



## MODEL PENINGKATAN KINERJA UKM BERBASIS ORIENTASI *ENTREPRENEUR*

Widodo✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Mei 2013  
Disetujui Juli 2013  
Dipublikasikan September 2013

*Keywords:*  
Entrepreneurial Orientation;  
Commitment;  
Adaptability;  
Personal Initiative;  
Innovation;  
Learning Orientation;  
Organization Performance

### Abstrak

Studi ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana model variabel-variabel orientasi *entrepreneur* mencakup inovasi, orientasi belajar, inisiatif, komitmen, adaptabilitas dan kinerja organisasi berdasarkan pada *research gap* dan fenomena UKM yang ada di Kota Semarang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan *Focus Group Discussion* (FGD), studi dokumentasi dan observasi partisipan. Responden dari penelitian ini adalah pimpinan UKM di Kota Semarang yang berjumlah 135. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan alat AMOS. Hasil studi menunjukkan bahwa peningkatan kinerja UKM di Kota Semarang dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi yang dibangun oleh komitmen pada konsensus.

## ***THE INCREASE MODEL OF UKM PERFORMANCE BASED ON ENTREPRENEUR ORIENTATION***

### *Abstract*

*This study aims to examine how the model variables cover innovation entrepreneur orientation, learning orientation, initiative, commitment, adaptability and organizational performance based on the research gap and SMEs phenomena that exists in Semarang. The method used in this research is quantitative method. The data were collected through interviews by conducting the focus group discussion (FGD), study documentation, and participant observation. The respondents of this research is 135 managers of SMEs in Semarang. The analysis techniques for this study is Structural Equation Model (SEM) with AMOS software. The study result shows that the increase of SMEs performance in Semarang is influenced by the ability of adaptability which is built by the commitment on consensus.*

JEL Classification: L2, L26

✉ Alamat korespondensi:  
Jalan Raya Kaligawe Km.4, Semarang, 50112  
Email: [widodos3@yahoo.com](mailto:widodos3@yahoo.com)

## PENDAHULUAN

Strategi organisasi mencerminkan respon jangka pendek dan jangka panjang perusahaan terhadap ancaman maupun tantangan peluang. Studi Covin dan Wales (2012) menunjukkan bahwa penerapan strategi pemasaran lebih efektif bila manajemen perusahaan memiliki *entrepreneurial orientation*. Para pemasar yang efektif tidak hanya berusaha memenuhi kebutuhan konsumen, namun juga tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh pesaing dalam pasar sasaran.

Orientasi *entrepreneurial* (orientasi bisnis) atau *entrepreneurship* (insting usaha) mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk bersikap inovatif, proaktif, berani mengambil risiko, otonom dan agresif-kompetitif. (Covin & Wales, 2012). Kualitas utama *entrepreneurship* adalah *new entry*, yaitu memasuki segmen pasar baru dengan meluncurkan produk baru maupun produk lama. Daya inovasi mengacu pada lingkup perusahaan yang menunjang ide-ide segar, eksperimentasi, proses-proses kreatif untuk menghasilkan produk-produk baru dan teknik-teknik baru.

Kerangka *orientasi strategis* dari Miles & Snow telah digunakan untuk mengkaji berbagai hasil kinerja organisasi. Penelitian-penelitian lain atas apa yang disebut orientasi strategis digunakan sebagai tipologi termasuk kecenderungan perusahaan untuk mencari peluang atau penghindar risiko, untuk mempertahankan orientasi eksternal atau internal, mengupayakan strategi berbasis differensiasi atau berbasis biaya. Pendekatan lain telah mengkaji orientasi strategis sebagai refleksi dari keyakinan dan mental para eksekutif. Tidak ada pandangan definitif tentang karakteristik orientasi strategis. Konsep tersebut secara beragam telah dijelaskan sebagai kesesuaian strategis, predisposisi strategis, kekuatan strategis dan pilihan strategis.

Studi Hartsfield et al. (2008) menjelaskan bahwa dimensi-dimensi orientasi strategis mencakup orientasi pemasaran, orientasi teknologi dan orientasi *entrepreneur*. Sedangkan dimensi orientasi *entrepreneur* dibangun oleh orientasi pembelajaran, orientasi prestasi, orientasi oto-

nomi, *aggressiveness*, orientasi inovasi, orientasi-berani mengambil resiko dan inisiatif personal. Menurut Licuanan et al. (2013) dimensi orientasi *entrepreneur* dibangun oleh *innovativeness*, *risk-taking* dan *proactive*.

Disisi lain, fenomena yang terjadi di beberapa UKM di kota Semarang adalah kurangnya inovasi dan adopsi teknologi-teknologi baru, produk relatif jenuh serta kurangnya akses pemasaran ke pasar yang potensial. Berdasarkan kontroversi hasil penelitian tentang variabel-variabel orientasi *entrepreneur* (*research gap*) dan fenomena bisnis UKM di kota Semarang. Oleh karena itu, masalah penelitian dalam studi ini adalah upaya meningkatkan kinerja UKM yang berbasis pada orientasi *entrepreneur*.

### Pengembangan Hipotesis

Variabel pertama yang berkaitan dengan orientasi *entrepreneur* adalah *personal initiative*. Inisiatif adalah ketanggapan seseorang untuk segera melakukan suatu tindakan untuk sesuatu pekerjaan melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan tanpa menunggu perintah terlebih dahulu (Taylor, 2013). Hal tersebut dilakukan atas tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau meningkatkan kualitas dirinya dan dilakukan bukan karena adanya suatu keharusan. Dengan inisiatif sendiri, dapat mendewasakan cara berpikir serta bisa mengantar kita untuk bisa memberikan suatu lebih dari yang diharapkan.

Setiap orang memiliki kemampuan ini hanya saja dengan skala atau tingkat yang berbeda-beda tergantung cara mengembangkannya. Jadi, inisiatif ini merupakan suatu kemampuan yang dapat dikembangkan oleh seseorang bukan bawaan. Menurut Taylor (2013) inisiatif membutuhkan kemampuan-kemampuan lain untuk bisa mengembangkannya, antara lain: 1) motivasi diri atau dorongan diri untuk mau lebih maju. Faktor ini merupakan faktor utama yang mendukung kemampuan inisiatif. Orang yang memiliki motivasi tinggi cenderung tidak "puas" dengan apa yang dikerjakan dan memungkinkan seseorang yang memiliki motivasi tinggi tersebut untuk mencari dan mengeksplo-

rasi yang lebih banyak. 2) Kepekaan atau perhatian terhadap lingkungan sekitar termasuk tugas. Orang yang memiliki kepekaan tinggi terhadap lingkungan sekitar akan memiliki kemungkinan untuk memunculkan kemampuan inisiatifnya. 3) Dukungan dari manajemen. Manajemen yang sangat menjaga wibawa biasanya sulit diharapkan dapat menggali inisiatif-inisiatif cemerlang dari orang-orang dalam yang sudah ada. Begitu juga manajemen yang memberikan kebebasan tanpa dasar yang jelas. Inisiatif yang muncul biasanya inisiatif untuk kepentingan pribadi.

