai Z yang dihasilkan berada pada angka sekitar $\pm 2,58$. Dengan menggunakan alat analisis AMOS, angka *Z-value* dapat dilihat dari harga *c.r* (*critical ratio*).

b. Pemeriksaan atas Outliers

Outliers adalah data yang mempunyai karakteristik unik, yang sangat berbeda dari data yang lainnya. Outliers merupakan data dengan harga atau skor yang sangat ekstrim (jauh berbeda dengan skor-skor data lainnya). Munculnya outliers ini dapat disebabkan karena kesalahan dalam pencatatan pengukuran atau memang telah terjadi data yang memang benar-benar unik.

Pemeriksaan terhadap ada tidaknya outliers ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan perhitungan jarak Mahalanobis (*the Mahalanobis distance*). Jika jarak mahalanobis hasil perhitungan tidak lebih besar dari harga Chi-Square dari tabel pada

degree of freedom (df) sesuai dengan banyaknya variabel dan pada taraf signifikansi tertentu ($=0,01$).

2. Analisis Model SEM (*Structural Equation Modeling*)

Dalam penelitian ini untuk menguji atau membuktikan hipotesis penelitian, menggunakan bantuan alat SEM (*Structural Equation Modeling*). SEM (*Structural Equation Modeling*) merupakan salah metode statistika yang digunakan untuk menentukan bentuk hubungan variabel bebas dengan variabel terikat jika didalamnya terdapat variabel antara. Hubungan yang demikian itu merupakan hubungan multivariat yang kompleks sehingga tidak cukup hanya menggunakan analisis regresi saja. Dengan analisis SEM akan dapat diketahui besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel antara. Dalam analisis SEM, dilihat posisi atau kedudukan variabel-variabel tersebut, maka muncul istilah variabel eksogen dan variabel endogen (Ferdinand, 2005).

Pada dasarnya variabel eksogen dalam SEM adalah variabel yang besar kecilnya nilai tidak pernah dipengaruhi oleh variabel yang lain, jadi sifatnya hanya mempengaruhi. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang besar kecilnya nilai dipengaruhi atau disebabkan oleh variabel eksogen tersebut. Jadi variabel antara dan variabel terikat tergolong kedalam variabel endogen. Untuk menerapkan analisis SEM ada beberapa langkah, dalam penelitian ini tidak dijelaskan satu persatu,

mengingat beberapa langkah telah dilakukan sebelumnya, seperti uji instrumen dan uji asumsi. uji. Langkah selanjutnya dalam analisis SEM meliputi:

a. Menggambarkan model struktural kedalam diagram

b. Melakukan Uji Kecocokan

Dengan menggunakan model yang ada pada gambar, selanjutnya dilakukan uji kecocokan, yaitu pengujian untuk membuktikan apakah model empirik yang digunakan dalam penelitian ini sesuai/cocok/fit dengan model teoritiknya. Tingkat kecocokan untuk keseluruhan model (*overal model fit*) menggunakan beberapa alat evaluasi yang pada umumnya digunakan para peneliti dalam analisis SEM. Harga-harga evaluasi tersebut disebut dengan *Goodness Of Fit* (GOF), yang meliputi (Ferdinand, 2005):

1) *Chi-Square Statistic*

Menunjukkan tingkat kecocokan model empirik dengan model teoritiknya, dengan kriteria bahwa model dikatakan cocok jika harga *Chi-Square Statistic* sangat kecil sehingga H_0 (hipotesis nihil) yang mengatakan bahwa model empirik sama dengan model teoritik diterima (tidak dapat ditolak).

2) *Probability*

Dari pengujian dengan *Chi-Square Statistic* akan diperoleh harga probabilitas atau taraf signifikansi. Kriteria batas penerimaan yang digunakan adalah diperolehnya harga probabilitas (taraf signifikansi) lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$).

3) *Goodness of Fit Index (GFI)*

GFI merupakan harga proporsi tertimbang dari varians dalam matriks covarians sampel yang dapat dijelaskan oleh matriks covarians populasi yang diestimasikan. Kriteria batas penerimaan untuk menyatakan kecocokan model adalah jika harga GFI $\geq 0,90$.

4) *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

AGFI merupakan hasil dari GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* dari model teoritik dengan *degree of freedom* dari model empirik. Kriteria batas kecocokan model adalah jika nilai AGFI $\geq 0,90$

5) *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI merupakan incremental fit index yang membandingkan antara model empirik dengan model teoritiknya. Model dinyatakan cocok jika harga dari TLI mendekati angka 1, yaitu $\geq 0,90$.

6) *Comparative Fit Index (CFI)*

CFI mengasumsikan bahwa semua variabel laten tidak berkorelasi (*null Model*/kemandirian) dengan membandingkan model empirik dengan model teorinya. Kriteria batas penerimaan hipotesis, bahwa model dikatakan cocok, jika harga dari $CFI \geq 0,95$

7) *Minimum Sample Discrepancy Function*

Minimum Sample Discrepancy Function atau CMIN merupakan salah satu harga yang digunakan untuk mengukur tingkat kecocokan suatu model. Secara nisbah, yaitu $CMIN/DF$ tidak lain adalah Chi-Square dalam harga relatif. Jika nilai atau harga $CMIN/DF \leq 2$, maka model disimpulkan cocok.

8) *Root Mean Square Error of Aprproximation (RMSEA)*

RMSEA memberikan informasi seberapa baik model empirik terhadap model teoritiknya. Model dikatakan cocok jika harga $RMSEA \leq 0,08$.

Dari penjelasan mengenai batas-batas pengujian kecocokan model, dapat disimpulkan atau dirangkum bahwa harga *Goodness of Fit Index* tersebut adalah:

Tabel 3.4. Harga Batas *Goodness Of Fit Index* Untuk SEM

No	<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
1	Chi-Square (X^2)	Kecil
2	Prob. (taraf signifikansi)	$\geq 0,05$
3	GFI	$\geq 0,90$
4	AGFI	$\geq 0,90$
5	CFI	$\geq 0,95$
6	TLI	$\geq 0,95$
7	CMIN/DF	$\leq 2,00$
8	RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber Ferdinand (2005)

c. Modifikasi Model dan Interpretasi Hasil Analisis

Pada umumnya model dasar yang diuji seringkali tidak dapat menghasilkan angka yang *goodness*, oleh karena itu diperlukan modifikasi sesuai dengan petunjuk yang ada dalam *Modified Indices*. Dengan melakukan berbagai modifikasi tersebut, diharapkan model dapat memberikan hasil yang baik, yaitu yang memenuhi kriteria sebagai model yang cocok

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan dan startegi kewirausahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja UMKM. Fokus penelitian ini adalah melakukan pengembangan model konseptual yang mengacu pada literatur sebelumnya masih terfokus pada perusahaan-perusahaan besar ataupun UKM akan tetapi belum ada yang meneliti UMKM, selain itu penelitian sebelumnya banyak membahas bagaimana orientasi kewirausahaan dan startegi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara terpisah. Sedangkan masih sedikit literatur yang menggabungkan orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga penggabungan dua variabel orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan menjadi jawaban pelengkap celah penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan dan startegi kewirausahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja UMKM.

Sesuai dengan rencana awal (proposal) bahwa pada bagian analisis data akan dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama adalah melakukan analisis

secara deskriptif. Analisis deskriptif ini bertujuan untuk memberikan penjelasan secara mendalam mengenai keadaan demografi responden. Selain menjelaskan keadaan responden, analisis deskriptif juga akan membahas mengenai penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian, hingga skor hasil penelitian tersebut mempunyai makna. Kedua, adalah analisis inferensial, yaitu analisis yang berkaitan dengan pembuktian hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pada analisis inferensial ini akan dijelaskan hasil analisis model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) secara simultan berdasarkan tahapan-tahapannya.

Data hasil penelitian diperoleh dengan menggunakan instrumen berupa angket atau kuesioner, yaitu sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan karakteristik diri responden dan variabel-variabel yang ada dalam model struktural penelitian ini. Seperti yang telah dijelaskan pada proposal, untuk menghindari kurangnya jumlah pengambilan sampel maka peneliti mengantisipasi dengan menambahkan sampel cadangan melalui penambahan sampel pengamatan dengan mengambil 40% dari jumlah sampel yang telah ditentukan sebelumnya namun sampel yang diambil tidak melebihi maksimal 200 orang dengan alasan pengambilan sampel maksimal sebanyak 200 (Hair *et al.*, 1998). Peneliti menyebarkan kuesioner ke UMKM yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta namun kuesioner kembali hanya 209 kuesioner.

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis ini dimaksudkan untuk menjelaskan peta atau keadaan dari setiap variabel berdasarkan persepsi dari responden. Pada analisis ini akan digunakan harga-harga rata-rata setiap indikator dari setiap variabel, sehingga akan terjabarkan secara rinci.

Terdapat 4 (lima) variabel laten yang dilibatkan dalam model penelitian ini, yaitu orientasi kewirausahaan, strategi kewirausahaan, keunggulan kompetitif dan Kinerja UMKM. Masing-masing variabel diukur dengan indikator-indikator tertentu berdasarkan persepsi setiap responden. Pengukuran persepsi responden dilakukan dengan instrumen angket yang setiap pertanyaannya telah disediakan pilihan jawaban, yaitu menggunakan skala Likert sebanyak 5 (lima) skala. Jika pernyataan dalam angket merupakan pernyataan positif, maka skala (skor) 1 merupakan ungkapan persepsi yang paling rendah (paling buruk), dan sebaliknya skala (skor) 5 merupakan pernyataan yang paling tinggi (paling baik). Tetapi jika pernyataan dalam angket bersifat negatif, maka skala (skor) 1 merupakan ungkapan persepsi yang paling tinggi (paling baik), dan sebaliknya skala (skor) 5 merupakan ungkapan persepsi yang paling rendah (paling buruk).

Uraian mengenai persepsi responden pada setiap variabel dilakukan dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dengan kelompok kategori berdasarkan nilai rata-rata untuk seluruh skor dari setiap variabel. Alasan digunakannya nilai rata-rata adalah bahwa nilai rata-rata tidak akan berada di

luar *range* 1 sampai dengan 5 Dengan menggunakan formula dari Sturges, maka kategori setiap kelompok dapat disusun seperti tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Kategori Untuk Setiap Variabel Penelitian
Berdasarkan Skor Rata-Rata

Skor Rata-Rata	Kategori
1.000 s/d 1.800	Sangat Rendah
>1.800 s/d 2.600	Rendah
>2.600 s/d 3.400	Netral
>3.400 s/d 4.200	Tinggi
>4.200 s/d 5.000	Sangat Tinggi

Perhitungan angka-angka (interval setiap kelompok kategori) yang ada dalam tabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Setiap indikator dan rata-rata skor setiap variabel mempunyai harga Maksimum = 5 dan harga Minimal 1
- Besarnya rentang harga skor tersebut adalah $= 5 - 1 = 4$
- Banyaknya kategori atau kelompok = 5
- Interval harga skor, baik untuk indikator maupun rata-rata setiap variabel untuk setiap kategori $= 4/5 = 0,8$. Dengan interval ini, maka setiap kategori disusun seperti tampak pada tabel di atas.

4.1.1 Variabel Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan adalah orientasi strategis bisnis mengenai praktik, proses, dan aktivitas yang menjadi dasar inovasi dan pengambilan keputusan untuk memasuki pasar (Ciampi *et al*, 2020). Tabel berikut menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel Orientasi Kewirausahaan dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Orientasi Kewirausahaan

No item	Item Pernyataan	Rerata	Kategori
1	X11	4.34	Sangat Tinggi
2	X12	4.29	Sangat Tinggi
3	X13	4.31	Sangat Tinggi
4	X14	3.90	Tinggi
5	X15	4.21	Sangat Tinggi
6	X16	4.22	Sangat Tinggi
Rerata		4.21	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Data dari Tabel 4.2 menyatakan bahwa tingkat Orientasi Kewirausahaan memiliki skor rata-rata sebesar 4.21 yang berada dalam interval (>4.200 s/d 5.000) atau dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis dengan orientasi kewirausahaan yang kuat akan berfokus untuk mendapatkan kinerja yang unggul dengan membangun strategi dengan penciptaan nilai yang tidak dapat ditiru oleh pesaing lain, atau merasa terlalu mahal untuk ditiru. Oleh karena itu, kewirausahaan mewakili orientasi strategis organisasi dengan mengabaikan keuntungan dalam jangka pendek dan

berinvestasi dalam peluang berisiko lebih tinggi untuk manfaat jangka panjang dan penciptaan nilai. Akibatnya, perusahaan tersebut secara proaktif menghasilkan produk atau layanan baru dan inovatif, secara kreatif mengungguli pesaingnya (Hernández-Perlines, 2016; Martin & Javalgi, 2016) dan mendapatkan kompensasi di atas rata-rata industri (Mishra, 2017). Orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja UMKM (Mahmood & Hanafi, 2013).

4.1.2 Variabel Strategi Kewirausahaan

Strategi Kewirausahaan mengacu pada perusahaan atas kinerja yang unggul melalui kegiatan pencarian peluang "kewirausahaan" dan kegiatan mencari keuntungan yang terkait dengan "manajemen strategis". Aspek *strategic entrepreneurship* menyoroti pentingnya eksposur dan kewaspadaan terhadap peluang yang muncul, sedangkan sisi manajemen strategis menekankan peran pengetahuan yang mendalam dan keahlian yang kuat untuk memanfaatkan peluang tersebut. Tabel dibawah ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel Strategi Kewirausahaan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Strategi Kewirausahaan

No item	Item Pernyataan	Rerata	Kategori
1	X21	4.08	Tinggi
2	X22	4.12	Tinggi
3	X23	4.15	Tinggi
4	X24	4.17	Tinggi
5	X25	4.18	Tinggi

6	X26	4.18	Tinggi
Rerata		4.14	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Data dari Tabel 4.3 menyatakan bahwa tingkat Variabel Strategi Kewirausahaan memiliki skor rata-rata sebesar 4.14 yang berada dalam interval (>3.400 s/d 4.200) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya strategi kewirausahaan pelaku UMKM. Kraus *et al* (2011), mengungkapkan *strategic entrepreneurship* secara aktif terlibat dalam proses perusahaan akan dapat menemukan peluang pasar dan menciptakan usaha bisnis yang sukses. Faktanya bahwa mereka memperoleh informasi pasar yang dapat mengarahkan mereka untuk mengembangkan dan menerapkan strategi bertarget pada orientasi pasar. Strategi ini akan memperkuat kinerja perusahaan di pasar. Perusahaan yang menunjukkan tingkat komitmen yang rendah terhadap proses tersebut diharapkan bertindak secara reaktif terhadap tantangan pasar. Aktivitas bisnis mereka lebih didasarkan pada dorongan hati daripada perencanaan strategis. Pengusaha harus mencari peluang untuk meningkatkan cara di mana pengetahuan pasar diperoleh (misalnya, memperoleh berbagai jenis informasi pasar, menggunakan sumber yang berbeda dalam memperoleh informasi pasar) untuk mendukung aktivitas kewirausahaan mereka secara lebih handal. Dengan demikian, pihak manajemen mungkin mendesain ulang proses di mana kecerdasan pasar disebarkan ke seluruh organisasi, agar tingkat eksploitasi informasi pasar dan penciptaan pengetahuan pasar dapat dicapai.

