



Meningkatkan Daya Saing dan Kinerja

UMKM

Tinjauan dari perspektif Karakter, Pembelajaran
dan Kompetensi Wirausahawan

Dr. Subagyo, M.M.

**Meningkatkan Daya Saing
dan Kinerja UMKM**

Tinjauan dari perspektif Karakter,
Pembelajaran dan Kompetensi
Wirausahawan

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Meningkatkan Daya Saing dan Kinerja UMKM

Tinjauan dari perspektif Karakter, Pembelajaran
dan Kompetensi Wirausahawan

Dr. Subagyo, M.M.

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

Meningkatkan Daya Saing dan Kinerja UMKM
Tinjauan dari perspektif Karakter, Pembelajaran dan
Kompetensi Wirausahawan

Dr. Subagyo, M.M.

Desain Cover :
Karisma Tanan

Tata Letak :
Mega Restiana Zendrato

Proofreader :
Rintho Rante Rerung

Ukuran :
x, 186 hlm, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN :
978-623-6882-53-5

Terbitan:
Desember 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab penerbit

Copyright © 2020 by Media Sains Indonesia
All Right Reserved

*Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang keras menerjemahkan,
memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.*

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas cinta kasih, rachmat dan kehendakNya buku tentang daya saing dan kinerja UMKM ditinjau dari perspektif karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan ini dapat terselesaikan. Buku ini ditulis untuk mencapai beberapa tujuan. Tujuan pertama adalah buku ini dapat digunakan sebagai referensi bagi mahasiswa yang ingin memahami tentang konsep daya saing dan kinerja UMKM. Tujuan kedua adalah memberikan referensi bagi palaku UMKM akan pentingnya membangun karakter, meningkatkan pembelajaran dan kompetensi wirasuahawan dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja usahanya.

Dalam pencapaian tujuan tersebut penulis memadukan teori kewirausahaan dan penelitian terdahulu yang bersumber dari berbagai buku referensi dan artikel dalam jurnal. Studi kasus yang terjadi pada pelaku UMKM melengkapi konsep-konsep teori yang disajikan, sehingga memberi gambaran nyata bahwa perspektif karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan itu signifikan mempengaruhi daya saing dan kinerja UMKM.

Kepada Penerbit Media Sains Indonesia saya mengucapkan terima kasih, karena melalui ketekunan dalam proses editing akhirnya buku ini dapat diterbitkan.

Pada akhirnya saya sangat mengharapkan masukan, kritik dan saran dari segenap pembaca, baik para mahasiswa, rekan-rekan dosen, pelaku UMKM maupun para pembaca lainnya untuk menyempurnakan buku ini di kemudia hari. Semoga buku ini bermanfaat bagi pengembangan UMKM di Indonesia.

Kediri, November 2020

Subagyo

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 Pendahuluan	1
Pertumbuhan UMKM di Indonesia	1
Kontribusi UMKM terhadap PDB	2
Daya Serap UMKM terhadap Tenaga Kerja	3
Program Mengembangkan UMKM	5
Pemberdayaan UMKM di Daerah	6
Pilar-Pilar Kinerja UMKM	8
BAB 2 UMKM dan Kewirausahaan	13
Pengertian UMKM	13
Kriteria UMKM	14
Kewirausahaan (<i>entrepreneur</i>)	14
BAB 3 Kinerja Perusahaan	19
Definisi Kinerja	19
Indikator Kinerja Perusahaan	21
BAB 4 Keunggulan Bersaing	25
Definisi Keunggulan Bersaing	25
Kriteria Diferensiasi	27
Karakter dan Strategi Unggul Kompetitif	28
Kinerja dan Keunggulan Bersaing	30
Indikator dan Ladansan Unggul Bersaing	31
BAB 5 Karakter Wirausahawan	33
Tipikal Wirausahawan	35
Karakter-Karakter Wirausahawan Berhasil	36

Berbagai Sifat Wirausahawan.....	37
Indikator Pembentuk Karakter Wirausahawan.....	41
BAB 6 Pembelajaran Wirausahawan	43
Definisi Pembelajaran.....	43
Pentingnya Pendidikan Kewirausahaan	44
Dimensi dan Tipe Pembelajaran	45
Metode Pembelajaran Wirausahawan	46
BAB 7 Kompetensi Wirausahawan	53
Definisi Kompetensi	53
Kompetensi Wirausahawan	56
BAB 8 Faktor Penentu Kinerja UMKM	63
Faktor Karakter Wirausahawan.....	63
Faktor Pembelajaran Wirausahawan	64
Faktor Kompetensi Wirausahawan	65
Faktor Unggul Bersaing.....	66
BAB 9 Pesiapan Kajian Kasus	69
Gambaran Umum UMKM di Daerah	69
Sumber Data.....	72
Uji Validitas dan Reabilitas.....	76
BAB 10 Analisis Kajian Kasus	83
Analisis Deskriptif.....	83
A. Karakter Wirausahawan (X1)	84
B. Pembelajaran Wirausahawan (X2)	97
C. Kompetensi Wirausahawan (X3)	105
D. Keunggulan Bersaing (Y1)	115
E. Kinerja (Y2).....	122
Analisis SEM.....	130

A. Confirmatory Factor Analysis	130
Goodness Of Fit Index	131
Goodness Of Fit Index	134
B. Uji Asumsi	147
C. <i>Structural Model</i>	154
D. Pengujian Hipotesis	155
BAB 11 Kontribusi Indikator Terhadap Variabel.....	163
Kontribusi Indikator Swa Kendali, Daya Inovasi, Mudah Bergaul dan Keberanian Mengambil Risiko terhadap Karakter Wirausahawan	163
Kontribusi Indikator Pendidikan dan Pelatihan, Mentoring dan Pengalaman terhadap Pembelajaran Wirausahawan	165
Kontribusi Indikator Kompetensi Strategik, Peluang Usaha, Organisasi dan Sosial terhadap Kompetensi Wirausahawan.	167
Kontribusi Indikator Keunggulan Biaya, Diferensiasi dan Fokus terhadap Keunggulan Bersaing	168
Kontribusi Indikator Pertumbuhan Penjualan, Laba, Aktiva dan Tenaga Kerja terhadap Kinerja UMKM	170
BAB 12 Pengaruh Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan	173
Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM	173
A. Pengaruh Karakter Wirausahawan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM	173
B. Pengaruh Pembelajaran Wirausahawan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM...	174

C. Pengaruh Kompetensi Wirausahawan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM....	176
Pengaruh Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan terhadap Kinerja UMKM	178
A. Pengaruh Karakter Wirausahawan terhadap Kinerja UMKM	178
B. Pengaruh Pembelajaran Wirausahawan terhadap Kinerja UMKM	180
C. Kompetensi Wirausahawan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja UMKM	181
Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKM	182
Pengaruh Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan terhadap Kinerja UMKM di Kota Kediri melalui Keunggulan Bersaing.....	184
DAFTAR PUSTAKA.....	187

BAB 1

Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dan strategis dalam perekonomian nasional, hal ini terbukti antara lain: (1) UMKM merupakan pemain utama kegiatan ekonomi Indonesia, (2) memberi kontribusi yang cukup besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDP) Indonesia, (3) memberi kontribusi terhadap peningkatan ekspor non migas, dan (4) memberi kontribusi terbesar dalam penyerapan tenaga kerja. Di samping memiliki peran penting dalam perekonomian, UMKM juga terbukti tangguh saat terjadi krisis ekonomi 1998, karena hanya sektor UMKM yang bertahan dari kolapnya ekonomi, sementara sektor yang lebih besar justru tumbang oleh krisis.

Pertumbuhan UMKM di Indonesia

Secara kuantitas perkembangan jumlah unit usaha di Indonesia mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2017 terdapat sebanyak 62.928.077 unit usaha dan tahun 2018 meningkat menjadi 64.199.606 unit usaha. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan jumlah unit usaha sebanyak 1.383.209 unit (2,02%). Jika dirinci

menurut skala usaha, perkembangan jumlah UMKM dan Usaha Besar tahun 2017 dan 2018 disajikan pada tabel 1.

Tabel 1
Jumlah Unit Usaha Menurut Skala Usaha di Indonesia
Tahun 2017-2018

No	Skala Usaha	Jumlah (Unit)				Perkembangan	
		Tahun 2017	%	Tahun 2018	%	Jumlah	(%)
1	Usaha Mikro	62.106.900	98,70	63.350.222	98,68	1.243.322	2,00
2	Usaha Kecil	757.090	1,20	783.132	1,22	26.043	3,44
3	Usaha Menengah	58.627	0,09	60.702	0,09	2.075	3,54
4	Usaha Besar	5.469	0,01	5.550	0,01	90	1,64
JUMLAH		62.928.077	100	64.199.606	100	1.383.209	2,02

Sumber: Kementerian Negara Koperasi dan UMKM

Tabel 1 menunjukkan bahwa baik pada tahun 2017 maupun 2018, sebanyak 99,99% dari total unit usaha di Indonesia adalah UMKM, dan hanya 0,01% saja merupakan usaha beskala besar. Jika dicermati lagi, usaha mikro merupakan skala usaha yang memiliki jumlah paling besar dibandingkan dengan usaha lain terhadap total usaha. Tahun 2017 usaha mikro mendominasi 98,70% dari jumlah usaha, sedangkan tahun 2018 jumlah usaha mikro turun menjadi 98,68% dari keseluruhan usaha. Penurunan ini dikarenakan adanya kenaikan jumlah usaha kecil dari tahun 2017 sebesar 1,20% menjadi 1,22% di tahun 2018.

Kontribusi UMKM terhadap PDB

Jika ditinjau dari kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), tahun 2017 UMKM mampu menyumbang 60,93% dari total PDB atas dasar harga yang berlaku,

sedangkan tahun 2018 naik menjadi 61,07%. Perkembangan nilai PDB UMKM menurut skala usaha disajikan pada tabel 2.

Tabel 2

Perkembangan Nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Usaha di Indonesia Menurut Skala Usaha Tahun 2017-2018 Atas Dasar Harga yang Berlaku

No	Skala Usaha	Jumlah (Rp Milyar)				Perkembangan	
		Tahun 2017	%	Tahun 2018	%	Jumlah	(%)
1	Usaha Mikro	4.827.398,9	37,59	5.303.075,7	37,77	475.676,8	9,85
2	Usaha Kecil	1.234.334,1	9,62	1.347.204,3	9,60	112.770,2	9,14
3	Usaha Menengah	1.758.549,6	13,69	1.923.715,4	13,70	165.165,7	9,39
4	Usaha Besar	5.020.576,4	39,10	5.464.703,2	38,93	444.126,8	8,85
JUMLAH		12.840.859,0	100	2.377.110,0	100	1.197.739,6	9,33

Sumber: Kementerian Negara Koperasi dan UMKM

Berdasarkan tabel 2, secara kuantitas UMKM mampu memberi kontribusi yang besar terhadap PDB, namun jika ditinjau dari sumbangan per unit UMKM terhadap PDB sangatlah kecil jika dibandingkan dengan usaha besar. Pada tahun 2017 jumlah usaha besar hanya 0,01% dari total unit usaha, tetapi mampu memberi sumbangan terhadap PDB sebesar 39,10%, sedangkan tahun 2018 dengan jumlah usaha yang sama, yaitu 0,01% dari total unit usaha, mampu menyumbang PDB sebesar 38,93% dari PDB nasional.

Daya Serap UMKM terhadap Tenaga Kerja

Selain memberi kontribusi yang besar terhadap PDB nasional, UMKM merupakan unit usaha yang mampu menyerap tenaga kerja yang sangat besar. Pada tahun

2017, UMKM mampu menyerap lapangan kerja sebanyak 116.431.242 orang (96,82%), sedangkan tahun 2018 jumlah tenaga kerja yang bisa diserap oleh UMKM mencapai 116.978.631 orang (97,00%) dari jumlah tenaga kerja di Indonesia. Data perkembangan jumlah penyerapan tenaga kerja menurut skala usaha disajikan pada tabel 3.

Tabel 3
Perkembangan Jumlah Penyerapan Tenaga Kerja Menurut Skala Usaha Tahun 2017-2018

No	Skala Usaha	Jumlah (orang)				Perkembangan	
		Tahun 2010	%	Tahun 2011	%	Jumlah	(%)
1	Usaha Mikro	105.509.631	87,73	107.376.540	89,04	1.866.909	1,77
2	Usaha Kecil	6.546.742	5,44	5.831.256	4,84	-715.486	-10,93
3	Usaha Menengah	4.374.851	3,64	3.770.835	3,13	-604.016	-13,81
4	Usaha Besar	3.828.953	3,18	3.619.507	3,00	-209.446	-5,47
JUMLAH		120.260.177	100	120.598.138	100	337.961	0,28

Sumber: Kementerian Negara Koperasi dan UMKM (www.dinkop.go.id)

Tabel 3 menunjukkan bahwa skala usaha mikro dominan dalam memberikan kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja. Tahun 2017 usaha mikro mampu menyerap tenaga kerja 116.431.224 orang, dan tahun 2018 meningkat menjadi 116.978.631 orang. Sementara usaha besar pada tahun 2017 mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 3.828.953 orang dan tahun 2018 turun menjadi 3.619.507 orang.

Program Mengembangkan UMKM

Melihat besarnya peranan UMKM terhadap pembangunan perekonomian nasional, pemerintah membuat kebijakan penting dalam upaya menumbuhkan dan mengembangkan UMKM agar menjadi usaha yang tangguh dan mandiri, yaitu dengan diterbitkannya UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM. Melalui UU tersebut pemerintah berusaha memajukan UMKM melalui:

1. Program penciptaan iklim usaha yang kondusif.

Program penciptaan iklim usaha yang kondusif bertujuan untuk membuka kesempatan berusaha seluas-luasnya, seperti menjamin kepastian usaha dengan memperhatikan kaidah efisiensi ekonomi sebagai prasyarat untuk berkembangnya UMKM.

2. Program peningkatan akses produktif

Program peningkatan akses produktif bertujuan untuk meningkatkan kemampuan UMKM dalam memanfaatkan kesempatan yang terbuka dan potensi sumber daya, terutama sumber daya lokal yang tersedia.

3. Program pengembangan kewirausahaan dan pelaku UMKM berkeunggulan kompetitif.

Program pengembangan kewirausahaan dan pelaku UMKM berkeunggulan kompetitif bertujuan untuk mengembangkan perilaku kewirausahaan serta meningkatkan daya saing dan kinerja UMKM.

Pemberdayaan UMKM di Daerah

Undang-undang No. 8 tahun 2008 diimplementasi oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur dengan mengeluarkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 6 Tahun 2011 tentang pemberdayaan UMKM, sedangkan di tingkat Kota Kediri, Pemerintah Kota Kediri telah mengeluarkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 4 tahun 2009 tentang pemberdayaan Koperasi dan UMKM. Tujuan pemberdayaann UMKM di Kota Kediri mengacu pada Perda No. 4 Tahun 2009 adalah:

- a. Meningkatkan partisipasi masyarakat dan dunia usaha untuk menumbuhkan koperasi dan UMKM.
- b. Meningkatkan produktivitas dan pangsa pasar koperasi dan UMKM.
- c. Meningkatkan akses terhadap sumberdaya produktif.
- d. Meningkatkan peran serta koperasi dan UMKM sebagai pelaku ekonomi yang tangguh, profesional dan mandiri sebagai basis pengembangan ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada mekanisme pasar yang berkeadilan, berbasis pada sumberdaya alam serta sumberdaya manusia yang produktif, mandiri, maju, memiliki keunggulan bersaing dan berwawasan lingkungan.

Pemberdayaan UMKM sebagaimana dimaksud dalam Perda Kota Kediri No. 4 tahun 2009 dilakukan dalam bentuk (1) pendidikan dan pelatihan, (2) pembinaan

manajemen usaha, (3) peningkatan akses pasar, (4) penguatan permodalan, dan (5) penguatan organisasi. Sebagai implementasi Perda Kota Kediri Nomor 4 tahun 2009, Pemerintah Kota Kediri melalui dinas terkait secara rutin telah melakukan pembinaan, pelatihan/bimbingan teknis dan pendampingan terhadap UMKM baik dari segi manajemen usaha maupun teknik produksi melalui dinas terkait.

Upaya lain yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Kediri dalam meningkatkan kinerja UMKM adalah dengan didirikannya Klinik UMKM, yang sekaligus digunakan sebagai tempat untuk memberikan konsultasi bisnis secara gratis bagi pelaku UMKM, yang pelaksanaannya bekerja sama dengan BDS (Business Development Services) yang ada di Kota Kediri. Dari segi permodalan, pemerintah Kota Kediri memberikan pinjaman bergulir bagi pelaku UMKM dengan tingkat bunga rendah, hal ini pulalah yang menjadikan Kota Kediri pada tahun 2010 meraih penghargaan kota terbaik di Indonesia versi USAID (United States Agency for International Development) dalam menerapkan praktik baik dalam pemberdayaan UKM, khususnya dalam hal perkuatan permodalan.

Meskipun upaya pemberdayaan UMKM yang dilakukan pemerintah Kota Kediri cukup besar, Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur mencatat bahwa dari 1.483 UMKM unggulan yang tersebar di 38 kabupaten atau kota di Jawa Timur, Kota Kediri merupakan kota

yang memiliki UMKM unggulan paling sedikit, yaitu 15 unit usaha unggulan setelah Kabupaten Trenggalek yang hanya memiliki UMKM unggulan sebanyak 13 unit usaha.

Sementara Kabupaten Pamekasan memiliki 68 unit usaha produk unggulan, sedangkan Kabupaten Banyuwangi dan Madiun masing-masing memiliki 50 unit usaha. Hal ini sebenarnya cukup ironis, mengingat di Kota Kediri memiliki banyak potensi yang dapat dikembangkan, baik potensi sumberdaya alam, letak geografis, budaya, dan latar belakang sosial, yang seharusnya dapat menjadikan Kota Kediri lebih unggul dan lebih produktif dalam menciptakan UMKM yang handal.

Berdasarkan pengamatan, beberapa kendala yang menghambat perkembangan UMKM di Kota Kediri yang menjadikan kinerja rendah yaitu: (1) pelaku UMKM kurang memiliki sifat-sifat wirausaha unggul, (2) tidak mempunyai perencanaan, (3) kurangnya motivasi, (4) sumberdaya manusia rendah, (5) kompetensi wirausaha rendah, (6) biaya tinggi, (7) akses pasar terbatas, (8) penguasaan teknologi informasi rendah dan (9) keterbatasan modal.

Pilar-Pilar Kinerja UMKM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh karakter, pembelajaran, kompetensi wirausahawan dan keunggulan bersaing UMKM. Penelitian Story yang dikutip oleh Indarti (2007:78) menyatakan bahwa kinerja

dipengaruhi oleh karakter wirausaha, karakter UKM dan tipe strategi. Hasil penelitian Rakib (2009:v) menyatakan bahwa kinerja usaha kecil dipengaruhi oleh kemampuan wirausaha dalam berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan, pembelajaran wirausaha yang dimiliki oleh para pemilik usaha kecil melalui pendidikan dan pelatihan, pengalaman dalam mengelola usaha dan mentoring serta sikap kewirausahaan. Demikian pula hasil penelitian Larso (2011:181) juga menyatakan bahwa karakter wirausaha mempengaruhi kinerja UMKM, sedangkan kinerja wirausaha sering dikaitkan dengan sifat kepribadian atau bakat (Littunen, 2000; Baron dan Markman, 2003).

Levinal dan March (1993) berpendapat bahwa organisasi pembelajar sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kemampuan mengatasi permasalahan adalah berkaitan dengan kemampuan wirausahawan untuk belajar baik melalui proses pendidikan dan pelatihan (Deakin dan Freel, 1998; Ulrich dan Cole, 1987; Leitch dan Horrisin, 1999) maupun dari pengalaman (Cope dan Watts, 2003) dan bimbingan pihak lain (Sullivan, 2000). Demikia pula Rae (2000) berpendapat bahwa pembentuk pembelajaran kewirausahaan adalah pendidikan dan pelatihan, mentoring dan belajar dari pengalaman.

Variabel lain yang diyakini mempengaruhi kinerja UMKM adalah kompetensi wirausahawan. Kompetensi wirausaha

menurut Man, et al. (2002) adalah pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang memadai untuk berprestasi dengan efektif dari suatu pekerjaan. Baum, et al. (2001) menyusun sejumlah variabel yang menjelaskan tentang kompetensi wirausaha, yaitu knowledge, cognitive ability, self management, administration, human resources, decision skill, leadership, opportunity recognition, dan opportunity development. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Man, et al. (2002), menyatakan bahwa kompetensi wirausaha dengan indikator pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan kemampuan (ability) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pendapat yang sama dikemukakan oleh June dan Mahmood (2011:79) bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi wirausahawan dengan kinerja.

Dalam kaitan antara keunggulan bersaing dengan kinerja, Porter (1994:xiii) menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan. Hasil penelitian Chadamoyo dan Dumbu (2012:28) menyatakan bahwa keunggulan bersaing mempengaruhi kinerja UKM di Zimbabwe. Menurut Sismanto (2006:134) semakin tinggi keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Untuk menciptakan produk yang unggul, wirausahawan harus memperhatikan masalah kemampuan kewirausahaan yang dimiliki, sebab kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki wirausahawan mempengaruhi inovasi dan pada akhirnya

berpengaruh pada keunggulan bersaing dan kinerja. Hasil penelitian Istanto (2008: 135) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dan positioning berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

BAB 2

UMKM dan Kewirausahaan

Pengertian UMKM

Definisi UMKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 sebagai berikut:

- a. **Usaha Mikro** adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang.
- b. **Usaha Kecil** adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang.
- c. **Usaha Menengah** adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi

bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang.

Kriteria UMKM

Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 sebagaimana tabel 5.

Tabel 5
Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

No	Kriteria	Kriteria	
		Asset (Rp)	Omset (Rp)
1	Usaha Mikro	Max 50 Juta	Max 300 jt
2	Usaha Kecil	50 juta- 500 juta	300 juta-2,5 miliar
3	Usaha Menengah	500 juta-10 miliar	2,5 miliar-50 miliar

Sumber : UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Kewirausahaan (*entrepreneur*)

Kewirausahaan merupakan proses penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan mencari peluang yang dihadapi setiap orang dalam kehidupan sehari-hari (Zimnnerer, 1996:51). Dari definisi ini tersirat bahwa seseorang yang layak menjadi seorang wirausaha adalah orang yang mampu berinovasi, kreatif dalam memecahkan masalah dan mampu membangun peluang, baik untuk dirinya sendiri ataupun orang lain.

Menurut David (1996:3), wirausaha adalah seorang yang mengorganisasi dan mengarahkan usaha baru. Wirausaha berani mengambil risiko yang terkait dengan proses pemulaian usaha. Drucker (1994) memberi definisi kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Pernyataan ini sejalan dengan pemikiran Sunarya, et al. (2011:6), bahwa kewirausahaan adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang berbeda, mengorganisasi, menanggung risiko, berorientasi hasil, peluang, kepuasan pribadi dan perilaku kewirausahaan.

Menurut Kao (1998) yang dikutip oleh Sunarya, et al. (2011:35), wirausaha adalah usaha untuk menciptakan nilai melalui pengenalan kesempatan bisnis, manajemen pengambilan risiko yang tepat, dan melalui keterampilan komunikasi dan manajemen untuk memobilisasi manusia, uang dan bahan baku atau sumber lain yang diperlukan untuk menghasilkan proyek supaya terlaksana dengan baik. Hisrich, et al. (1998) mendefinisikan kewirausahaan adalah suatu proses dinamis atau penciptaan tambahan kekayaan. Kekayaan diciptakan oleh individu yang berani mengambil risiko utama dengan syarat-syarat yang wajar, waktu dan atau komitmen karier atau penyediaan nilai untuk berbagi barang dan jasa. Pendapat Sandjoyo (2004:19), wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis,

mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mendapatkan keuntungan dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan kesuksesan. Para wirausahawan juga disebut sebagai individu-individu yang berorientasi kepada tindakan, bermotivasi tinggi dan berani mengambil risiko dalam mengejar tujuan.

Pendapat Lupiyoadi (2007:4), wirausaha adalah orang yang kreatif dan inovatif serta mampu mewujudkannya untuk peningkatan kesejahteraan diri, masyarakat dan lingkungan. Kreatif bila memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru atau mengadakan sesuatu yang belum ada. Inovatif bila memiliki kemampuan untuk menciptakan yang berbeda dari yang lain. Sementara itu Zimmere, et al. (2002:4) mendefinisikan wirausaha adalah seseorang yang mampu menciptakan bisnis baru, dengan berani menghadapi risiko dan ketidakpastian, dan yang bertujuan untuk mencapai laba serta pertumbuhan melalui pengidentifikasian peluang-peluang melalui kombinasi sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan manfaat.

Pendapat lain dikemukakan Schermerhorn (1999:173), wirausaha adalah sebuah perilaku yang dinamik, menerima risiko, kreatif serta berorientasi pada pertumbuhan. Seorang wirausaha merupakan seorang individu yang menerima risiko, dan yang melaksanakan tindakan-tindakan untuk mengejar peluang-peluang

dalam situasi dimana pihak lain tidak melihat atau merasakan, bahkan ada kemungkinan pihak lain menganggap sebagai problem-problem atau bahkan ancaman-ancaman. Drucker (1985:27) menegaskan bahwa seorang entrepreneur senantiasa mencari perubahan kemudian bereaksi dan memanfaatkan sebagai peluang. Kewirausahaan meliputi penciptaan sumber baru atau penggabungan sumber daya yang ada dalam rangka mengembangkan produk baru pada pasar yang baru dan konsumen baru.

BAB 3

Kinerja Perusahaan

Definisi Kinerja

Rue dan Byars (1997) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tujuan organisasi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Fahmi (2010:2), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Moeheriono (2012:95), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan wewenang dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Definisi kinerja menurut Bernardin dan Russel (2003) adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu. Bastian, (2001:329) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan

sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Robert dan John (2011:382) mendefinisikan kinerja yaitu proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan selanjutnya mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Menurut Amstrong (2004:29), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru yang diukur melalui profitabilitas dan pengembangan pasar. Pengembangan pasar diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, sedangkan profitabilitas diukur melalui *operating profits*, *profit to sales ratio*, *cash flow from preparation*, *return on investment*, *return on asset* dan *relative* kualitas produk. Wheelen dan Hunger (1995:286) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh suatu perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan yang diukur dengan ROI (*Return on Investment*).

Indikator Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan tolak ukur tingkat keberhasilan dan perkembangan UMKM. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan volume penjualan, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umumnya dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan.

