

**MODEL PENINGKATAN KINERJA BISNIS  
USAHA MIKRO BATIK DI PULAU MADURA DALAM PERSPEKTIF  
SUMBER DAYA, KAPABILITAS, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN  
DAN KEUNGGULAN BERSAING**

**Oleh: Djoko Poernomo<sup>1</sup>**

**ABSTRACT**

*Faced with limited resources and capabilities at the micro-company owned batik, this research aims to analyze and explain the influence of the resources and capabilities of the company's entrepreneurial orientation, competitive advantage, and business performance. Respondents research company leadership batik micro-255. Data collection using the questionnaire. Data analysis using descriptive statistics and analysis inferensial Structural Equation Modeling.*

*A descriptive analysis of the results showed respondents give high attention to the research variables while the SEM analysis results showed the company's resources are valuable and rare positive significant effect against the entrepreneurial orientation, competitive advantage, and business performance; the company capability valuable, rare, and significant positive effect to the inimitable competitive advantage and business performance; but the positive effect of entrepreneurial orientation insignificant; While the positive effect of entrepreneurial orientation does not significantly to business performance and competitive advantage.*

*Theoretical contributions to new research findings is increasingly enriching the resource based view. These research findings to practical contributions the company has strength in batik micro company resources are valuable and rare, valuable corporate capabilities, rare and inimitable, and competitive advantage while its weaknesses in entrepreneurial orientation. Limitations of research i) research findings only apply on a micro company batik in Madura Island, ii) not all strategic elements (VRIN) resources and capabilities and entrepreneurial orientation of dimensions used.*

*Keyword: Enterprise Capabilities and Resources, Entrepreneurial Orientation, competitive advantage, business performance*

---

<sup>\*)</sup> Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Artikel ini adalah hasil riset hibah doktor, dibiayai oleh Dikti tahun 2013 yang menjadi bagian dari disertasi

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pulau Madura di Provinsi Jawa Timur dikenal dengan "batik Madura"nya. Usaha batik diduga semakin tumbuh sejak jembatan Suramadu dibangun dan diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia tahun 2009. Jembatan tersebut menghubungkan Pulau Madura dengan wilayah diluarnya. Implikasinya, peluang usaha makin besar meskipun persainganpun bertambah ketat.

Fakta menunjukkan usaha batik di Pulau Madura eksis hingga kini. Ini mengindikasikan ada kekuatan yang menyelamatkan mereka terkait dengan sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan dalam membentuk keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Meskipun belum tentu mereka mengalami pertumbuhan usaha yang signifikan. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh kejelasan pengaruh sumber daya dan kapabilitas terhadap orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis pada usaha mikro batik di Pulau Madura.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Apakah semakin strategis sumber daya usaha mikro batik semakin berpengaruh terhadap orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis mereka? Apakah semakin strategis kapabilitas usaha mikro batik semakin berpengaruh terhadap orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis mereka? Apakah semakin tinggi orientasi kewirausahaan usaha mikro batik semakin berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis mereka? Apakah semakin tinggi keunggulan bersaing usaha mikro batik semakin berpengaruh terhadap kinerja bisnis mereka?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Menganalisis dan menjelaskan a) pengaruh sumber daya strategis usaha mikro batik terhadap orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis mereka; b) pengaruh kapabilitas strategis usaha mikro batik terhadap orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis mereka; c) pengaruh orientasi kewirausahaan usaha mikro batik terhadap keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis mereka; dan d) pengaruh keunggulan bersaing usaha mikro batik terhadap kinerja bisnis mereka.

#### **1.4 Kontribusi Penelitian**

Kontribusi teoritis: memperkaya literatur manajemen strategi. Kontribusi praktis: Pemerintah Daerah, sebagai masukan penting dalam merancang kebijakan pengembangan usaha mikro batik. Usaha mikro batik, sebagai bahan pertimbangan mewujudkan kinerja usaha tinggi melalui identifikasi cermat sumber daya dan kapabilitas strategis yang dipunyai.

### **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori**

Barney (1991) dan Barney *et al.*, (2007) mendefinisikan sumber daya perusahaan sebagai “*all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable it to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*”. Secara spesifik Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Prahalad dan Hamel (1990), Peteraf (1993) mencatat bahwa *knowledge* dalam *RBV* dipandang sebagai asset strategis yang potensial sebagai sumber keunggulan bersaing terlanjutkan bagi perusahaan. Menurut Grant (1995, 1996), pandangan berbasis pengetahuan perusahaan (*the knowledge-based view of the firm/KBV*) sesungguhnya perluasan dari *RBV*. Barney (1991) dan Barney *et al.*, (2007) menyatakan tidak semua sumber daya perusahaan bersifat strategis. Sumber daya dikatakan strategis apabila memenuhi kriteria ”VRIN” yaitu *valuable, rare, inimitable, dan nonsubstitutability*, yang dapat dijadikan basis menciptakan keunggulan bersaing sebagai ”jembatan” mewujudkan kinerja bisnis yang dikehendaki (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993).

DeSarbo *et al.*, (2007) mendefinisikan kapabilitas perusahaan sebagai ikatan sejumlah keahlian dan akumulasi pengetahuan yang memungkinkan perusahaan mengkoordinasi aktifitas-aktifitas dan menggunakan *assets*-nya untuk menciptakan keunggulan bersaing terlanjutkan dan nilai ekonomis atau kinerja. Hitt *et al.*, (2001) menyatakan terdapat empat kriteria untuk menentukan kapabilitas adalah strategis atau tidak strategis. Kapabilitas dikatakan strategis apabila memenuhi syarat: (a) bernilai atau berharga (*valuable*) apabila mampu membantu perusahaan untuk menetralsir ancaman atau mengeksploitasi peluang-peluang, (b) langka (*rare*) apabila tidak dimiliki oleh pesaing, (c) terlalu mahal

untuk ditiru (*costly to imitate*) apabila bersifat historis, budaya organisasi atau nama merek yang berharga dan unik, penyebab bersifat ambigu, penyebab dan pemakaian kompetensi inti tidak jelas, kompleksitas sosial: relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan diantara manajer, pemasok, dan pelanggan, (d) tidak ada produk pengganti (*non substitutable*) atau apabila tidak ada ekuivalen strategis.