Empat ciri orang yang punya inisiatif bagus, diantaranya: a) gigih dalam memperjuangkan sesuatu, b) mengkalkulasi peluang, c) berusaha melebihi dari yang ditugaskan dan d) antisipasi terhadap masalah atau persiapan menyambut peluang Licuanan et al. (2013). Secara umum skala inisiatif seseorang bisa dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: 1) skala bawah, adalah orang-orang yang model kerjanya menunggu perintah dari atasan atau hanya sebatas memenuhi *job description* secara minimalis. Misalnya, seorang resepsionis yang hanya sebatas mencatat telepon keluar-masuk.

Ciri lainnya adalah orang yang model kerjanya butuh pengawasan serius dan terus-menerus. Jika pengawasan tidak ada pasti akan ada penyimpangan atau pelanggaran. 2) Skala menengah, adalah orang-orang yang sudah bias atau mau melakukan sesuatu melebihi dari yang diwajibkan, bahkan bisa melakukan sesuatu sampai ke level yang diharapkan. Seseorang tidak sekedar menjalankan apa yang wajib dan apa yang dilarang, melainkan sudah bisa dan mau memberikan sesuatu yang punya nilai lebih bagi organisasi. Seseorang tidak sekedar mencatat telepon keluar-masuk, melainkan sudah belajar meningkatkan kemampuan *customer service*, kemampuan berkomunikasi dan seterusnya. 3) Skala tinggi, adalah orang-orang yang sudah bisa menciptakan peluang dan sudah bisa mengantisipasi ancaman untuk jangka panjang. Jika dikaitkan dengan aturan manajemen, karakter ini dimiliki oleh orang-orang yang sudah diberi tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian dalam mengambil

keputusan, misalnya kepala divisi, kepala cabang, kepala tim, manajer, direktur operasional, dan lain-lain. Hasil studi Lumpkin et al. (2007) menyatakan bahwa dengan personal inisiatif *entrepreneur* mampu menyesuaikan perubahan lingkungan. Hasil penelitian ini didukung oleh studi Krauss et al. (2012) yang menunjukkan bahwa *personnal initiative* mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun, studi Frese (2009) dengan responden 350 *entrepreneurs* hasilnya menunjukkan bahwa *personnal initiative* belajar tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Semakin tinggi *personal initiative*, semakin tinggi kemampuan adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan.

Variabel orientasi *entrepreneur* berikutnya adalah orientasi belajar (*learning orientation*). Proses organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan (Garvin et al., 2008). Proses belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luarnya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Sebaliknya, aksi tindakan tersebut yang memungkinkan potensi untuk belajar

Melhem (2011), menyimpulkan bahwa proses belajar organisasi terutama berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam konteks: (1) budaya, (2) strategi, (3) struktur dan (4) lingkungan. Budaya sebagai keyakinan, norma dan ideologi yang saling dimiliki bersama untuk mempengaruhi aksi tindakan organisasi. Strategi diterangkan sebagai sikap organisasi dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan yang memberikan momentum dan arah tindakan organisasi.

Struktur menunjuk pada rancangan organisasi dan terdapat beberapa elemen yang bersifat penting menentukan didalam peme-

riksaan struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi-desentralisasi, sifat sederhana-majemuk, formal-non formal. Lingkungan ditegaskan bersifat internal dan juga eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara kekonstanan (keadaan konstan atau tetap tidak berubah) dan juga perubahan serta berbagai intensitas stres yang terjadi.

Dengan demikian, proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan kedepan. Edmondson (2008) mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dengan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saing menguntungkan. Kedua ahli ini menerangkan penciptaan pengetahuan sebagai suatu proses interaktif dinamis yang sejalan dengan waktu akan menghasilkan dua spiral pengetahuan. Spiral pengetahuan yang pertama, mencakup sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Spiral pengetahuan yang kedua memasukkan tingkat-tingkat perorangan, kelompok dan organisasi. Spiral pengetahuan yang pertama bersifat epistemologis dan spiral kedua bersifat ontologis

Melhem (2011) menyatakan, bahwa daya saing dalam jangka panjang tergantung pada kemampuan belajar organisasi. Ketiga ahli tersebut menyebut konsep tersebut sebagai "daya saing menguntungkan yang didasarkan pada pengetahuan" dan kemudian menyimpulkan, bahwa usaha membangun kompetensi, inisiatif dan inovasi adalah bersifat penting mendasar. Ketiga ahli ini mengemukakan 6 dimensi penting, yaitu struktur organisasi, proses pembuatan keputusan, tim lintas fungsional, sistem pemberian *reward*, pengembangan manajemen dan budaya korporasi.

Orientasi pembelajaran sebagai strategi pengendalian diri, membantu ketrampilan dan kemampuan SDM serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja (Zahra & Covin, 2007). Studi Krauss et al. (2012) melakukan penelitian pada Southern African *small business owners* hasilnya menunjukkan, bahwa organisasi yang berorientasi belajar dapat memicu peningkatan kinerja organisasi.

Studi Suh (2012) hasilnya menunjukkan bahwa orientasi belajar tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil studi lainnya menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras karena diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan, sehingga kinerja yang dicapai tinggi (Antoncic & Igor, 2008). Sumber daya manusia yang mengalamioorientasi pembelajaran cenderung mudah beradaptasi dalam merespon situasi dan kondisi yang dihadapi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi kemampuan adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan.

