

KAJIAN FAKTOR-FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN *SMALL BUSINESS*

Endi Sarwoko

Abstrak: Usaha Kecil Menengah merupakan sektor usaha yang memiliki peran strategis UKM di Indonesia, karena memberikan kontribusi yang besar terhadap penyerapan tenaga kerja dan PDB. Walaupun demikian namun produktivitasnya jika diukur dengan nilai tambah masih rendah. Penyebabnya diduga adalah faktor kewirausahaan, skala usaha dan sebagian besar UMKM berada pada sektor yang kurang produktif. Oleh karena itu perlu dikaji faktor apa yang menentukan keberhasilan UKM. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan *small business* penting untuk diketahui karena masih rendahnya tingkat keberhasilan *small business*. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh karakteristik *owner/manager* terhadap strategis bisnis, menjelaskan pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis, dan menjelaskan pengaruh karakteristik *owner/manager* terhadap kinerja bisnis. Penelitian dilakukan pada sampel sebanyak 50 pemilik/pengusaha UKM di wilayah Kabupaten Malang yang diambil dengan metode *purposive sampling*,. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen berupa kuesioner, sedangkan analisis data dilakukan dengan *Path Analysis*. Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik pemilik/pengusaha pada UKM menjadi faktor dalam penentuan strategi bisnis yang diambil, selanjutnya strategi bisnis akan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha. Jadi karakteristik pemilik/pengusaha merupakan faktor penentu keberhasilan usaha baik secara langsung maupun melalui strategi bisnis. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kunci keberhasilan usaha kecil dan menengah lebih banyak ditentukan oleh karakteristik pemilik/pengusaha.

Kata kunci: *owner/manager characteristics*, strategis bisnis, *small business performance*

Merupakan suatu realitas yang tidak dapat dipungkiri lagi bahwa UKM (Usaha Kecil Menengah) adalah sektor ekonomi nasional yang paling strategis dan menyangkut hajat hidup orang banyak, sehingga menjadi tulang punggung perekonomian nasional. Peran UKM pada perekonomian Indonesia begitu strategis, berdasarkan data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, pada tahun 2007 jumlah UKM mencapai 49,84 juta unit usaha dan merupakan 97,23% dari pelaku usaha nasional. Kontribusi UKM pada

penyerapan tenaga kerja mencapai 91,75 juta orang atau 97,33% dari total penyerapan tenaga kerja yang ada, kontribusi usaha kecil tercatat 92,32% sedangkan usaha menengah 5,01%. Kontribusi UKM terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2007 adalah sebesar mencapai 46,96%, terdiri dari 20,82% sumbangan dari usaha kecil, dan 26,14% sumbangan usaha menengah (Statistik UKM, 2008).

Mengingat peran strategis UKM di Indonesia, maka sangat disayangkan jika sektor ini tidak diberdayakan secara optimal oleh pemerintah. Pemberdayaan sebenarnya dapat dilakukan di antaranya dengan mengidentifikasi masalah yang ada di sektor UKM. Salah satu upaya yang sudah dilakukan pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UMKM adalah mencanangkan penumbuhan 6 juta unit usaha baru di Indonesia selama periode tahun 2005 – 2009. Sekitar 5,3 juta unit usaha baru diprediksikan akan tumbuh secara alami pada sektor-sektor ekonomi yang telah ada, sedang 700.000 unit usaha baru perlu diarahkan pada sektor-sektor usaha yang berbasis pengetahuan dan teknologi serta sektor yang mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing perekonomian nasional (Lestari, 2007).

Walaupun UMKM merupakan pelaku ekonomi utama di Indonesia, namun produktivitasnya diukur dengan nilai tambah per tenaga kerja sangat jauh tertinggal. Penyebabnya diduga adalah faktor kewirausahaan, skala usaha dan sebagian besar UMKM berada pada sektor yang kurang produktif dan jenuh, serta tidak berbasis iptek. Untuk itu, upaya penumbuhan unit usaha baru khususnya usaha kecil dan menengah yang berbasis pengetahuan dan teknologi perlu didorong dan dikembangkan, terutama untuk sektor industri pengolahan, sektor keuangan dan jasa pengembangan bisnis (Lestari, 2007).

