

TESIS

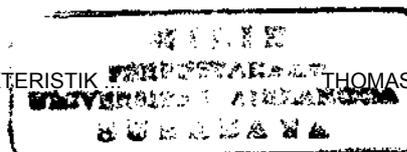
**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK WIRAUSAHAWAN
DAN PERENCANAAN USAHA TERHADAP KINERJA PADA
USAHA JASA KONSULTANSI MANAJEMEN DI SURABAYA**

TEK 02/07
Y...
2.



THOMAS KHRISNA

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



TESIS

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK WIRAUSAHAWAN
DAN PERENCANAAN USAHA TERHADAP KINERJA PADA
USAHA JASA KONSULTANSI MANAJEMEN DI SURABAYA**



Thomas Khrisna
090415384 M

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK WIRAUSAHAWAN
DAN PERENCANAAN USAHA TERHADAP KINERJA PADA
USAHA JASA KONSULTANSI MANAJEMEN DI SURABAYA**

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Magister Akuntansi
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Oleh:
Thomas Khrisna
090415384 M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**

Lembar pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL

Oleh:

Pembimbing Ketua:



Prof. Dr. Arsono Laksmana, Ak.

NIP: 130783542

Pembimbing Pendamping:



Drs. Basuki, M.com.(Hons.), Ph.D, Ak.

NIP: 131558171

Mengetahui:
Ketua Program Studi



Drs. Tjiptohadi Sawardjuwono., Ph.D, Ak

NIP:

Telah diuji pada

Tanggal 5 September 2006

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dra. Wiwik Supratiwi, MBA., Ak

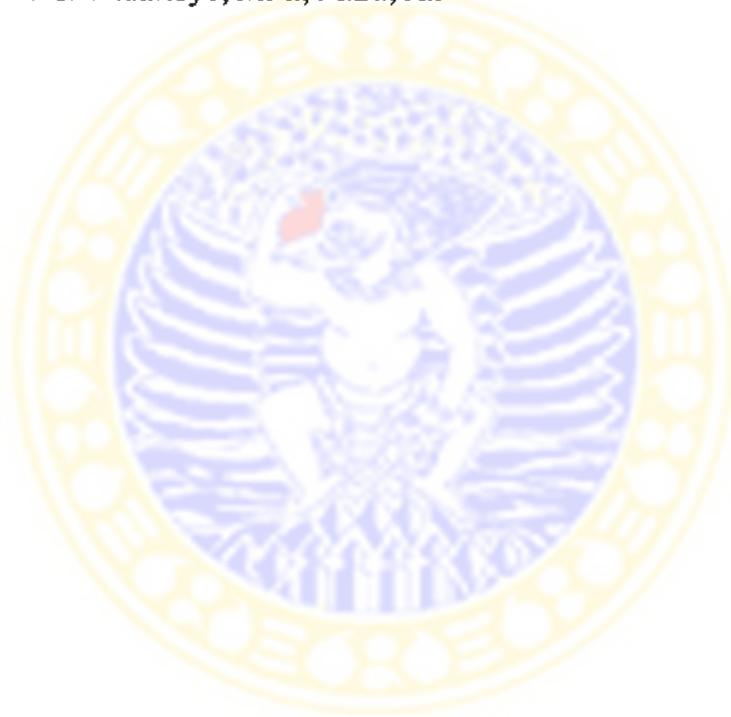
Anggota : Prof. Dr. Arsono Laksana, Ak (Pembimbing Ketua)

Drs. Basuki, M.com (HONS)., Ph.D., Ak (Pembimbing)

Dra. Yustrida Bernawati, M.Si., Ak

Drs. Ardianto, M.Si., Ak

Drs. Widartoyo, MM., M.Si., Ak



KATA PENGANTAR

Atas berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa, pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, yang merupakan salah satu syarat kelulusan dalam Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya. Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Berkenaan dengan itu pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Tjiptohadi Swardjuwono, M.Ec., Ph.D, Ak. selaku ketua jurusan Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang telah banyak membagikan ilmu, pengalaman, dan wawasan selama penulis melakukan studi.
2. Bapak Prof. Dr. Arsono Laksmna, Ak. selaku dosen pembimbing utama yang telah banyak menyisihkan waktu, memperluas wawasan sekaligus memberikan dorongan dalam hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
3. Bapak Drs. Basuki, M.Com.(Hons.), Ph.D, Ak. selaku dosen pengajar dan pembimbing pendamping yang telah banyak membagikan ilmu dan pengalaman saat proses perkuliahan serta memberikan pengarahan kepada penulis hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
4. Para bapak dan ibu yang tergabung dalam tim penguji proposal dan tesis, yaitu Ibu Wiwik, Ibu Yustrida, Bapak Ardianto dan Bapak Widartoyo yang telah memberikan banyak masukan dan saran secara konstruktif demi perbaikan dan peningkatan kualitas penulisan tesis ini.
5. Seluruh bapak dan ibu dosen yang tergabung dalam tim pengajar matrikulasi, semester satu, semester dua dan tim pengajar semester tiga untuk konsentrasi

akuntansi manajemen telah banyak membagikan ilmu, pengalaman dan wawasan selama penulis mengikuti studi. Ilmu, pengalaman serta wawasan yang didapatkan amat berharga bagi penulis.

6. Seluruh staff tata usaha, mbak Riska, mbak Agustin, mbak Susi, mbak Ade dan mas Puji yang telah banyak membantu dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan lancar.
7. Rekan-rekan dari Magister Akuntansi 2004 yaitu mas Agung, Alina, bu Ani, mas Deni, Elok, Eny, Dora, mas Farid, mas Haryanto, Leni, bu Lisa, pak Made, pak Muntu, Nur, mbak Reni, Shanti, Sugik, Nike, pak Rony dan mas Udin yang berada bersama penulis selama studi serta saling memberikan dukungan moriil hingga terselesaikannya proses belajar dan penulisan tesis dengan lancar.
8. Tidak ketinggalan para responden dari kantor konsultansi manajemen, khususnya pak Roni, pak Ariston, dan pak Bagus yang telah meluangkan waktunya yang amat berharga untuk mengisi kuesioner, memberi masukan-masukan konstruktif dan memberikan referensi-referensi selama penelitian di lapangan.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat penulis harapkan bagi pengembangan dan perbaikan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap agar tesis ini dapat bermanfaat, khususnya bagi angkatan yang lebih baru.

Surabaya, Agustus 2006

penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pernyataan Telah Diuji	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
RINGKASAN	xvii
THE SUMMARY	xviii
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Ukuran-ukuran Kinerja	8
2.2 Pengertian Kewirausahaan	9
2.3 Dimensi Wirausahawan	10
2.3.1 Faktor Individu	11

2.3.2	Faktor Lingkungan	12
2.3.2.1	Lingkungan Internal	13
2.3.2.2	Lingkungan Eksternal	14
2.3.3	Faktor Organisasi	14
2.4	Karakteristik Wirausahawan	16
2.4.1	Motivasi Berprestasi	17
2.4.2	Toleransi terhadap Risiko	17
2.4.3	Kepemimpinan	18
2.4.4	Komitmen	18
2.4.5	Energi	19
2.4.6	Percaya diri	19
2.4.7	Komunikasi	20
2.4.8	Inovatif	20
2.4.9	Umur Wirausahawan	21
2.4.10.	Tingkat Pendidikan Wirausahawan	21
2.4.11.	Pengalaman Kerja Wirausahawan	22
2.4.12.	Jumlah Jam Kerja Wirausahawan	22
2.4.13	Umur Usaha	23
2.5	Perencanaan Usaha	23
2.5.1	Pengertian Perencanaan Usaha	23
2.5.2	Periode Waktu Rencana	25
2.5.3	Perencanaan Canggih	26
2.6.1	Pengertian Jasa	27
2.6.2	Karakteristik Jasa	27

