**PENDAHULUAN**

**Pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Terhadap Kebijakan Bisnis dan Kinerja Pengelola Serta Dampaknya Pada Keunggulan Bersaing Industri Kecil Makanan di Propinsi Riau**

**Fatkhurahman**

Program Doktor Manajemen Universitas Pasundan

fatkhurrahman@unilak.ac.id

***Abstract***

*The objectives of the research are to obtain empirical evidence and to find clarity of phenomena, as well as conclusions about the influence of entrepreneurship spirit and partnership on business policy and performance of the manager and its impact on the competitive advantage of small food industry by special souvenir of Riau region. The results of the study are expected to provide benefits in terms of practical and also contribute to the development of management science, especially human resource management.This research uses quantitative approach with inductive descriptive method, that is collecting, presenting, analyzing and doing hypothesis testing and composing that entrepreneurship spirit, business partnership, business policy and performance of manager and competitive advantage according to perception of business manager is good enough to good. Simultaneously and partially the entrepreneurial spirit and business partnership significantly influence the business policy and also the performance of small food industry managers by souvenirs typical of Riau region and also simultaneously and partially made business policy and the performance of managers significantly influence the competitiveness of small food industry special souvenirs of Riau. The research results emphasize the importance of entrepreneurship and partnership development because it can be used as a basis in making policies and can improve performance so as to realize the competitive advantages of small industries typical food of Riau region.*

*Keywords: Entrepreneurship, Partnership, Business Policy, Manager Performance and Competitive Advantage.*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah mendapatkan bukti empirik dan menemukan kejelasan fenomena, serta kesimpulan tentang tentang pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan terhadap kebijakan bisnis dan kinerja pengelola serta dampaknya pada keunggulan bersaing usaha industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah Riau. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat dari segi praktis dan juga memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif induktif, yaitu mengumpulkan, menyajikan, menganalisis dan melakukan pengujian hipotesis serta menyusun bahwa jiwa kewirausahaan, kemitraan usaha, kebijakan bisnis dan kinerja pengelola serta keunggulan bersaing menurut persepsi pengelola usaha sudah cukup baik menuju baik. Secara simultan dan parsial jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha berpengaruh secara signifikan terhadap kebijakan bisnis dan juga kinerja pengelola industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah Riau dan juga secara simultan dan parsial kebijakan bisnis yang dibuat dan kinerja pengelola berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah Riau. Hasil penelitian menegaskan pentingnya pengembangan jiwa kewirausahaan dan jalinan kemitraan sebab dapat dijadikan dasar dalam membuat kebijakan dan dapat meningkatkan kinerja sehingga dapat mewujudkan keunggulan bersaing industri kecil makanan khas daerah Riau.

**Kata Kunci:** Jiwa Kewirausahaan, Kemitraan, Kebijakan Bisnis, Kinerja Pengelola dan Keunggulan Bersaing.

Keunggulan bersaing usaha merupakan sebuah keadaan yang memberikan nilai lebih dan keunikan yang dimiliki dari sebuah kegiatan usaha. Hal ini, juga merupakan prestasi bagi usaha dalam menjalankan usahanya agar mampu menjaga kesinambungannya. Pada ilmu manajemen sumber daya manusia, prestasi merupakan suatu capaian yang akan dicapai dan ditingkatkan perolehannya dari masa ke masa, melalui berbagai macam daya dan upaya. Prestasi juga merupakan tanggung jawab secara keilmuan dari bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dalam menjawab persoalan tersebut.

Pekerjaan bagi setiap manusia berbeda, dalam rangka menghasilkan produk yang pada akhirnya adalah untuk mendapatkan hasil dan atau kepuasan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan melakukan kegiatan dengan seksama, manakala mereka menyadari akan arti pentingnya pekerjaan dilakukan dan peruntukannya. Terdapat banyak pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam tujuan tersebut, seperti: bekerja di perusahaan maupun lembaga pemerintah, kemudian bekerja secara mandiri seperti membuka usaha sendiri. Namun saat ini yang lebih didorong pemerintah adalah menumbuhkan jiwa kewirausahaan bagi generasi sekarang dengan tujuan mampu membuka usaha sendiri yang pada akhirnya akan menjadi mandiri.

Amerika Serikat pada tahun delapan puluhan telah lahir sebanyak dua puluh juta wirausahawan baru, mereka menciptakan lapangan pekerjaan baru. Demikian pula di Eropa Timur wirausahawan bermunculan dan bahkan di China yang masa lalu menganut paham komunisme murni, kini mulai membuka diri terhadap lahirnya wirausahawan baru dan menerima investasi dari luar.

Kemandirian dalam berusaha memberikan kesempatan bagi diri sendiri, untuk berkembang dan pada gilirannya akan mampu menciptakan lapangan pekerjaan. Hal ini juga akan mampu memberikan kontribusi positif terhadap masalah yang dihadapi pemerintah yakni pengangguran. Terdapat berbagai jenis usaha yang ditekuni oleh masyarakat seperti usaha dagang baik barang maupun jasa, kemudian usaha industri dengan berbagai aneka industri yang ada. Usaha ini dengan berbagai skala yang dimiliki, seperti: skala mikro, kecil dan menengah serta besar.

Penelitian ini memilih usaha sektor industri skala kecil yakni dengan pertimbangan bahwa usaha sektor industri kecil merupakan bentuk usaha yang banyak dalam arti jumlah menyerap tenaga kerja dibandingkan dengan sektor jasa. Kemudian penelitian dilakukan di Propinsi Riau, karena daerah ini merupakan salah satu kota besar di Indonesia yang memiliki jumlah industri kecil yang relatif banyak dan juga secara geografis berlokasi sangat strategis yakni terletak di perbatasan Negara tetangga (Malaysia dan Singapura) menyebabkan memiliki peluang pemasaran dan yang lebih baik dan juga sebagai salah satu tujuan ekspor hasil produk industri.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 pasal 6 menyatakan, usaha kecil adalah usaha yang memiliki nilai kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Sedangkan menurut BPS berdasarkan jumlah tenaga kerja yaitu tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang. Usaha ini juga dibedakan menjadi usaha kecil formal dan informal, usaha kecil formal yaitu usaha kecil yang telah terdaftar pada badan atau lembaga resmi dan telah berbadan hukum atau telah memiliki izin usaha. Sedangkan usaha kecil informal adalah merupakan usaha yang belum terdaftar atau belum tercatat serta belum berbadan hukum, seperti: pedagang kaki lima. Usaha industri kecil informal tidak memiliki data yang jelas bila dibandingkan dengan sektor formalnya sudah dicatat oleh pemerintah yang berwenang.

Penelitian ini menekankan pada perkembangan kondisi usaha seperti perkembangan usaha, penyerapan tenaga kerja dan jumlah investasi. Karena industri kecil merupakan usaha yang memiliki prestasi terhadap gelombang krisis ekonomi pertama era reformasi dalam bertahan dan dalam menyerap tenaga kerja serta dalam usaha menyelamatkan perekonomian bangsa Indonesia.

Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu dan tantangan yang tidak ringan bagi Indonesia. Produk-produk Indonesia tidak akan mampu menembus pasar internasional tanpa dibekali kemampuan dan keunggulan daya saing yang tinggi. Keunggulan kompetitif merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Bagi pelaku bisnis peningkatan keunggulan bersaing dapat dibangun melalui tingkat kesadaran yang tinggi terhadap faktor produktivitas, profesionalisme, kreativitas, perilaku efisiensi, kualitas produk dan layanan prima, yang merupakan ujung tombak dalam menghadapi persaingan global. Faktor produktivitas dan efisiensi menjadi komponen dasar dalam membangun harga produk yang bersaing. (Tatang, 2014: 3)

Masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila harus diwujudkan melalui pembangunan perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi. Dalam rangka demokrasi ekonomi, usaha mikro, kecil dan menengah perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat yang mempunyai kedudukan, peran dan potensi strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian nasional yang makin seimbang, berkembang dan berkeadilan (UU No. 20 Tahun 2008).

Peran usaha kecil dalam perekonomian Indonesia cukup besar, khusus pada dalam menghadapi krisis ekonomi. Dampak dari krisis tersebut menunjukkan bahwa usaha mikro, kecil dan menengah dapat bertahan dari pengaruh tersebut, hal ini mendorong pemerintah untuk melakukan pembenahan kebijakan yang sebelum terjadi krisis ekonomi lebih memfokuskan diri pada kebijakan ekonomi skala besar menjadi memberi perhatian terhadap kebijakan usaha mikro, kecil dan menengah sehingga tercipta iklim yang kondusif dalam berusaha yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan daerah (Machmud, 2013: 57).