4.1.3 Variabel Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan produk yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru pesaing dengan memandang seluruh proses perusahaan mulai dari mendesain, memproduksi, memasarkan hingga menyerahkan produk jadi tersebut kepada konsumen (termasuk didalamnya strategi untuk mendukung penjualan) (Kiyabo & Nsubili, 2020). Tabel dibawah ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel Keunggulan kompetitif dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Keunggulan Kompetitif

No item	Item Pernyataan	Rerata	Kategori
1	Y11	4.14	Tinggi
2	Y12	3.99	Tinggi
3	Y13	4.01	Tinggi
4	Y14	3.95	Tinggi
5	Y15	4.04	Tinggi
6	Y16	4.07	Tinggi
7	Y17	4.09	Tinggi
Rerata		4.04	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Data dari Tabel 4.4 menyatakan bahwa tingkat Variabel Keunggulan Kompetitif memiliki skor rata-rata sebesar 4.04 yang berada dalam interval (>3.400 s/d 4.200) atau dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya capaian yang dilakukan UMKM sampel amatan. Teori pandangan berbasis sumber daya (*resource based view theory*) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan

dan memperoleh keuntungan dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Menurut Rumelt (2014) *resource based view theory* diartikan sebagai alat ekonomi untuk menerjemahkan sumber daya strategik yang sesuai dengan perusahaan, sehingga secara prinsip dipandang sebagai dasar menentukan keunggulan bersaing perusahaan dalam mengaplikasikan sekumpulan sumber daya yang bernilai bagi perusahaan. Strategi berbasis sumber daya (*resource based view strategy*) memberikan solusi bagi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui sekumpulan sumber daya yang unik dari perusahaan.

4.1.4 Variabel Kinerja UMKM

Ali (2003) mengemukakan kinerja UMKM dianalisis dengan menggunakan pendekatan yang didasarkan pada tiga asumsi berikut, yaitu: 1) pengukuran kinerja UMKM kerap sulit dilakukan secara kuantitatif, dikarenakan terbatasnya sumber daya (pemahaman keuangan dan tenaga kerja). 2) Pengukuran kinerja pada umumnya melihat indikator keuangan yang kompleks, sehingga hal ini tidak secara lengkap memperlihatkan kondisi aktual yang terjadi di bisnis tersebut. 3) Pengukuran kinerja yang kerap dipakai relatif hanya sesuai bila digunakan untuk perusahaan besar yang terstruktur dalam manajemen perusahaannya. Tabel dibawah ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel Kinerja UMKM dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Kinerja UMKM

No item	Item Pernyataan	Rerata	Kategori
1	Y21	4.07	Tinggi
2	Y22	4.11	Tinggi
3	Y23	4.06	Tinggi
4	Y24	4.15	Tinggi
5	Y25	4.13	Tinggi
6	Y26	4.29	Sangat Tinggi
7	Y27	4.10	Tinggi
Rerata		4.13	Tinggi

Sumber Data primer diolah, 2021

Data dari Tabel 4.5 menyatakan bahwa tingkat Variabel Kinerja UMKM memiliki skor rata-rata sebesar 4.13 yang berada dalam interval (>3.400 s/d 4.200) atau dalam kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya kinerja yang dicapai UMKM. Pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional yang biasanya melalui laporan keuangan, saat ini dirasa tidak dapat mencerminkan secara penuh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan tergantung pada sumber daya strategis (*strategic resource/strategic assets*) yang bercirikan: bernilai (*valuable*), langka (*rareness*), tidak dapat ditiru secara sempurna (*imperfectly imitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*). Teori berbasis sumber daya (*resource based theory*) membantu perusahaan dalam memahami mengapa kompetensi dapat dianggap sebagai aset perusahaan yang paling penting. Sumber daya yang dimaksud dalam teori berbasis sumber daya adalah memasukkan aset, proses organisasi, atribut

perusahaan, informasi atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan untuk menyusun dan menerapkan strategi perusahaan (Barney & Wright, 2010). Berdasarkan teori berbasis sumber daya (*resource based theory*), modal intelektual (*intellectual capital*) memenuhi kriteria sebagai sumber daya yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif, memberikan nilai bagi perusahaan, dan dapat digunakan untuk menyusun maupun menerapkan strategi perusahaan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Variabel yang digunakan yaitu orientasi kewirausahaan, strategi kewirausahaan, keunggulan kompetitif dan Kinerja UMKM. Gambaran kondisi persepsi responden mengenai keseluruhan variabel dapat dilihat dari hasil analisis statistik deskriptif. Hasil analisis deskriptif selengkapnya disajikan dalam Lampiran dan ringkasannya dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6. Jawaban Responden Terhadap Keseluruhan Variabel (*Mean*)

Variabel	Rata-rata (Mean)	Kategori
Orientasi Kewirausahaan (X_1)	4.2121	Sangat Tinggi
Strategi Kewirausahaan (X_2)	4.1451	Tinggi
Keunggulan Kompetitif (Y_1)	4.0424	Tinggi
Kinerja UMKM (Y_2)	4.1396	Tinggi

Sumber: Hasil olah data, 2021.

4.2 Identitas Responden

Responden penelitian yaitu UMKM yang berasal dari wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu Kabupaten Sleman, Kabupaten Kulonprogo, dan Kota Yogyakarta. Responden adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dari

berbagai kegiatan usaha, yaitu usaha jasa, dagang, dan manufaktur. Pemilihan responden dilakukan secara acak dengan publikasi melalui Whattaps Group kelompok-kelompok atau komunitas UMKM yang ada di ketiga wilayah tersebut. Berikut adalah ringkasan mengenai demografi responden pelaku usaha UMKM yang meliputi posisi pekerjaan, pendidikan terakhir, jenis kelamin, jenis usaha, lama usaha, jumlah karyawan, jumlah asset dan penjualan per tahun UMKM dengan total responden sebanyak 209 pelaku usaha UMKM.

Tabel 4.7. Identitas Responden Pelaku Usaha UMKM

Karakteristik Berdasarkan Posisi Pekerjaan		
Posisi	Jumlah Responden	Persentase (%)
Pemilik	182	87.1
Manajer	11	5.3
Lainnya	14	6.7
Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir		
Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMA/SMK	125	59.8
S1	74	35.4
S2	10	4.8
Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin		
Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-Laki	75	35.9
Perempuan	134	64.1
Karakteristik Berdasarkan Bidang Usaha		
Bidang Usaha	Jumlah Responden	Persentase (%)
Kerajinan	30	14.4
Fesyen/Pakaian	24	11.5
Barang Antik	4	1.9
Lainnya	151	72.2
Karakteristik Berdasarkan Lama Usaha		
Lama Usaha	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 1 Tahun	47	22.5
1-3 Tahun	90	43.1

> 3- 5 Tahun	39	18.7
> 5 Tahun	33	15.8
Karakteristik Berdasarkan Jumlah Karyawan		
Jumlah Karyawan	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 5	175	83.7
5-19	22	10.5
20-99	12	5.7
Karakteristik Berdasarkan Jumlah Asset		
Jumlah Asset	Jumlah Responden	Persentase (%)
<=50 Juta	183	87.6
> 50-500	26	12.4
Karakteristik Berdasarkan Penjualan Per Tahun		
Penjualan Per Tahun	Jumlah Responden	Persentase (%)
< = 300 Juta	191	91.4
> 300 Juta- 2.5 M	18	8.6

Sumber: Data Peneliti Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel menunjukkan bahwa UMKM yang menjadi responden penelitian ini adalah pemilik usaha (87.1% dari total responden) dengan tingkat pendidikan SMA/SMK (59.8%) dan Sarjana S1 (35.8%). Usaha didirikan relatif baru yaitu sebanyak 43.1% dengan lama pendirian 1 – 3 tahun. Sebanyak 83.7% responden memiliki karyawan kurang dari 5 orang. Ketentuan BPS untuk usaha kecil adalah jumlah karyawan 5 – 19 orang dan usaha menengah 20 – 99 orang. Dengan demikian, sebagian besar responden tidak termasuk dalam kriteria usaha kecil dan usaha menengah. Sebagian besar responden memiliki asset tidak lebih dari Rp50 juta (87.6%) dan penjualan (omset) tidak lebih dari Rp300 juta (91.4%). Berdasar kriteria UU No. 20 Tahun 2008 dan kriteria World Bank, sebagian besar responden adalah usaha mikro. Kriteria usaha mikro berdasar UU No. 20 Tahun 2008 adalah jika asset

usaha tidak lebih dari Rp50 juta dan jumlah penjualan tidak lebih dari Rp300 juta. Hal ini juga sesuai kriteria World Bank bahwa suatu usaha digolongkan sebagai usaha mikro jika jumlah karyawan kurang dari 10 orang, penjualan dan asset usaha masing-masing kurang dari USD100.000 atau Rp1.465.000.000 dalam setahun.

4.3 Hasil Analisis SEM (Structural Equation Modelling)

Analisis yang digunakan untuk melakukan pembuktian hipotesis adalah perhitungan Structural Equation Model (SEM) dengan software AMOS. Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut adalah sebagai berikut:

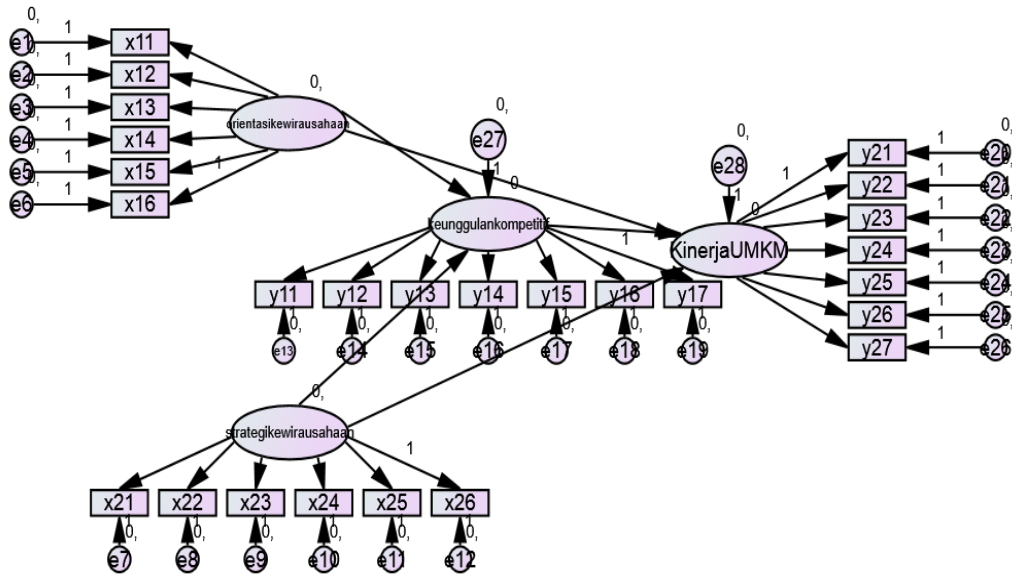
4.3.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas konsep analisis data yang mempunyai justifikasi teori yang kuat. Secara umum model tersebut terdiri dari variabel eksogen yaitu orientasi kewirausahaan, strategi kewirausahaan, keunggulan kompetitif dan kinerja

4.3.2 Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan structural

Langkah selanjutnya adalah menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur dan menyusun persamaan struktural. Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural dengan menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen

dan menentukan model, yaitu menghubungkan konstruk laten endogen dan eksogen dengan variabel indikator atau manifest, seperti pada Gambar 4.1



Gambar 4.1. Diagram Jalur sebelum dikelola

4.3.3 Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model yang Diusulkan

Model persamaan struktural berbeda dari teknik analisis multivariate lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian dan kovarian atau matrik korelasi. Estimasi model yang digunakan adalah estimasi Maksimum Likelihood (ML) yang telah terpenuhi dengan asumsi sebagai berikut:

4.3.3.1 Outliers

Outlier merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat berbeda dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel maupun variabel-variabel kombinasi. Adapun outlier dapat dievaluasi menggunakan analisis terhadap multivariate outliers dilihat dari nilai Mahalanobis Distance. Uji Mahalanobis Distance dihitung dengan menggunakan nilai Chi Square pada degree of freedom Asumsi lain yang perlu diperhatikan adalah munculnya nilai ekstrim dari sekelompok data dalam sebuah variabel atau sering disebut dengan *Outliers*. Ada tidaknya *outliers* dideteksi dengan menggunakan analisis Jarak Mahalanobis (*the Mahalanobis Distance*) dengan standar pengujian taraf signifikansi 0,01. Kriteria keputusannya menggunakan angka dari harga *Chi-Square* (χ^2) yang dicari pada taraf signifikansi 0,01 dan derajat kebebasan 26 (banyaknya indikator variabel yang dianalisis).

Pada model awal Harga $\chi^2_{(0,01;26)} = 63,657$. Berdasarkan angka tersebut, maka data dinyatakan terdapat *outlier* jika Jarak Mahalanobisnya $> 63,657$. Dari Lampiran, dapat dilihat bahwa tidak data yang mempunyai Jarak Mahalanobis lebih besar dari 63,657, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada *outlier* dalam data.

Kriteria keputusannya menggunakan angka dari harga *Chi-Square* (χ^2) yang dicari pada taraf signifikansi 0,01 dan derajat kebebasan 26 (banyaknya indikator model perbaikan variabel yang dianalisis). Sedangkan pada model perbaikan Harga $\chi^2_{(0,01;26)} = 63,657$. Berdasarkan angka tersebut, maka data dinyatakan terdapat *outlier* jika Jarak Mahalanobisnya $> 63,657$. Dari Lampiran, dapat dilihat bahwa tidak data yang mempunyai Jarak Mahalanobis lebih besar dari 63,657, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada *outlier* dalam data.