Unit Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Malang tahun 2007 mencapai 86.947 unit yang tersebar pada 33 kecamatan, mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 101.808 orang, dengan omzet mencapai Rp 261.401.000,-. Dari jumlah UKM tersebut hanya sebanyak 27 usaha saja (0,031%) yang sudah mampu menembus pasar ekspor, 23 usaha (0,026%) yang berpotensi ekspor dan memiliki produk andalan. Hal ini menunjukkan bahwa banyaknya jumlah UKM walaupun disatu sisi menjadi penyumbang laju pengangguran, tetapi perkembangannya masih belum optimal. Kinerja sektor UKM terhadap perkembangan ekonomi pada dasarnya tergantung pada kinerja individual pada masing-masing usaha.

Pertumbuhan usaha kecil merupakan masalah yang kompleks dan multidimensi dalam lingkup dan karakter. Hal ini mencakup konvergensi dari ambisi pemilik-manajer, dan kompetensi, faktor-faktor internal organisasi, sumberdaya spesifik dan infrastruktur, dan hubungan eksternal dan konfigurasi jaringan (Shaw and Conway, 2000). Beberapa penelitian mendukung bahwa kinerja *small-business* ditentukan oleh *owner/manager personal value* (Eisenmann, 2002; O'Regan et al, 2005; Zoysa dan Herath, 2007; Kotey, B and Meredith, 2007). Kesemuanya menyatakan bahwa *owners/manager* adalah faktor kunci kinerja bisnis.

Studi empiris fokus meneliti faktor yang mempengaruhi kinerja adalah strategi bisnis dan faktor owner/pemilik. Kinerja usaha ditentukan oleh *personal value owner/manajer*, dimana *personal value* ini akan mempengaruhi strategi yang

dipilih oleh pemilik/manajer. Pilihan implementasi strategi pada usaha kecil mencerminkan tujuan dan keinginan pemilik/manajer yang didasarkan pada nilai-nilai pribadi mereka (Kotey and Meredith, 1997; Olson and Currie, 1992). Nilai-nilai pribadi, strategi bisnis dan kinerja usaha dipengaruhi oleh karakteristik demografi dari pemilik/manajer (Carter et al., 1997; Verheul et al, 2002). Masing-masing penelitian tentang hubungan karakteristik owner/manajer terhadap strategi bisnis memiliki aspek kajian yang berbeda, Kotey dan Meredith (1997) mengkaitkan owner/manager personal value dengan kinerja bisnis, dimana kinerja tinggi tercapai apabila owner/manager menerapkan strategi *proactive*. Zoysa dan Herath (2007) melihat hubungan mental owner/manajer dengan kinerja pada tahap pertumbuhan usaha yang berbeda, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat tahap *decline*, jika owner/manajer SMEs lebih *entrepreneurial minded*, maka performance menjadi lebih tinggi. Pada saat masa pertumbuhan/maturity, jika owner/manajer *administrative minded* maka *performance* menjadi lebih tinggi.

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan *small business* penting untuk diketahui karena masih rendahnya tingkat keberhasilan *small business*. Kirby (2003) menyatakan bahwa usaha kecil menengah memiliki beberapa masalah dalam pertumbuhannya. Masalah tersebut disebabkan kurangnya nilai-nilai entrepreneur, pembiayaan, dan pasar. Faktor-faktor eksternal lainnya seperti lingkungan *maroeconomic*, kebijakan dan peraturan pemerintah, dan ketersediaan prasarana fisik juga mempengaruhi pertumbuhan. Oleh karena itu penting untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi keberhasilan *small business*.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang keberhasilan *small business* memiliki sudut pandang yang berbeda-beda di antaranya kinerja *small business* dipengaruhi oleh perilaku *owner/manager* (Zoysa dan Herath, 2007, Kotey and Meredith, 1997; Olson and Currie, 1992), dan dipengaruhi strategi bisnis (Li et al, 2005, Dess et al, 1997). Menurut Street (2007) bahwa *performance/success* ditentukan oleh *individual characteristics, organizational characteristic, relationship and enviromental characteristics, strategy development and planning, serta organizational development*. Mengacu pada model yang dikemukakan Street tersebut maka penelitian ini merupakan penelitian replikasi yang akan menjelaskan dampak *owner/manager characteristics* terhadap performance melalui strategi bisnis. Adapun rumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik *owner/manager* berpengaruh terhadap strategis bisnis?
2. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
3. Apakah karakteristik *owner/manager* berpengaruh terhadap kinerja bisnis?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan pengaruh karakteristik *owner/manager* terhadap strategis bisnis
2. Menjelaskan pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja bisnis
3. Menjelaskan pengaruh karakteristik *owner/manager* terhadap kinerja bisnis

