
PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASI, KEUNGGULAN DAYA SAING BERKELANJUTAN DAN KINERJA USAHA PADA UMKM KERAJINAN KULIT BERORIENTASI EKSPOR DI SIDOARJO

Reswanda¹

reswanda_t_ade@yahoo.com

Abstract

The objective of this research was tested the effect of entrepreneurships orientation towards organizational learning, sustainable competitive advantage and business performance of Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) Handycraft Leather-based Export Oriented at Tanggulangin, Sidoarjo.

The study was a confirmatory carries out by testing several hypotheses in order to figure out the causal relationship of all the above variables. All Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) Handycraft Leather-based Export Oriented at Tanggulangin, Sidoarjo, 110 MSME all together were taken as the population of this research. The study employed complete enumeration or census method; hence, sample and sampling technique were not required. The technical analysis applied to test the research hypothesis was Structural Equation Modeling (SEM) with the support of AMOS 16.0 program.

The result of research showed that there were direct, significant and positive relationships between entrepreneurship orientation and organizational learning; there were direct, significant and positive relationships between entrepreneurship orientation and sustainable competitive advantage; there were direct, significant and positive relationships between organizational learning and performance and there were direct, significant and positive relationships between sustainable competitive advantage and business performance. There were no relationships between entrepreneurship orientation and business performance and there were no relationships between organizational learning and sustainable competitive advantage at handycraft leather-based export oriented at Tanggulangin, Sidoarjo. Benefit of this research can be used as scientific information regarding the variables of entrepreneurship orientation, organizational learning, sustainable competitive advantage and business performance. It can also be used as a basis to motivate improvement small scale industry.

Keywords: *Entrepreneurship orientation, organizational learning, sustainable competitive advantage, business performance, micro, small and medium enterprises*

¹ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Narotama Surabaya

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi perekonomian dunia baik pada skala lokal, regional, nasional dan global saat ini menunjukkan perubahan yang fluktuatif dan sensitif. Hal ini merupakan reaksi dari turbulensi perubahan lingkungan internal dan eksternal usaha. Kondisi ini dibuktikan dengan cepat dan rentannya perubahan indikator-indikator ekonomi yang menyebabkan krisis moneter dan krisis ekonomi. Krisis ekonomi yang berkepanjangan akan menyebabkan kondisi resesi diberbagai negara, termasuk Indonesia.

Kenyataan menunjukkan bahwa kemampuan pelaku usaha berbeda-beda, kemampuan ini ditentukan oleh tingkat orientasi kewirausahaan (*entrepreneurship orientation*) serta skala usaha yang dijalankan mulai dari skala Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sampai Usaha Besar (UB), juga dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, etnis, keluarga.

Kinerja usaha yang ditunjukkan oleh Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) saat ini masih menunjukkan banyak keterbatasannya. Sektor UMKM ini menunjukkan data kontribusi pada perekonomian sangat dominan, sehingga fenomena ini menjadi menarik untuk dilakukan penelitian dan dikaji lebih mendalam karena terdapat kesenjangan (*gap*) apa yang terjadi (*das sein*) dengan yang seharusnya terjadi (*das sollen*). Kesenjangan (*gap*) yang dirasakan adalah walau banyak keterbatasannya saat ini, UMKM sudah mampu menunjukkan kontribusi dan jati dirinya sebagai pilar utama penopang perekonomian bangsa dengan ikut mendorong proses pemulihan ekonomi Indonesia, apalagi kalau keterbatasan ini bisa diatasi maka tentunya kontribusi pada perekonomian akan semakin baik. Dengan memperbaiki dan meningkatkan kinerja usaha UMKM maka diharapkan roda perekonomian tentunya dapat berjalan lebih cepat dan maju lagi, sehingga dapat lebih meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang lebih baik dimasa mendatang.

Kinerja usaha yang tinggi tidak dapat dicapai apabila pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki oleh wirausahawan dan organisasi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Pemanfaatan sumberdaya secara optimal akan membuat organisasi usaha mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Apabila sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi usaha sama atau lebih rendah dibandingkan pesaingnya, maka organisasi usaha tersebut akan kehilangan daya saingnya. Sebaliknya jika suatu organisasi usaha mampu menjaga keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya sehingga pesaing yang ada atau pesaing potensialnya tidak mampu menyamai atau bahkan mengungguli organisasi usaha tersebut, maka keunggulan daya saing berkelanjutan dapat diperoleh dan hal ini akan memegang peran kunci dalam peningkatan kinerja usaha.

Menurut Barney (1991) menyatakan bahwa untuk meraih daya saing dan keuntungan yang berkelanjutan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang dimiliki.

Teori *Competitive Strategy* (Porter, 1980) mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat dalam persaingan. Lebih lanjut Porter (1991) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keberhasilan jika tiga kondisi dipenuhi yaitu : 1) tujuan perusahaan kuat dipasar; 2) memperhatikan kekuatan perusahaan secara dinamis dengan memperhatikan peluang dan ancaman lingkungan eksternal; 3) harus memiliki dan

menggali kompetensi khusus (*distinctive competency*) sebagai pendorong, jika hal ini tidak dilakukan maka kinerja usaha dan keuntungan akan menurun.

Sedangkan menurut Mahoney and Pandian (1992) untuk menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis internal, perusahaan kecil dapat menggunakan teori *resourced-based strategy*. Teori ini dinilai potensial untuk memelihara keberhasilan perusahaan dalam kondisi lingkungan eksternal bergejolak, teori ini mengutamakan pengembangan kapabilitas internal yang unggul (*superior*), tidak transparan, sukar ditiru atau dialihkan oleh pesaing dan memberikan daya saing yang panjang (*futuristik*) dan tahan terhadap resesi (*recession proof*).

Kompetensi yang dibangun dari pemanfaatan aset internal organisasi melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan akan menghasilkan kemampuan dan keunggulan yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dan kinerja usaha yang unggul. Barney (1991) menyatakan sesuai dengan teori *resource-based view* (RBV) kompetensi sumberdaya yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan ketika Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki kompetensi dan sumberdaya yang bernilai bagi pelanggan, langka, sulit ditiru dan sulit untuk digantikan dan ini akan mampu menjaga posisi yang baik dalam persaingan dalam industrinya. Pendekatan RBV juga menyatakan bahwa kinerja usaha yang tinggi akan lebih mudah diraih apabila perusahaan memiliki kompetensi sumberdaya dan daya saing yang handal (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Amit and Schoemaker, 1993). Koordinasi sumberdaya strategik yang merupakan hasil dari perpaduan orientasi kewirausahaan dan pembelajaran organisasi akan mendukung terciptanya sumberdaya yang *non-imitability*, *non-transferability* dan *non-substitutability* yang merupakan sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) seperti yang dinyatakan oleh Durand (1999:45).

Faktor penting lain yang dapat mempengaruhi kinerja usaha UMKM adalah semangat untuk terus belajar sehingga terbentuk budaya belajar pada organisasi. Wirausahawan dapat mempengaruhi internal organisasinya termasuk elemen-elemen yang dalam organisasi usahanya untuk mau dan mampu belajar secara pro-aktif dan tidak bersifat pasif. Dengan proses pembelajaran yang aktif pada tingkat individu maka akan terdapat pula pembelajaran secara organisasi, maka organisasi akan mampu mendapatkan dan mengolah informasi menjadi pengetahuan baru dalam menjalankan usaha.

Marquardt (1996:15) menyatakan agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya. Proses pembelajaran organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah.

Pengertian lain menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya kedalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategik dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham and Gerrard, 2000). Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (deGeus, 1988). Menurut Marquardt (1996:30) pembelajaran organisasi dapat dibangun melalui

sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama dan dialog.

Wang *and* Lo (2003) menemukan secara empirik bahwa pembelajaran organisasi juga memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi daya saing, demikian pula dengan Chaston *and* Badger (1999) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan anteseden dari kompetensi daya saing organisasi.

Konsep pembelajaran organisasi sebenarnya pertama kali dimunculkan oleh March *and* Simon (1958) dan Cyert *and* March (1963) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah sebuah proses dimana sebuah organisasi mengumpulkan pembelajaran dari hasil interaksi dengan lingkungannya. Sementara itu pembelajaran organisasi tidak terlepas dari pembelajaran individu (Argyris *and* Schon, 1978).

Konsep yang menarik adalah yang diungkapkan oleh Huber (1991) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan sebuah proses terhadap informasi yang berpotensi untuk merubah perilaku. Lebih lanjut digambarkan terdapat empat konstruk yang terkait pembelajaran organisasi yaitu *knowledge acquisition* yang merupakan proses untuk mendapatkan informasi lalu *information distribution* menyangkut bagaimana sebuah informasi disebar dan *information interpretation* tentang bagaimana mendalami pengertian informasi serta *organizational memory* yaitu bagaimana informasi disimpan dan digunakan untuk selanjutnya.

Sementara Sinkula *et al.* (1997) mengemukakan enam fenomena dalam pembelajaran organisasi yaitu nilai-nilai organisasi, perilaku pengolahan informasi dan aksi organisasi dengan mengembangkan konstruk *commitment to learning, shared vision, open-mindedness, information generation, information dissemination* dan *program dynamism*.

