



PENGARUH ORIENTASI WIRAUSAHA DAN KAPABILITAS JEJARING USAHA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA UKM DENGAN KOMITMEN PERILAKU SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Empiris pada Sentra UKM Batik di Sragen, Jawa Tengah)

Fitri Lukiastuti (flaluki@yahoo.com)
STIE Bank BPD Jateng
Jl. Pemuda No 4A, Semarang

ABSTRACT

In order to be able to seize the opportunities that a dynamic operating environment opens up, entrepreneurial SMEs have to reconfigure their existing asset base and processes. This study explores the effect of behavioral commitment on entrepreneurial orientation process and a firm's reconfiguring network capabilities on performance by using survey data from 105 owners/managers of batik SMEs in Sragen batik center, Central Java. Our findings indicate that indirectly, a SME's entrepreneurial orientation have higher influence on SME's performance through behavioral commitment; and reconfiguring network capabilities have an effect on its international performance and provide empirical support for the dynamic capability view of the firm. Entrepreneurial orientation process combined with behavioral commitment reconfiguring capabilities constitutes a potential source of competitive advantage.

Keywords: behavioral commitment, entrepreneurial orientation, network capability, SMEs

ABSTRAK

Dalam rangka untuk mendapatkan peluang usaha di lingkungan yang dinamis dan terbuka, UKM yang berorientasi wirausaha harus mengkonfigurasi lagi proses-proses bisnis dan asset yang dimiliki saat ini. Studi ini mengeksplorasi pengaruh komitmen perilaku terhadap proses orientasi wirausaha dan pengaruh konfigurasi kapabilitas jejaring perusahaan/UKM terhadap kinerja usaha. Penelitian ini menggunakan metode survey. Data yang digunakan berasal dari 105 pemilik/manajer UKM batik di sentra batik Kabupaten Sragen. Temuan dari penelitian ini adalah: secara tidak langsung orientasi wirausaha mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja usaha UKM yang dimediasi oleh variabel komitmen perilaku; dan rekonfigurasi kapabilitas jejaring usaha mempunyai pengaruh terhadap kinerja internasionalnya dan memberikan bukti dukungan empiris terhadap pandangan kapabilitas dinamis perusahaan. Proses orientasi wirausaha dikombinasikan dengan komitmen perilaku mekonfigurasi lagi kapabilitas yang menjadi sumber potensial keunggulan daya saing.

Kata kunci: kapabilitas jejaring, komitmen perilaku, orientasi wirausaha, UKM

Kewirausahaan adalah proses melakukan sesuatu yang baru dan atau berbeda untuk menciptakan kesejahteraan bagi dirinya sendiri dan nilai tambah bagi masyarakat (Kao, Kao & Kao, 2002). Kewirausahaan juga dapat didefinisikan sebagai proses penciptaan nilai dengan

menggunakan serangkaian sumber daya unik untuk mendapatkan atau mengeksploitasi sebuah peluang (Morris & Lewis, 1995). Proses ini memerlukan kejadian kewirausahaan (*entrepreneurial event*) maupun sebuah agen kewirausahaan (*entrepreneurial agent*). Kejadian kewirausahaan (*entrepreneurial event*) berkenaan dengan konseptualisasi dan implementasi sebuah *venture*/perusahaan baru. Agen kewirausahaan (*entrepreneurial agent*) adalah seorang individual atau kelompok yang mengasumsikan tanggungjawab personal/pribadi untuk membawa "*entrepreneurial event*" menjadi berhasil dengan baik. Proses kewirausahaan mempunyai komponen sikap dan perilaku. Sikap berkenaan dengan kemauan seorang individu atau organisasi untuk merengkuh peluang-peluang baru dan untuk mengambil tanggungjawab untuk mempengaruhi perubahan yang kreatif. Kemauan ini kadang-kadang mengarah seperti sebuah "orientasi wirausaha". Perilaku melibatkan serangkaian kegiatan yang diperlukan untuk mengevaluasi sebuah peluang, mendefinisikan sebuah konsep usaha, memperkirakan dan mendapatkan sumber daya-sumber daya yang diperlukan dan kemudian mengoperasikan dan memperoleh hasil usaha (*venture*) (Stevenson, 1996).

Lumpkin dan Dess (1996) telah membuat perbedaan antara konsep-konsep kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*). Kewirausahaan dikaitkan dengan pemain bisnis baru dan sangat berkaitan dengan pertanyaan semacam "usaha apa yang kita masuki?" sementara orientasi wirausaha dikaitkan dengan proses kewirausahaan dan sangat berkenaan dengan pertanyaan semacam "bagaimana kita membuat usaha-usaha baru berhasil?" (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick. 2004). Dari definisi mengenai orientasi wirausaha ini, nampak jelas bahwa konsep kewirausahaan secara umum menggambarkan hal-hal pokok yang dilakukan oleh para wirausahawan. Orientasi wirausaha sebenarnya berkenaan dengan permasalahan-permasalahan seperti misalnya "Bagaimana kegiatan-kegiatan wirausaha diimplementasikan?", "Dengan cara yang bagaimana para wirausahawan bekerja melalui proses wirausaha?", dan "Bagaimana para pengusaha berperilaku saat mencoba menjadi berbeda secara wirausaha dengan yang lainnya dalam mewujudkan ambisi wirausaha mereka?". Singkatnya, Lumpkin dan Dess mengusulkan bahwa orientasi wirausaha menggambarkan proses-proses wirausaha utama dan berkenaan dengan bagaimana usaha-usaha (*ventures*) baru dijalankan, sedangkan kewirausahaan mengarah pada kadar keputusan-keputusan yang diambil: apa yang dijalankan (Quince, 2003).

Penelitian ini diaplikasikan pada sektor UKM batik yang mempunyai lingkungan yang dinamis penuh ketidakpastian (seperti pesaing, pelanggan, supplier, regulator, dan asosiasi usaha) dan intensitas persaingan yang tinggi (seperti harga, produk, teknologi, distribusi, sdm, dan bahan mentah, dalam Rahayu, 2009) serta membutuhkan kemampuan manajemen yang baik, yaitu pada usaha UKM batik di sentra batik Sragen, Jawa Tengah.

UKM Batik Sragen

Sragen memiliki sentra batik yang dinamakan Sentra batik KLIWONAN, letaknya di Kecamatan Masaran. Sentra ini terdiri dari Desa Kliwonan, Pilang, dan Sidodadi. Selain itu terdapat beberapa desa lainnya yang terletak di Kecamatan Plupuh yakni Desa Jabung, Gedongan dan Pungsari. Di Sentra Batik KLIWONAN terdapat 85 UKM batik yang mampu menyerap 5000 tenaga batik. Kapasitas produksi dalam setahun mampu menghasilkan batik jenis sutera dari alat tenun bukan mesin (ATBM) sebanyak 50.000 potong dan batik jenis katun sebanyak 365.000 potong. Sebagian besar UKM adalah batik kombinasi antara tulis dan cap, atau kombinasi antara tulis dan printing manual. Sedangkan untuk UKM yang masih menekuni batik tulis murni ada sekitar 15 UKM.

Nama yang sudah terkenal adalah Batik Kliwonan. Tapi ada juga yang menyebutnya dengan batik Girli yang merupakan singkatan dari Pinggir Kali. Mengapa disebut Girli karena memang desa-desa penghasil batik tersebut letaknya di pinggir sungai atau kali Bengawan Solo, di sisi kiri dan sisi kanannya. Rumah-rumah pembatiknya juga banyak yang di pinggir sungai. Kalau menyusuri sungai Bengawan Solo dengan perahu atau gethek, di beberapa lokasi dapat terlihat aktivitas membatik di rumah-rumah yang ada di pinggir sungai tersebut.

Harga batik dari perajin di sentra batik tentu jauh lebih murah bila dibandingkan dengan daerah lain. Sangat bisa bersaing dengan daerah lain. Tak cuma harga tapi kualitas pun dapat dibandingkan dengan batik daerah lain. Sebagai perbandingan saja, harga selembar kain sutra super harganya hanya Rp 150 ribu, kombinasi cap dan tulis. Kalau sudah masuk toko atau galeri batik di Jakarta dihargai Rp 500 ribu atau lebih.

Untuk pemasarannya banyak di antara perajin kami yang sudah mampu menembus pasar luar negeri. Misalnya Malaysia, Jepang, Singapura, Brunei, beberapa negara Eropa, dan sebagian kecil ke Amerika. Sedangkan untuk pasar dalam negeri lebih besar lagi, dapat dikatakan sudah ke seluruh Indonesia. Banyak juga perajin kami yang menjadi supplier tetap untuk seragam Pemda di Luar Jawa, misalnya Jambi, Papua, Kalimantan Timur, dan lain-lain. Belum lagi yang menjadi pembuat seragam batik untuk berbagai perusahaan swasta.

Pemerintah Kabupaten Sragen memberi perhatian kepada batik karena kami menyadari bahwa batik ini adalah warisan budaya nenek moyang kita yang memiliki nilai historis maupun seni yang sangat tinggi. Batik juga mengandung nilai-nilai filosofi, kearifan lokal khas masyarakat Indonesia. Saat ini, eksistensi batik Indonesia seakan-akan pudar, pamornya mulai dikikis oleh industri pakaian berbasis kapital yang besar, terutama industri fashion dari luar negeri. Tidak hanya itu, hak kepemilikan batik kita juga pernah diklaim oleh negara asing.