Propinsi Riau merupakan merupakan salah satu daerah yang memiliki potensi pengembangan industri kecil, secara geografis berlokasi sangat strategis yakni terletak di perbatasan Negara tetangga (Malaysia dan Singapura) menyebabkan Riau menjadi daerah perdagangan dan memiliki daya tarik tersendiri bagi berbagai kelompok serta memiliki visi yakni: “Terwujudnya Provinsi Riau yang maju, masyarakat sejahtera, berbudaya Melayu dan berdaya saing tinggi, menurunnya kemiskinan, tersedianya lapangan kerja serta pemantapan aparatur”.

Visi tersebut untuk dapat mewujudkannya tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang dimiliki kota ini. Penduduk menjadi sumber daya manusia yang paling berperan, karena penduduk merupakan aset bagi daerah yang memberikan warna dan harapan serta ancaman jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karenanya sebagian dari penduduk di daerah ini sebagai sumber daya manusia memilih membuka usaha. Usaha yang berkembang didominasi oleh usaha kecil khususnya pada usaha industri kecil dan perdagangan. Berdasarkan data dari Disperindah Propinsi Riau, jumlah usaha mikro sebesar 378.450 (70,7%), usaha kecil sebesar 149.290 (27,9%) dan usaha menengah sebesar 7.399 (1,4%).

Perkembangan industri kecil dan menengah di Propinsi Riau dari mengalami penurunan unit usahanya, juga tenaga kerja yang digunakan, namun meningkat dari sisi investasinya dan juga nilai produksinya.

Kondisi dimana perkembangan industri kecil dan menengah di Propinsi Riau mengalami penurunan dari sisi unit usaha dan juga penyerapan tenaga kerja, namun dari sisi nilai investasi dan juga nilai produk yang dihasilkan mengalami peningkatan. Perubahan industri kecil menengah tidak lagi mengarah kepada padat karya, namun sudah berubah menjadi padat modal.

Perkembangannya juga dari masing-masing kondisinya, dapat dilihat dari gambar 1 berikut ini:



Gambar 1

Perkembangan IKM di Propinsi Riau

Gambar tersebut memberikan penjelasan mengenai kondisi unit usaha mengalami penurunan dan juga tenaga kerja dan mengalami peningkatan yang sangat tinggi dari aspek investasi yakni pada tahun 2014 dan juga nilai produksi di tahun yang sama. Namun apabila dilihat dari keunikan dari IKM itu sendiri, lebih mengarah dari penggunaan padat karya yang mengandalkan kreatifitas dan inovasi dibandingkan dengan penggunaan modal.

Masalah utama usaha kecil menengah saat ini adalah 1) rendahnya akses terhadap sumberdaya produktif (modal, bahan baku, ketrampilan, informasi, teknologi dan pasar) 19,9% dari total kredit perbankan (BI, Agustus 2012); 2) rendahnya kualitas sumberdaya manusia (pendidikan, ketrampilan, kompetensi dan kewirausahaan); 3) rendahnya produktifitas dimana 0,19% dari produktifitas usaha besar; 4) tingginya biaya transaksi/usaha (pungutan, perijinan, ketersediaan infrastruktur); 5) rendahnya daya saing (indeks daya saing UKM Indonesia = 3,5 dari maksimal skor 10) (Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Propinsi Riau, 2017)

Perkembangan yang terjadi di Propinsi Riau dari sisi penyebarannya di seluruh daerah dalam hal ini adalah kabupaten dan Kota. Diketahui bahwa jumlah terbanyak berkembang di Kabupaten Siak dan Kabupaten Kepulauan Meranti. Sedangkan jumlah terkecil berada di Kabupaten Indragiri Hilir dan Kabupaten Rokan Hulu dengan nilai investasi dan produksi tertinggi yakni di Kabupaten Siak dan Kabupaten Kuantan Singingi dan terendah di Kabupaten Indragiri Hulu.

Perkembangan jumlah IKM di Propinsi Riau mencapai 5.736 unit dan penyerapan tenaga kerja mencapai 23.251 orang, serta investasi dan nilai produksi yang relatif besar, memberikan gamabran bahwa peluang IKM berkembang di Propinsi Riau sangat menjanjikan. Pada saat sekarang ini, Industri kecil makanan memberikan kontribusi pada perkembangan IKM mencapai 9,5% dan industri kecil makanan saat ini menjadi trend keunggulan daerah dalam rangka memperkenalkan keunikan daerahnya melalui cita rasa dan kekhasan daerah masing-masing.

Data tentang kondisi industri kecil sektor makanan yang berkembang di Propinsi Riau tahun 2014, jumlah industri kecil makanan di Propinsi Riau mencapai 548 unit dengan penyerapan tenaga kerja mencapai 2.820 orang dan juga nilai investasi dan nilai produk yang relatif besar. Kondisi ini menggambarkan kondisi industri kecil makanan yang menjadi trend saat ini dalam rangka penggalian potensi wisata kuliner di daerah. Keunggulan usaha industri kecil makanan menjadi satu keadaan yang lebih baik, dalam rangka memperkenalkan keunikan daerah melalui wisata kuliner industri makanan menjadi bentuk daya tarik yang menjanjikan keuntungan lebih dalam berbagai hal. Nilai lebih dari setiap keadaan memberikan pesona dan daya saing dari industri kecil makanan untuk dapat dinikmati masyarakat dan sekaligus memperkenalkan daerahnya.

Saat ini pemerintah Propinsi Riau dalam rangka menghadapi MEA juga mempersiapkan program unggulan daerah yakni sektor pariwisata, hal ini menjawab kondisi sudah mulai berkurangnya ketersediaan sumber daya minyak bumi sebagai salah satu sumber pendapatan daerah. Sektor pariwisata ini digali dari setiap daerah yang ada seperti objek wisata candi Muara Takus di Kabupaten Kampar, Istana Siak di Kabupaten Siak, Gelombang Bono di Kabupaten Pelalawan, Islamic Centre di Kabupaten Rokan Hulu, Pestival bakar tongkang di Kabupaten Rokan Hilir, Pacu Jalur di Kabupaten Kuantan Singingi, Mandi Sapar di Pantai Rupat Kabupaten Bengkalis, Wisata Belanja di Kota Pekanbaru dan masih terdapat objek wisata lainnya yang dimebangkan di daerah.

Melihat peluang tersebut dan juga dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing usaha kecil makanan oleh-oleh khas daerah menjadi salah satu produk penting yang perlu mendapatkan perhatian. Oleh-oleh khas daerah khususnya produk makanan tersebut sesungguhnya sudah semenjak lama ada dan sudah menjadi produk unggulan di daerah, seperti: Lempok durian dan Belacan khas Bengkalis, Amplang Udang khas Indragiri Hilir, Madu Sialang khas Pelalawan, Gula Aren khas Indragiri Hulu, Kue Kacang Pukul khas Indragiri Hilir, Keripik Cabe khas Kota Dumai, Salai Ikan Patin khas Kampar, Bolu Kemujo khas Kota Pekanbaru, Dodol Kedondong khas Indragiri Hulu, Lomang khas Kuantan Singingi, Mie Sagu khas Kepulauan Meranti dan Roti Jala khas Siak.

Teori *transient competitive advantage* (TCA) yang diperkenalkan Rita G. McGrath (2013: 9), *much of where strategy advantage is current strategy trought is based on a stable paradigm not relevant in turbulence markets where strategic advantage is transient.* Menurut Teguh Budiarto (2011: 10) keunggulan kompetitif perusahaan perlu dipertahankan sepanjang kehidupan organisasi. Pesaing-pesaing akan berusaha mengikuti perusahaan sehingga keunggulan perusahaan menjadi terancam atau tidak lagi kompetitif. Ada empat kreteria yang dikembangkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan antara lain: 1) sumber daya mestilah bernilai (*valuable resource*) untuk dapat memanfaatkan peluang atau menetralkan hambatan; 2) sumberdaya merupakan hal yang jarang (*rare resource*) diantara pesaing kini dan pesaing potensial. Secara karakter (terpercaya, interpersonal, kultur, reputasi) yang kompleks; 3) sumber daya hendaknya tidak mudah untuk ditiru (*difficult to imitate resource*) oleh pesaing; 4) sumberdaya haruslah tidak sepadan (*difficult to subtitue resource*) secara stratejik dengan produk pengganti.

Hasil pra survey yang dilakukan di lapangan terhadap 30 industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau, diperoleh beberapa informasi dari indikator 1) nilai sumber daya; 2) ketersediaan sumber daya; 3) keunikan sumber daya; 4) ketersediaan barang pengganti, dapat diketahui rata-rata keunggulan usaha masih belum optimal. Ini bermakna bahwa dari empat dimensi keunggulan bersaing dapat diketahui dimensi paling rendah adalah pada ketersediaan barang pengganti, maksudnya adalah produk yang dihasilkan di daerah Riau khususnya produk makanan, sesungguhnya sudah ada di daerah lain dan ini berarti belum tampak kekhasan produk lokal dan apabila pembeli ingin membelinya di daerah lain juga tersedia. Kemiripan produk yang dihasilkan memberikan dampak pada kurang berminatnya pembeli untuk membeli. Sehingga hal ini memberikan nilai tambah yang lebih rendah bila dibandingkan dengan adanya keunikan produk yang dihasilkan.