Pembelajaran organisasi merupakan sebuah proses interaksi organisasi dengan lingkungannya dan tidak terlepas dari pembelajaran individu yang ada didalamnya yang melibatkan proses terhadap informasi mulai dari mendapatkan, mendistribusikan dan menginterpretasikan serta penyimpanan informasi untuk dapat digunakan sehingga memungkinkan untuk dapat merubah sistem, prosedur maupun perilaku yang ada pada organisasi untuk memecahkan permasalahan dimasa yang akan datang secara lebih baik.

Selain kemampuan daya saing berkelanjutan dan pembelajaran organisasi, maka faktor yang tidak kalah penting dalam membentuk kesuksesan kinerja dan pengelolaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah bagaimana wirausahawan dapat membentuk kemampuan berfikir kreatif dan inovatif. Proses berfikir kreatif dan inovatif ini dimulai dari ditemukannya ide yang dilanjutkan dengan kemampuan dalam membentuk sistem proses seperti ide, metode dan cara dan menghasilkan produk dan jasa yang unik dan menghasilkan nilai tambah atas sesuatu yang baru atau pengembangan produk/jasa sebelumnya sehingga terasa baru.

Seperti yang diungkapkan oleh Zimmerer (2000:70) bahwa sukses kewirausahaan akan tercapai apabila wirausaha berfikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu dengan cara-cara yang baru (*thing and doing new things or old thing in new way*). Perilaku kewirausahaan merupakan fungsi kompetensi, insentif dan lingkungan yang dibekali oleh beberapa bekal seperti pengetahuan/pengalaman, keterampilan dan kemampuan. Bekal ini akan

membentuk kompetensi, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu yang dapat berpengaruh langsung pada kinerja usaha.

Berdasarkan data paling akhir yang dikeluarkan oleh Biro Pusat Statistik dan Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (BPS dan Kemeneqkop & UMKM RI) tahun 2009 seperti yang tersaji pada Tabel 1.1 sedikitnya terdapat 3 (tiga) indikator yang menunjukkan bahwa keberadaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia memiliki posisi penting tersebut. Pertama, jumlah industrinya yang besar dan terdapat dalam setiap sektor ekonomi. Jumlah populasi UMKM pada tahun 2008 mencapai 51,2 juta unit usaha atau 99,99% terhadap total unit usaha di Indonesia, dengan jumlah tenaga kerjanya mencapai 90,9 juta orang atau 97,04 % terhadap seluruh tenaga kerja Indonesia. Kedua, potensinya yang besar dalam penyerapan tenaga kerja yang menyerap 79,04 juta tenaga kerja atau 99,4% dari total angkatan kerja yang bekerja. Ketiga, kontribusi UMKM dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) memberikan kontribusi 55,56 % dari total PDB.

Fakta ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya keberadaan UMKM untuk menciptakan stabilitas ekonomi melalui penciptaan lapangan kerja dan pemerataan pendapatan, namun karena tingkat produktivitasnya yang rendah menyebabkan nilai tambah bagi kegiatan ekonomi menjadi rendah. Peningkatan kinerja usaha UMKM tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang mampu meningkatkan produktivitas dan nilai tambah. Sumberdaya manusia tersebut adalah para wirausaha (*entrepreneur*) adalah manusia-manusia unggul yang selalu berorientasi untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru, melaksanakan proses yang lebih baik dan efisien untuk memenangkan persaingan.

Lebih lanjut Scarborough *and* Zimmerer (2003:35), mengemukakan bahwa kegagalan *entrepreneur/wirausahawan* dalam menjalankan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah antara lain dikarenakan : ketidakmampuan dalam mengelola manajemen (*management incompetence*), kurangnya pengalaman (*lack of experience*), lemahnya pengawasan keuangan (*poor financial control*), kurangnya pengetahuan manajemen strategik (*lack of strategic management*), tidak terkontrolnya pertumbuhan (*uncontrolled growth*), lokasi yang keliru (*inappropriate location*), kurangnya pengawasan persediaan (*lack of inventory control*), dan ketidakmampuan dalam pengendalian transisi kewirausahaan (*inability to make entrepreneurial transition*).

1.2 Tujuan

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan (*entrepreneurship orientation*) terhadap pembelajaran organisasi (*organizational learning*), keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dan kinerja usaha (*business performance*) UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Sidoarjo.

2. KONSEP & HIPOTESIS

2.1 Orientasi Kewirausahaan

Konsensus dalam manajemen strategik dan proses manajemen *entrepreneurial* seperti yang dikaji oleh Matsuno *et al.* (2002) dan Schindehutte *et al.* (2008) adalah terdiri dari: *Innovativeness, risk-taking dan proactiveness*, mereka mendalami

pemikiran Barringer and Bluedorn, 1999; Caruana *et al.* (1998); Covin and Slevin, 1989; Jennings and Young, 1990; Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Miller and Friesen, 1982; Morris *et al.* (1993). Sementara Matsuno *et al.* (2002) sendiri dalam penelitiannya cenderung menggunakan istilah *entrepreneurial proclivity* yang didefinisikan sebagai proses, praktek dan pembuatan keputusan yang didasarkan oleh preferensi untuk melakukan tindakan *inovativeness, risk-taking* dan *proactiveness*.

Menurut Slater and Narver (1995) sebuah bisnis dapat mencapai potensi penuh orientasi pasarnya, ketika hal tersebut disebabkan oleh adanya kecenderungan sifat orientasi kewirausahaan yang tepat dan sesuai dengan desain dan struktur organisasi. Beberapa penelitian tentang orientasi kewirausahaan menunjukkan bahwa *entrepreneurship* adalah atribut utama untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi. Pendekatan untuk menjelaskan orientasi kewirausahaan dapat ditinjau dari beberapa klasifikasi tinjauan antara lain dalam perspektif individual, organizational dan faktor lingkungan dan kajian tentang *entrepreneurship* terus berkembang dalam menggambarkan karakteristik *entrepreneur*.

Drucker (1994) mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan sebagai sifat, watak atau ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. Orientasi kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different thing*).

Scarborough and Zimmerer (1993:5) mengemukakan definisi wirausaha sebagai berikut seseorang yang menciptakan bisnis baru dengan mempertimbangkan resiko dan ketidakpastian untuk mencapai laba dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi kesempatan dan menggabungkan dengan sumberdaya yang dibutuhkan untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Dari beberapa pendapat ini maka konsep *entrepreneurship orientation* dapat disintesis sebagai suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan selalu berorientasi kepada pelanggan. Pada hakekatnya orientasi kewirausahaan adalah sifat, ciri, dan watak seseorang yang memiliki kemauan dalam mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif.

Dimensi Orientasi kewirausahaan menurut Lumpkin and Dess (1996) dalam tulisannya menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) dimensi yang membentuk karakter dan membedakan orientasi kewirausahaan yaitu; *autonomy, innovativeness, risk taking, proactiveness* dan *competitive aggressiveness*. Sementara Miller and Friesen (1982) mengidentifikasi 11 dimensi proses pembuatan untuk strategi orientasi kewirausahaan yang diantaranya yaitu *adaptiveness, analysis, integration, risk taking* dan *product market innovation*. Frederickson (1986) mengajukan dimensi lain yaitu *proactiveness, rationality, comprehensiveness, risk-taking* dan *assertiveness*. Sedangkan Hart (1992) mengembangkan kerangka *integrative* dalam lima dimensi yaitu : *command, symbolic, rational, transactive* dan *generative* dan Miles and Snow (1978) mempertimbangkan beberapa dimensi yang meliputi *prospectors, defenders, analyzers* dan *reactors*.

Dari beberapa pendapat tersebut maka orientasi kewirausahaan menggambarkan tujuan dari seorang wirausahawan untuk memanfaatkan kesempatan dalam membuka pasar baru dan menerapkan pembaruan dari operasi yang sudah ada dengan tiga indikator yaitu ; inovatif, proaktif dan pertimbangan resiko.

2.2 Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi selalu menuntut adanya perubahan kearah yang lebih baik dengan cara terus melakukan evaluasi diri dan percobaan. Perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasi adalah perusahaan yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil dan mentransfer pengetahuan, memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya.

Sinkula *et al.* (1997) dalam penelitian menemukan hubungan positif antara proses pembelajaran yang tinggi menjadi sangat penting dalam menciptakan keunggulan daya saing berkelanjutan dalam perusahaan. Baldwin *et al.* (1997) menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting. Perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari lingkungan perubahan, dan bekerja dengan metode, prosedur, teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki.

Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara, Dixon dalam Pearn *et al.* (1995:180) menyatakan pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi kedalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder*. Dalam hal ini ditekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan menyatakan bahwa organisasi terutama belajar dari anggota organisasi, sehingga pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan.

Pembelajaran organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat dan konsep yang menarik yang diungkapkan oleh Huber (1991) yang mendefinisikan pembelajaran organisasi adalah pengembangan dari pengetahuan yang baru yang berasal dari proses pengolahan informasi secara mendalam yang berpotensi untuk mempengaruhi perilaku organisasi. Lebih lanjut digambarkan terdapat empat konstruk yang terkait pembelajaran organisasi yaitu *knowledge acquisition* yang merupakan proses untuk mendapatkan informasi lalu *information distribution* menyangkut bagaimana sebuah informasi disebarkan dan *information interpretation* tentang bagaimana mendalami pengertian informasi serta *organizational memory* yaitu bagaimana informasi disimpan dan digunakan untuk selanjutnya.