Rakib (2009:43) mengidentifikasi indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja usaha kecil adalah jumlah jenis produk, tingkat keuntungan, luas pasar (volume penjualan dan jangkauan pasar), tingkat kepuasan wirausaha, penyerapan tenaga kerja (pelibatan kerja) dan tanggungjawab sosial perusahaan. Hadjimanolis (2000) mengukur kinerja perusahaan berdasarkan persepsi responden melalui indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan jumlah karyawan, ROI (*Return on Investment*), ROA (*Return on Asset*), dan penguasaan porsi pasar. Riyanti (2003) mengukur keberhasilan usaha kecil dengan indikator proses bisnis internal, akumulasi modal dan kepuasan kerja. Pendapat Murphy, *et al.* (1996) yang dikutip oleh Asmarani (2006:26) menyatakan bahwa pengukur kinerja yang lazim adalah pertumbuhan, kemampulabaan dan efisiensi.

Pandangan lain terhadap kinerja diungkapkan oleh Jauch dan Glueck (1999), bahwa kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari prestasi perusahaan dibandingkan dengan apa yang dilakukan di masa lampau, atau dengan pesaing. Ukuran kualitatif berupa pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui apakah tujuan, strategi dan rencana suatu perusahaan sudah konsisten, tepat dapat berjalan atau tidak.

Runyan, *et al.* (2008) mendeskripsikan ke dalam 3 (tiga) cara dalam mengukur kinerja usaha kecil, yaitu: (a) membandingkan kinerja yang dicapai dengan kinerja tahun sebelumnya, (2) membandingkan kinerja yang dicapai dengan pesaing, dan (3) membandingkan kinerja yang dicapai dengan perusahaan dalam industri yang sama. Cara ini dilakukan dengan alasan bahwa para pengusaha mampu membandingkan perusahaannya dengan perusahaan lain. Selain disebutkan di atas, terdapat beberapa faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan/organisasi. Penelitian Sangen, (2005) mengukur kinerja usaha kecil dengan indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan, dan pertumbuhan *assets*. Sandjoyo (2004:122) mengukur kinerja usaha kecil dengan indikator pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan

volume penjualan, pertumbuhan keuntungan, pertumbuhan usaha dan kepuasan wirausaha.

Menurut Sunaryanto (2003) kinerja UKM dapat diukur dari pertumbuhan penjualan dan tenaga kerja. Penelitian Nurhayati (2003:110) mengukur kinerja usaha kecil dengan indikator penjualan, keuntungan, produktivitas usaha dan produktivitas tenaga kerja. Indikator untuk mengukur kinerja perusahaan dalam penelitian Priyanto (2004:111) adalah produktivitas, keuntungan dan harga. Istanto (2010: 135), mengukur kinerja perusahaan dengan indikator kepuasan dengan transaksi yang meningkat, kesetiaan, pangsa pasar dan laba. Majeed (2011:195) mengidentifikasi indikator kinerja perusahaan adalah ROA (*Return on Assets*), dan pertumbuhan penjualan. Demikian pula Handriani (2011: 64), mengukur kinerja dengan indikator penjualan, keuntungan, produktivitas usaha, kemampuan berinovasi, pelayanan dan produktivitas tenaga kerja. Kinerja sebuah usaha termasuk UMKM dapat dilihat dari tingkat penjualan, keuntungan, produktivitas usaha dan produktivitas tenaga kerja (Wheelen dan Hunger, 1995:286).

BAB 4

Keunggulan Bersaing

Konsep keunggulan bersaing perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh Porter (1992). Keunggulan bersaing menurut Porter (1994:xiii) adalah suatu posisi unik yang dikembangkan oleh organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing. Menurut Porter ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas dalam suatu rata-rata industri, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi fokus mempunyai dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Definisi Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembeli. Jika perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka

akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker:1995). Kaswan (2012,2) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah kemampuan keunggulan kompetitif suatu organisasi untuk memperoleh keunggulan pasar atas pesaing. Hill dan Jones (2007:191) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu organisasi dalam memformulasikan strategi untuk mengeksploitasi kesempatan-kesempatan yang menguntungkan, dengan memaksimalkan pengembalian investasi.

Bernardin dan Russel (2003:36) mendefinisikan keunggulan bersaing adalah kemampuan sebuah organisasi memformulasikan strategi-strategi untuk mengeksploitasi kesempatan yang memungkinkan, Menurut Bernadin dan Russel ada dua prinsip utama yang menjadikan keunggulan bersaing, yaitu nilai pelanggan (*customer value*) dan keunikan. Keunggulan kompetitif terjadi jika pelanggan mempersepsi menerima nilai transaksi dari organisasi dan semua karyawan berfokus pada pemahaman kebutuhan dan harapan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:204). Keunggulan kompetitif juga akan terjadi jika produk atau jasa yang ditawarkan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Menurut Keegan yang dikutip oleh Istanto (2010:125), menyatakan bahwa keunggulan bersaing ada bilamana terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor

kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan mempunyai prestasi yang lebih baik dari pesaing.

Pendapat lain dikemukakan oleh D'Aveni yang dikutip oleh Syafar (2004:10), bahwa keunggulan pada dasarnya dinamis, dan tidak bisa dipertahankan. Persaingan hari ini dan masa mendatang harus dipandang sebagai persaingan dengan dinamika tinggi bukan suatu yang statis, sehingga hal tersebut perlu dilalui dengan beberapa pemikiran strategi. Barney (1991) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing yang *sustainable* bersumber dari sumber daya yang bernilai, jarang, sulit ditiru dan *substitutable*. Kemampuan dan sumber daya dikatakan *substitutable* dalam dua arti, pertama tidak dapat ditiru atau justru dapat menggantikan sumber daya sejenis yang dimiliki pesaing.

Kriteria Diferensiasi

Kaswan (2012:4) menyatakan bahwa suatu diferensiasi lebih kuat jika memenuhi kriteria sebagai-berikut:

1. Penting, diferensiasi menyampaikan manfaat yang sangat bernilai bagi pelanggan.
2. Unik, perbedaan disampaikan secara unik.
3. Superior, diferensiasi itu lebih baik daripada cara-cara lain memperoleh manfaat.
4. *Preemptive*, diferensiasi tidak mudah ditiru oleh pesaing.

5. Terjangkau, konsumen mampu membayar diferensiasi.
6. Menguntungkan, organisasi/perusahaan memperoleh keuntungan dengan mengenalkan diferensiasi.

Karakter dan Strategi Unggul Kompetitif

Menurut Evans dan Dean (2003:319) keunggulan kompetitif di dalamnya harus memiliki ciri-ciri karakter, yaitu:

1. Keunggulan kompetitif yang didorong oleh keinginan dan kebutuhan pelanggan. Suatu organisasi memberi nilai kepada pelanggan yang tidak diberikan oleh kompetitor.
2. Keunggulan kompetitif memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan bisnis.
3. Keunggulan kompetitif menyesuaikan sumberdaya organisasi yang unik dengan kesempatan yang ada di lingkungan. Tidak ada dua perusahaan mempunyai dua sumberdaya yang sama, strategi yang baik menggunakan sumberdaya dengan efektif.
4. Keunggulan kompetitif itu awet, lama dan sulit ditiru oleh pesaing. Departemen penelitian dan pengembangan yang unggul secara konsisten dapat mengembangkan produk atau proses baru agar tetap di depan pesaing.

5. Keunggulan kompetitif memberikan dasar untuk perbaikan lebih lanjut.
6. Keunggulan kompetitif memberi arah dan motivasi terhadap organisasi secara keseluruhan.

Simamora (2001:25) berpendapat terdapat tiga strategi bersaing yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu strategi inovatif, strategi peningkatan kualitas dan strategi pengurangan biaya. Sedangkan Sunarya (2011:87) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif mutlak dapat dicapai melalui:

1. kegiatan usaha yang fokus terhadap pelanggan;
2. pencapaian kualitas; integritas dan tanggung jawab;
3. inovasi dan kreativitas; dan
4. mampu menggunakan biaya yang rendah untuk produksi barang dan jasa.

Sunarya (2011:87) mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai oleh organisasi usaha atau lembaga bisnis melalui:

1. unit usaha atau lembaga bisnis harus fokus terhadap kepentingan pelanggan;
 2. mengkombinasikan input dalam rangka pencapaian kualitas;
 3. memiliki integritas dan tanggung jawab;
 4. selalu melakukan inovasi dan kreatifif; dan
-

5. dalam menghasilkan produk dengan parameter biaya rendah (efisien dan efektif).

Kinerja dan Keunggulan Bersaing

Banyak peneliti yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian Majeed (2011:195) menyimpulkan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan. Demikian juga hasil penelitian Istanto (2010:135), menyatakan bahwa keunggulan bersaing dan *positioning* berpengaruh terhadap kinerja. Keunggulan bersaing dengan dimensi keterampilan dan sumberdaya yang superior, keunggulan *positioning* dengan indikator harga lebih rendah dan memberi manfaat lebih, kinerja dengan indikator kepuasan dengan transaksi yang meningkat, kesetiaan, pangsa pasar dan kesuksesan usaha dengan indikator laba.

Hasil penelitian Sismanto (2006:134) menyatakan bahwa semakin tinggi keunggulan bersaing, semakin tinggi performa atau kinerja perusahaan. Untuk menciptakan produk yang unggul, wirausaha harus memperhatikan masalah kemampuan kewirausahaan. Hasil penelitian Sismanto juga mengungkapkan bahwa kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki wirausaha mempengaruhi inovasi dan pada akhirnya berpengaruh juga kepada keunggulan bersaing, yang kemudian mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja. Hasil

penelitian Raduan, *et al*, (2009) yang dikutip oleh Majeed (2011:193) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja organisasi, dan keunggulan bersaing memediasi pengaruh sumber-sumber organisasi, kapabilitas dan sistem terhadap kinerja organisasi.

Indikator dan Ladansan Unggul Bersaing

Bharadwaj (1993) mengidentifikasi indikator keunggulan bersaing adalah:

1. sumber daya yang bernilai;
2. berbeda dengan daerah yang lain;
3. tidak mudah ditiru; dan
4. tidak mudah digantikan.

Nurhayati (2003:98) mengidentifikasi indikator keunggulan bersaing yaitu:

1. keunggulan biaya;
2. keunggulan diferensiasi; dan
3. keunggulan fokus.

Narver dan Slater (1995) menyatakan bahwa sebuah organisasi mempunyai landasan bagi kerangka bersaing yang unggul ketika organisasi tersebut mempunyai keterampilan atau sumber yang:

1. memberikan nilai unggul bagi konsumen;
 2. sulit untuk ditiru; dan
 3. cakap dalam berbagai aplikasi.
-

BAB 5

Karakter Wirausahawan

Sukses tidaknya seorang wirausahawan dalam mengelola usaha tidak hanya dipengaruhi oleh banyaknya modal yang dimiliki dan fasilitas atau koneksi/kedekatan dengan sumbu kekuasaan yang dapat dinikmati, yang lebih penting adalah bahwa usaha dikelola oleh orang yang berjiwa wirausaha dan tahu persis apa, mengapa, dan bagaimana bisnis harus dijalankan dan dikelola. (Sunarya, *et al.* 2011:47). Pendapat lain mengatakan bahwa nilai-nilai yang ditanamkan dalam keluarga kepada seorang anak, dimana dorongan untuk maju dan berprestasi tanpa tekanan yang berlebihan dapat membentuk sifat wirausaha seseorang (McClelland, 1985). Oleh sebab itu istilah wirausahawan, secara sederhana diartikan sebagai orang yang memiliki beberapa karakter unik, atau karakter pribadi, khususnya *risk taking*, *creativity* & *ambition* (Jennings & Beaver, 1997).

Zimmerer, *et al.* (2002:4-6) mengidentifikasi karakter wirausahawan sebagai-berikut:

1. Tanggung jawab

Para wirausahawan memiliki tanggungjawab mendalam terhadap hasil usaha yang dibentuk.

Wirausahawan sangat berkeinginan untuk mampu mengendalikan sumber-sumberdaya sendiri, dan memanfaatkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

2. Preferensi untuk menghadapi risiko moderat.

Para wirausahawan bukanlah pihak yang bersedia menerima risiko apapun juga, tetapi justru merupakan penerima risiko yang telah diperhitungkan.

3. Keyakinan dalam kemampuan untuk meraih keberhasilan.

Para wirausahawan secara tipikal memiliki keyakinan besar terhadap kemampuan untuk mencapai keberhasilan. Wirausahawan bersikap optimis sehubungan dengan kemungkinan-kemungkinan mencapai sukses, dan biasanya optimisme berlandaskan pada realita.

4. Keinginan untuk mencapai imbal balik segera.

Para wirausahawan menikmati tantangan-tantangan sehubungan dengan upaya mengelola sebuah bisnis, dan ingin mengetahui bagaimana hasil-hasil yang dicapai, dan secara konstan mencari (informasi) umpan balik.

5. Energi tingkat tinggi.

Para wirausahawan lebih enerjik dibandingkan dengan orang rata-rata.

6. Orientasi ke depan.

Para wirausahawan memiliki naluri kuat untuk mencari serta menemukan peluang-peluang. Wirausahawan melihat kedepan, dan kurang begitu memperhatikan apa saja yang telah dilakukan kemarin dibandingkan dengan apa yang dilakukan besok.

7. Membangun sebuah perusahaan dari titik nol, seakan-akan menyusun sebuah gambar penuh liku-liku.

8. Lebih mementingkan peraih prestasi dibandingkan dengan upaya mendapatkan uang.

Tipikal Wirausahawan

Menurut Schermerhorn (1999:173-174) terdapat 6 karakter tipikal wirausaha yaitu:

1. Lokus pengendalian internal.

Para wirausahawan beranggapan bahwa mempunyai kemampuan untuk mengendalikan nasib sendiri, mengarahkan diri, dan menyukai otonomi.

2. Tingkat enerjik tinggi.

Para wirausahawan merupakan manusia yang persisten, yang bersedia bekerja keras, dan bersedia untuk berupaya ekstra untuk meraih keberhasilan.

3. Kebutuhan tinggi akan prestasi.

Para wirausahawan termotivasi untuk bertindak secara individual untuk melaksanakan pencapaian tujuan-tujuan yang menentang.

4. Toleransi terhadap ambigius.

Para wirausahawan merupakan manusia yang bersedia menerima risiko, mentoleransi situasi-situasi yang menunjukkan tingkat ketidakpastian tinggi.

5. Kepercayaan diri.

Para wirausahawan merasa diri kompeten, yakin akan diri sendiri, dan bersedia mengambil keputusan-keputusan.

6. Berorientasi pada aksi.

Para wirausahawan berupaya bertindak mendahului munculnya masalah-masalah, berupaya menyelesaikan tugas-tugas secepat mungkin dan tidak bersedia menghamburkan waktu yang berharga.

Karakter-Karakter Wirausahawan Berhasil

Pearce II (1989:690-692) mengidentifikasi 10 karakter wirausahawan yang berhasil, yaitu:

1. Komitmen dan determinasi yang tiada batas.
2. Dorongan atau rangsangan kuat untuk mencapai prestasi
3. Orientasi ke arah peluang-peluang serta tujuan-tujuan.

4. Lokus pengendalian internal
5. Toleransi terhadap ambiguitas.
6. Keterampilan dalam hal menerima risiko yang diperhitungkan.
7. Kurang dirasakan kebutuhan akan status dan kekuasaan.
8. Kemampuan untuk memecahkan masalah-masalah.
9. Kebutuhan tinggi untuk mendapatkan umpan balik.
10. Kemampuan untuk menghadapi kegagalan secara efektif.

Berbagai Sifat Wirausahawan

Menurut Sukardi (1992) yang dikutip oleh Lupiyoadi (2007:7-9), terdapat sembilan karakter wirausahawan yang paling sering ditemukan dalam penelitian-penelitian terhadap wirausahawan di seluruh dunia:

1. Sifat instrumental, menunjukkan bahwa wirausahawan dalam berbagai situasi selalu memanfaatkan segala sesuatu yang ada di lingkungan untuk mencapai tujuan pribadi dalam berusaha.
2. Sifat prestatif, menunjukkan bahwa wirausahawan dalam berbagai situasi selalu tampil lebih baik, lebih efektif dibandingkan dengan hasil yang dicapai sebelumnya.

3. Sifat keluwesan bergaul, menunjukkan wirausahawan selalu berusaha untuk cepat menyesuaikan diri dalam berbagai situasi hubungan antar manusia. Wirausaha selalu aktif bergaul, membina kenalan-kenalan dan mencari kenalan baru serta berusaha untuk dapat terlibat dengan orang yang ditemui dalam kegiatan sehari-hari. Wirausahawan selalu menampilkan wajah yang ramah, akomodatif terhadap berbagai ajakan untuk berdialog. Secara halus dapat menjadikan dirinya pusat perhatian dan merangsang orang lain untuk berdialog.
4. Sifat kerja keras, menunjukkan selalu terlibat dalam situasi kerja, tidak mudah menyerah sebelum pekerjaan selesai. Keterlibatan dalam kerja tidak semata-mata demi hasil akhir, apakah itu kegagalan atau keberhasilan, tetapi yang lebih penting tidak mau berpangku-tangan saja dan lebih nyaman bila terlihat dalam pekerjaan nyata.
5. Sifat keyakinan diri, menunjukkan selalu percaya pada kemampuan diri, tidak ragu-ragu dalam bertindak bahkan memiliki kecenderungan untuk melibatkan diri secara langsung dalam berbagai situasi. Optimismenya menunjukkan adanya keyakinan bahwa tindakan yang dilakukan akan membawa keberhasilan.
6. Sifat pengambilan risiko, menunjukkan bahwa selalu memperhitungkan keberhasilan dan kegagalan dalam

melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan berusaha. Dengan keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan, seorang wirausaha tidak takut menghadapi situasi yang tidak menentu dimana tidak ada jaminan keberhasilan. Segala tindakan yang dilakukan diperhitungkan dengan cermat, selalu membuat antisipasi adanya hambatan-hambatan yang meninggalkan usaha.

7. Sifat swa kendali, menunjukkan bahwa dalam menghadapi berbagai situasi selalu mengacu pada kekuatan dan kelemahan pribadi, batas-batas kemampuan dalam berusaha. Dengan pengendalian diri ini menunjuk bahwa pribadi wirausaha yang memutuskan kapan harus bekerja lebih keras, kapan harus berhenti minta bantuan orang lain, dan kapan harus mengubah strategi dalam bekerja bila menghadapi hambatan.
8. Sifat inovasi, menunjukkan selalu mendekati berbagai masalah dalam berusaha dengan cara-cara baru yang lebih bermanfaat. Tidak terpaku pada masa lalu, tetapi selalu berpandangan ke depan untuk mencari cara-cara baru atau memperbaiki cara-cara yang biasa dilakukan orang lain untuk peningkatan kinerja. Cenderung untuk melakukan sesuatu dengan cara yang khas, unik dari hasil pemikiran sendiri. Termasuk dalam sifat inovatif ini adalah kecenderungan untuk selalu meniru tetapi melalui

penyempurnaan-penyempurnaan tertentu (*imitative inovatif*).

9. Sifat kemadirian, menunjukkan bahwa selalu mengembalikan perbuatan sebagai tanggung jawab pribadi. Keberhasilan dan kegagalan merupakan konsekuensi pribadi wirausahawan. Wirausahawan mementingkan otonomi dalam bertindak, pengambilan keputusan dan pemilihan berbagai kegiatan dalam mencapai tujuan, lebih senang bekerja sendiri, menentukan dan memilih cara kerja yang sesuai dengan diri sendiri.

Sandjoyo (2004:117), memandang karakter wirausahawan sebagai sifat-sifat yang berkaitan dengan keberhasilan usaha dari perilaku usaha itu sendiri. Adapun karakter wirausahawan meliputi:

1. Swa kendali (*internal locus of control*), yaitu kemampuan mengendalikan kejadian yang diinginkan atau kemampuan untuk mempengaruhi kejadian-kejadian yang berlangsung dalam masa hidup seseorang.
2. Daya inovasi (*innovativeness*), yaitu menggambarkan sifat seseorang yang memiliki banyak ide dalam melakukan sesuatu. Bagi seorang wirausahawan, sifat inovatif diwujudkan dengan kemampuannya mengembangkan ide-ide baru dalam menghadapi permasalahan usaha yang dihadapinya.

3. Kesukaan bergaul (*extroversion*), yaitu menggambarkan bakat yang dimiliki oleh seseorang dimana wirausahawan memiliki sifat mudah bergaul. Dengan sifat mudah bergaul, seorang wirausahawan akan memiliki peluang besar meraih keberhasilan.

Indikator Pembentuk Karakter Wirausahawan

Indikator-indikator yang membentuk karakter wirausahawan antara pendapat satu dengan yang lain berbeda. Rakib (2009:v) berpendapat bahwa karakter wirausaha meliputi disiplin tinggi, komitmen tinggi, jujur dalam bertindak dan bersikap, berani mengambil risiko, proaktif dan pandai bergaul. Nitisusastro (2011:29) mengidentifikasi karakter wirausahawan meliputi: kemauan dan rasa percaya diri, berani mengambil risiko, pekerja keras, fokus pada sasaran, berani mengambil tanggung-jawab, dan inovasi. Casson (1982) mengidentifikasi karakter kesuksesan wirausaha dilihat dari keberanian mengambil risiko, inovatif, pengetahuan pasar, pengelolaan usaha, kemampuan memasarkan, kemampuan mengelola, dan mampu bekerja sama. Gunawan (2012:136) mengidentifikasi indikator sikap wirausahawan adalah penerimaan terhadap risiko, memiliki independensi dan konfidensi dan mempunyai inovasi dan kreativitas.

BAB 6

Pembelajaran Wirausahawan

Definisi Pembelajaran

Belajar menurut Sugandi (2000:4) adalah suatu bentuk pertumbuhan atau perubahan diri seseorang yang dinyatakan dalam cara-cara bertingkah laku yang baru berkat pengalaman dan latihan. Definisi yang sama dikemukakan oleh Slameto (2003:2), bahwa belajar adalah suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan sebagai hasil pengalaman sendiri dalam interaksi dengan lingkungan.

Belajar merupakan proses dasar perkembangan hidup manusia, dengan belajar manusia melakukan perubahan-perubahan kualitatif individu sehingga tingkah lakunya berkembang. Hal yang sama dikemukakan oleh Purwanto dalam Panen (1999:84), bahwa belajar adalah setiap perubahan yang relatif menetap dalam tingkah laku yang terjadi sebagai suatu hasil dari latihan atau pengalaman.

Priyanto (2009:66) berpendapat bahwa pembelajaran dapat dipandang sebagai proses perubahan dan pembentukan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan seseorang wirausahawan, baik melalui pendidikan,

pelatihan, mentoring ataupun pengalaman. Hal ini senada dengan pendapat Rae (2000) dan Minniti dan Bygrave (2001) yang dikutip oleh Prianto (2009:66), bahwa pembentuk pembelajaran kewirausahaan adalah pendidikan dan pelatihan, mentoring dan belajar dari pengalaman.

Pentingnya Pendidikan Kewirausahaan

Charney dan Libecap (2000) menemukan bahwa pendidikan kewirausahaan menghasilkan individu yang cukup memiliki pengetahuan mengenai perusahaan dan wirasusaha. Lebih jauh ditemukan bahwa pendidikan kewirausahaan meningkatkan terbentuknya perusahaan baru, *self employment*, pengembangan produk baru, dan lulusan yang bekerja sendiri dan memiliki bisnis berbasis teknologi tinggi. Hasil penelitian Sinha yang dikutip Indarti (2007:80), menyatakan bahwa latar belakang pendidikan wirausaha berpengaruh terhadap kesuksesan wirausaha. Sinha mengungkapkan bahwa 72% wirausaha yang sukses memiliki kualifikasi teknis minimal, sementara sebagian (67%) dari wirausahawan yang tidak sukses tidak memiliki kualifikasi pendidikan teknis.

Kemampuan belajar seorang wirausahawan dalam pemecahan masalah yang tidak terstruktur dan berisiko sudah tidak diragukan lagi. Wirausahawan belajar dari pengalaman mendirikan dan mengelola usaha, yang meliputi proses pembelajaran, kemampuan untuk

mengenalinya mengapa suatu masalah terjadi dan kemampuan mengatasinya. Perolehan kemampuan merupakan hasil dari proses belajar, sehingga wirausahawan yang belajar dengan sungguh-sungguh akan lebih berhasil dalam usaha dibandingkan dengan wirausahawan yang tidak pernah belajar.

Dimensi dan Tipe Pembelajaran

Menurut pendapat Hall yang dikutip oleh Sandjoyo (2004:72), mengemukakan bahwa proses pembelajaran pengusaha dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi rentang waktu (jangka panjang dan jangka pendek) dan dimensi target (tugas atau orang) sebagaimana terlihat dalam tabel 4.

Tabel 4
Empat Tipe Pembelajaran

Fokus pembelajaran		
Rentang Waktu	Tugas (<i>Task</i>)	Pribadi (<i>self</i>)
Jangka Pendek	Performance	Sikap
Jangka Panjang	Adaptabilitas	Identitas

Sumber : Hall dalam Sandjoyo (2004: 73)

Tabel 4 menunjukkan bahwa dalam jangka pendek aktivitas pengembangan difokuskan pada peningkatan *performance skill*, dimana dalam proses tersebut banyak mempelajari berbagai konsep, dan memasukkan komponen sosialisasi serta sikap yang membentuk identitas perusahaan ke dalam program pengembangan.

Program pembelajaran jangka panjang diorientasikan pada tingkat adaptabilitas terhadap tugas dan pembentukan identitas pribadi, termasuk di dalam adaptabilitas adalah belajar bersikap terbuka terhadap perubahan serta melakukan beberapa perubahan. Sedangkan yang termasuk di dalam identitas adalah keterbukaan untuk menerima masukan, dan memasukkan cara-cara baru dalam menginstropeksi diri sendiri. Adaptabilitas dan identitas biasa disebut sebagai *metaskill*, karena keduanya memberi kemampuan untuk belajar bagaimana agar bisa belajar. *Metaskill* ini identik dengan *double loop learning* dan merupakan kemampuan yang sangat penting di masa sekarang dan yang akan datang.

Metode Pembelajaran Wirausahawan

Sandjoyo (2004:119), mengidentifikasi proses pembelajaran melalui tiga hal, yaitu pembelajaran melalui pendidikan dan pelatihan, pembimbingan (mentoring), dan pengalaman. Adapun pengertian dari masing-masing isu tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pembelajaran melalui pendidikan dan pelatihan

Pendapat Sagir yang dikutip oleh Sandjoyo (2004:74), mengemukakan bahwa program pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya merupakan jalur dan jenjang yang berkesinambungan yang menunjukkan

peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang meliputi:

- a. Pendidikan umum atau pendidikan dasar yang merupakan bekal agar SDM mempunyai pengetahuan dasar yang memadai dan siap untuk dilatih.
- b. Latihan keterampilan teknis (*technical know how*) atau profesionalisme untuk bidang tertentu baik tingkat rendah, menengah, atau tinggi. Jenjang latihan untuk pengembangan diri, mempersiapkan SDM agar lebih kreatif, bukan hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga memiliki kemampuan manajerial, mengembangkan diri untuk menjadi unsur pimpinan dalam bidangnya yang mampu dikembangkan.