Gambaran mengenai keunggulan bersaing usaha industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah sesungguhnya tergantung dari pengelolanya. Pengelola usaha industri kecil menjadi orang yang paling bertanggungjawab akan keberlangsungan usaha yang dijalankan. Menurut nomengklatur PP No 17 Tahun 2013 tentang pelaksanaan UU No 20 Tahun 2008 tentang UMKM pada penjelasan pasal 40 ayat 2 menyebutkan bahwa orang yang memiliki atau menjalankan usaha kecil disebut dengan istilah “pengelola”.

Menurut Susilo, Y. (2012: 76) UMKM di Indonesia akan menghadapi tantangan dan sekaligus memperoleh peluang. Agar tetap mampu bertahan dan dapat memanfaatkan peluang maka UMKM harus meningkatkan daya saing perusahaan maupun daya saing produknya. Agar daya saing UMKM dapat meningkatkan maka kunci utamanya pada UMKM sendiri khususnya pengusaha/pemilik UMKM dengan dukungan para pekerjanya. Pengusaha/pemilik UMKM dengan jiwa kewirausahaan dan jiwa inovasi yang dimiliki, harus mampu menjadi motor penggerak untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Dari meningkatnya daya saing perusahaan maka pada gilirannya akan mendorong terciptanya saya saing produk. Hal lain yang harus menjadi prioritas UMKM adalah meningkatkan kerjasama antar unit UMKM atau antar sentra UMKM dan juga meningkatkan jaringan kerjasama dengan stakeholders.

Hasil penelitian mengenai kinerja pengelola dalam sebuah perusahaan industri kecil tersebut, dapat direduksikan menjadi faktor penentu keunggulan bersaing usaha dalam menghasilkan nilai lebih usaha yang dikembangkan. Variabel kinerja manajer menurut Ankrah (2015: 35) bahwa kinerja pengelolaan usaha kecil dan juga kebijakannya dalam menjalankan usaha ikut menentukan keberhasilan mencapai keunggulan usaha kecil dan menengah. Pentingnya kinerja manajar dalam rangka mencapai prestasi atau keunggulan usaha. Hal ini juga didukung pendapat Irsan (2014: 155); dan Setyowati, Novita Wahtu (2015: 9–26) bahwa kebijakan bisnis turut membangun keunggulan bersaing usaha. Selain itu juga, menurut Fahmi (2016: 204) bahwa kinerja akan mampu menciptakan peningkatan kualitas kinerja di perusahaan dan produktifitas dan profit perusahaan.

Menurut nomengklatur PP No. 17 Tahun 2013 tentang pelaksanaan UU No 20 Tahun 2008 tentang UMKM pada penjelasan pasal 40 ayat 2 bahwa orang yang memiliki atau menjalankan usaha kecil disebut dengan istilah “pengelola”. Jadi dalam kaitannya dengan kinerja pengelola pada usaha kecil bahwa yang menjadi dimensinya dari pendapat Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2010: 79); dan Fahmi (2016: 209) bahwa kinerja pengelola usaha industri kecil adalah hasil kerja yang dicapai dalam mengelola usaha kecil yang dapat dilihat dari dimensi kualitas, kuantitas, efisiensi, efektifitas dan kemandirian.

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan pada industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau berkaitan dengan usaha membuat kebijakan dalam usaha dalam bentuk kebijakan bisnis, kebijakan bisnis ini penting, karena menurut Hunger (2010: 287) manajemen sekarang harus menetapkan kebijakan untuk menentukan aturan dasar implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan dan tindakan di seluruh organisasi. Kebijakan sangatlah penting bagi perusahaan untuk membuat strategi produk secara independen. Beberapa kebijakan menjadi kunci sukses dan dalam rangka memastikan kompetensi perusahaan untuk memastikan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan pendapat Hunger (2010: 287); Teguh Budiarto (2011: 28); dan Irsan (2014: 55) bahwa dimensi kebijakan bisnis antara lain: 1) kejelasan tujuan; 2) ketepatan alokasi sumber dana; 3) keterpaduan hirarkis; 4) aturan pelaksana; 5) keterbukaan. Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan pada industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau.

Kebijakan bisnis yang dijalankan pengelola industri kecil makanan masih belum optimal, dapat dilihat dari 30 orang responden, responden yang memberikan jawaban negative berada pada dimensi kejelasan tujuan. Ini berarti bahwa responden menganggap bahwa belum adanya kejelasan tujuan yang dibuat khususnya berkaitan dengan capaian yang ingin dicapai dari pengeloa, dalam mengelola usahanya pengelola ada indikasi hanya ikut-ikutan saja, dan usaha dilanjutkan secara turun temurun, mereka mendapatkan resep dari orang tua mereka dan saat ini mereka berusaha menurunkan kepada anak-anak mereka.

Kebijakan menurut Teguh Budiarto (2011: 28) adalah arahan-arahan yang dirancang sebagai pedoman berpikir, mengambil keputusan dan tindakan manajer dan bawahannya untuk implementasi strategi perusahaan. Sering kali dikenal sebagai *standar operating procedures,* yang dapat meningkatkan efektifitas manajemen dengan standarisasi keputusan rutin dan klarifikasi.

Hasil pra survey pada kinerja pengelola industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah Riau, bahwa rata-rata jawaban responden kinerja pengelola masih belum optimal, permasalahan paling besar adalah pada kuantitas hasil produksi produk makanan oleh-oleh khas daerah, ini adanya indikasi bahwa dalam memproduksi makanan oleh-oleh khas daerah Riau masih berdasarkan pesanan, belum secara rutin diproduksi oleh pengelola usaha. Sehingga keberlanjutan dari usaha masih menjadi tanda tanya, dan bahkan pada saat ada pelanggan yang ingin membeli karena kebetulan berkunjung ke daerah tersebut, terkadang produk tidak tersedia. Produksi dilakukan masal pada saat ada acara di daerah seperti acara adat istiadat dan juga acara kunjungan dari pemerintah.

Selain faktor kinerja pengelola kontribusi *intangible asset* terhadap *value* perusahaan adalah >75%. Dengan demikian persaingan bisnis menuntut pelaku industri kecil menengah dewasa ini untuk sumberdaya yang mampu menciptakan keunggulan berbasis *intelectual capital* (IC) yang terdiri atas *human capital* (HC), *structural capital* (SC) dan *information capital* (IC). Pengukuran IC pada industri kecil menengah menjadi hal yang sangat penting untuk menilai bagaimana kesuksesan dan keberlangsungannya sehingga dapat menjadi penentu utama keberhasilan usaha (Gozali, 2014: 210).

Menurut Georgios Theriou, Dimitrios Chatzoudes, (2015: 352-375); Bereket Mamo Buli, (2017: 292-309); dan Fatima S.M.A Hasan, Muneer Mohammed Saeed Almubarak, (2016: 82-101); dan Sukirman (2017: 113–31) bahwa ada kaitannya dengan jiwa kewirausahaan dan juga kemitraan usaha terhadap kebijakan bisnis dan juga kinerja pengelola usaha kecil.

Berkaitan dengan dimensi yang digunaan untuk melihat jiwa kewirausahaan pengelola industry kecil yakni menurut pendapat Yuyun (2015: 3); dan Heflin Frinces (2011 22), karakter/jiwa/ciri atau semangat yang dimiliki seorang wirausahawan yang dapat dilihat dari: 1) berani mengambil resiko; 2) kreatif; 3) orientasi masa depan dan hasil; 4) melihat peluang; 5) semangat untuk berkarya; dan 6) tekun; serta 7) melakukan perubahan. Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan pada industri kecil di Propinsi Riau mengenai jiwa kewirausahaan, bahwa dari 7 dimensi jiwa kewirausahaan pengelola industri kecil makanan masih belum optimal yakni dalam hal keberanian mengambil resiko, dari 30 orang responden responden masih memberikan jawaban negatif, dijelaskan masalah keberanian mengambil resiko merupakan dimensi terendah responden dalam menjawabnya, kemudian diikuti keberanian melihat peluang. Berani mengambil resiko bagi para pengelola usaha dalam bentuk kurang mau mencoba hal-hal baru karena adanya kekuatiran dari pengelola akan kegagalan berusaha. Hal ini, karena usaha makanan khas daerah ini merupakan usaha turun temurun dan pengelola selalu berusaha untuk menjadikan makanan dengan keasliannya. Namun hal ini membuat produk yang dihasilkan masih belum sesuai dengan permintaan pasar yang terkadang karena selera dan juga kondisi pasar yang membuat adanya banyak variasi permintaan pasar.

