

**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, BUDYA ORGANISASI DAN STRATEGI  
BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**  
*The Effect of Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Business Strategy to The  
Corporate Performance*

**Hanifah**

Program Studi SI Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas  
Jl. Phh Mustofa no 31  
([hanifahoney@gmail.com](mailto:hanifahoney@gmail.com))

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan baik secara simultan maupun parsial pada UMKM di Jawa Barat. Objek dalam penelitian ini orientasi kewirausahaan, budaya organisasi, strategi bisnis dan kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat periode 2011. Tipe hubungan antar variabel berupa hubungan kausal. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. analisis verifikatif dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistik *Structural Equation Model - SEM*. Berdasarkan hasil penelitian, orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 79,94%, sementara sisanya 20,04% dipengaruhi oleh faktor lain diluar ketiga variabel independen yang diteliti. Kemudian secara parsial ketiga variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** orientasi kewirausahaan, budaya organisasi, strategi bisnis dan kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat

**ABSTRACT**

*The research objective is to determine the effect of entrepreneurial orientation, organizational culture and business strategy of the company's performance either simultaneously or partially on Small Medium Enterprises (SMEs) in West Java. The objects of study are orientation of entrepreneurship, organizational culture, business strategy and corporate performance of Small Medium Enterprises (SMEs) in West Java, in the period of 2011. Type of relationship between variables in the form of a causal relationship. This research is descriptive and verification. Verification analysis conducted to examine the hypothesis by using a statistical test Structural Equation Model - SEM. Based on the results of research, entrepreneurial orientation, organizational culture and business strategy to simultaneously affect the performance of the company amounted to 79.94%, while the remaining 20.04% influenced by other outside factors of the three independent variables observed. Then the three variables are partially significantly influence to the performance of the company.*

**Kay Words:** *Entrepreneurial orientation, organizational culture and business strategy on Small Medium Enterprises (SMEs) in West Java*

## PENDAHULUAN

Salah satu langkah strategis dalam rangka mengatasi masalah ketimpangan ekonomi dan kesenjangan sosial yang dapat dilakukan adalah dengan menumbuhkembangkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM memiliki karakteristik antara lain: bersifat padat karya, teknologi sederhana, serta mampu menyerap banyak tenaga kerja sehingga dapat mewujudkan pemerataan kesempatan berusaha dan pemerataan pendapatan. Di samping itu, perusahaan mikro-kecil-menengah merupakan sub sektor kegiatan ekonomi yang memegang peranan penting dalam memperkuat struktur ekonomi secara makro.

Menurut Kuncoro (2007), ada empat kebiasaan yang sudah membudaya yang dimiliki oleh kebanyakan UMKM di Indonesia yaitu (1) ketiadaan pembagian tugas dan delegasi yang jelas antara administrasi dan operasional. Faktanya, kebanyakan usaha kecil dikelola tanpa sistem yang jelas. Ini terjadi karena pengelola merangkap juga sebagai pemilik. Akibatnya, pengelola perusahaan juga sering memanfaatkan tenaga kerja dari keluarga dan kerabat terdekat dengan mengabaikan meritisme dan kompetensi pekerja. (2) rendahnya akses terhadap lembaga-lembaga kredit formal ke bank yang karenanya UMKM itu disebut *unbankable*. Karena alasan itu, mereka cenderung menggantungkan pembiayaan usahanya dari modal sendiri atau sumber-sumber lain nonbank; seperti keluarga, kerabat, pedagang, perantara, bahkan rentenir. (3) Sebagian besar pelaku usaha belum memiliki status badan hukum yang karenanya mereka sulit mendapatkan pengakuan dari asosiasi. Padahal, keikut-sertaan dalam asosiasi banyak memberi manfaat bagi mereka. Hal ini akan berdampak terhadap menurunnya produktifitas dan kinerja bagi UMKM sendiri.

Menurut data dari BPS (2010), Secara keseluruhan jumlah populasi unit usaha yang besar (mencapai 99%), UMKM hanya mampu menyumbang kurang dari 10% terhadap total output usaha nasional Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat ketimpangan kinerja dan produktivitas antara UMKM dengan usaha berskala besar. Penyebab lemahnya kinerja dan produktivitas UMKM diduga kuat karena lemahnya karakter kewirausahaan serta belum optimalnya peran manajerial dalam mengelola

usaha pada lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini.