Berdasarkan pendapat Sagir di atas, tampak bahwa fungsi pendidikan dan pelatihan sesungguhnya adalah upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan karyawan (teknis maupun manajerial), terutama aspek profesionalisme kerja. Jadi, program pendidikan dan pelatihan berhubungan dengan peningkatan kinerja.

Ranupandojo dan Husnan (2002) mengemukakan bahwa istilah pendidikan dan pelatihan sering dipertukarkan dengan istilah pengembangan. Dalam

praktik kedua istilah tersebut mempunyai maksud yang sama. Tentang pendidikan dan pelatihan Ranupandojo dan Husnan (2002) mengemukakan bahwa:

- a. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan mengambil keputusan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan.
- b. Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Saat ini terdapat banyak metode atau teknik pelatihan yang dikembangkan oleh para pakar, hal ini tergantung pada analisis kebutuhan dan tujuan pelatihan. Ranupandojo dan Husnan (2002) menyatakan bahwa terdapat beberapa metode pelatihan, di antaranya yaitu metode ceramah, diskusi, studi kasus dan metode permainan usaha (*Business Game*). Gibson, *et al.* (1990) mengemukakan beberapa teknik pelatihan yang dapat dipilih adalah

pelatihan dalam pekerjaan, pelatihan instruksi pekerjaan, teknik ceramah, teknik pelatihan dengan alat peraga, teknik pembelajaran terprogram, dan pelatihan simulasi.

Beberapa metode dan teknik diklat yang sesuai untuk pelatihan wirausahawan adalah pelatihan dalam pekerjaan, karena metode ini tergolong praktis dan tidak menyita waktu. Hal ini sejalan dengan pendapat Choueke dan Armstrong (1998), yang mengemukakan bahwa terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk pengembangan kelompok usaha kecil dan menengah melalui proses pendidikan dan pelatihan. Pendekatan tersebut adalah "*activity-based learning*" dan "*knowledge-based learning*". Efektivitas dari kedua pendekatan tersebut telah pula diuji, dan menunjukkan bahwa *activity-based learning* memiliki skor yang lebih tinggi dibanding *knowledge-based learning*.

2. Pembelajaran melalui mentoring

Mentoring didefinisikan sebagai proses membentuk dan mempertahankan hubungan yang berkembang yang berlangsung secara intensif antara pelatih dan peserta didik. Mentoring merupakan pengembangan budaya prestasi kerja yang penting karena tiga alasan, yaitu:

- a. mentoring menyumbang pembentukan rasa kesatuan dengan meningkatkan penerimaan nilai dasar organisasi di dalam organisasi
- b. aspek sosialisasi mentoring dapat meningkatkan rasa keanggotaan; dan
- c. mentoring meningkatkan hubungan antar pribadi di antara anggota organisasi (Kreitner & Kinicki, 2000).

Dalam konteks kewirausahaan, mentoring merupakan suatu proses pembelajaran dari pengalaman seseorang yang dapat membantu seorang wirausahawan ke arah terbentuknya pengetahuan baru. Mentoring memiliki hubungan dengan kemampuan seseorang dan rahasia keberhasilan perusahaan. Mentoring sangat cocok digunakan untuk mendukung seorang wirausahawan baru, yakni dengan cara belajar mengembangkan keterampilan yang potensial (Brown, 1990).

Menurut Choueke dan Armstrong (1998), pengalaman merupakan sumber utama dari pembelajaran, sehingga sangat diperlukan bimbingan terhadap pengalaman tersebut. Mentoring atau bimbingan sangat dibutuhkan oleh seorang wirausahawan guna membantu menafsirkan kejadian-kejadian yang dialami selama proses pembelajaran yang dapat digunakan untuk pengembangan usaha.

Cope dan Watts (2000) melakukan penelitian tentang proses pembelajaran dari wirausahawan dalam hubungannya dengan proses personal dan siklus pengembangan usaha. Cope dan Watts menemukan konsep “*critical incident*” yang menunjukkan bahwa wirausahawan sering menghadapi masa atau episode kritis yang traumatik dan berkepanjangan serta menggambarkan kejadian-kejadian bermuatan emosional. *Critical incident* yang dialami dapat menghasilkan tingkat pembelajaran yang lebih tinggi serta mendasar. Program *mentoring* menekankan pada upaya untuk membantu wirausahawan dalam menafsirkan *critical incident* sebagai pengalaman belajar yang dapat digunakan untuk meningkatkan hasil pembelajaran.

3. Pembelajaran melalui pengalaman

Robinson dan Sexton (1994) mengemukakan bahwa pembelajaran merupakan proses yang terintegrasi dengan pekerjaan dalam praktik usaha yang sesungguhnya, atau biasa disebut dengan pembelajaran dari pengalaman. Pendekatan pembelajaran dari pengalaman sangat bermanfaat digunakan untuk pengembangan seorang wirausahawan, karena pembelajaran ini dapat memberikan kesempatan pada wirausahawan untuk memanfaatkan *on-the job experience* dan memberikan *meta skill* untuk *learning how to learn*.

McCall dan Lombardo (1983) mengemukakan bahwa apabila seseorang menghabiskan waktu kerja antara 98-99% dari waktu kerja di dalam pekerjaan, dan hanya 1-2% dalam pelatihan formal, maka sebagian besar proses pembelajaran terjadi di dalam pekerjaan (*on the job learning*). Kajian ini memperlihatkan bahwa sekitar 70% dari pengembangan para manajer atau pengusaha diperoleh melalui *on-the-job-experience*, sedangkan pelatihan formal hanya memberikan kontribusi kurang dari 10%. Walaupun *on-the-job-experience* merupakan tipe pengembangan pengusaha atau manajer yang dianggap penting, tetapi pembelajaran dari pengalaman kerja (*work experiences*) yang sebenarnya seringkali tidak teratur dan sulit untuk dicapai, masalahnya tidak ada rencana pelajaran dan hanya ada sedikit bimbingan. Untuk itu diharapkan para pengusaha mempunyai kesadaran tertentu, sehingga dapat mengambil pelajaran dari pengalaman sendiri.

BAB 7

Kompetensi Wirausahawan

Definisi Kompetensi

Sandberg (2000) mengemukakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Sandberg, definisi kompetensi dapat dilakukan melalui 3 pendekatan, yaitu: orientasi pekerja, orientasi pekerjaan dan orientasi *multimethod*. Dalam pendekatan orientasi pekerja, kompetensi didefinisikan sebagai atribut yang dimiliki oleh seseorang atau pekerja yang ditunjukkan oleh pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dan sifat bawaan individu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dalam pendekatan orientasi kerja, kompetensi adalah atribut kemampuan spesifik yang dibutuhkan seseorang dan dijabarkan dalam langkah-langkah pekerjaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Pendekatan *multimethod* lebih bersifat komprehensif, karena berusaha menghindari kritikan yang muncul dari dua pendekatan lain, yakni dengan memadukan kedua metode. Misalkan menetapkan proses serta pekerjaan yang diperlukan, selanjutnya menetapkan kompetensi yang dibutuhkan untuk masing-masing langkah. Jadi dapat dikemukakan bahwa kompetensi

adalah kumpulan atribut-atribut spesifik yang dimiliki dan digunakan oleh seseorang untuk dapat menyelesaikan tugas. Seseorang yang dapat menyelesaikan tugas lebih baik daripada yang lain, berarti orang tersebut lebih kompeten daripada yang lain (Sandjoyo, 2004:87).

Hooghiemstra (1992) mendefinisikan kompetensi sebagai karakter individu yang berhubungan dengan sebab seseorang menjadi efektif dan superior dalam pekerjaan. Kompetensi membedakan orang yang berprestasi baik dengan biasa-biasa saja. Kompetensi dapat berupa motif, bakat atau sifat, konsep diri, sikap atau nilai maupun pendirian, pengetahuan diri, atau keterampilan kognitif dalam perilaku. Sandjoyo (2004:85) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakter individu yang dapat diukur dengan cara membedakan secara signifikan antara orang-orang yang berprestasi baik dan yang biasa saja atau antara orang yang berkinerja efektif dan yang tidak efektif.

Sementara itu pendapat McClelland yang dikutip oleh Moehariono (2012:6), menjelaskan kompetensi adalah suatu kemampuan lebih dari yang dimiliki seorang individu jika dibandingkan dengan individu lain. Selain itu kompetensi didefinisikan sebagai pengetahuan dan kemampuan yang dapat memenuhi hasil kerja yang lebih efektif. Pernyataan Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2012:5), menjelaskan kompetensi adalah karakter yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja

individu dalam pekerjaan, atau karakter dasar yang memiliki hubungan kausalitas atau sebab-akibat dengan kriteria yang dapat menjadi acuan, efektif, atau berkinerja, superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Makna kompetensi dijelaskan secara rinci oleh Moehariono (2012:5) sebagai-berikut:

1. Karakteristik dasar kompetensi adalah suatu kemampuan lebih dari seorang individu jika dibandingkan dengan individu yang lain. Kompetensi juga dapat didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dapat memenuhi hasil kerja yang lebih efektif.
2. Hubungan kausal berarti kompetensi dasar menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi tinggi, maka akan mempengaruhi kinerja tinggi pula (sebab akibat).
3. Kriteria yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata memprediksi seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Menurut Bozkurt (2011:22), kompetensi merupakan seperangkat perilaku yang menentukan tingkat kinerja dalam konteks kerja tertentu (pekerjaan, peran atau kelompok pekerjaan, fungsi, atau seluruh organisasi).

Kompetensi memungkinkan karyawan untuk mencapai hasil, sehingga menciptakan nilai. Kompetensi menyediakan peta jalan untuk berbagai perilaku, oleh karena itu kompetensi selaras dengan tujuan bisnis membantu mendorong kesuksesan organisasi.

Drever (1986:28) memberikan pengertian kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh dari pendidikan dan atau latihan, sehingga diperoleh keterampilan. Chung dan Lo (2007:51) mendefinisikan “*competency as the knowledge, skills and capacities which employees should have when finishing specific tasks or goals.*” (kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan dan kapasitas yang harus dimiliki karyawan ketika menyelesaikan tugas-tugas tertentu atau tujuan).

Kompetensi Wirausahawan

Baum, *et al.* (2001) mengemukakan bahwa kompetensi wirausahawan hampir sama dengan kompetensi seorang manajer, tetapi ditambahkan 2 keterampilan, yaitu peluang dan manajemen diri. Menurut Baum paling tidak terdapat beberapa kompetensi wirausahawan yang sangat diperlukan, yaitu: pengetahuan, kemampuan kognitif, *self management*, administrasi, sumberdaya manusia, keterampilan, pengambilan keputusan, kepemimpinan, pengenalan peluang dan pengembangan peluang, sedangkan *human relation* dan administrasi dapat

digabungkan dalam kepemimpinan, sementara kemampuan peluang dapat dimasukkan dalam keterampilan memanfaatkan peluang (*opportunity skills*).

Man, *et al.* (2002) mengemukakan bahwa secara umum terdapat enam area kompetensi wirausahawan, yakni:

1. *Opportunity competencies* (kemampuan peluang), yaitu kompetensi yang berhubungan dengan mengenali dan mengembangkan peluang pasar melalui berbagai cara.
2. *Relationship competencies* (kemampuan hubungan), yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan interaksi orang per orang atau individu dengan kelompok, misalnya dalam konteks kerjasama dan kepercayaan, penggunaan hubungan dan koneksi, kemampuan bernegosiasi, keterampilan berkomunikasi dan hubungan antar pribadi
3. *Conceptual competencies* (kemampuan konseptual), yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan konseptual yang dicerminkan di dalam perilaku wirausahawan, misalkan keterampilan dalam mengambil keputusan, pemahaman dan penyerapan informasi yang kompleks, serta daya inovasi yang tinggi.
4. *Organizing competencies* (kemampuan pengorganisasian), yaitu kompetensi yang berhubungan dengan pengorganisasian sumberdaya internal dan eksternal, seperti SDM, keuangan,

- teknologi termasuk di dalamnya membangun tim kerja, memimpin pekerja, pelatihan dan pengendalian.
5. *Strategic competencies* (kemampuan stratejik), yaitu kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penetapan, evaluasi dan penerapan strategi perusahaan.
 6. *Commitment competencies* (kemampuan komitmen), yaitu kompetensi atau kemampuan yang menggerakkan seorang wirausahawan untuk menjadikan usaha lebih berkembang.

Man, *et al.* (2002) menyatakan bahwa kompetensi wirausahawan dengan indikator pengetahuan (*knowlwdge*), keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*) mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Baum, *et al.* (2002) menyusun sejumlah variabel yang menjelaskan tentang kompetensi wirausahawan, yaitu *knowledge, cognitive ability, self management, administration, human resources, decision skill, leadership, opportunity recognition, dan opportunity development*. Di sisi lain, Boyatzis (1982:21) menyatakan “A competency can be defined as “an underlying characteristic of a person which results in effective and or superior performance in a job”. (Kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu karakter yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif dan atau unggul dalam pekerjaan).

Sandjoyo (2004:121) memandang kompetensi sebagai kemampuan lebih dari seseorang individu jika dibandingkan dengan individu yang lain, baik dilihat dari kompetensi stratejik, kompetensi peluang usaha, kompetensi organisasi maupun kompetensi sosial. Secara lebih rinci masing-masing kompetensi dijelaskan sebagai berikut.

1. Kompetensi stratejik menjelaskan kemampuan wirausahawan dalam membaca lingkungan industri usaha, serta menetapkan sasaran stratejik untuk mencapai sasaran tersebut. Kompetensi stratejik secara implisit juga menggambarkan kemampuan konseptual dan komitmen wirausahawan dalam menjalankan usahan terutama dalam fase implementasi strategi.
2. Kompetensi peluang usaha menggambarkan kemampuan wirausahawan dalam mengidentifikasi dan mengembangkan peluang usaha.
3. Kompetensi organisasi menjelaskan tentang kemampuan wirausahawan dalam mengelola usaha yang dijalankan. Seorang wirausaha yang memiliki kemampuan organisasi akan mampu merencanakan, mengorganisasikan, menjalankan dan mengendalikan usahan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.
4. Kemampuan sosial menjelaskan kemampuan wirausahawan dalam membangun jaringan hubungan

dan kepercayaan dengan pihak-pihak terkait dalam usaha serta pengaruhnya terhadap daya saing usaha.

Menurut Moehariono (2012:14), karakter kompetensi dasar tiap individu adalah:

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*) dan ketabahan atau daya tahan (*hardines*).
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
3. Bawaan (*self-concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai (*value*) yang dimiliki, apa yang menarik seseorang untuk melakukan sesuatu.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Menurut Moeheriono (2012:6) kompetensi yang harus dimiliki seseorang ada 5 yaitu:

1. *Task skill*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency management skill*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerjasama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skill*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

BAB 8

Faktor Penentu Kinerja UMKM

Berdasarkan kajian dari beberapa teori dan hasil temuan empirik, penulis menjelaskan bahwa kinerja UMKM dipengaruhi oleh banyak faktor, namun dalam buku ini kinerja UMKM dibatasi pada faktor karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan dan keunggulan bersaing.

Faktor Karakter Wirausahawan

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah karakter wirausahawan. Nitisusastro (2011:29), menyatakan bahwa wirausahawan akan sukses jika memiliki karakter berikut:

1. kemauan dan rasa percaya diri;
2. berani mengambil risiko;
3. pekerja keras;
4. fokus pada sasaran;
5. berani mengambil tanggung jawab; dan
6. inovasi.

Pendapat Koh (1996) dan Gurol dan Atsan (2006) bahwa karakter *entrepreneur* terdiri dari *innovativeness*, *need for achievement*, *locus of control*, *risk taking propensity*,

tolerance for ambiguity, dan self confidence. Menurut Sandjoyo (2004:117) karakter wirausahawan yang dipandang sebagai sifat-sifat yang berkaitan dengan keberhasilan usaha adalah swakendali (*internal locus of control*), daya inovasi (*innovativeness*) dan kegembiraan bergaul (*extroversion*). Dalam kaitannya dengan risiko, Pillis dan Reardon (2007) mengatakan bahwa seorang *entrepreneur* harus memiliki kecenderungan mengambil risiko lebih tinggi dibanding kebanyakan orang.

Faktor Pembelajaran Wirausahawan

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah pembelajaran wirausahawan. Pembelajaran wirausaha menurut Priyanto (2009:66) adalah proses perubahan dan pembentukan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan seseorang wirausahawan, baik melalui pendidikan, pelatihan, mentoring ataupun pengalaman. Hal ini senada dengan pendapat Rae (2000); Minniti dan Bygrave, (2001) bahwa pembentuk pembelajaran kewirausahaan adalah pendidikan dan pelatihan, mentoring dan belajar dari pengalaman.

Menurut Morales, *et al.* (2006:27), bahwa organisasi-organisasi yang mau belajar dan belajar lagi akan memperoleh kemampuan strategis yang lebih besar yang nantinya dapat memampukan mempertahankan posisi keunggulann strategis dan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Indikator untuk mengukur pembelajaran

wirausahawan menurut Rakib (2009:192), Prianto (2011:66) dan Sandjoyo (2004:119) yaitu: pendidikan dan pelatihan, mentoring dan pengalaman.

Faktor Kompetensi Wirausahawan

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi wirausahawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh June dan Mahmood (2011:79) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Man, *et al.* (2002) menyatakan bahwa kompetensi wirausahawan dengan indikator pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*) mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja.

Casson (1982) mengidentifikasi beberapa kemampuan/kompetensi yang harus dimiliki oleh wirausahawan, yaitu, (1) *self knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan atau ditekuni, (2) *imagination*, yaitu memiliki pengetahuan praktis serta tidak mengandalkan pada sukses di masa lalu, (3) *practical knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan praktis misalnya pengetahuan teknik, disain, *prosesing*, pembukuan, administrasi, dan pemasaran, (4) *search skill* kemampuan menemukan, berkreasi, dan berimajinasi, (5) *foresight* yaitu, berpandangan jauh, (6) *computation skill*, yaitu, kemampuan dalam berhitung dan kemampuan memprediksi keadaan di masa akan datang, dan (7)

communication skill yaitu kemampuan bergaul atau berkomunikasi dengan orang lain.

Hasil penelitian Spencer dan Spencer (1993:11) menyatakan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab akibat (*causally related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang. Kompetensi terdiri atas: motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*) serta pengetahuan (*knowledge*), yang diharapkan akan dapat memprediksi perilaku seseorang, sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja seseorang. Dalam hubungan dengan keunggulan bersaing, Bogner, *et al.* (1999:275) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing,

Faktor Unggul Bersaing

Faktor keempat yang mempengaruhi kinerja adalah keunggulan bersaing. Menurut Porter (1993:11), basis fundamental dari kinerja di atas rata-rata pada jangka panjang merupakan keunggulan bersaing yang tahan lama. Porter (1994:xiii) juga menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing akan tercipta bilamana perusahaan memiliki keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Hasil penelitian Majeed (2011:191) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara keunggulan bersaing dengan kinerja organisasi. Temuan yang sama dikemukakan oleh Istanto (2010:124), yang menyatakan

bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian Raduan, *et al.* (2008) yang dikutip oleh Majeed (2011:193) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Sementara itu Tasrifin (2012) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan perlu dipedomani dengan baik untuk pencapaian kinerja perusahaan yang baik, sedangkan hasil penelitian Reswanda (2011:1) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan variabel yang memediasi orientasi kewirausahaan dan pembelajaran wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

BAB 9

Pesiapan Kajian Kasus

Gambaran Umum UMKM di Daerah

Dalam rangka meningkatkan peran UMKM, Pemerintah Kota Kediri terus melakukan pembinaan dan fasilitasi klinik kepada pelaku UMKM. Para pelaku UMKM dituntut untuk mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan memiliki karakteristik yang khas, sehingga memiliki keunggulan dibanding produk-produk pesaing. Upaya lain yang dilakukan Pemerintah Kota Kediri dalam meningkatkan kemampuan UMKM agar bisa menjadi basis penggerak perekonomian rakyat, sejak tahun 2008 Pemerintah Kota Kediri telah menyediakan dana penyertaan modal bergulir berbunga ringan (6% per tahun) yang disalurkan melalui PD BPR Kota Kediri.

UMKM di Kota Kediri terbagi menjadi 2 sektor, yaitu sektor pertanian dan non pertanian. Sektor pertanian meyumbang sebanyak 3.971 usaha dengan komposisi usaha berskala mikro sebesar 97,46%, berskala kecil sebesar 2,17% dan berskala menengah sebesar 0,37%. Sektor pertanian telah berhasil menyerap tenaga kerja sebanyak 9.184 orang yang tersebar pada usaha skala

mikro sebanyak 8.727 orang, skala kecil sebanyak 333 orang dan skala menengah sebanyak 124 orang.

Sektor non pertanian didominasi oleh usaha perdagangan, hotel dan restoran, yaitu sebanyak 18.505 usaha (70,07%), diikuti usaha jasa sebanyak 4.665 (17,67%), usaha transportasi sebanyak 1.875 (7,15%) dan usaha industri pengolahan sebanyak 1.198 usaha (4,54%), sedangkan selebihnya adalah usaha pertambangan dan penggalian, keuangan dan konstruksi dengan total sebanyak 165 usaha (0,62%). Dari total 26.408 UMKM sektor non pertanian yang ada di Kota Kediri, pada umumnya tidak berbadan hukum/perorangan dengan jumlah 25.239 usaha, selebihnya yang berbadan hukum terdiri dari PT, CV, Firma, Koperasi, Yayasan dan izin khusus dari instansi terkait seperti Disbudparpora, SK Menteri dan SK Gubernur.

Pemasaran produk barang dan jasa yang dihasilkan UMKM sektor non pertanian meliputi dalam dan luar Kota Kediri. Terdapat 25.149 UMKM yang memasarkan produk dan jasanya di dalam Kota Kediri, dan 728 usaha yang memasarkan keluar kota dalam provinsi. Barang dan jasa yang dipasarkan di dalam dan di luar kota namun masih dalam satu provinsi sebanyak 445 usaha, serta UMKM yang melakukan perluasan wilayah pemasaran ke luar provinsi sebanyak 46 usaha, sementara yang melakukan ekspor sebanyak 17 usaha.

Jumlah UMKM di Kota Kediri yang diklasifikasi berdasarkan sektor pertanian dan non pertanian disajikan pada tabel 12.

Tabel 12

Jumlah UMKM di Kota Kediri Menurut Sektor Usaha

Skala Usaha	Sektor Pertanian	Sektor Non Pertanian	Jumlah Usaha
Mikro	3.870	23.266	27.136
Kecil	86	2.230	2.316
Menengah	15	912	927
Jumlah	3.971	26.408	30.379

Sumber: Bappeda Kota Kediri, 2012.

Sumber Data

Berdasarkan hasil pengumpulan kuesioner dari sumber data (responden), diperoleh gambaran mengenai karakter responden berdasarkan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan frekuensi mengikuti bimtek/pelatihan yang pernah dikuti. Distribusi jumlah responden dijabarkan sebagai berikut:

1. Umur Responden

Umur responden diklasifikasi menjadi 5 kelompok. Distribusi jumlah responden berdasarkan umur ditunjukkan pada tabel 13.

Tabel 13
Distribusi Jumlah Responden
Menurut Umur

Interval Umur (Tahun)	Jumlah	Persentase
23 – 28	23	13,00
29 – 34	64	36,2
35 – 40	46	26,0
41 – 46	30	16,9
> 46	14	7,9
Jumlah	177	100

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 13 menunjukkan bahwa responden dengan umur 23-28 tahun sebanyak 23 responden, berumur 29-34 tahun sebanyak 64 responde, berumur 35-40 tahun sebanyak 46 responden, berumumur 41-46 tahun sebanyak 30 responden dan berusia > 46 sebanyak 14 responden. Dari distribusi jumlah

responden menurut umur, persentase terbanyak adalah responden berumur antara 29-34 tahun sebanyak 36,2%, urutan berikutnya berumur antara 35-40 tahun sebanyak 26,0%, berumur antara 41-46 tahun sebanyak 16,9%, berumur antara 23-28 tahun sebanyak 13,0%, dan yang terakhir adalah responden yang berumur > 46 tahun sebanyak 7,9%. Hal ini menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah pada kelompok umur produktif.

2. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian didominasi oleh responden berjenis kelamin laki-laki. Secara rinci distribusi jumlah responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 14.

Tabel 14
Distribusi Jumlah Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	113	63,8
Perempuan	64	36,2
Jumlah	177	100

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 14 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 63,8%, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 36,2%. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih banyak laki-laki dibandingkan dengan perempuan.

3. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMP dan SMA, seperti ditunjukkan pada tabel 15.

Tabel 15
Distribusi Jumlah Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SD	18	10,2
SMP	85	48,0
SMA	62	35,0
Diploma	4	2,3
Sarjana	8	4,5
Jumlah	177	100

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 15 menunjukkan bahwa responden berpendidikan SD sebanyak 18 orang, SMP sebanyak 85 orang, SMA sebanyak 62 orang, Diploma sebanyak 4 orang dan Sarjana sebanyak 8 orang. Dari distribusi menurut tingkat pendidikan responden, persentase terbanyak adalah responden berpendidikan SMP sebanyak 48,0%, urutan berikutnya berpendidikan tingkat SMA sebanyak 35,0%, berpendidikan SD sebanyak 10,2%, ber pendidikan Sarjana sebanyak 4,5%, dan yang terakhir adalah responden yang berpendidikan tingkat Diploma, yaitu sebanyak 2,3%. Hal ini menunjukkan bahwa wirausahawan UMKM di Kota Kediri sebagian besar berpendidikan menengah, yaitu SMP dan SMA.

4. Frekuensi Mengikuti Bimtek/Pelatihan

Berdasarkan frekuensi mengikuti bimtek/pelatihan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden baru mengikuti pelatihan/bimtek sebanyak antara 1-2 kali sebagaimana ditunjukkan pada tabel 16.

Tabel 16
Distribusi Jumlah Responden
Frekuensi Mengikuti Bimtek/Pelatihan

Frekuensi Mengikuti Diklat/Bimtek	Jumlah	Persentase
1 – 2 kali	104	58,7
3 – 4 kali	58	32,8
Lebih 5 kali	15	8,5
Jumlah	177	100

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 16 menunjukkan bahwa responden yang pernah mengikuti bimtek/pelatihan antara 1-2 kali yaitu sebanyak 104 orang, 3-4 kali sebanyak 58 orang, dan lebih 5 kali sebanyak 15 orang. Dari distribusi menurut frekuensi mengikuti bimtek/pelatihan, jumlah persentase terbanyak adalah responden yang mengikuti bimtek/pelatihan 1-2 kali yaitu sebanyak 58,7%, berikutnya adalah responden yang pernah mengiktui bimtek/pelatihan dengan frekuensi 3-4 kali yaitu sebanyak 32,8%, sedangkan yang terakhir

adalah responden yang pernah mengikuti bimtek/pelatihan dengan frekuensi lebih 5 kali yaitu sebanyak 8,5%.

Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas dalam kajian ini digunakan untuk mengukur tingkat akurasi indikator dalam menilai variabel. Suatu item dinyatakan valid jika koefisien korelasi *product moment pearson* (r hitung) $>$ r tabel pada signifikansi alpha 5%, nilai r tabel dengan alpha 5%. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur yang digunakan. Kuesioner sebagai alat ukur dinyatakan konsisten apabila mengukur sesuatu secara berulang kali memberikan hasil yang sama atau konsisten. Suatu indikator dikatakan reliabel jika nilai *alpha Cronbach* $>$ 0,6. Tabel 17 menunjukkan hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas karakter wirausahawan

Tabel 17
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Karakter Wirausahawan (X1)

Item	Koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
X1.1.1	0,964	0,361	Valid
X1.1.2	0,934	0,361	Valid
X1.1.3	0,930	0,361	Valid
X1.1.4	0,931	0,361	Valid
X1.1.5	0,953	0,361	Valid
X1.1	0,968		Reliabel
X1.2.1	0,973	0,361	Valid
X1.2.2	0,955	0,361	Valid

Item	Koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
X1.2.3	0,901	0,361	Valid
X1.2.4	0,901	0,361	Valid
X1.2.5	0,924	0,361	Valid
X1.2	0,958		Reliabel
X1.3.1	0,886	0,361	Valid
X1.3.2	0,909	0,361	Valid
X1.3.3	0,821	0,361	Valid
X1.3.4	0,840	0,361	Valid
X1.3.5	0,874	0,361	Valid
X1.3	0,912		Reliabel
X1.4.1	0,960	0,361	Valid
X1.4.2	0,893	0,361	Valid
X1.4.3	0,910	0,361	Valid
X1.4.4	0,857	0,361	Valid
X1.4.5	0,863	0,361	Valid
X1.4	0,937		Reliabel

Sumber: Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 17 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan masing-masing indikator pada variabel karakter wirausahawan memiliki koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel (0,361), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel karakter wirausahawan dinyatakan valid. Indikator-indikator swa kendali, daya inovasi, mudah bergaul dan keberanian mengambil risiko dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6. Hasil uji validitas dan reliabilitas pembelajaran wirausahawan disajikan pada tabel 18.

Tabel 18
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Pembelajaran Wirausahawan

Item	Koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
X2.1.1	0,879	0,361	Valid
X2.1.2	0,815	0,361	Valid
X2.1.3	0,879	0,361	Valid
X2.1.4	0,869	0,361	Valid
X2.1	0,882		Reliabel
X2.2.1	0,978	0,361	Valid
X2.2.2	0,926	0,361	Valid
X2.2.3	0,843	0,361	Valid
X2.2.4	0,902	0,361	Valid
X2.2	0,931		Reliabel
X2.3.1	0,934	0,361	Valid
X2.3.2	0,929	0,361	Valid
X2.3.3	0,903	0,361	Valid
X2.3.4	0,925	0,361	Valid
X2.3	0,940		Reliabel

Sumber: Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 18 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel pembelajaran wirausahawan memiliki koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel (0,361), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel pembelajaran wirausahawan dinyatakan valid. Indikator-indikator pendidikan dan pelatihan, bimbingan/mentoring dan pengalaman dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha Cronbach* lebih

besar dari 0,6. Hasil uji validitas dan reliabilitas kompetensi wirausahawan disajikan pada tabel 19.

Tabel 19 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kompetensi Wirausahawan

Item	Koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
X3.1.1	0,949	0,361	Valid
X3.1.2	0,806	0,361	Valid
X3.1.3	0,668	0,361	Valid
X3.1	0,726		Reliabel
X3.2.1	0,909	0,361	Valid
X3.2.2	0,816	0,361	Valid
X3.2.3	0,842	0,361	Valid
X3.2	0,815		Reliabel
X3.3.1	0,881	0,361	Valid
X3.3.2	0,915	0,361	Valid
X3.3.3	0,838	0,361	Valid
X3.3.4	0,868	0,361	Valid
X3.3	0,898		Reliabel
X3.4.1	0,936	0,361	Valid
X3.4.2	0,838	0,361	Valid
X3.4.3	0,783	0,361	Valid
X3.4	0,807		Reliabel

Sumber: Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 19 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel kompetensi wirausahawan memiliki koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel (0,361), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel kompetensi wirausahawan dinyatakan valid. Indikator-indikator kompetensi stratejik, peluang usaha, organisasi dan sosial dinyatakan reliabel, karena memiliki *alpha*

Cronbach lebih besar dari 0,6. Hasil uji validitas dan reliabilitas keunggulan bersaing disajikan pada tabel 20.

Tabel 20
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Keunggulan Bersaing

Item	Koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
Y1.1.1	0,921	0,361	Valid
Y1.1.2	0,824	0,361	Valid
Y1.1.3	0,836	0,361	Valid
Y1.1	0,824		Reliabel
Y1.2.1	0,871	0,361	Valid
Y1.2.2	0,923	0,361	Valid
Y1.2.3	0,850	0,361	Valid
Y1.2	0,856		Reliabel
Y1.3.1	0,855	0,361	Valid
Y1.3.2	0,895	0,361	Valid
Y1.3.3	0,813	0,361	Valid
Y1.3	0,813		Reliabel

Sumber: Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 20 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel keunggulan bersaing memiliki koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel (0,361), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel keunggulan bersaing dinyatakan valid. Indikator-indikator keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6. Hasil uji validitas dan reliabilitas kinerja UMKM disajikan pada tabel 21 berikut.

Tabel 21
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja

Item	Koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
Y2.1.1	0,874	0,361	Valid
Y2.1.2	0,879	0,361	Valid
Y2.1	0,699		Reliabel
Y2.2.1	0,929	0,361	Valid
Y2.2.2	0,875	0,361	Valid
Y2.2	0,759		Reliabel
Y2.3.1	0,912	0,361	Valid
Y2.3.2	0,891	0,361	Valid
Y2.3.3	0,930	0,361	Valid
Y2.3	0,892		Reliabel
Y2.4.1	0,963	0,361	Valid
Y2.4.2	0,975	0,361	Valid
Y2.4.3	0,918	0,361	Valid
Y2.4	0,947		Reliabel

Sumber: Data primer, diolah , tahun 2013

Tabel 21 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel kinerja memiliki koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel (0,361), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel kinerja dinyatakan valid. Indikator-indikator pertumbuhan penjualan, laba, aktiva dan tenaga kerja dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6.

BAB 10

Analisis Kajian Kasus

Analisis kajian kasus terdiri dari analisis deskriptif dan analisis inferensial. Berikut ini penjelasan analisis deskriptif dan inferensial dari hasil kajian.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden tentang variabel-variabel yang diteliti dengan jalan menganalisis distribusi frekuensi jawaban responden pada masing-masing indikator/item. Selanjutnya dari distribusi frekuensi jawaban responden dihitung *mean* (rerata). Pengkategorian rata-rata didasarkan pada pendapat Simamora (2004:151) dengan rumus sebagai-berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Berdasarkan rumus di atas, maka interval atau rentang sebesar 1.33 digunakan untuk mengkategorikan rata-rata yang dihasilkan sebagai berikut :

Tabel 22
Kategori Rata-Rata

Rata-Rata	Kategori
$1,00 \leq x \leq 2,33$	Rendah/Tidak baik
$2,33 < x \leq 3,67$	Sedang/Cukup Baik
$3,67 < x \leq 5,00$	Tinggi/Baik

Sumber: Simamora (2004:151)

Berdasarkan data lapangan yang diperoleh, hasil distribusi jawaban responden tentang item-item pertanyaan diuraikan secara rinci di bawah ini.

A. Karakter Wirausahawan (X1)

Karakter wirausahawan dalam kajian ini meliputi swa kendali, daya inovasi, mudah bergaul dan keberanian mengambil risiko. Data mengenai deskripsi jawaban responden tentang karakter wirausahawan dapat dilihat pada tabel 23.

Tabel 23
Deskripsi Jawaban Responden Tentang Karakter Wirausahawan (X1)

Indikator/Item	Jawaban										Mean	
	STS		TS		N		S		SS			
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%		
X1.1: Swa Kendali												3,22
X1.1.1	12	6,8	50	28,2	52	29,4	30	16,9	33	18,6		3,12
X1.1.2	13	7,3	53	29,9	52	29,4	24	13,6	35	19,8		3,08
X1.1.3	9	5,1	35	19,8	62	35,0	37	20,9	34	19,2		3,29
X1.1.4	18	10,2	35	19,8	50	28,2	28	15,8	46	26,0		3,28
X1.1.5	8	4,5	39	22,0	59	33,3	30	16,9	41	23,2		3,32
X1.2 : Daya Inovasi												3,26
X1.2.1	0	0,0	38	21,5	64	36,1	69	39,0	6	3,4		3,24
X1.2.2	0	0,0	38	21,5	57	32,2	72	40,7	10	5,6		3,31
X1.2.3	6	3,4	45	25,4	47	26,6	68	38,4	11	6,2		3,19
X1.2.4	6	3,4	34	19,2	60	33,9	69	39,0	8	4,5		3,22
X1.2.5	2	1,2	30	16,9	58	32,8	79	44,6	8	4,5		3,34
X1.3: Mudah Bergaul												3,60
X1.3.1	0	0,0	14	7,9	64	36,2	82	46,3	17	9,6		3,60

X1.3.2	0	0,0	18	10,2	43	24,3	108	61,0	8	4,5	3,58
X1.3.3	4	2,3	23	12,9	38	21,5	95	53,7	17	9,6	3,60
X1.3.4	5	2,8	8	4,5	52	29,4	91	51,4	21	11,9	3,55
X1.3.5	1	0,6	19	10,7	37	20,9	105	59,3	15	8,5	3,65
X1.4: Keberanian Mengambil Risiko											3,12
X1.4.1	7	4,0	33	18,6	70	39,6	62	35,0	5	2,8	3,14
X1.4.2	8	4,5	35	19,8	72	40,7	54	30,5	8	4,5	3,11
X1.4.3	8	4,5	35	19,8	76	42,9	50	28,2	8	4,5	3,08
X1.4.4	13	7,4	29	16,4	68	38,4	54	30,5	13	7,3	3,14
X1.4.5	10	5,7	31	17,5	73	41,2	54	30,5	9	5,1	3,12
Rerata Variabel Karakter Wirausawan											3,30

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 23 memperlihatkan bahwa nilai rerata untuk indikator-indikator swa kendali sebesar 3,22; daya inovasi sebesar 3,26; mudah bergaul sebesar 3,60 dan keberanian mengambil risiko sebesar 3,12. Angka tersebut dapat diartikan bahwa wirausahawan UMKM di Kota Kediri memberi persepsi pada indikator swa kendali, daya inovasi, mudah bergaul dan keberanian mengambil risiko cukup baik. Rerata untuk variabel karakter wirausahawan sebesar 3,30, terletak pada kategori cukup baik, artinya wirausahawan UMKM di Kota Kediri memiliki persepsi karakter wirausahawan yang cukup baik yang diukur melalui indikator swa kendali, daya inovasi, mudah bergaul dan keberanian menanggung risiko.

Indikator swakendali terdiri dari 5 item pertanyaan dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item X1.1.1 yaitu penentu keberhasilan sebagai pengusaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 18,6% responden menjawab sangat setuju, 16,9% setuju, 29,4% netral, 28,2% tidak setuju dan 6,8% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 35,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 29,4% netral, dan 35% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (35,5%)

yang menyatakan bahwa kemampuan wirausahawan sendiri yang menentukan keberhasilan sebagai pengusaha.

2. Item X1.1.2 yaitu kemampuan mengendalikan usaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 19,8% responden menjawab sangat setuju, 13,6% setuju, 29,4% netral, 29,9% tidak setuju, dan 7,3% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 33,4% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 29,4% netral, dan 37,2% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (33,4%) yang menyatakan bahwa kegagalan dalam usaha sangat tergantung seberapa baik mengelola.
3. Item X1.1.3 yaitu keberhasilan dari rencana yang dibuat. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 19,2% responden menjawab sangat setuju, 20,9% setuju, 35,0% netral, 19,8% tidak setuju, dan 5,1% sangat tidak setuju. Jika sederhanakan lebih lanjut, terdapat 40,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 35,0% netral, dan 24,9% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (40,1%) yang yakin terhadap rencana usaha yang dibuat dapat berhasil.

4. Item X1.1.4 yaitu banyak pelanggan bergantung pada kebaikan pengusaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 26,0% responden menjawab sangat setuju, 15,8% setuju, 28,2% netral, 19,8% tidak setuju dan 10,2% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 41,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 28,2% netral, dan 30% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (41,8%) yang menyatakan bahwa banyaknya pelanggan tergantung pada seberapa baik dalam melayani pelanggan.
5. Item X1.1.5 yaitu kehidupan ditentukan tindakan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 23,2% responden menjawab sangat setuju, 16,9% setuju, 33,3% netral, 22,0% tidak setuju dan 4,5% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 40,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 33,3% netral, dan 26,5% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (40,1%) yang menyatakan bahwa kehidupan sangat ditentukan oleh tindakan sendiri.

Indikator daya inovasi terdiri dari 5 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing item pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item X1.2.1 yaitu tertarik pada hal baru. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 3,4% responden menjawab sangat setuju, 39,0% setuju, 36,1% netral, 21,5% tidak setuju dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 42,4% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 36,1% netral, dan 21,5% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (42,4%) yang tertarik pada hal-hal baru dan selalu ingin tahu apa yang membuatnya menarik.
2. Item X1.2.2 yaitu sering mencoba metode baru. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 5,6% responden menjawab sangat setuju, 40,7% setuju, 32,2% netral, 21,5% tidak setuju dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika sederhanakan lebih lanjut, terdapat 46,3% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 32,2% netral dan 21,5% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (46,3%) yang sering mencoba metode baru untuk memecahkan masalah.
3. Item X1.2.3 yaitu bisa menemukan cara-cara baru. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri,

terdapat 6,2% responden menjawab sangat setuju, 38,4% setuju, 26,6% netral, 25,4% tidak setuju dan 3,4% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 44,6% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 26,6% netral dan 28,8% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (44,6%) yang setuju bahwa ketika mengerjakan sesuatu berusaha untuk dapat menemukan cara-cara baru.

4. Item X1.2.4 yaitu ide sering digunakan orang lain. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 4,5% responden menjawab sangat setuju, 39,0% setuju, 33,9% netral, 19,2% tidak setuju dan 3,4% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 43,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 33,9% netral dan 22,6% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (43,5%) yang menyatakan bahwa ide yang dibuat sering digunakan oleh orang lain.
5. Item X1.2.5 yaitu merasa sebagai orang yang kreatif dan orisinal dalam pemikiran. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 4,5% responden menjawab sangat setuju, 44,6% setuju, 32,8% netral, 16,9% tidak setuju dan 1,2% sangat

tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 49,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 32,8% netral dan 18,1% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (49,1%) yang merasa bahwa diri sendiri merupakan orang yang kreatif dan orisinal dalam pemikiran.

Indikator mudah bergaul terdiri dari 5 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing item pertanyaan sebagai-berikut:

- 1) Item X1.3.1 yaitu senang berteman dengan siapa saja. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 9,6% responden menjawab sangat setuju, 46,3% setuju, 36,2% netral, 7,9% tidak setuju dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 55,9% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 36,2% netral, dan 7,9% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian besar wirausahawan UMKM di Kota Kediri (55,9%) senang berteman dengan siapapun.
- 2) Item X1.3.2 yaitu memanfaatkan waktu luang untuk bersilaturahmi dengan teman-teman. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 4,5% responden menjawab sangat setuju, 61,0% setuju, 24,3% netral, 10,2% tidak setuju dan 0,0% sangat

tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 65,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 24,3% netral, dan 10,2% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (65,5%) memanfaatkan waktu luang untuk bersilaturahmi dengan teman-teman.

- 3) Item X1.3.3 yaitu banyak rekan menjadikan usaha lebih berkembang. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 9,6% responden menjawab sangat setuju, 53,7% setuju, 21,5% netral, 12,9% tidak setuju dan 2,3% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 63,3% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 21,5% netral, dan 15,2% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (63,3%) berpendapat bahwa mempunyai banyak rekan menjadikan usaha berkembang.
- 4) Item X1.3.4 yaitu berprinsip banyak teman banyak manfaat. Dari 177 wirausahawan di Kota, terdapat 11,9% responden menjawab sangat setuju, 51,4% setuju, 29,4% netral, 4,5% tidak setuju, dan 2,8% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 63,3% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 29,4% netral, dan, 7,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas

wirausahawan UMKM di Kota Kediri (63,3%) berprinsip banyak teman banyak memberikan manfaat.

- 5) Item X1.3.5 yaitu selalu menjalin hubungan baik dengan teman dan pelanggan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 8,5% responden menjawab sangat setuju, 59,3% setuju, 20,9% netral, 10,7% tidak setuju, dan 0,6% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 67,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 20,9% netral, dan 10,7% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (67,8%) selalu berusaha menjalin hubungan baik dengan teman dan pelanggan.

Indikator keberanian menanggung risiko terdiri dari 5 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing item pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item X1.4.1 yaitu lebih suka berinvestasi daripada menaruh uang di bank. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 2,8% responden menjawab sangat setuju, 35,0% setuju, 39,6% netral, 18,6% tidak setuju, dan 4,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 37,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 35,0% netral, dan 22,6% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya

sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (37,8%) yang lebih suka berinvestasi daripada menaruh uang di bank.

2. Item X1.4.2 yaitu memilih investasi yang memberi peluang hasil tinggi walau risiko tinggi. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 4,5% responden menjawab sangat setuju, 30,5% setuju, 40,7% netral, 19,8% tidak setuju, dan 4,5% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 35,0% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 40,7% netral, dan 24,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (35,0%) yang memilih investasi yang memberikan peluang hasil yang tinggi walau risiko tinggi pula.
3. Item X1.4.3 yaitu tidak ragu menaruh uang dalam bisnis baru. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 4,5% responden menjawab sangat setuju, 28,2% setuju, 42,9% netral, 19,8% tidak setuju, dan 4,5% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 32,7% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 40,7% netral, dan 24,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (32,7%) tidak ragu menaruh uang ke dalam bisnis baru yang mungkin saja bisa gagal.

4. Item X1.4.4 yaitu tidak suka pekerjaan dengan hasil kecil meskipun risiko rendah. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 7,3% responden menjawab sangat setuju, 30,5% setuju, 38,4% netral, 16,4% tidak setuju, dan 7,4% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 37,3% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 38,4% netral, dan 23,8% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (37,3%) yang tidak suka memilih pekerjaan yang memberi hasil kecil meski risiko kegagalan rendah.
5. Item X1.4.5 yaitu merasa tenang dalam membuat keputusan dalam situasi tidak pasti. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 5,1% responden menjawab sangat setuju, 30,5% setuju, 41,2% netral, 17,5% tidak setuju, dan 5,7% sangat tidak setuju. Jika diperinci lebih lanjut, terdapat 35,6% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 41,2% netral, dan 23,2% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (35,6%) yang merasa tenang meski harus membuat keputusan dalam situasi yang tidak pasti.

B. Pembelajaran Wirausahawan (X2)

Pembelajaran wirausahawan dalam kajian ini meliputi pendidikan dan pelatihan, mentoring/bimbingan dan pengalaman. Distribusi jawaban responden disajikan pada tabel 24.

Tabel 24
Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pembelajaran Wirausahawan (X2)

Indikator/Item	Jawaban										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1: Pendidikan dan Pelatihan											3,47
X2.1.1	0	0,0	21	11,8	63	35,6	89	50,3	4	2,3	3,43
X2.1.2	0	0,0	22	12,5	69	39,0	76	42,9	10	5,6	3,42
X2.1.3	0	0,0	23	13,0	54	30,5	90	50,8	10	5,6	3,49
X2.1.4	0	0,0	19	10,7	47	26,6	105	59,3	6	3,4	3,55
X2.2: Mentoring											3,83
X2.2.1	3	1,7	16	9,0	25	14,2	91	51,4	42	23,7	3,86
X2.2.2	1	0,6	20	11,3	32	18,1	82	46,3	42	23,7	3,81

X2.2.3	1	0,6	19	10,7	34	19,2	77	43,5	46	26,0	3,84
X2.2.4	1	0,6	20	11,3	36	20,3	75	42,4	45	25,4	3,81
X2.3: Pengalaman											2,90
X2.3.1	15	8,5	45	25,4	69	39,0	40	22,6	8	4,5	2,89
X2.3.2	15	8,5	35	19,8	83	46,9	35	19,8	9	5,1	2,93
X2.3.3	15	8,5	51	28,8	60	33,9	45	25,4	6	3,4	2,86
X2.3.4	15	8,5	47	26,5	64	36,2	44	24,8	7	4,0	2,89
Rerata Variabel Pembelajaran Wirausahawan											3,40

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 24 memperlihatkan bahwa nilai rerata untuk indikator pendidikan dan pelatihan sebesar 3,47; mentoring sebesar 3,83, dan pengalaman sebesar 2,90. Angka tersebut menunjukkan bahwa wirausahawan UMKM di Kota Kediri memberi persepsi terhadap indikator mentoring baik, sedangkan persepsi terhadap indikator-indikator pendidikan dan pelatihan serta pengalaman cukup baik. Rerata untuk variabel pembelajaran wirausahawan sebesar 3,40 terletak pada kategori cukup baik. Artinya wirausahawan UMKM di Kota Kediri memiliki persepsi pembelajaran wirausahawan yang cukup baik yang diukur melalui indikator pendidikan dan pelatihan, mentoring/bimbingan dan pengalaman.

Indikator pendidikan dan pelatihan terdiri dari 4 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

- 1) Item X2.1.1 yaitu pendidikan formal menunjang keberhasilan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 2,3% responden menjawab sangat setuju, 50,3% setuju, 35,6% netral, 11,8% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 52,6% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 35,6% netral, dan 11,8% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (52,6%) percaya bahwa pendidikan

formal yang dimiliki menunjang keberhasilan usaha.

- 2) Item X2.1.2 yaitu makin tinggi pendidikan formal menunjang kesuksesan bisnis. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 5,6% responden menjawab sangat setuju, 42,9% setuju, 39,0% netral, 12,5% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika diperinci lebih lanjut, terdapat 48,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 39,0% netral, dan 12,5% tidak setuju setuju. Hal ini berarti bahwa hampir setengah dari wirausahawan UMKM di Kota Kediri (48,5%) menyatakan bahwa semakin tinggi pendidikan formal, maka akan semakin menunjang keberhasilan usaha.
 - 3) Item X2.1.3 yaitu pelatihan tentang manajemen usaha penting dalam pengembangan usaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 5,6% responden menjawab sangat setuju, 50,8% setuju, 30,5% netral, 13,0% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika diperinci lebih lanjut, terdapat 56,4% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 30,5% netral, dan 13,0% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (56,4%) merasakan bahwa pelatihan/bimbingan teknik tentang manajemen usaha penting dalam pengembangan usaha.
-

- 4) Item X2.1.4 yaitu sering mengikuti pelatihan menunjang keberhasilan usaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 3,4% responden menjawab sangat setuju, 59,3% setuju, 26,6% netral, 10,7% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 62,7% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 26,6% netral, dan 10,7% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (62,7%) merasakan bahwa semakin sering mengikuti pelatihan/bimtek maka semakin menunjang keberhasilan usaha.

Indikator mentoring terdiri dari 4 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item X2.2.1 yaitu suka mengamati perilaku pengusaha lain. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 23,7% responden menjawab sangat setuju, 51,4% setuju, 14,2% netral, 9,0% tidak setuju, dan 1,7% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 75,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 14,2% netral, dan 10,7% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (75,1%) suka

mengamati perilaku pengusaha-pengusaha lain yang dianggap sukses.

2. Item X2.2.2 yaitu saran dan motivasi dari orang lain. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 23,7% responden menjawab sangat setuju, 46,3% setuju, 18,1% netral, 11,3% tidak setuju, dan 0,6% sangat tidak setuju. Jika sederhanakan lebih lanjut, terdapat 70,0% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 18,1% netral, dan 11,9% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (70,0%) menyatakan bahwa saran dan motivasi dari orang lain sangat diperlukan dalam mengelola dan mengembangkan usaha.
3. Item X2.2.3 yaitu perlu memiliki pembimbing dalam menjalankan usaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 26,0% responden menjawab sangat setuju, 43,5% setuju, 19,2% netral, 10,7% tidak setuju, dan 0,6% sangat tidak setuju. Jika diperinci lebih lanjut, terdapat 69,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 19,2% netral, dan 11,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (69,5%) merasa perlu memiliki pembimbing dalam menjalankan usaha.

4. Item X2.2.4 yaitu pendapat orang lain penting untuk dipertimbangkan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 25,4% responden menjawab sangat setuju, 42,4% setuju, 20,3% netral, 11,3% tidak setuju, dan 0,6% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 67,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 20,3% netral, dan 11,9% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (67,8%) menyatakan bahwa pendapat dari orang lain penting dipertimbangkan untuk pengambilan keputusan usaha.

Indikator pengalaman terdiri dari 4 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item X2.3.1 yaitu pengalaman adalah guru yang paling baik. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 4,5% responden menjawab sangat setuju, 22,6% setuju, 39,0% netral, 25,4% tidak setuju, dan 8,5% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 27,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 39,0% netral, dan 33,7% tidak setuju ,dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (27,1%)

yang berpendapat bahwa pengalaman merupakan guru yang paling baik dalam usaha.

2. Item X2.3.2 yaitu semakin lama berusaha semakin sukses dalam usaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 5,1% responden menjawab sangat setuju, 19,8% setuju, 46,9% netral, 19,8% tidak setuju, dan 8,5% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 24,9% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 46,9% netral, dan 28,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (24,9%) yang berpendapat bahwa semakin lama seseorang menggeluti usaha, maka akan semakin sukses dalam menjalankan usaha.
3. Item X2.3.3 yaitu pentingnya belajar dari pengalaman. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 3,4% responden menjawab sangat setuju, 25,4% setuju, 33,9% netral, 28,8% tidak setuju, dan 8,5% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 28,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 33,9% netral, dan 37,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (28,8%) yang berpendapat bahwa belajar dari pengalaman

adalah penting, baik dari keberhasilan maupun kegagalan.

4. Item X2.3.4 yaitu kejadian kritis merupakan pengalaman berharga. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 4,0% responden menjawab sangat setuju, 24,8% setuju, 36,2% netral, 26,5% tidak setuju, dan 8,5% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 28,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 36,2% netral, dan 35,0% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (28,8%) yang menyatakan bahwa kejadian kritis merupakan pengalaman belajar yang sangat berharga.

C. Kompetensi Wirausahawan (X3)

Kompetensi wirausahawan dalam kajian ini meliputi kompetensi stratejik, peluang usaha, organisasi dan sosial. Data mengenai rerata (*mean*), dan deskripsi jawaban responden tentang kompetensi wirausahawan dapat dilihat tabel 25.