Variabel kemitraan usaha menurut Saparaudin, Bado, Basri (2011: 161–191); dan Rudiyanto (2014: 176) bahwa adanya kaitan antara kemitraan terhadap kinerja pengelola usaha dan juga kebijakan bisnis yang dijalankan dan juga kemitraan yang dijalin akan memberikan keuntungan dalam hal adanya kepastian pemasaran hasil dan keuantungan relatih lebih stabil, memperoleh kemudahan akses permodalan, memperoleh benih berkualitas serta bimbingan teknik budidaya dan penanganan pasca panen, dan resiko kerugian lebih rendah. Indikator kemitraan menurut Kartasasmita dalam Tatang (2014: 110); Priadana, (2010: 82); juga menurut Rudiyanto (2014: 176) adalah : 1) saling menunjang; 2) saling menghidupi; 3) kepercayaan; 4) sikap profesionalisme; 5) kesetaraan. Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan pada industri kecil di Propinsi Riau mengenai kemitraan usaha, bahwa pada variabel kemitraan usaha masih belum optimal, dapat dilihat dari 30 responden jawaban negatif terbesar adalah saling menunjang, ini berarti bahwa kemitraan yang dijalin pengelola usaha baik kepada pemerintah, kepada perusahaan besar dan juga kepada perbankan masih belum adanya saling membangun, dimana ada fenomena bahwa kemitraan yang dijalin sebatas bantuan dan usaha untuk menunjukkan rasa simpati perusahaan lebih besar dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) nya dan perbankan karena amanah kebijakan pemerintah yang mendukung dan perhatian kepada UMKM dan juga dari pemerintah dengan program-program, belum tampak adanya sinergisitas antara dunia UMKM dengan pemerintah dan dengan perusahaan besar serta perbankan dalam rangka mengembangkan UMKM.

Permasalahan utama usaha kecil makanan oleh-oleh khas daerah saat ini terutama terkait dengan kesulitan dalam menghadapi persaingan yang unggul, hal ini erat kaitannya dengan keterbatasan sumber daya manusia sebagai pengelola usaha yang mampu untuk mewujudkan keunggulan dalam berusaha. Sumber daya manusia menjadi salah satu bagian penting dalam keberhasilan usaha. Kontribusi intangible asset terhadap value perusahaan adalah >75%. Dengan demikian persaingan bisnis menuntut pelaku IKM dewasa ini untuk sumberdaya yang mampu menciptakan keunggulan berbasis *intelectual capital* (IC) yang terdiri atas *human capital* (HC), *structural capital* (SC) dan *information capital* (IC). Pengukuran IC pada UMKM menjadi hal ang sangat penting untuk menilai bagaimana kesuksesan dan keberlangsungan sebuah UMKM sehingga dapat menjadi penentu utama keberhasilan usaha.

Kinerja pengelola dan kebijakan bisnis dalam rangka menghasilkan hasil kerja yang sistematis dan berhasil guna serta didukung oleh *intangible asset* berupa jiwa kewirausahaan dan kemampuan menjalin kemitraan dalam pengembangan usaha menjadi hal yang dianggap menentukan keunggulan bersaing.

Hunger (2010: 430) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif lebih bermanfaat dibanding keunggulan komparatif. Ia mengidentifikasi empat faktor yang menciptkan keunggulan kompetitif antara lain: 1) kondisi faktor-faktor produksi; 2) kondisi permintaan; 3) industri pendukung dan industri yang terkait; 4) strategi perusahaan, 5) struktur dan persaingan. Oleh karena itu, kondisi faktor produksi yang merupakan kebijakan bisnis dan ditambah dengan kondisi permintaan yang mewakili kinerja pengelola diangga berkontribusi terhadap keunggulan bersaing. Selain itu juga, untuk membuat kebijakan bisnis dan juga menghasilkan kinerja pengelola dalam berusaha sangat ditentukan oleh jiwa/karakter kewirausahaan yang ada dalam diri seorang pengelola seperti keberanian mengambil resiko, kreatif, tujuan yang jelas dan terus belajar. Juga kemamuan dalam bermitra kerja sebagai jaringan kerja yang membangun usaha itu sendiri.

Kajian utama penelitian ini adalah usaha industri kecil, khususnya industri makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau dalam mengidentifikasikan jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha yang dibagun dalam rangka membangun kebijakan bisnis dan mencapai kinerja usaha serta dalam mewujudkan keunggulan bersaing. Sejalan dengan adanya program pemerintah Propinsi Riau dalam pengembangan sektor pariwisata.

Berdasarkan fenomena yang ada tersebut, menarik untuk dikaji dan diteliti di Propinsi Riau, terutama usaha industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah mencapai keunggulan bersaing serta mencari faktor utama dalam membangun keunggulan bersaing, melalui kebijakan bisnis dan kinerja pengelola dan juga jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha, dengan judul Pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha terhadap Kebijakan Bisnis dan Kinerja Pengelola serta dampaknya pada Keunggulan Bersaing Usaha (Survey pada Industri Kecil Makanan Oleh-Oleh Khas Daerah di Propinsi Riau).

Rumusan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) seberapa besar pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha secara simultan dan parsiap terhadap kebijakan bisnis pada industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau; (2) seberapa besar pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha secara simultan dan parsiap terhadap kinerja pengelola dan pada industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau; (3) seberapa besar pengaruh kebijakan bisnis dan kinerja pengelola secara simultan dan parsiap terhadap keunggulan bersaing industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau. Dapat dilihat pada gambar 2.

Hipotesis yang akan diuji diantara variabel penelitian sebagai berikut: (1) jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kebijakan bisnis; (2) jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja pengelola; (3) kebijakan bisnis dan kinerja pengelola berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap keunggulan bersaing usaha.

Mangkunegara (2011); Ankrah (2015); Ardiani Ika Sulistyawati, Rejeki Ari Indrayani (2012); Intan Sherlin (2016)

Rudiyanto (2014); Kartasasmita dalam Tatang Suryana, Iman Sudirman, Ellen Rusliati (2017); E. A. Pailis, Bambang Suroto, Hadiyati, Fatkhurahman (2016); Saparuddin M & Basri Bado (2011); Suhail Sami Sultan (2014); Tatang Suryana, Iman Sudirman, Ellen Rusliati (2017); Yiming Tang, Paul Wang, Yuli Zhang (2007); Herawati (2011); Sulistyo dan Adiatma (2011); Mirza (2011)

Whelen and Hunger (2010: 4-5); Eddy Irsan Siregar (2014); Mukund Deshpande, Neeta Baporikar (2013); Sukirman (2017)

Suhendar Sulaiman (2013); Bereket Mamo Buli, (2017); Charles J. Mambula I (2010); Fatima S.M.A Hasan, Muneer Mohammed Saeed Almubarak (2016); Georgios Theriou, Dimitrios Chatzoudes (2015); Michael Lewrick, Maktoba Omar, Robert Raeside, Klaus Sailer (2011); Priadana, Moh Sidik (2010); Muhammad Shujaat Mubarik, Chandran Govindaraju, Evelyn S. Devadason (2016); Rita Abban, S.W.F. (Onno) Omta, John B.K. Aheto, V.E. Scholten (2013)

Thoha (2010:125); Sulistyo dan Adiatma (2011); Dian Widi Prasetyo, Idqan Fahmi, and Yossi Wibisono (2015); Muhammad Rheza Rizqiaputra Saefullah dan Gema Wibawa Mukti (2016); Sigit Setiyadi, Kifayah Amar, Taufiq Aji (2011)

Vithzal Rivai (2013: 368); Eddy Irsan Siregar, (2014); Mário Franco, Maria de Fátima Santos, Isabel Ramalho, Cristina Nunes (2014); Priadana, Moh Sidik (2010)

**Kebijakan Bisnis**

* kejelasan tujuan
* ketepatan alokasi sumber dana
* keterpaduan hirarkis
* aturan pelaksana
* keterbukaan.

Teori:

Whelen and Hunger (2010: 287); Teguh Budiarto (2011: 28); Irsan (2014: 55)

**Jiwa Kewirausahaan**

* berani mengambil resiko
* kreatif
* orientasi masa depan dan hasil
* melihat peluang
* semangat untuk berkarya
* tekun
* melakukan perubahan.