Owner/Manager Characteristics

Tahun 1980-an sampai dengan 1990-an banyak sekali yang tertarik meneliti karakteristik kepribadian dan latar belakang sosial dari para pengusaha sukses. Beberapa peneliti mulai mencari faktor-faktor kepribadian pengusaha (Carland et al., 1996; Blundel dan Smith, 2001; Davis, 2001; Thurik dan Wennekers, 2004) dalam rangka mengamati bagaimana pengusaha berbeda dalam kepribadian mereka dan menyarankan ciri-ciri kewirausahaan yang luas.

Karakteristik dari seorang pengusaha yang berkontribusi terhadap keberhasilan adalah hasil dari karakteristik pencapaian motivasi prestasinya. Pengusaha sukses harus menjadi orang dengan kompetensi teknis, inisiatif, pertimbangan yang baik, kecerdasan, kepemimpinan kualitas, diri sendiri - percaya diri, energi, sikap, kreativitas, keadilan, kejujuran, dan stabilitas emosional. Perhatian yang cukup telah diberikan dalam literatur tentang kepribadian pengusaha, mencoba untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang menjadi ciri pengusaha. Ciri khas pengusaha sukses adalah kemampuan untuk mengambil risiko, inovasi, pengetahuan tentang bagaimana fungsi pasar, produksi tahu-bagaimana, keterampilan pemasaran, usaha keterampilan manajemen, dan kemampuan untuk bekerja sama. Ciri-ciri kepribadian yang paling sering dikutip sebagai karakteristik pengusaha termasuk keinginan untuk bebas, *locus of control*, kreativitas, kecenderungan mengambil risiko (Rauch & Frese, 2005), kebutuhan akan prestasi (Rauch & Frese, 2005).

Davidsson (1991) menemukan bahwa pengalaman industri, manajerial, dan kewirausahaan dari pemilik/manajer, bersama dengan beberapa faktor eksternal, memberikan kontribusi positif bagi keberhasilan dalam operasi usaha kecil. Hashim, Wifa, dan Suliman (1999) telah membuktikan secara empiris bahwa karakteristik kewirausahaan dari pemilik/manajer terkait erat dengan keberhasilan perusahaan. O'Regan et al (2006) menyatakan bahwa ownership adalah faktor kunci kinerja usaha secara keseluruhan. Hasil keseluruhan penelitian Zoysa dan Herath (2007) menunjukkan adanya hubungan mental owner/manajer dengan kinerja pada tahap pertumbuhan usaha yang berbeda, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat tahap *decline*, jika owner/manajer SMEs lebih *entrepreneurial minded*, maka performance menjadi lebih tinggi. Pada saat masa pertumbuhan/maturity, jika owner/manajer *administrative minded* maka *performance* menjadi lebih tinggi.

Menurut Zoysa dan Herath (2007) membedakan karakteristik pemilik (*owner/manager mentality*) menjadi 2 yaitu:

1. Entrepreneurial mentality

Abilities : intuition, innovation, leadership, vitlity, decision making ability, foresight, problem location ability

Special qualities : *independent spirit, individuality, positive thinking, enterprising spirit, challenge mind, ambition, flexibility*

2. *Administrative mentality*

Analytical ability: ability to collect information, systematic thinking, patience, application ability, calculation ability, problem solving ability

Ability to the reality: cooperation, rationality, inclination to stability, desire for achievement, conservatism, consistency

Personal values mencerminkan kemampuan tentang *risk taking, innovation, ambition, achievement, imagination, logic, responsibility, aggressiveness, self-confidence, a need for achievement, social recognition, broadmindedness, capability and courageousness* were labelled as entrepreneurial (Verheul et al., 2002).

Menurut Kotey, B and Meredith, G.G (1997) *owner/manager personal values*, strategi bisnis business, and enterprise performance secara empirik memiliki hubungan. Kinerja tinggi tercapai jika entrepreneurial personal value dan strategi proactive diterapkan

Strategi

Strategi diakui sebagai aspek kunci dari manajemen dalam organisasi besar (Gibcus dan Kemp, 2003). Perusahaan besar sering telah menulis atau menyatakan secara resmi strategi mereka. Sebaliknya, strategi kurang formal di perusahaan-perusahaan kecil dan berasal dari manajer-pemilik yang adalah pembuat keputusan kunci (McCarthy, 2003). Karena perusahaan kecil biasanya tidak menulis rumusan strategi, strategi mereka berkembang disimpulkan dari pola perilaku pemilik-manajer dan alokasi sumber daya (Schindehutte dan Morris 2001). Strategi perusahaan kecil mungkin atau mungkin tidak sengaja dan secara umum muncul melalui serangkaian penyesuaian tambahan untuk peluang dan ancaman dihadapkan dengan perusahaan.