Dikemukakan pula oleh Parulian (2008), bahwa perusahaan mikro dan kecil umumnya menghadapi berbagai masalah baik yang sifatnya eksternal maupun internal. Masalah eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan kecil, antara lain: (1) Iklim usaha yang belum mendukung tumbuh dan berkembangnya usaha kecil secara optimal sesuai dengan potensinya; (2) Sarana dan prasarana usaha yang berorientasi pada pengembangan usaha kecil relatif terbatas; (3) Kemampuan berwirausaha dari para pengusaha kecil masih belum didayagunakan secara optimal; dan (4) Sikap profesional sebagai seorang pengusaha belum membudaya; dan (5) Rendahnya aksesibilitas terhadap berbagai sumber daya khususnya sumber daya keuangan. Hal ini berdampak besar terhadap strategi yang ditetapkan dan kinerja perusahaan itu sendiri.

Porter (2008) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai strategi *benefit* perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam *market place* yang sama. Sementara itu, menurut Gosselin (2005), bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi kewirausahaan yang ditetapkan dengan kinerja perusahaan.

Bagi Porter (2008), keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus (*sustainable competitive advantages*). Dengan begitu, perusahaan dapat mendominasi pasar lama dan baru.

Beberapa penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi. Hasil temuan Culhane (2003) yang melakukan penelitian, menunjukkan bahwa semangat kewirausahaan secara parsial tidak menentukan kinerja perusahaan sedangkan melalui interaksi proses strategi dan perubahan kondisi ekonomi di masing-masing negara, semangat kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## **DASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Orientasi kewirausahaan sebagai senjata untuk meningkatkan daya kinerja organisasi hanya dapat tumbuh subur dalam organisasi yang memiliki budaya kerja yang adaptif. Artinya orientasi kewirausahaan akan berdampak optimal terhadap kinerja organisasi apabila didukung oleh budaya organisasi yang dinamis. Menurut Denison dan Mishra (1995) budaya organisasi merupakan bagian integral dari proses adaptasi organisasi yang akan bermanfaat sebagai determinan kinerja dan produktivitas organisasi. Dalam penelitiannya, Cadwell et. al. (1991) menemukan bahwa nilai-nilai organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku dan sikap individu dalam organisasi. Individu yang berada dalam lingkungan budaya organisasi yang baik cenderung memiliki kepuasan dan komitmen kerja yang tinggi sehingga pada akhirnya secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi melalui peningkatan produktivitas dan kualitas output.

Menurut Lumpkin dan Dess (1996) dan Wiklund dan Shepherd (2005) orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi berhubungan erat dengan proses penyusunan strategi yang akan memberikan dasar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan bisnis organisasi. Orientasi kewirausahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha (Keh et al., 2007). Sedangkan Miller dan Fneseri (1982) mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi suatu makna yang dapat diterima untuk menjelaskan kinerja usaha. Orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah input baru dan mempunyai tiga aspek kewirausahaan, yaitu berani mengambil risiko, bertindak secara proaktif dan selalu inovatif (Lumpkin dan Dess, 1996).

Berani mengambil risiko merupakan sikap wirausahawan yang melibatkan kesediaannya untuk mengikat sumber daya dan berani menghadapi tantangan dengan melakukan eksploitasi atau terlibat dalam strategi bisnis dimana kemungkinan hasilnya penuh ketidakpastian (Keh et al. 2002). Proaktif mencerminkan kesediaan wirausaha untuk mendominasi pesaing melalui suatu kombinasi dan

gerak agresif dan proaktif, seperti memperkenalkan produksi baru atau jasa di atas kompetisi dan aktivitas untuk rnengantisipasi permintaan mendatang untuk menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan. Inovatif mengacu pada suatu sikap wirausahawan untuk terlibat secara kreatif dalam proses percobaan terhadap gagasan baru yang memungkinkan menghasilkan metode produksi baru sehingga menghasilkan produk atau jasa baru, baik untuk pasar sekarang maupun ke pasar baru.

Orientasi kewirausahaan yang tinggi berhubungan erat dengan penggerak utama keuntungan sehingga seorang wirausahawan mempunyai kesempatan untuk mengambil keuntungan dan munculnya peluang-peluang tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja usaha (Wiklund, 1999). Dikemukakan oleh Covin dan Slevin (1991); Smart dan Conant (1994); Wiklund (1999), menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya menuju kinerja usaha yang lebih baik. Oleh sebab itu, perusahaan yang semakin inovatif, proaktif, dan berani untuk mengambil risiko cenderung mampu untuk berkinerja usaha yang lebih baik.