Oleh karena itu Pemerintah Daerah Kabupaten Sragen menyadari harus terlibat untuk mendorong industri batik rakyat agar dapat terus eksis, berkembang, dan sekaligus melindungi warisan budaya leluhur kita dari klaim pihak asing yang mengaku-aku sebagai pemilik kerajinan batik.

Sudah banyak dilakukan langkah-langkah kongkret dari pemerintah Kabupaten Sragen: di bidang perijinan. Proses mengurus perijinan bagi mereka yang akan membuka usaha atau yang ingin melengkapi perijinan bagi mereka yang sudah memiliki usaha sangat mudah, murah, cepat. Sragen sudah memiliki Badan Pelayanan Terpadu yang menjadikan pelayanan perijinan cukup lewat satu pintu, cepat, mudah, murah, dan nyaman.

Pemerintah Kabupaten Sragen telah banyak melakukan bantuan maupun pembinaan untuk perajin batik. Mulai dari permodalan, bantuan peralatan, maupun berbagai pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas batik. Pemasaran batik juga dibantu lewat berbagai pameran yang difasilitasi pemerintah. Mendirikan Sragen Trade Centre yang merupakan pintu pemasaran dan perdagangan produk-produk unggulan Sragen. Pemasarannya juga dibantu oleh Tim Marketing yang dibentuk Bapak Bupati Sragen, memperluas pasar hingga luar negeri. Mendirikan Galeri Batik Sukowati dan Sentra Bisnis Batik Sragen keduanya adalah pusat belanja batik khas Sragen. Setiap hari banyak yang datang berbelanja. Mengupayakan pembangunan IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) di Desa Kliwonan. IPAL ini dibangun sebagai sarana untuk mencegah dan mengurangi paparan limbah hasil kegiatan industri batik. Jadi Pemerintah Kabupaten Sragen juga memperhatikan upaya-upaya pelestarian lingkungan. Saat ini jaringan pipa induk IPAL sudah selesai dan tinggal menunggu penyelesaian pembangunan instalasi pengolahannya.

Pemerintah Kabupaten Sragen juga bekerja sama dengan GTZ pro LH (Lembaga Lingkungan Hidup Indonesia-Jerman), yang mana mencoba membantu menerapkan produksi bersih dan keefisiensi di UKM batik. Ini merupakan program yang ditujukan kepada perajin untuk penerapan teknik produksi yang memperhatikan efisiensi bahan baku, bahan penolong, dan energi, sehingga mampu meminimalkan limbah maupun keluaran-keluaran non produk (Non Product Output-NPO) sehingga mendukung kelestarian lingkungan hidup. Perajin juga diajarkan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan bahan, limbah, penyimpanan dan penanganan bahan, air dan air limbah, energi, proteksi/ perlindungan keselamatan dan kesehatan tempat kerja. Ini merupakan upaya pemerintah untuk membawa perajin-perajin kita sebagai perajin yang berwawasan ramah lingkungan. Walaupun di desa tapi wawasan modern. Ini sebagai ajang pembuktian juga bahwa Kabupaten Sragen juga mampu memberikan dukungan bagi kelestarian lingkungan, sesuai dengan isu global sekarang yang ingin mengembalikan bumi menjadi planet yang sehat. Selain itu juga menggandeng mitra-mitra kerja dalam upaya pembinaan industri batik. Mereka dari unsur masyarakat, LSM, maupun perguruan tinggi. Ada Business and Development Service (BDS), ada paguyuban pengusaha batik, ada Koperasi Batik Girli, FEDEP, dan lain sebagainya. Pemberdayaan perajin batik oleh mitra-mitra ini terus dilakukan lewat berbagai program, dan saat ini juga sedang melakukan Pengembangan Desa Wisata di Sentra Batik Kliwonan. Melalui pengembangan Desa Wisata Batik ini diharapkan dapat mempercepat meningkatkan *multiplier effect* warga desa. Berbagai sarana penunjang setahap demi setahap makin lengkap.

Model Penelitian Empiris Orientasi Wirausaha

Aktivitas wirausaha dianggap sebagai kegiatan pengembangan ekonomi yang mendukung penciptaan kesejahteraan dan lapangan kerja (OECD, 1998). Kewirausahaan (seperti misalnya penemuan dan eksploitasi peluang-peluang yang menguntungkan) semacam itu tidak meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara makro, tetapi justru meningkatkan kinerja usaha (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996). Covin dan Slevin (1991) juga mengklaim bahwa perusahaan yang memiliki akses ke berbagai sumber daya akan lebih memiliki orientasi wirausaha yang lebih besar daripada perusahaan lain.

Sumber daya merupakan input bagi proses produksi sebuah perusahaan (Barney, 1991) dan teori yang berbasis sumber daya (RBV) memberikan argumen bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki sumber daya yang bernilai, jarang, tidak dapat ditiru dan tidak dapat disubstitusi, memiliki potensi untuk mencapai keunggulan daya saing dan kinerja yang lebih superior (Barney, 1991). Pendekatan ini dilakukan untuk mempelajari perusahaan berdasarkan pada dua asumsi dasar, yaitu: pertama, keanekaragaman sumber daya (Penrose, 1959) yang mengasumsikan bahwa setiap perusahaan memiliki serangkaian ikatan sumber daya-sumber daya produktif yang berbeda-beda, dan kedua, sumber daya yang tidak dapat berpindah, yang mengasumsikan bahwa beberapa sumber daya ini sangat mahal bila diduplikasi atau penawarannya bersifat in-elastis (Barney, 2001). Pada pokoknya, pandangan RBV ini menekankan pada pentingnya sumber daya yang unik dan berbeda sebagai sumber keunggulan daya saing. Sumber daya yang tidak bisa ditiru ini dapat menjadi cerita sejarah yang unik bagi sebuah perusahaan, ambiguitas kausal (ketidakmampuan perusahaan lain untuk benar-benar memahami apa yang mereka lakukan) dan/atau kompleksitas sosial yang terjadi dalam organisasi sehingga membuat mereka mengalami kesulitan untuk meniru (Dollinger, 1999; Rumelt, 1984). Keunggulan semacam ini disebut sebagai "portofolio keunggulan yang dimiliki perusahaan untuk memperdagangkan asset-asset pengetahuan" (Teece, Pisano &

Shuen, 1997: 509). Pandangan berbasis sumber daya ini juga menyatakan bahwa beberapa sumber daya yang dimiliki perusahaan ada yang merupakan sumber daya *intangible*, yang sifatnya kompleks dan melekat di dalam modal insani (*human capital*), seperti misalnya pendidikan dan pengalaman para manajer, jejaring organisasional, sistem pengelolaan administratif formal, dan merupakan variabel-variabel yang akan menimbulkan manfaat yang besar bila melekat dengan sumber daya lain dan saling melengkapi (Barney, 1992; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Lebih jauh, karena adanya ambiguitas kausal (*causal ambiguity*), ketergantungan langkah (*path dependencies*), dan kompleksitas sosial, maka para pesaing akan mengalami kesulitan untuk menduplikasi salah satu keunggulan yang dimiliki perusahaan (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Variabel-variabel tersebut selalu ada di setiap perusahaan, seringkali menjadi jasa-jasa produktif yg belum termanfaatkan (Penrose, 1959), namun seiring dengan adanya perubahan pengetahuan manajemen, dapat tercipta menjadi peluang-peluang produktif yang unik (Teece, 1980). Orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*) dapat merupakan sebuah cara untuk melihat bagaimana pihak manajemen perusahaan dapat mengungkap dan mengeksploitasi peluang-peluang yang ada, dan nampaknya banyak ilmuwan yang sepakat dengan Miller (1983) bahwa orientasi semacam ini terbentuk oleh tiga dimensi, yaitu kemampuan berinovasi (*innovativeness*), proaktif (*proactivity*) dan kecenderungan untuk mengambil risiko (*propensity for risk taking*). Wiklund dan Shepherd (2003) menyatakan bahwa dengan melalui investigasi orientasi wirausaha perusahaan, kita dapat menjelaskan adanya proses manajerial yang memungkinkan perusahaan bisa mencapai posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya, karena orientasi wirausaha memfasilitasi tindakan perusahaan untuk bertindak berdasarkan tanda-tanda awal yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996). Orientasi wirausaha mengarah kepada orientasi strategik sebuah perusahaan, mencakup juga aspek-aspek gaya, metode dan praktek-praktek pengambilan keputusan wirausaha spesifik (Lumpkin & Dess, 1996). McGrath, (1996) menyatakan bahwa orientasi wirausaha dapat menjadi suatu cara pengukuran yang penting tentang bagaimana sebuah perusahaan diorganisir, dan merupakan sumbangan kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang penting terhadap kinerja perusahaan. Menurut Wiklund dan Shepherd (2003; p: 1308) orientasi wirausaha dapat "memperkaya manfaat kinerja sumber daya berbasis pengetahuan yang dimiliki perusahaan dengan memberikan perhatian pada pemanfaatan sumber daya ini untuk mengungkap dan mengeksploitasi peluang".