Nilai-nilai pribadi yang terkait dengan strategi proaktif, sering disebut sebagai nilai-nilai kewirausahaan, kreativitas, pengambilan risiko, inovasi, orientasi berprestasi, ambisi dan kebebasan (Hodgetts dan Kuratko, 2001; Kickul dan Gundry, 2002), semua istilah yang sangat berhubungan dengan maskulinitas (Schein, 1973). Sebaliknya, nilai-nilai seperti keadilan, kasih sayang, perlindungan sosial dan kasih sayang yang digambarkan sebagai konservatif dan terkait dengan strategi jenis reaktif (Kotey, 1994) dan umumnya terkait dengan kewanitaan (Schein 1973).

Kinerja perusahaan-perusahaan kecil telah ditemukan bergantung pada strategi yang mereka gunakan (Covin, 1991). Artinya, kemampuan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup atau kegagalan usaha kecil. Misalnya, Rue dan Ibrahim (1998) menemukan hubungan positif antara strategi dan kinerja perusahaan, serta menyajikan berbagai jenis dari strategi dan dampaknya terhadap kinerja.

Literatur menyajikan berbagai jenis strategi serta dampak pada kinerja. Miles dan Snow (1978) menyajikan empat jenis strategi

kompetitif, Porter (1980) menyajikan lima jenis strategi. Dalam literatur usaha kecil, jenis strategi telah disajikan kontinum mulai dari konservatif sampai proaktif-reaktif (Covin, 1991). Literatur tentang perencanaan strategis dan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan proaktif menginvestasikan waktu dalam mengembangkan strategi dan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan proaktif kurang yang tidak mengembangkan strategi, tetapi bereaksi terhadap peristiwa di lingkungan mereka (Covin et al., 1990) melaporkan perbedaan lain antara strategi proaktif dan reaktif termasuk tingkat kreativitas, mengambil risiko, inovasi dan merencanakan (Lumpkin dan Dessa, 1997).

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan. Perencanaan strategi bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik (Pearch II dan Robinson, 2007) yaitu:

1. *Overall Cost Leadership*).

Untuk pengendalian biaya dalam *overall cost leadership* dilakukan efisiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.

2. *Differentiation*

Differensiasi dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk differensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi.

3. *Focus*.

Strategi focus didasarkan pada usaha memenuhi kebutuhan khususnya dari pelanggan, dengan lini produk yang sedikit. Semua itu untuk menghindari produk konsumen yang rawan terhadap perang iklan dan introduksi produk baru yang pesat.

Ketiga strategi bisnis di atas disebut juga dengan *strategi generik* yang dikembangkan oleh Porter (1980) yang digunakan untuk menghadapi 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri.

Small Business Performance

Kinerja adalah merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan untuk tetap eksis, memperoleh keuntungan, dan dapat berkembang (*growth*) dapat tercapai

apabila perusahaan tersebut memiliki performa yang baik. Kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, tingkat pengembalian modal, tingkat turn over dan pangsa pasar yang diraih (Jauch and Glueck, 1998).

Laitinen (2002) menunjukkan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai kemampuan suatu obyek sehingga menghasilkan hasil dalam dimensi yang ditentukan secara a priori, dalam kaitannya dengan target. Ia juga menunjukkan bahwa sistem terorganisir dengan baik pengukuran kinerja mungkin merupakan mekanisme yang paling kuat dari manajemen untuk meningkatkan probabilitas implementasi strategi yang berhasil. Literatur menunjukkan bahwa omset penjualan merupakan indikator kinerja yang paling sering digunakan, O'Regan et al. (2004) menggunakan kinerja keuangan dengan menggunakan laba kotor per karyawan sebagai pengukuran kinerja.