Sementara Sinkula *et al.* (1997) mengemukakan dalam penelitian memunculkan tiga fenomena dalam pembelajaran organisasi yaitu nilai-nilai organisasi, perilaku pengolahan informasi dan aksi organisasi dengan mengembangkan konstruk *commitment to learning, shared vision, open-mindedness, information generation, information dissemination* dan *program dynamism*.

Dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan 8 (delapan) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Huber (1991) dan Sinkula *et al.* (1997) yakni komitmen untuk belajar, membagi visi, keterbukaan, mendapatkan informasi, menyebarkan informasi, mengartikan informasi dan dinamisasi program.

2.3 Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan

Konsep fundamental dari keunggulan daya saing (*competitive advantage*) dapat ditelusuri kebelakang pada konsep-konsep yang pernah diungkapkan oleh Chamberlin (1939); Selznick (1957); Hofer and Schendel (1978) yang menggambarkan keunggulan daya saing sebagai posisi unik yang dikembangkan

sebuah organisasi yang secara langsung dibandingkan dengan pesaingnya melalui pola penggunaan sumberdayanya. Day (1984) dan Porter (1998) mengungkapkan konseptualisasi generasi berikutnya yang menyatakan bahwa keunggulan daya saing adalah sebagai tujuan dari strategi untuk mencapai *superior performance*.

Keunggulan daya saing (*competitive advantage*) merupakan kemampuan sebuah bisnis untuk mencapai profit yang abnormal dalam persaingan industri melalui strategi penciptaan nilai. Keunggulan daya saing ini akan dapat berkelanjutan ketika keunggulan ini tahan terhadap kikisan dari pesaing yang dapat melakukan duplikasi manfaat dari strategi yang ada (Barney, 1991).

Perusahaan harus dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaing dan dituntut untuk mampu menciptakan daya saing strategik dengan cara merumuskan serta menerapkan strategi penciptaan nilai. Keunggulan bersaing diperoleh ketika perusahaan mampu menjadikan banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan digabungkan dalam suatu rantai yang dapat memberikan kontribusi nilai yang memberikan margin maksimal bagi perusahaan dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategik dengan lebih murah atau lebih baik dibanding pesaing.

Porter (1998) menyatakan keunggulan posisional bisnis yang dicapai oleh suatu perusahaan secara langsung merupakan *barriers* (hambatan) mobilitas kompetitif dalam persaingan karena dapat menjadi penghalang masuknya pesaing baru. Lebih lanjut Porter membedakan keunggulan strategik perusahaan karena dua hal yakni yang pertama karena perusahaan memiliki keunikan (berbeda dengan lainnya) yang dilihat oleh pelanggan dan karena perusahaan memiliki keunggulan posisi biaya yang relatif rendah dibanding dengan pesaing.

Tujuan dari strategi bersaing adalah untuk mendapatkan keberlanjutan keunggulan bersaing dan pada gilirannya memperbesar performa usaha. Keahlian yang unik dan aset dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing. Porter (1998) menyatakan keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi penciptaan nilai bukan hasil simultan dari implementasi pesaing potensial maupun yang eksisting saat ini, ataupun melalui eksekusi superior atau penerapan strategi yang sama dengan pesaing. Namun keberlanjutan prestasi keunggulan daya saing berkelanjutan diperoleh ketika keuntungan dapat diperoleh dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan perilaku pesaing lain.

Dimensi dari keunggulan bersaing merujuk dimensi yang diadopsi dari Barney (1991) yaitu sumberdaya yang bernilai, bersifat langka, sulit ditiru dan sulit digantikan.

2.4 Kinerja Usaha

Sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi perusahaan dalam meraih profitabilitas. Mengacu pada konsepsi manajemen fungsional, sangatlah beralasan untuk menyatakan bahwa kinerja perusahaan sesungguhnya tercermin pada kerja dari berbagai manajemen fungsional yang berjalan dengan baik (Ferdinand, 2003). Secara fungsional kinerja perusahaan yang baik akan tercermin: 1) tingkat kinerja sumber daya manusia seperti tingkat kreativitas dan inovatif sumber daya manusianya, tingkat produktivitas sumber daya manusia di mana mereka berada; 2) tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingkat efisiensi proses produksi, mutu produk dan pelayanan, tingkat kecepatan proses dan tingkat akurasi proses; 3) tingkat kinerja manajemen pemasaran seperti tingkat

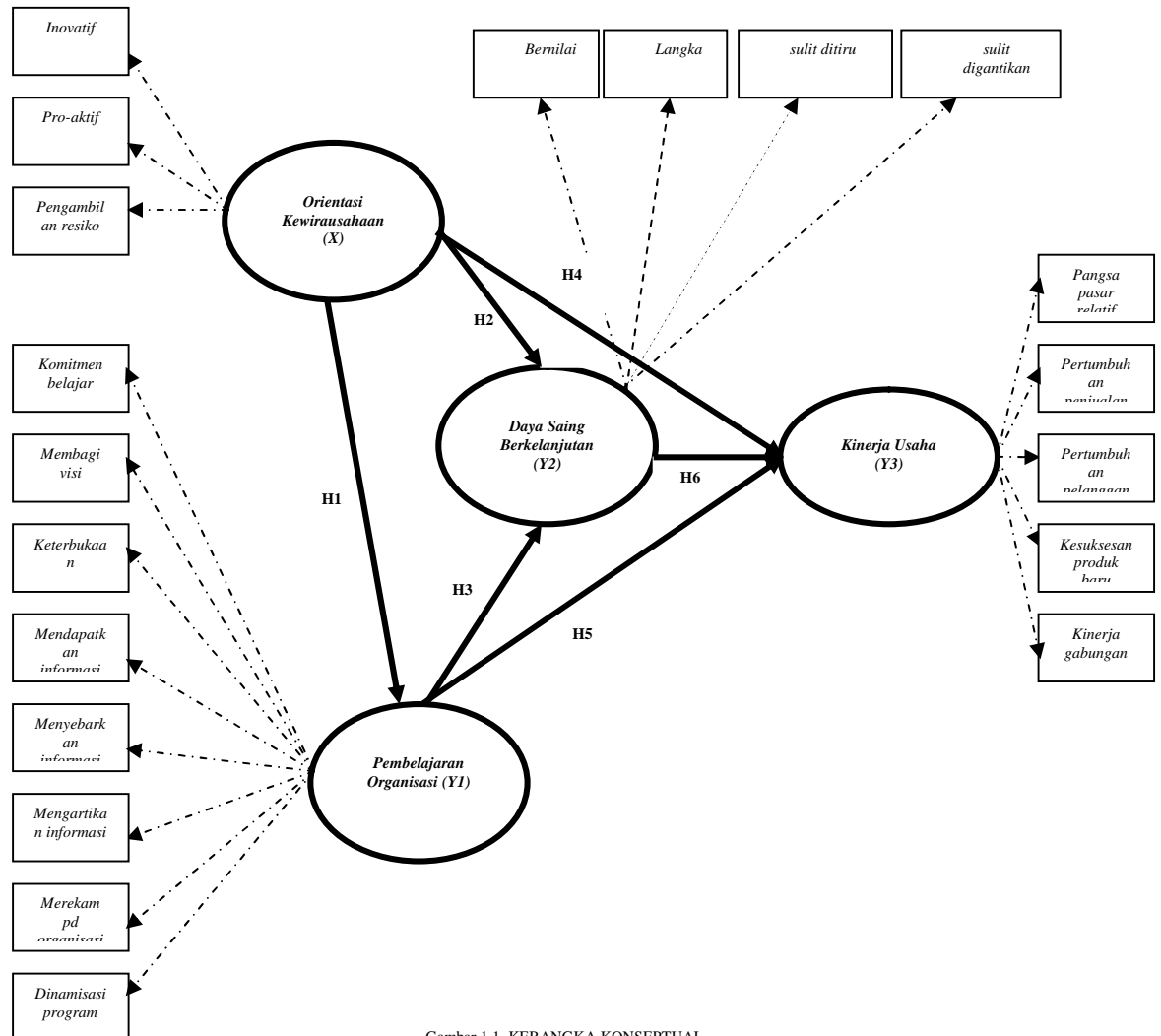
volume penjualan, *market-share* dan profitabilitas; 4) tingkat kinerja keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efektif dan efisien yang tercermin pada berbagai rasio-rasio keuangan yang meliputi: rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan profitabilitas.