Hubungan antara orientasi wirausaha dan faktor-faktor penentunya masih terus diinvestigasi dalam beberapa kajian. Beberapa faktor penentu orientasi wirausaha berasal dari lingkungan eksternal di mana perusahaan beroperasi maupun yang berasal dari variabel-variabel organisasional (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995). Namun para ahli orientasi wirausaha banyak yang lebih memfokuskan pada bagaimana perusahaan diorganisir untuk melakukan usaha-usaha wirausaha (*entrepreneurial endeavours*), dan memperhatikan peran sumber daya berbasis pengetahuan terhadap kinerja (Wiklund & Shepherd, 2003).

Kapabilitas Jejaring

Sebuah jejaring (*network*), yang diimplikasikan sebagai tindakan dalam melakukan kontak dengan orang lain maupun organisasi, dapat juga dikelompokkan sebagai sumber daya manusia (Dollinger, 1999) dan jejaring merupakan sebuah alternatif untuk menggunakan sumber daya internal. Jejaring merupakan variabel yang dianggap penting bagi semua jenis perusahaan, terutama yang berkenaan dengan fakta bahwa lingkungan ekonomi menjadi semakin kompetitif. Jejaring menjadi semakin penting karena memudahkan perusahaan untuk mengakses informasi, sumber

daya, pasar dan teknologi (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Informasi dan jejaring sosial (*social networks*) dianggap penting bagi pembentukan perusahaan dan bagi keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan (Malecki, 1997). Walaupun semua perusahaan ambil bagian dalam jejaring formal dan informal, perusahaan yang lebih besar lebih mungkin untuk membuat kontrak kerjasama dalam jangka panjang, sementara perusahaan yang lebih kecil, perusahaan wirausaha (*entrepreneurial companies*) cenderung untuk melibatkan dirinya dalam kontrak yang lebih pribadi (*personal*) dan lebih bersifat saling menguntungkan (*reciprocal*). Pembelajaran teknologikal dan berbagai macam pembelajaran organisasional lainnya dapat terjadi dalam jejaring informal (Malecki, 1997) atau jejaring formal (Zahra, Ireland, & Hitt, 1998). Beberapa sumber daya seperti lingkungan yang komunikatif dan terbuka dan aliran informasi dapat memperkaya proses inovasi dalam sebuah organisasi (Kanter, 1983; Rothwell, 1991).

Menurut Håkansson (1997) jejaring penting bagi perusahaan dalam 4 area: area manajerial (penting untuk perusahaan dalam menentukan strategi untuk berhubungan dengan organisasi lain), kegiatan wirausaha, pengembangan teknologi (di sini jejaring bisa sekaligus memperkaya dan mencegah pengembangan) dan untuk area hubungan dengan pelanggan. Jejaring semacam ini dapat menyandarkan pada kontak dan kepercayaan personal antara individu dan dapat menyajikan sumberdaya pelengkap dan mengurangi risiko perilaku oportunistik dan mengurangi biaya transaksi (Granovetter, 1985). Model-model sistem inovasi regional dikembangkan untuk menjelaskan apa saja yang bisa menciptakan perilaku inovasi di antara pelaku-pelaku ekonomi, para manajer dan karyawan, dan bauran perusahaan dan institusi dan koneksi struktural diantara keduanya diperlukan untuk menstimulasi perilaku inovasi (Braczyk, Cook & Heidenreich (eds.), 1996). Banyak kajian mengindikasikan bahwa lingkungan semacam ini memperkaya inovasi dan pengembangan perusahaan (Isaksen (ed.) 1997).

Wiklund (1999) menekankan bahwa kontak dengan para advisor profesional (konsultan, pengacara, dana pengembangan regional, dll) dan rantai nilai adivisor (pelanggan, pemasok dan karyawan) akan mempengaruhi orientasi wirausaha. Demikian juga dengan "advisors harian" (keluarga, akuntan yang disewa, koneksi dengan perbankan, dll) perlu diperhatikan juga. Miller (1983) menemukan adanya hubungan yang positif antara apa yang dia sebut sebagai teknokratisasi (*technocratisation*) dan orientasi wirausaha. Teknokratisasi didefinisikan sebagai suatu situasi atau keadaan dimana para manajer sering bekerja sama (*cooperate*) dengan para peneliti dan lingkungan profesional lainnya, seperti misalnya para insinyur atau pakar-pakar pemasaran. Ia menyatakan bahwa manajer semacam ini lebih mungkin untuk bisa mendapatkan akses informasi mengenai peluang-peluang produk baru dan mereka lebih berorientasi pada aktivitas-aktivitas wirausaha.

Inovasi adalah salah satu dari tiga dimensi dalam orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*). Menariknya, kajian-kajian tentang jejaring (*networks*) menunjukkan bahwa orang-orang yang memiliki tingkat perilaku inovatif yang tinggi lebih mungkin untuk mencari nasehat atau advis (Brancheau, 1987) dibandingkan dengan orang yang tingkat perilakunya lebih rendah. Lebih jauh, ada bukti empiris bahwa jika mereka membaca lebih banyak literatur, mereka akan lebih mungkin untuk menjadi anggota beberapa organisasi profesional dan mereka akan mendapatkan jejaring eksternal yang lebih besar daripada orang yang tidak. Hal ini mengindikasikan bahwa orang-orang yang berorientasi inovasi dapat memiliki jejaring eksternal yang kuat, kesimpulan yang sama juga dilakukan dalam kajian Wiklund.

Komitmen Perilaku

Dalam rangka berusaha untuk memahami proses bagaimana karyawan melibatkan dirinya dalam sebuah organisasi, beberapa penelitian menekankan pada variabel yang merupakan kunci awal munculnya *turnover* karyawan, yaitu komitmen perilaku (*behavioral commitment*) (Kirschenbaum & Weisberg, 1990; Mottaz, 1989; Thompson & Terpening, 1983). Komitmen perilaku didefinisikan sebagai tingkat intensitas karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Materi yang berhubungan dengan komitmen perilaku antara lain "kecenderungan untuk keluar" (*propensity to leave*), "intensitas untuk mengundurkan diri", "intensitas untuk tinggal", "intensitas untuk keluar", dan "sebagai pelengkap (*attachment*)" (Halaby & Weakliem, 1989; Price & Mueller, 1986).

Beberapa peneliti (misalnya, Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990) telah mengganti fokus perhatian dari komitmen perilaku ke komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yang didefinisikan sebagai "komitmen yang didasarkan biaya yang mereka dapatkan ketika mereka meninggalkan organisasi" (Allen & Meyer, 1990, p. 1). Namun Whitener dan Walz (1991) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan secara konseptual sangat mirip dengan intensitas perilaku dan menurut Shore dan Barksdale (1991, p.14) bahwa komitmen berkelanjutan sulit untuk dipahami dan konstruksinya kurang jelas. Oleh karena itu, fokus studi ini adalah komitmen perilaku, yang merupakan proses dimana para karyawan mampu untuk menghubungkan dirinya ke dalam sebuah organisasi. Becker (1964), dalam menguji komitmen perilaku, mengkonsentrasikan pada istilah "side-bet theory", dimana karyawan melekatkan dirinya pada organisasi melalui investasi seperti waktu, usaha, dan penghargaan (*rewards*) dimana mereka akan loyal dan berfikir dalam-dalam ketika mereka harus mengundurkan diri.

Begitu komitmen perilaku diterima sebagai prediktor tunggal utama bagi *turnover*, diperlukan adanya pemahaman atas peran variabel ini dengan variabel-variabel lain dalam proses keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pentingnya komitmen perilaku sangat berhubungan dengan *turnover* (Moblely, 1977). Dan komitmen perilaku mempunyai hubungan yang negatif dan kuat dengan *turnover* (Carsten & Spector (1987), & Iverson (1989)). Komitmen perilaku memiliki peran penting, dimana manajer dapat membuat perubahan sehingga para karyawan mempertimbangkan kembali situasi saat ini dan memutuskan untuk tetap tinggal. Jika perubahan tidak dapat dilakukan, maka sebagai konsekuensinya variabel intensitas untuk meninggalkan organisasi sangat diperlukan organisasi dalam memprediksi perekrutan dan perencanaan sumber daya manusia (Martin & Hunt, 1980).