Selain orientasi kewirausahaan, yang dapat mempengaruhi gstrategRobbins (2005) memandang budaya organisasi sebagai nilai-nilai dasar dan dominan yang dianut oleh organisasi. Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dasar dalam organisasi yang diyakini kebenarannya oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai dasar inilah yang nantinya menjadi pedoman serta digunakan untuk memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

Menurut Susanto et al. (2008) budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan maupun kegagalan organisasi. Penelitian tentang budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja telah banyak dilakukan. Dari berbagai penelitian tersebut ditemukan bahwa budaya organisasi mampu membawa organisasi menuju terciptanya kinerja unggul (Kotter dan Hesskett, 1997, Pearce dan

Robinson, 2000, Susanto et. al, 2007). Kemudian *Reiman* dan *Weinner* dalam Pabudu (2008), budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian kepada seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama menjalankan strategi bersaing dan meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi. Dalam sebuah budaya yang kuat hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten, dimana karyawan baru juga mengadopsi nilai-nilai dengan cepat.

Hubungan kekuatan budaya organisasi dengan kinerja meliputi tiga gagasan yaitu: (1) penyatuan tujuan yaitu dalam sebuah perusahaan yang budayanya kuat cenderung berbaris mengikuti pimpinan; (2) budaya yang kuat akan menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; dan (3) budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur modal dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi (Djoko; 2003)

Menurut Udan Bintaro (2002), budaya organisasi yang kuat dapat memudahkan dalam menjalankan aktivitas atau strategi yang sudah ditetapkan. Artinya jika karyawan sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi, maka nilai-nilai tersebut akan menjadi kepribadian organisasi dalam menjalankan tugasnya. Nilai dan keyakinan akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja. Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh bagi organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi positif terhadap strategi perusahaan yang segera harus dilaksanakan yang akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mathews (1990) menemukan bahwa perencanaan strategis dan persepsi terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis merupakan variabel yang penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan baik untuk perusahaan kecil (*small business venture*) maupun untuk perusahaan menengah (*entrepreneurial venture*). Culhane (2003) menambahkan bahwa semangat kewirausahaan secara parsial tidak menentukan kinerja perusahaan, akan tetapi apabila telah dielaborasi melalui interaksi proses strategi maka keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh O'Regen dan Ghobadian (2004) terhadap perusahaan-perusahaan kecil dan menengah menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan yang bersifat sirkuler. Hasil studi ini lebih lanjut menyatakan bahwa merupakan hal yang mustahil untuk memisahkan strategi bisnis dan kinerja perusahaan. karakteristik strategi bisnis mempunyai hubungan yang kuat pada perusahaan kecil dan menengah.

Berdasarkan uraian keterkaitan antara variabel orientasi kewirausahaan, budaya organisasi, strategi bisnis dan kinerja perusahaan, dapat dibentuk suatu hipotesis

- H.1. Orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
- H.2. Orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

## METODE PENELITIAN

Objek dalam penelitian ini adalah Orientasi kewirausahaan, budaya organisasi, strategi bisnis dan kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat periode 2011. Tipe hubungan antar variabel berupa hubungan kausal. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. analisis verifikatif dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistik *Structural Equation Model - SEM*. Pengujian statistik dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model - SEM* karena kemampuannya untuk mengukur konstruk melalui indikator-

indikatornya serta menganalisis variabel indikator, variabel laten, dan mengeliminasi kekeliruan dalam pengukurannya guna menghasilkan hasil analisis yang lebih akurat.

Operasionalisasi variabel dalam penelitian meliputi 4 variabel yaitu orientasi kewirausahaan (X1), budaya organisasi (X2), strategi bisnis (X3) dan kinerja perusahaan (X4). Populasi dalam penelitian ini seluruh UMKM di Jawa Barat periode 2011. Dari populasi tersebut diambil sampel sebanyak 30%. Metode ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Uma Sekaran (2008), bahwa sampel dapat diambil antara 10% sampai dengan 30%. Sehingga sampel yang diambil 107 UMKM.

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan – pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu dilakukan *test of validity* dan *test of reliability*. Setiap butir pernyataan dalam kuesioner dapat diterima jika memiliki nilai koefisien reliabilitas lebih besar atau sama dengan 0,7.

Pertimbangan lain pengujian model dengan menggunakan SEM adalah : (1) penelitian ini menggunakan konsep laten yang tidak dapat diamati secara langsung (*unobservable variable*), sehingga untuk pengukuran *construct* diperlukan teknik pengukuran yang berkualitas, (2) disamping menggunakan variabel-variabel laten, penelitian ini bersifat prediksi yang melibatkan struktur hubungan dari dua variabel. Adapun standar penilaian koefisien validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 1. Kemudian berdasarkan hipotesis konseptual yang diajukan, maka hipotesis konseptual tersebut diuraikan pada gambar 1.