Teori:

Sukirman (2017: 122); Suryana (2008 : 2); Yuyun (2015: 3); Saiman (2009: 42); Heflin Frinces (2011 :22); dan Meredith dalam Suharyadi dkk. (2008:9)

**Kemitraan Usaha**

* saling menunjang
* saling menghidupi
* kepercayaan
* sikap profesionalisme
* kesetaraan

Teori:

Rudiyanto (2014: 176); Kartasasmita dalam Tatang (2014: 110); Anathan & Ellitan (2009:87); Priadana, (2010: 82)

**Kinerja Pengelola**

* Kualitas
* Kuantitas
* Efisiensi
* Efektifitas
* Kamandirian

Teori:

Irsan (2014: 155); Setyowati, Novita Wahtu (2015: 9–26); Fahmi (2016: 204); Teguh Budiarto (2011: 9)

**Keunggulan Bersaing**

* nilai sumber daya
* ketersediaan sumber daya
* keunikan sumber daya
* ketersediaan barang pengganti.

Teori:

Rita G. McGrath (2013: 9); Teguh Budiarto (2011: 10); Hunger (2010: 430) dan Sadili (2013: 64)

Sulistyo dan Adiatma (2011); Hartini, Sri. (2012); Mirza (2011); John A Parnell, Zhang Long, Don Lester (2015); Muslim Amin, Ramayah Thurasamy, Abdullah M. Aldakhil, Aznur Hafeez Bin Kaswuri (2016)

Munizu (2010); Alex Douglas, Jacqueline Douglas, John Davies (2010); Ana Syukriah, Imam Hamdani (2013); Carlos M. Jardon, Maria Susana Martos (2012); Eddy Irsan Siregar (2014); Mukund Deshpande, Neeta Baporikar (2013); Setyowati, Novita Wahtu (2015)

Gambar 2: Paradigma Penelitian

**METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi yang menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpul utamanya. Metode survey yang ditetapkan yaitu *explanatory survey* artinya penelitian yang menggambarkan populasi dan sampel untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section*, yaitu penelitian dilakukan pada periode waktu tertentu, tetapi dilakukan pada berbagai usaha industri kecil makanan di Propinsi Riau sebagai subyek.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *deskriptif–verifikatif*, artinya penelitian berusaha menguji jawaban masalah yang kebenarannya bersifat sementara (hipotesis) berdasarkan data empiris. Penelitian ini dilakukan terhadap sejumlah usaha industri kecil makanan di Propinsi Riau.

Jenis data yang digunakan adalah data primer diperoleh dengan mengkoordinasikan tiga teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan kuesioner. Populasi adalah pengelola unit usaha yakni usaha industri kecil makanan yang memililki nilai aset lebih dari Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan yang ditempati, atau penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.0000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) yang berjumlah 650 orang. Sampel diambil dari usaha industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah berdasarkan keaktifan dan yang memiliki umur usaha minimal 5 tahun dan sudah bermitra dari pemerintah/perusahaan menengah/besar dan dari pihak perbankan serta perusahaaan menyampaikan laporan ke dinas perindustrian dan perdagangan Propinsi Riau tahun 2014 dengan jumlah 247 pengelola usaha dengan menggunakan rumus Taro Yamane dengan tingkat signifikansi sebesar 5% (Wijayanto, 2007:45) dapat dilihat pada tabel 2. Teknik pengambil sampel dengan menggunakan *cluster proporsionale random sampling.*

Tabel 2

Ukuran Sampel Berdasarkan Kabupaten/Kota

| No. | Kabupaten/Kota | Populasi | Perhitungan | Sampel |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Kaupaten Kuantan Singingi | 79 | (79/650) x 247 | 30 |
| 2 | Kabupaten Bengkalis | 22 | (22/650) x 247 | 8 |
| 3 | Kabupaten Indragiri Hilir | 11 | (11/650) x 247 | 4 |
| 4 | Kabupaten Kepulauan Meranti | 181 | (181/650) x 247 | 69 |
| 5 | Kabupaten Pelalawan | 71 | (71/650) x 247 | 27 |
| 6 | Kabupaten Kampar | 40 | (40/650) x 247 | 15 |
| 7 | Kabupaten Rokan Hilir | 67 | (67/650) x 247 | 25 |
| 8 | Kabupaten Siak | 95 | (95/650) x 247 | 36 |
| 9 | Kota Dumai | 75 | (75/650) x 247 | 29 |
| 10 | Kota Pekanbaru | 9 | (9/650) x 247 | 4 |
|   | Jumlah | 650 |  | 247 |

Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data dari variabel-variabel yang diteliti menggunakan skala Likert untuk setiap jawaban diberi skor nilai yang digunakan adalah tidak pernah (1) sampai dengan selalu (5), dan sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (5). Pengujian pengaruh variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*structural equation model* – *SEM*). Pertimbangan menggunakan model ini karena kemampuannya untuk mengukur konstruk melalui indikator-indikatornya serta menganalisis variabel indikator, variabel laten dan kekeliruan pengukurannya.

**HASIL**

 Berdasarkan hasil survey dan dianalisis secara deskriptif dan verifikatif, maka diperoleh hasil penelitian, sebagai berikut:

Tabel 3:

Nilai Deskriptif Variabel penelitian

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Nilai Rata-Rata | Standar Deviasi | Skala Interval | Kategori |
| Jiwa kewirausahaan | 3.0176 | 1.1014 | 1.9162 s/d 4.1190 | Cukup Baik menuju Baik |
| Kemitraan  | 3.1128 | 1.0679 | 2.0449 s/d 4.1807 | Cukup Baik menuju Baik |
| Kebijakan bisnis | 3.1474 | 1.1309 | 2.0165 s/d 4.2783 | Cukup Baik menuju Sangat Baik |
| Kinerja pengelola | 3.1022 | 1.1646 | 1.9376 s/d 4.2668 | Cukup Baik menuju Sangat Baik |
| Kinerja pengelola | 3.0919 | 1.0795 | 2.0124 s/d 4.1714 | Cukup Baik menuju Baik |

Sumber: Data diolah

 Kondisi jiwa kewirausahaan industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau secara keseluruhan dapat dikatagorikan cukup baik menuju baik. Variabel jiwa kewirausahaan ini diperoleh dimensi terbesarnya adalah tekun dan melakukan perubahan serta semangat untuk berkarya. Sedangkan dimensi terkecilnya adalah keberanian mengambil resiko dan melihat peluang. Aspek yang tertinggi adalah selalu mengatur waktu dalam menghasilkan produk makanan sehingga stok selalu ada. Kemudian juga pada aspek selalu memiliki kemauan belajar untuk perbaikan ke depan. Kondisi ini membuat jiwa kewirausahaan pengelola dalam mengelola usahanya mendapatkan penilaian lebih baik dari yang lainnya. Aspek yang terendah adalah mencoba mewujudkan ide usaha tanpa pikir panjang dalam mengembangkan usaha makanan, ini menunjukkan bahwa masih perlunya usaha untuk memupuk keberanian para pengelola usaha dalam menjalankan usahanya. Selalu siap menghadapi kemungkinan kegagalan dalam mencoba hal baru dalam usaha. Menurut *expert* perlu adanya keberanian mengambil resiko dengan mencoba jika gagal menjadi sebuah pembelajaran untuk perbaikan di masa depan.

 Kondisi kemitraan usaha industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau secara keseluruhan dapat dikatagorikan cukup baik menuju baik, kemitraan usaha ini diperoleh dimensi terbesarnya adalah kesetaraan dan kepercayaan. Sedangkan dimensi terkecilnya adalah saling menunjang dan sikap profesional. Hal ini menunjukkan bahwa adanya jalinan kemitraan yang dijalin dengan baik dan dapat saling mendukung antara mitra dalam membangun industri kecil makanan yang unggul. Aspek yang tertinggi adalah bersama mitra kerja menanggung risiko dalam berusaha. Kemudian kejujuran sebagai dasar membangun kepercayaan bersama mitra usaha, menjaga hubungan baik sesama mitra usaha, saling menghargai dengan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing dan selalu mendengarkan pendapat mitra kerja dalam bekerja agar hubungan dapat terjaga. Aspek dua terendah antara lain: memegang amanah sesuai kesepakatan dalam bermitra usaha dan saling menguatkan bersama mitra kerja. Menurut *expert* jalin kemitraan secara berkesinambungan melalui pelaporan dan evaluasi program kemitraan agar menjadi dasar kemitraan berikutnya.