Kinerja usaha dapat dilanggengkan dengan cara mendayagunakan berbagai asset strategik yang berciri khas perusahaan dan memiliki kemampuan untuk menghambat pesaingnya (Amit *and* Schoemaker, 1993). Keberhasilan perusahaan dalam menyediakan produk berkualitas tinggi (*superior product*) dan berhasil dalam pasar (*superior market*) merupakan ukuran kinerja perusahaan yang menerapkan strategi yang berorientasi pada pasar (*market orientation*) dan strategi yang berorientasi pada teknologi (*technology orientation*). Pengukuran kinerja usaha yang didasarkan pada keberhasilan dalam pasar dan produk disebut juga sebagai *firm performance and product performance* (Zhou *et al.* 2005)

Dapat disimpulkan bahwa kinerja usaha dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, diantaranya adalah sudut pandang infrastruktur perusahaan, sumberdaya manusia, organisasi dan operasional perusahaan. Kinerja usaha adalah prestasi atau keberhasilan perusahaan dalam mengoperasikan sumberdayanya yang ada di perusahaan. Perusahaan pada dasarnya adalah suatu organisasi yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu antara lain adalah memperoleh laba dan menjamin kesinambungan usaha.

Pada studi ini dimensi kinerja usaha yang dipakai adalah berdasarkan dimensi empirik yang digunakan oleh penelitian Baker *and* Sinkula (1999). Berdasarkan penelitian empirik ini kinerja usaha dapat diukur dari dimensi perubahan pangsa pasar relatif (*relative market share*) yang diadaptasi dari Day (1977), kesuksesan produk baru (*new success product*) yang dikembangkan oleh Baker *and* Sinkula (1999), *market* dan *customer growth* yang diadopsi dari Narver *and* Slater (1990) dan kinerja gabungan (*aggregative performance*) yang diadopsi dari Jaworski *and* Kohli (1993).

Kerangka konseptual disusun untuk menjelaskan variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel eksogen, variabel *intervening*, dan variabel endogen. Dengan preposisi yang didasarkan pada studi teoritik dan empirik akan diketahui berapa banyak hipotesis yang harus disusun, variabel yang terkandung dalam masing-masing hipotesis, dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disusun kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini seperti digambarkan pada Gambar 1.1. berikut ini :



Gambar 1.1 KERANGKA KONSEPTUAL

Hipotesis

1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Sidoarjo.
2. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Sidoarjo.
3. Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Sidoarjo.
4. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha pada UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Sidoarjo.
5. Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha pada UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Sidoarjo.
6. Keunggulan daya saing berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha pada UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Sidoarjo.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh UMKM yang berada di wilayah Sidoarjo. Kriteria UMKM selanjutnya adalah berdasarkan UU No. 20/2008 dan usaha tersebut menjalankan usaha kerajinan berbahan kulit yang berorientasi ekspor yang berjumlah 110 unit usaha. Unit analisis penelitian ini adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) atau industri kecil. Responden penelitian ini difokuskan pada pimpinan industri kecil kerajinan kulit berorientasi ekspor (pemilik atau pengelola utama/pimpinan usaha) dimana satu usaha kecil akan diwakili oleh satu responden. Penelitian ini akan menggambarkan persepsi pimpinan usaha kecil dan menengah mengenai orientasi kewirausahaan, pembelajaran organisasi, daya saing berkelanjutan dan kinerja usahanya. Dipilihnya pimpinan UMKM sebagai responden, karena mereka dianggap paling mengetahui kebijakan organisasi yang diterapkan UMKM dalam upaya menghadapi persaingan yang ada, kompetensi unik yang dimiliki untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang dilakukan serta kinerja yang diperoleh UMKM dimana mereka bekerja.

3.2 Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan mengenai karakteristik responden dan pertanyaan tentang variabel yang diteliti. Pertanyaan disajikan dalam bentuk pertanyaan terbuka serta pernyataan dan skala untuk menyatakan respon. Pernyataan yang ada dalam daftar pertanyaan berkaitan dengan penilaian pimpinan atau wirausahawan mengenai pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kemampuan pembelajaran organisasi terhadap daya saing berkelanjutan dan kinerja usaha UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Sidoarjo.

3.3 Teknis Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 16 dan SPSS (*Statistic Packages for Social Sciences*) versi 17,0.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis SEM

Hasil pengujian dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dengan program AMOS 16 dapat dilihat pada Tabel 1. Tabel ini menunjukkan bahwa model sudah layak digunakan untuk pembuktian hipotesis.

Tabel 1. INDEKS KESESUAIAN SEM

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	183,103	Baik
<i>Significance probability</i>	0,05	0,146	Baik
<i>RMSEA</i>	0,08	0,033	Baik
<i>GFI</i>	0,90	0,832	Marjinal
<i>AGFI</i>	0,90	0,785	Kurang Baik
<i>CMIN/DF</i>	2,00	1,116	Baik
<i>TLI</i>	0,95	0,781	Kurang Baik
<i>CFI</i>	0,95	0,811	Kurang Baik

Sumber : Pengolahan Data Primer

4.2 Hasil Analisis Pengujian Pengaruh

Berdasarkan hasil analisis SEM, hubungan kausalitas antar variabel maka pengujian hipotesis dapat dijelaskan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. HASIL PENGUJIAN PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP PEMBELAJARAN ORGANISASI, DAYA SAING BERKELANJUTAN DAN KINERJA USAHA UMKM .

Variabel	Koefisien Jalur	CR	Prob.	Keterangan
Orientasi Kewirausahaan (X) ---- -----> Pembelajaran Organisasi (Y1)	0,709	4,290	****	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan (X) ---- -----> Daya Saing Berkelanjutan (Y2)	0,396	2,458	0,014	Signifikan
Pembelajaran Organisasi (Y1) --- -----> Daya Saing Berkelanjutan (Y2)	0,220	1,312	0,189	Non Signifikan
Orientasi Kewirausahaan (X) ---- -----> Kinerja Usaha (Y3)	-0,242	-1,677	0,094	Non Signifikan
Pembelajaran Organisasi (Y1) --- -----> Kinerja Usaha (Y3)	0,416	2,647	0,008	Signifikan
Daya Saing Berkelanjutan (Y2) -- -----> Kinerja Usaha (Y3)	0,745	4,702	****	Signifikan

Sumber : Pengolahan Data Primer

4.3 Pengaruh Langsung antar Variabel Studi

Hubungan langsung signifikan terjadi antara variabel laten eksogen orientasi kewirausahaan (X) dengan variabel laten endogen *intervening* pembelajaran organisasi (Y1) dan variabel laten endogen *intervening* Daya Saing Berkelanjutan (Y2). Selain itu hubungan langsung signifikan terjadi antara variabel endogen *intervening* pembelajaran organisasi (Y1) dan variabel endogen *intervening* kinerja usaha (Y3) dan variabel daya saing berkelanjutan (Y2) dengan variabel laten endogen tergantung kinerja usaha UMKM (Y3). Tabel 5.37 menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung yang terjadi di antara variabel-variabel laten eksogen dan endogen *intervening* dan endogen tergantung tersebut.

Dari Tabel 3, dapat dijelaskan besar pengaruh langsung (*direct effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Efek langsung terbesar terdapat pada daya saing berkelanjutan (Y2) terhadap kinerja usaha UMKM (Y3) yaitu sebesar 0,74. Hal ini berarti variabel laten tersebut memberikan kontribusi yang terbesar secara langsung dalam mempengaruhi kinerja usaha UMKM (Y3).

Tabel 3. PENGARUH LANGSUNG VARIABEL STUDI

Pengaruh Langsung	Variabel Endogen		
	Pembelajaran Organisasi (Y1)	Daya Saing Berkelanjutan (Y2)	Kinerja Usaha (Y3)
Orientasi Kewirausahaan (X)	0,71	0,40	-
Pembelajaran Organisasi (Y1)	-	-	0,42
Daya Saing Berkelanjutan (Y2)	-	-	0,74

Sumber Lampiran : 9 (diolah peneliti)

Ket : NS = Hubungan Non Signifikan

4.4 Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel Studi

Selain bertujuan untuk melihat pengaruh langsung, pada studi ini juga mencoba melihat hubungan tidak langsung yang terjadi antara variabel laten eksogen orientasi kewirausahaan (X) dengan variabel laten endogen *intervening* pembelajaran organisasi (Y1) dan daya saing berkelanjutan (Y2) dan variabel laten endogen tergantung kinerja usaha UMKM (Y3) dengan harapan diketahui jalur yang memiliki signifikansi berpengaruh pada kinerja untuk bahan rekomendasi perencanaan strategi pengembangan kinerja usaha UMKM. Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur-jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan.

Tabel 4 menyajikan hasil *indirect* mengenai hubungan tidak langsung yang terjadi di antara variabel laten eksogen orientasi kewirausahaan (X), variabel laten endogen *intervening* pembelajaran organisasi (Y1) dan variabel endogen *intervening* daya saing berkelanjutan (Y2) terhadap variabel laten tergantung (Y3). Dari Tabel 4, dapat dijelaskan besar pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Efek tidak langsung orientasi kewirausahaan (X) terhadap kinerja usaha (Y3) melalui mediasi daya saing berkelanjutan (Y2) dan pembelajaran organisasi (Y1) adalah sebesar 0,59. Dari hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan (X) terhadap kinerja usaha UMKM (Y3) disebabkan mediasi oleh variabel *intervening* pembelajaran organisasi (Y1) dan variabel *intervening* daya saing berkelanjutan (Y2).