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sebelum data hasil kuesioner penelitian dianalisis lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur penelitian untuk membuktikan apakah alat ukur yang digunakan memiliki kesahihan (*validity*) dan keandalan (*reliability*) untuk mengukur apa yang seharusnya menjadi fungsi ukurnya, yaitu untuk menguji apakah kuesioner telah mengukur secara

cermat dan tepat apa yang ingin diukur pada penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengolahan menunjukkan bahwa setiap indikator telah memenuhi syarat validitas, karena semua indikator berada di atas nilai 0,30. Selain valid, alat ukur juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas, suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak berbeda jauh). Hasil pengolahan menggunakan metode *split-half* diperoleh hasil uji reliabilitas (Tabel 3)

Penggunaan metode estimasi *maximum likelihood* dalam *structural equation modeling* mengharuskan data berdistribusi normal multivariat. Untuk itu terlebih dahulu dilakukan uji normalitas data menggunakan uji *Chi-square* (sesuai dengan aplikasi yang terdapat pada program LISREL 8.7) dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.

Untuk uji kecocokan model dalam *structural equation modelling* dapat dilihat berdasarkan beberapa kriteria pengujian kecocokan model seperti disajikan pada tabel 5.

Pada uji kecocokan model (*goodness of fit*) menyimpulkan bahwa model dapat diterima, artinya model yang diperoleh dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan. Menggunakan metode estimasi *robust maximum likelihood* diperoleh diagram jalur full model orientasi kewirausahaan, budaya organisasi strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan seperti terlihat pada gambar 2.

Selanjutnya dilakukan pengujian melalui pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing masing indikator variabel laten diuraikan pada tabel 6. Model struktural adalah model yang menghubungkan variabel laten *exogenous* dengan variabel laten *endogenous* atau hubungan variabel *endogenous* dengan variabel *endogenous* lainnya. Rangkuman nilai-nilai yang digunakan dalam model struktural dapat dilihat pada tabel 7.

Berdasarkan pengujian hasil hipotesis model struktural pengaruh orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, maka diperoleh persamaan struktural seperti tertera pada Tabel 8.

Secara bersama-sama ketiga variabel independen (orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis) memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 79,94% terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat. Sementara sisanya sebesar 20,04% merupakan pengaruh faktor-faktor lain diluar ketiga variabel independen yang diteliti. Melalui nilai-nilai koefisien yang terdapat pada tabel 9 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel bebas (orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis) terhadap kinerja perusahaan.

Diantara ketiga variabel bebas, strategi bisnis memberikan kontribusi yang paling besar terhadap kinerja perusahaan, sebaliknya variabel budaya organisasi memberikan kontribusi yang paling kecil terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat. Setelah koefisien jalur dihitung, selanjutnya untuk membuktikan apakah orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan maka dilakukan pengujian hipotesis.

Keberpengaruhannya secara bersama-sama orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat, dapat diartikan jika orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis dilakukan secara bersama-sama dalam suatu organisasi maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam UMKM tersebut. Dapat dikatakan pula jika dalam UMKM terdapat keterpaduan antara adanya otonomi yang efektif, pekerja yang inofatif, berani mengambil resiko serta pro aktif dan tinggi dalam agresifitas bersaing maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kemudian hal tersebut ditunjang dengan adanya budaya organisasi yang kuat yaitu adanya kesamaan dan kesepahaman yang sama dalam melaksanakan budaya niscaya akan meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri, dan hal ini tentunya tidak terlepas dengan harus adanya strategi bisnis yang merupakan pendekatan utama untuk mengungguli pesaing dalam suatu bisnis.

Setelah dilakukan pengujian secara bersama-sama dilanjutkan dengan pengujian secara parsial. Berdasarkan hasil pengujian parsial dari masing-masing variabel terhadap kinerja

perusahaan, pertama pengaruh orientasi kewirausahaan secara parsial terhadap kinerja perusahaan (Tabel 10).

Berdasarkan hasil pengujian orientasi kewirausahaan (2,0662) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,96). Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibanding  $t_{kritis}$ , maka dengan tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian dengan tingkat kepercayaan 95% disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat.

Secara langsung orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi sebesar 4,06% terhadap kinerja perusahaan dan secara tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 2,46% dan melalui strategi bisnis sebesar 8,58 persen. Jadi secara total kontribusi (pengaruh) orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat sebesar 15,10 persen.