2.7	Jasa Konsultasi Manajemen	28
2.7.1	Pengertian Jasa Konsultasi Manajemen	28
2.7.2	Bidang Keahlian Jasa Konsultasi Manajemen	30
2.7.3	Nama dan Bentuk Badan Usaha Jasa Konsultasi Manajemen	30
2.7.4	Aspek Pemasaran Jasa Konsultasi Manajemen	31
2.8	Penelitian Sebelumnya	32
2.8.1	Penelitian Marc Thibault	32
2.8.2	Penelitian Hema Wijewardena	33
2.8.3	Penelitian Liza Pristianty	34
	BAB III: KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	37
	BAB IV: METODE PENELITIAN	38
4.1	Identifikasi Variabel	38
4.2	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	39
4.3	Pengukuran dan Skala Pengukuran	45
4.4	Jenis dan Sumber Data	46
4.5	Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel	47
4.6	Prosedur Pengumpulan Data	48
4.7	Teknik Analisis Data	49
4.7.1	Analisis Deskriptif	49
4.7.2	Uji Validitas	50
4.7.3	Uji Reliabilitas	51
4.7.4	Regresi Linear Berganda	52
4.8	Uji Asumsi Klasik	52
4.8.1	Uji Multikolinearitas	

4.8.2	Uji Heterokedastisitas	53
4.8.3	Uji Distribusi Normal	53
4.9	Uji Hipotesis	54
4.9.1	Uji Hipotesis bersama (Uji F)	54
4.9.2	Uji Hipotesis dengan Uji Regresi Parsial (uji t)	55
4.10	Keterbatasan Penelitian	56
BAB V: HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN		57
5.1	Deskripsi Responden	57
5.1.1	Bentuk Badan Hukum Usaha Jasa Konsultansi	57
5.1.2	Lama Usaha Jasa Konsultansi Berdiri	57
5.1.3	Tingkat Pendidikan Terakhir Wirausahawan	58
5.1.4	Umur Wirausahawan	58
5.1.5	Jumlah Karyawan Tetap yang dipekerjakan	59
5.2	Validitas dan Reliabilitas	60
5.2.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	60
5.2.2	Uji Validitas Variabel Karakteristik Wirausahawan	60
5.2.3	Uji Validitas Variabel Perencanaan Usaha	62
5.2.4	Uji Validitas Variabel Kinerja	63
5.2.5	Uji Reliabilitas Kuesioner	64
5.3	Gambaran Deskriptif responden	64
5.3	Deteksi dan Penanggulangan Asumsi Klasik	65
5.3.1	Uji Normalitas	65
5.3.2	Uji Multikolinearitas	66
5.3.3	Uji Heterokedastisitas	67

5.4	Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis	68
5.4.1	Uji Regresi Bersama (Uji F Metode Simultan)	69
5.4.2	Uji Regresi Parsial (Uji t)	70
	BAB VI: PEMBAHASAN	72
	BAB VII: SIMPULAN DAN SARAN	76
	DAFTAR PUSTAKA	78
	LAMPIRAN	82



DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1: Bentuk Badan Hukum Usaha Jasa Konsultansi Manajemen	57
Tabel 2: Lama Usaha Jasa Konsultansi Manajemen	57
Tabel 3: Tingkat Pendidikan Terakhir Wirausahawan	58
Tabel 4: Umur Wirausahawan	58
Tabel 5: Jumlah Karyawan Tetap yang dipekerjakan	59
Tabel 6: Hasil Uji Validitas Kuesioner Karakteristik Wirausahawan	62
Tabel 7: Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan Usaha	62
Tabel 8: Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Usaha	62
Tabel 9: Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner	64
Tabel 10: Ringkasam Nilai Minimum, Maksimum, Rata-rata dan SD Jawaban Responden terhadap Butir-butir Pertanyaan	65
Tabel 11: Uji Normalitas dengan Metode Npar Test terhadap variable Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan Usaha	66
Tabel 12: Deteksi Multikolinearitas pada variabel Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan Usaha	67
Tabel 13: Deteksi Heterokedastisitas pada variabel Karakteristik Wirausahawan, Perencanaan Usaha dan Kinerja	68
Tabel 14: Hasil Uji Regresi Variabel Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan Usaha Terhadap Kinerja Usaha (Metode Simultan)	69

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1: Tiga Dimensi yang Berpengaruh Terhadap Perkembangan Usaha	11



DAFTAR LAMPIRAN

		halaman
Lampiran 1	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 1 hingga 3 Untuk Pengukuran Variabel Tergantung (Kinerja Usaha)	82
Lampiran 2	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 4 hingga 7 Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.1 (Karakteristik Wirausahawan–Sikap Motivasi Berprestasi)	83
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 8 hingga 14 Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.2 (Karakteristik Wirausahawan – Kepemimpinan)	84
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 15 hingga 24 Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.3 (Karakteristik Wirausahawan – Sikap Toleransi Risiko)	85
Lampiran 5	Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 25 hingga 28 Untuk Pengukuran Variabel bebas X2 (Perencanaan Usaha)	86
Lampiran 6	Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 1 hingga 3 Untuk Pengukuran Variabel Tergantung (Kinerja Usaha)	87
Lampiran 7	Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 4 hingga 7 Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.1 (Karakteristik Wirausahawan–Sikap Motivasi Berprestasi)	88
Lampiran 8	Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 8 hingga 14 Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.2 (Karakteristik Wirausahawan – Kepemimpinan)	89
Lampiran 9	Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 15 hingga 24 Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.3 (Karakteristik Wirausahawan – Sikap Toleransi Risiko)	90
Lampiran 10	Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 25 hingga 28 Untuk Pengukuran Variabel bebas X2 (Perencanaan Usaha)	91
Lampiran 11	Uji Normalitas dengan Metode Npar Test terhadap variable Karakteristik Wirausahawan (X1) dan Perencanaan Usaha (X2)	92
Lampiran 12	Hasil Uji Multikolinearitas	93

	halaman
Lampiran 13 Uji Heterokedastisitas	94
Lampiran 14 Hasil Uji F dan Uji t Kinerja Usaha	95
Lampiran 15 Data Jawaban Responden terhadap Butir-butir Pertanyaan	96
Lampiran 16 Cover Letter dan Daftar Pertanyaan Kuesioner	97



ABSTRAK

Keywords: wirausahawan, jasa konsultasi manajemen, perencanaan usaha, karakteristik wirausahawan,, tingkat pertumbuhan penjualan

Banyak orang menginginkan menjadi seorang wirausahawan namun banyak diantara mereka mengurungkan keinginannya karena takut akan kegagalan, risiko, atau ketidakpastian. Namun banyak juga yang mampu mengambil peluang-peluang usaha dengan cara-cara kreatif untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sehingga menjadikan mereka wirausahawan yang berhasil.

Salah satu bentuk usaha yang merupakan aplikasi dari pengetahuan manajemen perusahaan adalah jasa konsultasi manajemen. Para konsultan manajemen yang merupakan lulusan dari perguruan tinggi baik dari dalam negeri maupun luar negeri menawarkan keahliannya untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan klien. Jasa konsultasi yang ditawarkan berhubungan dengan aspek-aspek manajemen perusahaan yaitu tentang keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, dan pemasaran.

Usaha jasa konsultasi manajemen tidak berbeda dengan jenis usaha jasa lainnya dengan kemungkinan sukses atau gagal. Para konsultan manajemen harus meningkatkan keunggulan bersaingnya agar mampu bertahan dalam situasi persaingan saat ini.

Faktor-faktor yang meningkatkan keunggulan bersaing sebuah usaha konsultasi manajemen merupakan hal menarik untuk diketahui. Dua faktor yang dianalisis dalam penelitian ini adalah karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha.

Hasil uji dengan analisis regresi secara simultan menunjukkan bahwa variabel karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha dengan pengaruh positif sebesar 39,8% artinya semakin tinggi kualitas karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha maka semakin tinggi pula kinerja usaha jasa konsultasi manajemen. Sedangkan hasil uji regresi secara parsial terhadap variabel karakteristik wirausahawan menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha artinya semakin tinggi kualitas karakteristik pribadi seorang wirausahawan maka semakin tinggi pula kinerja usahanya. Sedangkan untuk variabel perencanaan usaha tidak berdasar hasil penelitian tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha.