Frank *et al.*, (2010) mengutip orientasi kewirausahaan yang disampaikan oleh Guth dan Ginsberg (1990), Zahra dan Covin (1995) sebagai cara-cara potensial untuk merevitalisasi perusahaan-perusahaan yang ada melalui pengambilan risiko, inovasi, dan perilaku-perilaku bersaing yang agresif. Dess dan Lumpkin (1997, 2001), menyatakan terdapat lima dimensi kunci orientasi kewirausahaan, yakni: 1) *Autonomy*, 2) *Innovativeness*, 3) *Risk taking*, 4) *Proactiveness*, dan 5) *Competitive aggressiveness*. *Autonomy* merujuk ke tindakan-tindakan independen seorang individu atau kelompok atau organisasi dalam memunculkan sebuah ide atau visi dan membawanya sampai tuntas. *Innovativeness* merujuk ke kecenderungan individu atau perusahaan terlibat dan mendukung ide-ide baru, keunikan, eksperimen, dan proses kreatif yang memungkinkan menghasilkan produk, jasa, atau proses-proses (teknologi) baru. *Risk taking* merujuk ke mengukur derajat yang mana individu-individu atau kelompok atau organisasi berbeda dalam kemauan mereka mengambil risiko dan imbalan yang diterima. *Proactiveness* merujuk ke sebagai penggerak pertama dan tindakan-tindakan lain yang ditujukan pada pencarian keselamatan dan melindungi pangsa pasar dan dengan melihat kedepan perspektif yang direfleksikan dalam tindakan antisipasi yang diambil atas permintaan masa depan. *Competing aggressiveness* merujuk ke intensitas upaya-upaya organisasi atau perusahaan untuk mengeluarkan rivalnya dari industri. Upaya ini akan membantu menjamin pangsa pasar yang tinggi dan akan menyebabkan perusahaan memiliki kinerja yang baik.

Barney (1991) secara spesifik menyatakan bahwa perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing ketika mengimplementasikan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan dilakukan oleh pesaing atau pesaing potensial. Lebih jauh Barney (1991) mengatakan perusahaan mempunyai keunggulan bersaing terlanjutkan (*sustained competitive advantage*) ketika mengimplementasikan

strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan dilakukan pula oleh pesaing atau pesaing potensial dan ketika pesaing-pesaing lain tidak dapat menduplikasi manfaat strategi tersebut. Bowman *et al.*, (2007) berpendapat keunggulan bersaing dapat dihasilkan melalui eksploitasi sumber daya yang bernilai (*valuable*) kedalam tiga bentuk yakni: (a) keunggulan biaya (*cost advantage*), (b) kemampuan menghasilkan harga premium (*the ability to premium price*), dan (c) keunggulan didasarkan pada volume (*volume-based advantage*) dan dampak dari sumber daya tersebut dapat diukur dari unit margin yang dihasilkan.

Lebas dan Euske (dalam Neely, 2007) secara tegas mendefinisikan kinerja sebagai kegiatan yang dilakukan sekarang yang diarahkan untuk menghasilkan nilai di masa datang yang dapat diukur dengan pasti. Kaplan dan Norton (1992) dalam Marr (2006) mengembangkan model kerangka kerja pengukuran kinerja perusahaan yang dikenal dengan sebutan *The balanced scorecard*. Terdapat empat elemen yang perlu diukur kinerjanya: (a) perspektif internal bisnis dengan pertanyaan pokoknya apa yang kita harus unggul di bisnis ini?, (b) perspektif inovasi dan pembelajaran dengan pertanyaan pokoknya apakah kita dapat meneruskan memperbaiki dan menciptakan nilai?, (c) perspektif pelanggan dengan pertanyaan pokoknya d) bagaimana pelanggan kita melihat kita?, dan (d) perspektif keuangan dengan pertanyaan pokoknya bagaimana kita melihat para pemegang saham kita?. Keluaran dari pengukuran kinerja dengan menggunakan model ini adalah profil prestasi yang menyeluruh terhadap kegiatan perusahaan.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Sumber Daya Perusahaan dengan Orientasi Kewirausahaan**

Sumber daya perusahaan disebut strategis bila *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non substitutable* atau VRIN (; Hitt *et al.*, 2001; Wenerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 2007; Peteraf, 1983). Ireland *et al.*, (2007) mengindikasikan ada hubungan orientasi strategis perusahaan dengan orientasi kewirausahaan. Konsep Hitt *et al.*, (2003) menyiratkan keterbatasan sumber daya dapat diatasi oleh adanya orientasi kewirausahaan.

### **2.2.2 Hubungan Sumber Daya Perusahaan dengan Keunggulan Bersaing**

Sumber daya perusahaan yang VRIN menjadi sumber keunggulan bersaing (Hitt *et al.*, 2001; Mata *et al.*, 1995; Wenerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 2007; Peteraf, 1983). Teece *et al.*, (1991).

### **2.2.3 Hubungan Sumber Daya Perusahaan dengan Kinerja Bisnis**

Ada hubungan sumber daya dengan kinerja bisnis melalui penciptaan keunggulan bersaing bila sumber daya VRIN (Wenerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 2007; Peteraf, 1983).

### **2.2.4 Hubungan Kapabilitas Perusahaan dengan Orientasi Kewirausahaan**

Kapabilitas perusahaan dikatakan strategis bila VRIN (Hitt *et al.*, 2001), sebagai kapabilitas dinamis (Teece *et al.*, 1997, 2007). Kapabilitas perusahaan yang strategis identik dengan orientasi strategis dan menurut Ireland *et al.*, (2007) orientasi strategis berkaitan dengan orientasi kewirausahaan, dengan demikian kapabilitas perusahaan yang strategis berkaitan dengan orientasi kewirausahaan.

### **2.2.5 Hubungan Kapabilitas Perusahaan dengan Keunggulan Bersaing**

Kapabilitas perusahaan yang strategis adalah yang VRIN (Hitt *et al.*, 2001; Barney *et al.*, 2007), berhubungan dengan keunggulan bersaing. (Wenerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 2007; Peteraf, 1983; Teece *et al.*, 1991).

### **2.2.6 Hubungan Kapabilitas Perusahaan dengan Kinerja Bisnis**

Kapabilitas perusahaan strategis adalah yang VRIN, berhubungan dengan dengan kinerja (Wenerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 2007; Peteraf, 1983). Kapabilitas kompetitif berhubungan dengan kinerja ekonomi, Bendoly *et al.* (2007) dan Koufteros *et al.* (2002), dalam Hallgren *et al.* (2010).

### **2.2.7 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Keunggulan Bersaing**

Covin *et al.*, (1999): ada empat bentuk perusahaan kewirausahaan yang berhubungan dengan keunggulan bersaing. *Sustained Regeneration* adalah mengenalkan produk baru atau jalan masuk baru bagi perusahaan pada pasar yang sudah ada, *Organization Rejuvenation* difokuskan memperbaiki fungsi perusahaan atau implementasi strategi, *Strategic Renewal* mencari arah strategik baru, dan

*Domain Redefinition* adalah penciptaan dan eksploitasi yang baru, dimana sebelumnya tidak menempati arena pasar produk.

### **2.2.8 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis**

Harper (2003), Griffin *et al.*, (2004), Longenecker *et al.*, (2000): kewirausahaan dapat mempertinggi kinerja perdagangan. Kewirausahaan atau orientasi kewirausahaan terdiri atas 5 unsur yakni *proactiveness*, *innovativeness*, *risk taking*, dan *competing aggressiveness* (Lumpkin dan Dess, 1996, 2000).