Keberpengaruhannya ini mengandung makna jika dalam UMKM terdapat suatu sikap, kiat, seni dan tindakan nyata tepat dan unggul dalam mengembangkan usahanya, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan atau UMKM itu sendiri, sebaliknya jika tidak terdapat hal itu, maka akan sulit untuk mengembangkan UMKM sesuai dengan yang diharapkan, dalam hal ini adalah kinerja perusahaan tidak akan meningkat.

Kedua, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan secara parsial dapat dilihat pada tabel 11. Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi (2,2755) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,96). Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibanding  $t_{kritis}$ , maka dengan tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian dengan tingkat kepercayaan 95% disimpulkan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada koperasi jasa keuangan syariah di Provinsi Jawa Barat.

Secara langsung budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 3,85% terhadap kinerja perusahaan, dan secara tidak langsung melalui orientasi kewirausahaan sebesar 2,46 persen dan melalui strategi bisnis sebesar 7,67

persen. Jadi secara total kontribusi (pengaruh) budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat sebesar 13,98 persen.

Keberpengaruhannya ini mengandung makna, jika semua manajemen pengelola (semua karyawan dan pemilik) meyakini secara bersama-sama akan budaya yang telah ditentukan kemudian budaya tersebut dikembangkan secara berkesinambungan dan berfungsi sebagai sistem perekat dalam berperilaku di perusahaan, maka akan mendorong terhadap peningkatan pencapaian kinerja perusahaan.

Ketiga, pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat pada tabel 12. Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  variabel strategi bisnis (5,6826) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,96). Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibanding  $t_{kritis}$ , maka dengan tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian dengan tingkat kepercayaan 95% disimpulkan bahwa strategi bisnis secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat. Strategi bisnis memberikan kontribusi sebesar 34,62% terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Jawa Barat.

Keberpengaruhannya ini mengandung makna, jika dalam UMKM pandai-pandai menggali dan mengungguli para pesaing dalam suatu bisnis maka niscaya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sebaliknya jika UMKM sering berdiam diri dan tanpa menjemput bola, menyaingi para pesaingnya, maka akan menurunkan kinerja perusahaan tersebut, dalam hal ini UMKM

## SIMPULAN

1. Orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 79,94%, sementara sisanya sebesar 20,04% merupakan pengaruh faktor-faktor lain diluar ketiga variabel independen yang diteliti. Pengaruh paling besar adalah strategi bisnis dan paling kecil adalah budaya organisasi dibanding variable lainnya. Hal ini mengandung makna jika secara bersama-sama orientasi kewirausahaan dilaksanakan secara efektif, budaya organisasi yang ada dibentuk dengan sangat kuat dan strategi bisnis benar-benar

diperhatikan dan dijalankan, maka secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dapat diartikan, secara terpisah jika dalam UMKM orientasi kewirausahaan diperhatikan maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dan jika budaya organisasi kuat secara terpisah masih dapat meningkatkan kinerja perusahaan, begitu pula strategi bisnis dikelola dan dikerjakan dengan efektif maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan

## KETERBATASAN PENELITIAN

1. Variabel yang diteliti, yang mempengaruhi terhadap kinerja perusahaan dibatasi hanya variable orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis.
2. Unit analisis diteliti dibatasi hanya UMKM yang ada di Jawa Barat saja.

## SARAN

1. Dilihat dari ketiga variable yang diteliti, ternyata strategi bisnis memiliki pengaruh yang relative sangat besar dibanding dengan variable lainnya, sehingga harus lebih diperhatikan, misalnya dalam desain barang selalu berinovasi mengikuti perkembangan jaman, pengendalian biaya, tingkat keunikan merek dan produk. lebih diutamakan, pengawasan tenaga kerja dan tenaga ahli yg professional harus lebih diperhatikan. Budaya organisasi merupakan suatu hal yang berpengaruh kecil, namun tetap harus ditingkatkan menjadi lebih kuat lagi. Misalnya harus lebih berani mengambil resiko, kerjasama tim harus lebih kuat, dan lebih berorientasi pada hasil dll. Begitu juga dalam orientasi kewirausahaan, walaupun relative kecil pengaruhnya, disarankan untuk memberikan kebebasan dan lebih agresif dalam bersaing.
2. Secara parsial ketiga variable yang diteliti berpengaruh. Dengan demikian disarankan secara terpisahpun orientasi kewirausahaan, harus diperhatikan, budaya organisasi lebih

dikuatkan dalam UKM tersebut dan strategi bisnis lebih diutamakan.