Tabel 4. PENGARUH TIDAK LANGSUNG VARIABEL STUDI

Pengaruh Tidak Langsung	Variabel Endogen		
	Pembelajaran Organisasi (Y1)	Daya Saing Berkelanjutan (Y2)	Kinerja Usaha (Y3)
Orientasi Kewirausahaan (X)	-	-	0,59
Pembelajaran Organisasi (Y1)	-	-	-
Daya Saing Berkelanjutan (Y2)	-	-	-

Sumber Lampiran : 9 (diolah peneliti)

4.5 Pengaruh Total antar Variabel Studi

Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel variabel laten eksogen orientasi kewirausahaan (X) terhadap variabel laten endogen *intervening* pembelajaran organisasi (Y1) dan daya saing berkelanjutan (Y2) dan variabel laten *endogen* kinerja usaha UMKM (Y3). Tabel 5, menyajikan hasil total mengenai hubungan langsung dan tidak langsung yang terjadi di antara variabel-variabel laten eksogen dan endogen.

Tabel 5. PENGARUH TOTAL VARIABEL STUDI

Pengaruh Total	Variabel Endogen		
	Pembelajaran Organisasi (Y1)	Daya Saing Berkelanjutan (Y2)	Kinerja Usaha (Y3)
Orientasi Kewirausahaan (X)	0,71	0,40	0,59
Pembelajaran Organisasi (Y1)	-	-	0,42
Daya Saing Berkelanjutan (Y2)	-	-	0,74

Sumber Lampiran : 9 (diolah peneliti)

Dari Tabel 5, dapat dijelaskan besar pengaruh total dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Efek total orientasi kewirausahaan (X) terhadap kinerja usaha UMKM (Y3) melalui pembelajaran organisasi (Y1) dan daya saing berkelanjutan (Y2) adalah sebesar 0,59. Efek total daya saing berkelanjutan (Y2) terhadap kinerja usaha UMKM (Y3) adalah sebesar 0,74. Hal ini berarti variabel laten daya saing berkelanjutan memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja usaha UMKM (Y3).

5. PEMBAHASAN

5.1 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasi UMKM.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 2, menunjukkan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasi memiliki koefisien jalur positif yang signifikan. Hipotesis 1 (satu) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan

terhadap pembelajaran organisasi UMKM terbukti. Hasil ini ditelaah sebagai berikut, bahwa orientasi kewirausahaan dilandasi oleh sikap proaktif yaitu sikap untuk bertindak lebih dulu dari pesaingnya. Selain itu sikap inovatif juga mendorong untuk melakukan berbagai cara untuk memperbaiki proses dan kualitas produk sesuai keinginan pasar. Sikap-sikap kewirausahaan ini akan mendorong keinginan UMKM untuk menciptakan terjadinya perubahan yang lebih baik pada organisasi dengan meningkatnya pembelajaran organisasi.

Semakin meningkatnya orientasi kewirausahaan, menyebabkan meningkatnya pembelajaran organisasi. UMKM akan terdorong lebih kuat dalam membentuk komitmen belajar dan aktif dalam mencari informasi yang ada dilingkungannya. Informasi ini selanjutnya ditransformasikan untuk menjadi pengetahuan baru yang akan diterapkan dalam perbaikan aktivitas-aktivitas operasional. Aktivitas operasional akan semakin baik dengan ditunjukkan proses produksi yang lebih baik, sistem manajemen yang lebih teratur dan hasil akhir produk yang memiliki kualitas lebih baik sesuai keinginan pelanggan.

Studi ini menemukan adanya pengaruh dan hubungan positif yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan pembelajaran organisasi. Orientasi kewirausahaan akan memicu keinginan terjadinya pembelajaran individu dan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa fungsi orientasi kewirausahaan merupakan anteseden dari pembelajaran organisasi organisasi. Semakin tinggi orientasi kewirausahaan akan semakin tinggi pembelajaran organisasi.

5.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 2, menunjukkan bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan memiliki koefisien jalur positif yang signifikan. Hipotesis 2 (dua) studi ini yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi UMKM terbukti. Hasil ini dapat ditelaah sebagai berikut, bahwa terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan yang bersifat inovatif, proaktif dan berani dalam mempertimbangkan resiko menyebabkan peningkatan posisi daya saing. Orientasi kewirausahaan akan menginisiasi perubahan untuk terus memenuhi keinginan pelanggan, termasuk bagaimana pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki baik yang berwujud atau tidak berwujud. Inovasi berkelanjutan yang diterapkan berdampak pada pemanfaatan aset ini digunakan untuk membentuk kompetensi inti, yang selanjutnya menjadi sumber keunggulan bersaing.

Inovasi berkelanjutan yang dilakukan akan membentuk efisiensi penggunaan input dan efektifitas pencapaian hasil usaha, produk yang dihasilkan lebih baik kualitasnya, kepuasan pelanggan dapat dipenuhi dengan harga produk bersaing, permintaan produk akan meningkat yang akhirnya meningkatkan daya saing. Peningkatan pemikiran secara pro-aktif juga akan meningkatkan kemampuan menangkap peluang usaha yang baru, keunggulan lebih dahulu dalam mengenali keinginan pelanggan dan pengembangan kapasitas usaha lebih awal dibandingkan dengan pesaing, sehingga memungkinkan perusahaan menciptakan produk yang unggul dibanding pesaingnya.

Orientasi kewirausahaan memicu keinginan untuk meningkatkan daya saing usaha dengan mencari sumberdaya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit

tergantikan dibandingkan dengan pesaingnya untuk mendapatkan superioritas dalam hasil usaha. Disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan sebuah anteseden dari daya saing berkelanjutan. Semakin tinggi orientasi kewirausahaan akan semakin tinggi pembelajaran organisasi.

5.3 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 2, menunjukkan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan memiliki koefisien yang tidak signifikan. Hipotesis 3 (tiga) dalam studi ini bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan UMKM tidak terbukti. Temuan ini dapat ditelaah sebagai berikut, pembelajaran organisasi sangat dipengaruhi oleh kecepatan pemanfaatan informasi dari lingkungan internal maupun eksternal. Informasi eksternal dapat dimanfaatkan dan digunakan untuk membentuk pengetahuan bagi organisasi. Pengetahuan ini digunakan untuk membentuk konfigurasi dan penempatan sumberdaya yang dimiliki untuk membentuk daya saing usaha.

Penyebab dari begitu kecilnya pengaruh pembelajaran organisasi terhadap daya saing berkelanjutan pada studi ini, disebabkan beberapa asumsi teori tidak dapat tercakup dalam studi ini. Kecenderungan UMKM yang tidak menyukai formalitas yang dianggap membatasi kebebasan dan mengurangi fleksibilitas menyebabkan keterbatasan UMKM untuk mendapatkan informasi dari lingkungannya terutama dari forum-forum formal. Informasi formal berasal dari kegiatan resmi yang diselenggarakan antara lain oleh pemerintah atau lembaga non pemerintah seperti pelatihan, seminar, workshop untuk peningkatan kinerja usaha dibidang terkait.

Keterbatasan mendapatkan informasi formal ini dan budaya yang ada pada UMKM untuk mendapatkan informasi secara informal terkadang membuat informasi yang diperoleh tidak utuh diterima. Informasi yang tidak utuh ini sulit dijadikan pengetahuan baru yang dapat dimanfaatkan untuk perbaikan aktivitas berikutnya. Dampaknya keterbatasan ini membuat kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumberdaya berwujud dan tidak berwujudnya lemah, yang pada akhirnya tidak mampu membentuk kompetensi yang dapat menjadi sumber keunggulan daya saing berkelanjutan. Keterbatasan ini juga menyebabkan UMKM tidak mampu untuk mengkonfigurasi sumberdayanya untuk menciptakan daya saing yang baik dan menghambat proses akuisisi, integrasi dan penerapan pengetahuan baru yang unik yang dapat menimbulkan keunggulan daya saing berkelanjutan.

5.4 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha UMKM

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 2, menunjukkan bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha UMKM memiliki koefisien tidak signifikan. Hipotesis 4 (empat) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha UMKM tidak terbukti. Hasil studi yang tidak berpengaruh signifikan ini dapat ditelaah sebagai berikut, bahwa orientasi kewirausahaan didasari oleh sikap inovatif yang juga dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan. Data responden yang ada berdasarkan tingkat pendapatan (omzet usaha) dalam studi ini jika dibandingkan dengan definisi skala UMKM berdasarkan UU No. 20/2010 responden sebagian besar atau hampir 90% berada pada skala usaha mikro. Usaha dalam skala ini dalam

operasional kesehariannya relatif belum mempunyai visi dan rencana pengembangan strategi usaha jangka menengah atau panjang dan masih berorientasi pada operasional dari hari ke hari (*day-to-day operational oriented*) atau jangka sangat pendek.

Pada kenyataannya, kinerja usaha merupakan dampak hasil proses perencanaan dan pelaksanaan rencana bisnis dan strateginya dan untuk mewujudkannya membutuhkan proses dan waktu tidak singkat. Pola kerja tanpa rencana pengembangan usaha ini cenderung tidak mampu menghasilkan kinerja yang superior. Temuan studi ini mengindikasikan tidak mendukung atau menolak terhadap teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha.

Dari beberapa studi terdahulu dan dibandingkan dengan studi ini yang dilakukan maka disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan pada UMKM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha secara langsung, namun jika diperhitungkan secara bersama atau melalui mediasi faktor lain maka akan berdampak signifikan seperti faktor orientasi pasar maupun pembelajaran organisasi atau dengan kompetensi untuk daya saing berkelanjutan. Selain itu kelemahan dalam pengembangan visi dan strategi usaha jangka menengah dan panjang yang dikaitkan dengan aktivitas jangka pendek dapat menjadi solusi peningkatan kinerja yang signifikan.

5.5 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Usaha UMKM

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 2, menunjukkan bahwa pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja usaha UMKM memiliki koefisien jalur yang signifikan. Hipotesis 5 (lima) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha UMKM terbukti. Hasil studi ini ditelaah sebagai berikut, bahwa pembelajaran organisasi menekankan pada unsur peningkatan dan perbaikan, hal ini menuntut organisasi untuk peka terhadap lingkungan. Lingkungan akan memberi sinyal berupa informasi yang dapat dimanfaatkan menjadi pengetahuan dan informasi tersebut dapat bersumber baik dari lingkungan internal maupun eksternal.

Pembelajaran organisasi berorientasi untuk penataan menuju keteraturan dan bagaimana memberikan nilai kepada pelanggan dan fokus pada pemahaman agar efisien dan efektif dalam memuaskan kebutuhan pelanggan sekarang maupun pelanggan potensial. Usaha yang dilakukan sebagai hasil pembelajaran organisasi adalah inovasi berkelanjutan baik sisi teknis maupun administrasi dengan memanfaatkan informasi yang diperoleh dari lingkungan dan dengan memanfaatkan pengalaman yang ada dilakukan eksperimentasi perbaikan secara berkesinambungan.

Semakin meningkatnya pembelajaran organisasi akan semakin meningkatkan kemampuan memanfaatkan informasi yang berasal dari lingkungan, baik informasi tentang peluang maupun ancaman terhadap bisnis yang disinkronkan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi usaha untuk dikembangkan menjadi strategi bisnis yang handal. Informasi-informasi yang diperoleh digunakan untuk memperkuat organisasi dengan cara merubah praktek usaha yang sudah ada dengan praktek usaha yang lebih baik. Dampaknya adalah pembelajaran organisasi menjamin adanya suatu sistem umpan balik (*feed back*) untuk proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) pada sistem input, proses dan output usaha.

Studi ini menemukan adanya hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja usaha. Pembelajaran organisasi akan memicu peningkatan pemahaman dan pengetahuan yang menjadi sumber pengembangan organisasi usaha, ditandai dengan peningkatan kinerja usaha secara langsung. Pembelajaran organisasi merupakan sebuah anteseden dari kinerja usaha. Semakin tinggi pembelajaran organisasi akan menyebabkan semakin tinggi kinerja usaha.

5.6 Pengaruh Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan terhadap Kinerja Usaha UMKM

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 2, menunjukkan bahwa pengaruh daya saing berkelanjutan terhadap kinerja usaha UMKM memiliki koefisien yang signifikan. Hipotesis 6 (enam) dalam studi ini yang menyatakan bahwa tingkat daya saing berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha UMKM terbukti. Hasil studi ini ditelaah sebagai berikut, bahwa keunggulan daya saing berkelanjutan yang merupakan kumpulan faktor-faktor yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya dan memberikan posisi yang unik di pasar sangat menentukan dengan keberhasilan perusahaan. Kemampuan untuk menentukan konfigurasi sumberdaya yang dimiliki akan berdampak pada tingkat efisiensi dan efektifitas usaha.

Pemanfaatan sumberdaya yang bernilai, langka, sulit ditiru, sulit digantikan dan dengan terus melakukan inovasi berkelanjutan melalui kompetensi unik yang dimiliki akan menyebabkan perbaikan pada manajemen usaha, proses produksi, penurunan biaya, pencapaian kualitas produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan memiliki keunggulan daya saing dibandingkan pesaing. Dampaknya adalah permintaan terhadap produk akan meningkat, pelanggan lama bisa diretensi, penjualan meningkat, tingkat keuntungan meningkat dan kinerja usaha secara keseluruhan menjadi meningkat dan strategi ini terus dipertahankan dari kejaran pesaing agar keunggulan ini berkelanjutan.

Dari analisa dan perbandingan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi yang tepat dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan akan membentuk kompetensi yang digunakan untuk menimbulkan daya saing. Strategi selanjutnya adalah menjaga keunggulan daya saing dengan menghindari usaha meniru dan kejaran pesaing agar muncul keberlanjutan daya saing dan superioritas kinerja.

Studi ini menemukan adanya hubungan antara daya saing berkelanjutan dengan kinerja usaha yang positif. Strategi untuk mendapatkan dan memanfaatkan sumberdaya yang bernilai, bersifat langka, sulit ditiru dan sulit digantikan akan memunculkan keunggulan daya saing, dan bila dapat dipertahankan dan strategi tersebut tidak dapat diikuti secara sama oleh pesaing maka akan muncul sifat keberlanjutannya. Dampaknya adalah superioritas dalam kinerja usaha secara langsung, sehingga keunggulan daya saing berkelanjutan merupakan sebuah anteseden dari kinerja usaha pada UMKM. Semakin tinggi keunggulan daya saing berkelanjutan akan semakin tinggi kinerja usaha.

5.7 Temuan Teoritis

1. Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasi UMKM. Temuan teoritik dari studi ini mendukung teori sebelumnya oleh Slater and Narver (1994),

- Schindehutte *et al.*(2008), Lumpkin *and* Dess (1996), Jay *and* Mort (2001), namun berlawanan dengan studi Matsuno *et al.* (2002).
2. Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap daya saing berkelanjutan UMKM. Temuan teoritis dari studi ini mendukung teori sebelumnya oleh Hult *and* Ketchen (2001), Matsuno *et al.* (2002), Naman *and* Slevin (1998), Lumpkin *and* Dess (1996), Miller (1983), Naman *and* Slevin (1993), Ferrera *et al.* (2007), Zhou *et al.* (2005) dan Jay *and* Mort (2001).
 3. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap tingkat daya saing berkelanjutan UMKM. Temuan teoritis dari studi ini tidak sesuai dengan teori sebelumnya oleh Slater *and* Narver (1995), Baker *and* Sinkula (1999), Wang *and* Lo (2003), Khandekar *and* Sharma (2006), Zhou *et al.* (2005), Siu Loon Hoe (2008), Hult *and* Ketchen, Jr (2001), Jay *and* Mort (2001). Hasil studi ini sejalan dan saling menguatkan dengan studi Chaston *et al.* (1999) dan studi Anderson *and* Boocock (2002). Hal ini dimungkinkan karena kecenderungan UMKM yang tidak menyukai formalitas dan penerapan pola yang berbeda dalam mendapatkan informasi jika dibandingkan perusahaan skala besar. UMKM cenderung informal dan cara mentransmisikan serta menginterpretasikan informasi masih terbatas sehingga tidak mampu mendapatkan mentransformasikan informasi menjadi pengetahuan yang berguna untuk perbaikan aktivitas berikutnya menjadi lebih baik.
 4. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha UMKM. Temuan teoritis dari studi ini tidak sesuai dengan teori sebelumnya oleh Hult *and* Ketchen (2001), Matsuno *et al.* (2002), Zhou *et al.* (2005), Jaworski *and* Kohli (1993), Naman *and* Slevin (1993), Covin *and* Slevin (1988), Miles *et al.* (2003), Lumpkin *and* Dess (1996), Miller (1983), Covin *and* Slevin (1989), Ferrera *et al.* (2007), Man *et al.* (1997) dan Nillson *et al.* (2004). Hal ini dimungkinkan karena skala usaha pada studi ini sebagian besar adalah usaha mikro yang dalam operasionalnya relatif belum mempunyai visi usaha jangka menengah apalagi panjang dan masih berorientasi pada operasional jangka sangat pendek yaitu kegiatan dari hari ke hari (*day-to-day operational oriented*) atau jangka sangat pendek. Dengan pola kerja seadanya, tanpa ada perencanaan usaha (*business plan*) yang baik maka relatif sulit membentuk kinerja yang baik pada UMKM.
 5. Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja usaha UMKM. Temuan teoritis dari studi ini mendukung teori sebelumnya oleh Hoe (2008), Khandekar *and* Sharma (2006), Han *et al.* (1998), Lopez *et al.* (2005), Prieto *and* Revilla (2006) dan Sinkula dan Baker (1999).
 6. Terdapat pengaruh langsung, positif dan signifikan antara keunggulan daya saing berkelanjutan terhadap kinerja usaha UMKM. Temuan teoritis dari studi ini mendukung teori sebelumnya oleh Barney (1991), Bharadwadj *et al.* (1993), Zhou *et al.* (2005) dan Rumelt (1982).
 7. Terdapat pengaruh tidak langsung, positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha UMKM melalui variabel *intervening* keunggulan daya saing berkelanjutan.

8. Terdapat pengaruh tidak langsung positif, dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha UMKM melalui variabel *intervening* pembelajaran organisasi.