Tabel 25
 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kompetensi Wirausahawan (X3)

Indikator/Item	Jawaban										Mean	
	STS		TS		N		S		SS			
	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
X2.1: Kompetensi Strategik												3,63
X3.1.1	0	0,0	9	5,1	51	28,8	108	61,0	9	5,1		3,66
X3.1.2	0	0,0	7	4,0	60	33,9	99	55,9	11	6,2		3,64
X3.1.3	0	0,0	15	8,5	54	30,5	96	54,2	12	6,8		3,59
X2.2: Kompetensi Peluang Usaha												3,81
X3.2.1	0	0,0	21	11,9	28	15,8	101	57,1	27	15,2		3,76
X3.2.2	0	0,0	17	9,6	29	16,4	104	58,8	27	15,2		3,80
X3.2.3	0	0,0	18	10,2	19	10,7	105	59,3	35	19,8		3,89
X2.3: Kompetensi Organisasi												3,81
X3.3.1	2	1,1	18	10,2	41	23,2	72	40,7	44	24,8		3,78
X3.3.2	1	0,6	15	8,5	47	26,6	70	39,5	44	24,8		3,80
X3.3.3	0	0,0	20	11,3	31	17,5	79	44,6	47	26,6		3,86

X3.3.4	3	1,7	19	10,7	33	18,6	79	44,6	43	24,3	3,79
X2.4: Kompetensi Sosial											4,23
X3.4.1	0	0,0	1	0,6	31	17,5	73	41,2	72	40,7	4,22
X3.4.2	0	0,0	1	0,6	27	15,3	76	42,9	73	41,2	4,25
X3.4.3	0	0,0	3	1,7	28	15,8	72	40,7	74	41,8	4,23
Rerata Kompetensi Wirausahawan											3,87

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 25 memperlihatkan bahwa nilai rerata untuk indikator kompetensi stratejik sebesar 3,63; kompetensi peluang usaha sebesar 3,81; kompetensi organisasi sebesar 3,81 dan kompetensi sosial sebesar 4,23. Angka tersebut dapat diartikan bahwa wirausahawan UMKM di Kota Kediri memberi persepsi tentang indikator-indikator kompetensi stratejik, peluang usaha, organisasi dan sosial baik/tinggi. Rerata untuk variabel kompetensi wirausahawan sebesar 3,87 terletak pada kategori baik/tinggi, artinya wirausahawan UMKM di Kota Kediri memiliki persepsi kompetensi wirausahawan yang baik yang diukur melalui indikator kompetensi stratejik, peluang usaha, organisasi dan sosial.

Indikator kompetensi stratejik terdiri dari 3 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item X3.1.1 yaitu memiliki sasaran yang jelas. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 5,1% responden menjawab sangat setuju, 61,0% setuju, 28,8% netral, 5,1% tidak setuju dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 66,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 28,8% netral, dan 5,1% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (66,1%)

menyatakan bahwa dalam menjalankan usaha harus memiliki sasaran yang jelas.

2. Item X3.1.2 yaitu mempertimbangkan pengaruh lingkungan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 6,2% responden menjawab sangat setuju, 55,9% setuju, 33,9% netral, 4,0% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 62,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 33,9% netral, dan 4,0% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (62,1%) menyatakan bahwa dalam berusaha perlu mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi.
3. Item X3.1.3 yaitu memiliki strategi khusus. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 6,8% responden menjawab sangat setuju, 54,2% setuju, 30,5% netral, 8,5% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 61,0% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 30,5% netral, dan 8,5% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (61,0%) berpendapat bahwa dalam menjalankan usaha perlu memiliki strategi-strategi khusus agar mampu bersaing.

Indikator kompetensi peluang usaha terdiri dari 3 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

- 1) Item X3.2.1 yaitu mudah mendapatkan informasi peluang usaha untuk dikembangkan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 15,2% responden menjawab sangat setuju, 57,1% setuju, 15,8% netral, 11,9% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 72,3% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 15,8% netral, dan 11,9% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (72,3%) berpendapat mudah mendapatkan informasi peluang usaha yang dapat dikembangkan.
- 2) Item X3.2.2 yaitu segera menindaklanjuti peluang usaha yang menguntungkan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 15,2% responden menjawab sangat setuju, 58,8% setuju, 16,4% netral, 9,6% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 74,0% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 16,4% netral, dan 9,6% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (74,0%) menyatakan bahwa apabila terdapat peluang

usaha yang dianggap menguntungkan segera menindaklanjuti tanpa banyak berfikir.

- 3) Item X3.2.3 yaitu mampu memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 19,8% responden menjawab sangat setuju, 59,3% setuju, 10,7% netral, 10,2% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 79,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 10,7% netral, dan 10,2% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (79,1%) mampu memperoleh sumber daya (bahan baku, tenaga kerja, modal) yang dibutuhkan dalam pengembangan usaha.

Indikator kompetensi organisasi terdiri dari 4 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item X3.3.1 yaitu mampu merencanakan, membuat dan memasarkan produk atau jasa dengan baik. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 24,8% responden menjawab sangat setuju, 40,7% setuju, 23,2% netral, 10,2% tidak setuju, dan 1,1% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 65,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 23,2% netral, dan 11,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas

wirausahawan UMKM di Kota Kediri (65,5%) merasa mampu merencanakan, membuat dan memasarkan produk dengan baik.

2. Item X3.3.2 yaitu mampu mengatur dan mengembangkan cara kerja karyawan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 24,8% responden menjawab sangat setuju, 39,5% setuju, 26,6% netral, 8,5% tidak setuju, dan 0,6% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 64,3% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 26,6% netral, dan 9,1% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (64,3%) mampu mengatur dan mengembangkan cara kerja karyawan sehingga produktif.
 3. Item X3.3.3 yaitu mampu mengelola administrasi dan keuangan dengan baik. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 26,6% responden menjawab sangat setuju, 44,6% setuju, 17,5% netral, 11,3% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 71,2% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 17,5% netral, dan 11,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (71,2%) mampu mengelola administrasi dan keuangan dengan baik.
-

4. Item X3.3.4 yaitu mampu melakukan evaluasi atas aktivitas usaha dengan baik. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 24,3% responden menjawab sangat setuju, 44,6% setuju, 18,6% netral, 10,7% tidak setuju, dan 1,7% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 68,9% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 18,6% netral, dan 12,4% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (68,9%) mampu melakukan evaluasi atas aktivitas usaha dengan baik.

Indikator kompetensi sosial terdiri dari 3 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item X3.4.1 yaitu menyadari mitra usaha penting untuk pengembangan usaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 40,7% responden menjawab sangat setuju, 41,2% setuju, 17,5% netral, 0,6% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 81,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 17,5% netral, dan 0,6% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (81,8%) menyadari bahwa mitra usaha sangat penting bagi pengembangan usaha.

2. Item X3.4.2 yaitu merasa tidak ada hambatan dalam berkomunikasi dengan mitra usaha. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 41,2% responden menjawab sangat setuju, 42,9% setuju, 15,3% netral, 0,6% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 84,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 15,3% netral, dan 0,6% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (84,1%) merasa tidak ada hambatan dalam berkomunikasi dengan mitra usaha.
3. Item X3.4.3 yaitu saling percaya, saling menghargai dan saling menguntungkan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 41,8% responden menjawab sangat setuju, 40,7% setuju, 15,8% netral, 1,7% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 82,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 15,8% netral, dan 1,7% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (82,5%) menyatakan bahwa hubungan bisnis akan terbangun dengan baik jika ada saling percaya, saling menghargai dan saling menguntungkan.

D. Keunggulan Bersaing (Y1)

Keunggulan bersaing dalam kajian ini meliputi keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Data mengenai rerata (*mean*), dan deskripsi jawaban responden tentang keunggulan bersaing dapat dilihat pada tabel 26.

Tabel 26
Deskripsi Jawaban Responden Tentang Keunggulan Bersaing (Y1)

Indikator/Item	Jawaban										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
Y1.1: Keunggulan Biaya											3,61
Y1.1.1	0	0,0	16	9,0	65	36,7	72	40,7	24	13,6	3,59
Y1.1.2	0	0,0	15	8,5	63	35,6	75	42,4	24	13,6	3,61
Y1.1.3	0	0,0	14	7,9	62	35,0	78	44,1	23	13,0	3,62
Y1.2: Keunggulan Diferensiasi											3,46
Y1.2.1	0	0,0	24	13,6	61	34,5	70	39,5	22	12,4	3,51
Y1.2.2	0	0,0	32	18,1	53	30,0	70	39,5	22	12,4	3,46
Y1.2.3	0	0,0	30	16,9	63	35,6	65	36,7	19	10,8	3,41
Y1.3: Keunggulan Fokus											3,53
Y1.3.1	3	1,7	15	8,5	74	41,8	59	33,3	26	14,7	3,51
Y1.3.2	1	0,6	21	11,9	71	40,1	50	28,2	34	19,2	3,54
Y1.3.3	2	1,1	17	9,6	72	40,7	55	31,1	31	17,5	3,54
Rerata Keunggulan Bersaing											3,53

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 26 memperlihatkan bahwa nilai rerata untuk indikator keunggulan biaya sebesar 3,61; keunggulan diferensiasi sebesar 3,46; dan keunggulanfokus sebesar 3,53. Angka tersebut dapat diartikan bahwa wirausahawan UMKM di Kota Kediri memberi persepsi terhadap indikator-indikator keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus sedang/cukup baik. Rerata untuk variabel keunggulan bersaing sebesar 3,53 terletak pada kategori sedang/cukup baik, artinya wirausahawan UMKM di Kota Kediri memiliki persepsi keunggulan bersaing sedang/cukup baik yang diukur melalui indikator keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus.

Indikator keunggulan biaya terdiri dari 3 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item Y1.1.1 yaitu biaya lebih efisien dibandingkan yang lain. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 13,6% responden menjawab sangat setuju, 40,7% setuju, 36,7% netral, 9,0% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 54,2% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 36,7% netral, dan 9,0% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (54,2%) menyatakan bahwa biaya

untuk menghasilkan produk lebih efisien dibandingkan yang lain.

2. Item Y1.1.2 yaitu harga lebih rendah dibandingkan pesaing. Dari 177 wirausahawan di kota Kediri, terdapat 13,6% responden menjawab sangat setuju, 42,4% setuju, 35,6% netral, 8,5% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 55,4% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 35,6% netral, dan 8,5% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (55,4%) berpendapat bahwa harga yang ditawarkan lebih rendah dibandingkan produk yang sama dengan pesaing.
3. Item Y1.1.3 yaitu efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 13,0% responden menjawab sangat setuju, 44,1% setuju, 35,0% netral, 7,9% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 57,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 35,0% netral, dan 7,9% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (57,1%) menyatakan terjadi efisiensi dalam penggunaan sumberdaya (Bahan baku, tenaga kerja dan biaya-biaya lain) dalam usaha.

Indikator keunggulan diferensiasi terdiri dari 3 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item Y1.2.1 yaitu kualitas produk lebih baik dari pesaing. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 12,4% responden menjawab sangat setuju, 39,5% setuju, 34,5% netral, 13,6% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 51,9% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 34,5% netral, dan 13,6% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (51,9%) menyatakan bahwa kualitas produk yang dihasilkan lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing.
2. Item Y1.2.2 yaitu kualitas pelayanan lebih baik dibanding pesaing. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 12,4% responden menjawab sangat setuju, 39,5% setuju, 30,0% netral, 18,1% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 51,9% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 30,0% netral dan 18,1% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (51,9%) menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan lebih baik dibanding dengan pesaing.

3. Item Y1.2.3 yaitu citra produk lebih unggul dari pesaing. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 10,8% responden menjawab sangat setuju, 36,7% setuju, 35,6% netral, 16,9% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 47,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 35,6% netral dan 16,9% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hampir 50% dari wirausahawan UMKM di Kota Kediri (47,5%) menyatakan bahwa citra produk yang dimiliki lebih unggul dari pesaing.

Indikator keunggulan fokus terdiri dari 3 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item Y1.3.1 yaitu produk/jasa ditujukan pada konsumen tertentu. Dari 177 wirausahawan di kota Kediri, terdapat 14,7% responden menjawab sangat setuju, 33,3% setuju, 41,8% netral, 8,5% tidak setuju, dan 1,7% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 48,0% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 41,8% netral, dan 10,2% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hampir 50% wirausahawan UMKM di Kota Kediri (48,0%) menyatakan menyatakan bahwa produk/jasa

yang dihasilkan ditujukan kepada konsumen tertentu.

2. Item Y1.3.2 yaitu memasarkan pada konsumen yang membutuhkan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 19,2% responden menjawab sangat setuju, 28,2% setuju, 40,1% netral, 11,9% tidak setuju, dan 0,6% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 47,4% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 11,9% netral, dan 12,5% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hampir 50% wirausahawan UMKM di Kota Kediri (47,4%) selalu mencari peluang untuk memasarkan produk pada konsumen yang benar-benar membutuhkan.
3. Item Y1.3.3 yaitu fokus usaha pada wilayah yang potensial. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 17,5% responden menjawab sangat setuju, 31,1% setuju, 40,7% netral, 9,6% tidak setuju, dan 1,1% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 48,6% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 40,7% netral, dan 10,7% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hampir 50% wirausahawan UMKM di Kota Kediri (48,6%) memfokuskan usaha pada wilayah yang dianggap potensial.

E. Kinerja (Y2)

Kinerja dalam kajian ini meliputi pertumbuhan penjualan, laba, aktiva dan tenaga kerja. Data mengenai rerata (*mean*), dan deskripsi jawaban responden tentang kinerja dapat dilihat pada tabel 27.

Tabel 27
Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kinerja (Y2)

Indikator/Item	Jawaban										Mean	
	STS		TS		N		S		SS			
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%		
Y2.1: Pertumbuhan Penjualan												3,89
Y2.1.1	0	0,0	7	4,0	63	35,6	41	23,2	66	37,3	3,94	
Y2.1.2	0	0,0	9	5,1	69	39,0	39	22,0	60	33,9	3,85	
Y2.2: Pertumbuhan Laba												3,38
Y2.2.1	0	0,0	24	13,6	74	41,8	67	37,8	12	6,8	3,38	
Y2.2.2	0	0,0	28	15,8	69	39,0	63	35,6	17	9,6	3,39	
Y2.3: Pertumbuhan Aktiva												3,69
Y2.3.1	0	0,0	14	7,9	69	39,0	57	32,2	37	20,9	3,66	

Y2.3.2	0	0,0	10	5,6	66	37,3	63	35,6	38	21,5	3,73
Y2.3.3	0	0,0	17	9,5	61	34,5	61	34,5	38	21,5	3,68
Y2.4: Pertumb. Tenaga Kerja											3,13
Y2.4.1	12	6,8	31	17,5	85	48,0	32	18,1	17	9,6	3,06
Y2.4.2	12	6,8	28	15,8	79	44,6	40	22,6	18	10,2	3,14
Y2.4.3	12	6,8	27	15,3	74	41,8	45	25,4	19	10,7	3,18
Rerata Kinerja											3,50

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 27 memperlihatkan bahwa nilai rerata untuk indikator pertumbuhan penjualan sebesar 3,89; pertumbuhan laba sebesar 3,38; pertumbuhan aktiva sebesar 3,69; dan pertumbuhan tenaga kerja sebesar 3,13. Angka tersebut dapat diartikan bahwa wirausahawan UMKM di Kota Kediri memberi persepsi terhadap indikator pertumbuhan penjualan tinggi/baik, sedangkan persepsi terhadap indikator-indikator pertumbuhan laba, aktiva dan tenaga kerja sedang/cukup baik. Rerata untuk variabel kinerja sebesar 3,50 terletak pada kategori cukup baik, artinya wirausahawan UMKM di Kota Kediri memiliki persepsi kinerja yang cukup baik yang diukur melalui indikator pertumbuhan penjualan, laba, aktiva dan tenaga kerja.

Indikator pertumbuhan penjualan terdiri dari 2 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item Y2.1.1 yaitu volume penjualan mengalami peningkatan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 37,3% responden menjawab sangat setuju, 23,2% setuju, 35,6% netral, 4,0% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 60,5% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 35,6% netral, dan 4,0% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di

Kota Kediri (60,5%) menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir volume penjualan mengalami kenaikan dari waktu ke waktu.

2. Item Y2.1.2 yaitu kenaikan penjualan sesuai dengan yang diharapkan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 33,9% responden menjawab sangat setuju, 22,0% setuju, 39,0% netral, 5,1% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 55,9% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 39,0% netral, dan 5,1% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (55,9%) menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir kenaikan volume penjualan sesuai dengan yang diharapkan.

Indikator pertumbuhan laba terdiri dari 2 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item Y2.2.1 yaitu laba bersih mengalami peningkatan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 6,8% responden menjawab sangat setuju, 37,8% setuju, 41,8% netral, 13,6% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 44,6% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 41,8% netral, dan 13,6% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian kecil wirausahawan

UMKM di Kota Kediri menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir laba bersih mengalami kenaikan dari waktu ke waktu.

2. Item Y2.2.2 yaitu kenaikan laba sesuai dengan yang diharapkan. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 9,6% responden menjawab sangat setuju, 35,6% setuju, 39,0% netral, 15,8% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 45,2% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 39,0% netral, dan 15,8% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (45,2%) yang menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir kenaikan laba bersih sesuai dengan yang diharapkan.

Indikator pertumbuhan aktiva terdiri dari 3 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item Y2.3.1 yaitu terdapat peningkatan aktiva riil (tanah, bangunan, kendaraan). Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 20,9% responden menjawab sangat setuju, 32,2% setuju, 39,0% netral, 7,9% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 53,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 39,0% netral, dan 7,9% tidak setuju. Hal ini berarti hanya sebagaian kecil

wirausahawan UMKM di Kota Kediri (32,2%) yang menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir terdapat peningkatan aktiva riil (tanah, bangunan, kendaraan).

2. Item Y2.3.2 yaitu terdapat penambahan alat-alat produksi. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri terdapat 21,5% responden menjawab sangat setuju, 35,6% setuju, 37,3% netral, 5,6% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 57,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 37,3% netral, dan 5,6% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (57,1%) menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir terjadi pertambahan alat-alat produksi.
3. Item Y2.3.3 yaitu terdapat peningkatan persediaan bahan dan atau jasa. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 21,5% responden menjawab sangat setuju, 34,5% setuju, 34,5% netral, 9,5% tidak setuju, dan 0,0% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 56,0% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 34,5% netral, dan 9,5% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa mayoritas wirausahawan UMKM di Kota Kediri (56,0%) menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir

terdapat peningkatan persediaan (bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi).

Indikator pertumbuhan tenaga kerja terdiri dari 3 item pertanyaan, dengan jawaban responden masing-masing pertanyaan sebagai-berikut:

1. Item Y2.4.1 yaitu peningkatan jumlah tenaga kerja. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 9,6% responden menjawab sangat setuju, 18,1% setuju, 48,0% netral, 17,5% tidak setuju, dan 6,8% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 27,7% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 48,0% netral, dan 24,3% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (27,7%) yang menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir terdapat peningkatan jumlah tenaga kerja.
2. Item Y2.4.2 yaitu peningkatan kualitas tenaga kerja. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 10,2% responden menjawab sangat setuju, 22,6% setuju, 44,6% netral, 15,8% tidak setuju, dan 6,8% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 32,8% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 44,6% netral, dan 22,6% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian

kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (32,8%) yang menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir terdapat peningkatan kualitas tenaga kerja.

3. Item Y2.4.3 yaitu peningkatan produktivitas tenaga kerja. Dari 177 wirausahawan di Kota Kediri, terdapat 10,7% responden menjawab sangat setuju, 25,4% setuju, 41,8% netral, 15,3% tidak setuju, dan 6,8% sangat tidak setuju. Jika disederhanakan lebih lanjut, terdapat 36,1% responden menjawab setuju dan sangat setuju, 41,8% netral, dan 22,1% tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa hanya sebagian kecil wirausahawan UMKM di Kota Kediri (36,1%) yang menyatakan bahwa dalam tiga tahun terakhir terdapat peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Analisis SEM

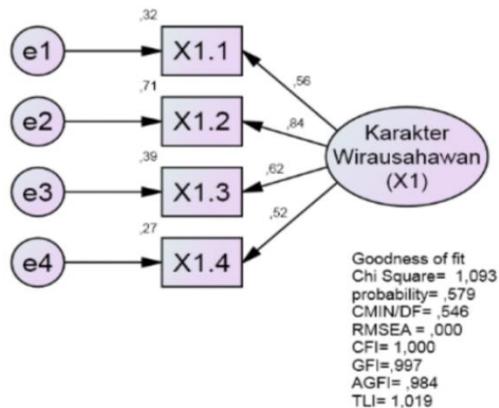
Analisis SEM diawali dengan melakukan analisis konfirmatori yang dilanjutkan dengan uji asumsi.

A. Confirmatory Factor Analysis

Analisis konfirmatori atau *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* digunakan untuk menguji validitas suatu konstruk teoritis. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator yang valid dan reliabel sebagai pengukur konstruk laten. Berikut adalah deskripsi hasil *confirmatory factor analysis*.

1. Karakter Wirausahawan

Model pengukuran pada analisis konfirmatori karakter wirausahawan adalah sebagai berikut:



Gambar 8
 Model Pengukuran Karakter Wirausahawan

Berdasarkan hasil model pengukuran dengan menggunakan metode estimasi *maximum*

likelihood diperoleh nilai sebagaimana ditunjukkan pada tabel 28.

Tabel 28
Indeks Kesesuaian Model Pada Tahap
Model Pengukuran Karakter Wirausahawan

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Kecil	1,093	Baik
Probability Chi-Square	≥ 0.05	0,579	Baik
Cmin/DF	≤ 2.00	0,546	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,997	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,984	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik
TLI	≥ 0.95	1,019	Baik

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 28 menunjukkan bahwa probability, GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CLI memberikan indeks sesuai batas yang ditentukan, sehingga tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diestimasikan, yang berarti model adalah fit. Secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi unidimensionalitas bahwa 4 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten karakter wirausahawan.

Selanjutnya dilakukan pengujian *covergent validity* dan *construct reliability* untuk mengetahui validitas konstruk dan reliabilitas konstruk. Rekap hasil pengujian disajikan pada tabel 29.

Tabel 29
 Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Karakter
 Wirausahawan

Indikator	Faktor Loading	CR	Keterangan
Swa kendali (X1.1)	0,564		Signifikan
Daya inovasi (X1.2)	0,840	6,102	Signifikan
Mudah bergaul (X1.3)	0,623	5,900	Signifikan
Keberanian mengambil risiko (X1.4)	0,520	5,229	Signifikan

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Berdasarkan tabel 29 diketahui bahwa semua indikator variabel mempunyai nilai *standardized regression weight* (nilai lambda) lebih besar dari 0,50 dan nilai CR > 2,00, sehingga dapat dipastikan bahwa seluruh indikator variabel karakter wirausahawan telah memenuhi syarat validitas konstruk.

Hasil model pengukuran masing-masing indikator variabel karakter wirausahawan adalah sebagai berikut :

Tabel 30
 Model Pengukuran Variabel Karakter Wirausahawan

Swa kendali (X1.1)	=	0,564 X1
Daya inovasi (X1.2)	=	0,840 X1
Mudah bergaul (X1.3)	=	0,623 X1
Keberanian mengambil risiko (X1.4)	=	0,520 X1

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013.

Hasil perhitungan reliabilitas konstrul variabel karakter wirausahawan adalah sebagai berikut :

Tabel 31
Construct Reliability Variabel Karakter
Wirausahawan

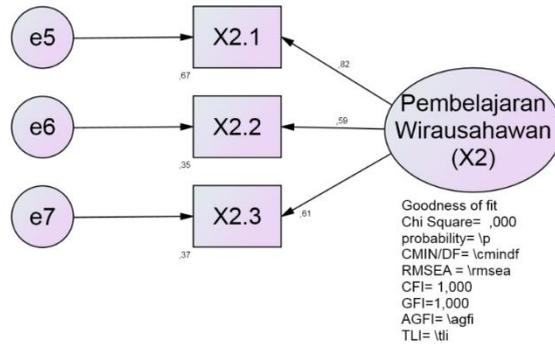
Indikator	Faktor Loading	<i>lf kuadrat</i>	
Swa kendali (X1.1)	0,564	0,318	
Daya inovasi (X1.2)	0,840	0,706	
Mudah bergaul (X1.3)	0,623	0,388	
Keberanian mengambil risiko (X1.4)	0,520	0,270	
Jumlah	2,547	1,682	

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013.

Tabel 31 menunjukkan nilai reliabilitas konstruk pada variabel karakter wirausahawan adalah sebesar 0,737 yang lebih besar dari 0,7 artinya variabel karakter wirausahawan telah memenuhi reliabilitas konstruk.

2. Pembelajaran Wirausahawan

Model pengukuran pada analisis konfirmatori pembelajaran wirausahawan sebagai berikut:



Gambar 9

Model Pengukuran Pembelajaran Wirausahawan

Berdasarkan hasil model pengukuran dengan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood* diperoleh nilai seperti tersaji pada tabel 32.

Tabel 32

Indeks Kesesuaian Model Pada Tahap Model Pengukuran Pembelajaran Wirausahawan

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Kecil	0,000	Baik
Probability Chi-Square	≥ 0.05	Fix	Baik
Cmin/DF	≤ 2.00	Fix	Baik
RMSEA	≤ 0.08	Fix	Baik
GFI	≥ 0.90	1,000	Baik
AGFI	≥ 0.90	Fix	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik
TLI	≥ 0.95	Fix	Baik

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013.

Tabel 32 menunjukkan bahwa probability, GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CLI memberikan indeks kesesuaian yang sesuai dengan batas yang ditentukan, yang berarti model adalah fit. Secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi unidimensionalitas bahwa 3 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten pembelajaran wirausahawan. Selanjutnya dilakukan pengujian *covergent validity* dan *construct reliability* untuk mengetahui validitas konstruk dan reliabilitas konstruk. Rekap hasil pengujian ditunjukkan pada tabel 33.

Tabel 33
Hasil Uji *Convergent Validity*
Variabel Pembelajaran Wirausahawan

Indikator	Faktor Loading	CR	Keterangan
Pendidikan dan pelatihan (X2.1)	0,817		Signifikan
Mentoring/ bimbingan (X2.2)	0,594	5,298	Signifikan
Pengalaman (X2.3)	0,610	5,329	Signifikan

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013.

Tabel 33 menunjukkan bahwa semua indikator variabel mempunyai nilai *standardized regression weight* (nilai lambda) lebih besar dari 0,50 dan

nilai CR > 2,00, sehingga dapat dipastikan bahwa seluruh indikator variabel pembelajaran wirausahawan telah memenuhi syarat validitas konstruk.