#### PENELITI SELANJUTNYA

1. Karena masih banyak Faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan, maka diharapkan ada peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut, misalnya factor tatakelola UMKM, Pengawasan dll.
2. Penelitian dilakukan hanya di Jawa Barat, yang relative besar keberadaannya, sehingga diharapkan ada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti selain di Jawa Barat yang kondisi dan budaya yang berbeda.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adams, John and Raymond Frank. 2008. *Did Yunus Deserve The Nobel Peace Prize : Microfinance or Macfarce ?*. Journal of Economic Issues; Jun 2008; 42, 2; ABI/INFORM Global pg. 435.
- Biro Pusat Statistik. 2010. *Statistical Yearbook of Indonesia 2010*. Jakarta: BPS.
- Cameron, Kim S., dan Robert E. Quinn .2006. *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. Revised Edition. USA: Jossey-bass
- Carton, Robert B., and Charles W. Hofer, 2006. *Measuring Organizational Performance*. USA- Massachussts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cooper, D. R., and Schindler, P. S. 2006. *Business Research Methods*, 7<sup>th</sup> Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Culhane, Jann Marie Hal JVorsen, 2003. *The Entrpreneurial Orientation Performance Linkage in High Technology Firm : An International Comparative Study*, ProQuest Information and Learning Company, 300 North Zeeb Road, United State.
- Dessler, Gary 2007. *Human Resources Management*, 10<sup>th</sup> edition, Prentice Hall.
- Ernawan, Erni. R., 2011. *Budaya Organisasi: Dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Gosselin Maurice, (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firm, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No.5/6.pp.419-437
- Greenberg, J dan R.A. Baron. 2004. *Behavior in Organization*. 4<sup>th</sup> edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Management*, 7<sup>th</sup> Edition. Boston: Houghton Mifflin.
- Horngren, Charles T., George Foster, Srikant M. Datar, 2006, *Cost accounting: a managerial emphasis*, 11<sup>th</sup> edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Ireland, Duane. R., Robert E. Hoskisson, and Michael A. Hitt, 2011. *The Management of Strategy: Concepts and Cases*. 9<sup>th</sup> Edition. Australia: South-Western.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business*. Januari-Februari 1996 p: 75-85.
- Kotler, Philip and Kevon Lene Keller, 2009, “*Holistik Marketing: A Board intergrated perspective to marketing management*” in Sheth, N. J and Sisodia, R.S (eds) *Does Marketing Need Reform ? Fresh Perspektives on the Future*. Armonk, New York. M.E Sharpe, Inc, pp.300-305.
- Kuncoro, Mudrajad. 2007. *Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030?*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Luthans, Fred, 2006. *Organizational Behavior* 10<sup>th</sup> Edition, New York, McGraw-Hill International Editions.
- Matthews, Charles H, (1990). *Small Firm Strategic Planning: Strategy, Environment and Performance*, University Microfilm International, A Bell & Howell Information Company.
- Mcleod, Raymond and Schell, Geogre. 2008. *Management Information System*, 10<sup>th</sup> . Prentice Hall.
- Movondo,. Felix T., (1999). Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance, *Journal of Stratgeic Management* 7 , p. 237-250.
- Regan, Nicholas, Ghobadian, Abby, (2004). Leadership and stratgey; Making it Happen, *Journal of General Management*, Vol. 9 No. 3 Spring.

- Robbins, Stephen P, and Timoty A. Judge., 2009. Century alih bahasa: Julianto Agung Saputro,dkk). *Organizational Behavior*, 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Samuelson, Paul Anthony, Nordhaus, William D. 2003. *Economics*. McGrawhill.
- Sekaran, Uma. 2008. *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. USA: John Willey and Sons, Inc.
- Shahinpoor, Nasrin. 2009 *The Link Between Islamic Banking and Microfinancing*. International Journal of Social Economics, Vol. 36 No. 10, 2009, pp. 996-1007. Department of Economics, Hanover College, Hanover, Indiana, USA. Emerald Group Publishing Limited.
- Timmons, Jeffry A., and Stephen Spinelli, 2008. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup>*
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi. Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka anjang*. Edisi 1, Cetakan 1. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yan, Jun., (2001). *Contribution of Leadership, Attitudes and Behaviors to Collective Entrepreneurship: An Empirical Study of U.S. Small Family Businesses*, University Microfilm International, A Bell & Howell Information Company.
- Zimmerer, Thomas W., AND Norman M. Scarborough, (2005). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 4<sup>th</sup> edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