### **2.2.9 Hubungan Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Bisnis**

Barnet *et al.*, (2007), Clulow *et al.*, (2007): ada hubungan keunggulan bersaing dengan kinerja bisnis. Keunggulan bersaing itu sendiri diperoleh melalui penempatan sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang *VRIN*.

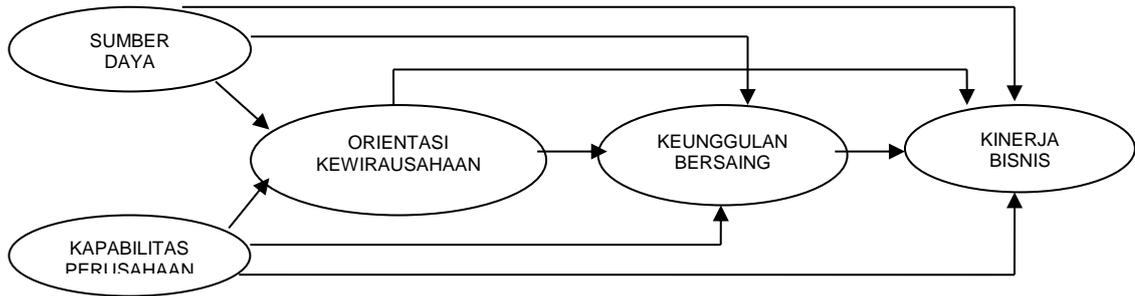
## **2.3 Kajian Penelitian Terdahulu**

Temuan Yuan Li *et al.*, (2012) pada 217 perusahaan di China: kapabilitas dinamis berpengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan lingkungan dinamis dapat berperan sebagai moderator pada hubungan tersebut. Temuan tersebut sama dengan temuan Chen *et al.*, (2012) pada 159 perusahaan industri di Taiwan, Wu (2010) pada 253 perusahaan teknologi di Taiwan, Temuan Newbert (2008) pada 664 perusahaan industri di USA: kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang bernilai dan langka berkaitan ke keunggulan bersaing, keunggulan bersaing berkaitan ke kinerja, dan keunggulan bersaing memediasi hubungan kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang langka ke kinerja.

Temuan Zainol *et al.*, (2011) pada 162 perusahaan keluarga berskala kecil sampai menengah di Kuala Lumpur/Selangor (Klang Valley) Malaysia: orientasi kewirausahaan berhubungan positif ke kinerja perusahaan, sama dengan temuan Soininen *et al.*, (2011) pada 194 perusahaan kecil dan menengah di Finlandia. Temuan Runyan *et al.*, (2008) pada 267 pemilik perusahaan kecil di Amerika Serikat: orientasi kewirausahaan perusahaan kecil yang berusia di bawah 11 tahun sebagai prediktor yang signifikan pada kinerja perusahaan, namun di atas itu tidak. Temuan Chaston (2008) pada 107 perusahaan kecil seni dan kraf di Inggris: orientasi kewirausahaan tidak mempunyai dampak pada kinerja perusahaan kecil seni dan kraf, sebaliknya bila dilihat orientasi kreatif dan

orientasi keuangan, perusahaan kecil seni dan kraf yang berorientasi kreatif akan mempunyai dampak pada pertumbuhan penjualan dibanding yang tidak.

Model penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.1 Model Konsep Penelitian

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut.

H1: Sumber Daya Perusahaan yang *valuable*, *rare* berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan (didukung teori Hitt *et al.*, 2001; dan temuan penelitian terdahulu belum ada).

H2: Sumber Daya Perusahaan yang *valuable*, *rare* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan Bersaing (didukung teori penrose, 1959; Peteraf, 1983; Wenerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Barney *et al.*, 2007; Hitt *et al.*, 2001; dan temuan Wu, 2010; Newbert, 2008).

H3: Sumber Daya Perusahaan yang *valuable*, *rare* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis (didukung teori Penrose, 1959; Wenerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Barney *et al.*, 2007;; dan temuan penelitian Wu, 2010; Newbert, 2008).

H4: Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan (didukung teori Ireland *et al.*, 2007; dan temuan penelitian terdahulu belum ada).

H5: Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (didukung teori penrose, 1959; peteraf, 1983; Wenerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney *et al.*, 2007; dan temuan penelitian Yuan Li *et al.*, 2012; Wu, 2010).

H6: Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis (didukung teori Penrose, 1959, peteraf, 1983,

Wenerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Barney *et al.*, 2007; dan temuan penelitian Chen *et al.*, 2012; Wu, 2010; ).

H7: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing (didukung teori Covin *et al.*, 1999; dan temuan penelitian terdahulu belum ada).

H8: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis (didukung teori Harper *et al.*, 2003; Griffin *et al.*, 2004; dan temuan penelitian Soininen *et al.*, 2011; Zainol *et al.*, 2011).

H9: Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis (didukung teori Barney 1986, 1991; Barney *et al.*, 2007; Clulow *et al.*, 2007; dan temuan penelitian Leonidou *et al.*, 2012; Kamukama *et al.*, 2011).

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian *explanatory research*. Tujuannya menjelaskan hubungan kausal variabel yang diteliti. Populasi penelitian semua usaha batik berskala mikro, baik yang terdaftar di Kantor Disperindag di Pulau Madura maupun tidak. Lokasi penelitian di Kabupaten Bangkalan, Pamekasan, Sampang, dan Sumenep. Populasi penelitian *infinite population* dan *sampling frame-nya nonprobability sampling*. Teknik penarikan sampel penelitian: *purposive sampling method*. Sampel penelitian: usaha batik berskala mikro yang terdaftar di Kantor Disperindag 4 kabupaten. Responden penelitian: pemilik usaha sekaligus pengrajin batik sebanyak 255 unit.

Definisi operasional Sumber daya perusahaan adalah harta perusahaan berbentuk fisik dan non fisik yang dapat dikendalikan dan dimanfaatkan oleh pimpinan perusahaan. Harta fisik adalah harta yang dapat dilihat, disentuh, dan dipegang. Harta non fisik adalah harta yang tidak dapat dilihat, disentuh, dan dipegang. Harta fisik dan non fisik dikukur dengan indikator (a) bernilai, (b) langka, (c) tidak mudah ditiru, dan (d) tidak mudah diganti. Kapabilitas perusahaan adalah keterampilan mengelola sumber daya yang ada untuk menghasilkan keuntungan usaha dari waktu ke waktu. Pengukurannya menggunakan indikator *valuable*, *rare*, dan *inimitable*. Orientasi kewirausahaan adalah perilaku perusahaan mewujudkan hal-hal baru lebih baik dalam segala aspek yang berbeda dari sebelumnya. Pengukurannya menggunakan indikator: (a)

keproaktifan, (b) keinovasian, dan (c) berani mengambil risiko. Keunggulan bersaing adalah produk perusahaan diserap oleh pasar. Indikatornya: (a) pengurangan biaya, (b) eksploitasi peluang pasar, dan (c) bertahan dari ancaman persaingan. Kinerja bisnis adalah prestasi perusahaan yang dicapai. Indikatornya: posisi pasar lebih baik, penguasaan pasar lebih tinggi, hasil keuangan lebih baik.