Kerangka Konseptual

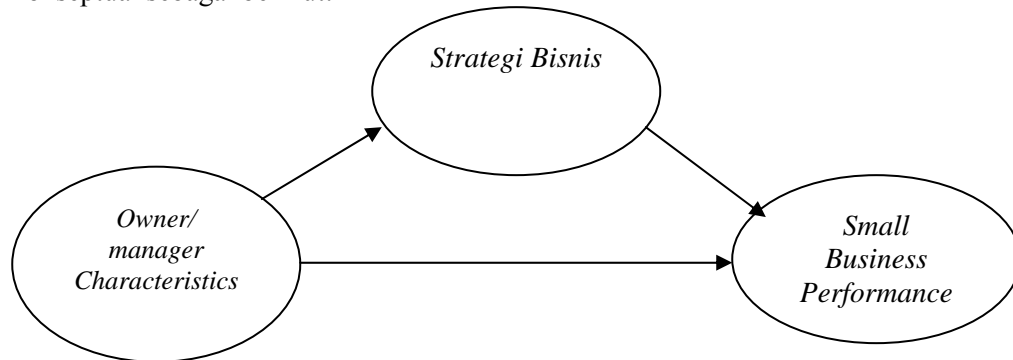
O'Regan et al (2006) menyatakan bahwa *ownership* adalah faktor kunci kinerja usaha secara keseluruhan. Hasil keseluruhan penelitian Zoysa dan Herath (2007) menunjukkan adanya hubungan mental owner/manager dengan kinerja. Menurut Kotey, B and Meredith, G.G (1997) *owner/manager personal values*, strategi bisnis business, and enterprise performance secara empirik memiliki hubungan. Kinerja tinggi tercapai jika *entrepreneurial personal value* dan strategi *proactive* diterapkan.

Penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien pada akhirnya menentukan kinerja keseluruhan organisasi. Dengan cara ini kinerja organisasi tergantung pada bagaimana penyusunan strategi dalam pengelolaan organisasi dan menerapkan praktek untuk menangani sumber daya secara efektif dan efisien. Pengusaha memiliki karakteristik berbeda-beda dan praktek mereka juga bervariasi. Karena itu penting untuk memahami hubungan antara karakteristik owner/manager dengan kinerja organisasi melalui strategi.

Li et al (2005) menyatakan adanya hubungan antara strategi kewirausahaan dan kinerja dengan faktor lingkungan dan kompetensi perusahaan sebagai variabel moderat. Khusus strategi kewirausahaan memiliki hubungan positif dengan kinerja ketika lingkungan ini sangat tidak pasti dan ketika perusahaan memiliki kompetensi pemasaran yang kuat. Strategi kewirausahaan secara positif berhubungan dengan kinerja usaha karena dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari memulai aktivitas lebih dahulu dan memanfaatkan peluang yang ada (Covin & Slevin, 1991; Zahra & Covin, 1995).

Kinerja perusahaan-perusahaan kecil telah ditemukan bergantung pada strategi yang mereka gunakan (Covin, 1991). Artinya, kemampuan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup atau kegagalan usaha kecil. Misalnya, Rue dan Ibrahim (1998) menemukan hubungan positif antara strategi dan kinerja perusahaan, serta menyajikan berbagai jenis dari strategi dan dampaknya terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini disusun kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Owner/manager characteristics dibentuk dari 2 dimensi yaitu *entrepreneurial mentality* dan *administrative mentality*, strategi bisnis dibentuk dari 3 dimensi yaitu *planned strategy*, *adaptive strategy*, dan *entrepreneurial strategy*, selanjutnya kinerja UKM dibentuk dari 3 dimensi yaitu peningkatan penjualan, peningkatan asset dan profitabilitas usaha.

Berdasarkan kerangka konseptual maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1. *Owner/manajer characteristics* berpengaruh positif terhadap strategi bisnis
- H2. Strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja
- H3. *Owner/manajer characteristics* berpengaruh positif terhadap kinerja

METODE

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan pada industri kecil menengah yang ada di wilayah Kabupaten Malang. Populasi penelitian ini adalah seluruh *entrepreneur* yang sekaligus sebagai pemilik dan manager industri skala kecil dan menengah di Kabupaten Malang.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling* dengan kriteria: telah berdiri lebih dari 2 tahun, terdaftar/memiliki ijin usaha, memiliki produk andalan, telah menembus pasar ekspor. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh jumlah sampel 50 usaha, dengan demikian sampel penelitian sebanyak 50.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, yang berupa daftar pertanyaan yang disusun dengan Skala Likert lima poin, skor 5 untuk menunjukkan kesetujuan dan skor 1 menunjukkan ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang diajukan.

Definisi Operasional Variabel

1. *Owner/manager characteristics*

Merupakan karakteristik individu yang dimiliki pemilik/pengusaha. Indikator pengukuran diadopsi dari Verheul et al., 2002 yang membedakan karakteristik pemilik/pengusaha dengan indikator: *risk taking, innovation, ambition, imagination, aggressiveness, self-confidence*.

2. **Strategi bisnis**

Strategi bisnis merupakan kemampuan pemilik/pengusaha dalam menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan strategi, pelaksanaan rencana-rencana usaha untuk mencapai tujuan perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Indikator-indikator yang digunakan adalah:

- a. *Strategic planning*
- b. *Financial strategy*
- c. *Human resource strategy*
- d. *Operations strategy*

3. *Small business performance*

Small business performance merupakan tingkat pencapaian atau prestasi usaha yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Variabel kinerja dalam penelitian ini dikembangan dari kinerja yang telah diteliti oleh Less dan Tsang (2001:599), diwakili oleh *venture growth* yang terdiri atas:

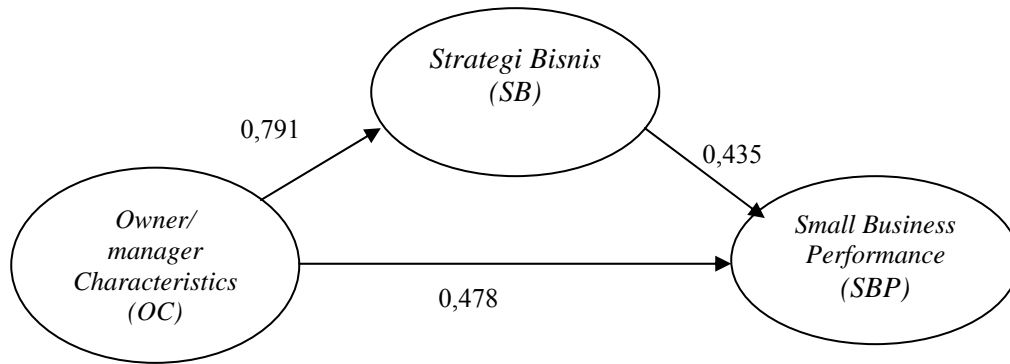
- a. Pertumbuhan penjualan
- b. Pertumbuhan aset
- c. Pertumbuhan keuntungan usaha.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah yang diajukan adalah analisis Jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar beberapa variabel, dalam hal ini adalah hubungan langsung antara owner/manager characteristics dengan kinerja usaha, dan hubungan tidak langsung owner/manager characteristics dengan kinerja usaha melalui strategis bisnis.

HASIL ANALISIS

Hasil analisis dengan *path analysis* dapat disajikan pada diagram jalur sebagai berikut:



Persamaan jalur yang dibentuk dari hasil analisis adalah sebagai berikut:

$$SB = 0,791 OC + \varepsilon_1$$

$$SBP = 0,478 OC + 0,435 SB + \varepsilon_2$$

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur

Variabel Independent	Variabel Dependent	Efekt			Prob.	Keputusan
		Direct	Indirect	Total		
OC	SB	0,791	0,000	0,791	0,000	Diterima
SB	SBP	0,435	0,000	0,435	0,001	Diterima
OC	SBP	0,478	0,378	0,856	0,000	Diterima

OC = Owner/manager characteristics

SB = Strategi bisnis

SBP = Small Business Performance

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 1 di atas dapat ditunjukkan bahwa karakteristik pemilik/pengusaha pada industri kecil dan menengah menjadi faktor dalam penentuan strategi bisnis yang diambil, selanjutnya strategi bisnis akan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan usaha. Jadi karakteristik pemilik/pengusaha merupakan faktor penentu keberhasilan usaha melalui strategi usaha, semakin tinggi keberanian mengambil risiko, kemampuan inovasi, ambisi, imajinasi, tingkat agresifitas, dan rasa percaya diri akan menyebabkan semakin tinggi kemampuan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal (strategi bisnis), selanjutnya kemampuan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal akan menyebabkan tercapainya keberhasilan bisnis.

Selain itu karakteristik pemilik/pengusaha juga berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keberhasilan usaha, semakin tinggi keberanian mengambil risiko, kemampuan inovasi, ambisi, imajinasi, tingkat agresifitas, dan rasa percaya diri akan menyebabkan semakin besar kesempatan memperoleh keberhasilan usaha.

Jika dilakukan perbandingan antara pengaruh langsung (*direct*) antara karakteristik pemilik/pengusaha dengan keberhasilan usaha dengan pengaruh tidak langsung (*indirect*) karakteristik pemilik/pengusaha dengan keberhasilan usaha, ternyata lebih besar pengaruh langsungnya (*direct*), hal ini menunjukkan bahwa

kunci keberhasilan usaha kecil dan menengah lebih banyak ditentukan oleh karakteristik pemilik/pengusaha.

PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi keberanian mengambil risiko, kemampuan inovasi, ambisi, imajinasi, tingkat agresifitas, dan rasa percaya diri dari pemilik/pengusaha sebagai dimensi dari *owner/manager characteristics* akan menyebabkan semakin tinggi kemampuan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai kemampuan dalam penentuan strategi bisnis. Hal ini mencerminkan bahwa keberhasilan dalam menyusun strategi bisnis akan dipengaruhi bagaimana karakteristik pemilik/pengusaha itu sendiri. Sebagai contoh kemampuan inovasi pengusaha, tentunya akan menyebabkan pengusaha memiliki kemampuan dalam melakukan perencanaan strategis ke depan (*strategic planning*), tanpa memiliki jiwa inovasi, seorang pengusaha sulit untuk memprediksi kondisi atau perubahan di masa yang akan datang, sehingga sulit membaca peluang usaha.

Hasil penelitian ini mendukung Hashim, Wifa, dan Suliman (1999) yang menyatakan bahwa secara empiris karakteristik kewirausahaan dari pemilik/manajer terkait erat dengan keberhasilan perusahaan. Juga mendukung temuan O'Regan et al (2006) menyatakan bahwa *ownership* adalah faktor kunci kinerja usaha secara keseluruhan. Hasil keseluruhan penelitian Zoysa dan Herath (2007) adanya hubungan mental owner/manager dengan kinerja.

Kemampuan pengusaha/pemilik UKM dalam menyusun strategi bisnis akan menentukan keberhasilan usaha. Semakin tinggi kemampuan pengusaha/pemilik UKM dalam menyusun *strategic planning*, *financial strategy*, *human resource strategy*, dan *operations strategy* akan semakin tinggi pula tingkat keberhasilan usaha (*performance*). Strategi bisnis merupakan cara yang ditempuh pengusaha untuk mencapai tujuannya meliputi perencanaan strategis, strategi keuangan, sumberdaya, maupun rencana operasi, dengan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini mendukung temuan (Covin, 1991) bahwa kinerja perusahaan-perusahaan kecil telah ditemukan bergantung pada strategi yang mereka gunakan. Juga penelitian Rue dan Ibrahim (1998) yang menemukan adanya hubungan positif antara strategi dan kinerja perusahaan, serta menyajikan berbagai jenis dari strategi dan dampaknya terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis dapat dinyatakan bahwa *small medium performance* atau keberhasilan usaha kecil menengah dipengaruhi oleh *owner/manager characteristics* dan strategi bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa *owner/manager characteristics* berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilan usaha maupun tidak langsung yaitu melalui strategi bisnis. Sejalan dengan Carter et al., (1997) dan Verheul et al., (2002) bahwa strategi bisnis dan kinerja usaha dipengaruhi oleh karakteristik demografi dari pemilik/manajer.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan di antaranya tidak mengamati karakteristik pemilik/pengusaha dalam hal pengalaman usaha, latar belakang keluarga, maupun karakteristik produk yang dihasilkan. Oleh karena itu disarankan pada peneliti lain dapat mengembangkan pada variabel-variabel tersebut pada penelitian yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anura De Zoysa, Siriyama Kanthi Herath, 2007, The Impact of owner/manager's mentality on financial performance of SMEs in Japan, *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 7.
- Blundel, R. and Smith, D. 2001, "Business networks: SME's and inter-firm collaboration", *Report to the Small Business Service, Research Report*, RR003/01, September.
- Carland, J.C., Carland, J.W. and Stewart, W.H., 1996, "Seeing what's not there: the enigma of entrepreneurship", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 7 No. 1, pp. 1-20.
- Carter, N.M., Williams, M. and Reynolds, P.D., 1997, "Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy and gender", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 125-45.
- Covin J G and Slevin D.P, 1989, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment*, *Strategic Management Journal*, Jan/Feb, 10,1
- Covin, J.G, Slevin, D.P and Heeley, M.B. 2001. *Strategic decision making in an intuitive vs technocratic mode: struktur and environmental consideration*. *Journal of Business Research*, Vol. 52. pp. 51-67
- Davidsson, P. 1991, "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 405-29.
- Davis, J. 2001, "A career advising analysis of the motivations and personalities of highly successful women business owners", *Advancing Women in Leadership On-line Journal*, Winter.
- Eisenmann, T.R. 2002. *The effects of CEO equity ownership and firm diversification on risk taking*. *Strategic Management Journal*. Vol 23 No 6. pp 513-34.
- Gibcus, P. and Kemp, R.G. 2003, *Strategy and Small Firm Performance, SCALES*, Zoetermeer.