Hasil model pengukuran masing-masing indikator variabel pembelajaran wirausahawan adalah sebagai berikut :

Tabel 34
Model Pengukuran Variabel Pembelajaran Wirausahawan

Pendidikan dan pelatihan (X2.1)	= 0,817 X2
Mentoring/bimbingan (X2.2)	= 0,594 X2
Pengalaman (X2.3)	= 0,610 X2

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Hasil perhitungan reliabilitas konstruk variabel pembelajaran wirausahawan adalah sebagai berikut :

Tabel 35
Construct Reliability Variabel Pembelajaran Wirausahawan

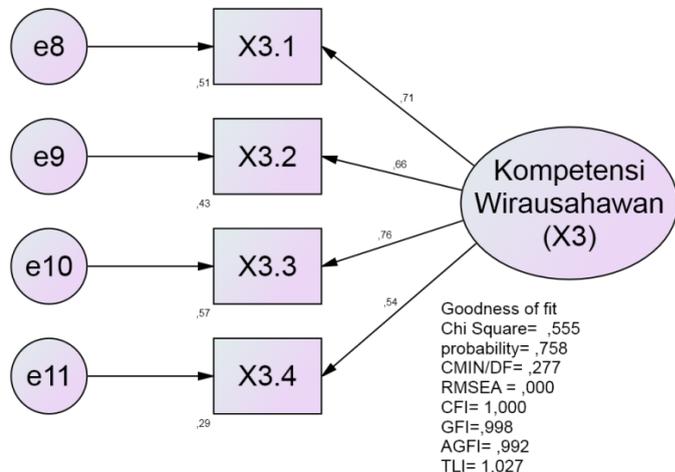
Indikator	Faktor Loading	<i>lf kuadrat</i>	<i>1-lf kuadrat</i>	Reliabilitas Konstruk
Pendidikan dan pelatihan (X2.1)	0,817	0,667	0,333	0,718
Mentoring/bimbingan (X2.2)	0,594	0,353	0,647	
Pengalaman (X2.3)	0,610	0,372	0,628	
Jumlah	2,021	1,392	1,608	

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013.

Tabel 35 menunjukkan nilai reliabilitas konstruk pada variabel pembelajaran wirausahawan adalah sebesar 0,718 yang lebih besar dari 0,7, artinya variabel pembelajaran wirausahawan telah memenuhi reliabilitas konstruk.

3. Kompetensi Wirausahawan

Model pengukuran pada analisis konfirmatori kompetensi wirausahawan sebagai berikut :



Gambar 10
 Model Pengukuran Kompetensi Wirausahawan

Berdasarkan hasil model pengukuran dengan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood* diperoleh nilai seperti pada tabel 36.

Tabel 36

Indeks Kesesuaian Model pada Tahap Model
Pengukuran Kompetensi Wirausahawan

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Kecil	0,555	Baik
Probability Chi-Square	≥ 0.05	0,758	Baik
Cmin/DF	≤ 2.00	0,277	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,998	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,992	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik
TLI	≥ 0.95	1,027	Baik

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013.

Tabel 36 menunjukkan bahwa probability, GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CLI memberikan indeks sesuai batas yang ditentukan, yang berarti model adalah fit. Secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi unidimensionalitas bahwa 4 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten kompetensi wirausahawan.

Selanjutnya dilakukan pengujian *covergent validity* dan *construct reliability* untuk mengetahui validitas konstruk dan reliabilitas konstruk. Rekap hasil pengujian ditunjukkan pada pada tabel 37.

Tabel 37
 Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Kompetensi
 Wirausahawan

Indikator	Faktor Loading	CR	Keterangan
Kompetensi stratejik (X3.1)	0,712		Signifikan
Kompetensi peluang usaha (X3.2)	0,657	6,997	Signifikan
Kompetensi organisasi (X3.3)	0,755	7,426	Signifikan
Kompetensi sosial (X3.4)	0,540	5,970	Signifikan

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013.

Berdasarkan tabel 37 diketahui bahwa semua indikator variabel mempunyai nilai *standardized regression weight* (nilai lambda) lebih besar dari 0,50 dan nilai CR > 2,00, sehingga dapat dipastikan bahwa seluruh indikator variabel kompetensi wirausahawan telah memenuhi syarat validitas konstruk.

Hasil model pengukuran masing-masing indikator variabel kompetensi wirausahawan adalah sebagai berikut :

Tabel 38
 Model Pengukuran Variabel Kompetensi
 Wirausahawan

Kompetensi stratejik (X3.1)	= 0,712 X3
Kompetensi peluang usaha (X3.2)	= 0,657 X3
Kompetensi organisasi (X3.3)	= 0,755 X3
Kompetensi sosial (X3.4)	= 0,540 X3

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013.

Hasil perhitungan reliabilitas konstruk variabel kompetensi wirausahawan adalah sebagai berikut:

Tabel 39
Construct Reliability Variabel Kompetensi Wirausahawan

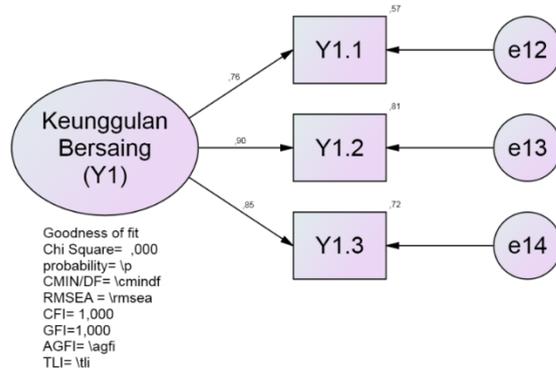
Indikator	Faktor Loading	f^2 <i>kuadrat</i>	$1-f^2$ <i>kuadrat</i>	Reliabilitas Konstruk
Kompetensi stratejik (X3.1)	0,712	0,507	0,493	0,763
Kompetensi peluang usaha (X3.2)	0,657	0,432	0,568	
Kompetensi organisasi (X3.3)	0,755	0,570	0,430	
Kompetensi sosial (X3.4)	0,540	0,292	0,708	
Jumlah	2,664	1,800	2,200	

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 39 menunjukkan nilai reliabilitas konstruk pada variabel kompetensi wirausahawan adalah sebesar 0,763 yang lebih besar dari 0,7, artinya variabel kompetensi wirausahawan telah memenuhi reliabilitas konstruk.

4. Keunggulan Bersaing

Model pengukuran pada analisis konfirmatori keunggulan bersaing sebagai berikut :



Gambar 11
Model Pengukuran Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil model pengukuran dengan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood* diperoleh nilai seperti ditunjukkan pada tabel 40.

Tabel 40
Indeks Kesesuaian Model pada Tahap Model
Pengukuran Keunggulan Bersaing

<i>Goodness Of Fit Index</i>	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Kecil	0,000	Baik
Probability Chi-Square	≥ 0.05	Fix	Baik
Cmin/DF	≤ 2.00	Fix	Baik
RMSEA	≤ 0.08	Fix	Baik
GFI	≥ 0.90	1,000	Baik
AGFI	≥ 0.90	Fix	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik
TLI	≥ 0.95	Fix	Baik

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 40 menunjukkan bahwa probability, GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CLI memberikan indeks sesuai batas yang ditentukan, yang berarti model adalah fit. Secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi unidimensionalitas bahwa 3 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten keunggulan bersaing.

Selanjutnya dilakukan pengujian *covergent validity* dan *construct reliability* untuk mengetahui validitas konstruk dan reliabilitas konstruk. Rekap hasil pengujian ditunjukkan pada tabel 41.

Tabel 41
Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel
Keunggulan Bersaing

Indikator	Faktor Loading	CR	Keterangan
Keunggulan biaya (Y1.1)	0,757		Signifikan
Keunggulan diferensiasi (Y1.2)	0,902	11,366	Signifikan
Keunggulan fokus (Y1.3)	0,847	11,197	Signifikan

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Berdasarkan tabel 41 diketahui bahwa semua indikator variabel mempunyai nilai *standardized regression weight* (nilai lambda) lebih besar dari 0,50 dan nilai CR > 2,00, sehingga dapat dipastikan bahwa seluruh indikator variabel

keunggulan bersaing telah memenuhi syarat validitas konstruk.

Hasil model pengukuran masing-masing indikator variabel keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :

Tabel 42

Model Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing

Keunggulan biaya (Y1.1)	=	0,757	Y1
Keunggulan diferensiasi (Y1.2)	=	0,902	Y1
Keunggulan fokus (Y1.3)	=	0,847	Y1

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil perhitungan reliabilitas konstruk variabel keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :

Tabel 43

Construct Reliability Variabel Keunggulan Bersaing

Indikator	Faktor Loading	<i>f</i> ² <i>kuadrat</i>	<i>1-f</i> ² <i>kuadrat</i>	Reliabilitas Konstruk
Keunggulan biaya (Y1.1)	0,757	0,573	0,427	0,875
Keunggulan diferensiasi (Y1.2)	0,902	0,814	0,186	
Keunggulan fokus (Y1.3)	0,847	0,717	0,283	
Jumlah	2,506	2,104	0,896	

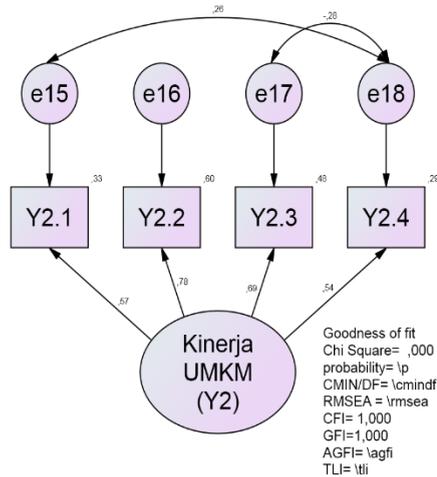
Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 43 menunjukkan nilai reliabilitas konstruk pada variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 0,875 yang lebih besar dari 0,7, artinya

variabel keunggulan bersaing telah memenuhi reliabilitas konstruk.

5. Kinerja

Model pengukuran pada analisis konfirmatori kinerja disajikan dalam gambar 12.



Gambar 12
Model Pengukuran Kinerja Setelah Modifikasi

Berdasarkan hasil model pengukuran dengan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood* diperoleh nilai seperti pada tabel 44.

Tabel 44
Indeks Kesesuaian Model Pada Tahap
Model Pengukuran Kinerja Setelah Modifikasi

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Kecil	0,000	Baik
Probability Chi-Square	≥ 0.05	Fix	Baik
Cmin/DF	≤ 2.00	Fix	Baik
RMSEA	≤ 0.08	Fix	Baik
GFI	≥ 0.90	1,000	Baik
AGFI	≥ 0.90	Fix	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik
TLI	≥ 0.95	Fix	Baik

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 44 menunjukkan bahwa probability, GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CLI memberikan indeks sesuai batas yang ditentukan, yang berarti model adalah fit. Secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi unidimensionalitas bahwa 4 indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten kinerja.

Selanjutnya dilakukan pengujian *covergent validity* dan *construct reliability* untuk mengetahui validitas konstruk dan reliabilitas konstruk. Rekap hasil pengujian ditunjukkan pada tabel 45.

Tabel 45
Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Kinerja

Indikator	Faktor Loading	CR	Keterangan
Pertumbuhan penjualan (Y2.1)	0,572		Signifikan
Pertumbuhan laba (Y2.2)	0,777	5,560	Signifikan
Pertumbuhan asset (Y2.3)	0,690	5,802	Signifikan
Pertumbuhan tenaga kerja (Y2.4)	0,543	5,661	Signifikan

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Berdasarkan Tabel 45 diketahui bahwa semua indikator variabel mempunyai nilai *standardized regression weight* (nilai lambda) lebih besar dari 0,50 dan nilai CR > 2,00, sehingga dapat dipastikan bahwa seluruh indikator variabel kinerja telah memenuhi syarat validitas konstruk.

Hasil model pengukuran masing-masing indikator variabel kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel 46
Model Pengukuran Variabel Kinerja

Pertumbuhan penjualan (Y2.1)	=	0,572	Y2
Pertumbuhan laba (Y2.2)	=	0,777	Y2
Pertumbuhan aktiva (Y2.3)	=	0,690	Y2
Pertumbuhan tenaga kerja (Y2.4)	=	0,543	Y2

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Hasil perhitungan reliabilitas konstruk variabel kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel 47
Construct Reliability Variabel Kinerja

Indikator	Faktor Loading	<i>f kuadrat</i>	<i>1-f kuadrat</i>	Reliabilitas Konstruk
Pertumbuhan penjualan (Y2.1)	0,572	0,327	0,673	0,744
Pertumbuhan laba (Y2.2)	0,777	0,604	0,396	
Pertumbuhan asset (Y2.3)	0,690	0,476	0,524	
Pertumbuhan tenaga kerja (Y2.4)	0,543	0,295	0,705	
Jumlah	2,582	1,702	2,298	

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 47 menunjukkan nilai reliabilitas konstruk pada variabel kinerja adalah sebesar 0,744 yang lebih besar dari 0,7; artinya variabel kinerja telah memenuhi reliabilitas konstruk.

B. Uji Asumsi

1. Evaluasi Outlier Univariate dan Multivariate

Evaluasi *outlier* adalah observasi yang memiliki karakter unik yang sangat berbeda dari observasi yang lain serta muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2005). Untuk *univariate* dapat dilakukan dengan menentukan ambang batas yang dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversi nilai

data penelitian ke dalam standar skor atau Z-score yang memiliki nilai rata-rata nol dan standar deviasi 1,0. Nilai Z score yang tidak termasuk *outlier* apabila berada pada $-3,00 \leq Z\text{-score} \leq 3,00$, sedangkan apabila berada di luar *range* tersebut, maka indikator dapat dikatakan terkena *outlier*.

Multivariate outlier dideteksi dengan *Mahalanobis distance*, jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari *chi-square* tabel dengan peluang 0,001 dan df merupakan banyaknya indikator, maka terindikasi sebagai *outlier*, *Chi-Square* (18;0,001) = 42,312. Evaluasi *outlier univariate* dan *multivariate* ditunjukkan pada tabel 48 dan 49.

Tabel 48 menunjukkan bahwa nilai Z score berada pada $-3,00 \leq Z\text{-score} \leq 3,00$ yang berarti tidak terdapat *univariate outlier*. Secara lengkap tabel 53 menunjukkan nilai Z score X1.1 sampai dengan Y2.4.

Tabel 48
Evaluasi *Univariate Outlier*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	177	-1,93220	1,54871	,0000000	1,000000
Zscore(X1.2)	177	-1,51296	2,08965	,0000000	1,000000
Zscore(X1.3)	177	-2,29116	1,99266	,0000000	1,000000
Zscore(X1.4)	177	-2,53940	2,25499	,0000000	1,000000
Zscore(X2.1)	177	-2,32870	1,62317	,0000000	1,000000
Zscore(X2.2)	177	-2,10640	1,34575	,0000000	1,000000
Zscore(X2.3)	177	-2,08602	2,31607	,0000000	1,000000
Zscore(X3.1)	177	-2,49834	,70452	,0000000	1,000000
Zscore(X3.2)	177	-2,61197	1,70877	,0000000	1,000000
Zscore(X3.3)	177	-2,17621	1,43494	,0000000	1,000000
Zscore(X3.4)	177	-1,90584	1,18897	,0000000	1,000000
Zscore(Y1.1)	177	-1,85459	2,02579	,0000000	1,000000
Zscore(Y1.2)	177	-1,85851	1,95651	,0000000	1,000000
Zscore(Y1.3)	177	-2,30839	1,82751	,0000000	1,000000
Zscore(Y2.1)	177	-1,14506	1,42046	,0000000	1,000000
Zscore(Y2.2)	177	-2,26249	2,64111	,0000000	1,000000
Zscore(Y2.3)	177	-1,28733	1,65236	,0000000	1,000000
Zscore(Y2.4)	177	-2,23982	1,97547	,0000000	1,000000
Valid N (listwise)	177				

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 49 menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis-distance* paling tinggi $40,545 < 42,312$ yang berarti tidak terdapat *multivariate outlier*. Evaluasi *multivariate outlier* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 49
Evaluasi *Multivariate Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
165	40,545	0,002	0,268
145	32,618	0,019	0,842
153	31,765	0,023	0,786
:	:	:	:
:	:	:	:
134	16,543	0,555	0,422

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

2. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan dengan mengamati nilai CR secara *multivariate*. Apabila nilai *critical ratio* secara *multivariate* berada dalam selang -2.58 hingga 2.58, maka dapat dikategorikan distribusi data adalah normal. Berikut ini adalah hasil pengujian normalitas secara *multivariate* dalam model persamaan struktural.

Tabel 50
Hasil Uji *Multivariate Normality*

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X3.4	3,000	5,000	-,259	-1,408	-,700	-1,901
Y2.4	1,000	5,000	-,214	-1,161	,109	,296
Y2.3	2,670	5,000	,167	,908	-1,161	-3,152
Y2.2	2,000	5,000	,449	2,438	,022	,059
Y2.1	3,000	5,000	,188	1,023	-1,324	-3,597
Y1.3	1,670	5,000	-,002	-,011	-,428	-1,163
Y1.2	2,000	5,000	-,218	-1,185	-,842	-2,286
Y1.1	2,330	5,000	,249	1,352	-,648	-1,760
Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X3.1	2,330	4,000	-,862	-4,681	-,820	-2,226
X3.2	2,000	5,000	-,960	-5,214	1,303	3,540
X3.3	2,000	5,000	-,345	-1,875	-,383	-1,040
X2.3	1,000	5,000	-,143	-,778	-,059	-,160
X2.2	2,000	5,000	-,604	-3,280	-,157	-,426
X2.1	2,000	4,500	-,645	-3,503	-,205	-,558
X1.1	1,000	5,000	,126	,683	-,918	-2,493
X1.2	2,000	5,000	-,160	-,871	-,949	-2,576
X1.3	2,000	5,000	-,674	-3,662	,145	,393
X1.4	1,000	5,000	-,401	-2,180	,137	,373
Multivariate					10,148	2,516

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

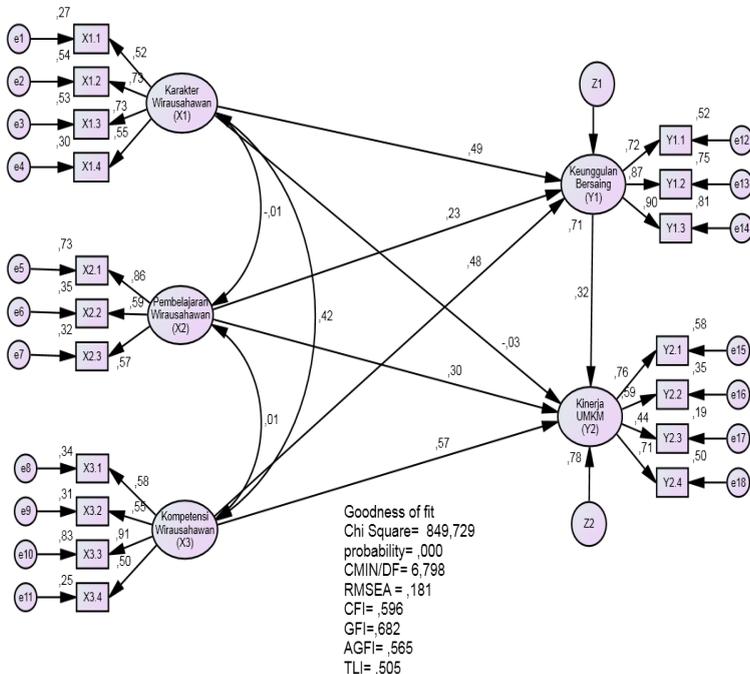
Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui nilai CR *multivariate* sebesar 2,516 yang berada di

dalam selang -2.58 hingga 2.58 , maka disimpulkan asumsi *multivariate normality* telah terpenuhi.

3. Uji Kesesuaian Model (Goodness Of Fit)

a. Hasil Analisis Model Struktural Awal

Sesuai dengan telaah pustaka dan tujuan penelitian, maka dikembangkan model struktural keseluruhan seperti tampak pada gambar 13 berikut.



Gambar 13
 Hasil Analisis Model Struktural Awal

Hasil secara lengkap model struktural model awal dicantumkan pada lampiran 6. Tabel 51 menyajikan hasil pengujian *goodness of fit* pada model struktural model awal.

Berdasarkan tabel 51, terlihat bahwa semua kriteria masih menunjukkan konfirmasi yang kurang baik, sehingga model dalam kajian ini perlu dilakukan modifikasi berdasarkan *modification indices* yang muncul dari output AMOS.

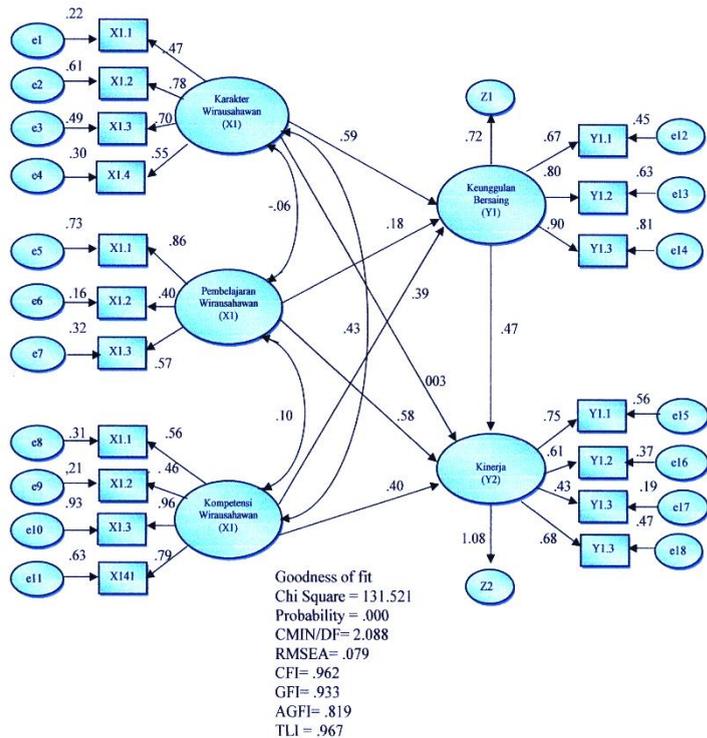
Tabel 51
Pengujian *Goodness Of Fit* Model Struktural Awal

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Kecil	849,729	Kurang Baik
Probabilit Chi-Square	≥ 0.05	0,000	Signifikan
Cmin/DF	≤ 2.00	6,798	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,181	Kurang Baik
GFI	≥ 0.90	0,682	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0,565	Kurang Baik
CFI	≥ 0.95	0,596	Kurang Baik
TLI	≥ 0.95	0,505	Kurang Baik

Sumber : Data primer, diolah 2013

b. Hasil Analisis Model Struktural Modifikasi

Berikut adalah model struktural modifikasi berdasarkan *modification indices* :



Gambar 14

Hasil Analisis Model Struktural Modifikasi

Hasil secara lengkap model struktural modifikasi dicantumkan pada lampiran 7. Berikut adalah hasil pengujian *goodness of fit* pada model struktural modifikasi:

Tabel 52
Pengujian *Goodness Of Fit* Model Struktural Modifikasi

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Kecil	131,521	Baik
Probability Chi-Square	≥ 0.05	0,000	Signifikan
Cmin/DF	≤ 2.00	2,088	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,079	Baik
GFI	≥ 0.90	0,933	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,849	Marginal
CFI	≥ 0.95	0,962	Baik
TLI	≥ 0.95	0,907	Marginal

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Berdasarkan tabel 52, terlihat bahwa sebagian besar kriteria *goodness of fit* sudah baik dan marginal, sehingga model sudah dapat diterima dan dapat dilakukan pengujian hipotesis untuk menjawab tujuan penelitian.

C. **Structural Model**

Hasil *structural model* (model struktural) masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 53
Model Struktural Variabel Penelitian

Keunggulan Bersaing	=	$0,588 X_1 + 0,176 X_2 + 0,385 X_3$
Kinerja	=	$0,004 X_1 + 0,557 X_2 + 0,402 X_3$
Kinerja	=	$0,470 Y_1$

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

D. Pengujian Hipotesis

Berikut adalah *regression weight* dan *standardized regression weight* model persamaan struktural sebagai hasil pengujian:

Tabel 54
Standardized Regression Weight Structural Model
(Pengaruh Langsung)

Kausalitas			Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan	<---	Karakter	0,588	0,119	4,267	0,000
Keunggulan	<---	Pembelajaran	0,176	0,059	2,619	0,009
Keunggulan	<---	Kompetensi	0,385	0,128	4,544	0,000
Kinerja	<---	Kompetensi	0,402	0,223	3,555	0,000
Kinerja	<---	Keunggulan	0,470	0,269	2,279	0,023
Kinerja	<---	Karakter	0,004	0,171	0,024	0,981
Kinerja	<---	Pembelajaran	0,557	0,148	4,266	0,000
X1.1	<---	Karakter	0,465			
X1.2	<---	Karakter	0,781	0,201	6,269	0,000
X1.3	<---	Karakter	0,701	0,185	5,038	0,000
X1.4	<---	Karakter	0,545	0,183	4,623	0,000
X2.1	<---	Pembelajaran	0,857			
X2.2	<---	Pembelajaran	0,402	0,155	4,117	0,000
X2.3	<---	Pembelajaran	0,568	0,231	4,298	0,000
X3.1	<---	Kompetensi	0,560			
X3.2	<---	Kompetensi	0,460	0,134	7,881	0,000
X3.3	<---	Kompetensi	0,962	0,367	7,049	0,000
X3.4	<---	Kompetensi	0,793	0,271	6,378	0,000
Y1.1	<---	Keunggulan	0,674			
Y1.2	<---	Keunggulan	0,796	0,115	11,608	0,000
Y1.3	<---	Keunggulan	0,898	0,156	10,097	0,000
Y2.1	<---	Kinerja	0,747			
Y2.2	<---	Kinerja	0,607	0,079	8,079	0,000
Y2.3	<---	Kinerja	0,434	0,110	5,194	0,000
Y2.4	<---	Kinerja	0,685	0,125	8,640	0,000

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Berdasarkan data dalam tabel 54, dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis 1 : Diduga bahwa swa kendali, daya inovasi, mudah bergaul dan keberanian mengambil risiko memberi kontribusi positif dan signifikan pada karakter wirausahawan.

✓ Hasil uji menunjukkan :

$$\lambda_1 = 0,465 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_2 = 0,781 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_3 = 0,701 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_4 = 0,545 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

✓ Dari hasil uji hipotesis 1 teruji bahwa swa kendali, daya inovasi, keberanian mengambil risiko dan mudah bergaul memberi kontribusi positif dan signifikan pada karakter wirausahawan, hal ini dapat dilihat dari *standardized estimate* positif dan p-value kurang dari 0,05.

b. Hipotesis 2: Diduga bahwa pendidikan dan pelatihan, mentoring/bimbingan dan pengalaman memberi kontribusi positif dan signifikan pada pembelajaran wirausahawan

✓ Hasil uji menunjukkan :

$$\lambda_5 = 0,857 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_6 = 0,402 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_7 = 0,568 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

- ✓ Dari hasil uji hipotesis 2 teruji bahwa pendidikan dan pelatihan, mentoring/bimbingan dan pengalaman memberikan kontribusi positif dan signifikan pada pembelajaran wirausahawan, hal ini dapat dilihat dari *standardized estimate* positif dan p-value kurang dari 0,05.

c. Hipotesis 3: Diduga bahwa kompetensi stratejik, kompetensi peluang usaha, kompetensi organisasi dan kompetensi sosial berkontribusi positif dan signifikan pada kompetensi wirausahawan.