Penelitian ini mengukur sikap responden yang diekspresikan kedalam perilaku sehari-hari. Black dan Champion (2001:172): instrumen pengukuran yang cocok adalah Skala Likert. Penerapannya menggunakan lima alternatif jawaban berjenjang, misalnya "sangat tidak setuju" identik dengan nilai 1, "tidak setuju" identik dengan nilai 2, "netral" identik dengan nilai 3, "setuju" identik dengan nilai 4, dan "sangat setuju" identik dengan nilai 5. Uji reliabilitas dan validitas instrumen penelitian dilakukan pada 30 usaha mikro batik di luar responden yang bertempat tinggal di Pulau Madura, hasilnya reliabel dan valid. Pengumpulan data menggunakan pernyataan tertutup, analisisnya menggunakan SEM (program AMOS).

## **BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Deskripsi Responden**

#### **4.1.1 Jenis Kelamin Responden**

laki-laki 109 orang (42,75%), perempuan 146 orang (57,25%). Jumlah perempuan yang lebih banyak seringkali dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan membatik yang membutuhkan kecermatan, kesabaran, ketersediaan waktu luang, yang diyakini lebih ada pada perempuan.

#### **4.1.2 Usia Responden**

Sebagian besar usia responden 33-37 tahun, dan 38-42 tahun, yaitu secara berurutan 40 orang (15,69%), dan 39 orang (15,29%). Usia responden terbanyak kedua 48-52 tahun sebanyak 36 orang (14,12%), dan disusul 35 orang (13,73%). Selebihnya 26 responden berusia 23-27 tahun (10,20%), 24 orang berusia 43-47 tahun (9,41%), 23 orang berusia 53-57 tahun (9,02%), 15 orang berusia 58-62 tahun (5,88%), 11 orang berusia 18-22 tahun (4,31%), dan 6 orang berusia lebih dari 62 tahun (2,35%).

#### 4.1.3 Pendidikan Responden

147 orang (57,65%) lulus SD, 50 orang (19,61%) lulus SMP, 43 orang (16,85%) lulus SMA, dan 12 orang (4,71%) sarjana. Banyaknya responden lulus SD memperlihatkan kecenderungan usaha mikro batik belum banyak diminati lulusan perguruan tinggi yang jumlahnya hanya 15 orang (5,89%).

#### 4.1.4 Status Usaha Dagang Responden

237 usaha responden (92,94%) belum terdaftar di Kantor Disperindag Kabupaten, 18 usaha responden (7,06%) terdaftar. Pengertian belum terdaftar adalah belum dimiliki Surat Tanda Daftar Industri (STDI) yang dikeluarkan oleh Kantor Dinas tersebut. Belum terdaftarnya sebagian besar responden mengindikasikan syarat untuk mendapatkan STDI cukup berat.

#### 4.1.5 Pengalaman Usaha Responden

91 responden (35,69%) mempunyai pengalaman usaha kurang dari 10 tahun, 42 responden (16,47%) berpengalaman 10-15 tahun. 122 responden (47,84%) berpengalaman lebih dari 15 tahun.

#### 4.1.6 Produksi Responden

241 orang (94,51%) memproduksi Batik Tulis, dan hanya 14 orang (5,49%) memproduksi Batik Tulis dan juga Batik Cap.

#### 4.1.7 Status Responden

248 responden (97,25%) berstatus telah berkeluarga sedangkan 7 responden (2,75%) belum berkeluarga.

#### 4.1.8 Pertumbuhan Laba Responden

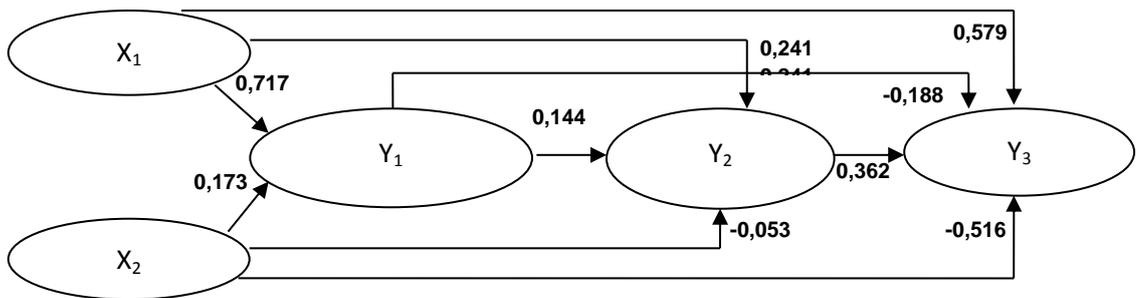
156 responden (61,18%) pertumbuhan labanya kurang dari 5%, 62 responden (24,31%) pertumbuhan labanya 5%-10%, dan 25 responden (9,81%) pertumbuhan labanya 10%-15%. Pertumbuhan laba usaha lebih dari 15%-20% sebanyak 6 responden (2,35%), dan 6 responden (2,35%) pertumbuhan labanya diatas 20%.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

H	Hubungan Antar Variabel	Koef	P-value	Ket
H1	Sumber Daya Perusahaan yang <i>valuable</i> dan <i>rare</i> (X1) → Orientasi Kewirausahaan (Y1)	0,717	***	Sig
H2	Sumber Daya Perusahaan yang <i>valuable</i> dan <i>rare</i> (X1) → Keunggulan Bersaing (Y2)	0,241	0,017	Sig

H3	Sumber Daya Perusahaan yang <i>valuable</i> dan <i>rare</i> (X1) → Kinerja Bisnis (Y3)	0,579	0,049	Sig
H4	Kapabilitas Perusahaan yang <i>valuable</i> , <i>rare</i> , dan <i>inimitable</i> (X2) → Orientasi Kewirausahaan (Y1)	0,173	0,303	Tdk Sig
H5	Kapabilitas Perusahaan yang <i>valuable</i> , <i>rare</i> , dan <i>inimitable</i> (X2) → Keunggulan Bersaing (Y2)	-0,053	0,064	Sig
H6	Kapabilitas Perusahaan yang <i>valuable</i> , <i>rare</i> , dan <i>inimitable</i> (X2) → Kinerja Bisnis (Y3)	-0,516	0,015	Sig
H7	Orientasi Kewirausahaan (Y1) → Keunggulan Bersaing (Y2)	0,144	0,359	Tdk Sig
H8	Orientasi Kewirausahaan (Y1) → Kinerja Bisnis (Y3)	-0,188	0,451	Tdk Sig
H9	Keunggulan Bersaing (Y2) → Kinerja Bisnis (Y3)	0,362	0,016	Sig

Visualisasi hasil pengujian hipotesis penelitian terlihat seperti gambar di bawah.