ABSTRACT

Keywords: entrepreneur, management consultancy firm, business planning, entrepreneur characteristics, business goals, sales growth

Many of the adult population dream about taking the entrepreneurial step but neglect to pursue their dreams due to a fear of failure, risk or uncertainty. Nevertheless, many of the entrepreneurs of today are opportunists who seek out a problem of unfulfilled need and find creative ways to solve the problem or satisfy the need. Some of them have become successful entrepreneurs because they have competitive advantage.

One type of service businesses that interest many graduates is management consultancy firms. Many management consultants graduated from local and foreign universities with professional expertise serve some clients in areas such as as finance, accounting, human resource, and marketing.

The purpose of this research is to find out what factors influencing the performance of the management consultancy firms in Surabaya. Two proposed factors are entrepreneur characteristics and business planning. The two proposed factors will be tested simultaneously and partially using multiple linear regression analysis.

Results showed that entrepreneur characteristics and business planning simultaneously influenced the firm performance as far as 39.8% in a positive correlation. It means that the higher the quality of entrepreneur characteristics and business planning the higher the performance of the firm. The partial linear regression test for entrepreneur characteristics showed significant correlation. It means that the higher the quality of the entrepreneur the higher the performance of the firm. Whereas the business planning did not show significant correlation with firm performance. It means that the more business planning they have done does not affect significantly on the performance of the management consultancy firm.

RINGKASAN

Salah satu penentu keunggulan bersaing suatu usaha jasa konsultasi manajemen berada dalam diri konsultan manajemen yang juga merupakan wirausahawan. Seorang wirausahawan mengelola dan mengendalikan sumber daya usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan usaha diperlukan agar sumber daya dapat dikelola sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan.

Oleh karenanya, penelitian ini meneliti karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha, dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja usaha. Kinerja usaha diukur dengan tingkat pertumbuhan penjualan dan persepsi wirausahawan atas tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek dan panjang usaha yang dikelola.

Penelitian dilakukan terhadap 33 konsultan manajemen non-afiliasi yang ada di kota Surabaya. Konsultan manajemen yang dijadikan sampel adalah pemilik dari usaha konsultan manajemen beriklan pada Yellow Pages Surabaya 2005. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner. Terhadap butir-butir pertanyaan yang dibuat dilakukan uji validitas dan reliabilitas yang kemudian diteruskan dengan uji asumsi klasik dan pada akhirnya analisis variabel-variabel secara simultan dan parsial dengan menggunakan regresi linear berganda.

Faktor karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama dan parsial akan diuji terhadap kinerja usaha dengan menggunakan uji regresi linear berganda. Uji bersama-sama (simultan) bertujuan untuk mengetahui apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Uji parsial bertujuan untuk mengetahui apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan secara parsial (sendiri-sendiri) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha.

Dari penelitian yang dilakukan maka didapatkan hasil bahwa dengan analisis regresi secara simultan diketahui bahwa variabel karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha pada jasa konsultasi manajemen di Surabaya sebesar 39,8%. Melalui analisis regresi secara parsial diketahui bahwa variabel karakteristik wirausahawan secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha, sedangkan variabel perencanaan usaha secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya.

THE SUMMARY

Many of the adult population dream about taking the entrepreneurial step but neglect to pursue their dreams due to a fear of failure, risk or uncertainty. Nevertheless, many of the entrepreneurs of today are opportunists who seek out a problem of unfulfilled need and find creative ways to solve the problem or satisfy the need.

One of the service businesses of our concern is management consultancy firms. Many professionals graduated from local and foreign universities with professional expertise serve clients in areas such as as finance, accounting, human resource, and marketing. The purpose of this research is to find out what factors influencing the performance of the management consultancy firms in Surabaya. Two proposed factors are entrepreneur characteristics and business planning.

The study has been done for 33 management consultants from 33 non-affiliated management consultancy firms in Surabaya. The names of the firms were taken from Surabaya Yellow Pages of 2005. Questionnaires were used as an instrument and have been tested for their validity and reliability. The management consultants were surveyed for their entrepreneur characteristics and business planning. Data were analyzed using classic assumptions test and multiple linear regressions.

The process of statistics analysis has 2 steps. Firstly, the combination of entrepreneur characteristics and business planning simultaneously will be tested using multiple linear regression whether it has significant correlation to firm performance. Secondly, the entrepreneur characteristics and business planning partially will be tested whether each has significant correlation to firm performance.

The simultaneous linear regression test showed that the combination of entrepreneur characteristics and business planning simultaneously had significant positive correlation on the performance as far as 39.8%. In other words, 39.8% of company's performance is affected by the combination of entrepreneur characteristics while the rest of it is affected by other factors. While partial linear regression test showed that only entrepreneur characteristics had significant correlation on the performance, while business planning did not have significant correlation on the performance of management consultancy firms in Surabaya.

BAB I:

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Diperkirakan sekitar 70% dari pekerja menginginkan menjadi seorang wirausahawan namun banyak diantara mereka menghentikan keinginannya karena takut akan kegagalan, risiko, atau ketidakpastian (Gray & Gray, 1989). Bagaimanapun juga banyak wirausahawan saat ini mampu mengambil peluang-peluang usaha dengan mencari pemecahan masalah melalui cara-cara kreatif untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar. Suatu usaha yang dimulai oleh para wirausahawan tersebut menciptakan lapangan pekerjaan baru, meningkatkan kekayaan, dan menyediakan karir yang memuaskan (Knowles & White, 1995)

Michael Porter dari Harvard Business School berargumentasi bahwa tidak satupun perusahaan yang dapat berprestasi secara berhasil pada tingkat rata-rata dan mencoba untuk menjadi segala-galanya bagi semua perusahaan. Ia mengusulkan agar organisasi memilih suatu strategi yang memberikan suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Salah satu dari strategi yang diajukan adalah fokus. Yang mana dipilih oleh manajemen bergantung pada kekuatan organisasinya dan kelemahan pesaingnya. Manajemen harus mengetengahkan kekuatan yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Strategi fokus memanfaatkan segmen yang sempit dari sebuah pasar. Sehingga bagaimana sebuah usaha memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaingnya merupakan salah satu faktor penting bagi keberlangsungan hidup dan perkembangan suatu usaha (Porter, 1980). Salah satu strategi yang dapat

dilakukan oleh manajemen adalah dengan mengembangkan dan menggunakan sumber daya sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang hendak dicapai (McGee. And Finelly, 1997).

Beberapa penelitian menunjukkan peran kemampuan sumber daya perusahaan dalam mencapai suatu keunggulan bersaing (McGee and Finelly, 1997). Sumber daya termasuk keahlian individu, sumber daya modal, reputasi dan merek (Barney, 1991). Kapabilitas adalah kemampuan untuk mengelola usaha dan mengkoordinasi sumber daya secara efektif. Dengan demikian sumber daya perusahaan merupakan sumber kapabilitas perusahaan dalam mencapai keberhasilan (Grant, 1991).

Setiap perusahaan memiliki kapabilitas sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa yang dihasilkannya. Oleh karena itu keberhasilan suatu perusahaan dapat dicapai bila memiliki kapabilitas tertentu yang berfungsi sebagai aktivitas kunci. Kapabilitas atau kompetensi yang dimiliki suatu perusahaan akan meningkatkan nilai bagi produk yang dihasilkan bagi pelanggan. Dengan demikian kompetensi merupakan faktor keberhasilan suatu usaha (Day, 1994).