5.8 Keterbatasan Studi

1. Studi dilakukan pada UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor, yang ada di Tanggulangin Sidoarjo dan tidak mempertimbangkan karakteristik latar belakang lain seperti jenis aktivitas lain yang dimiliki, lamanya usaha telah beroperasi dan latar belakang budaya yang mungkin dapat mempengaruhi kemampuan UMKM pada saat dilakukan studi ini.
2. Keterbatasan kemampuan memahami persepsi dari responden secara akurat, yang disebabkan oleh kemungkinan tidak semua kuesioner dijawab secara langsung oleh pemimpin/pemilik usaha karena terdapat kemungkinan diwakilkan pada karyawan dalam memberi persepsi.
3. Keterbatasan penelitian juga dapat disebabkan oleh relatif rendahnya tingkat pendidikan responden yang ditunjukkan oleh data tingkat pendidikan yang sebagian besar berpendidikan tingkat menengah ke bawah, sehingga berpengaruh pada kualitas persepsi.
4. Sumber inspirasi studi ini berasal dari beberapa studi tentang industri kecil (*small business*) yang ada di luar negeri seperti Amerika Serikat, Inggris, Hongkong dan beberapa negara lainnya. Terdapat keterbatasan sumber penelitian sejenis dari Indonesia, sehingga dapat obyek studi di luar negeri dapat memiliki aspek yang berbeda dengan obyek studi di Indonesia.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

1. Orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi yang dimiliki UMKM. Orientasi kewirausahaan berkaitan dengan dasar dan landasan bekerja yaitu kecenderungan untuk inovatif, pro-aktif dan berani dalam bertindak dengan mempertimbangkan resiko. Orientasi kewirausahaan akan menciptakan keinginan untuk pembelajaran untuk organisasi yang lebih tinggi baik individu maupun kolektif anggota organisasi UMKM. Orientasi kewirausahaan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan pembelajaran organisasi.
2. Orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan keunggulan daya saing berkelanjutan pada UMKM. Peningkatan cara berfikir dan bertindak secara pro-aktif dengan memadukannya dengan keahlian dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki baik yang berwujud atau tidak berwujud, akan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk yang unggul dibanding pesaingnya. Orientasi kewirausahaan memicu keinginan untuk terus meningkatkan keunggulan daya saing usaha, dengan terus mengembangkan sumberdaya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit tergantikan dibandingkan dengan yang dimiliki pesaingnya untuk mendapatkan superioritas dalam hasil usaha. Orientasi kewirausahaan merupakan hal penting dalam meningkatkan posisi keunggulan daya saing berkelanjutan bagi UMKM.
3. Pembelajaran organisasi tidak meningkatkan keunggulan daya saing berkelanjutan bagi UMKM. Keterbatasan kemampuan UMKM untuk

- memperoleh informasi terutama dari forum formal menjadi penyebab tidak berpengaruhnya pembelajaran organisasi terhadap keunggulan daya saing berkelanjutan. Hal ini disebabkan ketidakmampuan UMKM dalam membentuk pengetahuan baru yang bermanfaat. Dampaknya adalah ketidakmampuan dalam memanfaatkan sumberdaya untuk membentuk kompetensi yang merupakan faktor penting penyebab munculnya keunggulan daya saing berkelanjutan.
4. Orientasi kewirausahaan tidak meningkatkan kinerja usaha UMKM. Skala usaha UMKM yang ada masih didominasi oleh skala usaha mikro, pola kerja pada usaha skala mikro ini relatif belum mempunyai visi dan perencanaan usaha yang kurang jelas serta masih berorientasi pada operasional dari hari ke hari (*day-to-day operational oriented*). Dampaknya menjadi tidak signifikan terhadap kinerja usaha, kinerja usaha sesungguhnya merupakan dampak hasil dari proses perencanaan dan pelaksanaan rencana bisnis yang matang.
 5. Pembelajaran organisasi meningkatkan kinerja usaha bagi UMKM. Pembelajaran organisasi akan memberi nilai kepada pelanggan sebab pembelajaran organisasi fokus pada pemahaman dan secara efektif untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial. Dampaknya adalah terwujudnya kinerja superior melalui pertumbuhan dan profit usaha yang lebih tinggi. Pembelajaran organisasi melalui pengetahuan dan pemahaman yang dibentuk lebih baik, akan memfasilitasi perubahan perilaku yang akan membawa pada perbaikan kinerja usaha. Pembelajaran organisasi merupakan hal penting untuk meningkatkan kinerja usaha UMKM.
 6. Keunggulan daya saing berkelanjutan meningkatkan kinerja usaha UMKM. Keunggulan daya saing berkelanjutan dapat dilakukan dengan membangun hubungan jangka panjang konsumen melalui penciptaan kepuasan konsumen agar ada manfaat pengulangan pembelian yang meningkatkan penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas, karena biaya menjadi turun dengan pelayanan pada konsumen menjadi lebih baik, lebih murah dari kondisi sebelumnya. Keunggulan daya saing berkelanjutan merupakan hal penting untuk meningkatkan kinerja usaha UMKM.
 7. Kinerja usaha UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor di Tanggulangin, Sidoarjo dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan melalui terbentuknya faktor mediasi berupa pembelajaran organisasi dan keunggulan daya saing berkelanjutan. Pembelajaran organisasi dan keunggulan daya saing berkelanjutan merupakan hal penting karena memediasi pengaruh antara kewirausahaan terhadap kinerja UMKM. Orientasi kewirausahaan dengan melalui peningkatan pembelajaran organisasi dan keunggulan daya saing berkelanjutan merupakan hal penting untuk meningkatkan kinerja usaha UMKM.
 8. Hasil studi ini memberikan kontribusi pada teori berupa kesesuaian dan dukungan terhadap teori kewirausahaan (*entrepreneurship theory*) yang dikemukakan oleh Miller (1983) dan Scarborough & Zimerrer (1993); teori organisasi (*organizational theory*) yang dikemukakan oleh Huber (1991) dan Marquardt (1996); dan teori persaingan (*competitive theory*) yang dikemukakan oleh Barney (1991) dan Porter (1998).

9. Hasil studi ini juga memberikan kontribusi pada empirik berupa kesesuaian dan dukungan hasil studi empirik yang dilakukan oleh Slater and Narver (1994), Schindehutte *et al.* (2008), Lumpkin and Dees (1996), Jay and Mort (2001), Hult and Ketchen (2001), Matsuno *et al.* (2002), Naman and Slevin (1998), Ferrera *et al.* (2007), Zhou *et al.* (2005) dan Jay and Mort (2001), Hoe (2008), Khandekar and Sharma (2006), Han *et al.* (1998), Lopez *et al.* (2005), Prieto and Revilla (2006); Sinkula dan Baker (1999) dan Rumelt (1982), yaitu adanya pengaruh orientasi kewirausahaan pembelajaran organisasi dan keunggulan daya saing berkelanjutan; pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja usaha dan keunggulan daya saing berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja usaha.

6.2 Saran

1. UMKM hendaknya terus memperkuat orientasi usahanya dengan membuat visi dan tujuan usaha yang lebih jelas dengan cara membuat perencanaan bisnis dengan jangka lebih panjang lebih jelas, tidak hanya fokus pada kegiatan operasional hari ke hari atau jangka pendek (*day to day operation oriented*). Meningkatkan pembelajaran organisasi dan keunggulan daya saing berkelanjutan dengan cara berupaya terus mencari informasi baru, terutama yang berasal dari sumber kegiatan formal.
2. Indikator inovatif merupakan indikator dengan *loading factor* tertinggi dalam membentuk kewirausahaan. UMKM hendaknya selalu mencari cara baru yang inovatif dalam produksi dan pemasaran produknya dengan melakukan eksperimen dan memanfaatkan sumberdaya langka berupa bahan baku dan teknik produksi yang sulit ditiru pesaing, meminimalkan sisa bahan baku, menghindari produk cacat, menambah model dan asesoris yang baru pada produk lama sehingga terkesan baru (*re-invention*).
3. Indikator komitmen untuk belajar merupakan indikator dengan *loading factor* tertinggi dalam membentuk pembelajaran organisasi. Oleh karena itu disarankan kepada pemilik UMKM agar dapat menjadi penggerak utama dalam proses pembelajaran organisasi. Secara operasional dapat dilakukan dengan menanamkan pengaruh dan meningkatkan kesadaran bagi dirinya maupun anggota organisasinya pentingnya proses belajar sebagai kunci keberhasilan usaha. Pimpinan mengadakan forum pertemuan rutin mingguan atau bulanan untuk mengevaluasi kegiatan.
4. Indikator sumberdaya bernilai langka merupakan indikator dengan *loading factor* tertinggi dalam membentuk daya saing berkelanjutan. Dengan demikian disarankan kepada UMKM agar mencari aset terkait produksi seperti mesin proses (mesin potong bahan dan jahit) dan bahan baku langka yang dapat menciptakan unsur pembeda (diferensiasi handal) dengan pesaing sehingga mampu menyediakan nilai lebih bagi pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat jaringan kerja dengan para suplier dengan kontrak kerja untuk kepastian pasokan alat dengan teknologi handal dan bahan baku langka tersebut.
5. Bagi Pemerintah Daerah dapat memfasilitasi dan mendampingi perkembangan usaha skala UMKM kerajinan kulit berorientasi ekspor terutama dalam pembelajaran organisasi. Pemda dapat membuka akses informasi formal. Program formal melalui penyuluhan, seminar, workshop

dan pelatihan. Pemda juga dapat forum komunikasi pengusaha dan bisnis melatih UMKM mengakuisisi informasi secara lebih modern melalui kegiatan berbasis teknologi informasi terbaru seperti pemanfaatan internet untuk informasi usaha untuk pemasaran produknya seperti pemanfaatan social network (twitter, facebook, blog dan lain lain). melakukan penguatan organisasi (*capacity building*) dengan mendakan pelatihan lainnya seperti teknik produksi, pengetahuan bahan, perencanaan bisnis dan pelatihan aspek fungsional manajemen lainnya seperti administrasi dan perencanaan keuangan bagi usaha kecil.