## LAMPIRAN

**Tabel I**  
**Standar Penilaian Koefisien Validitas dan Reliabilitas**

Criteria	Reliability	Validity
<i>Good</i>	0,80	0,50
<i>Acceptable</i>	0,70	0,30
<i>Marginal</i>	0,60	0,20
<i>Poor</i>	0,50	0,10

Sumber: Barker et al, 2002; 70

**Tabel 2**  
**Lambang untuk Variabel Manifes dan Variabel Laten Yang Diteliti**

Variabel Manifes	Variabel Laten	Lambang
Otonomi ( $X_{1,1}$ )	Orientasi kewirausahaan	OK
Keinovatifan ( $X_{1,2}$ )		
Pengambilan risiko ( $X_{1,3}$ )		
Keproaktifan ( $X_{1,4}$ )		
Agresifitas bersaing ( $X_{1,5}$ )		
Innovation and risk taking ( $X_{2,1}$ )	Budaya organisasi	BO
Attention to detail ( $X_{2,2}$ )		
Outcome orientation ( $X_{2,3}$ )		
People orientation ( $X_{2,4}$ )		
Team orientation ( $X_{2,5}$ )		
Aggressiveness ( $X_{2,6}$ )		
Stability ( $X_{2,7}$ )		
Keunggulan Biaya ( $Y_1$ )	Strategi bisnis	SB
Diferensiasi ( $Y_2$ )		
Focus ( $Y_3$ )		
Perspektif Keuangan ( $Z_1$ )	Kinerja perusahaan	KO
Perspektif Organisasi ( $Z_2$ )		
Perspektif Keanggotaan ( $Z_3$ )		
Perspektif Kemitraan ( $Z_4$ )		
Perspektif Pemasaran/Pelayanan ( $Z_5$ )		

(1) **Sumber** : (Miller dan Friesen, 1982; Culhan, 2003; Zimmerer dan Scarborough, 2005; Timmons dan Spinelli, 2008). *Stephen Robbin* ; 2006). (Porter, 1998; Anthony dan Govindarajan, 2003) (Schermerhorn et. al., 1991; Bowin and Harvey, 1996; Bernardin and Russel, 1993; Kaplan dan Norton, 1996

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian**

Kuesioner	Koefisien Reliabilitas	Nilai kritis	Keterangan
Orientasi kewirausahaan	0,918	0,70	reliabel
Budaya organisasi	0,881	0,70	reliabel
Strategi bisnis	0,922	0,70	reliabel
Kinerja perusahaan	0,962	0,70	reliabel

Sumber : Sekaran Uma (2008)

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Normalitas Multivariat**

Test of Multivariate Normality for Continuous Variables						
Skewness			Kurtosis			Skewness and
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square P-Value
97.942	3.580	0.000	448.843	2.597	0.009	19.562
0.000						

Sumber : data yang diolah (2011)

**Tabel 5**  
**Hasil Uji kecocokan Model**

Ukuran Goodness of Fit	Nilai Hasil Estimasi
Chi-Square	215,71 (p-value = 0,004)
RMSEA	0,055*
GFI	0,830
AGFI	0,782
NFI	0,958*
CFI	0,990*
IFI	0,990*
RFI	0,952*
PNFI	0,827
PGFI	0,648

Sumber : data yang diolah 2011 \*memenuhi kriteria model yang baik

Tabel 6  
*Construct Reliability dan Variance Extracted Masing-Masing Variabel Laten*

Variabel Manifes	Bobot Faktor			
	OK	BO	SB	KO
X <sub>1.1</sub>	0,6938			
X <sub>1.2</sub>	0,8171			
X <sub>1.3</sub>	0,8209			
X <sub>1.4</sub>	0,7553			
X <sub>1.5</sub>	0,8362			
X <sub>2.1</sub>		0,6979		
X <sub>2.2</sub>		0,7675		
X <sub>2.3</sub>		0,7381		
X <sub>2.4</sub>		0,8348		
X <sub>2.5</sub>		0,7286		
X <sub>2.6</sub>		0,7242		
X <sub>2.7</sub>		0,7095		
Y <sub>1</sub>			0,8370	
Y <sub>2</sub>			0,7843	
Y <sub>3</sub>			0,8879	

Variabel Manifes	Bobot Faktor			
	OK	BO	SB	KO
Y <sub>1</sub>				0,8463
Y <sub>2</sub>				0,8790
Y <sub>3</sub>				0,8543
Y <sub>4</sub>				0,8866
Y <sub>5</sub>				0,8296
$\sum \lambda$	3,9233	5,2006	2,5092	4,2958
$\sum \lambda^2$	3,0926	3,8765	2,1041	3,6930
$\sum \delta$	1,9074	3,1235	0,8959	1,3070
<i>Construct Reliability</i>	<b>0,8897</b>	<b>0,8965</b>	<b>0,8754</b>	<b>0,9339</b>
<i>Variance Extracted</i>	<b>0,6185</b>	<b>0,5538</b>	<b>0,7014</b>	<b>0,7386</b>