Dengan kata lain, keberhasilan suatu usaha dapat dicapai dengan memiliki kemampuan spesifik yang dapat merupakan keunggulan bersaing usaha. Kemampuan tersebut dinamakan kompetensi yang diberikan dengan lebih baik daripada pesaing (Lado, Boyd, and Wright, 1992). Sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan kemampuan bersaing usaha dapat dikelola dengan lebih efisien melalui perencanaan, penggunaan dan alokasi sumber daya.

Salah satu sumber daya penting yang juga merupakan kunci keunggulan bersaing suatu usaha adalah berada dalam diri wirausahawan itu sendiri sebagai pengambil risiko utama dan pengelola suatu usaha. Barney (1991) mengatakan bahwa keahlian individu merupakan suatu sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing usaha.

Smart dan Connant (1994) membandingkan orientasi wirausahawan pada sejumlah pengecer terhadap kompetensi dan kinerja usaha. Orientasi wirausahawan mengikutsertakan dimensi-dimensi keberanian mengambil risiko, tingkat inovasi, dan kemampuan untuk mengenali peluang usaha. Seorang wirausahawan yang mempunyai tingkat orientasi wirausahawan yang tinggi cenderung memiliki kompetensi yang lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Ada tiga dimensi yang diajukan, yaitu kebutuhan akan prestasi, kemampuan menghadapi risiko dan sikap inovatif. Hasil penelitian Smart and Connant (1994) menunjukkan bahwa seorang wirausahawan yang mempunyai tingkat orientasi kewirausahawanan yang lebih tinggi menunjukkan kinerja usaha yang lebih baik.

Kebutuhan untuk berprestasi adalah keinginan untuk mencapai suatu prestasi dari usaha yang dilakukan untuk mendapatkan imbalan atas hasil kerja tersebut. Kemampuan untuk menghadapi risiko adalah keberanian mengambil risiko akibat tindakan yang dilakukan. Sedangkan sikap inovatif adalah sikap yang selalu ingin tahu akan hal-hal baru dan melakukan inovasi dalam pekerjaan (Smart dan Connant, 1994).

Disamping karakteristik wirausahawan, hal penting lainnya adalah semakin banyak para pemilik perusahaan kecil merencanakan dengan lebih

cermat penggunaan sumber daya usahanya agar sesuai dan tanggap terhadap situasi untuk mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan panjang yang dikehendaki. Dalam situasi yang demikian maka peran perencanaan usaha amatlah penting sebelum situasi yang sebenarnya terjadi. Dengan perencanaan yang matang, kondisi masa depan dapat direncanakan terlebih dahulu, sehingga mengurangi terjadinya hal-hal yang tidak diharapkan. Merencanakan mengandung arti bahwa manajer memikirkan terlebih dahulu tujuan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, dan logika. Rencana mengarahkan perusahaan dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Rencana juga merupakan pedoman bagi perusahaan untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan menggunakan anggota perusahaan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang secara konsisten mengarah pada tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan. Tanpa rencana, manajer tak dapat mengetahui bagaimana mengarahkan perusahaan, orang dan sumber daya secara efektif dan efisien (Stoner, 1995).

Adanya suatu fakta bahwa suatu usaha yang baru berdiri mengalami tingkat kesuksesan kurang dari 65% merupakan hal penting untuk memahami apa yang membuat beberapa usaha dapat menjadi sukses (Gray and Gray, 1989). Merupakan suatu hal penting untuk diketahui yaitu faktor-faktor spesifik apa yang berkaitan dengan kinerja suatu usaha.

Salah satu bentuk usaha yang banyak membutuhkan pengetahuan manajemen organisasi adalah jasa konsultasi manajemen. Sebuah usaha jasa konsultasi manajemen dikelola oleh konsultan manajemen yang merupakan

lulusan dari perguruan tinggi ditambah bekal pengalaman kerjanya dan kemampuan interpersonal menawarkan keahliannya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan kliennya. Jasa konsultasi yang diberikan berkenaan dengan aspek-aspek manajemen perusahaan yaitu dalam bidang keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, dan pemasaran.

Suatu usaha konsultasi manajemen juga menghadapi intensitas persaingan tinggi, sama dengan jenis-jenis usaha lainnya. Untuk mampu bertahan maka sebuah jasa konsultasi manajemen harus mampu meningkatkan kinerja usahanya. Oleh karenanya, hal ini menarik minat untuk mengetahui lebih jauh tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja usaha jasa konsultasi manajemen. Apakah ada sifat-sifat tertentu dalam diri wirausahawan yang sukses yang secara spesifik membedakan dari yang kurang berhasil atau karena faktor perencanaan usaha yang matang yang mampu meningkatkan kinerja suatu usaha jasa konsultasi manajemen?

Dari gambaran tersebut, maka penelitian ini mencoba untuk melihat baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan) dalam suatu model yang menggambarkan karakteristik wirausahawan dan perencanaan keuangan terhadap kinerja usaha.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang masalah yang dikemukakan diatas maka perumusan masalahnya adalah:

1. Apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya?
2. Apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar rumusan masalah maka tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja jasa konsultasi manajemen di Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja jasa konsultasi manajemen di Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi beberapa pihak dibawah ini:

1. Bagi para konsultan manajemen, agar makin sadar akan perlunya peningkatan kualitas wirausahawan serta adanya perencanaan usaha bagi peningkatan kinerja perusahaannya.

2. Bagi penulis, untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih dalam mengenai pengaruh karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha terhadap kinerja usaha pada jasa konsultasi manajemen di Surabaya.
3. Bagi rekan-rekan mahasiswa yang akan mengadakan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha jasa konsultasi manajemen di Universitas Airlangga Surabaya.



BAB II:

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Ukuran-ukuran Kinerja

Kesuksesan suatu usaha khususnya usaha kecil dan menengah dapat diukur dalam berbagai ukuran. Bagaimanapun juga, kesuksesan seringkali didominasi oleh ukuran-ukuran kinerja keuangan termasuk profitabilitas, penjualan dan pangsa pasar (Brown, Shona, Eisenhardt, and Kathleen, 1995)

Watson dan Everett (1999) berpendapat bahwa kesuksesan dan kegagalan suatu usaha tergantung pada salah satu dari beberapa faktor dibawah ini: tipe industri, pengalaman pemilik, lokasi, ukuran, umur usaha, dan penghalang masuk. Mereka mengukur kesuksesan suatu usaha dengan keberlangsungan dalam operasi atau umur usaha.

Fiorito and Laforge (1986) mengatakan bahwa pemilik usaha secara umum enggan untuk menyediakan data keuangan perusahaannya bagi pihak luar. Usaha kecil khususnya usaha kecil keluarga juga enggan untuk menyediakan data-data sensitif seperti penghasilan bersih atau tingkat pengembalian investasi (*ROI*).

Sementara itu, Stanger (2000) dan Metts (2004) menggunakan penjualan sebagai pengukur kinerja. Penjualan dideskripsikan sebagai pengukur kinerja yang paling banyak diterima dan salah satu ukuran kinerja yang mudah dimengerti.

Ukuran kinerja juga dapat dibedakan menurut ukuran kinerja yang bersifat obyektif dan ukuran yang bersifat subyektif. Ukuran yang bersifat obyektif diasosiasikan sebagai informasi “keras” karena merupakan ukuran-

ukuran kuantitatif yang memeriksa kuantitas dan kualitas produktifitas dan semacamnya, contohnya adalah tingkat penjualan atau laba. Sedangkan ukuran-ukuran subyektif berkenaan dengan ukuran “lunak”, seringkali berupa informasi-informasi pribadi misalnya evaluasi pribadi wirausahawan atas kinerja relatifnya terhadap tujuan-tujuan pribadinya, terhadap para pesaingnya dalam industri tersebut, atau terhadap persepsi pribadinya terhadap pertumbuhan kadang digunakan (Wasilczuk, 2000).