Gambar 4.1 Visualisasi Hasil Pengujian Hipotesis

Keputusan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2 Hipotesis Penelitian yang Diterima dan Ditolak

No	Hipotesis	Koefisien	P-value	Keterangan
1	X1 → Y1	0,717	***	Diterima
2	X1 → Y2	0,241	0,017	Diterima
3	X1 → Y3	0,579	0,049	Diterima
4	X2 → Y1	0,173	0,303	Ditolak
5	X2 → Y2	-0,053	0,046	Diterima
6	X2 → Y3	-0,516	0,015	Diterima
7	Y1 → Y2	0,144	0,359	Ditolak
8	Y1 → Y3	-0,118	0,461	Ditolak
9	Y2 → Y3	0,362	0,016	Diterima

Sumber: Data penelitian 2011, diolah

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Variabel Sumber Daya Perusahaan dan Orientasi Kewirausahaan

Nilai koefisien dua variabel 0,717 yang menandakan adanya hubungan searah dan signifikan. Nilai uji pengaruh Sumber Daya Perusahaan yang *valuable* dan *rare* terhadap Orientasi Kewirausahaan dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*) 4,464 sehingga telah memenuhi syarat minimum 2 kali lebih besar dari *standart error*-nya 0,161, dan nilai probabilitas ( $p$ ) < 5%. Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa dinyatakan Sumber Daya Perusahaan yang *valuable* dan *rare* berpengaruh positif signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan, dengan demikian **H1 penelitian diterima**. Kesimpulannya makin besar Sumber Daya Perusahaan mikro batik yang *valuable* dan *rare* mengakibatkan Orientasi Kewirausahaan perusahaan bertambah besar. Secara teoritis, temuan ini memperkuat konsep Hitt *et al.*, (2003) dan ini adalah temuan baru penelitian.

### 4.2.2 Variabel Sumber Daya Perusahaan dan Keunggulan Bersaing

Nilai koefisien hubungan dua variabel 0,241 yang menandakan adanya hubungan searah dan signifikan. Nilai uji pengaruh Sumber Daya Perusahaan yang *valuable* dan *rare* terhadap Keunggulan Bersaing dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*) 1,372 sehingga telah memenuhi syarat (minimum 2 kali lebih besar dari *standart error* 0,176), dan nilai probabilitas ( $p$ ) 0,017 (< 5%). Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa dikatakan Sumber Daya Perusahaan yang *valuable* dan *rare* berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, dengan demikian **H2 penelitian diterima**. Kesimpulannya semakin besar Sumber Daya Perusahaan mikro batik yang *valuable* dan *rare* mengakibatkan Keunggulan Bersaing perusahaan bertambah besar.

Temuan ini mengkonfirmasi kebenaran teorinya Penrose (1959) Peteraf (1983), Wenerfelt (1984), Prahalad & Hamel (1990), Mata *et al.*, (1995), Tecee *et al.*, (1997), Hitt *et al.*, (2001), Barney *et al.*, (2007), Vuclow *et al.*, (2007). Secara empiris temuan ini mendukung temuan Wu (2010), Newbert (2008).

#### 4.2.3 Variabel Sumber Daya Perusahaan dan Kinerja Bisnis

Nilai koefisien hubungan kedua variabel 0,579 yang menandakan hubungan searah dan signifikan. Sumber Daya Perusahaan yang *valuable* dan *rare* diukur dengan indikator yang telah disebut sebelumnya sedangkan indikator Kinerja Bisnis yang digunakan adalah prestasi dibanding ke pesaing, diukur dari (a) posisi pasar lebih baik, (b) penguasaan pasar lebih tinggi, dan (c) hasil keuangan lebih baik. Nilai uji pengaruh Sumber Daya Perusahaan yang *valuable* dan *rare* ke Kinerja Bisnis dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*) 1,968 sehingga telah memenuhi syarat (minimum 2 kali lebih besar dari *standart error* 0,294), dan nilai probabilitas (p) 0,049 (< 5% atau 0,05). Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa dikatakan Sumber Daya Perusahaan yang *valuable* dan *rare* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Bisnis, dengan demikian **H3 penelitian diterima**. Kesimpulannya semakin besar Sumber Daya Perusahaan mikro batik yang *valuable* dan *rare* mengakibatkan semakin baik Kinerja Bisnis perusahaan.

Temuan ini mengkonfirmasi kebenaran teorinya Penrose (1959), Peteraf (1983), Wenerfelt (1984), Prahalad & Hamel (1990), Mata *et al.*, (1995), Tecee *et al.*, (1997), Hitt *et al.*, (2001), Barney *et al.*, (2007), Vuclow *et al.*, (2007). Secara empirik mendukung temuan Wu, 2010; dan Newbert, 2008).

#### 4.2.4 Variabel Kapabilitas Perusahaan dan Orientasi Kewirausahaan

Nilai koefisien hubungan kedua variabel 0,173 yang menandakan adanya hubungan searah namun tidak signifikan. Nilai uji pengaruh Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* ke Orientasi Kewirausahaan dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*) 1,031 sehingga telah memenuhi syarat (minimum 2 kali lebih besar dari *standart error* 0,167), dan nilai probabilitas (p) 0,303 (> 5% atau 0,05). Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa dikatakan Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan, dengan demikian **H4 penelitian ditolak**. Kesimpulannya Kapabilitas Perusahaan mikro batik yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* saat ini belum mampu mempertinggi Orientasi Kewirausahaan perusahaan.

Temuan ini mengkonfirmasi kebenaran konsep Ireland *et al.*, (2007) bahwa perusahaan yang berorientasi kewirausahaan sangat berkaitan dengan orientasi strategis perusahaan dengan demikian ini adalah bidang “garapan” pimpinan perusahaan. Hanya pimpinan perusahaan yang visioner saja yang mampu membangun orientasi kewirausahaan perusahaan. Ini juga selaras dengan yang dinyatakan Barney & Wright (1998) dan Hayton (2005) dalam Lee *et al.*, (2011) bahwa wirausahawan harus mempunyai kapabilitas mengeksploitasi pengetahuan untuk menemukan peluang baru, inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko.