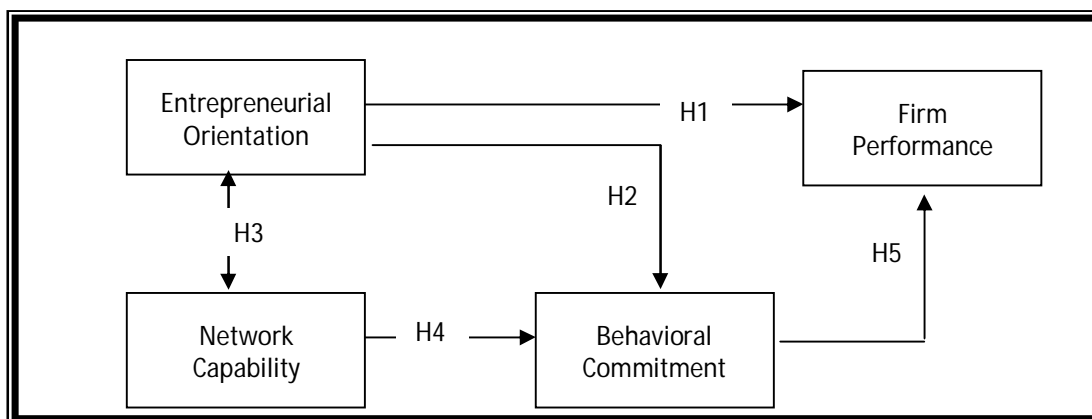
Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan sesebuah konsep multidimensional dan hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja dapat tergantung pada indikator-indikator yang digunakan untuk mengakses kinerja (Lumpkin & Dess, 1996). Banyak kajian-kajian empiris yang melaporkan banyaknya perbedaan indikator-indikator kinerja (misalnya kajian Combs, Crook & Shook, 2005; Venkataraman & Ramanujam, 1986); umumnya adalah perbedaan antara ukuran kinerja finansial dan kinerja non-finansial. Pengukuran kinerja non finansial mengukur juga sasaran (*goals*) usaha seperti misalnya kepuasan dan tingkat keberhasilan di lingkup global yang bisa dicapai oleh para pemilik atau para manajernya; pengukuran kinerja finansial mengukur faktor-faktor seperti pertumbuhan penjualan dan ROI (Smith, 1976). Berkaitan dengan kinerja finansial, seringkali terjadi konvergensi yang rendah antara indikator-indikator yang berbeda (Murphy, Trailer & Hill, 1996). Pada tingkat konseptual, seseorang dapat membedakan antara pengukuran pertumbuhan dan pengukuran profitabilitas. Walaupun konsep-konsep tersebut secara empiris dan secara teoritis saling berhubungan, ada juga

perbedaan-perbedaan penting diantara keduanya (Combs, Crook, & Shook, 2005). Misalnya, suatu usaha dapat melakukan investasi yang besar untuk mendukung pertumbuhan usaha dalam jangka panjang, namun demikian harus berjuang untuk mendapatkan laba jangka pendek. Pendapat konseptual yang utama mengenai hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja berfokus pada aspek financial kinerja. Usaha-usaha yang memiliki orientasi wirausaha yang tinggi dapat mentargetkan segmen pasar premium, menetapkan harga jual yang tinggi dan menempati posisi pasar yang lebih unggul dari para pesaingnya, yang tentunya akan menghasilkan laba yang lebih besar dan bisa lebih cepat untuk melakukan ekspansi (Zahra & Covin, 1995). Hubungan antara konstruk orientasi wirausaha dan sasaran (*target*) non finansial, seperti misalnya meningkatkan kepuasan pemilik perusahaan, tidak begitu dikedepankan. Kami berpendapat bahwa pengaruh langsung orientasi wirausaha terhadap sasaran nonfinansial adalah kecil karena hubungan ini bersifat *tenous*. Misalnya, jika sasaran non-finansial sangat penting, ketidakpastian yang berkenaan dengan inisiatif yang kuat dan pengambilan risiko diimplikasikan melalui orientasi wirausaha secara potensial dapat mengarah pada kesengsaraan, sulit tidur di malam hari, dan kurang puas. Namun demikian, kepuasan dapat meningkat karena kinerja finansial yg lebih baik. Dan pengaruh tidak langsung biasanya lebih kecil daripada pengaruh langsung. Oleh karena itu, hal ini cukup beralasan untuk diasumsikan bahwa hubungan yang lebih kuat adalah antara orientasi wirausaha terhadap kinerja finansial daripada orientasi wirausaha terhadap kinerja non finansial.

Dalam kaitannya dengan kinerja finansial, studi yang dilakukan dapat mengandalkan pada laporan yang dibuat sendiri atau data sekunder yang dikumpulkan dari sumber terpercaya. Namun data yang dikumpulkan sendiri oleh pengusaha bisa memberikan peluang yang sangat besar untuk menguji dimensi-dimensi ganda kinerja, seperti misalnya perbandingan dengan para pesaing (misalnya Wiklund & Shepherd, 2005). Ukuran semacam itu dapat menjadi subjek untuk terjadinya bias karena adanya kepatutan sosial, kerusakan memori dan/atau variasi metode yang biasa digunakan. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan dalam meta-analisis ini yaitu untuk menetapkan ukuran pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja untuk kinerja finansial dan kinerja non finansial.

Model Empiris Pengembangan Proses Orientasi Wirausaha



Sumber: dikembangkan untuk studi ini (2011)

Hipotesis

Orientasi Wirausaha dan Kinerja Perusahaan

Uji empiris hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja perusahaan telah menggunakan beberapa cara pengujian yang berbeda. Covin dan Slevin (1986) melaporkan bahwa koefisien korelasi antara postur wirausaha (yang didefinisikan sebagai pengambilan risiko, inovasi produk, dan sikap proaktif/agresif pihak manajemen puncak) dan kinerja perusahaan. Di tahun 1989, di lain pihak, juga menemukan bahwa postur stratejik bukan merupakan prediktor independen kinerja perusahaan yang signifikan. Zahra (1991) menemukan adanya hubungan yang positif antara orientasi wirausaha dengan profitabilitas dan pertumbuhan, dan Smart dan Conant (1994) melaporkan bahwa orientasi wirausaha dan kinerja mempunyai hubungan yang signifikan. Sementara Covin, Slevin, dan Schultz (1994) menemukan tidak adanya hubungan yang signifikan, sedangkan studi yang baru dilakukan oleh Zahra dan Covin (1995) melaporkan adanya hubungan yang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang kami ajukan adalah:

H1 : Orientasi wirausaha para pengusaha yang memimpin organisasinya akan secara langsung berkaitan dengan perubahan laba perusahaan.

Orientasi Wirausaha dan komitmen perilaku

Kealamiahannya kerja manajerial sudah lama dipelajari (Hortoványi, 2009). Mintzberg (1975) misalnya, menyimpulkan bahwa kerja manajerial dibuat dari serangkaian kegiatan, dan para manajer menunjukkan kegiatan-kegiatan ini dengan cara yang dapat diprediksi dan berbeda tergantung pada identitas sosial, dan peran yang dijalankan. Konsekuensinya, perbedaan antara manajer wirausaha (*entrepreneurial managers*) dan manajer administratif dapat dilacak kembali pada ekspektasi peran mereka. Satu cara digunakan mengarahkan pertanyaan praktek-praktek manajemen wirausaha untuk melihat peran wirausaha dengan jelas. Dalam rangka untuk memahami fenomena lebih dalam lagi, hipotesis yang akan diformulasikan berdasarkan peran wirausaha yang berasal dari literatur (Hortoványi, 2009).

Titik awalnya adalah pada model yang disarankan oleh Timmons (1994), yang telah mengusulkan bahwa proses wirausaha merupakan penggerak munculnya peluang, diarahkan oleh kelompok wirausaha, dan dicirikan oleh sumber daya-sumber daya yang efisien.

Tabel 1. Pengembangan hipotesis

Timmoon's Model	Model yang diusulkan
Penggerak peluang (<i>Opportunity-driven</i>)	Komitmen
Sumber daya yang efisien (<i>Parsimonius resources*</i>)	Resource gaps
Tim wirausaha (<i>Entrepreneurial team</i>)	Modal sosial (social capital)

*efisiensi (parsimony) diambil sebagai konsep "less is better"
Sumber : Hortoványi (2009)

Lebih jauh Hortoványi (2009) mengusulkan bahwa para manajer wirausaha secara formal berkomitmen untuk mengeksploitasi peluang-peluang yang sudah ada, yang mereka perlukan untuk mengatasi perbedaan (gaps) sumber daya yang besar (atau "kurang"), dan pada akhirnya, yang mereka perlukan untuk menggerakkan tim inti awal mereka yang kompak maju ke depan jika mereka akan mengatasi perbedaan sumber daya tersebut.

Pertama, literatur yang ada sudah menyoroti bahwa para manajer wirausaha mengejar visi mereka secara formal dan teguh walaupun awalnya cukup sulit untuk dilakukan. Menurut teori tindakan wirausaha yang cukup evolusioner (misalnya Weick, 1979), peluang pasar secara umum tidak siap tersedia di luar sana; lebih baik, peluang-peluang ditentukan melalui proses tindakan, evaluasi, dan reaksi yang selalu berulang (Berger & Luckman, 1967; Mosakowski, *at al.*, 2002). Ketika para pengusaha bertindak, mereka berinteraksi dengan lingkungan dan mereka menguji kemungkinan peluang yang bisa didapatkan. Konsekuensinya, para pengusaha jarang mampu untuk melihat "hasil akhirnya dari awal". Hal ini terjadi karena tidak ada "akhir" sampai peluang yang ada bisa didapatkan. Kegagalan merupakan bagian dari proses pembelajaran coba-coba (*trial-and-error*).

Para manajer wirausaha menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang cukup menakjubkan dalam proses mereka untuk mendapatkan peluang. Mereka percaya diri dengan asumsi bahwa bila terjadi ketidaksempurnaan mereka akan segera bisa untuk menutupnya, dan dengan harapan bahwa hasil yang diperoleh melalui pencarian peluang benar-benar membutuhkan perjuangan, investasi, dan bahkan kerugian yang sifatnya jangka pendek. Untuk ringkasnya, komitmen wirausaha dicirikan melalui keteguhan untuk mencapai tujuan dan gigih dalam mencari sebuah peluang. Oleh karena itu, hipotesis yang kami ajukan adalah:

H2 : Diduga tingkat komitmen peluang akan menjadi lebih baik secara signifikan dalam kasus tingkat manajemen wirausaha yang tinggi/baik daripada dalam kasus tingkat manajemen wirausaha yang rendah.