6. Bagi peneliti selanjutnya, studi ini dapat dijadikan acuan teori dan kajian empiris berikutnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha UMKM dengan menghubungkan dengan variabel diluar model studi ini yang juga turut menentukan keberhasilan kinerja usaha UMKM seperti faktor-faktor lain baik yang berasal dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi yang mempengaruhi kinerja seperti kondisi lingkungan, kepemimpinan, struktur organisasi, dan budaya yang belum digunakan pada studi ini dan melakukan studi dengan fokus pada skala tertentu saja seperti skala mikro, kecil atau menengah saja sehingga akan menghasilkan implikasi yang lebih spesifik dan sesuai bagi tiap skala usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R. and P.J.H. Schoemaker, 1993. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33-46.
- Anderson, V and Grahame Boocock, 2002. Small Firm and Internasionalisation : Learning to Manage and Managing to Learn, *Human Resources Management Journal*, Vol.12, Iss. 3, pp 5-24.
- Arbuckle, J.L., 1997. *AMOS Version 3.6*, Chicago, Illinois: Small Water Corporation.
- Argyris, C., 1976. Single Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.3, September, pp. 363-375.
- Baker E. William. James M. Sinkula, 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Academy of Marketing Journal*, Vol.27, No.4, pp. 411-427.
- Barney, J.B., 1986a. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, Vol.32, pp.1231-1241.
- _____, 1986b. Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol.11, pp. 656-665.
- _____, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- _____, 1999. How a Firms Capabilities Effect Boundary Decisions, *Sloan Management Review*, Vol.40, N0.3, pp. 137-145.

-
- _____. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall.
- Bernard, J. Jaworski and Ajay K. Kohli, 1993. Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol.57 (July), pp. 53-70
- Bharadwaj, G. Sundar, P.R. Varadarajan and John Fahy, 1993. Sustainable Competitive Advantage in Services Industries : A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57 (October), pp.83-100
- Chaston, I., B. Badger and Eugene Sadler-Smith, 1999. Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.5, No.4, pp.191-203.
- Covin, J.G., and Slevin, D. P. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25, pp. 217-234.
- _____. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-88.
- _____. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice Journals*, Vol. 16 (1) : pp. 7-24.
- DeGeus, A.P., 1988. Planning as Learning, *Harvard Business Review*, Vol. 66, (March-April), pp. 70-74.
- Drucker, Peter F., 1994. *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. Jakarta Gelora Aksara. Erlangga.
- Ferdinand, A., 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Edisi 2, Semarang: BP Undip.
- Ferdinand, A., 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*, Semarang, BP-UNDIP
- Fredrickson, J., 1986. The Strategic Decision Making Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 10: 696-706.
- Ghozali, Imam , 2005. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Grant, R.M., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, pp. 114-135.
- _____. 1996. Prospering in Dynamically-competitive Advantage, Organizational Capabilities as Knowledge Integration, *Organizational Science*, Vol. 7, July-August, pp. 375-387.
- Grant, R.M., 2002. *Contemporary Strategic Analysis*, 4th Ed., Oxford: Blackwell
- Hair, J.F., A. Rolp., Tatham E., Ronald L., and Black William C., 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, New York: Prentice-Hall International Inc.
- Hamel, G. and A. Heene. 1994. *Competence-based Competition*, Chichester: John Willey & Sons.

-
- Hoe, Siu Loon, 2008. Benefiting from Customer and Competitor Knowledge. *Journal of Learning Organization*, Vol. 15, No. 3, pp. 240-250.
- Huber, G.P., 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organization Science*, Vol.2 No.1, February, pp. 88-115.
- Hult G. Tomas M and David J.Ketchen JR., 2001. Does Orientation Market Matter? The Relationship Between Positional Advantage and Performance. *Strategic Mangement Journal*. Vol.22, pp. 899-906.
- Jaworski, B.J and Ajay K. Kohli, 1993. Market Orientation : Antecedents and consequences. *Journal of Marketing Science*, 52 (July) pp. 53-70.
- Jay and Mort., 2001. Learning, Innovation and Competitive Advantage in Non-for-Profit Aged Care Marketing : A Conceptual Model and Research Propositions. *International Small Business Journal*, vol. 19/3, p. 49-57.
- Khandekar, A. and A. Sharma, 2006. Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, *Education + Training*, Vol.48 No.8/9, pp. 682-293.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kotler, Philip, 1994. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Lumpkin G..T and G.regory G.. Dess, 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), pp. 135-172.
- Mahoney, J.T. and J.R. Pandian, 1992. The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.5 (June), pp. 363-380.
- Man, T. W.Y. and Chan, K.F., Lau, T., 1997. The Entrepreneurial Personality Small Business Owner Managers in Hong Kong : A Critical Incident Analysis. *Journal of Enterprising Culture* 5 (3); pp. 249-271
- Marquardt, M.J., 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Matsuno K., John T. Mentzer and Aysegul Ozsomer, 2002. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 3; pp. 18-32.
- Miles, R. E., & Snow, C. C., 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, M. Joe Giglierano, Rob Vitale, 2003. *Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance In Established And Startup Firms*, www.cob.sjsu.edu/facstaff/giglie_j/Research/Sympap2003
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I., 2005. *Managing for the long run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press

-
- Miller, D., 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, vol. 29, no. 7, pp. 770-791.
- Miller, Danny and Peter H. Friesen, 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum. *Public Administration Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-25.
- Miller, D. and Shamsie, J., 1996. The Resources-Based View of The firm in two environments: the Hollywood film studios From 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, vol. 39, No. 3, pp. 519-543.
- Miller, D., 1988. Relating Porter's Business Strategies to Environment: An Empirical Examination with American Data, *Organization Studies*, Vol.7.
- Mills, D.Q. and B. Friesen, 1992. The Learning Organization. *European Management Journal*, Vol.10 No.2 June, pp. 146-156.
- Naman, John L and Dennis P. Slevin, 1993. Entrepreneurship and The Concept of Fit : A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*. Vol. 14 No. 2, pp. 137-153
- Naver, J.C. and Slater S.F., 1990. The Effect of Market Orientation On Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (October), pp 20-25
- _____, 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 58 (January), pp. 46-55
- Philip Kotler, and Gary Armstrong, 2004. *Principles of Marketing*, Ninth Edition (Alih Bahasa Bambang Sarwiji), Prentice Hall, Inc, New Jersey
- Porter, M.E., 1998. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a New Introduction*, New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel, 1989. Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 63-76., 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, June, pp. 79-91.
- _____, 1993. Strategy as Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, Vol.71, No.2, pp. 75-84.
- Prieto, I.M. and E. Revilla, 2006. Learning Capability and Business Performance : A Non-Financial and Financial Assessment, *The Learning Organization*, Vol.13 No.2, pp. 166-185.
- Rumelt, R.P., 1974. *Strategy, Structure and Economics Performance*, Division of Research, Boston, MA: Harvard Business School.
- Scarborough, N.M. and Zimmerer, T.W., 1993. *Effective Small Business Management*, New York:Mc Millan.
- Schindehutte, M., Michael H, Morris and Akin Kocak, 2008. Understanding Market-Diving Behaviour : The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 (1), pp. 4-26.
- Schumpeter, J. A., 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass ; Harvard University Press.
-

-
- Sekaran, U., 2003. *Research Methods for Business*, New York: John Willey and Sons, Inc.
- Senge, P., 1986b. Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol.11, pp. 656-665.
- _____, 1994. Good Communication that Blocks Learning, *Harvard Business Review*, Vol.72, pp. 77-85.
- Senge, P.M. and J.D. Sterman, 1992. Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of Future. *European Journal of Operational Research*, Vol.59, No.1, pp. 137-150.
- Sinkula, J.M., 1994. Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Academy Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp. 305-318.
- Sinkula, J.M., William E. Baker., Thomas Noordeweir, 1997. A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp. 35-45.
- Slater, S.F. and Jhon C. Narver, 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing*, Vol.60, pp. 15-32.
- _____, 1995. Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3, pp. 63-74.
- Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah Industri Kecil.
- Wang, Y. and H. Lo, 2003. Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View, *Journal of Management Development*, Vol.22, No.6, pp.483-526.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 171-180.
- Zhou K.Z., Chi Kin Yim and David K. Tse, 2005. The Effect of strategic Orientations on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, Vol.69 (April), pp. 42-60
- Zimmerer, W. Thomas, Norman M. Scarborough. 1996. *Entrepreneurship and The New Venture Formation*. New Jersey : Prentice Hall - International Inc.