Eris dan Omur (2012) berpendapat orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Seorang karyawan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya kemampuan manajerial pada diri pada setiap karyawan. Orientasi pembelajaran berarti memastikan adanya sebuah perubahan positif merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun pada sisi organisasi. Asumsi Moynihan dan Pandey (2007), bahwa karyawan terhadap orientasi belajar akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi komitmen organisasi

Selanjutnya, variabel penentu orientasi *entrepreneur* adalah inovasi. Inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam produk-produk dan pelayanan-pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi (Siguaw et al., 2006). Beberapa peneliti menekankan penting-

nya inovasi dalam proses strategi *entrepreneur*. Inovasi merupakan karakteristik seorang *entrepreneur* (Lumkin et al., 2007), dengan inovasi akan menuntun berkerja yang *sistemic* dan berorientasi jangka panjang serta tidak mengenal lelah untuk mengatasi rintangan yang ada (Aragon-Correa et al., 2007).

Inovasi merupakan komponen budaya organisasi, menurut Aragon-Correa et al. (2007) budaya inovasi menekankan pada daya temu atau daya kreativitas, keterbukaan terhadap berbagai gagasan baru dan respon secara cepat didalam proses pembuatan keputusan. Simpson et al. (2006) mengatakan bahwa inovasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan. Inovasi merupakan mekanisme organisasi untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis.

Organisasi dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide-ide yang baru dan menawarkan produk yang inovatif. Inovasi merupakan cara untuk terus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam produk dan pelayanan, pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi. Integrasi berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi (Siguaw et al., 2006). Inovasi dibedakan dengan kreatifitas yang merupakan pemikiran baru, sedangkan inovasi adalah sesuatu yang baru atau mengalihkan gagasan-gagasan baru sehingga mampu meningkatkan keberhasilan organisasi (Cainelli et al., 2006).

Carbonell dan Escudero (2010) inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan tentang produk baru atau meningkatkan desain dan manufaktur dari produk yang sudah ada. Erdil et al. (2005) membedakan inovasi, yakni teknis dan administrasi. Inovasi teknis berkaitan dengan produk/ proses, sedangkan inovasi administratif berkaitan dengan struktur organisasi dan proses administrasi dari organisasi. Komponen-komponen inovasi (*basic building blocks*) mencakup: a) *motivation to innovative* b) *resources to innovative* c) *innovative management* (Aragon-Correa et al., 2007).

Eris dan Omur (2012) *organizational learning* adalah sistem yang terdiri dari langkah-langkah tindakan, pelaku dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada giliran akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri jangka panjang. Munculnya inovasi pada dasarnya untuk memenuhi permintaan pasar sehingga produk inovasi merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Cainelli et al., 2006).

Studi Lumpkin et al. (2007) menjelaskan bahwa inovasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun, Carbonell dan Escudero (2010) menunjukkan bahwa inovasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan, studi yang dilakukan Markovits et al. (2007) menemukan bahwa komitmen tingkat tertinggi dari keterikatan relasional, komitmen akan menciptakan suatu kondisi tertentu yang menimbulkan ketergantungan, yang apabila seimbang akan menumbuhkan rasa aman dan adanya dorongan untuk mempertahankannya.

Budaya inovasi akan menstimulasi komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai konsensus, karena setiap rencana dikembangkan secara terbuka artinya setiap anggota yang ada diberi kesempatan untuk berpartisipasi (Moynihan & Pandey, 2007). Berdasarkan telah pustaka tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:  
H4: Semakin tinggi derajat inovasi, semakin tinggi derajat komitmen

Pitt dan Kannemeyer (2000) menyatakan, adaptabilitas mendasarkan pada kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Adaptabilitas sebuah organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang berasal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku. Kesuksesan organisasi tergantung dari adaptasi internal pada lingkungan (Walker & Boyne, 2006).

Adaptabilitas merupakan variabel penting yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan makna budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi. Studi Locander dan Jaramillo (2006) pada 200 perusahaan di beberapa negara Asia, Eropa dan Amerika temuannya adalah budaya yang kuat dan adaptif memiliki suatu kekuatan dan sumbangan nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Studi Lumpkin et al. (2007) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi dengan lingkungan ditunjukkan dengan indikasi, sebagai berikut 1) organisasi secara terus menerus menyesuaikan perubahan dengan membuat strategi sesuai dengan umpan balik yang didasarkan pasarnya. 2) Proses perencanaan produk dan bisnis menyesuaikan atau melibatkan pelanggan, suplies dan penyedia dana. 3) organisasi dengan cepat melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungan.

Pada umumnya strategi bisnis berkaitan dengan upaya perusahaan memiliki keunggulan kompetitif di antara pesaing. Kondisi tersebut menuntut manajer berpikir kritis tentang cara beradaptasi dengan lingkungannya. (Walker, 2006). Menurut Pitt dan Kannemeyer (2000) terdapat beberapa aspek dalam beradaptasi, yakni 1) pendekatan yang berbeda, artinya situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda pula. 2) Keyakinan dalam memiliki kemampuan berbeda untuk menggunakan berbagai pendekatan yang berbeda. 3) Keyakinan dalam memiliki kemampuan untuk mengubah pendekatan selama interaksi berlangsung. 4) Struktur pengetahuan yang memfasilitasi pemahaman terhadap situasi berbeda dan akses untuk menerapkan strategi yang sesuai. 5) Pengumpulan informasi mengenai situasi dalam beradaptasi. 6) Penerapan aktual terhadap pendekatan yang berbeda dalam beradaptasi.

Persepsi para manajer tentang lingkungan bisnis mempengaruhi strategi yang diterapkan. Dalam hal ini, para manager dapat menafsirkan masalah-masalah lingkungan sebagai suatu ancaman atau sebaliknya juga sebagai kesempatan. Untuk dapat tetap mempertahankan kesesuaian antara persepsi para manager

yang berubah-ubah itu dengan kemampuan menangani lingkungan, setiap organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis dalam bentuk strategi yang proaktif (adaptif) terhadap lingkungan (Aragon-Correa et al., 2007). Indikator adaptabilitas mencakup dukungan lembaga formal, dukungan lembaga informal dan kemampuan adaptasi (Pitt & Kannemeyer, 2000).

Adaptabilitas mempunyai hubungan dengan kinerja pada usaha skala kecil. Sesuai dengan paradigma orientasi strategi suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui adaptabilitas. Adaptabilitas organisasi berhubungan dengan inovasi, pengambilan risiko dan orientasi strategi yang proaktif (Glover et al., 2002; Sukirman, 2012). Perusahaan yang menggunakan strategi ini memusatkan perhatian pada penelitian, pengidentifikasian dan pemanfaatan kesempatan pasar yang muncul, penanggung biaya dan risiko sebagai akibat perluasan kapasitas untuk menanggapi perubahan pasar.