 Kondisi kebijakan bisnis industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau berada pada kategori cukup baik. Variabel kebijakan bisnis ini diperoleh dimensi terbesarnya adalah keterpaduan hirarkis, sedangkan dimensi terkecilnya adalah kejelasan tujuan. Dalam menjalankan usahanya pengelola membuat kebijakan secara terpadu antar berbagai kepentingan dalam rangka membuat produk dapat diterima pasar dan juga produk dapat diproduksi sesuai dengan kondisi bahan baku. Serta memahami kondisi persaingan yang dirasakan pengelola dalam menjalankan usahanya. Aspek yang tertinggi adalah saya selalu mengendalikan anggaran dengan maksud produksi tetap stabil, hal ini dapat dipahami, dikarenakan dengan adanya pengendalian anggaran produksi yang baik maka akan memudahkan pengelola usaha industri kecil oleh-oleh khas Riau dalam menjaga kestabilan produksinya sehingga dapat menjamin ketersedian produk. Juga pada aspek jalinan komunikasi yang harmonis antar pihak yang bekepentingan dalam berusaha. Selalu membangun persepsi yang sama sesama stakeholders. Membangun prosedur kerja yang tetap dalam menghasilkan produk makanan. Selalu mengevaluasi prosedur kerja demi perbaikan yang berkelanjutan. Selalu terbuka kepada karyawan mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan pekerjaan dalam bekerja. Terbuka kepada pelanggan untuk mencari informasi mengenai produk yang dikonsumsi seperti: harga, komposisi dan diskon. Aspek terendah, terdiri dari: tujuan yang dimiliki memiliki ukuran yang jelas dan terbuka kepada pemerintah dalam melaporkan perkembangan usaha. Menurut *expert* buat kebijakan berdasarkan kekuatan, kelemahan yang dimiliki dan peluang dan ancaman yang dirasakan sehingga lebih nyata dalam ukuran pencapainnya.

 Kondisi kinerja pengelola industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau secara keseluruhan dapat dikatagorikan cukup baik, kinerja pengelola ini diperoleh dimensi terbesarnya adalah efektifitas dan kualitas. Sedangkan dimensi terkecilnya adalah kuantitas dan kemandirian. Ini berarti bahwa produk makanan oleh-oleh khas daerah secara efektif dapat dihasilkan dipasarkan kepada pelanggan dengan kualitas local yang menjadi andalam selama ini. Aspek yang tertinggi adalah selalu menghasilkan produk yang diterima pelanggan. Selalu efektif dalam menggunakan anggaran dengan ketepatan anggaran yang ada. Selalu efektif dalam menggunakan fasilitas kerja sesuai dengan kebutuhan produksi. Selalu mandiri dalam menghasilkan produk. Aspek dua terendah, terdiri dari: Selalu melakukan efisiensi biaya dalam menghasilkan produk dan selalu mandiri dalam menentukan harga produk yang dijual ke pasar. Memurut *expert* perlu pengelolaan keuangan yang efisien dan juga perlu kerjasama yang baik dengan pemerintah melalui pameran-pameran UMKM.

 Kondisi keunggulan bersaing industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau secara keseluruhan dapat dikatagorikan cukup baik, Variabel keunggulan bersaing ini diperoleh dimensi terbesarnya adalah nilai sumber daya, sedangkan dimensi terkecilnya adalah ketersediaan barang pengganti. Aspek yang tertinggi adalah menghasilkan produk yang ciri khas lokal, memberikan nilai tambah kepada pelanggan dalam membeli produk, tingkat persaingan yang baik, selalu dipertimbangkan dalam memberi produk, terjaga keasliannya, proses pembuatannya, memiliki nama khas daerah, keunikan bahan baku, hanya dihasilkan di daerah, belum memiliki bahan baku pengganti, belum ada produk yang sama ditempat lain, selera pelanggan belum mengalami pergantian. Aspek terendah, terdiri dari: selalu menjaga kesinambungan bahan baku untuk menopang jumlah produksi dan produk yang dihasilkan memiliki keunikan kemasan yang mengikuti perkembangan zaman. Menurut *expert* perlu adanya produk makanan yang unik dari sisi resep melayu dan produksi secara berkesinambungan dan juga dikemas dalam kemasan melayu bersinerji dengan pemerintah.

ε1 : 39,69%

R2  = 60,31 %

ξ1

ξ2

η1

η2

η3

0,6481

0,2077

0,6590

0,1147

ε3 : 24,68%

R2 = 75,32 %

ε2 : 47,39 %

R2  = 52,61%

0,5937

0,3823

0,5199

0,5608

 Kemudian berdasarkan analisis verifikatif diperoleh hasil sebagai berikut:

****

Gambar 2:

Struktur Hubungan Seluruh Variabel Penelitian

Berikut gambar mengenai pengaruh struktural dan koefisien jalur keseluruhan variabel sebagai berikut.

Gambar 3. Pengaruh Struktur dan Koefisien Jalur Keseluruhan Variabel ξ1, ξ2, η1, η2, dan η3

Sumber : *Data diolah 2017*

ξ1 = Jiwa Kewirausahaan

ξ2 = Kemitraan Usaha

η1 = Kebijakan Bisnis

η2 = Kinerja Pengelola

η3 = Keunggulan Bersaing

ε = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel. Jika diagram struktur yang lengkap ini dipecah maka akan menjadi beberapa sub struktur.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program Lisrel, pada persamaan struktural di atas terdapat tiga substruktur persamaaan dengan menggunakan nilai *estimasi equation*, yaitu :

η1 = γ11ξ1 + γ12ξ2 + ζ1 ……. (persamaan 1)

η1 = 0,6481\*ξ1 + 0,2077\*ξ2, + ζ1 .= 0,3969, R² = 0,6031

 (0,09274) (0,07017) (0,09366)

 6,9883 2,9603 4,2372

η2 = γ11ξ1 + γ12ξ2 + ζ2  ……. (persamaan 2)

η2 = 0,6590\*ξ1 + 0,1147\*ξ2, + ζ2 .= 0,4739 , R² = 0,5261

 (0,08254) (0,05672) (0,08280)

 7,9849 1,9731 5,7236

η3 = β21η1 + β22η2 + ζ3­ ………. (persamaan 3)

 η3 = 0,3823\*η1 + 0,5937\*η2, + ζ3­ = 0,2468 , R² = 0,7532

(0,07438) (0,07608) (0,05047)

5,1402 7,8026 4,8909

Secara simultan pengaruh pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha terhadap kebijakan bisnis pada industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau memberikan pengaruh yang signifikan, dengan total pengaruh sebesar 60,31 persen. Adapun pengaruh variabel lain yang tidak diteliti, sebesar 39,69 persen. Pengaruh secara langsung variabel jiwa kewirausahaan (42 persen secara langsung dan 49 persen secara tidak langsung) lebih besar dibandingkan dengan variabel variabel kemitraan usaha (4,31 persen secara langsung dan 11,31 persen secara tidak langsung) terhadap kebijakan bisnis.

 Secara simultan pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha secara simultan terhadap kinerja pengelola industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau memberikan pengaruh yang signifikan, dengan total pengaruh sebesar 52,61 persen. Adapun pengaruh variabel lain yang tidak diteliti, sebesar 47,39 persen. Pengaruh secara langsung variabel jiwa kewirausahaan (43,43 persen secara langsung dan 47,36 persen secara tidak langsung) lebih besar dibandingkan dengan variabel variabel kemitraan usaha (1,33 persen secara langsung dan 5,25 persen secara tidak langsung) terhadap kinerja pengelola usaha indusri kecil.

 Secara simultan pengaruh kebijakan bisnis dan kinerja pengelola secara simultan terhadap keunggulan bersaing industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau memberikan pengaruh yang signifikan, dengan total pengaruh sebesar 75,32 persen. Adapun pengaruh variabel lain yang tidak diteliti, sebesar 24,68 persen. Pengaruh secara langsung variabel kinerja pengelola usaha (35,25 persen secara langsung dan 47,98 persen secara tidak langsung) lebih besar dibandingkan dengan variabel variabel kebijakan bisnis (14,62 persen secara langsung dan 27,34 persen secara tidak langsung) terhadap keunggulan bersaing industri kecil makanan oleh-oleh khas Riau.

 Secara parsial jiwa kewirausahaan terhadap kebijakan bisnis memberikan pengaruh yang signifikan dengan total pengaruh sebesar 49,00 persen. Secara parsial pengaruh kemitraan usaha terhadap kebijakan bisnis memberikan pengaruh yang signifikan dengan total pengaruh sebesar 11.31 persen. Secara parsial jiwa kewirausahaan terhadap kinerja pengelola memberikan pengaruh yang signifikan dengan total pengaruh sebesar 47,36 persen. Secara parsial kemitraan usaha berpengaruh terhadap kinerja pengelola memberikan pengaruh yang signifikan dengan total pengaruh sebesar 5,25 persen. Secara parsial kebijakan bisnis memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan total pengaruh sebesar 27,34 persen. Secara parsial pengaruh kinerja pengelola terhadap keunggulan bersaing memberikan pengaruh yang signifikan dengan total pengaruh sebesar 47,98 persen.