Sumber : data yang diolah (2011)

**Tabel 7**  
**Rangkuman Hasil Uji Statistik**

Sub Struktur	Jalur	Koefisien	t <sub>hitung</sub> *	R-Square
Orientasi kewirausahaan, budaya organisasi dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan	<b>OK → KO</b>	0,2016	2,0662	0,7994
	<b>BO → KO</b>	0,1963	2,2755	
	<b>SB → KO</b>	0,5884	5,6826	

Sumber : data yang diolah (2011) \*t<sub>kritis</sub> = 1,96

**Tabel 8**

Endogenous Constructs	Exogenous Constructs			R-square
	OK	BO	SB	
KO	0,2016 (2,0662)	0,1963 (2,2755)	0,5884 (5,6826)	0,7994

Sumber : data yang diolah (2011)

**Tabel 9**  
**Besar Pengaruh Orientasi kewirausahaan (OK), Budaya organisasi (BO) dan Strategi bisnis (SB) Terhadap Kinerja Perusahaan (KO).**

Variabel Eksogen	Koefisien Jalur	Besarnya Pengaruh			Total	
		Langsung	Melalui OK	Melalui BO		Melalui SB
<b>OK</b>	0,2016	4,06%		2,46%	8,58%	15,10%
<b>BO</b>	0,1963	3,85%	2,46%		7,67%	13,98%
<b>SB</b>	0,5884	34,62%				34,62%

Sumber : data yang diolah (2011)

**Tabel 10**  
**Hasil pengujian pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap Kinerja perusahaan**

Koef. Jalur	$t_{hitung}$	$t_{kritis}$	Ho	Ha
0,2016	2,0662	1,96	Ditolak	Diterima

Sumber : data yang diolah (2011)

**Tabel 11**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan**

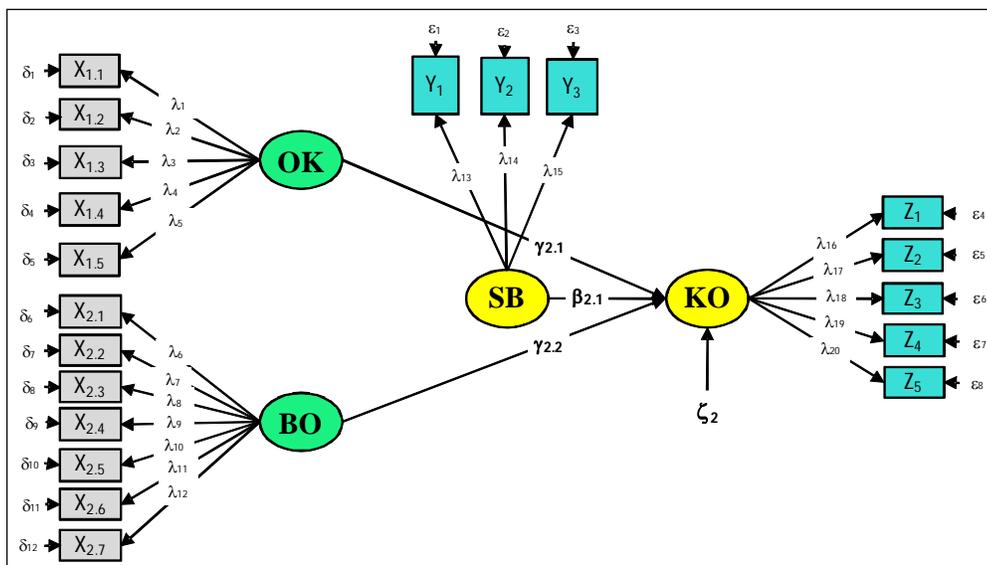
Koef. Jalur	$t_{hitung}$	$t_{kritis}$	Ho	Ha
0,1963	2,2755	1,96	Ditolak	Diterima

Sumber : data yang diolah (2011)

**Tabel 12**  
**Hasil pengujian pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan**

Koef. Jalur	$t_{hitung}$	$t_{kritis}$	Ho	Ha
0,5884	5,6826	1,96	Ditolak	Diterima

Sumber : data yang diolah (2011)



**Gambar 1**  
**Diagram Jalur full Model Orientasi Kewirausahaan, Budaya Organisasi Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan**