

**ANALISIS NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI DAN ORIENTASI
KEWIRAUSAHAAN PEMILIK USAHA MENENGAH PENGOLAHAN MAKANAN
DAN MINUMAN DI PEKANBARU**

Okta Karneli

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui nilai-nilai budaya organisasi yang terdapat pada UM pengolahan makanan dan minuman dan tingkat orientasi kewirausahaan pemilik yang sekaligus juga menjadi pengelola. Objek dalam penelitian ini UM pengolahan makanan dan minuman di Pekanbaru dengan unit analisis adalah karyawan dengan metode sensus yang berjumlah 120 orang karyawan pada 4 perusahaan sampel. Metoda penetapan perusahaan yang dijadikan sampel adalah dengan purposive sampling dengan criteria adalah pemilik sekaligus menjadi pengelola. Berdasarkan hasil penelitian, nilai-nilai tentang perusahaan meminta karyawan memiliki perhatian yang tinggi terhadap permasalahan yang terjadi dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Sedangkan kemampuan kewirausahaan pemilik yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas UM adalah pemilik memiliki kemampuan dalam mengalahkan pesaing untuk memasuki pasar baru.

Kata kunci: ***Budaya Organisasi, Orientasi Kewirausahaan, UMKM.***

PENDAHULUAN

Usaha kecil dan menengah (UKM) dan kewirausahaan telah menjadi salah satu daerah penting penelitian selama 40 tahun terakhir dan telah diteliti secara luas di masa lalu dan sampai sekarang masih menerima perhatian dari para akademisi di seluruh dunia (Katz, 2000) Salah satu alasan mengapa kewirausahaan sangat penting karena memberikan kontribusi untuk pertumbuhan lapangan kerja dan penciptaan inovasi serta efisiensi. Beberapa ahli menamakannya sebagai “mesin pertumbuhan ekonomi” (Ullrich & Brown, 2004:6, Baron dan Shane, 2008, Ethington, 2011). Kenyataan bahwa, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempunyai peran penting dan strategis bagi pertumbuhan ekonomi negara, baik negara berkembang maupun negara maju dapat dilihat dari data statistik yang menunjukkan jumlah unit usaha kecil mikro dan menengah (UKM) mendekati 99,98 %

terhadap total unit usaha di Indonesia. Sementara jumlah tenaga kerja yang terlibat mencapai 91,8 juta orang atau 97,3% terhadap seluruh tenaga kerja Indonesia. Menurut Syarif Hasan, Menteri Koperasi dan UKM seperti dilansir sebuah media massa, bila dua tahun lalu jumlah UKM berkisar 52,8 juta unit usaha, maka pada 2011 sudah bertambah menjadi 55,2 juta unit. Setiap UKM rata-rata menyerap 3-5 tenaga kerja. Maka dengan adanya penambahan sekitar 3 juta unit maka tenaga kerja yang terserap bertambah 15 juta orang. Pengangguran diharapkan menurun dari 6,8% menjadi 5 % dengan pertumbuhan UKM tersebut. Hal ini mencerminkan peran serta UKM terhadap laju pertumbuhan ekonomi memiliki signifikansi cukup tinggi bagi pemerataan ekonomi Indonesia karena memang berperan banyak pada sektor ril. Tahun 2012 per bulan Maret, jumlah UKM mencapai sekitar 55,4 juta yang memberikan kontribusi sangat penting bagi ekonomi karena menyumbang 60 persen PDB (Produk Nasional Bruto) (Kemenkom dan UKM, 2012)

Menurut Rizal (2002) dalam Ardiana (2010), pada umumnya UKM kurang berkembang karena dihadapkan pada beberapa kendala seperti , produktivitas dan nilai tambaha yang rendah, jumlah investasi yang sangat kecil, jangkauan pasar yang sempit, jaringan usaha dan akses ke sumber modal serta bahan baku yang terbatas serta, manajemen yang masih belum professional. Sedangkan kendala tersebut tidak terlepas dari kelemahan yang selalu membayangi UKM. Seperti yang dikatakan oleh Tambunan (1994:167) dalam Rudiah Iskandar (2005:4) kelemahan-kelemahan tersebut meliputi, antara lain: keterbatasan modal khususnya modal kerja, kesulitan pemasaran, keterbatasan kualitas sumber daya manusia (pekerja dan manajer), pengetahuan kewirausahaan yang minim mengenai bisnis serta keterbatasan dan kurangnya pengetahuan teknologi. Hal ini akan berdampak terhadap menurunnya produktivitas dan kinerja UKM sendiri.

Data dari BPS tahun 2010, menunjukkan bahwa secara keseluruhan jumlah populasi unit usaha (UKM) mencapai 99% namun hanya mampu menyumbangkan kurang dari 10% terhadap total output nasional. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat ketimpangan kinerja dan produktivitas UKM bila dibandingkan dengan usaha besar. Lemahnya kinerja UKM diduga kuat disebabkan oleh rendahnya nilai-nilai budaya organisasi yang terdapat pada UM dan lemahnya kemampuan kewirausahaan pemilik usaha yang dapat mendorong kearah kinerja yang lebih baik. Seperti yang dikemukakan oleh Molenaar (2002) mengatakan bahwa salah satu karakteristik budaya adalah memberi pengaruh yang kuat ke dalam individu dan kinerja. Kotler dan Heskett (1992), mengatakan bahwa budaya merupakan kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilman *et al.*, 1988). Hal ini menggambarkan sangat diperlukannya pemahaman terhadap Budaya Organisasi oleh pihak-pihak interen agar tercipta motivasi, peningkatan kinerja karyawan (Ghani, 2006.) P enjelasan ini menegaskan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat terhadap peningkatan prestasi kerja.

Selain memiliki Budaya Organisasi yang kuat, pelaku wirausaha yang menjadi pimpinan atau manajer juga perlu memiliki orientasi kewirausahaan. Berbagai teori dan penelitian di bidang kewirausahaan menjelaskan pentingnya peran Orientasi Kewirausahaan serta dampaknya terhadap Kinerja (Keh, *et al.*, (2007), Wiklund (1999), Hirsch (1986), Riyanti, (2003), Hui Li.Y, *et al.*, (2008), Idris (2013), Wang, C.L(2008), Hasil penelitian

menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat meningkatkan kinerja. Selain itu konsep kewirausahaan telah diterapkan pada berbagai tingkatan, mulai dari individu, kelompok, organisasi dan bangsa atau negara. Kewirausahaan sering diterapkan pada individu karena sering dikaitkan dengan pengenalan produk revolusioner atau jasa (Groves, 2008). Beberapa teori menganggapnya untuk diterapkan terutama untuk domain usaha kecil, karena mayoritas usaha kecil dianggap bertanggung jawab atas pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Tindakan kewirausahaan dapat dimulai oleh seorang individu, sebuah perusahaan kecil atau unit bisnis dari sebuah perusahaan besar.

Seperti yang dikatakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) dalam Groves (2012), hasil dari orientasi kewirausahaan pada level individu dan organisasi seperti penjualan, pangsa pasar, kepuasan stakeholder dan komitmen organisasi adalah hasil tindakan pengusaha yang diambil dari proses kewirausahaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kewirausahaan seseorang mempengaruhi kinerjanya maupun kinerja organisasinya. Beberapa studi empiris mendefinisikan orientasi kewirausahaan dengan menggunakan dimensi inovatif, proaktif, pengambilan resiko dan agresivitas. Sementara itu, Lumpkin dan Dess (1996) menekankan orientasi kewirausahaan yang terbaik, dicirikan oleh lima dimensi yang dapat bervariasi secara independen dan tidak mungkin sama nilainya pada matrik kinerja atau pada tahap perkembangan yang berbeda. Lima dimensi tersebut adalah: otonomi, inovasi, proaktiveness, pengambilan resiko dan agresivitas. Dimana dimensi-dimensi tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian tentang budaya organisasi dan orientasi kewirausahaan ini bertujuan untuk mendapatkan nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan perusahaan dan mendapatkan gambaran tentang tingkat orientasi kewirausahaan pemilik perusahaan yang dapat mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas UM menjadi lebih baik.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi adalah perilaku kolektif manusia yang merupakan bagian dari suatu organisasi dan makna tindakan mereka. Budaya meliputi nilai-nilai organisasi, norma, bahasa kerja, sistem, simbol, kepercayaan, dan kebiasaan. Budaya Organisasi mempengaruhi cara orang dan kelompok berinteraksi satu sama lain, dengan klien, dan dengan para pemangku kepentingan. Ravasi dan Schultz (2006) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah seperangkat panduan interpretasi dan tindakan dalam organisasi dengan mendefinisikan perilaku yang tepat untuk berbagai situasi. Pada saat yang sama meskipun perusahaan mungkin memiliki "budaya tersendiri yang unik", dalam organisasi yang lebih besar, ada budaya yang beragam dan kadang-kadang bertentangan karena karakteristik yang berbeda dari tim manajemen. Budaya Organisasi juga mungkin memiliki aspek-aspek negatif dan aspek-aspek positif.

Ernawan (2011) mendefinisikan budaya organisasi merupakan gaya hidup dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku semua

individu dan kelompok di dalam organisasi. Menurut Hofstede (1997) budaya organisasi merupakan suatu program mental yang kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok dengan kelompok lainnya.

Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggotanya. Budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kerja perusahaan (Robbins, 2006).

Kewirausahaan memiliki suatu konotasi positif dengan konsep-konsep manajemen modern. Sebagian besar orang memandang bahwa kewirausahaan identik dengan apa yang dimiliki dan dilakukan oleh usahawan atau wiraswasta. Kata “*entrepreneurship*” telah didefinisikan dalam berbagai cara dan tidak ada satu kesepakatan atas definisi dari *entrepreneurship* (Baron dan Shane, 2008). Meskipun sulit dan rumit dalam mendefinisikannya, Baron dan Shane (2008) telah menyarankan bahwa kewirausahaan adalah “sebuah bidang usaha yang berupaya memahami peluang bagaimana menciptakan sesuatu yang baru dan penemuan atau yang telah diciptakan oleh orang-orang tertentu yang kemudian menggunakan berbagai cara untuk mengeksploitasi atau mengembangkan produk mereka, sehingga menghasilkan berbagai efek”. Kuriloff, *et al.*, (1993) menyatakan bahwa karakteristik dari suatu kewirausahaan dalam bentuk nilai-nilai dan perilaku kewirausahaan yang meliputi komitmen, resiko, kemampuan melihat peluang, tingkat objektivitas dalam melihat sesuatu, memberikan umpan balik setiap permasalahan yang muncul dalam usaha, memiliki optimisme yang tinggi dalam setiap usaha pencapaian tujuan serta melihat faktor produksi khususnya uang bukanlah tujuan akhir. Bagi seorang wirausaha sejati dalam saat-saat tertentu tata nilai dan perilaku jauh lebih berharga dari lainnya. Hal ini didasari pemikiran bahwa seorang wirausaha sejati dalam memutuskan setiap kebijakan bisnisnya selalu memperhitungkan dampak yang harus ditanggungnya, terlebih dampak dalam jangka panjang

Lumpkin dan Dess (1996) membedakan antara orientasi kewirausahaan dengan kewirausahaan. Mereka mengatakan orientasi kewirausahaan menunjukkan proses kewirausahaan dan menjawab pertanyaan bagaimana aktifitas dijalankan. Sebaliknya istilah kewirausahaan berkaitan dengan isi dari keputusan kewirausahaan dengan menanyakan apa yang dilakukan.

Orientasi Kewirausahaan memiliki tiga karakteristik utama, yaitu: inovasi, pengambilan resiko dan proaktif (Covin&Slevin, 1989, Miller, 1983, Miller & Friesen, 1982). Menurut Covin & Slevin (1989), Orientasi Kewirausahaan ditunjukkan oleh sejauh mana manajer puncak cenderung mengambil resiko yang terkait dengan bisnis (dimensi resiko), mendukung perubahan dan inovasi dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan kompetitif bagi perusahaan mereka (dimensi inovasi), dan bersaing secara agresif dengan perusahaan lain (dimensi proaktif). Lumpkin & Dess (1996) memberikan pengertian Orientasi Kewirausahaan mengacu pada suatu strategi orientasi perusahaan untuk memperoleh gaya, praktek dan metoda pengambilan keputusan. Selanjutnya diungkapkan juga orientasi Kewirausahaan mencerminkan bagaimana suatu perusahaan beroperasi dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif karena data yang diperoleh dari hasil survey dalam bentuk angka. Pengumpulan data dilakukan melalui survey dengan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Penelitian dilengkapi dengan *indepth interview* untuk memperdalam pemahaman tentang variabel yang terkait dalam penelitian. Informan *indepth interview* dipilih dengan *purposive sampling*. Subjek penelitian ini adalah karyawan UM di Pekanbaru. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap (*multistage sampling*), mengingat jumlah dan kriteria yang terlalu luas serta beragamnya jenis dan bentuk UM.

Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai gaya dan cara hidup perusahaan yang mencerminkan nilai-nilai, kepercayaan dan kebiasaan yang dianut oleh seluruh karyawan untuk dijadikan pedoman dalam berperilaku di dalam perusahaan yang diukur dengan menggunakan indikator yaitu : Perhatian terhadap detail, Orientasi pada manusia (*people orientation*), Orientasi team (*team orientation*), Keagresifan (*aggresiveness*) dan Stabilitas (*stability*). Sedangkan Orientasi Kewirausahaan secara operasional didefinisikan sebagai perilaku kewirausahaan pemilik/manajer yang dipersepsikan oleh karyawan, berupa kemampuan dan aktivitas pembuatan keputusan yang mengarah pada inovasi, proaktif dan berani mengambil resiko dalam menjalankan usahanya.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Lima alternatif respon dalam skala likert adalah sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan rentang nilai 5 untuk sangat setuju sampai 1 untuk sangat tidak setuju.

Pengujian instrument perlu dilakukan sebelum instrument tersebut disebarkan kepada responden. Singarimbun dan Effendi (2006) menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur (instrument) itu mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Pearson dengan kriteria pengujian jika koefisien korelasi r_{xy} lebih besar dari nilai *cut off* sebesar 0.3. (Masrum, 1999 dalam Solimun 2002). Uji reliabilitas instrumen ini bertujuan untuk melihat konsistensi alat ukur yang akan digunakan, apakah alat ukur tersebut akurat, stabil dan konsisten. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian ini adalah koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,60 atau $\alpha \geq 0,60$ (Malhotra, 1996).

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan kriteria pengujian validitas dan reliabilitas, suatu instrumen dikatakan lulus uji validitas apabila nilai korelasi lebih besar dari 0,3 sedangkan untuk uji reliabilitas adalah jika nilai *alpha Cronbach* diatas 0,6. Data pada Tabel 5.1. menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dari variabel Budaya Organisasi dan Orientasi Kewirausahaan memiliki nilai korelasi lebih besar dari pada 0,3 sehingga seluruh item dapat dinyatakan valid. Tabel 5.1 juga menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai *alpha Cronbach* variabel budaya organisasi adalah 0,897 sedangkan variabel orientasi kewirausahaan sebesar 0,873. yang menunjukkan nilai *alpha Cronbach* lebih besar dari pada 0,6 sehingga instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Dengan demikian, instrumen telah lulus uji validitas dan reliabilitas sehingga dapat digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian.

Penelitian ini menggunakan analisis data statistik deskriptif dengan tujuan menjelaskan sebaran (distribusi frekuensi dan nilai mean) tanggapan responden terhadap masing-masing indikator dari variabel budaya organisasi dan orientasi kewirausahaan. Distribusi frekuensi menggambarkan bagaimana komposisi tanggapan dari responden. Deskripsi dari masing-masing variabel menggunakan tabel frekuensi dan nilai *mean* yang diperoleh dari tabulasi skor jawaban responden. Dasar interpretasi skor jawaban responden terhadap pernyataan tertutup dalam kuesioner mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Arikunto (2002) seperti ditunjukkan pada Tabel 5.2.

Kriteria Interpretasi Rata-Rata Skor

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1.	1 – 1,8	Sangat rendah
2.	>1,8 – 2,6	Rendah
3.	>2,6 – 3,4	Sedang
4.	>3,4 – 4,2	Tinggi
5.	>4,2 – 5,0	Sangat tinggi

Sumber: Arikunto (2002)

Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi diukur dengan 13 indikator yang terdiri dari bekerja secara detil, bekerja dengan cermat, perhatian pada masalah perusahaan, kesempatan bagi yang mempunyai naluri usaha, memperhatikan hasil capaian karyawan, memberikan penghargaan, memiliki kepercayaan yang tinggi, saling membantu, saling bekerjasama, kecepatan merespon, kompetitif, menjaga rutinitas perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan jawaban dari 120 orang responden, nilai rata-rata seluruh indikator adalah sebesar 4,04 (berada pada daerah positif atau tinggi). Berdasarkan deskripsi jawaban responden yang merupakan persepsi terhadap variabel Budaya Organisasi maka dapat digambarkan bahwa indikator saling membantu merupakan indikator yang paling tinggi mendapat respon dari karyawan yaitu dengan nilai *mean* sebesar 4,47. Berdasarkan deskripsi tersebut dapat dikatakan mayoritas responden atau 91,6% responden memandang bahwa perusahaan meminta karyawan untuk saling membantu dalam bekerja.

Sedangkan indikator yang paling rendah mendapat tanggapan dari responden adalah perusahaan memberikan kesempatan. Walaupun mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 83 responden (69%) jika dinyatakan perusahaan mengamati dan memberi kesempatan kepada karyawan yang memiliki naluri usaha yang tinggi, namun bila dibandingkan dengan indikator lainnya maka indikator memberi kesempatan adalah indikator yang paling rendah mendapat tanggapan positif dari responden. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih kurang atau belum optimal dalam melaksanakan nilai-nilai yang berhubungan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan yang memiliki naluri usaha yang tinggi untuk lebih berkembang.

Budaya Organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota organisasi, yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Schein, 1996; Hofstede, 1998) dan diyakini oleh anggota organisasi dapat menjadi sarana untuk meningkatkan

kualitas karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Kreitner dan Kinichi, 1995). Budaya Organisasi memiliki kekuatan penuh untuk mempengaruhi individu dalam lingkungan kerjanya (Kotter dan Heskett, 1993). Budaya Organisasi dapat berfungsi sebagai pembentuk identitas diri dan pelekak yang meningkatkan kohesivitas organisasi (Schein, 1991) dan merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak nampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Sutrisno, 2010).

Pengukuran variabel laten Budaya Organisasi dalam penelitian diadopsi dari Robbin (2003), diadaptasi dari model O'Reilly (2002), dengan skor tertinggi (4,47) pada indikator saling membantu (perusahaan meminta karyawan untuk saling membantu dalam bekerja) dan terendah (3,86) pada indikator memberikan kesempatan (perusahaan mengamati dan memberi kesempatan kepada karyawan yang memiliki naluri usaha yang tinggi).

Tingginya rata-rata skor indikator saling membantu menunjukkan bahwa Budaya Organisasi pada UM pengolahan makanan dan minuman lebih menekankan pada karyawannya untuk saling membantu dan memiliki kepercayaan satu sama lainnya serta saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setiap perusahaan diharapkan memiliki budaya yang mempunyai nilai-nilai dan norma-norma yang dapat mendorong karyawan untuk saling bekerjasama dan saling membantu dalam lingkungan kerjanya. Sementara itu, Budaya Organisasi yang dimiliki oleh UM pengolahan makanan dan minuman di Pekanbaru memberikan perhatian yang lebih rendah pada indikator memberikan kesempatan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator memberikan kesempatan masih perlu mendapat perhatian dari perusahaan.

Dilihat dari faktor pembentuk Budaya Organisasi, maka indikator perhatian pada masalah perusahaan (perusahaan meminta karyawan memiliki perhatian yang tinggi terhadap permasalahan yang terjadi dalam perusahaan) merupakan indikator yang paling kuat untuk mengukur Budaya Organisasi. Sebaliknya indikator memberikan kesempatan (perusahaan mengamati dan memberi kesempatan kepada karyawan yang memiliki naluri usaha yang tinggi), merupakan indikator yang paling lemah untuk mengukur Budaya Organisasi. Saat ini UM pengolahan makanan dan minuman lebih menekankan pada indikator karyawan diminta untuk saling membantu dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian maka perlu dilakukan penekanan pada budaya yang mendorong karyawan untuk memiliki perhatian yang tinggi terhadap permasalahan yang terjadi dalam perusahaan.

Orientasi Kewirausahaan

Variabel Orientasi Kewirausahaan diukur dengan 10 (sepuluh) indikator yaitu, menemukan pasar baru, menciptakan produk baru, meningkatkan saluran distribusi, meningkatkan hubungan kemitraan, mengalahkan pesaing memasuki pasar baru, memperkenalkan produk baru, menetapkan harga secara proaktif, meningkatkan kualitas atau jumlah fitur produk, kesempatan sama dengan resiko dan resiko kegagalan sebagai pelajaran. Berdasarkan jawaban dari 120 orang responden, nilai rata-rata seluruh indikator adalah sebesar 3,85 (tinggi).

Deskripsi jawaban responden merupakan persepsi terhadap variabel Orientasi Kewirausahaan. Berdasarkan deskripsi jawaban responden yang merupakan persepsi terhadap variabel orientasi kewirausahaan maka dapat digambarkan bahwa indikator resiko

kegagalan sebagai pelajaran merupakan indikator yang paling tinggi mendapat respon dari responden. Hal ini dapat dilihat dari nilai *mean* yang paling tinggi diantara semua indikator yang membentuk variabel orientasi kewirausahaan yaitu 3,98. Hasil ini menunjukkan bahwa pemilik selalu berpandangan bahwa setiap kegagalan merupakan pelajaran yang berharga, sehingga dapat dijadikan pengalaman untuk mengembangkan perusahaan.

Sedangkan indikator yang paling rendah mendapat tanggapan dari responden adalah menetapkan harga secara proaktif. Walaupun mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 57 responden (47,5%) jika dinyatakan pemilik perusahaan memiliki keberanian menetapkan harga lebih rendah dari pesaing. Namun bila dibandingkan dengan indikator lainnya maka indikator menetapkan harga lebih secara proaktif adalah indikator yang paling rendah mendapat tanggapan positif dari responden. Hal ini mengindikasikan bahwa pemilik masih belum atau kurang memiliki keberanian bersaing dalam menetapkan harga, dalam hal ini harga yang ditetapkan lebih rendah dari pesaing.

Orientasi Kewirausahaan ditunjukkan oleh sejauh mana pemilik perusahaan cenderung mengambil risiko yang terkait dengan bisnis (dimensi risiko), mendukung perubahan dan inovasi (dimensi inovasi) dan bersaing secara agresif dengan para pesaing (dimensi proaktif). Ketiga dimensi ini dapat melihat kemampuan Orientasi Kewirausahaan yang dimiliki oleh pemilik perusahaan (Covin dan Slevin, 1991). Pemilik perusahaan yang memiliki tingkat Orientasi Kewirausahaan yang tinggi akan lebih cenderung berperilaku pada dorongan untuk berinovasi, berani mengambil risiko dan proaktif dalam memproduksi untuk mengambil keuntungan. Orientasi Kewirausahaan mengacu pada suatu strategi orientasi perusahaan untuk memperoleh gaya, praktek dan metode pengambilan keputusan. Selain itu juga Orientasi Kewirausahaan mencerminkan bagaimana suatu perusahaan beroperasi dibandingkan dengan perusahaan lain dalam melaksanakan perencanaan yang telah ditetapkan (Lumpkin&Dess, 1996).

Pengukuran variabel Orientasi Kewirausahaan dalam penelitian ini terdiri dari 10 indikator yang diadopsi dari Covin dan Slevin (1989) dengan skor tertinggi (3,98) pada indikator risiko kegagalan sebagai pelajaran (pemilik selalu berpandangan bahwa risiko kegagalan sebagai suatu pelajaran) dan terendah (3,71) pada indikator menetapkan harga secara proaktif (pemilik perusahaan memiliki keberanian menetapkan harga lebih rendah dari pesaing).

Tingginya rata-rata skor indikator risiko kegagalan sebagai pelajaran menunjukkan bahwa Orientasi Kewirausahaan yang dimiliki pemilik UM pengolahan makanan dan minuman lebih berani mengambil risiko, terlihat dari cara pandang pemilik perusahaan dalam memandang suatu kegagalan sebagai suatu pelajaran. Berdasarkan wawancara dan pengamatan terhadap responden, diketahui faktor yang mendorong keberanian mereka mengambil risiko disebabkan karena mereka adalah pemilik sekaligus pengelola perusahaan. Sehingga apabila terjadi kesalahan, mereka akan menganggapnya sebagai suatu masukan yang dapat dijadikan pelajaran dimasa akan datang. Sementara itu, rendahnya rata-rata skor indikator menetapkan harga secara proaktif mengindikasikan bahwa pemilik belum memiliki keberanian menetapkan harga lebih rendah dari pesaing. Berdasarkan pengamatan dilapangan, diketahui bahwa menurut responden kebijakan pemilik menetapkan harga lebih rendah dari pesaing bukanlah suatu cara yang dapat meningkatkan

keuntungan, malah merugikan karena dikhawatirkan harga yang rendah akan menunjukkan kualitas yang kurang baik/bagus.

Dilihat dari faktor pembentuk Orientasi Kewirausahaan, maka indikator pemilik memiliki kemampuan dalam mengalahkan pesaing untuk memasuki pasar baru merupakan indikator yang paling kuat untuk mengukur Orientasi Kewirausahaan dengan nilai loading faktor 0,830. Sebaliknya indikator menemukan pasar baru (pemilik selalu berusaha menemukan pasar baru untuk mengembangkan perusahaannya) merupakan indikator yang paling lemah untuk mengukur Orientasi Kewirausahaan. Saat ini UM pengolahan makanan dan minuman lebih menekankan pada pengambilan resiko terutama pada cara pandang terhadap kegagalan sebagai suatu pelajaran. Seharusnya pemilik berani melakukan dimensi proaktif terutama dalam mengalahkan pesaing untuk memasuki pasar baru karena pemilik sudah mempunyai cara pandang yang baik terhadap kegagalan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah nilai budaya organisasi yang dapat diandalkan untuk menjadi pendorong peningkatan kinerja dan produktivitas UM adalah perhatian pada masalah perusahaan (perusahaan meminta karyawan memiliki perhatian yang tinggi terhadap permasalahan yang terjadi dalam perusahaan) karena merupakan indikator yang paling kuat untuk mengukur Budaya Organisasi. Sedangkan kemampuan kewirausahaan pemilik yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas UM adalah pemilik memiliki kemampuan dalam mengalahkan pesaing untuk memasuki pasar baru. Sehingga dapat disarankan bahwa pemilik UM harus memperhatikan nilai budaya organisasi yang menekankan pada karyawan untuk memiliki perhatian yang tinggi terhadap masalah perusahaan. Sedangkan untuk kemampuan kewirausahaan dapat disarankan kepada pemilik UM untuk lebih memiliki kemampuan dalam mengalahkan pesaing untuk memasuki pasar baru.