Tabel 4.8. Hasil Uji Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
66	49.367	.000	.000
62	44.392	.000	.000
163	42.440	.000	.000
85	41.026	.000	.000
7	45.421	.000	.000
52	41.649	.000	.000
9	41.344	.000	.000
26	41.057	.000	.000
12	40.508	.000	.000
41	49.898	.000	.000
18	47.540	.000	.000
124	46.187	.001	.000
16	42.747	.001	.000
11	41.819	.002	.000
49	41.510	.002	.000
13	40.287	.003	.000
91	49.518	.004	.000
15	48.646	.005	.000
172	48.504	.005	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	48.257	.005	.000
17	47.211	.007	.000
38	47.056	.007	.000
77	46.890	.007	.000
138	46.543	.008	.000
6	46.517	.008	.000
134	45.973	.009	.000
120	44.703	.013	.000
67	44.304	.014	.000
137	43.794	.016	.000
71	43.789	.016	.000
178	43.476	.017	.000
209	43.271	.018	.000
135	43.265	.018	.000
121	42.804	.020	.000
145	42.225	.023	.000
81	41.860	.025	.000
179	41.752	.026	.000
56	41.420	.028	.000
204	41.196	.030	.000
80	40.605	.034	.000
183	40.533	.035	.000
45	40.501	.035	.000
25	39.891	.040	.000
54	39.465	.044	.000
185	38.884	.050	.000
19	38.776	.051	.000
24	37.620	.066	.000
47	37.478	.068	.000
205	36.803	.078	.000
157	36.676	.080	.000
122	36.630	.081	.000
1	36.206	.088	.000
181	36.078	.090	.000
130	36.008	.092	.000
132	36.008	.092	.000
37	35.877	.094	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
29	35.870	.094	.000
30	35.870	.094	.000
174	35.788	.096	.000
147	35.759	.096	.000
177	35.623	.099	.000
125	35.460	.102	.000
182	35.370	.104	.000
61	35.140	.109	.000
139	35.004	.112	.000
146	34.854	.115	.000
87	34.276	.128	.000
197	34.091	.133	.000
149	33.438	.150	.000
133	33.100	.159	.000
175	32.946	.164	.000
173	32.849	.167	.000
198	32.736	.170	.000
176	32.618	.173	.000
23	32.574	.175	.000
46	32.004	.193	.000
127	31.969	.194	.000
192	31.219	.220	.000
160	31.132	.223	.000
83	31.008	.228	.000
140	30.911	.232	.000
206	30.675	.241	.000
28	30.282	.256	.000
186	30.036	.266	.000
70	29.974	.269	.000
154	29.479	.290	.000
129	29.317	.297	.000
79	29.293	.298	.000
161	29.061	.308	.000
57	29.037	.309	.000
158	28.840	.318	.000
53	27.825	.367	.018
73	26.774	.421	.265

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
150	26.398	.441	.430
2	26.350	.444	.405
3	26.350	.444	.352
187	26.116	.457	.442
8	26.007	.463	.456
143	25.982	.464	.417
90	25.942	.466	.388

Sumber: Data Peneliti Diolah, 2021

4.3.3.2 Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Pengujian normalitas secara multivariate ini adalah dengan mengamati nilai Critical Ratio (CR) data yang digunakan, apabila nilai CR multivariate data berada diantara rentang $\pm 2,58$, maka data penelitian bisa dikatakan normal. Hasil uji normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel

Tabel 4.9. Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y27	1.000	5.000	-1.342	-1.921	5.210	2.376
y26	1.000	5.000	-.726	-1.285	3.589	2.501
y25	1.000	5.000	-.792	-1.675	2.879	2.497
y24	1.000	5.000	-.772	-1.557	2.273	1.709
y23	1.000	5.000	-.688	-1.062	1.550	1.575
y22	1.000	5.000	-.810	-1.779	2.333	2.084
y21	1.000	5.000	-.896	-1.288	3.519	2.384
y11	1.000	5.000	-.692	-2.085	2.449	2.226
y12	1.000	5.000	-.908	-1.360	2.180	2.433
y13	1.000	5.000	-1.106	-1.529	2.670	1.878

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y14	1.000	5.000	-.871	-1.143	1.627	1.801
y15	1.000	5.000	-.816	-1.818	2.828	2.345
y16	1.000	5.000	-.893	-1.273	4.489	2.248
y17	1.000	5.000	-.819	-1.836	3.567	1.526
x21	1.000	5.000	-1.062	-1.268	2.242	2.415
x22	1.000	5.000	-1.350	-1.971	3.488	2.294
x23	1.000	5.000	-1.647	-1.720	5.917	2.461
x24	1.000	5.000	-.625	-1.691	4.589	2.541
x25	1.000	5.000	-.625	-1.690	4.614	2.317
x26	1.000	5.000	-.932	-1.501	5.198	2.339
x11	1.000	5.000	-1.399	-1.254	5.077	1.982
x12	1.000	5.000	-.891	-1.257	3.552	1.482
x13	1.000	5.000	-.929	-1.483	3.220	2.501
x14	1.000	5.000	-.899	-1.304	.601	1.773
x15	1.000	5.000	-.921	-2.435	4.273	1.609
x16	1.000	5.000	-.899	-2.307	3.424	2.104
Multivariate					25.016	10.203

Sumber: Data Peneliti Diolah, 2021

Ghozali (2011), mengatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah regresi, variabel dependen dan keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk menentukan data berdistribusi normal atau tidak, salah satunya dengan menggunakan nilai rentang Z. Berdasarkan tabel distribusi nilai Z pada taraf signifikansi 0,01 diperoleh harga $Z \pm 2,58$. Artinya bahwa sekelompok data dinyatakan berdistribusi normal jika mempunyai nilai Z (Critical Ratio) sekitar -2,58 hingga 2,58.

Dengan memeriksa lampiran, maka dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh variabel baik model perbaikan ataupun model awal mempunyai nilai Z (CR) tidak lebih dari 2,58 dan tidak kurang dari 2,58. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh data yang direkam mempunyai distribusi normal.

4.3.3.3 Analisis Konfirmatori

Analisis konfirmatori digunakan untuk menguji konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur. Dalam analisis konfirmatori yang pertama dilihat adalah nilai loading factor masing-masing indikator. Loading factor dapat digunakan untuk mengukur validitas konstruk dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner. Menurut Hair et al., (2010) angka minimal dari factor loading adalah $\geq 0,5$ atau idealnya $\geq 0,7$. Apabila terdapat nilai yang masih di bawah 0,5 maka akan dikeluarkan dari analisis.

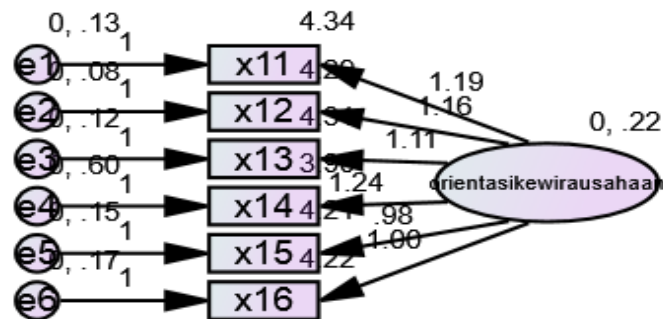
Data dapat dikatakan baik jika memenuhi dua kriteria, yaitu valid dan reliabel. Validitas dimaksudkan untuk menguji ketepatan instrumen dalam memberikan hasil pengukuran,

sedangkan reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi instrumen. Jika kedua kriteria tersebut dapat dipenuhi oleh instrumen, artinya instrumen tersebut telah berhasil memberikan ukuran sebuah variabel berdasarkan indikator-indikator secara tepat sehingga indikator-indikator tersebut benar-benar mampu mengkonfirmasi sebagai manifes dari sebuah variabel.

Seperti alat-alat ukur yang lain, maka kuesioner sebagai instrumen penelitian harus dapat menghasilkan pengukuran yang paling baik (*goodness of data*), untuk itulah maka instrumen harus memenuhi syarat valid dan realibel. Validitas berkaitan dengan tingkat akurasi data, sedangkan reliabilitas berkaitan dengan konsistensi data hasil pengukuran. Tingkat validitas kuesioner dapat diuji menggunakan teknik korelasi sederhana product moment antara setiap indikator dengan variabel latennya.

Selain dengan metode tersebut, untuk menentukan tingkat validitas sebuah kuesioner dapat menggunakan harga dari besaran loading factor-nya (λ) dan berapa nilai error term-nya (ϵ). Harga loading factor dengan harga error term

berbanding terbalik, artinya semakin besar nilai loading factor akan semakin kecil harga error term. Kemudian harga parameter dari loading factor tersebut diuji dengan uji t pada taraf signifikansi 5%, dan jika ternyata taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian tersebut $\leq 5\%$ maka dapat dikatakan bahwa indikator tersebut signifikan sebagai pengukur variabel tersebut. Variabel Orientasi Kewirausahaan diukur dengan menggunakan Enam indikator dan dikatakan signifikan sebagai indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk apabila masing-masing indikator mempunyai tingkat signifikansi ($Pval$) $\leq 0,05$ dan mempunyai nilai *Cronstruct Reliability* (CR) > 0.6 . Hasil dari pengujian tersebut adalah:



Gambar 4.2. Model CFA Untuk Variabel Orientasi Kewirausahaan

Sedangkan tingkat signifikansi dari harga koefisien *standard loading* untuk setiap indikator pada variabel Orientasi Kewirausahaan dapat dilihat pada table berikut ini

Tabel 4.10. Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Kewirausahaan

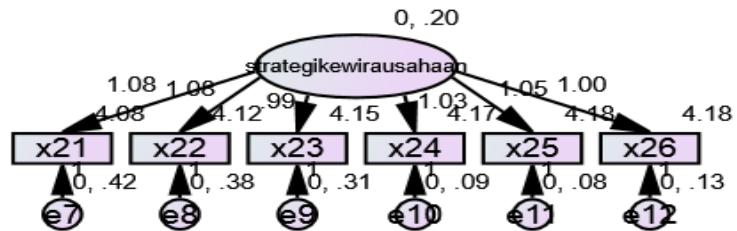
Indikator	λ	Signifikansi	Construct Reliability
X11	0.745	0.000	0.767
X12	0.759	0.000	
X13	0.598	0.000	
X14	0.830	0.000	
X15	0.887	0.000	
X16	0.839	0.000	

Sumber: Hasil olah data, 2021.

Dari tabel di atas, diperoleh informasi bahwa setiap indikator pengukur variabel Orientasi Kewirausahaan mempunyai nilai taraf signifikansi $\leq 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa indikator tersebut valid sebagai pengukur variabel Orientasi Kewirausahaan. Serta nilai *Reliabilitas Construct* $> 0,6$ jadi kesimpulannya bahwa instrumen pengukur Orientasi Kewirausahaan adalah reliabel.

Selanjutnya, variabel Strategi Kewirausahaan diukur dengan menggunakan Enam indikator. Enam indikator pembentuk variabel laten Strategi Kewirausahaan dikatakan signifikan sebagai indikator dari faktor-faktor laten yang

dibentuk apabila masing-masing indikator mempunyai tingkat signifikansi (P_{val}) $\leq 0,05$ dan mempunyai nilai *Cronstruct Reliability* (CR) > 0.6 . Hasil dari pengujian tersebut adalah:



Gambar 4.3 .Model CFA Untuk Variabel Strategi Kewirausahaan

Tingkat signifikansi untuk setiap indikator pada variabel Strategi Kewirausahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11. Validitas dan Reliabilitas Variabel Strategi Kewirausahaan

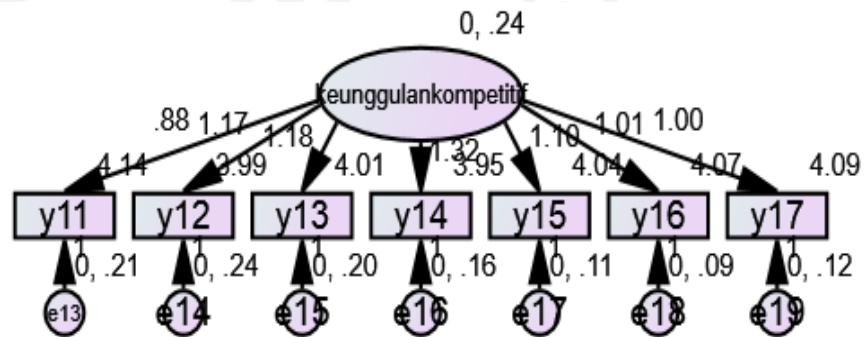
Indikator	λ	Signifikansi	<i>Construct Reliability</i>
X21	0.779	0.000	0.882
X22	0.854	0.000	
X23	0.834	0.000	
X24	0.621	0.000	
X25	0.614	0.000	
X26	0.595	0.000	

Sumber: Hasil olah data, 2021.

Dari tabel di atas, diperoleh informasi bahwa setiap indikator pengukur variabel Strategi Kewirausahaan

mempunyai nilai taraf signifikansi $\leq 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa indikator tersebut valid sebagai pengukur variabel Strategi Kewirausahaan. Serta nilai *Cronstruct Reliability* $> 0,6$ jadi kesimpulannya bahwa instrumen pengukur Strategi Kewirausahaan adalah reliabel.

Selanjutnya, variabel Keunggulan Kompetitif diukur dengan menggunakan Tujuh indikator dan dikatakan signifikan sebagai indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk apabila masing-masing indikator mempunyai tingkat signifikansi (*Pval*) $\leq 0,05$ dan mempunyai nilai *Cronstruct Reliability* > 0.6 . Hasil dari pengujian tersebut adalah:



Gambar 4.4. Model CFA Untuk Variabel

Keunggulan Kompetitif

Tingkat signifikansi untuk setiap indikator pada variabel Keunggulan Kompetitif dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12. Validitas dan Reliabilitas Variabel

Keunggulan Kompetitif

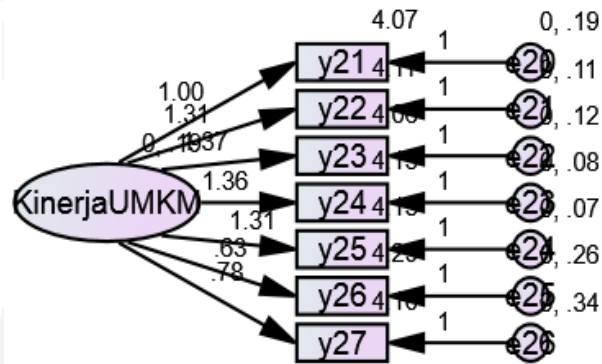
Indikator	λ	Signifikansi	<i>Construct Reliability</i>
Y11	0.817	0.000	0.647
Y12	0.860	0.000	
Y13	0.857	0.000	
Y14	0.855	0.000	
Y15	0.791	0.000	
Y16	0.761	0.000	
Y17	0.690	0.000	

Sumber: Hasil olah data, 2021

Dari tabel di atas, diperoleh informasi bahwa setiap indikator pengukur variabel Keunggulan Kompetitif mempunyai nilai taraf signifikansi $\leq 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa indikator tersebut valid sebagai pengukur variabel Keunggulan Kompetitif. Serta nilai *Cronstruct Reliability* $> 0,6$ jadi kesimpulannya bahwa instrumen pengukur Keunggulan Kompetitif adalah reliabel.