Ukuran kinerja harus dipilih dari beberapa alternatif. Ukuran kinerja yang digunakan adalah tingkat pertumbuhan penjualan, persepsi wirausahawan terhadap pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang usaha. Ukuran kinerja yang berupa tingkat pertumbuhan penjualan digunakan mewakili ukuran obyektif sedangkan persepsi wirausahawan terhadap pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang digunakan mewakili ukuran yang bersifat subyektif.

2.2 Pengertian Kewirausahawanan

Istilah wirausahawan berarti seseorang yang mengorganisasi dan mengoperasikan sebuah usaha untuk memenuhi kebutuhan pribadinya. Ia membayar biaya yang digunakan sebagai modal usahanya dan kemudian mengembangkan inisiatif, ketrampilan serta daya upayanya untuk merencanakan, mengorganisasi dan mengelola usahanya. Ia menghadapi kemungkinan laba atau rugi sehubungan dengan kejadian tak terduga dan yang tak dapat dikendalikannya (Winardi, 2003).

Sedangkan Cartwright (2003) mendefinisikan wirausahawan sebagai seseorang yang mempersiapkan dirinya dalam pengambilan risiko yang telah

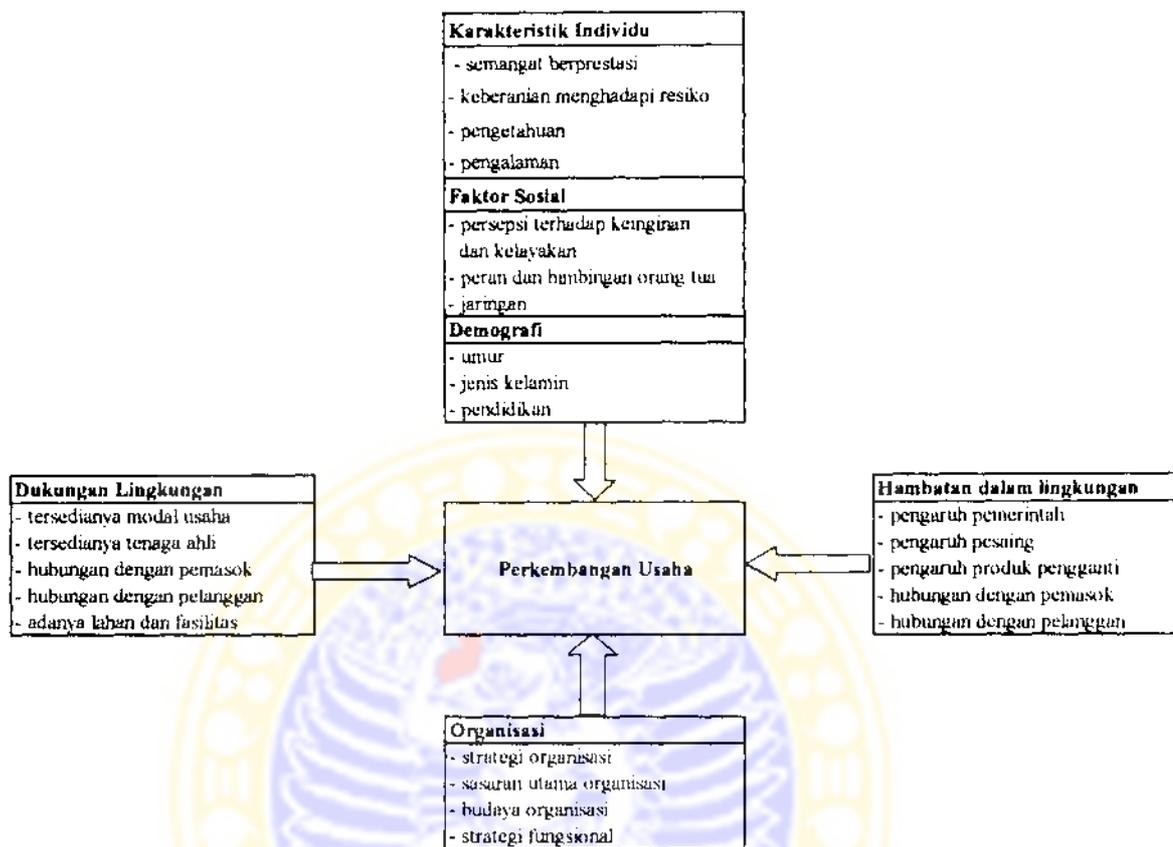
diperhitungkan dengan matang dari sebuah usaha yang diyakininya. Jika berhasil ia akan memperoleh keuntungan untuk perkembangan usahanya namun jika gagal dia akan menganggap bahwa kegagalan tersebut sebagai bagian dari pembelajaran untuk menjadi lebih baik pada masa yang akan datang.

Dengan demikian seorang wirausahawan menggambarkan kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang baru dengan menggunakan sumber daya untuk menghasilkan suatu nilai bagi klien. Dari dua pendapat diatas terdapat elemen-elemen yang menggambarkan karakteristik-karakteristik wirausahawan yaitu kreativitas dan inovasi, membentuk suatu organisasi dengan menyatukan sumber daya, dan mengembangkan diri dibawah situasi risiko dan ketidakpastian

2.3 Dimensi Wirausaha

Menurut Dollinger (1999) terdapat 3 dimensi penting dalam mempelajari seorang wirausahawan, yaitu: karakter individu, lingkungan dan organisasi. Adanya interaksi dari ketiga dimensi tersebut membuat suatu usaha menjadi unik. Berikut adalah ilustrasi antara ketiga dimensi tersebut terhadap perkembangan usaha.

Gambar 1 : Tiga Dimensi yang Berpengaruh terhadap Perkembangan Usaha



Sumber: Dollinger, 1999

2.3.1 Faktor Individu

Peran seorang individu sebagai seorang wirausahawan sangat besar pengaruhnya terhadap usaha yang dikelolanya. Karakter seseorang baik secara psikologi, sosial dan demografi berpengaruh terhadap kemampuannya menjadi seorang wirausahawan yang handal. Pengalaman, pengetahuan, pendidikan dan pelatihan terakumulasi dalam sumber daya manusia yang berperan dalam suatu usaha. Integritas seorang wirausahawan dan cara seorang wirausahawan

mengelola usahanya menggambarkan keberhasilan usaha yang dikelolanya (Dollinger, 1999).

Dollinger (1999) menunjukkan bahwa beberapa karakteristik individu yang menggambarkan karakteristik seorang wirausahawan yaitu:

1. Semangat untuk berprestasi (*need for achievement*). Yaitu derajat kepedulian seorang terhadap pekerjaannya untuk bekerja dengan lebih baik atau diatas rata-rata.
2. Locus pengendalian (*locus of control*). Yaitu keyakinan seorang bahwa kehidupan mendatang ditentukan oleh usaha individu dan bukan oleh keberuntungan nasib.
3. Toleransi terhadap risiko (*risk-taking propensity*). Seorang wirausahawan yang bersedia menerima risiko moderat ternyata dapat meraih penghasilan lebih besar atas aktiva dibandingkan dengan wirausahawan yang tidak bersedia menerima risiko.
4. Motivasi (*motivation*). Merupakan suatu keadaan dalam diri individu untuk berperilaku agar tercapainya suatu tujuan. Motivasi dapat muncul karena adanya suatu kebutuhan, dimana kebutuhan ini kemudian ditransformasikan menjadi perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan.

2.3.2 Faktor Lingkungan

Lingkungan mengandung kesempatan dan harapan bagi pengembangan usaha. Kesempatan atau peluang dapat datang dalam bentuk sumber daya misalnya modal, sumber daya manusia maupun teknologi. Sumber daya tersebut

berasal dari lingkungan dan penggabungan dengan sumber daya lain akan menghasilkan pengembangan usaha bagi keberhasilan perusahaan. Sedangkan hambatan yang muncul dari lingkungan adalah persaingan. Seorang wirausahawan akan berusaha mengatasinya dengan mengembangkan serangkaian strategi dan mendayagunakan sumber daya yang tersedia (Dollinger, 1999).