- Hamilton., B.H. 2000. *Does Entrepreneurship Pay? An empirical analysis of the return to self employment*. *Journal of Political Economy*, 108:604-631
- Hashim M K, Wafa S A and Sulaiman, 2001, *Testing Environment as Mediator Between Business Strategy – Performance Relationship: A Study of Malaysian SMEs*, 46th ICSB World Conference – Jan 17-20 2001, Taipei, Taiwan
- Hodgetts, R.M. and Kuratko, D. 2001, *Effective Small Business Management*, *Harcourt College Publishers*, Orlando, FL.
- Kickul, J. and Gundry, K.L. 2002, “Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 85-97.
- Kotey, B and Meredith, G.G, 1997, *Relationship among owner/manager personal values and perceptions, business strategies, and enterprise performance*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 2, pp. 37-64
- Lestari, Sri., 2007. *Kajian Model Penumbuhan Unit Usaha Baru*. *Jurnal Usaha Mikro Kecil dan Menengah*.
- Li, Haiyang, Yan Zhang, Tsang-Tsing Chan, 2005, *Entrepreneurial Strategy Making and Performance in China's New Technology Ventures – The Contingency Effect of Environment and Firm Competence*, *Strategic Management Journal*
- Littunen, Hannu, 2000, *Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurship Personality: International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6. No. 6, 2000, pp. 295-309.
- Lumpkin, G.T., Dess, Gregory G, Covin, J.G., 1997, *Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models*, *Strategic Management Journal*
- Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. 1996 “*Clarifying the entrepreneurial orientations. Construct and linking to performance*”, *Academy of Management Review* 21,135- 172.
- McCarthy B., 2003, *The Impact of The Entrepreneur Personality on The Strategy Format and Planning Process in SME's*, *Journal of Management*, pp154-172
- Miles, M.P., Covin, G.J. and Heeley, M.B. 2000, “The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8 No. 2, pp. 63-74

- Morrison, A., Breen, J. and Shameem, A. 2003, "Small business growth: intention, ability, and opportunity", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 No. 4, p. 417.
- O'Regan, Nicholas, Martin Sims and Abby Ghobadian, 2005, *High Performance: Ownership and Decision Making in SME's*, *Management Decision*, Vol 43 No. 3 p. 382.
- Olson, S.F. and Currie, H.M. (1992), "Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry", *Journal of Small Business Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 49-57.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
- Schein, V. 1973, "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, pp. 95-100.
- Schindehutte, M. and Morris, M.H. (2001), "Understanding strategic adaptation in small firms", *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, Vol. 7 No. 3, pp. 84-107.
- Shaw, E., and S. Conway, 2000. "Networking and the Small Firm," in *Enterprise and Small Business*. Ed. S. Carter and D. Jones-Evans. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall, 367-383.
- Statistik Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2008*. Kementerian Negara Koperasi & UKM bekerjasama dengan Badan Pusat Statistik
- Thurik, R. and Wennekers, S. 2004, "Entrepreneurship, small business and economic growth", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 1, pp. 140-9.
- Verheul, I., Uhlaner, L. and Thurik, A.R. 2002, "What is an entrepreneur? Self-image, activities and gender", *Proceedings of the International Council for Small Business, 47th World Conference, San Juan, 16-19 June*.
- Wijaya, Tony, 2008. *Kajian Model Empiris Perilaku Berwirausaha UKM DIY dan Jawa Tengah*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 93-104
- Zahra, S., and Covin, J.G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship— performance relationship: Alongitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10:43–58.