Interaksi antara orientasi wirausaha dan kapabilitas jejaring

Pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal terhadap orientasi wirausaha dan kinerja perusahaan telah ditunjukkan dengan menggunakan model-model kontingensi (misalnya Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Zahra, 1993) dan model konfigurasi (misalnya Wiklund & Shepherd, 2005). Namun sampai sekarang proses yang menghubungkan orientasi wirausaha dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya untuk mengeksplorasi dan untuk mengidentifikasi peluang-peluang wirausaha untuk memperkaya kinerja belum bisa dipahami dengan baik.

H3 : Diduga ada interaksi antara orientasi wirausaha dan kapabilitas jejaring.

Kapabilitas jejaring dan komitmen perilaku

Perusahaan wirausaha, mengikuti postur strategik yang intensif pada sumber daya (*a resource-intensive strategic posture*) (Wiklund & Sheperd, 2005). Dari sudut pandang praktek-praktek wirausaha, pertanyaan pentingnya adalah untuk menanyakan bagaimana kesenjangan sumber daya (*the resources gaps*) bisa diselesaikan. Mangham dan Pye (1991) telah mengamati bahwa para manajer wirausaha meningkatkan kesadaran dan ketajaman fokus mereka melalui mobilisasi modal sosial (*social capital*) mereka.

Hubungan interpersonal para pengusaha—sebagai agen-agen perusahaan—dengan individu dan organisasi lain dapat menyajikan "kepemimpinan, jembatan, dan jalan pintas melalui cara yang mana sebuah perusahaan dapat menemukan, mengakses, dan memobilisasi peluang-peluang dan sumber daya eksternal" (Hite, 2005:113). Woo, Folta, & Cooper. (1992) mengamati bahwa para pengusaha lebih banyak memanfaatkan sumber-sumber informasi profesional dan personal untuk melakukan perluasan yang lebih besar daripada sumber-sumber informasi publik. Uzzi (1997) juga mengamati bahwa jejaring personal terutama lebih disukai untuk keberhasilan ekonomi jangka panjang.

Para manajer wirausaha harus terampil di saat mereka membangun hubungan dengan orang-orang yang penting bagi eksploitasi keberhasilan peluang yang mereka harapkan (Cook, 1992; Larson & Star, 1993). Lebih jauh, mereka melakukan kalkulasi, membuat pilihan-pilihan strategik yang berkenaan dengan jejaring mereka; menambahkan ikatan-ikatan baru, memperbaiki ikatan yang lemah menjadi ikatan yang kuat, atau memutuskan ikatan berdasarkan perubahan kebutuhan (cf. Elfring & Hulsink, 2007; Hite, 2005; Larson & Star, 1993; Szabó, 2007).

Singkatnya, orang-orang yang memiliki bauran ikatan-ikatan yang melekat dengan baik dapat lebih efektif memobilisasi sumber daya jejaringnya untuk mencapai sasaran mereka daripada orang-orang atau kelompok dengan koneksi pengaruh social yang lemah. Oleh karena itu hipotesis yang kami ajukan adalah :

H4 : Diduga pengembangan strategik modal sosial dalam rangka untuk mengakses sumber daya dan informasi yang hilang akan secara signifikan meningkatkan tingkat pengelolaan/manajemen wirausaha yang tinggi daripada tingkat pengelolaan/manajemen wirausaha yang rendah.

Komitmen perilaku dan kinerja perusahaan

Voerman (2003) mengatakan bahwa level kegiatan ketiga yang memiliki pengaruh terhadap kinerja ekspor perusahaan adalah komitmen perilaku sumber daya (*behavioral commitment of resources*), atau sejumlah sumber daya yang dipercaya untuk bisa melakukan ekspor. Misalnya, Evangelista (1994) menemukan bahwa menerjemahkan komitmen sikap (*attitudinal commitment*) ke dalam perilaku aktual (diukur sebagai kumpulan dana (*funds*) yang telah dialokasikan, perjalanan, prioritas, proaktivitas) yang dapat meningkatkan kepuasan manajer melalui ekspor. Dean, Mengüç dan Myers (2000) juga menemukan bahwa kelemahan fokus dan komitmen terhadap pasar luar negeri secara negatif menjelaskan perbedaan dalam penjualan ekspor antara kinerja para eksportir yang tinggi dan kinerja eksportir yang rendah (tapi bukan rasio ekspor atau pertumbuhan ekspor). Dalam proses mengekspor, perusahaan-perusahaan dapat merelokasi sumber daya-sumber daya ini, baik untuk perencanaan ekspornya, untuk pengumpulan informasi ekspor, maupun untuk merestrukturisasi angkatan kerja (*work force*) terutama untuk kegiatan-kegiatan mengekspor. Oleh karena itu hipotesis yang kami ajukan adalah :

H5 : Diduga komitmen perilaku mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif untuk menganalisis model empiris. Para responden adalah 105 orang pemilik dan/atau para manajer usaha kecil dan menengah (UKM) yang ada di sektor industri batik di sentra batik Jawa Tengah di kabupaten Sragen, dan data dikumpulkan secara langsung dari kuesioner yang diisi oleh responden melalui wawancara yang mendalam oleh tim *surveyor*. Dari setiap perusahaan, seorang manajer senior lokal (misalnya, manajer utama, wakil manajer, pemilik, atau manajer marketing senior) dipilih sebagai informan/responden utama karena wawancara yang dilakukan di lapangan mengungkapkan bahwa para manajer ini sangat familiar dengan orientasi wirausaha perusahaan, komitmen perilaku dan kapabilitas jejaring.

Hoskisson, Eden, Lau, dan Wright (2000) menyarankan bahwa dalam perekonomian yang sedang berkembang, kolaborasi dengan peneliti-peneliti lokal merupakan langkah utama untuk mendapatkan informasi yang valid dan reliabel; sebagai tambahan, wawancara langsung sangat

disarankan, karena bisa diperoleh informasi yang lebih valid. Teknik sampling menggunakan *stratified random sampling*.

Identifikasi Variabel

Variabel Eksogen

- a. Orientasi wirausaha adalah merupakan orientasi strategik perusahaan, salah satunya adalah mencakup aspek-aspek wirausaha spesifik gaya pengambilan keputusan, metode, dan praktek-praktek usaha. Orientasi wirausaha merupakan kombinasi dari tiga dimensi inovasi (*innovativeness*), proaktif (*proactiveness*), dan pengambilan risiko (*risk taking*) (Miller&Friesen,1982; Frank, Kessler, & Fink, 2010). Ketiga dimensi ini dikembangkan berdasarkan konsep yang diperkenalkan oleh Covin & Slevin (1989). Covin & Slevin menggunakan pencirian berikut ini:

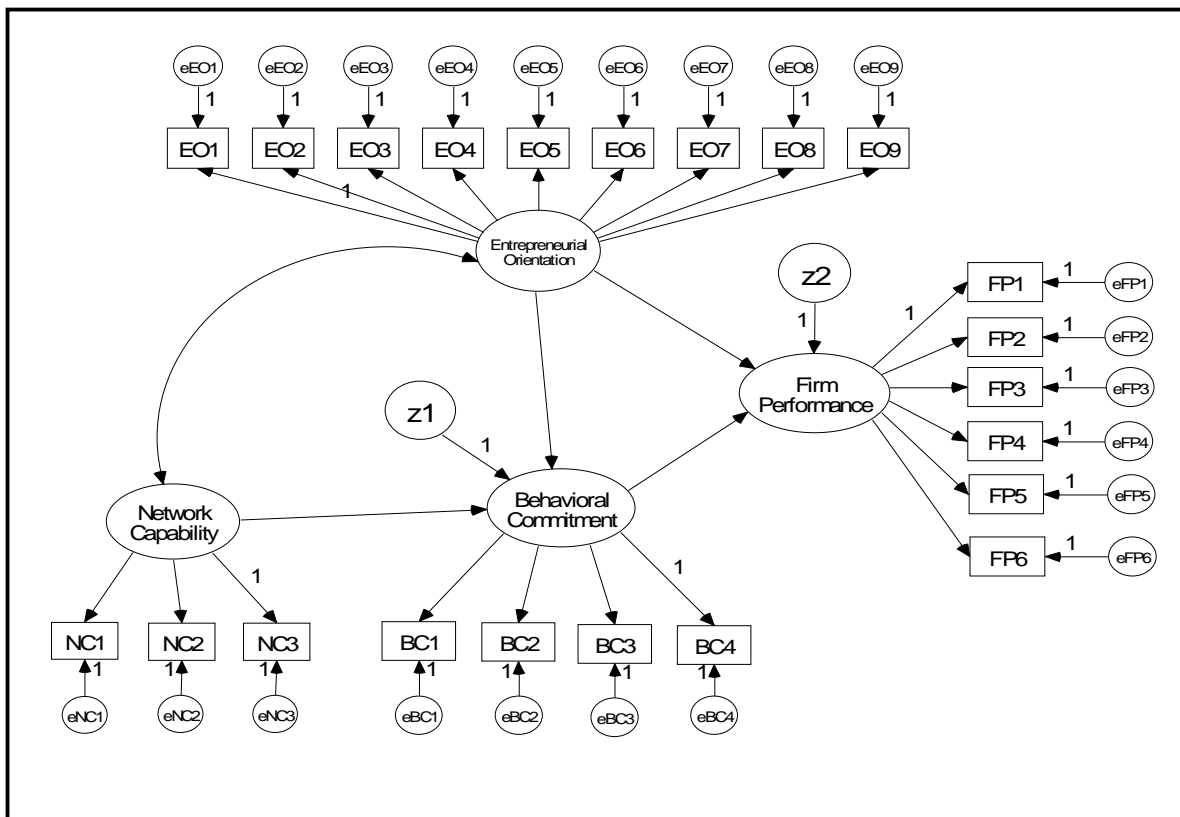
Tabel 2. Identifikasi Variabel

Dimensi (Miller & Friesen, 1982)	Indikator (Covin & Slevin, 1989)
Berani mengambil risiko (<i>Risk Taking</i>): Perluasan dimana para manajer diarahkan untuk mengambil risiko usaha yang berkenaan dengan keputusan investasi dan tindakan strategik dalam menghadapi ketidakpastian.	<ul style="list-style-type: none"> • Kecenderungan yang kuat untuk terlibat dalam proyek berisiko tinggi (dengan sebuah kesempatan untuk memperoleh hasil yang tinggi). • Lingkungan bisnis perusahaan yang bisa dieksplorasi dengan hati-hati dan bertahap dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. • Kami secara normal memperhatikan peringatan posisi "<i>wait and see</i>" dalam rangka untuk meminimalkan hazard dalam pengambilan keputusan-keputusan yang keliru. • Sangat menekankan pada penelitian dan pengembangan. • Tidak ada produk dan/atau jasa baru • Ada sedikit perubahan produk/jasa yang ada sekarang
Inovasi (<i>Innovativeness</i>) : Perluasan dan frekuensi inovasi produk dan kepemimpinan teknologikal dalam rangka untuk mencapai sebuah keunggulan daya saing bagi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat menekankan pada penelitian dan pengembangan. • Tidak ada produk dan/atau jasa baru • Ada sedikit perubahan produk/jasa yang ada sekarang
Proaktif (<i>Proactiveness</i>) : Bentuk kepeloporan alamiah dari perusahaan sebagai bukti kecenderungan perusahaan untuk bersaing secara agresif dan proaktif dengan perusahaan-perusahaan lain.	<ul style="list-style-type: none"> • Normalnya kami mengawali perubahan berdasarkan pada reaksi para pesaing kami. • Perusahaan kami sangat sering menjadi perusahaan yang pertama untuk memperkenalkan produk/jasa, administrative, sistem, metode produksi baru, dll. • Secara normal perusahaan kami berada pada posisi yang sangat berorientasi pada persaingan "menghantam posisi pesaing".

- b. Kapabilitas jejaring adalah kapabilitas ikatan-ikatan jejaring yang menghubungkan para pelakunya dengan berbagai cara—sebagai partner bisnis, teman, agen, mentor—dimana sumber daya dari sebuah hubungan dapat diikat dengan yang lain (Uzzi, 1997 dalam Premaratne, 2001). Ada tiga tipe pelaku (*actors*) dalam jejaring wirausaha ini yaitu pelaku sosial, pendukung, dan hubungan inter-perusahaan. Sosial terdiri dari pelaku seperti relasi, teman, dan pasangan kerja. Pendukung (*supporting*) terdiri dari agen-agen pendukung seperti bank, agen-agen pemerintah, dan organisasi non pemerintah, sementara jejaring inter-perusahaan melibatkan perusahaan lain baik yang besar atau yang kecil.

Variabel Endogen

- a. Komitmen perilaku (*behavioral commitment/Commitment of resources*) kadang-kadang digunakan sebagai variabel terikat, membedakan antara eksportir yang eksperimental, berkomitmen dan aktif berdasarkan internasionalisasi, yang antara lain diukur dengan penjualan ekspor, dan komitmen sumber daya sebagai struktur (e.g., Katsikeas, Deng, & Wortzel 1997). Ada empat indikator untuk mendukung komitmen ini: perencanaan, pengumpulan informasi dan pemanfaatan informasi, pemberdayaan sumber daya manusia (*manpower devoted*); dan struktur ekspor khusus (Voerman, 2003).



Sumber: dikembangkan untuk studi ini (2011)

Gambar 1. Model persamaan struktural model empiris

- b. Kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh para manajer/pemilik UKM untuk mengembangkan organisasi mereka. Para responden diminta untuk membandingkan kinerja mereka berkaitan dengan enam pernyataan yang berhubungan dengan posisi pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan penggunaan tenaga kerja, loyalitas pelanggan dan hasil finansial (Wiklund & Shepherd, 2003).

Kuesioner yang dikembangkan menggunakan skala Likert, dengan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai dengan 10 interval jawaban. Poin penilaian dengan respon yang bervariasi mulai dari "1" = sangat tidak setuju, sampai dengan "10" = sangat setuju.

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi AMOS versi 16. Alasan memakai model ini karena ada struktur hubungan yang berjenjang antar variabel dan ada hubungan yang mempengaruhi variabel yang dianalisis yang bersifat *unobservable*.

Analisis Data

Berdasarkan komputasi AMOS 16.0 untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan dalam Tabel 3. Selanjutnya nilai-nilai indeks ini akan dibandingkan dengan nilai kritis (*cut-off value*) dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan akan mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis (Ghozali, 2004).

Table 3. *Goodness of Fit Index* (Evaluasi kriteria indeks-indeks kesesuaian model struktural)

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Result from Model	Explanation
χ^2 – Chi Square	123,33 (0,95:99)	135,895	Good
Probability	$\geq 0,05$	0,08	Good
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,373	Good
RMSEA	$\leq 0,08$	0,059	Good
CFI	$\geq 0,95$	0,957	Good
TLI	$\geq 0,95$	0,95	Good
IFI	$\geq 0,95$	0,958	Good

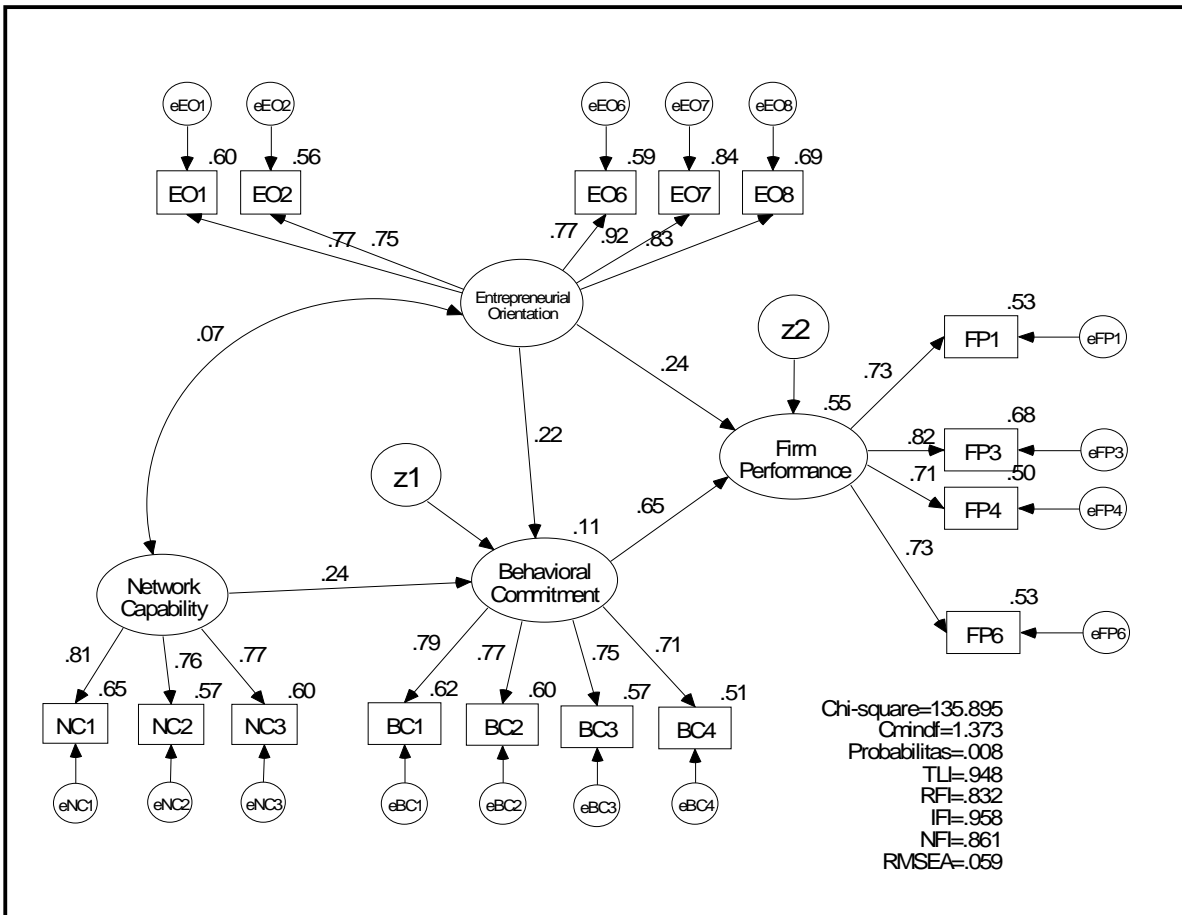
Sumber : Data primer yang diolah (2011)

Gambar 2. Modification Of Full Empirical Model

Hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model ini perlu diuji dengan cara menguji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah tidak berbeda dengan nol melalui uji-t seperti yang ada dalam analisis regresi. Nilai statistic CR akan berdistribusi t dengan derajat bebas 95%.