Lingkungan adalah penting karena tidak semua lingkungan sama. Mereka berbeda dalam hal ketidakpastian lingkungan. Sebagian organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis, hanya sedikit kekuatan dalam lingkungan khusus mereka yang berubah, tidak terdapat pesaing baru, tidak ada dorongan teknologi baru dari para pesaing, sedikit aktivitas dari kelompok-kelompok yang berpengaruh di masyarakat yang mempengaruhi organisasi. Organisasi lainnya menghadapi lingkungan yang dinamis: perubahan, peraturan pemerintah yang cepat dan mempengaruhi usaha mereka, pesaing baru, preferensi yang cepat berubah dalam masyarakat dan sebagainya. Dan karena ketidakpastian merupakan ancaman terhadap keefektifan organisasi maka manajemen berusaha meminimalkannya, dan hal ini dapat dicapai antara lain dengan manipulasi dari struktur organisasi (Robin, 1994).

2.3.2.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan elemen dari lingkungan yang secara langsung mempengaruhi aktivitas usaha. Misalnya para pemegang saham, karyawan yang dimiliki, tenaga ahli yang digunakan, para pesaing dan para pelanggan. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan elemen lingkungan yang mempengaruhi iklim tempat aktifitas usaha berlangsung namun tidak

secara langsung mempengaruhi usaha yang bersangkutan. Misalnya lembaga keuangan, kelompok khusus, pemerintah, perekonomian dan teknologi (Griffin, 2003).

2.3.2.2 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan elemen lingkungan yang mempengaruhi iklim tempat aktifitas usaha berlangsung namun tidak secara langsung mempengaruhi usaha yang bersangkutan. Misalnya lembaga keuangan, kelompok khusus, pemerintah, perekonomian dan teknologi (Griffin, 2003).

Kondisi usaha secara umum dan perkembangan-perkembangan dalam perekonomian amat menentukan perkembangan usaha. Upah, harga yang ditetapkan oleh pemasok dan pesaing serta kebijakan perpajakan pemerintah mempengaruhi biaya produk produk yang dihasilkan perusahaan. Indikator ekonomi mengukur pendapatan dan *national product*, tabungan, investasi, harga, upah, produktifitas, lapangan kerja, aktifitas pemerintah, dan transaksi internasional. Semua faktor tersebut bervariasi dan berubah sepanjang waktu dan manajer menyisihkan waktu dan sumber daya cukup banyak untuk meramalkan kondisi usaha masa depan dan mengantisipasi perubahan (Griffin, 2003).

2.3.3 Faktor Organisasi

Organisasi memiliki suatu bentuk dan struktur dan juga strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan suatu pasar sehingga organisasi berada pada posisi yang dapat meningkatkan nilai bagi para pelanggannya. Suatu organisasi

dapat membuat orang-orang yang memiliki kemampuan dan bakat, nilai dan keyakinan untuk bekerja bersama-sama dalam menghasilkan sesuatu. Organisasi dapat membentuk suatu kultur yang mendukung kinerja dan kualitas yang tinggi (Dollinger, 1999).

Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang dapat diidentifikasi, yang bekerja terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri-sendiri, atau jika mungkin, hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui kerja kelompok (Robin, 1994).

Tom Peters dan Robert Waterman (1982) mengkaji 42 perusahaan yang dilukiskan sebagai perusahaan yang dikelola dengan baik dan sangat efektif. Mereka menemukan 8 karakteristik umum yang dimiliki perusahaan-perusahaan tersebut, yaitu:

1. Mereka mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
2. Mereka selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan para pelanggan.
3. Mereka memberi pegawai mereka suatu tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan (*entrepreneurial spirit*).
4. Mereka berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para karyawannya.
5. Para pegawai mengetahui apa yang diinginkan perusahaan, dan para manajer terlibat aktif pada masalah di semua tingkat.
6. Mereka selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.

7. Mereka mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dalam jumlah orang yang minimal dalam aktivitas staf pendukung.
8. Mereka menggabungkan pengendalian yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dan pengendalian yang longgar di bagian lain untuk mendorong pengambilan risiko dan inovasi.

2.4 Karakteristik Wirausahawan

Peran individu sebagai seorang wirausahawan sangat besar. Karakteristik seseorang baik secara psikologis, sosial dan demografi berpengaruh terhadap kemampuannya sebagai seorang wirausahawan. Pengalaman, pengetahuan, pendidikan, dan pelatihan terakumulasi dalam sumber daya dan berperan dalam pengelolaan perusahaan. Integritas seorang wirausahawan dan cara-cara yang digunakan dalam mengelola usaha akan menggambarkan keberhasilan usaha. (Dollinger, 1999).

Kompetensi individu adalah kemampuan seorang individu untuk mengaktualisasi ilmu pengetahuan, ketrampilan dan sikap dalam mengelola usahanya. Ilmu pengetahuan merupakan ilmu pengetahuan yang dimiliki berkaitan dengan kompetensi tertentu. Ketrampilan yaitu kemampuan melaksanakan tugas yang dibebankan. Sikap meliputi aspek psikologis dan emosional (Boterf, 1998).

Arkebauer (1993) mengatakan bahwa tidak mungkin untuk mendapatkan semua karakteristik yang ideal untuk seluruh situasi. Semuanya tergantung pada kecocokan pada peluang-peluang yang ada. Hal itu juga tergantung pada kekuatan, kelemahan, dan pola pikir pendiri dan orang-orang yang dipilih menjadi

tim kerja tersebut. Sehingga suatu tim akan merupakan kumpulan karakteristik-karakteristik yang menyeluruh.

Lebih jauh Arkebauer (1993) mengatakan bahwa ada beberapa karakteristik penting yang harus ada dalam diri seorang wirausahawan, yaitu: sikap motivasi untuk berprestasi, toleransi terhadap risiko, kepemimpinan, komitmen, energi, percaya diri, komunikasi, dan inovasi.

2.4.1 Motivasi Berprestasi

Sikap motivasi berprestasi yaitu sikap atau dorongan yang dimiliki seorang wirausahawan untuk berprestasi dengan penuh ambisi untuk mencapai tujuan (Wiratmo, 1996). Prestasi adalah tindakan dalam menyelesaikan sesuatu secara sukses. Kesuksesan terjadi bila persiapan dan peluang bertemu. Peluang mungkin tidak tergantung dalam diri wirausahawan sedangkan persiapan berada dalam kendali wirausahawan. Sehingga seorang wirausahawan akan mempersiapkan sebaik mungkin untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga prestasi dapat dicapai.

2.4.2 Toleransi terhadap Risiko

Toleransi terhadap risiko yaitu sikap seorang wirausahawan terhadap situasi yang penuh dengan ketidakpastian dengan menimbang kemungkinan sukses atau gagal. Pengukuran sikap berani mengambil risiko dilihat dari aspek keuangan, sosial dan psikologi (Hisrich, 1995).

Risiko keuangan didefinisikan sebagai suatu kondisi spekulasi yang berhubungan dengan aktifitas usaha dan dalam hal hutang piutang. Risiko yang

berhubungan dengan aspek sosial berkenaan dengan sikap seorang wirausahawan untuk membuka hubungan dengan calon klien dan profesi sejenis. Keinginan untuk mengambil risiko berarti berkehendak untuk masuk pada pasar yang kurang *familiar* untuk mencapai tujuan-tujuan. Seorang wirausahawan belajar dari kesalahan, tekanan dan ketidakpastian (Arkebauer, 1993).

2.4.3 Kepemimpinan

Agar dapat berfungsi secara efektif maka suatu kelompok memerlukan seorang pemimpin untuk melakukan dua fungsi utama kepemimpinan, yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah. Sedangkan yang kedua adalah fungsi untuk memelihara kelompok tersebut atau fungsi sosial (Griffin, 2003).