Persepsi para manajer tentang lingkungan bisnis mempengaruhi strategi yang diterapkan. Dalam hal ini, para manager dapat menafsirkan masalah-masalah lingkungan sebagai suatu ancaman atau sebaliknya juga sebagai kesempatan. Untuk dapat tetap mempertahankan kesesuaian antara persepsi para manager yang berubah-ubah itu dengan kemampuan menangani lingkungan, setiap organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis dalam bentuk strategi yang proaktif terhadap lingkungan (Aragon-Correa, 2007).

Penelitian selanjutnya menunjukkan, bahwa kemampuan adaptasi tersebut dapat meningkatkan komitmen anggota dalam organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian Karadal et al. (2008) bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi; kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi; 3) keinginan

untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi)

Studi Markovits et al. (2007) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: 1) komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan di dalam suatu organisasi. 2) komitmen *normative* merupakan perasaan-perasaan tentang kewajiban yang harus diberikan pada organisasi. 3) komitmen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi

Setiap sumber daya manusia memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Namun, sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen berbeda. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkan (*want to*), karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkan (*need to*) dan karyawan yang memiliki *normative commitment* kuat tetap dalam organisasi karena harus melakukan (*ought to*).

Teori *contingency* menyatakan, bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari penyesuaian antara variabel internal dengan variabel-variabel lingkungan. Adanya perbedaan intensitas keragaman lingkungan luar

memerlukan intensitas pembuatan keputusan berbeda. Hal tersebut untuk menyesuaikan sumber-sumber milik perusahaan dengan lingkungan luar yang berlaku, konsekuensinya dapat meningkatkan komitmen (Aragon-Correa, 2007). Oleh karena itu hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Semakin tinggi kemampuan adaptabilitas lingkungan, maka semakin tinggi komitmen

Studi Pitt dan Kannemeyer (2000) menyimpulkan bahwa adaptabilitas tidak hanya dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi, tetapi juga memiliki hubungan dengan kinerja pada usaha skala kecil. Sesuai dengan paradigma orientasi strategi suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui adaptabilitas. Adaptabilitas organisasi berhubungan dengan inovasi, pengambilan resiko dan orientasi strategi yang proaktif (Glover et al., 2002). Perusahaan yang menggunakan strategi ini memusatkan perhatian pada penelitian, pengidentifikasian dan pemanfaatan kesempatan pasar yang muncul, penanggungungan biaya dan resiko sebagai akibat perluasan kapasitas untuk menanggapi perubahan pasar (Hambrick, 1993).

Aragon-Correa (2007) menjelaskan bahwa adaptabilitas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Studi lain yang dilakukan Locander dan Jaramillo (2006) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan akan memiliki kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Semakin tinggi kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, semakin tinggi kinerja organisasi

Komitmen organisasional didasarkan, bahwa individu membentuk suatu keterkaitan terhadap organisasi (Karadal et al., 2008). Studi lain menjelaskan bahwa konsep komitmen organisasi didasarkan pada keyakinan bahwa komitmen organisasi memiliki implikasi, bukan saja pada karyawan dan organisasi, namun juga pada masyarakat secara keseluruhan (Us-

sahawanitchakit, 2008). Komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi (Caykoylu et al., 2007). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah

H7: Semakin tinggi komitmen pada konsensus, semakin tinggi kinerja organisasi.

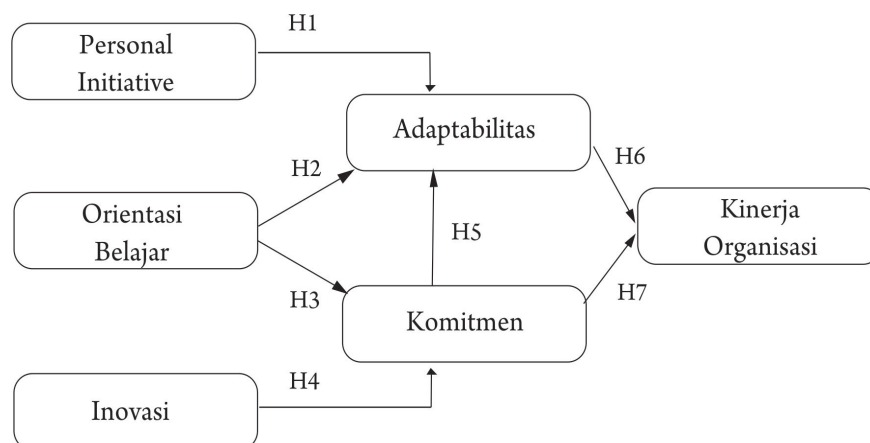
### METODE

Model penelitian yang akan diuji disajikan dalam Gambar 1. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan UKM di kota Semarang. Berdasarkan data mitra binaan UKM Dinas Koperasi dan UKM kota Semarang Tahun 2010 berjumlah 409. Model estimasi menggunakan *Maximum Likelihood (ML)* besarnya sampel/ sample size 100-200 (Gozali, 2004), sehingga jumlah sampel dalam studi ini sebesar 135 responden. Metode pengambilan sampel adalah *Purposive Sampling* artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu: pengalaman operasional minimal 5 tahun, representasi dari lokasi UKM.

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer mencakup variabel inovasi, orientasi belajar, inisiatif, komitmen, adaptabilitas dan kinerja organisasi. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan observasi. Hasil wawancara dilakukan dengan *Focus Group Discussion (FGD)*. Data sekunder, diperoleh dari UKM di kota Semarang dan Dinas Koperasi dan UKM tentang referensi yang berkaitan dengan studi ini.

Variabel dan indikator pada studi ini mencakup kreativitas, keterbukaan terhadap berbagai gagasan baru dan respon secara cepat didalam proses pembuatan keputusan. Indikator pada penelitian ini mengacu pada Slater dan Olsson (2001) mencakup minat kegiatan-penelitian, kecepatan pengembangan produk, aplikasi teknologi baru dan pengembangan pasar. Pengembangan kompetensi melalui usaha memperoleh berbagai keahlian dan menguasai situasi-situasi baru untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan indikator mengacu pada studi Walker dan Boyne (2006), mencakup hal baru, melakukan *training*, umpan balik dan pengembangan kontinu. *Personaal initiative*, yakni orientasi ke arah tindakan, prestasi, pengawasan dan tanggung jawab dengan indikator keterlibatan, pengembangan diri, pengembangan kontinu dan antisipasi.