Sebagian besar responden jarang sekali mengikuti pelatihan peningkatan kapabilitas (teknis dan strategis) ataupun pameran produk yang diselenggarakan oleh dinas-dinas pemerintah (misalnya Disperindag atau Dinas UMKM) atau pihak lainnya untuk menambah wawasan dan jaringan bisnis, karena salah satu syarat mengikuti pelatihan ataupun pameran produk adalah harus memiliki STDI. Pada konteks pengalaman kerja, dari data deskripsi responden diketahui sebagian besar (64,31%) responden telah menjalankan usaha batik lebih dari 10 tahun. Pengalaman kerja yang cukup lama tersebut seharusnya berdampak kepada perbaikan kapabilitas responden, baik pada konteks keterampilan yang bersifat teknis maupun pengetahuan yang bersifat strategis, yang pada akhirnya berpengaruh pada orientasi kewirausahaan, namun hal tersebut tidak terjadi. Mengapa itu terjadi? karena usaha mikro batik umumnya usaha sampingan yang dilakukan oleh responden untuk mengisi waktu kosong. Analisis statistik deskriptif memperlihatkan pemilik usaha mikro batik adalah kaum perempuan (57,25%). Terjadi kontradiksi disini, usaha batik responden adalah usaha sampingan namun dilakukan bertahun-tahun sehingga semestinya sangat berpengalaman.

Responden memang bukan orang-orang yang sejak awal memiliki jiwa wirausaha. Mereka menekuni usaha batik bukan karena didorong oleh jiwa kewirausahaan tetapi lebih karena faktor kebutuhan ekonomi atau bahkan banyak pula diantaranya yang karena coba-coba atau usaha batik dijadikan sebagai sambilan atau sekadar mengisi waktu luang ketika mereka ditinggal bekerja suaminya baik sebagai nelayan atau juga pekerjaan lainnya.

Memang sebagian diantara perusahaan mikro batik di Pulau Madura memiliki orientasi kewirausahaan. Akan tetapi jumlah mereka jauh lebih kecil dibanding dengan yang tidak memiliki orientasi kewirausahaan. Setidaknya derajat orientasi kewirausahaan diantara mereka bervariasi mulai yang rendah sampai yang tinggi. Visi usaha mereka umumnya hanya untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dan tidak memikirkan untuk jangka panjang. Mereka umumnya tidak dilengkapi dengan perangkat manajemen modern yang mendukung kemajuan usaha seperti perencanaan usaha, pembukuan, pemasaran, strategi bersaing dan seterusnya.

#### 4.2.5 Variabel Kapabilitas Perusahaan dan Keunggulan Bersaing

Nilai koefisien hubungan kedua variabel  $-0,053$  yang menandakan terjadinya hubungan tidak searah namun signifikan. Berdasarkan nilai uji pengaruh Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* ke Keunggulan Bersaing dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*)  $-0,461$  sehingga telah memenuhi syarat (minimum 2 kali lebih besar dari *standart error*  $0,115$ ), dan nilai probabilitas (p)  $0,04$  ( $< 5\%$  atau  $0,05$ ). Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa disimpulkan Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* berpengaruh tidak searah yang signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, dengan demikian **H5 penelitian diterima**. Kesimpulannya Kapabilitas Perusahaan mikro batik yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* saat ini menciptakan Keunggulan Bersaing perusahaan. temuan ini mendukung temuan Yuan Li *et al.*, (2012), Wu (2010).

#### 4.2.6 Variabel Kapabilitas Perusahaan dan Kinerja Bisnis

Nilai koefisien hubungan kedua variabel  $-0,516$  yang menandakan adanya hubungan tidak searah namun signifikan. Berdasarkan nilai uji pengaruh Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* ke Kinerja Bisnis dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*)  $-2,430$  sehingga telah memenuhi syarat (minimum 2 kali lebih besar dari *standart error*  $0,212$ ), dan nilai probabilitas (p)  $0,015$  ( $< 5\%$  atau  $0,05$ ). Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa dinyatakan Kapabilitas Perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* berpengaruh tidak positif yang signifikan terhadap Kinerja Bisnis, dengan demikian **H6 penelitian diterima**. Kesimpulannya ketersediaan Kapabilitas Perusahaan mikro batik yang

*valuable, rare, dan inimitable* saat ini mengakibatkan terjadinya peningkatan Kinerja Bisnis perusahaan.

Temuan ini mengkonfirmasi kebenaran teorinya Peteraf, 1983; Wenerfelt, 1984; Penrose, 1959; Barney, 2007; Teece *et al.*, 1997; Vuclow *et al.*, 2007; Hitt *et al.*, 2001; Mata *et al.*, 1995; Schlemmer *et al.*, 2008; Chmielewski, 2007; Bendoly *et al.* (2007) dan Koufteros *et al.* (2002), dalam Hallgren *et al.* (2010). Secara empiris, temuan ini mendukung temuan Chen *et al.*, 2012; dan Wu, 2010).

#### 4.2.7 Variabel Orientasi Kewirausahaan dan Keunggulan Bersaing

Nilai koefisien hubungan kedua variabel 0,144 yang menandakan adanya hubungan searah dan tidak signifikan. Berdasarkan nilai uji pengaruh Orientasi Kewirausahaan ke Keunggulan Bersaing dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*) 0,917 sehingga telah memenuhi syarat (minimum 2 kali lebih besar dari *standart error* 0,157), dan nilai probabilitas (p) 0,359 (> 5% atau 0,05). Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa dikatakan Orientasi Kewirausahaan berpengaruh searah yang tidak signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, dengan demikian **H7 penelitian ditolak**. Kesimpulannya Orientasi Kewirausahaan perusahaan mikro batik sekarang belum mampu membangun Keunggulan Bersaing perusahaan.

Proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko sebagai item pengukur orientasi kewirausahaan responden ternyata belum mampu memberi pengaruh positif signifikan pada terbentuknya keunggulan bersaing. Ini menarik, terlebih kalau dilihat bahwa sebagian besar responden (64,31%) mempunyai pengalaman usaha batik di atas 10 tahun. Logikanya, dengan ditempa pengalaman usaha yang cukup lama maka telah terjadi proses belajar yang mampu membangun atau mempertinggi orientasi kewirausahaan responden sehingga pada akhirnya berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, namun yang terjadi justru tidak terjadi.

Penelitian ini memang tidak menjelaskan secara individual akan tetapi kecenderungan umum. Artinya memang tidak semua perusahaan mikro batik yang dicakup dalam penelitian ini memiliki Orientasi Kewirausahaan yang rendah. Ada satu dua atau sejumlah kecil perusahaan mikro batik di Pulau Madura yang

memiliki Orientasi Kewirausahaan sedang atau tinggi, namun itu tidak menjadi karakteristik dari seluruh atau sebagian besar perusahaan mikro batik di Pulau Madura yang dijadikan sampel penelitian. Rendahnya Orientasi Kewirausahaan yang dimiliki perusahaan mikro batik di Pulau Madura mengakibatkan lemahnya keunggulan bersaing yang mereka miliki.

Kondisi tersebut merupakan konsekuensi logis dari rentetan kelemahan yang terjadi pada perusahaan mikro batik tersebut. Sebab, rendah atau lemahnya orientasi kewirausahaan perusahaan mikro batik dapat berdampak pada lemahnya visi dan juga perspektif bisnis yang mereka miliki. Lemahnya orientasi kewirausahaan juga akan berdampak pada lemahnya pemahaman akan pentingnya membangun daya saing usaha atau keunggulan bersaing mereka.