- ✓ Hasil uji menunjukkan :

$$\lambda_8 = 0,560 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_9 = 0,460 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_{10} = 0,962 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_{11} = 0,793 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

- ✓ Dari hasil uji hipotesis 3 teruji bahwa kompetensi stratejik, kompetensi peluang usaha, kompetensi organisasi dan kompetensi sosial berkontribusi positif dan signifikan pada kompetensi wirausahawan, hal ini dapat dilihat dari *standardized estimate* positif dan p-value kurang dari 0,05.

d. Hipotesis 4: Diduga bahwa keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus berkontribusi positif dan signifikan pada keunggulan bersaing.

✓ Hasil uji menunjukkan :

$$\lambda_{12} = 0,674 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_{13} = 0,796 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_{14} = 0,898 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

✓ Dari hasil uji hipotesis 4 teruji bahwa keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus berkontribusi positif dan signifikan pada keunggulan bersaing, hal ini dapat dilihat dari *standardized estimate* positif dan p-value kurang dari 0,05.

e. Hipotesis 5: Diduga bahwa pertumbuhan penjualan, laba, aktiva dan tenaga kerja berkontribusi positif dan signifikan pada kinerja.

✓ Hasil uji menunjukkan :

$$\lambda_{15} = 0,747 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_{16} = 0,607 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_{17} = 0,434 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\lambda_{18} = 0,685 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

✓ Dari hasil uji hipotesis 5 teruji bahwa pertumbuhan penjualan, laba, pertumbuhan investasi dan tenaga kerja berkontribusi positif

dan signifikan pada kinerja, hal ini dapat dilihat dari *standardized estimate* positif dan p-value kurang dari 0,05.

- f. Hipotesis 6: Diduga bahwa karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

✓ Hasil uji menunjukkan :

$$\beta_1 = 0,588 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$$\beta_2 = 0,176 ; p\text{-value} = 0,009 \text{ (signifikan)}$$

$$\beta_3 = 0,385 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

✓ Dari hasil uji hipotesis 6 teruji bahwa karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, hal ini dapat dilihat dari *standardized estimate* positif dan p-value kurang dari 0,05.

- g. Hipotesis 7: Diduga bahwa karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

✓ Hasil uji menunjukkan :

$$\beta_4 = 0,004 ; p\text{-value} = 0,981 \text{ (tidak signifikan)}$$

$$\beta_5 = 0,557 ; p\text{-value} = 0,000 \text{ (signifikan)}$$

$\beta_6 = 0,402$; p-value = 0,000 (signifikan)

- ✓ Dari hasil uji hipotesis 7 teruji bahwa pembelajaran dan kompetensi wirausahawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat dari *standardized estimate* positif dan p-value kurang dari 0,05. Akan tetapi karakter wirausahawan, teruji tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena memiliki p-value 0,981 yang lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan.

h. Hipotesis 8: Diduga bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- ✓ Hasil uji menunjukkan :

$\beta_7 = 0,470$; p-value = 0,023 (signifikan)

- ✓ Dari hasil uji hipotesis 8 teruji bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat dari *standardized estimate* positif dan p-value kurang dari 0,05.

i. Hipotesis 9: Diduga bahwa karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing.

Pengaruh tidak langsung karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing disajikan pada tabel 55 berikut.

Tabel 55
Standardized Indirect Effect

	Kompetensi	Pembelajaran	Karakter	Keunggulan
Keunggulan Bersaing	0,000	0,000	0,000	0,000
Kinerja	0,181	0,083	0,276	0,000

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Tabel 55 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung karakter wirausahawan terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing adalah sebesar 0,276, pengaruh tidak langsung pembelajaran wirausahawan terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing adalah sebesar 0,083, dan pengaruh tidak langsung kompetensi wirausahawan terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing adalah sebesar 0,181. Hal ini menunjukkan bahwa karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing.

Untuk mengetahui mampu tidaknya keunggulan bersaing sebagai variabel intervening yang memediasi karakter, pembelajaran dan kompetensi

wirausahawan terhadap kinerja UMKM, tabel 56 menunjukkan pengaruh total.

Tabel 56
Standardized Total Effect

	Kompetensi	Pembelajaran	Karakter	Keunggulan
Keunggulan Bersaing	0,385	0,176	0,588	0,000
Kinerja	0,583	0,640	0,280	0,000

Sumber : Data primer, diolah tahun 2013

Dengan membandingkan pengaruh total dengan pengaruh langsung antar masing-masing variabel, keunggulan bersaing terbukti sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh pembelajaran dan kompetensi wirausahawan terhadap kinerja UMKM ($0,640 > 0,176$) dan ($0,583 > 0,385$), tetapi keunggulan bersaing tidak terbukti sebagai variabel intervening yang memediasi karakter wirausahawan terhadap kinerja UMKM ($0,280 < 0,588$).

BAB 11

Kontribusi Indikator Terhadap Variabel

Kontribusi Indikator Swa Kendali, Daya Inovasi, Mudah Bergaul dan Keberanian Mengambil Risiko terhadap Karakter Wirausahawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator swa kendali, daya inovasi, mudah bergaul dan keberanian mengambil risiko memberi kontribusi secara signifikan terhadap karakter wirausahawan. Indikator yang memberi kontribusi dominan terhadap karakter wirausahawan adalah daya inovasi, diikuti mudah bergaul, swa kendali dan keberanian menanggung risiko. Temuan ini sesuai dengan pendapat Lee dan Tsang (2001) bahwa *need for achievement, internal locus of control, self reliance* dan *extroversion* membentuk sifat kepribadian wirausahawan. Demikian pula Nitisusastro (2011:29) mengidentifikasi karakter wirausahawan meliputi: kemauan dan rasa percaya diri, berani mengambil risiko, pekerja keras, fokus pada sasaran, berani mengambil tanggung-jawab, dan inovasi. Sedangkan Barret, *et al.* (2000) yang dikutip oleh Gunawan (2012:117) menyatakan bahwa karakter kewirausahawan dibentuk melalui dimensi-dimensi kemampuan untuk melakukan inovasi, berani mengambil

risiko, perilaku pro aktif dalam berbagai tingkat dan bidang dalam perusahaan.

Temuan lain dalam kajian ini bahwa pelaku UMKM di kota Kediri lebih memberikan persepsi tinggi terhadap indikator daya inovasi, diikuti dengan mudah bergaul, swa kendali dan keberanian menanggung risiko. Hal tersebut bisa dipahami, karena kunci sukses sebuah usaha adalah jika wirausahawan memiliki daya inovasi dan kreativitas yang tinggi. Tentang daya inovasi Marques dan Joao (2009:57) berpendapat bahwa inovasi merupakan faktor penting dalam pengembangan usaha, baik inovasi dalam hal produk, proses, penelitian dan pengembangan serta saluran distribusi baru.

Mengingat rendahnya persepsi wirausahawan terhadap indikator swa kendali dan keberanian menanggung risiko, maka wirausahawan di Kota Kediri perlu lebih percaya dengan potensi diri yang dimiliki, disamping itu perlu meningkatkan keberanian dalam mengembangkan dan membuka usaha-usaha baru sesuai peluang yang ada, tetapi dengan memperhitungkan risiko yang akan terjadi. Pillis dan Reardon (2007) mengatakan bahwa seorang *entrepreneur* harus memiliki kecenderungan mengambil risiko lebih tinggi dibanding kebanyakan orang lain, namun risiko yang telah di pertimbangkan (Zimmerer, *et al.*, 2002:5).

Kontribusi Indikator Pendidikan dan Pelatihan, Mentoring dan Pengalaman terhadap Pembelajaran Wirausahawan

Hasil analisis yang dilakukan dalam kajian ini menunjukkan bahwa indikator pendidikan dan pelatihan, mentoring dan pengalaman memberi kontribusi secara signifikan terhadap pembelajaran wirausahawan. Kontribusi dominan terhadap pembelajaran wirausahawan adalah pendidikan dan pelatihan, diikuti pengalaman dan mentoring. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan formal dan frekuensi diklat/bimtek yang diikuti wirausahawan, semakin banyak berinteraksi dengan melakukan mentoring, serta semakin banyak pengalaman berwirausaha, maka akan meningkatkan pembelajaran wirausahawan. Kajian ini mendukung pendapat Rae (2000) dan Minniti dan Bygrave, (2001) yang dikutip oleh Prianto (2009:66) bahwa pembentuk pembelajaran kewirausahawan adalah pendidikan dan pelatihan, mentoring dan belajar dari pengalaman.

Persepsi paling tinggi terhadap variabel pembelajaran wirausahawan adalah mentoring, diikuti pendidikan dan pelatihan dan terakhir pengalaman. Tingginya persepsi wirausahawan di Kota Kediri terhadap mentoring, menunjukkan betapa pentingnya mentoring dalam pembentukan pembelajaran wirausahawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Amstrong (1998), bahwa mentoring atau bimbingan sangat dibutuhkan oleh

seorang wirausahawan guna membantu menafsirkan kejadian-kejadian yang dialami selama proses pembelajaran yang dapat digunakan untuk pengembangan usaha. Oleh sebab itu mentoring/bimbingan dari Pemerintah Daerah, Konsultan *Business Development Service* (BDS), BUMN dan Perguruan Tinggi sangat diperlukan untuk lebih meningkatkan kinerja UMKM.

Disamping mentoring, pendidikan dan pelatihan juga mendapat respon yang cukup tinggi dari wirausahawan. Hal tersebut bisa dipahami, karena dengan pendidikan yang tinggi, maka wawasan dan pengetahuan para wirausahawan akan lebih baik. Demikian pula dengan semakin sering mengikuti bimtek/pelatihan tentang manajemen usaha akan meningkatkan pengetahuan wirausahawan, yang hal tersebut berdampak pada perilaku wirausaha dalam mengelola usaha.

Pengalaman merupakan indikator yang memperoleh persepsi paling rendah dalam pembentukan pembelajaran kewirausahawan. Hal ini dapat dimaklumi, karena pada umumnya wirausahawan UMKM tidak fokus dalam berusaha, tetapi cenderung berganti-ganti jenis usaha, sehingga pengalaman untuk mengelola usaha pada usaha yang sama masih sangat kurang.

Kontribusi Indikator Kompetensi Strategik, Peluang Usaha, Organisasi dan Sosial terhadap Kompetensi Wirausahawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator kompetensi strategik, peluang usaha, organisasi dan sosial memberi kontribusi secara signifikan terhadap kompetensi wirausahawan. Kontribusi dominan adalah kompetensi organisasi, diikuti kompetensi strategik, peluang usaha dan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi organisasi, strategik, peluang usaha dan sosial akan meningkatkan kompetensi wirausahawan.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden, persepsi terbesar terhadap kompetensi wirausahawan adalah kompetensi sosial, diikuti kompetensi peluang usaha, organisasi dan terakhir kompetensi strategik. Kompetensi sosial memperoleh persepsi yang tinggi dari wirausahawan, hal ini menunjukkan bahwa wirausaha UMKM di Kota Kediri menyadari perlunya komunikasi dan interaksi dengan pelanggan dan mitra usaha serta terbangunnya hubungan bisnis saling percaya dan saling menghargai. Lee dan Tsang (2001) dalam Priyanto (2004:43) mengungkapkan bahwa dengan menjalin relasi yang banyak, maka pengusaha lebih banyak memperoleh informasi bisnis yang hal tersebut akan membantu dalam pengambilan keputusan bisnis.

Persepsi wirausahawan paling rendah dalam kompetensi wirausahawan adalah kompetensi strategik. Hal ini

menunjukkan bahwa wirausahaan di Kota Kediri masih kurang jelas dalam menentukan sasaran usaha, belum maksimal dalam mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi usaha dan belum memiliki strategi-strategi khusus dalam menjalankan usaha agar mampu bersaing. Agar kompetensi wirausahawan meningkat, maka pelaku UMKM di Kota Kediri perlu meningkatkan kompetensi baik kompetensi strategik, peluang usaha, organisasi maupun sosial. Kompetensi strategik perlu mendapat perhatian khusus dari pelaku UMKM, mengingat selama ini UMKM sedikit sekali yang memiliki rencana usaha, dan menyusun strategi khusus untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Sakur (2011:90), bahwa kelemahan UMKM di Indonesia adalah tidak memiliki perencanaan usaha, cepat puas, tidak fokus dan kompetensi rendah.

Kontribusi Indikator Keunggulan Biaya, Diferensiasi dan Fokus terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil analisis dalam kajian ini menunjukkan bahwa indikator keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus memberi kontribusi secara signifikan terhadap keunggulan bersaing. Kontribusi dominan adalah keunggulan diferensiasi, diikuti keunggulan fokus dan keunggulan biaya. Ke tiga indikator memberikan angka kontribusi yang tinggi, hal ini menunjukkan bahwa

dengan memiliki keunggulan diferensiasi, fokus dan biaya, maka UMKM di Kota Kediri akan mampu menciptakan keunggulan bersaing. Kajian ini sejalan dengan pendapat Porter (1994:xiii), bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan harus memiliki keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus di atas rata-rata industri. Demikian pula hasil penelitian Nurhayati (2003:98) mengidentifikasi indikator keunggulan bersaing yaitu:

- a) keunggulan biaya,
- b) keunggulan diferensiasi dan
- c) keunggulan fokus.

Temuan lain dalam kajian ini adalah keunggulan biaya memperoleh persepsi terbesar terhadap keunggulan bersaing, diikuti keunggulan fokus dan terakhir keunggulan diferensiasi. Tingginya respon terhadap keunggulan biaya bisa dipahami, mengingat biaya adalah pembentuk harga jual, selanjutnya harga jual berakibat pada volume penjualan, dan volume penjualan berdampak pada laba usaha. Dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing UMKM di Kota Kediri, wirausahawan perlu memperhatikan keunggulan diferensiasi, mengingat masih rendahnya persepsi responden terhadap indikator diferensiasi. Keunggulan diferensiasi dapat tercipta bilamana wirausahawan mampu menciptakan produk yang berkualitas, pelayanan dan citra produk lebih baik dibanding pesaing.

Kontribusi Indikator Pertumbuhan Penjualan, Laba, Aktiva dan Tenaga Kerja terhadap Kinerja UMKM

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator pertumbuhan penjualan, laba, aktiva dan tenaga kerja memberi kontribusi secara signifikan terhadap kinerja UMKM di Kota Kediri. Temuan ini sesuai dengan pernyataan Jeaning dan Beaver (1997), yang menyatakan bahwa pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan volume penjualan, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umumnya dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan. Kontribusi dominan terhadap kinerja UMKM adalah pertumbuhan laba, diikuti pertumbuhan aktiva, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan tenaga kerja. Pertumbuhan laba memberi kontribusi dominan terhadap kinerja memberi arti bahwa perubahan laba akan berakibat pada perubahan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan adanya perubahan pada pertumbuhan aktiva, penjualan maupun tenaga kerja.

Temuan lain dalam kajian ini bahwa persepsi wirausahawan terbesar terhadap kinerja UMKM adalah pertumbuhan penjualan, diikuti pertumbuhan aktiva, laba dan tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan lebih banyak dipersepsikan oleh wirausahawan sebagai penentu utama kinerja perusahaan. Pertumbuhan tenaga kerja memperoleh persepsi terendah terhadap kinerja, hal ini dapat dimaklumi, karena ukuran perusahaan tidak tergantung

pada jumlah tenaga kerja, tetapi omzet penjualan dan jumlah aktiva yang dimiliki perusahaan sebagaimana diatur dalam UU No. 20 tahun 2008. Agar kinerja UMKM meningkat, UMKM harus bisa meningkatkan volume penjualan, karena jika volume penjualan dan laba meningkat, maka aktiva perusahaan juga meningkat.

BAB 12

Pengaruh Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan

Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM

A. Pengaruh Karakter Wirausahawan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM

Karakter wirausahawan adalah sifat-sifat yang dimiliki oleh wirausaha yang dapat menunjang keberhasilan usaha. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa karakter wirausahawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya, semakin baik karakter wirausahawan semakin membuat UMKM di memiliki keunggulan bersaing.

Karakter wirausahawan dalam kajian ini dibentuk oleh empat indikator , yaitu: (1) swa kendali, (2) daya inovasi, (3) mudah bergaul dan (4) keberanian mengambil risiko. Ke empat indikator tersebut adalah signifikan sebagai pembentuk karakter wirausahawan. Hal ini menunjukkan bahwa para pelaku UMKM mampu mengelola dengan baik swa kendali, daya inovasi, mudah bergaul dan keberanian

dalam mengambil risiko, sehingga memberikan kontribusi yang bermakna terhadap keunggulan bersaing UMKM.

Dengan swa kendali yang tinggi menjadikan wirausahawan percaya kemampuan sendiri, berpfikir positif tentang apa yang akan dilaksanakan, dan bertindak dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki. Daya inovasi yang tinggi menjadikan wirausahawan selalu kreatif dan tertantang untuk melakukan inovasi-inovasi. Mudah bergaul membuat wirausahawan mudah menyesuaikan diri dalam berbagai situasi dengan lingkungan, sehingga mudah mendapatkan pelanggan. Dengan keberanian mengambil risiko yang moderat, membuat wirausahawan mampu menangkap dan menciptakan peluang-peluang usaha baru.

B. Pengaruh Pembelajaran Wirausahawan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM

Pembelajaran wirausahawan adalah proses pembentukan pengetahuan seorang wirausahawan. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa pembelajaran wirausahawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, artinya semakin banyak pengetahuan yang dimiliki oleh wirausahawan, menjadikan UMKM di Kota Kediri semakin memiliki keunggulan bersaing. Hal ini

menunjukkan bahwa pembelajaran wirausahawan merupakan faktor penting yang menentukan keunggulan bersaing UMKM.

Variabel pembelajaran wirausahawan dalam kajian ini dibentuk oleh tiga indikator, yaitu: (1) pendidikan dan pelatihan, (2) mentoring, dan (3) pengalaman. Ke tiga indikator tersebut adalah signifikan sebagai pembentuk variabel pembelajaran wirausahawan, hal ini menunjukkan bahwa wirausahawan menyadari benar bahwa meningkatkan pengetahuan adalah faktor penting, karena dapat memberi kontribusi yang bermakna terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini sesuai dengan pendapat beberapa ahli tentang pembelajaran wirausaha, bahwa kemampuan mengatasi permasalahan adalah berkaitan dengan kemampuan wirausahawan untuk belajar, baik melalui proses pendidikan dan pelatihan (Deakin dan Freel, 1998; Ulrich dan Cole, 1987; Leitch dan Horrisin, 1999) maupun dari pengalaman (Cope dan Watts, 2003) dan bimbingan pihak lain (Sullivan, 2000). Menurut Rae (2000) bahwa pembentuk pembelajaran kewirausahawan adalah pendidikan dan pelatihan, mentoring dan belajar dari pengalaman.

Semakin tinggi pendidikan formal seorang wirausaha, maka pola pikir dan pengetahuan akan semakin luas. Semakin sering mengikuti pelatihan/bimbingan

teknis tentang manajemen usaha, menjadikan pengetahuan wirausahawan semakin bagus, yang membuat usaha menjadi efisien dan efektif, sehingga memiliki keunggulan bersaing. Mentoring membuat wirausahawan termotivasi untuk meningkatkan usaha sekaligus dapat memperoleh solusi atas permasalahan-permasalahan yang muncul dalam usaha. Pengalaman menjadikan kematangan wirausahawan dalam mengelola usaha dengan berhasil.

Hasil kajian ini mendukung penelitian Reswanda (2011:1), bahwa pembelajaran wirausaha berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Demikian pula hasil penelitian Morales, *et al.* (2006:27), menyatakan bahwa organisasi-organisasi yang mau bejalar dan belajar lagi akan memperoleh kemampuan strategis yang lebih besar yang dapat mempertahankan posisi keunggulan strategis dan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang.

C. Pengaruh Kompetensi Wirausahawan terhadap Keunggulan Bersaing UMKM

Kompetensi wirausahawan adalah kemampuan lebih seorang wirausahawan dibandingkan yang lain dalam menjalankan usaha dengan berhasil. Hasil penelitian dan pengujian menggunakan analisis SEM

menunjukkan bahwa variabel kompetensi wirausahawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, artinya semakin kompeten wirausahawan dalam menjalankan usaha, menjadikan UMKM semakin memiliki keunggulan bersaing.

Variabel kompetensi wirausahawan dalam kajian ini dibentuk oleh empat indikator, yaitu: (1) kompetensi stratejik, (2) kompetensi peluang usaha, (3) kompetensi organisasi dan (4) kompetensi sosial. Ke empat indikator tersebut adalah signifikan sebagai pembentuk variabel kompetensi wirausahawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha, karena terbukti memberi kontribusi yang bermakna terhadap keunggulan bersaing. Dengan memiliki kompetensi stratejik membuat wirausaha mampu membaca lingkungan usaha, menetapkan sasaran dan strategi untuk mencapai sasaran. Kompetensi peluang usaha menjadikan wirausahawan dapat mengidentifikasi dan mengembangkan peluang usaha yang ada. Dengan memiliki kompetensi organisasi, wirausahawan mampu mengelola usaha yang dijalankan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Dengan memiliki kompetensi sosial wirausahawan akan mampu membangun jaringan dan kepercayaan

dengan pihak-pihak terkait dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing. Penelitian menunjukkan bahwa wirausahawan UMKM memiliki kompetensi yang tinggi, sehingga memiliki keunggulan bersaing. Kajian ini mendukung penelitian Bogner, *et al.* (1995:275), yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Pengaruh Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan terhadap Kinerja UMKM

A. Pengaruh Karakter Wirausahawan terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa variabel karakter wirausahawan tidak signifikan terhadap Kinerja UMKM. Hal ini memberi makna bahwa dengan karakter wirausahawan yang tinggi belum tentu dapat meningkatkan kinerja UMKM.

Kajian ini berbeda dengan hasil penelitian Slater dan Narver (1995:63) yang menemukan bahwa karakter kewirausahawan mempengaruhi pertumbuhan usaha secara positif. Sifat seseorang seperti ketegaran dalam menghadapi masalah, sikap proaktif dan kegemaran dalam bekerja, kompetensi umum seperti keahlian berorganisasi dan kemampuan melihat peluang, kompetensi khusus yang dimiliki seperti

keahlian industri dan keahlian teknik serta motivasi seperti terlihat dalam visi dan tujuan berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan usaha. Demikian pula hasil kajian ini berbeda dengan pendapat Bann (2009) yang menyatakan bahwa perjalanan berwirausaha menjadi perjalanan yang sangat pribadi, dimana nilai, kepercayaan, asumsi, sikap dan kekuatan pribadi pengusaha merupakan faktor penentu keberhasilan usaha.

Karakter wirausahawan tidak signifikan terhadap kinerja, hal ini dapat disebabkan karena rendahnya persepsi terhadap swa kendali dan keberanian mengambil risiko. Swa kendali yang rendah menjadikan wirausahawan kurang percaya diri, tidak memiliki kemampuan untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Kurangnya keberanian dalam mengambil risiko, menjadikan wirausahawan tidak berani bertindak menangkap peluang usaha baru. Demikian pula sebaliknya, meskipun wirausahawan harus berani mengambil risiko, tetapi risiko yang dimaksud adalah risiko yang moderat, yaitu keberanian yang penuh dengan perhitungan cermat, mengingat situasi yang tidak pasti tidak ada jaminan keberhasilan dalam berusaha.

B. Pengaruh Pembelajaran Wirausahawan terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan hasil kajian dan pengujian menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa variabel pembelajaran wirausahawan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM di Kota Kediri. Hal ini memberi arti bahwa semakin tinggi pembelajaran wirausahawan, maka membuat kinerja usaha akan semakin bagus baik ditinjau dari pertumbuhan penjualan, laba, aktiva maupun tenaga kerja. Kajian ini menunjukkan bahwa pembelajaran wirausahawan yang dilakukan dan dialami oleh pelaku UMKM di Kota Kediri dapat diterapkan dengan baik. Bimbingan teknis yang diikuti bisa dipraktikkan dengan baik, proses mentoring/motivasi dirasa dapat menyelesaikan permasalahan yang dialami, demikian pula kejadian-kejadian yang dialami sehari-hari menjadikan pengalaman yang berarti dalam rangka pengembangan dan peningkatan kinerja usaha.

Hasil kajian ini mendukung teori Levintal dan March (1993) yang menyatakan bahwa proses pembelajaran SMEs sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rakib (2009), yang menyatakan bahwa pembelajaran wirausaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM.

C. Kompetensi Wirausahawan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja UMKM

Berdasarkan hasil kajian dan pengujian menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa kompetensi wirausahawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UMKM di Kota Kediri. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh wirausahawan, maka akan dapat meningkatkan kinerja UMKM. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM di Kota Kediri memahami bahwa kompetensi wirausahawan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja usaha. Kompetensi stratejik membuat wirausahawan mampu menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi, kompetensi peluang usaha menjadikan wirausahawan mampu menangkap peluang usaha yang ada, dengan memiliki kompetensi organisasi membuat wirausahawan mampu menyusun rencana, melaksanakan dan melakukan evaluasi, serta dengan memiliki kompetensi sosial akan mampu menjalin hubungan dengan mitra dan pelanggan.

Hasil kajian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2012:5), bahwa kompetensi adalah karakter yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaan atau karakter dasar yang memiliki hubungan sebab-akibat

dengan kriteria yang dapat menjadi acuan, efektif, atau berkinerja, superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Pendapat yang sama dikemukakan McClelland (1985) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan dan kemampuan yang dapat memenuhi hasil kerja yang lebih efektif. Boyatzis (1982:21) menyatakan bahwa “*A competency can be defined as “an underlying characteristic of a person which results in effective and or superior performance in a job”*”. (Kompetensi didefinisikan sebagai suatu karakter yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif dan atau unggul dalam pekerjaan).

Hasil kajian ini mendukung temuan hasil penelitian Man, *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa kompetensi wirausaha dengan indikator pengetahuan (*knowlwdge*), keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian pula hasil penelitian June dan Mahmood (2011:79), menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari kompetensi wirausahawan terhadap kinerja.

Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UMKM

Keunggulan bersaing adalah keunggulan UMKM dibandingkan dengan UMKM yang lain. Berdasarkan hasil kajian dan pengujian menggunakan analisis SEM,

menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM di Kota Kediri. Hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM di Kota Kediri menyadari pentingnya memiliki keunggulan bersaing dalam rangka meningkatkan kinerja usaha. Dengan persaingan usaha yang kompetitif, mengharuskan wirausahawan menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat dibentuk melalui keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Dengan keunggulan biaya, UMKM dapat menghasilkan produk dengan biaya yang lebih rendah, yang berdampak pada harga lebih mampu bersaing. Keunggulan diferensiasi, menjadikan UMKM memiliki keunikan dibandingkan yang lain, yang hal ini berdampak pada citra produk, sedangkan dengan memiliki keunggulan fokus, UMKM lebih tepat sasaran dalam menjual produk kepada konsumen.