Selanjutnya, variabel Kinerja UMKM diukur dengan menggunakan Tujuh indikator dan dikatakan signifikan sebagai

indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk apabila masing-masing indikator mempunyai tingkat signifikansi ($Pval$) $\leq 0,05$ dan mempunyai nilai *Cronstruct Reliability* > 0.6 . Hasil dari pengujian tersebut adalah:



Gambar 4.5.Model CFA Untuk Variabel Kinerja UMKM

Tingkat signifikansi untuk setiap indikator pada variabel Kinerja UMKM dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13. Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja UMKM

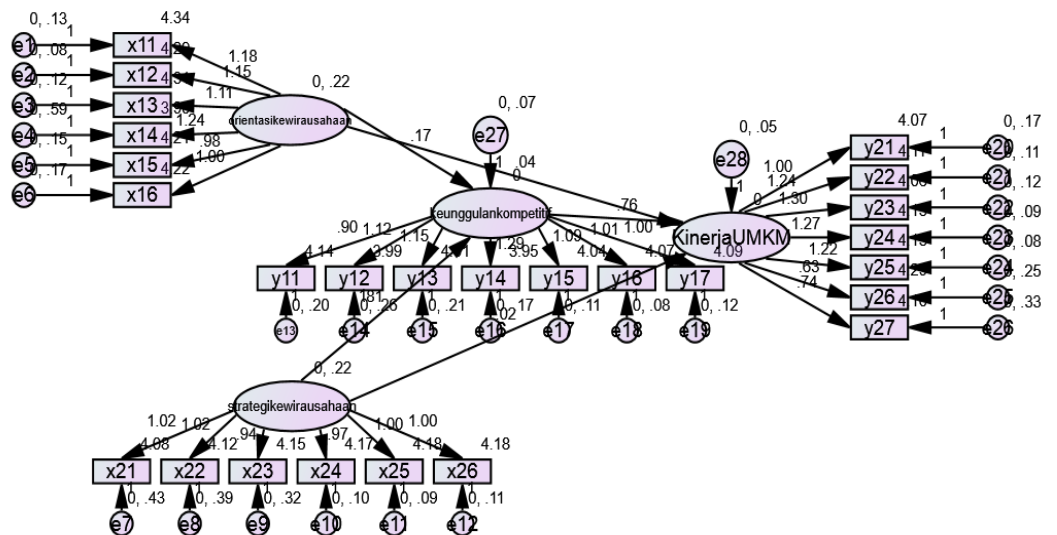
Indikator	λ	Signifikansi	<i>Construct Reliability</i>
Y21	0.709	0.000	0.622
Y22	0.862	0.000	
Y23	0.867	0.000	
Y24	0.909	0.000	
Y25	0.911	0.000	
Y26	0.474	0.000	
Y27	0.507	0.000	

Sumber: Hasil olah data, 2021.

Dari tabel di atas, diperoleh informasi bahwa setiap indikator pengukur variabel Kinerja UMKM mempunyai nilai taraf signifikansi $\leq 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa indikator tersebut valid sebagai pengukur variabel Kinerja UMKM. Serta nilai *Cronstruct Reliability* $> 0,6$ jadi kesimpulannya bahwa instrumen pengukur Kinerja UMKM adalah reliabel.

4.3.4 Modifikasi Model dan Uji GOF model lengkap

Model path analysis akhir dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar



Gambar 4.6. Hasil Pengujian Structural Equation Model

Sedangkan hasil analisis terhadap pengujian kesamaan/kecocokan (*fit*) model teoritik dengan model empirik

dengan menggunakan harga *Chi-Square* (χ^2), Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% atau 0,05

Tabel 4.14. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Model Perbaikan

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Keterangan
<i>Chi-Square</i>		194.955	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,078	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1.126	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0.931	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0.903	Baik
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0.993	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0.995	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0.025	Baik

Sumber Hasil olah data, 2021

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel tersebut, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima Tabel tersebut juga menggambarkan bahwa hampir keseluruhan petunjuk pada model telah memenuhi nilai yang disarankan (*recommended value*). Dengan demikian, model akhir yang dikembangkan adalah sesuai (*fit*) dengan data. Secara keseluruhan model dapat diterima dan langkah selanjutnya menganalisis parameter estimate.

4.3.5 Pengaruh langsung tidak langsung

Sesuai dengan model penelitian, bahwa tujuan akhir analisis adalah menemukan bukti tentang nilai atau harga koefisien pengaruh secara total, karena dalam model diketahui bahwa variabel independen (bebas) berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat) melalui variabel intervening (antara). Ini artinya bahwa variabel-variabel orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan mempengaruhi kinerja UMKM yang dimediasi oleh keunggulan kompetitif.

Tabel berikut ini memberikan informasi ringkas mengenai harga-harga koefisien (efek) pengaruh total dari variabel-variabel orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan mempengaruhi kinerja UMKM yang dimediasi oleh keunggulan kompetitif.

Tabel 4.15. Pengaruh Total Antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Arah Pengaruh	Pengaruh Total
X1 → Y1 → Y2	0.183
X2 → Y1 → Y2	0.681

Sumber Hasil olah data, 2021

Keterangan: X1 orientasi kewirausahaan

X2 strategi kewirausahaan

Y1 keunggulan kompetitif

Y2 kinerja UMKM

Dari harga koefisien pengaruh total tersebut, dapat diketahui bahwa variabel strategi kewirausahaan mempunyai pengaruh total tertinggi terhadap kinerja UMKM. Pengaruh total, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel orientasi kewirausahaan dan strategi kewirausahaan mempengaruhi kinerja UMKM yang dimediasi oleh keunggulan kompetitif dapat disajikan dalam model pada tabel 4.16

Tabel 4.16
Pengaruh Total, Pengaruh Langsung Dan Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Eksogen Dan Endogen

	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung	
	Keunggulan kompetitif	kinerja	keunggulan kompetitif	kinerja
orientasi kewirausahaan	0.169	0.044	0.000	0.139
strategi kewirausahaan	0.808	0.019	0.000	0.662

Sumber Hasil olah data, 2021

4.3.6 Uji Hipotesis

Sesuai dengan model yang dibangun, maka besarnya koefisien pengaruh langsung (*direct effect*) setelah dilakukan analisis secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini :

Tabel 4.17. Hasil Pengujian Koefisien Regresi

		<i>Standardized direct effect</i>	C.R.	<i>p-value</i>
Persamaan ke-1: $Y_1 = \gamma_{11} X_1 + X_2 + \epsilon_1$ $Y_{IM} = \gamma_{11} X_{GD} + \epsilon_1$				
Orientasi Kewirausahaan	Keunggulan Kompetitif	0.169	3.285	0,001
Strategi Kewirausahaan	Keunggulan Kompetitif	0.808	10.759	0,000
Persamaan ke-2 : $Y_2 = \gamma_{21} X_1 + X_2 + Y_1 + \epsilon_2$				
Orientasi Kewirausahaan	Kinerja UMKM	0.044	0.882	0.378
Strategi Kewirausahaan	Kinerja UMKM	0.019	0.195	0.846
Keunggulan Kompetitif	Kinerja UMKM	0.819	6.873	0.000

Sumber: Hasil olah data, 2021

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai *Probability Value* atau dengan istilah lain adalah taraf signifikansi (*sig*) yang diperoleh dari harga *Critical Ratio* (CR). Dengan menggunakan taraf signifikansi (*p-val*) standar pengujian 5% atau 0,05, maka kriteria keputusan pengujiannya adalah sebagai berikut:

- a. Terima H_0 , jika taraf signifikansi hasil pengujian $< 0,05$.

Ini berarti hipotesis yang diajukan (dibangun) oleh peneliti tidak dapat diterima.

- b. Tolak H_0 , jika taraf signifikansi hasil pengujian $\leq 0,05$.

Ini berarti hipotesis yang diajukan (dibangun) oleh peneliti dapat diterima.

Dengan memperhatikan Tabel 4.17 maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis ke-1

Dari hasil analisis diperoleh koefisien (efek) pengaruh langsung variabel orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM sebesar 0,169 dengan harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,001. Hasil ini dapat diartikan bahwa variabel terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM, yaitu semakin baik orientasi kewirausahaan, maka akan semakin meningkat keunggulan kompetitif UMKM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) yang rumusnya adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM,” dapat diterima (terbukti).

2. Pengujian Hipotesis ke-2

Dari hasil analisis diperoleh koefisien (efek) pengaruh langsung variabel strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM sebesar 0,808 dengan harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,000. Hasil ini dapat diartikan bahwa variabel terdapat pengaruh yang signifikan

antara strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM, yaitu semakin baik strategi kewirausahaan, maka akan semakin meningkat keunggulan kompetitif UMKM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H_2) yang rumusnya adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM,” dapat diterima (terbukti).

3. Pengujian Hipotesis ke-3

Dari hasil analisis diperoleh koefisien (efek) pengaruh langsung variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM sebesar 0.044 dengan harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,378. Hasil ini dapat diartikan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja UMKM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H_3) yang rumusnya adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM,” ditolak (tidak terbukti).

4. Pengujian Hipotesis ke-4

Dari hasil analisis diperoleh koefisien (efek) pengaruh langsung variabel strategi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM sebesar 0.019 dengan harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,846. Hasil ini dapat diartikan bahwa secara

parsial, strategi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja UMKM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H₄) yang rumusannya adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM,” ditolak (tidak terbukti).

5. Pengujian Hipotesis ke-5

Dari hasil analisis diperoleh koefisien (efek) pengaruh langsung variabel keunggulan kompetitif terhadap kinerja UMKM sebesar 0,819 dengan harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,000. Hasil ini dapat diartikan bahwa variabel terdapat pengaruh yang signifikan antara keunggulan kompetitif terhadap kinerja UMKM, yaitu semakin baik keunggulan kompetitif, maka akan semakin meningkat kinerja UMKM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima (H₅) yang rumusannya adalah “Terdapat pengaruh yang signifikan antara keunggulan kompetitif terhadap kinerja UMKM,” dapat diterima (terbukti).

Dari keseluruhan pengujian hipotesis tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari kelima hipotesis, tiga hipotesis diantaranya terbukti dan dua hipotesis yang tidak terbukti. Secara keseluruhan hasil tersebut dapat diperiksa pada tabel ringkasan hasil pengujian hipotesis berikut ini:

Tabel 4.18. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Hasil Uji
H ₁	Terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM	Diterima
H ₂	Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM	Diterima
H ₃	Terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM	Ditolak
H ₄	Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap Kinerja UMKM	Ditolak
H ₅	Terdapat pengaruh yang signifikan antara keunggulan kompetitif terhadap Kinerja UMKM	Diterima

Sumber : Hasil olah data, 2021

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif

Dari hasil analisis diperoleh harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,001. Hasil ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM yaitu semakin baik orientasi kewirausahaan, maka akan semakin meningkat keunggulan kompetitif. Bisnis dengan orientasi kewirausahaan yang kuat akan berfokus untuk mendapatkan kinerja yang unggul dengan membangun strategi dengan penciptaan nilai yang tidak dapat ditiru oleh pesaing lain, atau merasa terlalu mahal untuk ditiru. Oleh karena itu, kewirausahaan mewakili orientasi strategis organisasi dengan mengabaikan keuntungan dalam jangka pendek dan berinvestasi dalam peluang berisiko lebih tinggi

untuk manfaat jangka panjang dan penciptaan nilai. Akibatnya, perusahaan tersebut secara proaktif menghasilkan produk atau layanan baru dan inovatif, secara kreatif mengungguli pesaingnya (Hernández-Perlines, 2016; Martin & Javalgi, 2016) dan mendapatkan kompensasi di atas rata-rata industri (Mishra, 2017). Orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja UMKM (Mahmood & Hanafi, 2013). Temuan ini sesuai dengan teori berbasis sumber daya yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja yang unggul berasal dari sumber daya dan kapabilitas spesifik perusahaan (Barney, 1991). Terlepas dari pentingnya keunggulan kompetitif dalam mempromosikan kinerja perusahaan seperti yang disarankan dalam pandangan berbasis sumber daya, penelitian sebelumnya tidak memberikan banyak perhatian dalam mempelajari efek mediasinya pada hubungan orientasi kewirausahaan-kinerja perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Namun, beberapa penelitian telah mengamati pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing (Mustafa, *et al.*, 2015). Dalam studi lain, Mahmood & Hanafi (2013) menemukan mediasi parsial antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UMKM. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan (Muafi & Roostika, 2014; Wijetunge, 2016; Zhou, Brown, & Dev, 2009).