Tabel 4:

Pengaruh langsung dan tak langsung jiwa kewirausahaan dan kemitraan terhadap kebijakan bisnis

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Koefisien Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Melalui | Total |
| Jiwa Kewirausahaan | Kemitraan Usaha |
| Jiwa Kewirausahaan | 0,6481 | 42,00% |   | 7,00% | 49,00% |
| Kemitraan Usaha | 0,2077 | 4,31% | 7,00% |   | 11,31% |
| Total | 46,31% | 7,00% | 7,00% | 60,31% |

Sumber: Data diolah

Tabel 5:

Pengaruh langsung dan tak langsung jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha terhadap kinerja pengelola

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Koefisien Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Melalui | Total |
| Jiwa Kewirausahaan | Kemitraan Usaha |
| Jiwa Kewirausahaan | 0,6590 | 43,43% |   | 3,94% | 47,36% |
| Kemitraan Usaha | 0,1147 | 1,33% | 3,94% |   | 5,25% |
| Total | 44,77% | 3,94% | 3,94% | 52,61% |

Sumber: Data diolah

Tabel 6:

Pengaruh langsung dan tak langsung kebijakan bisnis dan kinerja pengelola usaha terhadap keunggulan bersaing

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Koefisien Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Melalui | Total |
| Kebijakan Bisnis | Kinerja Pengelola |
| Kebijakan Bisnis | 0,3823 | 14,62% |   | 12,73% | 27,34% |
| Kinerja Pengelola | 0,5937 | 35,25% | 12,73% |   | 47,98% |
| Total | 49,86% | 12,73% | 12,73% | 75,32% |

Sumber: Data diolah

Tabel 7:

Uji hipotesis secara simultan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien deter minasi | F-hitung | F-tabel | Kesimpulan |
| γ11ξ1  | 0,6031 | $$184,6224$$ | 3,032 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari jiwa kewirausahaan dan kemitraan terhadap kebijakan bisnis |
| γ12ξ2  | 0,5261 | $$134,88324$$ | 3,032 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari jiwa kewirausahaan dan kemitraan terhadap kinerja pengelola |
| β21η1  | 0,7532 | $$370,8015$$ | 3,032 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari kebijakan bisnis dan kinerja pengelola terhadap keunggulan bersaing |

Sumber: Data diolah

 Untuk koefisien jalur X1 terhadap Y1 = 0,6481, diperoleh nilai thitung sebesar 6,9883 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.247 = 1,9697, sehingga dikarenakan thitung = 6,9883 lebih besar dari t tabel =1,9697, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Jiwa Kewirausahaan berpengaruh terhadap Kebijakan Bisnis sebesar 0,6481 sehingga setiap kenaikan Jiwa Kewirausahaan maka akan meningkatkan Kebijakan Bisnis sebesar 0,6481 satuan

 Besarnya koefisien jalur X2 terhadap Y1 = 0,2077, diperoleh nilai thitung sebesar 2,9603 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0,05.247 = 1,9697, sehingga dikarenakan thitung = 2,9603 lebih besar dari t tabel = 1,9697, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Kemitraan Usaha berpengaruh terhadap Kebijakan Bisnis sebesar 0,2077 sehingga setiap kenaikan Kemitraan Usaha maka akan meningkatkan Kebijakan Bisnis sebesar 0,2077 satuan.

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai Fhitung sebesar 134,8832, dimana kriteria penolakan H0 jika Fhitung lebih besar daripada Ftabel atau F0> Ftabel, dengan derajat bebas v1=2 dan v2 = 247–2–1 dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai Ftabel untuk F0,05,2,247 = 3,0328. Dikarenakan 125,9669 lebih besar dari 3,0328, maka H0 ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha Terhadap Kinerja Pengelola, atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha Terhadap Kinerja Pengelola.

 Besarnya koefisien jalur X1 terhadap Y2 = 0,6590, diperoleh nilai thitung sebesar 7,9849 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.247 = 1,9761, sehingga dikarenakan thitung = 7,9849 lebih besar dari t tabel =1,9761, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Jiwa Kewirausahaan berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola sebesar 0,6590 sehingga setiap kenaikan Jiwa Kewirausahaan maka akan meningkatkan Kinerja Pengelola sebesar 0,6590 satuan.

Besarnya koefisien jalur X2 terhadap Y2 = 0,1147, diperoleh nilai thitung sebesar 1,9731 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.247 = 1,9697, sehingga dikarenakan thitung = 1,9731 lebih besar dari t tabel = 1,9697, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Kemitraan Usaha berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola sebesar 0,1147 sehingga setiap kenaikan Kemitraan Usaha maka akan meningkatkan Kinerja Pengelola sebesar 0,1147 satuan.

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai Fhitung sebesar 370,8015, dimana kriteria penolakan H0 jika Fhitung lebih besar daripada Ftabel atau F0> Ftabel, dengan derajat bebas v1=2 dan v2 = 247–2–1 dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai Ftabel untuk F0,05,2,247 = 3,0328. Dikarenakan 370,8015 lebih besar dari 3,0328, maka H0 ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Kebijakan Bisnis dan Kinerja Pengelola Terhadap Keunggulan Bersaing, atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Kebijakan Bisnis dan Kinerja Pengelola Terhadap Keunggulan Bersaing.

Tabel 8:

Uji hipotesis secara parsial

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien jalur | t-hitung | t-tabel | Kesimpulan |
| γ11ξ1 | 0,6481 | 6,9883 | 1,9697 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Jiwa Kewirausahaan terhadap Kebijakan Bisnis |
| γ12ξ2 | 0,2077 | 2,9603 | 1,9697 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Kemitraan Usaha terhadap Kebijakan Bisnis |
| γ11ξ1 | 0,6590 | 7,9849 | 1,9697 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Jiwa Kewirausahaan terhadap Kinerja Pengelola |
| γ12ξ2 | 0,1147 | 1,9731 | 1,9697 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Pengelola |
| β21η1 | 0,6390 | 9,3936 | 1,9697 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Kebijakan Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing |
| β22η2 | 0,1475 | 2,9120 | 1,9697 | H0 ditolak, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Kinerja Pengelola terhadap Keunggulan Bersaing |

Sumber: Data diolah

Untuk koefisien jalur Y1 terhadap Z = 0,6390, diperoleh nilai thitung sebesar 9,3936 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05.247 = 1.9697, sehingga dikarenakan thitung = 9,3936 lebih besar dari t tabel =1,9697, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Kebijakan Bisnis berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 0,6390 sehingga setiap kenaikan Kebijakan Bisnis maka akan meningkatkan Keunggulan Bersaing sebesar 0,6390 satuan.

 Besarnya koefisien jalur Y2 terhadap Z = 0,1475, diperoleh nilai thitung sebesar 2,9120 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0,05.247 = 1,9697, sehingga dikarenakan thitung = 2,9120 lebih besar dari t tabel = 1,9697, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Kinerja Pengelola berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 0,1475 sehingga setiap kenaikan Kinerja Pengelola maka akan meningkatkan Keunggulan Bersaing sebesar 0,1475 satuan.

 Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *the goodness of an econometric* model atau karakteristik yang dapat diharapkan dan dijabarkan sebagai berikut:

 Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen Sumber Daya Manusia yang menjadi dasar pemikiran dengan kajian Pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha Terhadap Kebijakan Bisnis dan kinerja pengelola dan Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing.

Tabel 9.

Hasil Uji Kesesuaian Model

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Hubungan Antar Variabel | Pra-estimasi | Pasca estimasi | Kesesuaian |
| Pengaruh Jiwa Kewirausahaan terhadap Kebijakan Bisnis | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kemitraan Usaha terhadap Kebijakan Bisnis | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Jiwa Kewirausahaan terhadap Kinerja Pengelola | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Pengelola | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kebijakan Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kinerja Pengelola terhadap Keunggulan Bersaing | + | + | Sesuai |

Sumber: Data diolah

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (*p-value* =0,000) atau di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0.05 untuk semua hipotesisnya.

 Terdapat pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha terhadap Kebijakan Bisnis

 *SE* Jiwa Kewirausahaan = 0,0927 < ½ (0,6481)

 *SE* Kemitraan Usaha = 0,0701 < ½ (0,2077)

 Terdapat pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Pengelola

 *SE* Jiwa Kewirausahaan = 0,0825 < ½ (0,6590)

 *SE* Kemitraan Usaha = 0,0567 < ½ (0,1147)

 Terdapat pengaruh Kebijakan Bisnis dan Kinerja Pengelola terhadap Keunggulan Bersaing

 *SE* Kebijakan Bisnis = 0,0743 < ½ (0,3823)

 *SE* Kinerja Pengelola = 0,0760 < ½ (0,5937)

 Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50% dengan perincian sebagai berikut : Pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha terhadap Kebijakan Bisnis sebesar 60,31%. Pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Pengelola sebesar 52,61%. Pengaruh Kebijakan Bisnis dan Kinerja Pengelola terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 75,32 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model (*the goodness of an econometric)* yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan bagi kebijakan atau pemecahan masalah.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan maupun parsial pengaruh pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha terhadap kebijakan bisnis pada industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau memberikan pengaruh yang signifikan, dengan total pengaruh sebesar 60,31 persen. Adapun pengaruh variabel lain yang tidak diteliti, sebesar 39,69 persen. Pengaruh secara langsung variabel jiwa kewirausahaan (42 persen secara langsung dan 49 persen secara tidak langsung) lebih besar dibandingkan dengan variabel variabel kemitraan usaha (4,31 persen secara langsung dan 11,31 persen secara tidak langsung) terhadap kebijakan bisnis.