Hasil kajian ini sesuai dengan pendapat Aaker (1988:18) dan Porter (1985:21), yang menyatakan bahwa suatu organisasi yang ingin mencapai kinerja yang tinggi, secara konsisten harus menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Porter (1993:11), menyatakan bahwa basis fundamental dari kinerja di atas rata-rata pada jangka panjang merupakan keunggulan bersaing yang tahan lama. Sedangkan pernyataan Porter (1994:xiii), menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan,

dan keunggulan bersaing akan tercipta bilamana perusahaan memiliki keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus.

Kajian ini mendukung hasil penelitian Majeed (2011:195), yang menyimpulkan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan. Sismanto (2006:134) juga menyatakan bahwa semakin tinggi keunggulan bersaing, semakin tinggi performa atau kinerja perusahaan.

Pengaruh Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan terhadap Kinerja UMKM di Kota Kediri melalui Keunggulan Bersaing.

Berdasarkan hasil kajian dan pengujian menggunakan analisis SEM, menunjukkan bahwa karakter, pembelajaran dan kompetensi wirausahawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM di Kota Kediri melalui keunggulan bersaing. Hal ini berarti bahwa dengan memiliki karakter wirausahawan yang bagus, pembelajaran yang terus-menerus dan berkompotensi, maka wirausahawan dapat menciptakan keunggulan bersaing, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja UMKM.

Karakter wirausahawan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, tetapi secara tidak langsung karakter wirausahawan justru dominan memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

UMKM dibandingkan dengan pembelajaran dan kompetensi wirausahawan. Hal ini menunjukkan bahwa karakter individu tetap menjadi faktor utama dalam menunjang keberhasilan usaha apabila UMKM memiliki keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan pendapat Lee dan Tsang (2001) yang dikutip oleh Priyanto (2004:255) yang menyatakan bahwa faktor individu memegang peran yang paling menentukan keberhasilan usaha, faktor lain merupakan faktor pendukung.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing terbukti sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh pembelajaran dan kompetensi wirausahawan terhadap kinerja UMKM. Hasil kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Raduan, *et al.* (2009) yang dikutip oleh Majeed (2011:193), bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh sumberdaya organisasi, kemampuan dan sistem terhadap kinerja organisasi. Adapun hasil penelitian Reswanda (2011:1), menyatakan keunggulan bersaing merupakan variabel yang memediasi orientasi kewirausahawan dan pembelajaran wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Kebaruan dari kajian ini adalah:

1. Karakter wirausahawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, dimana belum pernah diketemukan penelitian sebelumnya yang menghubungkan antara karakter wirausahawan dengan keunggulan bersaing;

2. Karakter wirausahawan tidak berpengaruh terhadap kinerja UMKM, dimana temuan ini bertentangan dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Karakter wirausahawan tidak berpengaruh terhadap kinerja disebabkan pelaku UMKM masih belum mampu mengoptimalkan kemampuan yang ada pada diri sendiri (*locus of control rendah*), disamping kurangnya keberanian dalam mengambil kesempatan peluang bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. 1995. *Strategic Market Management*. John Willey & Soons, Inc.
- Amstrong, M. 2004. *Performance Management*. Terjemahan, Tugu Publisher. Nyutran. Yogyakarta.
- Anatan, L. dan Elitan, L. 2009. *Strategi Bersaing: Konsep, Riset dan Instrumen*. Alfabeta. Bandung.
- Andayani Endang Sri. 2011. Peran Ketidakpastian Lingkungan pada Hubungan Antara Karakteristik Pribadi Pengusaha dengan Kinerja UKM Sektor Industri di Malang Jawa Timur. *Disertasi*. Universitas Negeri Malang
- Bann, C.L. 2009. An Innovative View of the Entrepreneur Through Exploration of the Lived Experience of the Entrepreneurship in Startup of the Business. *Journal of Business and Economic Studies*. Vol 15. No. 2
- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi Pertama. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta.
- Bhradwaj, S.G.P.R. Varadarajan. 1993 Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. 57 (October). pp. 83-100
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. (1). pp. 99-120.
- Baron, R.A. and Markman, G.D. 2003. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneur Social Competency in Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18. (1). pp.41-60.
- Baum, J. R., Locke E.A. and Smith K.G. 2001. A Multidimensional Model of Venture Growth Academy of Management. *Journa of Management*. Vol. 4. (2), pp. 292-302.

- Bernardin, H. John dan J.E.A. Russel. 2003. *Human Resources Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Bogner, W.C., Thomas H., McHee J. 1999. Competency and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. *British Journal of Management*. Vol.10. pp. 275-290.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons
- Bozkurt, Tülay.2011. *Management by Competencies*. Istanbul. Turkey
- Brown, T.L. 1990. Match up with a Mentor. *Industry Weak*. Vol. 239. October, p.18.
- Casson, M. 1997. Entrepreneurship and Business Culture. *Long Range Planning*. Vol.. 30 (1). p. 144.
- Chadamoyo, P. dan Emmanuel Dumbu. 2012. Competitive Strategy and Business Environment Influencing Performance of Small and Medium Enterprises in the Manufacturing Sector: The Case Study of Manufacturing Firms in Mucheke Light Industry. *European Journal of Business and Management*. Vol. 4 (10), pp. 28-35.
- Charney, A., Libecap, G.D. 2000. Impact of Entrepreneurship Education: Kauffman Center for Entrepreneur Leadership.
- Chaueke, R. dan AMstrong, R. 1988. Culture: a Missing Perspective on Small and Mediam-sized Enterprise Development. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 6 (40). pp. 227-238.
- Chung RG, Lo. CL. 2007. The Development of Teamwork Competence Questionnaire: Using Students of Business Administration Department as an Example. *Int. J. of Technology and Engineering Educ. March Special Issue*. pp. 51-57.

- Cope, J. and Watts, G. 200. Learning by Doing, an Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol 6 (3). pp. 104-124.
- David, E Rye. 1996. *Tools for Executive : The Vest Poker Entrepreneur* , Alih Bahasa: Hadyana, Prenhallindo, Jakarta.
- David, F.R. 2009. *Strategic Management*. Terjemahan, Selemba Empat, Jakarta.
- Deakins, D. and Freel, M. 1998. Entrepreneur Learning and The Growth Process in SMEs. *The Learning Organization*. Vol. 5 (3). pp. 144-145.
- Deakins, D. and Freel, M. 1998. Entrepreneur Learning and The Growth Process in SMEs. *The Learning Organization*. Vol. 5 (3). pp. 144-145.
- Drever, D.L. 1986. *Performance Appraisal on The Line*. New York: John Wiley.
- Drucker, P. 1985. *Entrepreneurship and Innovation: Practise and Principles*. Harper Business. New York.
- Evans, James R dan James W. Dean, Jr. 2004. *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. Thomson. USA.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktek*. Alfabeta. Bandung.
- Ferdinand, A. 2005. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit-Undip. Semarang
- Ghozali, I. 2005. *Analisis Multivariate Aplikasi dengan Program SPSS*. Badan Penerbit-Undip. Semarang.
- . 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Badan Penerbit Undip. Semarang

- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M. and Donnelly, Jr. 1990. Organisasi dan Manajemen; Perilaku Struktur dan Proses. Alih Bahasa: Wahid, Joerban. Jakarta. Erlangga & Research. Vol 4 (1). Pp. 18-27.
- Guroi, Y. and Atsan, N. 2006. Entrepreneurship Characteristic amongs University Student: Some Insight for Entrepreneurship Education and Training in Turkey, *Education and Training*. Vol. 48 (1). pp. 25-38.
- Gunawan, Hamzah. 2012. Pengaruh Lingkungan Ekonomi, Lingkungan Fisik, Jiwa Kewirausahaan, Kemampuan Manajerial dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Disertasi*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Hadjimanolis, Anthanasios. 2000, An Investigation of Innovation Antecedent in Small Firms in The Context of A Small Developing Country. *Journal of R&D Management.*, Vol. 30 (3). pp. 235-245.
- Handriani, Eka. 2011. Pengaruh Faktor-faktor Internal, Entrepreneurial Skill, Strategi dan Kinerja Terhadap Daya Saing UKM di Kabupaten Semarang. *Dinamika Sosial Ekonomi*. Volume 7 (1). pp. 47-69.
- Hill, Charles W.L. dan Jones, G.J. 2007. *Strategic Management Theory: an Intergrated Approach*. 6th Edition, Houghton Mifflin Company.
- Hesrich, R.D., Peters, M.P. 1998. *Entrepreneurship*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hoohiemstra, Tjerk. 1992. *Integrated Management of Human Resource*, in Mitrani. *Competence-Based Human Resources Management*. London: Kogan page.
- Indarti, Nurul. 2007. *Entrepreneurship dan Usaha Kecil Menengah di Indonesia*, Ardana Media, Yogyakarta.

- Istanto, Yuni. 2010. Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan Positioning terhadap Kinerja: Survey pada Koperasi Serba Usaha di Kabupaten Sleman Jogjakarta, *Buletin Ekonomi*, Vol. 8 (2). pp. 124-135.
- Jauch, L.R. dan Glueck, W.F. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. New York. Mc. rawHill.
- Jeaning. Peter, Graham Beaver. 1997. The Performance and Competitive Advantage of Small Firms A Management Prospective. *International Small Business Journal*. Vol. 15 (2). pp.63-75.
- June, S dan Mohmood, R. 2011. The Relationship between Role Ambiguity, Competency, and Person-Job Fit with The Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia. *Business Management Dinamics*. Vol. 2 (2). pp. 79-98.
- Kaplan, R.S dan D.P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Balanced Scorecard. Terjemahan*. Erlangga, Jakarta.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Jakarta.
- Koh, H.C. 1996, Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics, *Journal of Managerial Phsicology*. Vol 11 (3). pp 12 – 25.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Erlangga. Jakarta
- Larso, Dwi. 2011. Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja UKM Catering di Kota Bandung, *Institute Teknologi Bandung*, Volume 10 (2). pp.162-185.
- Lee, D.Y. dan Tsang, E.W.K. 2001. The Effect of Entrepreneurial Personality Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*. Vol 38 (4). pp. 583-602.
- Leitch, C.M. and Harrison, R.T. 1999. A Prosess Model for Entrepreneurship Education and Development,

- International *Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 5 (3). pp. 583-602.
- Littunen, Hannu. 2000. Entrepreneurship and Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6 (6). pp. 295-309.
- Levinthal, D.A. dan March, J.G. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14. SPI/2. pp. 95-112.
- Lupiyoadi, R . *Entrepreneurship from Mindset to Strategy*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Man, T.W.Y., Lau. T. and Chan, K.F., 2002. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (2). pp. 123-142.
- Man, T.W.Y. Lau T, and Snape E. 2008. Entrepreneurial Competency and The Performance of Small and Medium Enterprise: An Investigation Through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 21, (3). pp. 257-276.
- Majeed, Sadia. 2011. The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance, *European Journal of Business and Management*, Vol. 3 (4). pp 191 – 195
- Marques CS dan Joao Ferreira. 2009. SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a Traditional Industrial Region of Portugal. *Journal of Technology Management & Innovative*. Vol. 4 (4). Pp. 54-67
- Mathis, Robert dan John H.Jackson. 2011. *Human Resources Management*. 10th. Salemba Empat. Jakarta
- Matsuno, Ken., Mentzer, John T., Ozmoser Aysegul. 2002. The Effect of Entrepreneurial Proclivity and

- Market Orientation on Business Performce. *Journal of Marketing*. Vol. 66 (3). pp. 18-32.
- McCall, M.W., Jr., dan Lambardo, M.M. 1983. What Makes a Top Executive? *Psychology Today*. Pebruari 1983. pp. 26-31
- McClelland, D.C. 1985. *Human Motivation*. Illionis. Scott, Foresman & Company.
- Minniti, M., and Bygrave, W. 2001. *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. Entrepreneurship Theory and Practice*. Spiring.
- Moeheriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Morales V.J.G dan Fransisco J.L.M. 2006. Antecedens and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 100 (1) pp. 21-41.
- Mubarok, M.M. 2013. *Manajemen Praktis Kewirasusahaan: Program Pengusaha Muda Mandiri*, Graha Pustaka Media Utama, Surabaya.
- Narver, John. C. dan Stalenley F. Slater. 1990. The Effect of Market Orientation on Businness Profitability. *Journal of Marketing*. October 1990.
- Nao, R.A., Hoolenbeck, J.R., Gerhart B dan Wright P.M. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Nitisusastro, M. 2011. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, Alfabeta. Bandung.
- Nurgiyantoro, Gunawan, Marzuki. 2004. *Statistik Terapan Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Gadjah Mada University Press Yogyakarta
- Nurhayati. 2003. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing

Usaha Kecil yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur, *Disertasi*, Universitas Brawijaya Malang.

- Pannen, Paulina, dkk. 1999. *Cakrawala Pendidikan. Universitas Terbuka*. Jakarta.
- Pearce II, John A. Richard B. Robinson Jr., 1989. *Management*, Mc. Graw Hill Book Company, New York.
- Peiham, Ivi Alfi David T. Wilson. 1996/ A Longh of The In JaCr of Firm Strncrsve Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firms Perform. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 24 (1) pp. 27-43.
- Pemerintah Kota Kediri. 2008. Peraturan Daerah Kota Kediri Nomor 4 Tahun 2009. Pemerintah Kota Kediri.
- Pilis, E.D dan Kathleen K.R. 2007. The Influence of Personality Traits and Persuasive Message on Entrepreneurial Intention. *Career Development International*. Vol. 12 (4). Pp. 382-396.
- Porter, Michael .E. 1992. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- 1994. *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Priyanto, S.H. 2004. Pengaruh Faktor Lingkungan, Kewirausahaan dan Kapasitas Manajemen terhadap Kinerja Usaha Tani: Studi Empiris pada Petani Tembakau di Jawa Tengah. *Disertasi*, Universitas Brawijaya Malang.
- Priyanto S.H., 2009. Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di Masyarakat, Andragogia. *Jurnal PNFI*. Vol 1, (1). pp. 57 – 82
- Purnama N dan Hery Setiawan. 2003. Analisis Pengaruh Sumber-sumber Keunggulan Bersaing Bidang pemasaran terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia , *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 8 (2). pp 105-130.

- Rae, D. 2000. Understanding Entrepreneurial Learning: A Question of How? *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol 6 (3), pp. 145-149.
- Rakib, Muhammad. 2009. Pengaruh Komunikasi Antar Pengusaha Pelanggan, Pembelajaran Wirausaha dan Sikap Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha Kecil: Suatu Studi Kasus pada Usaha Kecil Mebel Kayu di Kota Pare-pare, *Disertasi*, Universitas Negeri Malang.
- Ranupandojo, H. dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*, Edisi 4, BPFE, Jogjakarta.
- Reswanda. 2011. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Pembelajaran organisasi, Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan dan Kinerja Usaha pada UMKM Kerajinan Kulit Berorientasi Ekspor di Sidoarjo. *Jurnal of Small Business Management*. Maret 2011.pp. 1-26.
- Riduwan, 2011, *Dasar-dasar Statistika*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Riyanti. B.P.D. 2003. *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikolog Kepribadian*. Jakarta: PT. Garasindo.
- Robinson, P.B. dan Sexton, E.A. 1994. The Effect of Education and Experience on Self Employment Success. *Journal of Business Venturing*. Vol. 9, pp. 141-156.
- Rue, L.W. dan Byars, L. 1997. *Management: Theory and Application*. Homewood Illinois: Richard D, Irwin, Inc.
- Runyan, R. Cornelia. D. Jane, S. 2008. Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationship to Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 (4). pp. 567-588.
- Sakur. 2011. Kajian Faktor-faktor yang Mendukung Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah:

- Studi Kasus di Surakarta, *Spirit Public*, Vol 7 (2). pp. 85-110.
- Samir, Alfin dan Larso, D. 2011. Identifikasi faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja UKM Catering di Kota Bandung, *ITB*, Vol. 10 (2). pp. 162-185.
- Sampurno. 2011, *Manajemen Strataejik: Menciptakan Keunggulan bersaing yang Berkelanjutan*. Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Sanberg, J. 2000. Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*. Vol. 43 (1). pp. 9-25.
- Sandjoyo, Iman. 2004. Pengaruh Lingkungan Usaha, Sifat Wirausaha dan Motivasi Usaha terhadap Pembelajaran Wirausaha, Kompetensi Wirausaha dan Pertumbuhan Usaha Kecil di Jawa Timur, *Disertasi*, Universitas Brawijaya Malang.
- Sangen, M. 2005. Pengaruh Orientasi Kewirasusahaan, Orientasi Pasar dan Budaya terhadap Kinerja Usaha Kecil Etnis Cina, Bugis, Jawa, dan Banjar; Studi pada Industri Pengolahan Pangan di Kalimantan Selatan,. *Disertasi*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Sanusi, A. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Schermerhorn, Jr., John R. 1999. *Management*. 6th Edition, John Wilwy & Sons Inc, New York.
- Siagian S.P. 2011. *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sismanto, Adi. 2006. Analisis Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar dan Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. XXXIII Maret, pp. 3-11.

- Slameto. 2003. *Belajar Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya*. Rineka Cipta.Jakarta.
- Slater, Stanley F. dan John C. Narver. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. Vol. 59. July. pp. 63-74.
- Spencer, Lyle dan Singe M. Spencer. 1993. *Competence at Work Models for Superior Performance*. Canada. John Wiley and Son.
- Sugandi, Achmad. 2004. *Teori Pembelajaran*. Semarang:UPT MKK UNNES.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta. Bandung
- Sullivan, R. 2000. Entrepreneurial Learning and Mentoring. *International Journal of Entrepreurial Behavior & Research*. Vol. 6 (3). pp. 160-175.
- Sunarya, P.A. Sudaryono dan Saefullah A. 2011. *Kewirasuahaan*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sunaryanto. 2003. Analisis Sumberdaya Strategis sebagai Landasan Penetapan Strategi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah Bidang Usaha Konveksi di Jawa Timur. *Disertasi*. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang.
- Sunyoto, 2012, *Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Analisis Data*, Center for Academic Publishing Service, Yogyakarta.
- Syafar, A.W. 2004. Membangun Daya Saing Daerah melalui Kompetensi Khas (Distinctive Competence) Berbasis Komediti Unggulan, *Usahawan*. No. 03, TH XXXIII-Maret. pp. 3-11.
- Tambunan, T. 2012. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Tasrifin, M. 2012. Pengaruh Kemampuan Manajerial, Orientasi Kewirasuahaan, Komitmen pada Profesi, Karakteristik Individu terhadap keunggulan Bersaing dan Kinerja Konsultan BDSP-P/KKMB

di Jawa Timur. *Disertasi*. Universitas Tujuh Belas Agustus, Surabaya

Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2010 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

USAID, LGSP. 2009. *Praktek-praktek Baik Dalam Pemberdayaan UKM*. LGSP-USAID. Jakarta

Wheelen, Thomas L. dan Hunger J. David. 1995. *Strategik Management and Business Policy*. Fith Edition. Addison – Wesley Publishing Company.

Zimmerer, T.W., Norman M.S., 1996. *Entrepreneurship and the New Venture Formation*, Prentice Hall Inc: New Jersey.

Zimmerer, T.W., Norman M.S., 2002, *Essential of Entrepreneurship and Small Management*. 3rd Edition, Pearson Education New Jersey.

Zoysa, A.Z & Siriyama, K.H. 2007. impact of Ownner/Managers Mentality on Financial Performance of SMEs an Japan, An Empire Call Investigation. *Journal of Managenet Development*. Vol. 26 (7), pp. 652-666.

Badan Pusat Statistik Kota Kediri. 2012. *Kota Kediri dalam Angka Tahun 2012*. BPS Kota Kediri.

Bappeda Kota Kediri. 2012. *Profil Daerah Kota Kediri Tahun 2012*. Bappeda Kota Kediri. Bapeda.

Kementerian Koperasi dan UKM. 2012. Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). (online). Tersedia: <http://www.dinkop.go.id>. diunduh 22 April 2013.

USAID. 2009. *Seri Manajemen Pelayanan Publik: Praktik-praktik Baik Dalam Pemberdayaan UKM*. Local Government Support Program (LGSP). Jakarta.



Tentang Penulis

Dr. SUBAGYO, M.M.

Penulis menggeluti bidang pemberdayaan Koperasi dan UMKM sejak tahun 1993, yaitu sejak mengawali karier sebagai Dosen Program Studi Manajemen Universitas Nusantara PGRI Kediri. Sebagai wujud dari ketertarikan penulis terhadap pemberdayaan Koperasi dan UMKM, pada tahun 2005 penulis mendirikan lembaga *Business Development Service* Bina Negeri, yaitu sebuah lembaga non pemerintah yang memberikan jasa layanan bisnis kepada koperasi dan UMKM baik konsultasi, advokasi maupun pendampingan. Penulis juga aktif dalam organisasi *Business Development Services* Indonesia dan memperoleh kepercayaan sebagai konsultan di Klinik Koperasi dan UKM Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur mulai tahun 2008 s.d 2015.

Sebagai dosen yang mengampu mata kuliah kewirausahaan dan manajemen UMKM, penulis aktif melakukan pengabdian masyarakat dan penelitian dalam rangka mengembangkan Koperasi dan UMKM. Untuk meningkatkan keilmuan penulis, pada tahun 2010 penulis melanjutkan program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Merdeka Malang dan berhasil menyandang gelar doktor pada tahun 2013 dengan mengambil konsentrasi bidang Sumber Daya Manusia serta tetap fokus pada UMKM sebagai obyek penelitian disertasi .

Pengalaman sebagai praktisi, penulis sejak tahun 2005 sampai sekarang sebagai Direktur *Business Development Service* Bina Negeri Kediri, sejak tahun 2010 sampai sekarang sebagai Ketua Koperasi Langgeng Kediri. Adapun aktivitas dalam organisasi, peneliti saat ini menjabat sebagai pembina Start Up Kediri, Pembina Wirausaha Mandiri Kediri, Wakil Ketua Forum CSR Kediri dan Wakil Ketua Kamar Dagang dan Industri Kota Kediri periode 2018 - 2020.

Sebagai akademisi dan praktisi, penulis banyak mengikuti seminar/workshop/konferensi baik sebagai nara sumber maupun peserta di forum regional, nasional maupun internasional terkait dengan perkembangan UMKM di Indonesia.

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dan strategis dalam perekonomian nasional, hal ini terbukti antara lain: (1) UMKM merupakan pemain utama kegiatan ekonomi Indonesia, (2) memberi kontribusi yang cukup besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDP) Indonesia, (3) memberi kontribusi terhadap peningkatan ekspor non migas, dan (4) memberi kontribusi terbesar dalam penyerapan tenaga kerja. Di samping memiliki peran penting dalam perekonomian, UMKM juga terbukti tangguh saat terjadi krisis ekonomi 1998, karena hanya sektor UMKM yang bertahan dari kolapnya ekonomi, sementara sektor yang lebih besar justru tumbang oleh krisis. Di Indonesia, secara kuantitas perkembangan jumlah unit usaha terus mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Ditinjau dari kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), kuantitas UMKM mampu memberi kontribusi yang besar terhadap PDB, namun jika ditinjau dari sumbangan per unit UMKM terhadap PDB sangatlah kecil jika dibandingkan dengan usaha besar.

Tentang Penulis



Dr. Subagyo, M.M.

Penulis menggeluti bidang pemberdayaan Koperasi dan UMKM sejak tahun 1993, yaitu sejak mengawali karier sebagai Dosen Program Studi Manajemen Universitas Nusantara PGRI Kediri. Sebagai wujud dari ketertarikan penulis terhadap pemberdayaan Koperasi dan UMKM, pada tahun 2005 penulis mendirikan lembaga Business Development Service Bina Negeri, yaitu sebuah lembaga non pemerintah yang memberikan jasa layanan bisnis kepada koperasi dan UMKM baik konsultasi, advokasi maupun pendampingan. Penulis juga aktif dalam organisasi Business Development Services Indonesia dan memperoleh kepercayaan sebagai konsultan di Klinik Koperasi dan UKM Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur mulai tahun 2008 s.d 2015.

Sebagai dosen yang mengampu mata kuliah kewirausahaan dan manajemen UMKM, penulis aktif melakukan pengabdian masyarakat dan penelitian dalam rangka mengembangkan Koperasi dan UMKM. Untuk meningkatkan keilmuan penulis, pada tahun 2010 penulis melanjutkan program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Merdeka Malang dan berhasil menyanggah gelar doktor pada tahun 2013 dengan mengambil konsentrasi bidang Sumber Daya Manusia serta tetap fokus pada UMKM sebagai obyek penelitian disertasi. Pengalaman sebagai praktisi, penulis sejak tahun 2005 sampai sekarang sebagai Direktur Business Development Service Bina Negeri Kediri, sejak tahun 2010 sampai sekarang sebagai Ketua Koperasi Langgeng Kediri. Adapun aktivitas dalam organisasi, peneliti saat ini menjabat sebagai pembina Start Up Kediri, Pembina Wirausaha Mandiri Kediri, Wakil Ketua Forum CSR Kediri dan Wakil Ketua Kamar Dagang dan Industri Kota Kediri periode 2018-2020. Sebagai akademisi dan praktisi, penulis banyak mengikuti seminar/workshop/konferensi baik sebagai nara sumber maupun peserta di forum regional, nasional maupun internasional terkait dengan perkembangan UMKM di Indonesia.



Media Sains Indonesia

Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-6882-53-5 (PDF)



9 786236 882535

Sertifikat

NO : 036/MEDSAN/eSP/XII/2020

Diberikan Kepada:

Dr. Subagyo, M.M.

Sebagai Penulis Buku Yang Berjudul :

***Meningkatkan Daya Saing dan Kinerja UMKM:
Tinjauan dari perspektif Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan***

Bandung, 09 Desember 2020



PERPUSTAKAAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

Pelopop
penerbit digital



IKAPI
No. 370/JBA/2020



RINTHO RANTE RERUNG, S.KOM., M.KOM.
DIREKTUR





YAYASAN PEMBINA LEMBAGA PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI PGRI KEDIRI
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI
PROGRAM PASCASARJANA

Alamat : JL. K.H. Achmad Dahlan No. 76 Telp (0354) 771999, (0354) 771576 Kediri
Website : www.pasca.unpkediri.ac.id email : pasca@unpkediri.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor :462/A/PPs-UN PGRI Kd/X/2020

Yang bertandatangan di bawah ini Direktur Program Pascasarjana Universitas Nusantara PGRI Kediri memberi tugas kepada:

Nama : Dr. Subagyo, M.M.
NIDN : 0717066601
Keperluan : Menerbitkan buku digital dengan judul “Meningkatkan Daya Saing dan Kinerja UMKM Tinjauan dari perspektif Karakter, Pembelajaran dan Kompetensi Wirausahawan” pada Penerbit Media Sains Indonesia

Demikian surat tugas untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Dikeluarkan di : Kediri
Pada tanggal : 12 Oktober 2020
Direktur PPs

Dr. E.M. Muchson, SE., MM.