4.4.2 Pengaruh strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif

Dari hasil analisis diperoleh harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,000. Hasil ini dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM yaitu semakin baik strategi kewirausahaan, maka akan semakin meningkat keunggulan kompetitif. Wijetunge (2016) memandang *strategic entrepreneurship* sebagai bentuk perluasan tentang pembuatan strategi *entrepreneurial*, menjadi model strategi yang menggabungkan strategi dengan kemampuan pengambilan keputusan yang cepat dan dalam ketidak pasatian lingkungan. Menurut Porter (1980) keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul dapat dicapai melalui strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi yang secara sederhana mengacu pada strategi bersaing. Dalam strategi kepemimpinan biaya, perusahaan bertujuan untuk menyediakan produk dan layanan kepada pelanggan mereka dengan harga terendah yaitu, perusahaan bertujuan untuk menjadi produsen dengan biaya terendah di pasar dan industri. Dalam strategi diferensiasi, perusahaan bertujuan untuk menyediakan jenis produk dan layanan yang unik kepada pelanggan mereka yaitu, pelanggan dapat menganggap bahwa produk tersebut adalah produk baru (Porter 1980). Strategi bersaing Porter juga dikenal sebagai strategi bisnis serta strategi perusahaan. Baik strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi

(selanjutnya disebut sebagai strategi kewirausahaan) ditemukan berhubungan secara signifikan dan positif dengan kinerja usaha baru (Teeratansirikool *et al.* 2013). Terutama di negara berkembang seperti Pakistan, strategi wirausaha memainkan peran penting dalam daya saing dan keberhasilan usaha yang baru didirikan. Demikian pula beberapa penelitian lain juga menyimpulkan bahwa strategi bersaing (entrepreneurial strategy) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Lechner & Gudmundsson 2014). Penyebab utama kegagalan usaha baru termasuk kurangnya sumber daya, kurangnya dukungan, kurangnya modal finansial, ketidakpastian lingkungan dan dukungan kelembagaan yang lemah (Anwar 2018; Manev *et al.* 2005). Sebaliknya, faktor-faktor yang mengarah pada keberhasilan usaha termasuk hubungan yang kuat dengan badan eksternal, sumberdaya yang memadai, strategi yang efektif dan sumber daya manusia (Adomako *et al.* 2018).

4.4.3 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja

Dari hasil analisis diperoleh harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,378. Hasil ini dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan harus melalui keunggulan kompetitif sebelum meningkatkan kinerja UMKM. Mahmood & Hanafi (2013) menemukan mediasi parsial antara orientasi

kewirausahaan dan kinerja UMKM. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan (Muafi & Roostika, 2014; Wijetunge, 2016; Zhou, Brown, & Dev, 2009). Terlepas dari pentingnya keunggulan kompetitif dalam mempromosikan kinerja perusahaan seperti yang disarankan dalam pandangan berbasis sumber daya, penelitian sebelumnya tidak memberikan banyak perhatian dalam mempelajari efek mediasinya pada hubungan orientasi kewirausahaan-kinerja perusahaan (Mahmood & Hanafi, 2013). Namun, beberapa penelitian telah mengamati pengaruh positif dan signifikan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing (Mustafa, *et al.*, 2015).

4.4.4 Pengaruh strategi kewirausahaan terhadap kinerja

Dari hasil analisis diperoleh harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,846. Hasil ini dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi kewirausahaan harus melalui keunggulan kompetitif sebelum meningkatkan kinerja UMKM. Penyebab utama kegagalan usaha baru termasuk kurangnya sumber daya, kurangnya dukungan, kurangnya modal finansial, ketidakpastian lingkungan dan dukungan kelembagaan yang lemah (Anwar 2018; Manev *et al.* 2005). Sebaliknya, faktor-faktor yang mengarah pada

keberhasilan usaha termasuk hubungan yang kuat dengan badan eksternal, sumberdaya yang memadai, strategi yang efektif dan sumber daya manusia (Adomako *et al.*2018).

4.4.5 Pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja

Dari hasil analisis diperoleh harga taraf signifikansi hasil pengujian sebesar 0,000. Hasil ini dapat diartikan bahwa terdapat variabel keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja, yaitu semakin keunggulan kompetitif, maka akan semakin meningkat kinerja UMKM. Meskipun terdapat sejumlah mediator antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, studi ini mengantisipasi bahwa keunggulan kompetitif cenderung memediasi hubungan tersebut. Mediasi ini didukung oleh pandangan berbasis sumber daya yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dan kinerja unggul berasal dari sumber daya dan kapabilitas khusus perusahaan yang mahal untuk disalin oleh saingan, berharga, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna, dan tidak dapat diganti (Barney , 1991). Lebih jauh, Barney (1991) menegaskan kembali bahwa sumber daya termasuk tetapi tidak terbatas pada aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan. Karena orientasi kewirausahaan mengacu pada antara lain proses yang mengarah pada entri baru (Lumpkin & Dess, 1996), penelitian ini berpendapat bahwa

orientasi kewirausahaan adalah sumber daya perusahaan yang tidak berwujud yang menciptakan keunggulan kompetitif dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Perbedaan kinerja di antara perusahaan yang berbeda lebih banyak didorong oleh aset tidak berwujud daripada aset fisik karena fakta bahwa aset tidak berwujud tidak seperti aset fisik tidak rentan terhadap peniruan (Connor, 2002).

Keunggulan kompetitif terjadi ketika perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak dilaksanakan secara bersamaan oleh pesaing (Barney, 1991). Terlepas dari pentingnya keunggulan kompetitif seperti yang dijelaskan dalam pandangan berbasis sumber daya, efek mediasi dari keunggulan kompetitif pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan belum dipelajari secara ekstensif (Mahmood & Hanafi, 2013). Keunggulan kompetitif dapat tercermin dalam beberapa dimensi seperti produk yang dibedakan, penginderaan pasar, kolaborasi dengan mitra, fokus pada pelanggan bernilai tinggi, daya tanggap pasar, pelanggan sebagai aset, transparansi informasi, dan kepemimpinan rantai pasokan (Mahmood & Hanafi., 2006). Keunggulan kompetitif adalah konstruk yang pengukurannya masih terfragmentasi, misalnya Mahmood & Hanafi (2013) menggunakan diferensiasi produk, penginderaan pasar, dan daya tanggap pasar sebagai dimensi keunggulan bersaing. Dalam penelitian

nya, keunggulan kompetitif diukur dengan menggunakan keunggulan berbasis biaya, keunggulan berbasis produk, dan keunggulan berbasis layanan. Pengukuran lain dari keunggulan bersaing termasuk harga atau biaya, kualitas, ketergantungan pengiriman, inovasi produk, dan waktu ke pasar (Wijetunge, 2016).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Startegi Kewirausahaan dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja UMKM” dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM.
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif UMKM.
- c. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM.
- d. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kewirausahaan terhadap Kinerja UMKM
- e. Terdapat pengaruh yang signifikan antara keunggulan kompetitif terhadap Kinerja UMKM

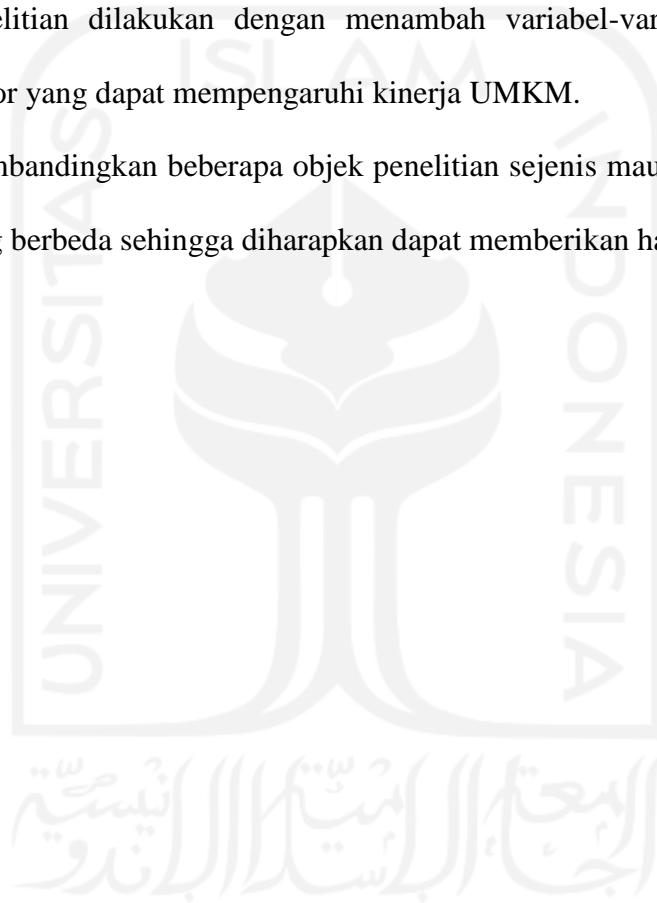
5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diajukan oleh penulis dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

1. Bagi pelaku UMKM perlu memperhatikan peran orientasi dan strategi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga dapat menghadapi dan memenangkan persaingan di pasar. Pelaku UMK diharapkan memanfaatkan sebagai masukan tentang peran orientasi dan strategi kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga dapat menghadapi dan memenangkan persaingan di pasar. Adapun keterbatasan penelitian ini yang dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya sehingga akan diperoleh hasil yang semakin baik, yaitu dalam penelitian ini belum mengklasifikasikan skala usaha dan jenis usaha UMKM. Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan tersebut untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih baik pada penelitian yang akan datang, maka saran yang perlu diperhatikan diantaranya yaitu mengklasifikasikan skala usaha UMKM menjadi UMKM yang berskala kecil dan berskala besar serta mengklasifikasikan berdasarkan jenis usaha UMKM.
2. Hasil penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan penelitian dalam melakukan penelitian, baik keterbatasan waktu maupun keterbatasan hasil penelitian. Bagi peneliti lain yang tertarik pada bidang aspek sumber daya manusia. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai inspirasi dan referensi untuk melakukan penelitian

dalam bidang sejenis. Untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa hal, antara lain sebagai berikut:

- a. Mencari indikator lain dalam mengukur variabel strategi kewirausahaan dan orientasi kewirausahaan
- b. Penelitian dilakukan dengan menambah variabel-variabel yang menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja UMKM.
- c. Membandingkan beberapa objek penelitian sejenis maupun objek penelitian yang berbeda sehingga diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Acosta, Alexandra Solano, Ángel Herrero Crespo, Jesús Collado Agudo. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review* (2018), <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Adomako, S., Danso, A., dan Damoah, J.O. (2018). The Moderating Influence Of Financial Literacy On The Relationship Between Access To Finance Andfirm Growth In Ghana. *Venture Capital*. 18(1). 43-61.
- Alayo, Mikel, Amaia Maseda, Txomin Iturralde, Unai Arzubiaga. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review* 28 (2019) 48–59
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596.
- Apostolos D. Zaridis. (2016). The Relation Between Entrepreneur's Characteristics and Competitive Advantage. A Roadmap to SME's Success. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology* ISSN: 2278-9359 (Volume-5, Issue-9)
- Aribawa, D. (2016). The Effect of Financial Literacy on the Performance and Sustainability of MSMEs in Central Java. *Journal of Business Strategy*, 20(1), 1-13.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arzubiaga, Unai, Josip Kotlar, Alfredo De Massisc, Amaia Maseda, Txomin Iturralde. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing* 33 (2018) 455–469
- Baker, William E., dan James M. Sinkula., (2010) "The Complementary Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, 47 (7), pp. 443-464.
- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.

- Barney, J. B., dan Wright, P. M., (2010) "On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage", *Human Resources Management*, 37 (1), pp. 31-46.
- Basco, Rodrigo, FelipeHernández-Perlino, MaríaRodríguez-García. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China,Mexico,andSpain. *Journal of Business Research*. 9 (2)
- Bastian, Indra. (2001). Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF
- Batsakis, G., Wood, G., Azar, G., & Singh, S. (2018). International diversification and firm performance in the post-acquisition period: A resource dependence perspective. *Journal of Business Research*, 93, 151–159.
- Beheshti, H.M., Mostaghel, R., Oghazi, P. and Hultman, M. (2014). Supply chain integration and firm performance: An empirical study of Swedish manufacturing firms. *Competitive Review*, Vol. 24 No.(1), pp. 20–31
- Bourletidis, Konstantinos. (2013). The strategic management of market information to SMEs during economic crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 73 (2013) 598 – 606
- Brouthers, K. D., Nakos, G., and Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187
- Cavusgil, S.T., Knight, G.A., (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial And Capabilities Perspective On Early And Rapid Internationalization. *Journal International Business Studies*. 46(1), 3–16.
- Cheng , C., & Huizingh, E. (2014). When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 1235–125
- Choo dan Bontis Nick., (2012) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York, Oxford University Press.
- Cho, S. Y., & Arthurs, J. D. (2018). The influence of alliance experience on acquisition premiums and post-acquisition performance. *Journal of Business Research*, 88, 1–10.
- Ciampi, Francesco, Stefano Demi, Alessandro Magrini, Giacomo Marzi, Armando Papa. (2020). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*. 119 (20)
- Collins, R. S., dan Schemenner, R., (2013) "Achieving Rigid Flexibility: Factory Focus for the 1990s", *European Management Journal*, 11 (4), pp. 443-447

- Connor, K. M. & Davidson, R. T. (2002). *Development of A New Resilience*. San Fransisco: Pearson
- Covin, Jeffrey G. dan Dennis P. Slevin. (1991). *A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior*, Baylor University
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–16.
- Davis, J. G., (2014) "Capabilities: A Different Perspective", *Australian Journal of Management*, 29 (1), pp. 39-43.
- Dhir, S., Ongsakul, V., Ahmed, Z. U., & Rajan, R. (2019). Integration of knowledge and enhancing competitiveness: A case of acquisition of Zain by Bharti Airtel. *Journal of Business Research*.
- Donbesuur, Francis, Nathaniel Boso, Magnus Hultman. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on new venture performance: Contingency roles of entrepreneurial actions. *Journal of Business Research*. 118 (22)
- Eijdenberg, E. L. (2016). Does one size fit all? A look at entrepreneurial motivation and entrepreneurial orientation in the informal economy of Tanzania, 22(6), 804–934. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0295>
- Fahy, J., (2010) "The Resource Based View of the Firm: Some Stumbling Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage", *Journal of European Industrial Training*, Vol 24, pp. 94-104
- Ferdinand. (2005). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro: Semarang
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gima, K., dan Anthony, K., (2011) "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Allignment on Product Inovation", *Organization Sciene*, 12(1), pp. 54-74.
- Ginting, Ginta. (2015). Open Innovation Model: Empowering Entrepreneurial Orientation and Utilizing Network Resources as Determinantfor InternationalizationPerformanceof Small Medium Agroindustry. *Agriculture and Agricultural Science Procedia* 3 (2015) 56 – 61