Secara simultan maupun parsial pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha secara simultan terhadap kinerja pengelola industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau memberikan pengaruh yang signifikan, dengan total pengaruh sebesar 52,61 persen. Adapun pengaruh variabel lain yang tidak diteliti, sebesar 47,39 persen. Pengaruh secara langsung variabel jiwa kewirausahaan (43,43 persen secara langsung dan 47,36 persen secara tidak langsung) lebih besar dibandingkan dengan variabel variabel kemitraan usaha (1,33 persen secara langsung dan 5,25 persen secara tidak langsung) terhadap kinerja pengelola usaha indusri kecil.

Secara simultan maupun parsial pengaruh kebijakan bisnis dan kinerja pengelola secara simultan terhadap keunggulan bersaing industri kecil makanan oleh-oleh khas daerah di Propinsi Riau memberikan pengaruh yang signifikan, dengan total pengaruh sebesar 75,32 persen. Adapun pengaruh variabel lain yang tidak diteliti, sebesar 24,68 persen. Pengaruh secara langsung variabel kinerja pengelola usaha (35,25 persen secara langsung dan 47,98 persen secara tidak langsung) lebih besar dibandingkan dengan variabel variabel kebijakan bisnis (14,62 persen secara langsung dan 27,34 persen secara tidak langsung) terhadap keunggulan bersaing industri kecil makanan oleh-oleh khas Riau.

**REFERENSI**

Mangkunegara. A.P. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM.* Remaja Rosdakarya. Bandung.

 . 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Remaja Rosdakarya. Bandung.

Alma, B. 2009. *Kewirausahaan,* edisi revisi. Alfabeta. Bandung.

 . 2010. *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung: Alfabeta.

Anathan, L dan Ellitan, L. 2009. *Supply Chain Management : Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.

Azhar. A. 2015. *Bahan Kuliah Management Strategik & Strategic Competitiveness,* Program Pascasarjana Unpas. Bandung.

Bateman dan Snell. 2009. *Manajemen : Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. *Buku 2*. Salemba Empat, Jakarta.

Bernardin, H.J and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Propinsi Riau. 2017. *Bahan Persentasi FGD Kementerian Perindustrian dan Bidang Ekspor*, Pekanbaru.

Dinas Perdagangan Koperasi dan UKM Propinsi Riau. 2016. *Data UMKM by name by address.* Pekanbaru.

Dharma, S. 2010. *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Dessler, G. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Alih Bahasa oleh Paramita Rahayu*. PT. Indeks. Jakarta.

Dewanti, R. 2008. *Kewirausahaan.* Mitra Wacana Media. Jakarta.

Du T., Erasmus dan Strydom. 2010. *Introduction to Business Management*. 7th edition. Oxford Univesity Press. Café Town.

Edy, S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* *edisi pertama.* Kencana. Jakarta.

Fahmi, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi.* Alfabeta. Bandung.

Freemont. E.K. 2007. *Organisasi dan Manajemen.* Bumi Aksara. Jakarta.

Gerry, J. Whittington, R. Scholes, K. 2014. *Exploring Strategy. Text & Cases. Ninth Edition.* Prentice Hall. New York.

Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Gudono. 2012. *Teori Organisasi*. BPFE. Yogyakarta.

Handoko T.H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* BPFE. Yogyakarta.

 , 2011. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

Malayu, H.S.P., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara,. Jakarta

Heplin, P. 2011. *Be an Entrepreuneur*, cetakan pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Herman, A, 2009. *Performance Management*, Second Edition, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Hisrich, R.D, Poters, Michael P., Shepered, Dean A. 2008. *Enterpreneurship,* New York: McGraw Hill Com, Inc.

Hoesada, J. 2013. *Taksonomi Ilmu Manajemen.* Andi. Jogjakarta.

Hunger, J.D, Wheelen, T.L. 2010. *Manajemen Strategis.* Andi. Yogyakarta.

Kasmir. 2015. *Studi Kelayakan Bisnis.* Prenada Media Group. Jakarta.

Keban, Y.T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Penerbit Gaya Media Yogyakarta.

Kristanto, H. 2009. *Kewirausahaan Enterpreneurship*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Lupiyoadi, R. 2007. *Entrepreneurship From Mindset to Statesy : Buku Pegangan mata kuliah Kewirausahaan*, LPFEVI. Jakarta.

Machasin, Susi, H. 2015. *Entrepreneur, Tantangan, Peluang Dan Strategi,* Unri Press, Pekanbaru.

Thoha, M. 2011. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Rajagrafindo Persada. Yogyakarta.

Moeheriono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, cetakan pertama , Ghalia, Indonesia.

Nawawi, H. 2008. *Perencanaan SDM: Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*; Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.

Pabundu, T. 2010. *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, Bumi Aksara. Jakarta.

Richard L. Daft. 2010. *New Era of Management* , Alih Bahasa oleh: Tita Maria Kanita. Era Baru Manajemen. Buku 2, Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.

Robbins S.P, Mary. C. 2010. *Management*, Alih Bahasa oleh: Bob Sabran, Manajemen, Jilid 1, Edisi Kesepuluh, Penerbit Erlangga Jakarta.

Robbins, S dan Judge. 2007. *Manajemen*, PT. Indeks, Jakarta.

Robbins, S, Coulter, M. 2009. *Manajemen*, PT. Indeks, Jakarta.

 . 2007. *Management*, 8th Edition. NJ: Prentice Hall.

 . 2008, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat. Jakarta.

Robbins, S. 2007. *Organizational Behavior: Contemporary Issues in Leadership*, 13th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Rohiat. 2009. *Manajemen: Teori Dasar dan Praktek,* Cetakan ke-2, Refika Aditama, Bandung.

Rully, I dan Poppy, Y. 2014. *Metodologi Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan.* Refika Aditama. Bandung.

Saiman. L. 2009. *Kewirausahaan, Teori, Praktik dan Kasus-kasus*, Salemba Empat, Jakarta.

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. C.V Mandar Maju, Bandung.

Sidik, P. 2015. *Bahan Ajar Metode Analisa Data dan Analisis Kuantitatif.* Program Pascasarjana Unpas. Bandung.

 , 2015, *Bahan Ajar ASEAN Community,* Program Pascasarjana Unpas, Bandung.

Sidik, P, Dedi, H. 2013, *Paradigma Kepemimpinan di Indonesia, Telaah Tematik Optik Filosofis, Rasional, Kritis, Reflektif, Radikal & Kontemporer hingga Ki Sunda,* Logos Publising, Bandung.

Solihin, I. 2009. *Pengantar Manajemen.*  Erlangga. Jakarta.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.

Suharyadi, 2008. *Kewirausahaan: Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*.Salemba Empat. Jakarta.

Suhendar, S. 2013. *Cara Mudah Menjadi Wirausahawan Sukses, Bahan Ajar Mata Kuliah Kewirausahaan*, Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Suryana, 2009. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis Kiat dan Sukses Menuju Sukses*. Salemba Empat. Jakarta.

Suryana, S. 2007. *Perilaku Keorganisasian*, UNPAD, Bandung.

Teguh, B. 2011. *Manajemen Stratejik. Edisi ke 4.* FE UGM. Yogyakarta.

Thoha, M. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta.

Tjutju, Y. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.

Veithzal, R. 2013, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi.* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja Bisnis*. Rajawali Pers. Jakarta.

 , 2013. *Perilaku dalam Organisasi.* PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Wajahjono, Sentot, I. 2010. *Perilaku Organisasi.* Graha Ilmu. Yogyakarta.

Wijayanto, Setyo, H. 2007. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8 Konsep dan Tutorial*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Yusuf, W. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Fascho Publishing. Gresik.

Yuyun, W. 2015. *Extended-Handout Ilmu dan Seni Kewirausahaan.* Program Pascasarjana Unpas, Bandung.

Zimmerer, Thomas, W. Scarborough, dan Norman, M. 2008. *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*. Terjemahan Yanto Sidik dan Endina. Gramedia, Jakarta.