Lemahnya orientasi kewirausahaan responden dapat terjadi karena mereka menempatkan kegiatan usahanya sebagai aktifitas sampingan semata, sangat sedikit dari mereka yang memikirkan ekspansi usaha ataupun mendambakan pertumbuhan usaha yang sangat berarti melalui pengembangan usaha sebagaimana esensi teori kewirausahaan atau orientasi kewirausahaan (misalnya Miller, 1983; Drucker, 1986; Ireland *et al.*, 2007). Mereka beranggapan kalau usaha batiknya berkembang patut disyukuri akan tetapi kalau tidak berkembang juga tidak apa-apa, karena dianggap memang sebagai usaha sampingan namun menghasilkan uang. Perwujudan dari lemahnya orientasi kewirausahaan responden dapat diketahui kurang dari setengah jumlah responden, yakni 45,1% responden berupaya menjadi *market leader*, 46,6% responden menganggap ide baru sangat penting direalisasikan, dan 49,6% responden berani mencoba hal-hal baru (produk dan pasar). Mencermati hal tersebut, wajar jika kepedulian mereka terhadap daya saing atau keunggulan bersaing saat ini masih sangat kurang.

Temuan ini selaras dengan temuan Runyan *et al.*, (2008) yang menyimpulkan orientasi kewirausahaan 267 perusahaan kecil di Amerika Serikat sebagai prediktor yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (demikian pula keunggulan bersaing) yang berusia kurang dari 11 tahun namun menjadi prediktor yang tidak signifikan pada perusahaan yang berusia di atas 11 tahun. Temuan ini juga sama dengan temuan Chaston (2008) yang menyimpulkan orientasi kewirausahaan 107 perusahaan kecil seni dan kraf di Inggris hanya dilandasi bagaimana

menghasilkan uang bukan yang lain. Ini menyiratkan perusahaan kecil tersebut hanya berorientasi jangka pendek (*short term*) bagaimana menghasilkan uang bukan jangka panjang (*long term*) sebagaimana yang telah disinyalir oleh Kelliher *et al.*, (2009).

#### 4.2.8 Variabel Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Bisnis

Nilai koefisien hubungan kedua variabel negatif yang menandakan adanya hubungan tidak searah dan tidak signifikan. Berdasarkan nilai uji pengaruh Orientasi Kewirausahaan ke Kinerja Bisnis dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*) -0,737 sehingga telah memenuhi syarat (minimum 2 kali lebih besar dari *standart error* 0,256), dan nilai probabilitas (p) 0,461 (>5% atau 0,05). Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa dikatakan Orientasi Kewirausahaan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Bisnis, dengan demikian **H8 penelitian ditolak**. Kesimpulannya Orientasi Kewirausahaan perusahaan mikro batik saat ini belum mengakibatkan Kinerja Bisnis perusahaan semakin baik.

Temuan ini tidak mendukung temuan Dada *et al.*, (2012), Soininen *et al.*, (2011) namun mendukung temuan Runyan *et al.*, (2008), Chaston (2008), Frank *et al.*, (2010), Anderson *et al.*, (2011). Temuan Anderson *et al.*, (2011) memperlihatkan orientasi kewirausahaan berhubungan positif dengan pertumbuhan perusahaan kecil dan menengah yang belum lama beroperasi daripada yang sudah lama beroperasi. Temuan Anderson *et al.*, (2011) mendukung temuan sebelumnya dari Runyan *et al.*, (2008) yang telah diungkap sebelumnya. Apabila temuan Anderson *et al.*, (2011) dan Runyan *et al.*, (2008) dikaitkan dengan data deskriptif responden maka diketahui sebagian besar responden (64,31%) mengoperasikan perusahaannya di atas 11 tahun dan hanya 35,69% responden yang mengoperasikan perusahaannya kurang dari 11 tahun.

Temuan Frank *et al.*, (2010) memperlihatkan orientasi kewirausahaan berpengaruh negatif pada kinerja bisnis dalam keadaan lingkungan stabil dan akses tinggi ke modal atau lingkungan dinamis dan akses rendah ke modal finansial. Apabila temuan Frank *et al.*, (2010) dihubungkan ke fenomena lokasi studi ini maka diperoleh fakta obyektif lingkungan usaha responden sesungguhnya diwarnai persaingan yang cukup dinamis. Meskipun pasar produk

mereka banyak diwarnai oleh hubungan kemitraan, persaingan sesungguhnya terjadi pada memperebutkan jaringan kemitraan yang telah ada atau membangun jaringan kemitraan baru, disisi lain tidak ada satupun responden yang memanfaatkan dana pinjaman dari pihak perbankan untuk operasi perusahaan mereka karena berbagai sebab, diantaranya ialah persyaratan mengajukan pinjaman yang sulit dijangkau oleh responden. Temuan Chaston (2008) memperlihatkan orientasi kewirausahaan tidak mempunyai dampak pada kinerja perusahaan kecil seni dan kraf di Inggris sebab tujuan perusahaan tersebut didorong bukan pada kinerja perusahaan. jelas disini orientasi perusahaan adalah jangka pendek (menghasilkan dana) bukan orientasi jangka panjang yang lajimmya menjadi karakteristik orientasi kewirausahaan dengan tujuan utama ekspansi usaha.

Indikasi dari analisis statistik deskriptif menunjukkan lebih dari separuh jumlah responden belum kuat mencirikan jiwa kewirausahaan. Detilnya 46,7% responden berani mengambil risiko menghasilkan produk baru, hanya 45,1% responden berusaha menjadi *market leader*, hanya 46,6% responden menganggap ide baru sangat penting untuk direalisasikan; dan hanya 47,8% responden mencari pasar baru untuk produk barunya.

#### 4.2.9 Variabel Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis

Nilai koefisien hubungan kedua 0,362 yang menandakan adanya hubungan searah dan signifikan. Berdasarkan nilai uji pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis dengan menggunakan *software* Amos 18,0 pada tabel *regression weight* menunjukkan t-hitung (*critical ratio*) 1,379 sehingga telah memenuhi syarat (minimum 2 kali lebih besar dari *standart error* 0,263), dan nilai probabilitas (p) 0,020 (< 5% atau 0,05). Berdasarkan nilai *regression weight*, bisa dikatakan Keunggulan Bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Bisnis, dengan demikian **H9 penelitian diterima**. Kesimpulannya semakin besar Keunggulan Bersaing perusahaan mikro batik mengakibatkan terjadinya peningkatan Kinerja Bisnis perusahaan. Temuan ini mengkonfirmasi kebenaran teorinya Clulow *et al.*, 2007 dan mendukung temuan Leonidou *et al.*, (2012); dan Kamukama *et al.*, (2011).