Kepemimpinan seorang wirausahawan membutuhkan kemampuan untuk menjadi seorang pemecah masalah yang tekun, sabar dan dapat mengambil keputusan-menjadi seorang motivator untuk menggerakkan orang lain, dan tidak bersifat diktator. Seorang wirausahawan harus menjadi seorang pemecah konflik, dengan ketrampilan sebagai seorang penengah atau mediator. Mereka belajar untuk mengarahkan orang lain dan mencari pemecahan masalah (Arkebauer, 1993).

2.4.4 Komitmen

Komitmen adalah kehendak untuk tetap bertahan dalam dedikasi, ketekunan dan keteguhan untuk mengatasi segala macam kemunduran dan rintangan-rintangan dalam rangka mencapai kesuksesan. Komitmen adalah

keinginan untuk tetap bertahan atas apa yang diyakini. Seorang wirausahawan menghasilkan kegairahan untuk meraih kesuksesan (Arkebauer, 1993).

Komitmen jangka panjang harus didukung dengan kesabaran. Kesabaran untuk mempertahankan pendekatan visioner dibutuhkan untuk mempertahankan tujuan akhir, untuk memperahankan kesadaran berkelanjutan dari suatu tujuan besar untuk mencapai kesejahteraan sementara berjuang dalam kegiatan operasional sehari-hari. Komitmen yang didukung oleh kesabaran dan keteguhan bergandengan tangan. Kualitas-kualitas tersebut menggerakkan seorang wirausahawan untuk bekerja keras (Arkebauer, 1993).

2.4.5 Energi

Energi merupakan gairah untuk menyelesaikan tugas-tugas. Seorang wirausahawan tidak membenci melakukan tugas-tugas, bahkan sebaliknya menikmati dan merasa asyik dengan tugas-tugas yang membutuhkan energi besar. Energi membuat seorang wirausahawan menyukai tantangan-tantangan, mendukung toleransi terhadap stress dan ketidakpastian. Seorang wirausahawan harus mempunyai tingkat dan cadangan energi yang tinggi, kesehatan yang baik dan stabilitas emosi (Arkebauer, 1993).

2.4.6 Percaya diri

Percaya diri merupakan keyakinan untuk mencapai kesuksesan meskipun banyaknya kesulitan-kesulitan yang harus dihadapi. Seorang wirwasaha juga mempunyai kesadaran diri sehingga tidak mudah jatuh dalam jeratan arogansi (Arkebauer, 1993).

2.4.7 Komunikasi

Arkebauer (1993) mengatakan bahwa komunikasi merupakan ketrampilan berbicara dan menulis secara kuat, sopan dan efektif. Komunikasi mengintegrasikan kesadaran dan hubungan sementara mencari umpan balik dan mengolah hasil-hasilnya sebelum merekomendasikan. Hal ini juga berarti bahwa kualitas dari seorang wirausahawan adalah sebagai pendengar yang baik.

Seorang pendengar yang baik mengabaikan prasangka pribadi dan mendengarkan dengan pikiran yang terbuka. Lebih lanjut, mereka mendengarkan beberapa poin kunci, mengabaikan hal-hal kecil yang tidak penting, mengambil fakta-fakta penting dan menghubungkannya dengan poin kunci. Mereka menghindari gangguan-gangguan, mendeteksi dan menginterpretasikan bahasa tubuh, mengetahui apa yang tersirat, dan menghindari godaan untuk menginterupsi. Ketika bagian mendengarkan selesai, mereka mengorganisasi pemikiran-pemikiran dalam pernyataan-pernyataan yang jelas dan ringkas dan mendistribusikannya dalam kata-kata, instruksi tertulis, dan yang paling penting adalah, tindakan-tindakan penguat yang positif.

2.4.8 Inovatif

Sikap inovatif berarti sikap untuk selalu mencari ide-ide baru bagi peningkatan produktifitas, efisiensi, dan pengembangan usaha. Seorang wirausahawan akan mendukung eksperimen dan mendedikasikan energinya untuk memperbaiki kesalahan. Karena inovasi adalah merealisasikan ide-ide, maka

kegiatan berkreasi berartikan memikirkan ide-ide baru. Tanpa adanya ide-ide baru maka tidak ada lompatan dalam inovasi (Arkebauer, 1993).

2.4.9 Umur Wirausahawan

Para wirausaha bervariasi dalam usia dari muda hingga tua saat menjalankan usahanya. Seorang individu mengawali usahanya sebagai hobby atau usaha sampingan dan membuatnya tumbuh dan berkembang menjadi suatu usaha yang menghasilkan laba.

Dalam penelitiannya terhadap para pemilik usaha kecil, disimpulkan bahwa umur pemilik usaha adalah lebih tua dan lebih berpendidikan. Pemilik usaha yang lebih tua kemungkinan akan melanjutkan operasi usahanya, mereka kemungkinan kecil akan beralih untuk bekerja pada suatu perusahaan. Penelitian melaporkan bahwa banyak pemilik perusahaan telah menjalankan usahanya dalam bidang tersebut selama beberapa tahun dan pekerjaan tersebut membawa mereka banyak pengalaman. Oleh karenanya usia pemilik usaha dapat mempengaruhi kinerja usahanya (Heck, Rowe, and Owen, 1995).

2.4.10 Tingkat Pendidikan Wirausahawan

Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan pemilik usaha maka semakin besar kemungkinan bahwa usahanya akan terus berlangsung sehingga menghasilkan penghasilan bersih yang lebih besar. Mereka yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi mengelola perusahaan dengan pertumbuhan yang lebih tinggi. Mereka dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi lebih sering membaca literatur-literatur profesional, menghadiri lebih

banyak seminar, dan mencari nasehat dari para konsultasi. Mereka lebih tertarik dengan perkembangan pribadinya. Karena pemilik usaha dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung untuk melanjutkan kegiatan usahanya dan mereka dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung untuk mengelola usahanya dengan potensi pertumbuhan yang lebih besar, maka sangat mungkin bahwa faktor pendidikan berpengaruh terhadap kinerja usaha (Heck, Rowe, and Owen, 1995).

2.4.11 Pengalaman Kerja Wirausahawan

Pemilik dengan banyak pengalaman dan pengetahuan dalam bidang tertentu cenderung untuk melanjutkan keberlangsungan usahanya dan mendapatkan laba. Pemilik yang memiliki perilaku positif terhadap usahanya juga berhubungan erat dengan keberlangsungan usahanya (Heck, Rowe, and Owen, 1995).

2.4.12. Jumlah Jam Kerja Wirausahawan

Semakin lama jam kerja maka semakin banyak yang didapatkan dan hal ini berlaku terhadap variabel ini. Tampaknya logis bahwa semakin banyak jumlah jam kerja yang diinvestasikan dalam usaha, maka semakin banyak pekerjaan yang terselesaikan, dan tentu saja semakin banyak imbalannya. Usaha yang dioperasikan secara penuh waktu secara umum akan menghasilkan hasil yang lebih besar daripada usaha yang dilakukan secara paruh waktu. Oleh karenanya, para pemilik yang melakukan jumlah jam kerja dalam mengembangkan dan mempertahankan usahanya akan mendapatkan imbalan (Orster and Foster, 1992).

2.4.13 Umur Usaha

Sama halnya dengan pengalaman pemilik usaha dalam bidang sejenis maka semakin lama umur perusahaan maka semakin besar kemungkinan untuk menghasilkan tingkat penjualan yang lebih besar. Usaha pada umumnya cenderung mengalami siklus pertumbuhan dan saat mereka tumbuh dan berkembang, maka ukuran usaha mereka secara umum akan meningkat seiring dengan peningkatan penjualan. Dengan semakin panjangnya jam operasional, maka kurva belajar (*learning curve*) usaha tersebut akan berkurang dan kemampuan inti (*core competencies*) dalam bidang tertentu akan berkembang. Kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan beroperasi dengan lebih efisien dan lebih produktif dalam kegiatan operasional sehari-harinya. Semakin terbuka peluang untuk mendapatkan klien yang baru dalam tahun-tahun operasional berikutnya. Heck, Rowe, dan Owen (1995) mengatakan bahwa kemungkinan untuk dapat bertahan dalam suatu usaha meningkat seiring dengan kemampuan usaha tersebut untuk bertahan semakin lama. Apabila suatu usaha berhasil melewati masa-masa *break-even point* dan terus berkembang, maka usaha tersebut dapat berkembang menjadi usaha yang sangat menguntungkan.