- Gölgeci, Jorma Larimo, Ahmad Arslan. (2017). Institutions And Dynamic Capabilities: Theoretical Insights And Research Agenda For Strategic Entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*. 22 (7)
- Grant, Robert M., (2010) "Towards a Knowledge Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Halberstadt, Jantje, Thomas Niemand, Sascha Kraus, Gadaf Rexhepi, Paul Jonese, Norbert Kailer. (2020). Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms. *Industrial Marketing Management*, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.012>
- Hamel, G., dan Prahalad C., (2010) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.
- Hernández-Perlines,F.,(2016). Entrepreneurial Orientation In Hotel Industry:Multi-Group Analysis Of Quality Certification.J.Bus.Res.69,4714–4724.
- Hernandez Perlines,F. (2018). Moderating Effect Of Absorptive Capacity On The Entrepreneurial Orientation Of International Performance Of Family Businesses. *Journal Of FamilyBusinessManagement*,8(1),58–74.
- Hill, Jimmy., dan Pauric McGowan., (2011) "A Qualitative Approach to Developing Small Firm Marketing Planning Competencies", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, No.3, pp.167-175
- Hill, C. W. L., dan G. R. Jones., (2010), *Strategic Management : An Integral Approach*, 3rd edition, Boston, Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S.M. and Sexton, D. L. (2001). Guest Editor's Introduction To The Special Issue–Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies For Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479–491.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L., (2017). Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial And Strategic Management Perspectives. In: Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset*. Blackwell Publishing Ltd, Oxford,UK.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E., (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Salemba Empat
- Hunt, Richard A. (2020). Entrepreneurial Orientation And The Fate Of Corporate Acquisitions. *Journal of Business Research*. 122.2

- Ibidunni, A.S., M.A. Olokundun, O.P. Salau, T.T. Borishade. (2019). Data article on disposition toward enhancing SMEs performance through entrepreneurial orientations. *Data in Brief* 18 (2018) 1009–10121010
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Simon, D.G. (2003). A Model Of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Its Dimensions. *Journal Of Management*, 29(6), 963–989.
- Irwin, Kristin C. Karen M. Landay, Joshua R. Aaron, William C. McDowell, Louis D. Marino, Patrick R. Geho. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance. *Journal of Business Research* 90 (2018) 134–140
- Jalilvand, M.R., Khazaei Pool,J., Jamkhaneh, H.B.,Tabaeeian, R.A., (2018). Total quality management,corporatesocialresponsibilityandentrepreneurialorientationinthe hotelindustry.*Soc.Responsib.J.*14(3),601–618.
- Jia et al. (2014). Exploring the relationship between entrepreneurial orientation and corporate performance. *Nankai Business Review International* Vol.5 No.3
- Kibeshi Kiyabo and Nsubili Isaga. (2020). Strategic entrepreneurship, competitive advantage, and SMEs’ performance in the welding industry in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*
- King, D., Schriber, S., Bauer, F., & Amiri, S. (2018). Acquisitions as Corporate Entrepreneurship. In *Advances in Mergers and Acquisitions* (pp. 119–144). Emerald: NY, NY.
- Kraus, S., Kauranen, I., Reschke, C. H. (2011). Identification of domains for a new conceptual model ofstrategic entrepreneurship usingthe configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58–74.
- Kumalaningrum, Maria Pampa (2012). Lingkungan Bisnis, Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Volume 7, No. 1, Juni
- Kuratko, D.F., Audretsch, D.B. (2013). Clarifying The Domains Of Corporate Entrepreneurship. *Int. Entrep. Manag. J.* 9, 323–335.
- Lechner, Christian., Gudmundsson, Sveinn Vidar. (2014). Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance. *International Small Business Journal*, pp. 36-60.
- Liu, Chih-Hsing Sam, Chiung-En Huang. (2020). Discovering differences in the relationship among social entrepreneurial orientation, extensions to market

- orientation and value co-creation – The moderating role of social entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 42 (2)
- Lopes, S. V., (2015) "Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities", *Management Decision*, 43(5), pp. 661-669
- Lumpkin, G T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172
- Luu Trong Tuan. (2016). Article information :Entrepreneurial orientation and competitive intelligence: cultural intelligence as a moderator. *Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 212–228. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/VINE-10-2013-0063>
- Mahmmod, R. dan N. Hanafi. (2013). Entre-preneurial 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): 82-90.
- Martin,S.L., and Javalgi, R.G., (2016). Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities And Performance: The Moderating Role Of Competitive Intensity On Latin American International New Ventures. *J.Bus.Res.* 69, 2040–2051.
- McGrath, R. G., (2010) "Options and the Entrepreneur: Towards a Strategic Theory of Wealth Creation", *Academy of Management Proceedings*, pp. 101-105.
- Mishra,C.S.,(2017). Entrepreneurial orientation. *Entrep.Res.J.7* (4),251–268
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29 (1) :770-791
- Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press
- Muafi & Roostika, Ratna. (2014).Organizational Performance and Competitive Advantage Determinants of Creative SMEs. *European Journal Of Economics And Management* , Vol. 1, No. 2, pp.7-25
- Mueler, S. L., dan Thomas, A. S., (2011) "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus Control and Innovativeness", *Journal of Business Venturing*, 16 (1), pp. 51-75.
- Mustafa, M., et al. (2015). Risk Factor, Diagnosis, and Management of Peptic Ulcer Disease. *IOSR Journal of Dental and Medical Science*. Sabah, Malaysia.

- Mustikowati, Rita Indah dan Irma Tysari. (2014). Orientasi Kewirausahaan, Inovasi, Dan Strategi Bisnis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Ukm Sentra Kabupaten Malang). *Modernisasi*, Volume 10, Nomor 1, Februari 2014
- Ndubisi N.O dan Istikhfar K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* Vol. 14 No. 2
- Nelson, R. R., dan Winter (2010) *An Evolutionary Theory of Economics Change* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press) disitasi dalam Tokuda, A., (2005) *The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm*, Institute of International Relations and Area Studies, Ritsumeikan University.
- Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press
- Prasetyo, Andri dan Andi Wijaya. (2019). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja UKM Pada Bidang Kuliner Di Pasar Lama Tangerang. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, Volume I No. 3/2019 Hal: 383-393
- Rapaccini, Mario, Sara Giovanna Mauro, Lino Cinquini, Andrea Tenucci. (2019). Servitization of SMEs through Strategic Alliances: a Case Study. *Procedia CIRP* 83 (2019) 176–181
- Rodríguez, T. T., & Fierro, J. C. (2018). The Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance. *An Application in Tourism Destination. sustainability*, 10(6), 1-17
- Rosenbusch, N. et al. (2013). Is innovation always beneficial: A meta analysis of the relationship between innovation and performance SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, 441–457.
- Rumelt, R. P., (2014) *Toward a Strategic Theory of Firm*, dalam Lamb, R. B., (eds) *Competitive Strategic Management*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 556-570.
- Sahaym, Arvin, Avimanyu (Avi) Datta, Stoney Brooks. (2019). Crowdfunding success through social media: Going beyond entrepreneurial orientation in the context of small and medium-sized enterprise. *Journal of Business Research*
- Santos, Gina, Carla Susana Marques, João J.M. Ferreira. (2020). Passion and perseverance as two new dimensions of an Individual Entrepreneurial Orientation scale. *Journal of Business Research*. 112 (99)

- Sekaran, Uma (2003), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, New York-USA: John Wiley and Sons, Inc
- Sidik, Ignas G. (2012). Conceptual framework of factors affecting SME development: Mediating factors on the relationship of entrepreneur traits and SME performance. *Procedia Economics and Finance*. 4 (2012) 373 – 383
- Simsek, Z., Heavey, C., Fox, B.C. (2017). Meta- Framing Strategic Entrepreneurship. *Strateg. Organ.* 15(4),504–518.
- Sriboonlue, Pankom. (2019). Strategic Entrepreneurial Awareness and Business Performance: Empirical Evidence from Small and Medium-sized Enterprises in Thailand. *Procedia Computer Science* 158 (2019) 653–661
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*. Vol. 3, No. 1, April.
- Storey, D. J., (2010) *Understanding the Small Business Sector*, London, Routledge.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suryana., (2012) ”Sistem Nilai Dan Latar Belakang Profesional Kewirausahaan Sebagai Faktor Pendorong Daya Hidup Perusahaan Kecil Unggulan”, *Kumpulan Artikel Hasil Penelitian Bisnis Dan Jurnal Strategik*, Bandung, Alfabeta.
- Taheri,B.,Bititci,U.,Gannon,M.J.,Cordina,R.,(2019). Investigating The Influence Of Performance Measurement On Learning, Entrepreneurial Orientation And Performance Inturbulent Markets. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 31(3),1224–1246.
- Tajeddini, Kayhan, Emma Martin, Alisha Ali., (2020). Enhancing Hospitality Business Performance: The Role Of Entrepreneurial Orientation And Networking Ties In A Dynamic Environment. *International Journal of Hospitality Management*. 99. 2
- Tajeddini,K.,and Trueman,M.(2016). Environment-Strategy and alignment in a restricted, Transitional economy: Empirical research on its application to iranianstate-Owned Enterprises.*Longrange plann.* 49 (5), 570–583.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive Strategies and Firm Performance: The Mediating Role of Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2).
- Todorovic, Z. W., dan J. Ma., (2012) ”Entrepreneurial and Market Orientation Relationship to Performance: The Multicultural Perspective”, *Journal of Enterprising Communities*, 2 (1), pp. 21-36.

- Tomljenović, L., & Stilin, A. (2010). Research Of Ambidextrous Orientation In Croatian Smes. *Entrepreneurship*, 3(1), 105-117
- Wardoyo, Paulus Endang Rusdianti, Sri Purwantini. (2016). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Usaha Dan Kinerja Bisnis UKM Di Desa Ujung-Ujung, Kec. Pabelan, Kab Semarang
- Wijetunge, W A.D.S. (2016). Service Quality Competitive Advantage and Business Performance in Service Providing SMEs in Sri langka. *Internasional Journal of Scientific and Research publikations*, Volume 6 Issue 7
- Wiklund and Shepherd. (2005). Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: Aconfigurational Approach. *Journal Of Business Venturing*, v. 20, n. 1, p. 71-91, Jan 2005.
- Witjaksono, Herry Prasetyo. (2014). Analisis Orientasi Kewirausahaan Dan Sumber Daya Internal Perusahaan Terhadap Kinerja Melalui Keunggulan Bersaing (Studi Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Furniture Kabupaten Jepara). *Jurnal Bisnis Strategi* Vol 23 No 1
- Zaridis, Apostolos D, Dimosthenis T. Mousiolis. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148 (2014) 463 – 467
- Zhang, Jing A, Conor O'Kane, Guoquan Chen. (2020). Businesssties, Politicalities, And Innovation Performance In Chinese Industrial Firms: The Role Of Entrepreneurial Orientation And Environmental Dynamism. *Journal Of Business Research*. 121 (2)
- Zhao, EricYanfei, Masakazu Ishihara,P.Devereaux Jennings. (2020). Strategic Entrepreneurship's Dynamictensions: Converging (Diverging) Effects Of Experience And Networks On Market Entry Timing And Entrant Performance. *Journal of Business Venturing*
- Zhou, KZ. Brown, JR. Dev, CS (2009). Market orientation, competitive advantage and performance : A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 2009, V 62 n 11, p. 1063-1070.



LAMPIRAN

HASIL UJI INSTRUMEN

Correlations

Correlations		OrientasiKewirausahaan
X1.1	Pearson Correlation	.872
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X1.2	Pearson Correlation	.783
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X1.3	Pearson Correlation	.810
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X1.4	Pearson Correlation	.859
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X1.5	Pearson Correlation	.796
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X1.6	Pearson Correlation	.860
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
OrientasiKewirausahaan	Pearson Correlation	1
	N	30

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	6

Correlations

Correlations

		StrategiKewirausahaan
X2.1	Pearson Correlation	.899
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X2.2	Pearson Correlation	.854
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X2.3	Pearson Correlation	.863
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X2.4	Pearson Correlation	.445
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	30
X2.5	Pearson Correlation	.484
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30
X2.6	Pearson Correlation	.506
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
StrategiKewirausahaan	Pearson Correlation	1
	N	30

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	6

Correlations

Correlations

		KeunggulanKompetitif
Y1.1	Pearson Correlation	.651
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y1.2	Pearson Correlation	.708
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y1.3	Pearson Correlation	.834
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y1.4	Pearson Correlation	.871
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y1.5	Pearson Correlation	.913
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y1.6	Pearson Correlation	.776
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	30
Y1.7	Pearson Correlation	.783
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
KeunggulanKompetitif	Pearson Correlation	1
	N	30

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	7

Correlations

Correlations

		KinerjaUMK M
Y2.1	Pearson Correlation	.513
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	30
Y2.2	Pearson Correlation	.864
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y2.3	Pearson Correlation	.891
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y2.4	Pearson Correlation	.820

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y2.5	Pearson Correlation	.872
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y2.6	Pearson Correlation	.385
	Sig. (2-tailed)	.036
	N	30
Y2.7	Pearson Correlation	.398
	Sig. (2-tailed)	.029
	N	30
KinerjaUMK M	Pearson Correlation	1
	N	30

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	7

STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	209	1	5	4.34	.661
X1.2	209	1	5	4.29	.609
X1.3	209	1	5	4.31	.623
X1.4	209	1	5	3.90	.966
X1.5	209	1	5	4.21	.599
X1.6	209	1	5	4.22	.625
OrientasiKewirausahaan	209	1.00	5.00	4.2121	.55463
Valid N (listwise)	209				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	209	1	5	4.08	.811
X2.2	209	1	5	4.12	.784
X2.3	209	1	5	4.15	.715
X2.4	209	1	5	4.17	.551
X2.5	209	1	5	4.18	.551
X2.6	209	1	5	4.18	.574
StrategiKewirausahaan	209	1.00	5.00	4.1451	.52419
Valid N (listwise)	209				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	209	1	5	4.14	.634
Y1.2	209	1	5	3.99	.759
Y1.3	209	1	5	4.01	.737
Y1.4	209	1	5	3.95	.767
Y1.5	209	1	5	4.04	.638
Y1.6	209	1	5	4.07	.580
Y1.7	209	1	5	4.09	.606
KeunggulanKompetitif	209	1.00	5.00	4.0424	.56379
Valid N (listwise)	209				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y2.1	209	1	5	4.07	.620
Y2.2	209	1	5	4.11	.667
Y2.3	209	1	5	4.06	.694
Y2.4	209	1	5	4.15	.659
Y2.5	209	1	5	4.13	.634
Y2.6	209	1	5	4.29	.583
Y2.7	209	1	5	4.10	.675
KinerjaUMKM	209	1.00	5.00	4.1396	.52584
Valid N (listwise)	209				



IDENTITAS RESPONDEN

Frequencies

PosisiPekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pemilik	182	87.1	87.1	87.1
	Manajer	13	6.3	6.3	93.3
	Lainnya	14	6.7	6.7	99.0
	Total	209	100.0	100.0	

JenisKelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	75	35.9	35.9	35.9
	Perempuan	134	64.1	64.1	100.0
	Total	209	100.0	100.0	