Komitmen pada konsensus mengacu studi Moynihan (2007) memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Adaptabilitas adalah kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan dengan indikator mengacu studi Lumpkin et al. (2007), mencakup kontinuitas adaptasi, menyesuaikan stakeholder, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian. Kinerja organisasi merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dikerjakan manajer dalam melaksanakan kerja atau tugas yang dibebankan oleh organisasi dengan indikasi *profitability*, *market share*, efisiensi dan posisi pasar.



Gambar 1. Model Penelitian



Teknik analisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat AMOS 5.0. Model ini merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

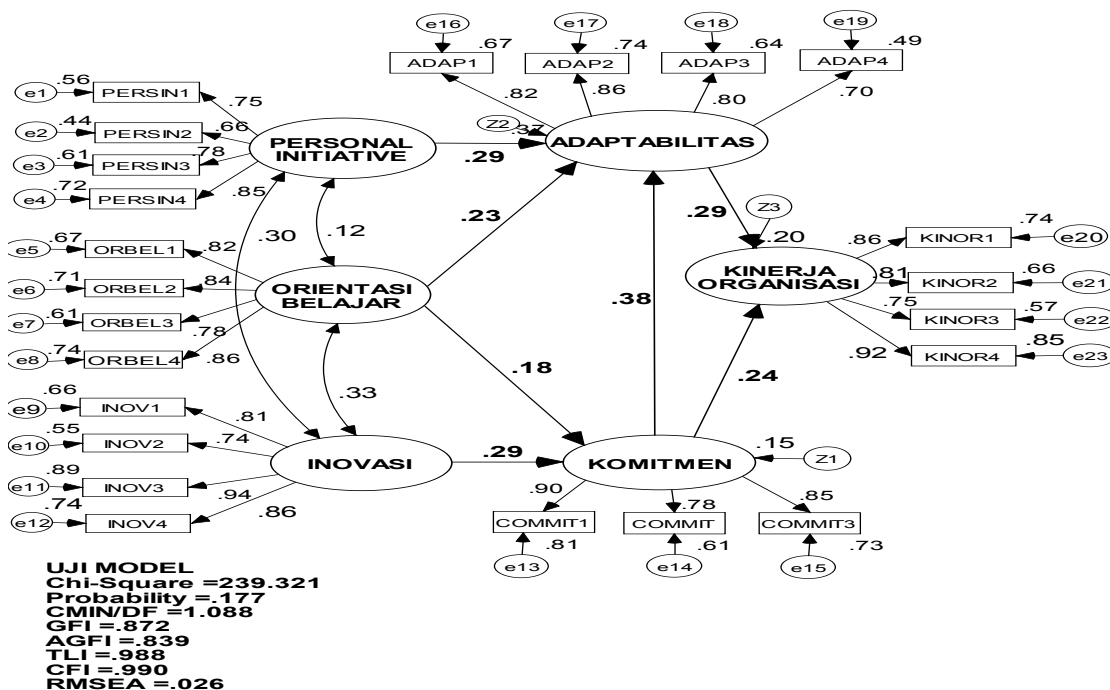
Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2.

Uji model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square, Probability, CMIN/DF dan TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marjinal, hal tersebut nampak pada Tabel 1.

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis

dengan menggunakan kriteria *Critical ratio* yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan Tabel 2. Berdasarkan kriteria *critical ratio* yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi, maka hipotesis yang diajukan didukung.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi *personal initiative*, semakin tinggi kemampuan adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan. Adaptabilitas lingkungan dibangun oleh dimensi-dimensi kontinuitas adaptasi, menyesuaikan stakeholder, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian. Sedangkan, personal iniatif dibangun oleh dimensi-dimensi keterlibatan, pengembangan diri, pengembangan kontinu dan antisipasi. Parameter estimasi antara personal iniatif dengan kemampuan adaptabilitas lingkungan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 3.151 atau CR  $\geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis pertama didukung. Hal ini berarti semakin tinggi *personal initiative*, semakin tinggi kemampuan adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk



Gambar 2. Full Model Orientasi *Entrepreneur*

meningkatkan kemampuan beradaptasi lingkungan dibangun oleh *personal initiative*.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada variabel *personal initiative* yang diindikasikan oleh empat dimensi telah dilaksanakan dengan dengan baik, walaupun belum mencapai kondisi yang optimal, yakni *personal initiative* dibangun oleh dimensi-dimensi keterlibatan, pengembangan diri, pengembangan kontinu dan antisipasi. Selanjutnya *personal initiative* dari empat dimensi tersebut akan mendorong meningkatkan kemampuan adaptabilitas lingkungan yang diindikasikan oleh empat dimensi sesuai dengan analisis deskripsi jawaban responden. Hasil yang belum optimal mencakup kontinuitas adaptasi, menyesuaikan stakeholder, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian. Namun, belum terlaksana sesuai harapan, kemampuan adaptabilitas lingkungan dapat tercapai dengan meningkatkan *personal initiative*. Hasil studi ini mendukung studi Lumpkin dan

Covin (1997) menyatakan bahwa dengan *personal initiative* seseorang *entrepreneur* mampu menyesuaikan perubahan lingkungan.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi kemampuan adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan. Adaptabilitas lingkungan dibangun oleh dimensi-dimensi kontinuitas adaptasi, menyesuaikan stakeholder, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian. Sedangkan orientasi belajar dibangun oleh dimensi-dimensi mengetahui hal baru, melakukan *training*, umpan balik dan pengembangan kontinu. Parameter estimasi antara orientasi belajar dengan kemampuan adaptabilitas lingkungan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.565$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian, hipotesis kedua didukung, artinya semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi kemampuan adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan.