## **BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN**

## 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan akhir penelitian adalah: 1) Sumber daya perusahaan yang *valuable* dan *rare* berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Ini berarti semakin besar sumber daya usaha mikro batik yang *valuable* dan *rare* mengakibatkan meningkatnya orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis usaha tersebut. 2) Kapabilitas perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis. Ini berarti semakin besar kapabilitas usaha mikro batik yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* mengakibatkan meningkatnya keunggulan bersaing dan kinerja bisnis usaha tersebut. 3) Keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Ini berarti semakin besar keunggulan bersaing usaha mikro batik mengakibatkan semakin tinggi kinerja bisnis usaha tersebut. 4) Kapabilitas perusahaan yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap orientasi Kewirausahaan. Ini berarti kapabilitas usahamikro batik yang *valuable*, *rare*, dan *inimitable* saat ini belum mampu mempertinggi Orientasi Kewirausahaan usaha tersebut. 5) Orientasi kewirausahaan berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Ini berarti orientasi kewirausahaan usaha mikro batik saat ini belum mampu mempertinggi keunggulan bersaing dan kinerja usaha tersebut.

## 5.2 Saran

Kelemahan usaha mikro batik terletak pada orientasi kewirausahaan, oleh sebab itu perlu mendapat perhatian serius untuk diatasi. Usaha mikro batik sebaiknya proaktif menyampaikan kebutuhan pelatihan terkait dengan orientasi kewirausahaan guna memperbaiki kinerja bisnis perusahaan kepada Kantor Dinas Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas memberdayakan usaha mikro.

Untuk Dinas Pemerintah Daerah, sebagai tambahan referensi bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta Dinas Usaha Mikro Kecil, dan Menengah di Kabupaten di Pulau Madura yang mempunyai tugas pokok memberdayakan usaha mikro dalam menyusun program kerjanya. Seyogyanya persyaratan untuk memperoleh Surat Tanda Daftar Industri bagi usaha mikro batik perlu diperlunak agar dapat di akses lebih mudah karena STDI sebagai salah satu syarat pengajuan

kredit bank maupun mengikuti pelatihan, dan pameran produk yang diselenggarakan di daerah maupun diluar daerah.

Bagi tenaga pengajar, memperkaya wawasan, baik dari sisi perkembangan teori, metodologi, maupun temuan studi yang dapat dijadikan referensi dalam melakukan *knowledge transfer* kepada mahasiswa didiknya. Bagi peneliti, dapat memotivasi melakukan penelitian lanjutan untuk memperoleh jawaban terhadap temuan studi yang tidak signifikan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anderson, Brian S.; Eshima, Yoshihiro., 2011, The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs, *Journal of Business Venturing*, **05599**: 17
- Barney, Jay., 1991, Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* **17** (1): 99-120.
- Barney, Jay B., Arian, Asli M., 2006, The Resource-based View: Origins and Implications, dalam *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Edited by: Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Blackwell Publishing, USA.
- Barney, Jay B., Clark, Delwyn N., 2007, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press.
- Black, James A., & Champion, Dean J., 2001, *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*, terjemahan, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Chaston, Ian., 2008, Small creative industry firms: a development dilemma?, *Management Decision* **46** (6): 819-831.
- Chen, Yen-Chun; Li, Po-Chien, Evans, Kenneth R., 2012, Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving, *Industrial Marketing Management* **41**: 1019-1034.
- Clulow, Val; Barry, Carol; Gerstman, Julie, 2007, The resource-based view and value: the customer-based view of the firm, *Journal of European Industrial Training* **31** (1): 19-35.
- Covin, Jeffrey G., Green, Kimberly M., Slevin, Dennis P., 1999, Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 57-81.
- DeSarbo, Wayne S.; Di Benedetto, C. Anthony; Song, Michael, 2007, A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities, *Journal of Modelling in Management* **2** (2): 103-130.
- Frank, Herman, Kessler, Alexander, Fink, Matthias, 2010, Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study, *Strategic Business Review* **62**: 175-198.
- Griffin, Ricky W.; Ebert, Ronald J., 2004, *Business*, terjemahan Molan, Benyamin (2010), PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

- Hallgren, Mattias., Olhager, Jan., Schoeder, Roger G., 2010, A hybrid model of competitive capabilities, *International Journal of Operations & Production Management* **31** (5): 511-526.
- Hamel, Gary, dan Prahalad, C.K., 1990, *Competing for the future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts.
- Harper, David A., 2003, *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*, Publied by Routledge 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE.
- Hitt, Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson, Robert, 2001, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, Thomson Learning Asia 60 Albert Complex, Singapore.
- Hitt, Michael A.; Sirmon, David G., 2003, *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, Baylor University, Download <http://www.ssrn.com>.
- Kamukama, Nixon; Ahiauzu, Augustine; Ntayi, Joseph M., 2011, Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance, *Journal of Intellectual Capital*. **12**: 152-164.
- Kelliher, Felicity; Reinl, Leana., 2009, A resource-based view of micro-firm management practice, *Journal of Small Business and Enterprise Development* **16** (3):521 - 532
- Lebas, Michel; Euske, Ken., 2007, A conceptual and operational delineation of performance, dalam Andy Neely, 2007, *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, second edition, Cambridge University Press, New York.
- Lee, Sang M; Ortiz Marta Peris; Guerrero, Rafael Fernandes, 2011, Corporate entrepreneurship and human resource management: theoretical background and a case study, *International Journal of Manpower* **32** (1): 48-67.
- Leonidou, Constantinos N.; Fotiadis, Thomas A., Zeriti, Athina., 2012, Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance, *Tourism Management xxx*: 1-17.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review* **21** (1):135-172.
- ....., 2001, Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing* **16**: 429-451.
- Marr, Bernard., 2006, *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, Published by Elsevier Ltd.All rights reserved.
- Newbert, Scott I., 2008, Value, Rareness, Competitive advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of The Resource-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, **29**: 745-768.
- Penrose, E. T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal* **14**: 179-191.

- Runyan, Rodney., Droge, Cornelia., and Swinne, Jane., 2008, Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance?, *Journal of Small Business Management* **46** (4): 567–588.
- Soininen, Juha.; Martikainen, Minna.; Puumalainen Kaisu.; Kyl'ahеiko, Kalevi., 2011, Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises, *International Journal of Production Economics*, doi:10.1016/j.ijpe.2011.05.029
- Teece, David J., 2007, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal* **28**: 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic Management, *Strategic Management Journal* **18** (7): 509-534.
- Wernerfelt, Birger, 1984, A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal* **5**: 171-180.
- Wu, Lei-Yu, 2010, Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility, *Journal of Business Research* **63**: 27-31
- Yuan Li, Da; Liu, Yuan., 2012, Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China, *Journal of Business research*, 07605; No of Pages 7
- Zainol, Fakhrol Anwar; Wan Daud, Wan Norhayate, 2011, Indigenous ("Bumiputera") Malay Enterprise in Malaysia: Government Support, Entrepreneurial Orientation and Firms performances, *International Business and Management* **2** (1): 86-99.