BidangUsaha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kerajinan	30	14.4	14.4	14.4
	Fasyen/pakaian	24	11.5	11.5	25.8
	Barang Antik	4	1.9	1.9	27.8
	Lainnya	151	72.2	72.2	100.0
	Total	209	100.0	100.0	

PendidikanTerakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	125	59.8	59.8	59.8
	S1	74	35.4	35.4	95.3
	S2	10	4.8	4.8	99.0
	Total	209	100.0	100.0	

JumlahAsset

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤ Rp50 juta	183	87.6	87.6	87.6
> Rp50 juta s.d. Rp500 juta	26	12.4	12.4	100.0
Total	209	100.0	100.0	

LamaUsaha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 1 tahun	47	22.5	22.5	22.5
1 s.d. 3 tahun	90	43.1	43.1	65.6
> 3 s.d. 5 tahun	39	18.7	18.7	84.2
> 5 tahun	33	15.8	15.8	100.0
Total	209	100.0	100.0	

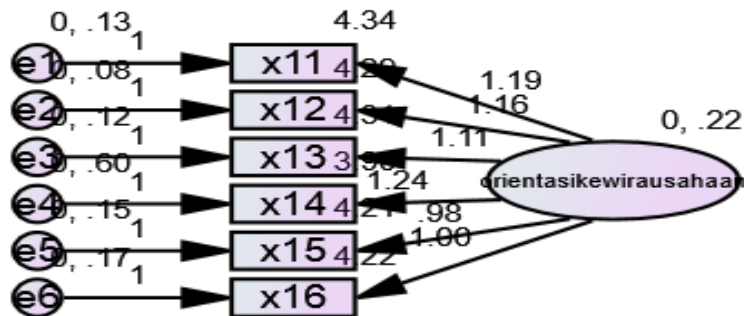
JumlahKaryawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <5	175	83.7	83.7	83.7
5 s.d. 19	22	10.5	10.5	94.3
20 s.d. 99	12	5.7	5.7	100.0
Total	209	100.0	100.0	

JumlahPenjualan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤ Rp300 juta	191	91.4	91.4	91.4
> Rp300 juta s.d. Rp2,5 milyar	18	8.6	8.6	100.0
Total	209	100.0	100.0	

Model CFA Variabel

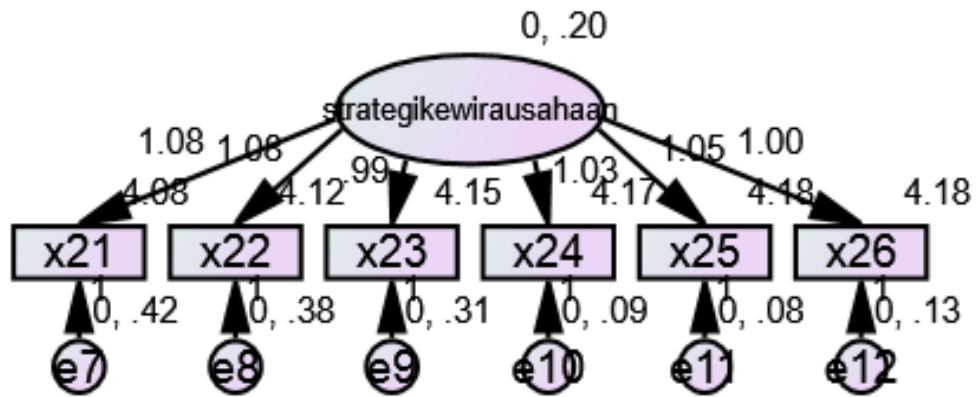


Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x16 <--- orientasikewirausahaan	1.000				
x15 <--- orientasikewirausahaan	.977	.089	11.034	***	
x14 <--- orientasikewirausahaan	1.241	.145	8.534	***	
x13 <--- orientasikewirausahaan	1.111	.091	12.173	***	
x12 <--- orientasikewirausahaan	1.160	.089	13.052	***	
x11 <--- orientasikewirausahaan	1.190	.097	12.305	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x16 <--- orientasikewirausahaan	.745
x15 <--- orientasikewirausahaan	.759
x14 <--- orientasikewirausahaan	.598
x13 <--- orientasikewirausahaan	.830
x12 <--- orientasikewirausahaan	.887
x11 <--- orientasikewirausahaan	.839

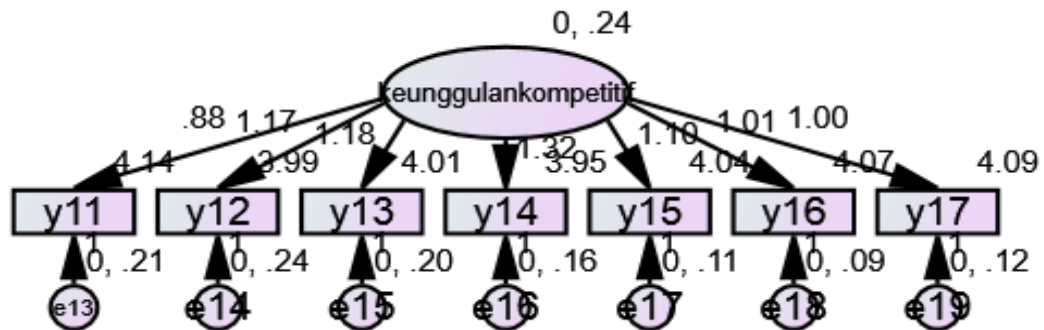


Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x26 <--- strategikewirausahaan	1.000				
x25 <--- strategikewirausahaan	1.052	.082	12.838	***	
x24 <--- strategikewirausahaan	1.028	.082	12.537	***	
x23 <--- strategikewirausahaan	.993	.111	8.956	***	
x22 <--- strategikewirausahaan	1.077	.122	8.844	***	
x21 <--- strategikewirausahaan	1.078	.126	8.539	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
x26 <--- strategikewirausahaan	.779
x25 <--- strategikewirausahaan	.854
x24 <--- strategikewirausahaan	.834
x23 <--- strategikewirausahaan	.621
x22 <--- strategikewirausahaan	.614
x21 <--- strategikewirausahaan	.595

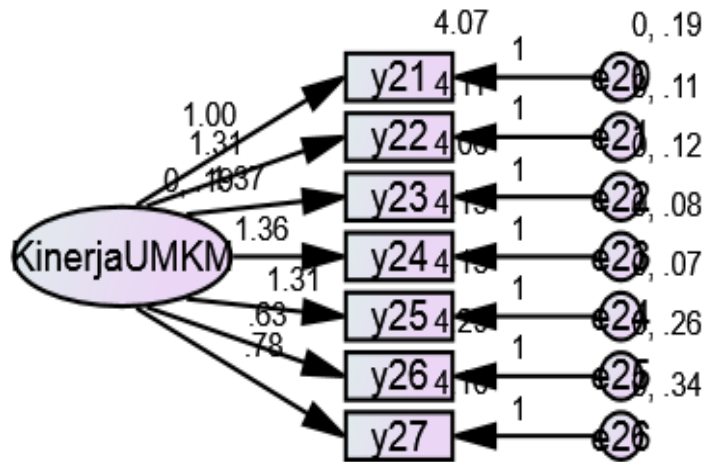


Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y17 <--- keunggulankompetitif	1.000				
y16 <--- keunggulankompetitif	1.006	.068	14.885	***	
y15 <--- keunggulankompetitif	1.103	.075	14.810	***	
y14 <--- keunggulankompetitif	1.324	.090	14.748	***	
y13 <--- keunggulankompetitif	1.177	.089	13.175	***	
y12 <--- keunggulankompetitif	1.167	.093	12.479	***	
y11 <--- keunggulankompetitif	.883	.081	10.941	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
y17 <--- keunggulankompetitif	.817
y16 <--- keunggulankompetitif	.860
y15 <--- keunggulankompetitif	.857
y14 <--- keunggulankompetitif	.855
y13 <--- keunggulankompetitif	.791
y12 <--- keunggulankompetitif	.761
y11 <--- keunggulankompetitif	.690

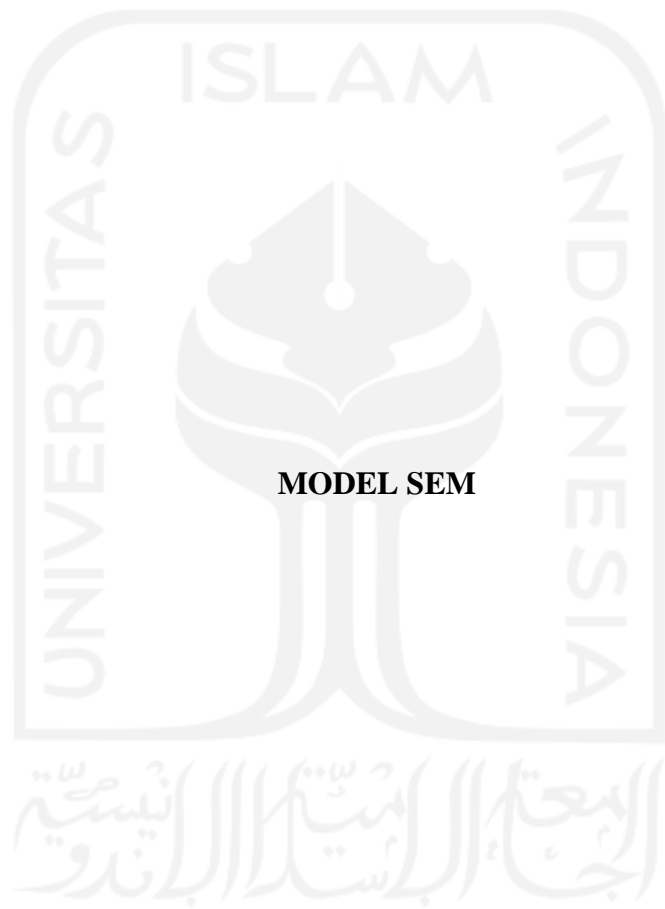


Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

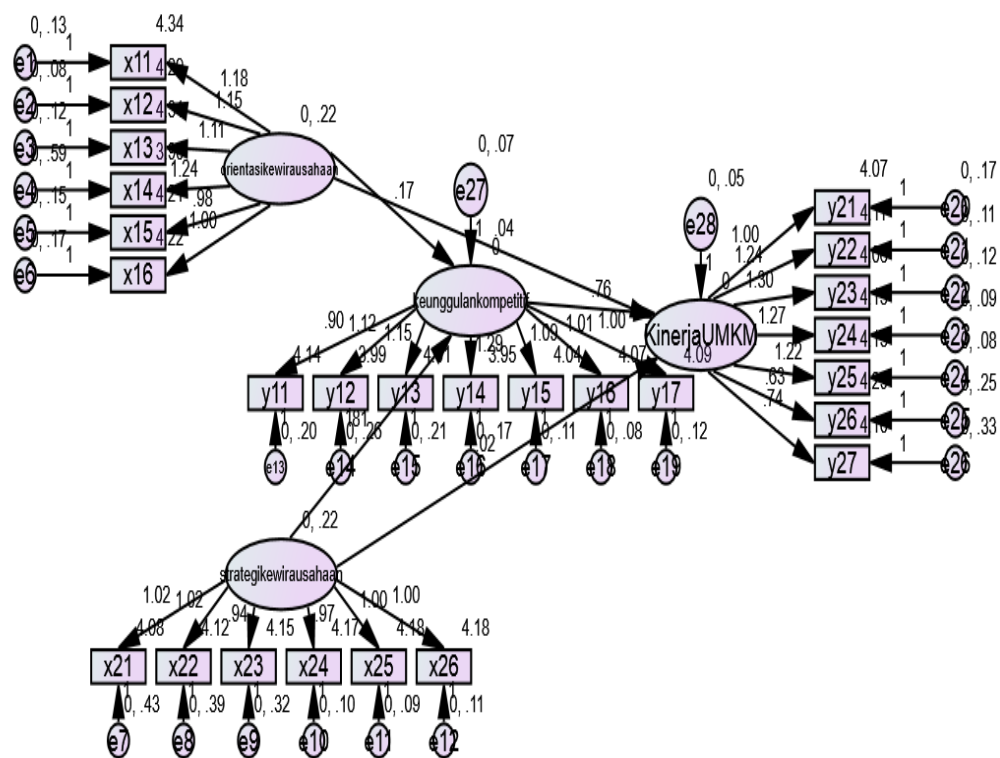
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y21 <--- KinerjaUMKM	1.000				
y22 <--- KinerjaUMKM	1.307	.108	12.064	***	
y23 <--- KinerjaUMKM	1.368	.113	12.129	***	
y24 <--- KinerjaUMKM	1.362	.107	12.699	***	
y25 <--- KinerjaUMKM	1.313	.103	12.732	***	
y26 <--- KinerjaUMKM	.629	.095	6.647	***	
y27 <--- KinerjaUMKM	.778	.110	7.101	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
y21 <--- KinerjaUMKM	.709
y22 <--- KinerjaUMKM	.862
y23 <--- KinerjaUMKM	.867
y24 <--- KinerjaUMKM	.909
y25 <--- KinerjaUMKM	.911
y26 <--- KinerjaUMKM	.474
y27 <--- KinerjaUMKM	.507



MODEL SEM



UJI MENDASARI SEM

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y27	1.000	5.000	-1.342	-1.921	5.210	2.376
y26	1.000	5.000	-.726	-1.285	3.589	2.501
y25	1.000	5.000	-.792	-1.675	2.879	2.497
y24	1.000	5.000	-.772	-1.557	2.273	1.709
y23	1.000	5.000	-.688	-1.062	1.550	1.575
y22	1.000	5.000	-.810	-1.779	2.333	2.084
y21	1.000	5.000	-.896	-1.288	3.519	2.384
y11	1.000	5.000	-.692	-2.085	2.449	2.226
y12	1.000	5.000	-.908	-1.360	2.180	2.433
y13	1.000	5.000	-1.106	-1.529	2.670	1.878
y14	1.000	5.000	-.871	-1.143	1.627	1.801
y15	1.000	5.000	-.816	-1.818	2.828	2.345
y16	1.000	5.000	-.893	-1.273	4.489	2.248
y17	1.000	5.000	-.819	-1.836	3.567	1.526