DAFTAR PUSTAKA

- , 2005, Kementrian Usaha Mikro Kecil Menengah
- , 2008, Undang – Undang Republik Indonesia No. 20 Tentang Usaha Mikro Kecil Menengah
- , 2009, Kementrian Usaha Mikro Kecil Menengah
- , 2010, Kementrian Usaha Mikro Kecil Menengah
-, 2010, Riau dalam angka 2008/2009
- Ardiana, 2010. Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1, Maret 2010: 42-55)
- Arikunto, Suharsini. (2002). *Prosedur Penelitian dalam suatu Pendekatan Praktis*. Rineka Cipta. Jakarta
- Baron, R.A. and Shane, S.A. 2008. *Entrepreneurship: A Process Perspective*, 2 Ed., Mason, OH: Thomson South-Western.
- Covin, J.G dan Slevin, D.P. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment. *Strategic Management Journal*. Jan/Feb. 10.1
- Ernawan, Erni. R. 2011. Organizational Culture, Budaya Organisasi dan Perspektif Ekonomi dan bisnis. Alvabeta, Bandung.
- Ghani, Ahmad, 2006, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang
- Groves, Kevin.2008. *Examining the Antecedents and Outcomes of Romanian Entrepreneurial Orientation*. Management & Marketing. Vol.3, No.3.
- Keh, et al.,. 2007. *The Effects Of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information On The Performance Of Smes*. Journal Of Business Venturing No. 22.
- Hisrich, R.D. and Peters. 1996. *Entrepreneurship*. 3th Edition, Irwin. Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. 1997. Culture and Organization: Software of The Mind, New York: McGraw-Hill.
- Hui Li, Y. Wen, Huang. J. dan Tien, Tsai. M. 2008. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role Of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management*. Elsevier
- Idris, Amiruddin. 2013. P engaruh Ketersediaan Anggaran dan Jiwa Kewirausahaan Terhadap Kinerja
- Kilmann, Ralph H. Saxton, Mary J. Serpa, Roy dan Associate. 1988. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Fransisco. Jossey-Bass Publishers.
- Kreitner. R. & Kinicki. A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Ed. Suandi. E. Salemba Empat. Jakarta.
- Kotler, John P. and Heskett, James L, 1992. *Corporate Culture and Performance*, the Free Press, A. division of Mac Milian, Inc. new York.
- Kuriloff, Hemphill & Cloud, 1993. *Starting and Managing the Small Business* San Fransisco, McGraw.

- Lumpki, G.T. and Dess, G.G. 1996. *Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it To Performance*, Academy of Management Review, 21.
- Miller, D. dan Friesen. 1982. Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. *Strategic Journal of Management Studies*. 7. Pp. 37-55.
- Molenaar, Keith, 2002. Corporate Culture, a Study of Firms With Outstanding Consideration Safety, Professional Safety, pp. 18-27.
- O'Reilly, Charles. 2002. Corporation, Culture and Commitment. Motivation and Control Social in Organizations. *California Management Review*. 31. 4. Pp. 9-25.
- Riyanti, B.P.D. 2003. Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. Perilaku Organizational, Jilid 1. Alih Bahasa Tim Indeks, PT Indeks, Kelompok Gramedia Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh, Alih Bahasa Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia, PT Mancanan Jaya Cemerlang, Indonesia
- Rusdiah, Iskandar, 2005. Pengaruh Kewirausahaan dan Kemampuan Produksi Terhadap Kemampuan Pemasaran Serta Kinerja Sub Sektor Industri Kecil Perakayuan di Kalimantan Timur. disertasi Pasca Sarjana Erlangga, Surabaya. M. Kevin. 1995. Link among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Experience, Gender and Performance. *Jurnal of Business Research* 34.
- Schein, Edgar H, 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco, California.
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling (SEM), Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agorkompleks*, Universitas Negeri Malang, Malang.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Kencana, Jakarta.
- Tambunan, T. 1994. *The Institutional Set up For SME Policy Formulation and Implementation in Indonesia*, Background Report, Juli ADB SME Development TA, Jakarta. ellefsen,
- Ulijn, J. & Brown, T.E. 2004. *Innovation, Entrepreneurship And Culture, A Matter of Interaction Between Technology, Progress And Economic Growth? An Introduction*?. In Brown, T.E. & Ulijn, j., (ed.) *Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth* (1-38). Cheltenham, UK: Edgard Elgar.
- Wang, C. L. 2008. *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance*, *Entrepreneurship Theory And Practice*, 32(4): 635-656.
- Wiklund. J 1999. *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- http://userwww.sfsu.edu/~nshultz/documents/knowledge/organizational_commitment.pdf
- http://www.uin-alang.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2883:peran-ukm-dalam-pertumbuhan-ekonomi-bangsa&catid=35:artikel-dosen&Itemid=210