Berikut ini adalah uraian hasil uji-t terhadap 5 buah hipotesis utama yang diajukan pada penelitian ini. Nilai estimasi menunjukkan besarnya pengaruh dari masing-masing (H1, H2, H3, H4 dan H5). Tabel 5 berikut ini adalah ringkasan hasil kelima pengujian hipotesis. Tidak semua hipotesis

diterima. H3 berkaitan dengan pengaruh orientasi wirausaha terhadap pengembangan kapabilitas jejaring.



Sumber : diolah untuk studi ini, 2011.

Table 5. Regression Weight of The Empirical Model

Empirical hypotheses	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hypotheses Support
Firm_Performance <---> Entrepreneurial_Orientation	0,189	0,072	2,618	0,009	H1 Yes
Behavioral_Commitment <---> Entrepreneurial_Orientation	0,170	0,084	2,034	0,042	H2 Yes
Network_Capability <--> Entrepreneurial_Orientation	0,135	0,213	0,635	0,526	H3 No
Behavioral_Commitment <---> Network_Capability	0,224	0,106	2,110	0,035	H4 Yes
Firm_Performance <---> Behavioral_Commitment	0,652	0,127	5,153	***	H5 Yes

Sumber : data primer diolah untuk studi ini (2011)

Tabel 6 menyajikan pengaruh hubungan setiap variabel. Dalam studi ini, komitmen perilaku mempunyai dukungan yang paling tinggi terhadap hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja perusahaan (.646). Komitmen perilaku memberikan pengaruh mediasi terhadap hubungan orientasi

wirausaha dengan kinerja perusahaan, dan hubungan antara kapabilitas jejaring dan kinerja perusahaan melalui H2, H4 dan H5.

Table 6. Direct, Indirect, and Total Effects of Model Generating

Independent Variable	Dependent Variable	Effect		
		Direct	Indirect	Total
EO	FP	0,243	0,142	0,385
EO	BC	0,220	0	0,220
NC	BC	0,241	0	0,241
NC	FP	0	0,156	0,156
BC	FP	0,646	0	0,646

Sumber : data primer diolah untuk studi ini (2011)

PEMBAHASAN

Hasil analisis data mendukung pemahaman bahwa orientasi wirausaha mempunyai implikasi yang positif terhadap kinerja perusahaan melalui komitmen perilaku. Berdasarkan standar statistik, pengaruh komitmen perilaku terhadap hubungan antara orientasi dan kinerja perusahaan dapat dikatakan memberikan pengaruh yang cukup besar. Hasil perhitungan secara jelas menunjukkan bahwa setiap usaha sangat mungkin untuk mendapatkan manfaat dari menjalankan orientasi wirausaha. Dengan kata lain, orientasi wirausaha mempengaruhi keluaran yang dihasilkan oleh para manajer dan pemilik UKM batik di Sragen, dan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja UKM batik ini akan semakin besar bila didukung oleh komitmen perilaku. Indikator orientasi wirausaha yang sangat mendukung peningkatan kinerja UKM tersebut adalah indikator 1,2, yaitu kecenderungan yang kuat untuk terlibat dalam proyek berisiko tinggi (dengan sebuah kesempatan untuk memperoleh hasil yang tinggi), lingkungan bisnis perusahaan yang bisa dieksplorasi dengan hati-hati dan bertahap dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan, dan semua indikator dimensi proaktif. Adapun indikator yang mendukung proses orientasi wirausaha tersebut adalah indikator variabel komitmen perilaku (perencanaan, pengumpulan informasi dan pemanfaatan informasi, pemberdayaan sumber daya manusia (*manpower devoted*); dan struktur ekspor khusus) yang sangat mendukung peningkatan kinerja perusahaan (posisi pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan penggunaan tenaga kerja, loyalitas pelanggan dan hasil finansial). Hasil analisis data ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Voerman (2003) dan Wiklund dan Shepherd (2003). Adapun pengaruh mediasi variabel komitmen perilaku terhadap proses orientasi wirausaha merupakan temuan baru dalam penelitian ini.

Dukungan teori kontingensi dalam menjelaskan hubungan kinerja perusahaan dengan lingkungan ini juga didukung oleh temuan kami melalui pengaruh kapabilitas jejaring terhadap komitmen perilaku dan pengaruh kapabilitas jejaring terhadap kinerja perusahaan. Komitmen perilaku sumber daya mendukung organisasi untuk merestrukturisasi dan meningkatkan kegiatan ekspornya.

Pada dasarnya, pilihan fundamental bagi UKM batik yang dapat dilakukan adalah apakah akan berekspansi melalui saluran (*channel*) yang terintegrasi dengan perusahaan yang mereka miliki atau melalui saluran (*channel*) yang terhubung dengan *intermediaries* independen, serta dukungan dari indikator-indikator yang ada dalam kapabilitas jejaring. Indikator jejaring social akan memberikan pengaruh yang besar untuk mendukung komitmen perilaku pada investasi keuangan, informasi dan dukungan non material; indikator jejaring perusahaan akan mendukung hubungan yang baik dengan

perusahaan besar atau UKM lain; dan indikator jejaring pendukung pada peningkatan hubungan dengan dunia perbankan, pemerintah dan organisasi swadaya masyarakat.

Temuan kami mendukung ide bahwa dimensi-dimensi orientasi wirausaha (*innovativeness*, *risk taking*, dan *proactiveness*) sama pentingnya dalam menjelaskan peningkatan kinerja usaha UKM batik di Sragen ini. Dimensi-dimensi ini (terutama *risk taking* dan *proactiveness*) akan mendukung komitmen perilaku dalam perencanaan, pengumpulan informasi dan penggunaan informasi, pemberdayaan sumber daya manusia, struktur ekspor khusus.

Berdasarkan hasil perhitungan, nampak bahwa hasil yang paling tinggi yang dapat meningkatkan kinerja UKM batik di Sragen berasal dari pengaruh komitmen perilaku. Terutama untuk peningkatan pertumbuhan penjualan, profitabilitas UKM, kepuasan pelanggan dan kualitas barang dan jasa.

PENUTUP

Peningkatan orientasi wirausaha untuk meningkatkan kinerja UKM batik di Sragen akan lebih memberikan hasil yang lebih besar jika dilakukan melalui peningkatan komitmen perilaku, yang pada gilirannya, peningkatan komitmen perilaku akan meningkatkan kinerja UKM batik di Sragen, karena komitmen perilaku para manajer/pemilik UKM batik mempunyai hubungan dengan proses kognitif variabilitas/keanekaragaman lingkungan dan aspek-aspek manajerial untuk meningkatkan hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja UKM.

Terkait dengan dimensi-dimensi variabel orientasi wirausaha, hasil perhitungan menunjukkan bahwa para manajer wirausaha cenderung untuk mempertimbangkan tindakan proaktif sebagai bagian dari eksploitasi peluang usaha. Hal yang cukup menarik terjadi, bahwa perusahaan mereka seringkali menjadi perusahaan yang pertama memperkenalkan produk atau jasa, administrative, sistem, dan metode produksi baru dan normalnya perusahaan UKM batik ini sangat berorientasi pada pengembangan daya saing usaha dan berada pada posisi "*beat-the competitors*".

Hipotesis yang keempat (H4) sangat mendukung implikasi bahwa para manajer wirausaha akan menjadi lebih strategik dalam mengembangkan modal sosial mereka terkait dengan perubahan kebutuhan sumber daya usaha. Di pihak lain, para manajer administratif – seperti halnya "*gamblers*"-- cenderung lebih bertindak spontan dalam mengembangkan jejaring.

Terakhir, hipotesis kelima (H5) sangat kuat mendukung implikasi bahwa indikator-indikator perencanaan, pengumpulan informasi dan penggunaan informasi, pemberdayaan sumber daya manusia; dan struktur ekspor khusus dalam mengembangkan struktur organisasi untuk ekspor, akan meningkatkan kinerja usaha UKM terutama dalam peningkatan pertumbuhan penjualan, profitabilitas usaha, kepuasan pelanggan dan kualitas barang dan jasa.

REFERENSI

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17; 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.
- Berger PL, & Luckmann T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Canada: Anchor.