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x21	1.000	5.000	-1.062	-1.268	2.242	2.415
x22	1.000	5.000	-1.350	-1.971	3.488	2.294
x23	1.000	5.000	-1.647	-1.720	5.917	2.461
x24	1.000	5.000	-.625	-1.691	4.589	2.541
x25	1.000	5.000	-.625	-1.690	4.614	2.317
x26	1.000	5.000	-.932	-1.501	5.198	2.339
x11	1.000	5.000	-1.399	-1.254	5.077	1.982
x12	1.000	5.000	-.891	-1.257	3.552	1.482
x13	1.000	5.000	-.929	-1.483	3.220	2.501
x14	1.000	5.000	-.899	-1.304	.601	1.773
x15	1.000	5.000	-.921	-2.435	4.273	1.609
x16	1.000	5.000	-.899	-2.307	3.424	2.104
Multivariate					25.016	10.203

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
66	49.367	.000	.000
62	44.392	.000	.000
163	42.440	.000	.000
85	41.026	.000	.000
7	45.421	.000	.000
52	41.649	.000	.000
9	41.344	.000	.000
26	41.057	.000	.000
12	40.508	.000	.000
41	49.898	.000	.000
18	47.540	.000	.000
124	46.187	.001	.000
16	42.747	.001	.000
11	41.819	.002	.000
49	41.510	.002	.000
13	40.287	.003	.000
91	49.518	.004	.000
15	48.646	.005	.000
172	48.504	.005	.000
63	48.257	.005	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
17	47.211	.007	.000
38	47.056	.007	.000
77	46.890	.007	.000
138	46.543	.008	.000
6	46.517	.008	.000
134	45.973	.009	.000
120	44.703	.013	.000
67	44.304	.014	.000
137	43.794	.016	.000
71	43.789	.016	.000
178	43.476	.017	.000
209	43.271	.018	.000
135	43.265	.018	.000
121	42.804	.020	.000
145	42.225	.023	.000
81	41.860	.025	.000
179	41.752	.026	.000
56	41.420	.028	.000
204	41.196	.030	.000
80	40.605	.034	.000
183	40.533	.035	.000
45	40.501	.035	.000
25	39.891	.040	.000
54	39.465	.044	.000
185	38.884	.050	.000
19	38.776	.051	.000
24	37.620	.066	.000
47	37.478	.068	.000
205	36.803	.078	.000
157	36.676	.080	.000
122	36.630	.081	.000
1	36.206	.088	.000
181	36.078	.090	.000
130	36.008	.092	.000
132	36.008	.092	.000
37	35.877	.094	.000
29	35.870	.094	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
30	35.870	.094	.000
174	35.788	.096	.000
147	35.759	.096	.000
177	35.623	.099	.000
125	35.460	.102	.000
182	35.370	.104	.000
61	35.140	.109	.000
139	35.004	.112	.000
146	34.854	.115	.000
87	34.276	.128	.000
197	34.091	.133	.000
149	33.438	.150	.000
133	33.100	.159	.000
175	32.946	.164	.000
173	32.849	.167	.000
198	32.736	.170	.000
176	32.618	.173	.000
23	32.574	.175	.000
46	32.004	.193	.000
127	31.969	.194	.000
192	31.219	.220	.000
160	31.132	.223	.000
83	31.008	.228	.000
140	30.911	.232	.000
206	30.675	.241	.000
28	30.282	.256	.000
186	30.036	.266	.000
70	29.974	.269	.000
154	29.479	.290	.000
129	29.317	.297	.000
79	29.293	.298	.000
161	29.061	.308	.000
57	29.037	.309	.000
158	28.840	.318	.000
53	27.825	.367	.018
73	26.774	.421	.265
150	26.398	.441	.430

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
2	26.350	.444	.405
3	26.350	.444	.352
187	26.116	.457	.442
8	26.007	.463	.456
143	25.982	.464	.417
90	25.942	.466	.388

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 377
Number of distinct parameters to be estimated: 83
Degrees of freedom (377 - 83): 294

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 194.955
Degrees of freedom = 294
Probability level = .078

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
keunggulankompetitif	<-- orientasikewirausahaan	.168	.051	3.285	.001	
keunggulankompetitif	<-- strategikewirausahaan	.805	.075	10.759	***	
KinerjaUMKM	<-- keunggulankompetitif	.764	.111	6.873	***	
KinerjaUMKM	<-- orientasikewirausahaan	.041	.046	.882	.378	
KinerjaUMKM	<-- strategikewirausahaan	.018	.091	.195	.846	

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x16	<-- orientasikewirausahaan	1.000				
x15	<-- orientasikewirausahaan	.977	.088	11.116	***	
x14	<-- orientasikewirausahaan	1.243	.145	8.595	***	
x13	<-- orientasikewirausahaan	1.106	.091	12.207	***	
x12	<-- orientasikewirausahaan	1.154	.088	13.086	***	
x11	<-- orientasikewirausahaan	1.185	.096	12.340	***	
x26	<-- strategikewirausahaan	1.000				
x25	<-- strategikewirausahaan	.997	.072	13.884	***	
x24	<-- strategikewirausahaan	.965	.073	13.301	***	
x23	<-- strategikewirausahaan	.941	.102	9.236	***	
x22	<-- strategikewirausahaan	1.023	.112	9.145	***	
x21	<-- strategikewirausahaan	1.025	.116	8.807	***	
y17	<-- keunggulankompetitif	1.000				
y16	<-- keunggulankompetitif	1.007	.069	14.528	***	
y15	<-- keunggulankompetitif	1.086	.077	14.068	***	
y14	<-- keunggulankompetitif	1.294	.093	13.870	***	
y13	<-- keunggulankompetitif	1.146	.094	12.247	***	
y12	<-- keunggulankompetitif	1.120	.099	11.364	***	
y11	<-- keunggulankompetitif	.897	.084	10.717	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y21	<-- -	KinerjaUMKM	1.000				
y22	<-- -	KinerjaUMKM	1.239	.101	12.258	***	
y23	<-- -	KinerjaUMKM	1.298	.105	12.352	***	
y24	<-- -	KinerjaUMKM	1.269	.099	12.777	***	
y25	<-- -	KinerjaUMKM	1.221	.095	12.795	***	
y26	<-- -	KinerjaUMKM	.626	.094	6.688	***	
y27	<-- -	KinerjaUMKM	.745	.108	6.884	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
keunggulankompetitif	<--- orientasikewirausahaan	.169
keunggulankompetitif	<--- strategikewirausahaan	.808
KinerjaUMKM	<--- keunggulankompetitif	.819
KinerjaUMKM	<--- orientasikewirausahaan	.044
KinerjaUMKM	<--- strategikewirausahaan	.019
x16	<--- orientasikewirausahaan	.747
x15	<--- orientasikewirausahaan	.762
x14	<--- orientasikewirausahaan	.601
x13	<--- orientasikewirausahaan	.829
x12	<--- orientasikewirausahaan	.885
x11	<--- orientasikewirausahaan	.838
x26	<--- strategikewirausahaan	.814
x25	<--- strategikewirausahaan	.845
x24	<--- strategikewirausahaan	.818
x23	<--- strategikewirausahaan	.614
x22	<--- strategikewirausahaan	.609
x21	<--- strategikewirausahaan	.590
y17	<--- keunggulankompetitif	.807
y16	<--- keunggulankompetitif	.854
y15	<--- keunggulankompetitif	.836

		Estimate
y14	<--- keunggulankompetitif	.827
y13	<--- keunggulankompetitif	.756
y12	<--- keunggulankompetitif	.714
y11	<--- keunggulankompetitif	.682
y21	<--- KinerjaUMKM	.727
y22	<--- KinerjaUMKM	.848
y23	<--- KinerjaUMKM	.854
y24	<--- KinerjaUMKM	.882
y25	<--- KinerjaUMKM	.883
y26	<--- KinerjaUMKM	.473
y27	<--- KinerjaUMKM	.487

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
keunggulanko mpetitif	.168	.805	.000	.000
KinerjaUMK M	.169	.633	.764	.000
y27	.126	.471	.569	.745
y26	.106	.396	.478	.626
y25	.207	.773	.933	1.221
y24	.215	.803	.970	1.269
y23	.220	.822	.992	1.298
y22	.210	.784	.946	1.239
y21	.169	.633	.764	1.000
y11	.151	.722	.897	.000
y12	.189	.902	1.120	.000
y13	.193	.923	1.146	.000
y14	.218	1.042	1.294	.000
y15	.183	.874	1.086	.000
y16	.169	.811	1.007	.000
y17	.168	.805	1.000	.000
x21	.000	1.025	.000	.000
x22	.000	1.023	.000	.000
x23	.000	.941	.000	.000
x24	.000	.965	.000	.000
x25	.000	.997	.000	.000

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
x26	.000	1.000	.000	.000
x11	1.185	.000	.000	.000
x12	1.154	.000	.000	.000
x13	1.106	.000	.000	.000
x14	1.243	.000	.000	.000
x15	.977	.000	.000	.000
x16	1.000	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
keunggulanko mpetitif	.169	.808	.000	.000
KinerjaUMK M	.183	.681	.819	.000
y27	.089	.331	.399	.487
y26	.086	.322	.388	.473
y25	.161	.602	.724	.883
y24	.161	.601	.723	.882
y23	.156	.582	.700	.854
y22	.155	.578	.695	.848
y21	.133	.495	.595	.727
y11	.115	.551	.682	.000
y12	.121	.577	.714	.000
y13	.128	.611	.756	.000
y14	.140	.669	.827	.000
y15	.141	.675	.836	.000
y16	.144	.691	.854	.000
y17	.136	.652	.807	.000
x21	.000	.590	.000	.000
x22	.000	.609	.000	.000
x23	.000	.614	.000	.000
x24	.000	.818	.000	.000
x25	.000	.845	.000	.000
x26	.000	.814	.000	.000
x11	.838	.000	.000	.000
x12	.885	.000	.000	.000

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
x13	.829	.000	.000	.000
x14	.601	.000	.000	.000
x15	.762	.000	.000	.000
x16	.747	.000	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
keunggulanko mpetitif	.168	.805	.000	.000
KinerjaUMK M	.041	.018	.764	.000
y27	.000	.000	.000	.745
y26	.000	.000	.000	.626
y25	.000	.000	.000	1.221
y24	.000	.000	.000	1.269
y23	.000	.000	.000	1.298
y22	.000	.000	.000	1.239
y21	.000	.000	.000	1.000
y11	.000	.000	.897	.000
y12	.000	.000	1.120	.000
y13	.000	.000	1.146	.000
y14	.000	.000	1.294	.000
y15	.000	.000	1.086	.000
y16	.000	.000	1.007	.000
y17	.000	.000	1.000	.000
x21	.000	1.025	.000	.000
x22	.000	1.023	.000	.000
x23	.000	.941	.000	.000
x24	.000	.965	.000	.000
x25	.000	.997	.000	.000
x26	.000	1.000	.000	.000
x11	1.185	.000	.000	.000
x12	1.154	.000	.000	.000
x13	1.106	.000	.000	.000
x14	1.243	.000	.000	.000
x15	.977	.000	.000	.000

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
x16	1.000	.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
keunggulanko mpetitif	.169	.808	.000	.000
KinerjaUMK M	.044	.019	.819	.000
y27	.000	.000	.000	.487
y26	.000	.000	.000	.473
y25	.000	.000	.000	.883
y24	.000	.000	.000	.882
y23	.000	.000	.000	.854
y22	.000	.000	.000	.848
y21	.000	.000	.000	.727
y11	.000	.000	.682	.000
y12	.000	.000	.714	.000
y13	.000	.000	.756	.000
y14	.000	.000	.827	.000
y15	.000	.000	.836	.000
y16	.000	.000	.854	.000
y17	.000	.000	.807	.000
x21	.000	.590	.000	.000
x22	.000	.609	.000	.000
x23	.000	.614	.000	.000
x24	.000	.818	.000	.000
x25	.000	.845	.000	.000
x26	.000	.814	.000	.000
x11	.838	.000	.000	.000
x12	.885	.000	.000	.000
x13	.829	.000	.000	.000
x14	.601	.000	.000	.000
x15	.762	.000	.000	.000
x16	.747	.000	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
keunggulanko mpetitif	.000	.000	.000	.000
KinerjaUMK M	.129	.615	.000	.000
y27	.126	.471	.569	.000
y26	.106	.396	.478	.000
y25	.207	.773	.933	.000
y24	.215	.803	.970	.000
y23	.220	.822	.992	.000
y22	.210	.784	.946	.000
y21	.169	.633	.764	.000
y11	.151	.722	.000	.000
y12	.189	.902	.000	.000
y13	.193	.923	.000	.000
y14	.218	1.042	.000	.000
y15	.183	.874	.000	.000
y16	.169	.811	.000	.000
y17	.168	.805	.000	.000
x21	.000	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.000	.000
x23	.000	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.000	.000
x25	.000	.000	.000	.000
x26	.000	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.000
x15	.000	.000	.000	.000
x16	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	orientasikewira usaha	strategikewira usaha	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
keunggulanko mpetitif	.000	.000	.000	.000

	orientasikewira usahaahan	strategikewira usahaahan	keunggulanko mpetitif	KinerjaU MKM
KinerjaUMK M	.139	.662	.000	.000
y27	.089	.331	.399	.000
y26	.086	.322	.388	.000
y25	.161	.602	.724	.000
y24	.161	.601	.723	.000
y23	.156	.582	.700	.000
y22	.155	.578	.695	.000
y21	.133	.495	.595	.000
y11	.115	.551	.000	.000
y12	.121	.577	.000	.000
y13	.128	.611	.000	.000
y14	.140	.669	.000	.000
y15	.141	.675	.000	.000
y16	.144	.691	.000	.000
y17	.136	.652	.000	.000
x21	.000	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.000	.000
x23	.000	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.000	.000
x25	.000	.000	.000	.000
x26	.000	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.000
x13	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.000
x15	.000	.000	.000	.000
x16	.000	.000	.000	.000

Hasil Pengujian Fit Pada Model

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	152.014	135	.150	1.126
Saturated model	190	.000	0		

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Independence model	19	3485.084	171	.000	20.381

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.011	.931	.903	.662
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.209	.160	.067	.144

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.956	.945	.995	.993	.995
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.789	.755	.785
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	17.014	.000	51.459
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3314.084	3125.862	3509.619

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.727	.081	.000	.246
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.675	15.857	14.956	16.792

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.025	.000	.043	.993
Independence model	.305	.296	.313	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	262.014	273.654	446.105	501.105
Saturated model	380.000	420.212	1015.950	1205.950
Independence model	3523.084	3527.105	3586.679	3605.679

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.254	1.172	1.418	1.309
Saturated model	1.818	1.818	1.818	2.011
Independence model	16.857	15.956	17.792	16.876

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	225	243
Independence model	13	14