**Tabel 1.** Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model Orientasi Entrepreneur

No	Goodness-of-fit-Index	Cut-off-value	Hasil	Keterangan
1	X-Chi-square	Diharapkan kecil	293.321	Baik
2	Probobability	0.05	0.1777	Baik
3	RMSEA	0.08	0.026	Baik
4	GFI	0.90	0.872	Marginal
5	AGFI	0.90	0.839	Marginal
6	CMIN/DF	2.00	1.086	Baik
7	TLI	0.95	0.988	Baik
8	CFI	0.94	0.999	Baik

**Tabel 2.** Standardized Regresion Weight (Loading Factor) Adaptabilitas, Komitmen dan Kinerja Organisasi

	Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.
Komitmen	← Inovasi	0,293	0,100	3,014
Komitmen	← Orientasi Belajar	0,117	0,109	2.125
Adaptabilitas	← Orientasi Belajar	0,225	0,092	2.565
Adaptabilitas	← Komitmen	0,384	0,084	4.230
Adaptabilitas	← Personal Initiative	0,286	0,138	3.151
Kinerja Organisasi	← Komitmen	0,240	0,110	2.340
Kinerja Organisasi	← Adaptabilitas	0,285	0,120	2.745

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi lingkungan dibangun oleh orientasi belajar. Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada variabel orientasi belajar yang diindikasikan oleh empat dimensi telah dilaksanakan dengan baik, walaupun belum mencapai kondisi yang optimal, yakni mengetahui hal baru, melakukan *training*, umpan balik dan pengembangan kontinu. Selanjutnya, orientasi belajar dari empat dimensi tersebut akan mendorong meningkatkan kemampuan adaptabilitas lingkungan yang diindikasikan oleh empat dimensi sesuai dengan analisis deskripsi jawaban responden menunjukkan hasil yang belum optimal yang mencakup kontinuitas adaptasi, menyesuaikan stakeholder, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian.

Disisi lain, jika belum terlaksana sesuai harapan, kemampuan adaptabilitas lingkungan dapat tercapai dengan meningkatkan orientasi belajar. Hasil studi ini mendukung studi Walle dan Cumings (1997) yang menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras. Hal ini dikarenakan seseorang yang dapat menikmati pekerjaan yang dilakukannya akan mampu meningkatkan kinerjanya. Sujan et al. (1994) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang mengalami orientasi pembelajaran cenderung mudah beradaptasi dalam merespon situasi dan kondisi yang dihadapi.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi komitmen organisasi. Komitmen organisasi dibangun oleh dimensi-dimensi memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Sedangkan orientasi belajar dibangun oleh dimensi-dimensi mengetahui hal baru, melakukan *training*, umpan balik dan pengembangan kontinu. Parameter estimasi antara orientasi belajar dengan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.125$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima, artinya semakin tinggi orientasi belajar, sema-

kin tinggi komitmen organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kemampuan komitmen organisasi dibangun oleh orientasi belajar. Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada variabel orientasi belajar yang diindikasikan oleh empat dimensi telah dilaksanakan dengan baik, walaupun belum mencapai kondisi yang optimal, yakni mengetahui hal baru, melakukan *training*, umpan balik dan pengembangan kontinu. Selanjutnya, orientasi belajar dari empat dimensi tersebut akan mendorong meningkatkan komitmen organisasi yang diindikasikan oleh empat dimensi sesuai dengan analisis deskripsi jawaban responden menunjukkan hasil yang belum optimal yang mencakup memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Walaupun hal tersebut belum terlaksana sesuai harapan, komitmen organisasi dapat tercapai dengan meningkatkan orientasi belajar. Hasil studi ini mendukung studi Gschwandtner (1993), bahwa orientasi belajar akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan komitmen organisasi.

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi derajat inovasi, semakin tinggi derajat komitmen. Komitmen organisasi dibangun oleh dimensi-dimensi memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Sedangkan inovasi dibangun oleh dimensi-dimensi minat kegiatan penelitian, kecepatan pengembangan produk, aplikasi teknologi baruan pengembangan pasar. Parameter estimasi antara inovasi dengan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 3.014$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian, hipotesis keempat didukung, artinya semakin tinggi inovasi, semakin tinggi komitmen organisasi.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kemampuan komitmen organisasi dibangun oleh inovasi. Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada variabel inovasi yang diindikasikan oleh empat dimensi telah dilaksanakan dengan baik, walaupun belum mencapai kondisi yang optimal, yakni

minat kegiatan penelitian, kecepatan pengembangan produk, aplikasi teknologi barudan pengembangan pasar. Selanjutnya inovasi dari empat dimensi tersebut akan mendorong meningkatkan komitmen organisasi yang diindikasikan oleh empat dimensi sesuai dengan analisis deskripsi jawaban responden menunjukkan hasil yang belum optimal. Dimensi tersebut mencakup memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Walaupun hal tersebut belum terlaksana sesuai harapan, komitmen organisasi dapat tercapai dengan meningkatkan inovasi. Komitmen tingkat tertinggi dari keterikatan relasional, dimana komitmen akan menciptakan suatu kondisi tertentu yang menimbulkan ketergantungan, yang apabila seimbang akan menumbuhkan rasa aman dan adanya dorongan untuk mempertahankannya. Budaya inovasi akan menstimulasi komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai konsensus, karena setiap rencana dikembangkan secara terbuka, artinya setiap anggota yang ada diberi kesempatan untuk berpartisipasi (Menon, 1999).

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kemampuan adaptabilitas lingkungan, maka semakin tinggi komitmen. Kemampuan adaptabilitas lingkungan dibangun oleh dimensi-dimensi kontinuitas adaptasi, menyesuaikan *stakeholder*, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian. Sedangkan komitmen organisasi dibangun oleh dimensi-dimensi memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Parameter estimasi antara komitmen organisasi dengan adaptabilitas lingkungan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 4.230$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis kelima didukung, artinya semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi adaptabilitas lingkungan.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kemampuan adaptabilitas lingkungan dibangun oleh komitmen. Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada variabel komitmen yang diindikasikan oleh tiga dimensi telah dilaksanakan dengan baik, walaupun belum

mencapai kondisi yang optimal, yakni memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Selanjutnya komitmen dibangun dari tiga dimensi akan mendorong meningkatkan adaptabilitas lingkungan yang diindikasikan oleh empat dimensi.

Sesuai dengan analisis deskripsi jawaban responden menunjukkan hasil yang belum optimal, mencakup kontinuitas adaptasi, menyesuaikan *stakeholder*, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian. Walaupun hal tersebut belum terlaksana sesuai harapan, adaptabilitas dapat tercapai dengan meningkatkan komitmen. Hasil penelitian ini mendukung studi Sharma dan Arogon-Corera (2003) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari penyesuaian antarvariabel internal dengan variabel-variabel lingkungan. Adanya perbedaan intensitas keragaman lingkungan luar memerlukan intensitas pembuatan keputusan berbeda. Hal tersebut ditujukan untuk menyesuaikan sumber-sumber milik perusahaan dengan lingkungan luar yang berlaku, konsekuensinya dapat meningkatkan komitmen.

Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, semakin tinggi kinerja organisasi. Kinerja organisasi dibangun oleh dimensi-dimensi *profitability*, *market share*, efisiensi dan posisi pasar. Sedangkan adaptabilitas lingkungan dibangun oleh dimensi-dimensi kontinuitas adaptasi, menyesuaikan *stakeholder*, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian. Parameter estimasi antara adaptabilitas lingkungan dengan kinerja organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.745$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis keenam didukung, artinya semakin tinggi adaptabilitas, semakin tinggi kinerja organisasi.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kemampuan kinerja organisasi dibangun oleh adaptabilitas lingkungan. Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada variabel adaptabilitas lingkungan yang diindikasikan oleh empat dimensi telah dilaksanakan dengan baik, walaupun

belum mencapai kondisi yang optimal, yakni mencakup kontinuitas adaptasi, menyesuaikan stakeholder, akurasi penyesuaian dan kecepatan penyesuaian. Selanjutnya, adaptabilitas lingkungan dari empat dimensi tersebut akan mendorong meningkatkan kinerja organisasi yang diindikasikan oleh empat dimensi. Sesuai dengan analisis deskripsi jawaban responden menunjukkan hasil yang belum optimal mencakup dimensi *profitability*, *market share*, efisiensi dan posisi pasar. Walaupun hal tersebut belum terlaksana sesuai harapan, kinerja organisasi dapat tercapai dengan meningkatkan adaptabilitas lingkungan. Hasil studi ini mendukung studi Noel (1999) menjelaskan bahwa adaptabilitas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Studi lain yang dilakukan Gibbons (2003) dan Noble (2000) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan akan memiliki kinerja yang tinggi.

Hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kemampuan komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja organisasi. Kinerja organisasi dibangun oleh dimensi *profitability*, *market share*, efisiensi dan posisi pasar. Sedangkan komitmen organisasi dibangun oleh dimensi memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Parameter estimasi antara komitmen organisasi dengan kinerja organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $CR = 2.340$  atau  $CR \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis ketujuh didukung, artinya semakin tinggi komitmen organisasi semakin tinggi kinerja organisasi.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kemampuan kinerja organisasi dibangun oleh komitmen organisasi. Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada variabel komitmen organisasi yang diindikasikan oleh tiga dimensi telah dilaksanakan dengan dengan baik, walaupun belum mencapai kondisi yang optimal, yakni memiliki hasrat, memiliki kemauan dan memiliki ikatan emosional. Selanjutnya, komitmen organisasi dari tiga dimensi tersebut akan mendorong meningkatkan kinerja

organisasi yang diindikasikan oleh empat dimensi. Sesuai dengan analisis deskripsi jawaban responden menunjukkan hasil yang belum optimal, mencakup dimensi *profitability*, *market share*, efisiensi dan posisi pasar. Walaupun hal tersebut belum terlaksana sesuai harapan, kinerja organisasi dapat tercapai dengan meningkatkan komitmen organisasi. Hasil studi ini mendukung studi Ketchand dan Strawser (1998) menyatakan bahwa, individu membentuk suatu keterkaitan terhadap organisasi. Studi lain menjelaskan bahwa konsep komitmen organisasi didasarkan pada keyakinan bahwa komitmen organisasi memiliki implikasi, bukan saja pada karyawan dan organisasi namun juga pada masyarakat secara keseluruhan. Komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi (Mathieu & Sajak, 1990).

Besarnya pengaruh ditunjukkan dengan koefisien antara variabel yang dituju. Klane (2002) menyatakan besarnya pengaruh dibawah 10% kriteria rendah, kemudian 10% sampai dengan 50% kriteria sedang dan diatas 50% kriteria tinggi. Berdasarkan model penelitian dan hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, pengaruh langsung, tidak langsung dan total nampak pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3 peningkatan komitmen organisasi dipengaruhi secara langsung oleh orientasi belajar sebesar 0,177 dan inovasi sebesar 0,293. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel inovasi mempunyai pengaruh dominan secara langsung terhadap komitmen (0,293). Pengaruh tidak langsung tidak nampak dalam model tersebut, karena variabel komitmen merupakan jenjang pertama.

Peningkatan adaptabilitas lingkungan dipengaruhi secara langsung oleh variabel *personal initiative* sebesar 0,286, orientasi belajar sebesar 0,225 dan komitmen sebesar 0,384. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen mempunyai pengaruh dominan secara langsung terhadap adaptabilitas lingkungan sebesar 0,384. Pengaruh tidak langsung variabel orientasi belajar dan inovasi terhadap adaptabilitas lingkungan melalui komitmen sebesar

**Tabel 3.** Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

No	Pengaruh	Variabel	Orientasi Belajar	Inovasi	Personal iniatif	Komitmen	Adaptabilitas Organisasi
1.	Langsung	Komitmen	0.177	0.293	-	-	-
	Tak Langsung		-	-	-	-	-
	Total		0.177	0.293	-	-	-
2.	Langsung	Adaptabilitas lingkungan	0.225	-	0.286	0.384	-
	Tak Langsung		0.068	0.113	-	-	-
	Total		0.286	0.113	0.286	0.384	-
3.	Langsung	Kinerja Organisasi	-	-	-	0.240	0.285
	Tak Langsung		0.126	0.102	0.082	0.110	-
	Total		0.126 <sup>3</sup>	0.102 <sup>4</sup>	0.082 <sup>5</sup>	0.350 <sup>1</sup>	0.285 <sup>2</sup>

0,068 dan 0,113. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen mempunyai pengaruh dominan secara tidak langsung terhadap adaptabilitas lingkungan sebesar 0,113. Berdasarkan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total model adaptabilitas lingkungan menunjukkan bahwa adaptabilitas paling besar dipengaruhi oleh komitmen organisasi sebesar 38,4%.

Peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh variabel komitmen sebesar 0,240 dan adaptabilitas lingkungan sebesar 0,285. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel adaptabilitas lingkungan mempunyai pengaruh dominan secara langsung terhadap kinerja organisasi sebesar 0,285. Pengaruh tidak langsung variabel orientasi belajar, inovasi, *personal initiative* dan komitmen terhadap kinerja organisasi melalui adaptabilitas lingkungan sebesar 0,126; 0,102; 0,082 dan 0,110. Hal itu menunjukkan bahwa variabel komitmen mempunyai pengaruh dominan secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui adaptabilitas lingkungan sebesar 0,110. Berdasarkan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total model kinerja organisasi menunjukkan bahwa kinerja organisasi paling besar dipengaruhi oleh komitmen organisasi melalui adaptabilitas lingkungan sebesar 35,0%. Dengan demikian memperhatikan mengenai tingkat adaptabilitas lingkungan organisasi merupakan hal yang sangat signifikan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil temuan pada studi ini, maka prioritas implikasi manajerial model-orientasi *entrepreneur* dapat dirinci sebagai berikut ,pertama, upaya meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan orientasi entrepreneur dapat dicapai melalui adanya peningkatan kemampuan adaptabilitas lingkungan dibangun dengan komitmen organisasi. Kebijakan komitmen adalah meningkatkan rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*) dengan cara mendistribusikan keterlibatan dalam berbagai kegiatan penting dalam organisasi.

Prioritas kedua, upaya meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan orientasi *entrepreneur* dapat dicapai melalui peningkatan kemampuan adaptabilitas lingkungan. Berkaitan dengan adaptabilitas lingkungan, organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang berasal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku. Kesuksesan organisasi tergantung dari adaptasi internal pada lingkungan.

Prioritas ketiga, upaya meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan orientasi *entrepreneur* dapat dicapai melalui peningkatan kemampuan adaptabilitas lingkungan dibangun dengan orientasi belajar. Prioritas keempat, upa-

ya meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan orientasi *entrepreneur* dapat dicapai melalui peningkatan komitmen organisasi dibangun dengan inovasi. Inovasi merupakan mekanisme organisasi untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu organisasi dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide-ide yang baru dan menawarkan produk yang inovatif.

Saran penelitian mendatang perlunya dikaji lagi kausalitas antar variabel yang menunjukkan adanya *black box* model. Kajian pustaka menunjukkan bahwa kondisi lingkungan mencakup kompleksitas lingkungan dan masalah-masalah yang ada di dalam lingkungan organisasi masih perlu diteliti lebih dalam. Selain itu, area menarik lain yang perlu untuk diteliti adalah berkaitan dengan dinamika lingkungan yang menggambarkan tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan tempat organisasi beroperasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Antoncic, B & Igor, P. 2008. Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship and Firm Performance: Testing a Model in Manufacturing Firms. *Technovation* 28(5): 257-265.
- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J & Cordon-Pozo, E. 2007. Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*. 36 (3): 349-359.
- Cainelli, G., Evangelista, R & Savona, M. 2006. Innovation and Economic Performance in Services: A Firm-level Analysis. *Cambridge Journal of Economics*. 30 (3): 435-458.
- Carbonell, P & Escudero, A.I.R. 2010. The effect of Market Orientation on Innovation Speed and New Product Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 25 (7): 501-513.
- Caykoylu, S., Carolyn, P. E & Stephen, H. 2007. Organizational Commitment Across Different Employee Groups, *The Business Review, Cambridge; Summer*. 8 (1): 191.
- Covin, J.G & Wales, W.J. 2012. The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (4): 677-702.
- Edmondson, A. 2008. The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review*. 60-67.
- Erdil, S., Erdil, O & Keskin, H. 2005. The Relationship Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance. *Journal of Global Business and Technology*. 1 (1): 1-11.
- Eris, E. D & Omur, N.T.O. 2012. The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*. 5 (1): 77-108.
- Frese, M. 2009. Toward a Psychology of Entrepreneurship-An Action Theory Perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*. 5 (6): 435-494.
- Garvin, D., Edmondson, A & Gino, F. 2008. Is Yours a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 109-116.
- Glover, J., Jones, G., Rainwater, K & Freidman, H. 2002. Adaptive Leadership: Four Principles for Being Adaptive (Part 2). *Organization Development Journal*. 20 (4).
- Hartsfield, S., Douglas, J & Gary, K. 2008. Entrepreneurial Orientation, Strategy, and Marketing Capabilities in The Performance of Born Global Firms. *International Business: Research Teaching and Practice*. 2 (1): 12-35.
- Karadal, H., Unal, A & Cuhadar, M. T. 2008. The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public and Private Sectors. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 13 (2).
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M & Hosman, V. 2012. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*. 6 (2): 161-182.
- Licuanan, Victoria, S., James, P. N & Kaushik, S. 2013. Entrepreneurship and Innovation Initiatives among Asian Multinationals: A Cross-Country Analysis. *Asian Institute Management*. 13 (9): 1-26.
- Locander, M & Jaramillo, J. C. 2006. On Strategic Net Works. *Strategic Management Journal*. 9: 31-41.
- Lumpkin, G. T., Wales, W. J & Ensley, M. D. 2007. Assessing the Context for Corporate Entrepreneurship: The Role of Entrepreneurial Orientation. In T. Habbershon & M. Rice (Eds.), *Praeger Perspectives on Entrepreneurship*, 3.
- Markovits, J., Davis, A. J & Dick, R. V. 2007. Organi-

- zational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management*.7 (1): 77-99.
- Melhem, Y. 2011. Learning Organization Building Blocks: The Case of Irbid District Electricity Company (Ideco) In Jordan. *International Journal of Business and Public Administration*.8 (2): 36-49.
- Moynihan, D. P & Pandey, S. K. 2007. Finding Workable Levers Over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*. 39 (7): 803-832.
- Pitt, L. F & Kannemeyer. 2000. The Role Of Adaptation In Microenterprise Development: A Marketing Perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 5 (2): 123 -135.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M & Enz, C.A. 2006. Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integrating of Innovation Research. *Journal of Product Innovation Management*. (23): 556-574.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A & Enz, C.A. 2006. Innovation Orientation Outcomes: The Good and The Bad. *Journal of Business Research*. (59): 1133-1141.
- Sukirman. 2012. Analisis Pengaruh Kinerja Lingkungan terhadap Kinerja Industri Kecil. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 3 (1): 11-19.
- Taylor, P. 2013. The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries. *African Journal of Business Management*.7(19): 1927-1937.
- Ussahawanitchakit, P. 2008. Organizational Learning Capability, Organizational Commitment, And Organizational Effectiveness: An Empirical Study Of Thai Accounting Firms. *International Journal of Business Strategy*. 8 (3).
- Walker, R.M & Boyne, G. A. 2006. Strategy Content and Organizational Performance. An Empirical Analysis. *Public Administration Review*.52-63.
- Zahra, S. A & Covin, J. G. 2007. Contextual Influences on the corporate Entrepreneurship Performance; A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*.8: 319-340.