- Brancheau, J.C. (1987). *The diffusion of information technology*. Upublisert doktoravhandling. Universitetet i Minnesota, Minneapolis.
- Brazyk, H-J., Cooke, & Heidenreich, M. (eds.). (1996). *Regional innovation systems*. London. UCL Press.
- Carsten, J. M. & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytical test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72; 374-381.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategic management*. (pp. 259-286). San Diego, CA: Elsevier.
- Cook, W.M. (1992). The buddy system. *Entrepreneur*, Nov:52.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*,10,75-87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Tractice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-503.
- Dean, D. L., Mengüç, B., & Myers, C. P. (2000). "Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of new zealand small manufacturing firms". *Industrial Marketing Management*, 29(5), 461-477.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Prentice Hall, ISBN 0137459939 (Upper Saddle River, NJ).
- Elfring, T, & Hulsink W. (2007). Networking by entrepreneurs: Patterns of tie formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28(12),1849-72.
- Evangelista, F. U. (1994), "Export performance and its determinants: Some empirical evidence from Australian manufacturing firms". *Advances in International Marketing*, 6, 207-229.
- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance – A replication study, *SBR 62*, April 2010, 175-198.
- Ghozali, I. (2004), Model persamaan struktural, konsep dan aplikasi dengan program amos 16.0, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gulati, R., Nohria N., & Zaheer A., (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-216.
- Håkansson, H., (1997). Organization networks. I Sorge, A., Warner, M: The IEBN Handbook of Organizational Behavior. *International Thomson Business Press*. London 1997; 232-240.
- Hite, J. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29;113-44.
- Hortovanyi, L. (2009), *Entrepreneurial management in Hungarian SMEs*, Corvinus, University of Budapest, Budapest.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43, 249-267.

- Isaksen, A. (red).(1997). *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk* . Høgskoleforlaget, Kristiansand.
- Iverson, R. D. (1989). What is the best predictor of turnover? A meta-analysis of the relationship between behavioral intentions and turnover. *Unpublished paper, Department of Sociology, University of Iowa, Ames*.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Katsikeas, C. S., Deng, S. L., & Wortzel, L. H. (1997). "Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms". *Journal of International Marketing*, 5(4), 53-72.
- Kao, R. W. Y., Kao, K. R., & Kao, R. R. (2002). *Entrepreneurism: A philosophy and a sensible alternative to the market economy*. London: Imperial College Press.
- Kirschenbaum, A. & Weisberg, J. (1990). Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separations. *Human Relations*, 43, 829-847.
- Larson A, & Starr JA. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-18.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Malecki, E.G. (1997). Entrepreneurs, networks, and economic development: A review of recent research.
- Mangham I, & Pye A.(1991). *The doing of managing*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Martin, T. N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 22, 313-324.
- Martin, T. N. & Hunt, J. G. (1980). Social influence and intent to leave: A path-analytic process model. *Personnel Psychology*, 33, 505-528.
- McGrath, R.G. (1996), "Options and the entrepreneur: towards a strategic theory of wealth creation", *Academy of Management Proceedings*, pp; 101-5.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Mintzberg, H.(1975) The Manager's job: Folklore and facts. *Harvard Business Review*, 53, 100-110.
- Miller, D. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Miller. D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-237.
- Mosakowski, E.,Hitt, M. & Malden, MA et al., editors.(2002). Overcoming resource disadvantages. In strategic entrepreneurship: Creating a new mindset. *Blackwell Publishing*; 2002. Pp; 106-126.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationships between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30, 143-158.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- OECD (1998), *Fostering Entrepreneurship*, Paris.

- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Premaratne, S.P. (2001). Networks, resources, and small business growth: The experience in Sri Lanka, *Journal of Small Business Management*, 39, 363-371.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). *Professional turnover: The case of nurses*. New York: SP Medical and Scientific.
- Quince, T. (2003). Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs' Intentions and Objectives. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge. *Working Paper No. 271*.
- Rahayu P. S. (2009). Peningkatan kinerja melalui orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), ISSN 1411-1438.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick. K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255-266.
- Rothwell, R. (1991). External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe. *Technovation*, 11(2), 93-112.
- Rumelt, R. P., (1984), 'Towards a strategic theory of the firm', in Lamb, Robert B. (ed.), *Competitive Strategic Management* Prentice Hall, Englewood Cliffs, 557-570.
- Shore, L. M. & Barkdale, K. A. (1991). Longitudinal assessment of the antecedents of affective and continuance commitment. *Paper presented at 51st Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing 39 competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3).
- Smith, P. C. (1976). Behavior, results, and organizational effectiveness: The Problem of Criteria. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 745-775.
- Szabó, Z.R. (2007). The effects of interpersonal connections on knowledge transfer. In: XXVIII. OTDK Doktorandusz Konferencia lektorált kiadványa. Miskolc: *Miskolci Egyetem*.
- Teece, D.J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3), 223-247.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management., *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Timmons J. (1994). *New venture creation. (4th ed)*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Thompson, K. R. & Terpening, W. D. (1983). Job-type variations and antecedents to intention to leave: A content approach to turnover. *Human Relations*, 36, 655-682.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Venkataraman, S. & Vasudevan, R. (1986) "Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches". *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Voerman, J.A., (2003). The export performance of European SMEs., Disertasi doktoral yang tidak dipublikasikan, *Labyrinth Publication*, Netherland.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co.
- Whitener, E. M. & Walz, P. M. (1991). *Determinants of commitment and turnover: A test of a model derived from exchange theories*. Paper presented at the 51st Annual Meeting of the Academy of Management.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.

- Wiklund, J., dan Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Woo CY, Folta T, & Cooper AC. (1992) Entrepreneurial search: Alternatives theories of behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research - 1992*. Wellesley, MA: Babson College; p. 31-41.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 259-85.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.

INDEKS JURNAL ORGANISASI DAN MANAJEMEN TAHUN 2012

bank syariah, 32, 33, 34, 40, 45, 47
Batam city minimum wage, 13
behavioral commitment, 155
biaya operasional, 22
commitment to change, 50, 65
continuous improvement, 1
coping with change, 50, 65
customer satisfaction and loyalty, 32
dana pihak ketiga, 33
data panel, 111
deposit fund, 32
economic growth, 85, 111
ekspor, 94, 111, 165, 167, 171
empowerment, 135
entrepreneurial orientation, 155, 175
exports, 111
FDI, 111, 114
food security, 135
iklim organisasi, 67, 72, 78, 121, 122, 132
impor, 111
imports, 111
inflasi, 85, 87, 99, 100
inflation, 85, 87, 88, 89, 90, 97, 100
investasi, 13, 18, 20, 85, 86, 95, 100, 164
job satisfaction, 121, 172
kapabilitas jejaring, 155
keinginan berpindah, 102
kepuasan kerja karyawan, 121
kepuasan nasabah dan loyalitas, 33
ketahanan pangan, 135
knowledge management, 1
komitmen organisasi, 102, 106
komitmen perilaku, 155, 161, 171
komitmen, 121
labor supply, 13
management system certificate, 1
manajemen pengetahuan, 2, 11
marketing strategies, 32
menerus, 2
multy analysis method, 135

multy method analysis, 135
network capability, 155
niat keluar dari pekerjaan, 50
off, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109
operating costs, 22
organizational change, 50
organizational climate, 67, 121, 133
organizational commitment, 102
orientasi wirausaha, 155, 171
pajak, 13, 18, 20
panel data, 111, 116, 120
pemberdayaan, 135, 136, 139, 141, 143, 145, 146, 149, 150, 151, 154, 167, 170, 171
penawaran tenaga kerja, 13
pengendalian kualitas, 22
penyesuaian terhadap perubahan, 50
pertumbuhan ekonomi, 85, 86, 87, 111, 113, 117, 118, 119, 137, 158
perubahan organisasional, 50, 51, 52, 54
productivity, 67, 83
produktivitas kerja, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 125
realisasi beban usaha, 22
realization of operating expenses, 22
SEM, 121
sistem manajemen sertifikasi, 2
SmartPLS, 121
SMEs, 155, 172, 174
statistical quality control, 22
strategi pemasaran, 32, 35
syariah bank, 32
tax, 13
turnover intention, 50, 53, 65, 102, 103, 105, 106, 109, 134, 173
UKM, 154, 155, 156, 158, 165, 168, 170, 171
upah minimum Batam, 13

**INDEKS PENULIS JURNAL ORGANISASI DAN MANAJEMEN
TAHUN 2012**

Devi Ayuni
Ayi Karyana
Ratna Marta Dhewi
I Putu Esa Widharthana
Albert Gamot Malau
Adrian Sutawijaya
Mohamad Yunus
Gunoro Nupikso
Fitri Lukastuti
Nano Prawoto
Zulfahmi
Etty Susanty
Siswandar K.
Is Eka Herawati
Muhammad Kholis
Ceacilia Srimindarti

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih dan penghargaan diberikan kepada pakar/mitra bestari/rekan setara yang telah diundang sebagai penelaah oleh Jurnal Organisasi dan Manajemen dalam Volume 8 Tahun 2012.

Berikut ini adalah daftar nama pakar/mitra bestari/rekan setara yang berpartisipasi:

Ahmad Sobirin (UII Yogyakarta)
Dorothea. W.R. (Universitas Atmajaya Yogyakarta)
Indah Susilawati (Universitas Diponegoro)
Martani Huseini (Universitas Indonesia)
Pinkey Triputra (Universitas Indonesia)
Purbayu Budi Santoso (Universitas Diponegoro)
Sri Mulatsih (Institut Pertanian Bogor)
Adrian Sutawijaya (Universitas Terbuka)
Amalia Kusuma Wardani (Universitas Terbuka)
Andi Silvana (Universitas Terbuka)
Etty Puji Lestari (Universitas Terbuka)
Heriyani Mashithoh (Universitas Terbuka)
Meirani Harsasi (Universitas Terbuka)
M. Muzamil (Universitas Terbuka)
Yun Iswanto (Universitas Terbuka)