2.5 Perencanaan Usaha

2.5.1 Pengertian Perencanaan Usaha

Perencanaan menentukan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan, bagaimana harus dilaksanakan, tanggal harus dikerjakan, pengidentifikasian masalah, mengapa timbul masalah tersebut, kendala-kendala usaha dan cara-cara

untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan *outline* yang terinci dan terstruktur untuk mencapai tujuan jangka panjang (Shim, 1996).

Perencanaan adalah penting dengan empat alasan (Stoner, 1995). Pertama, perencanaan memberikan arah. Tanpa perencanaan, individu dan perusahaan cenderung tidak menentu bereaksi terhadap perubahan lingkungan tanpa alasan yang jelas apa yang sebenarnya mereka inginkan. Kedua, perencanaan memfokuskan setiap usaha yang dilakukan. Setiap perusahaan mempunyai keterbatasan sumber daya dan sejumlah besar cara memanfaatkan sumber daya tadi. Dalam memilih tujuan tunggal atau serangkaian tujuan, ditetapkan suatu prioritas dan memberikan komitmen mengenai cara menggunakan sumber daya yang langka. Ketiga, perencanaan sebagai pedoman pengambilan keputusan. Rencana terdiri dari rencana jangka pendek dan panjang. Apakah tindakan yang dilakukan mendekatkan atau menjauhkan dari rencana yang telah dibuat. Keempat, perencanaan membantu dalam mengevaluasi kemajuan yang dicapai. Perencanaan membantu mengevaluasi kemajuan. Bila dijumpai ada tindakan yang menyimpang dari yang direncanakan, maka dapat diambil tindakan korektif atau memodifikasi rencana tersebut.

Perencanaan bukan peristiwa tunggal, dengan awal dan akhir yang jelas. Perencanaan adalah proses berkesinambungan yang menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Suatu usaha seringkali diawali oleh suatu ide yang perlu ditindaklanjuti. Bagaimanapun, untuk mendapatkan suatu ide sehingga menjadi langkah awal suatu usaha yang berhasil melibatkan perencanaan yang matang. Dalam banyak

kasus, jumlah perencanaan yang sebenarnya bergantung pada keinginan wirausahawan itu sendiri. Beberapa wirausahawan menyiapkan rencana usaha sebagai suatu sarana untuk mendapatkan pendanaan sementara yang lain menggunakan rencana untuk menampung semua ide-ide dalam suatu rencana kerja untuk mengevaluasi apakah ide usaha tersebut layak untuk dijalankan atau tidak.

Tingkat perencanaan berhubungan dengan pertumbuhan penjualan. Perusahaan dengan prosedur perencanaan yang terstruktur lebih tinggi kinerjanya dibanding yang tanpa perencanaan terstruktur. Jika suatu usaha meluangkan waktu untuk menulis dan mengembangkan suatu rencana usaha maka perusahaan tersebut memiliki kemungkinan untuk sukses dan mampu bertahan lebih baik dibanding perusahaan yang tidak mengembangkan rencana usaha, dan oleh karenanya perusahaan yang mengembangkan rencana usaha cenderung menghasilkan tingkat penjualan yang lebih tinggi (Rue and Ibrahim, 1998).

2.5.2 Periode Waktu Rencana

Perencanaan mengalokasikan sumber daya manusia dan fisik ke pusat tanggung jawab. Rencana menspesifikasi rincian dari bagaimana mencapai strategi. Perencanaan akan lebih mudah bila kondisi usaha dalam keadaan stabil, akan tetapi lebih sulit untuk membuat perencanaan bila ada bermacam produk yang beroperasi di pasar yang cepat berubah. Periode perencanaan yang lebih pendek lebih cocok untuk waktu dimana banyak terjadi ketidakpastian dan kejadian-kejadian yang tidak stabil (Shim, 1996).

Rencana strategis merupakan rencana keseluruhan jangka panjang yang berkisar antara 2 hingga 30 tahun, biasanya 5 hingga 10 tahun yang mewakili. Rencana ini merupakan proses yang terus menerus dan melihat dimana posisi yang diinginkan manajer di masa yang akan datang. Rencana strategis harus menspesifikasi tujuan perusahaan berdasar wilayah kegiatan, tingkat persaingan dan status perusahaan dalam industri (Shim, 1996).

Rencana-rencana jangka pendek biasanya untuk waktu satu tahun. Rencana ini mempertimbangkan profitabilitas divisi dan pengeluaran modal. Rencana jangka pendek biasanya mengandalkan informasi internal, terstruktur rapi, dan tidak berubah (*fixed*). Pengelolaan rencana jangka pendek harus sesuai dengan sasaran jangka panjang dan menengah usaha. Rencana jangka pendek juga harus dapat dipakai untuk membantu menilai kinerja (Shim, 1996).

2.5.3 Perencanaan Canggih

Berman (1997) mengatakan bahwa perusahaan yang menggunakan teknik-teknik perencanaan yang canggih (*sophisticated*) mempunyai karakter sebagai berikut:

1. Terlibat dalam lebih banyak pertemuan-pertemuan untuk membahas mengenai perencanaan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin banyak pertemuan yang membahas mengenai perencanaan maka semakin banyak waktu, orang-orang, teknik-teknik formal, dan pemikiran yang terlibat untuk menjustifikasi.

2. Menggunakan proses perencanaan yang berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa keputusan-keputusan perencanaan benar-benar diterapkan dalam kenyataan sehingga tidak hanya sebatas pembicaraan saja.
3. Menggunakan komputer dalam proses perencanaan. Hal ini menyarankan bahwa model dan prosedur formal seperti peramalan digunakan yang melibatkan banyak data dan waktu untuk memikirkan dan mendiskusikannya.

2.6 Jasa

2.6.1 Pengertian Jasa

Pembedaan secara tegas antara barang dan jasa seringkali sulit dilakukan. Hal ini dikarenakan pembelian suatu jasa seringkali juga melibatkan barang-barang yang melengkapinya, misalnya pembelian buku termasuk dalam kaitannya dengan jasa pendidikan, pembelian perangkat telepon dalam kaitannya dengan jasa telekomunikasi. Meskipun demikian, jasa menurut Kotler (1998) didefinisikan sebagai setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa mungkin atau mungkin tidak berkaitan dengan produk fisik.

2.6.2 Karakteristik Jasa

Jasa memiliki 4 karakteristik yang sangat mempengaruhi kinerja penjualannya dari waktu ke waktu (Tjiptono, 1996), yaitu:

1. **Tidak berwujud.** Jasa tak dapat dilihat, dirasa, atau didengar sebelum jasa tersebut dibeli. Seseorang tak dapat menilai hasil dari jasa tersebut sebelum ia melakukan transaksi dan menikmatinya sendiri.
2. **Tak dapat dipisahkan.** Umumnya jasa dikonsumsi dan dihasilkan secara bersamaan. Jika jasa tersebut dilakukan oleh seorang profesional maka penyediannya adalah bagian dari jasa tersebut. Karena klien hadir saat jasa tersebut diberikan, maka interaksi antara penyedia dan klien merupakan ciri khusus usaha jasa. Sama halnya dengan jasa konsultasi manajemen, maka tidak hanya peran konsultasi namun peran wirausahawan dan kondisi usahanya juga membantu dalam menghasilkan suatu hasil yang diharapkan.
3. **Variabilitas.** jasa sangat bervariasi karena tergantung pada siapa yang menyediakan jasa tersebut, kapan, serta dimana jasa itu dilakukan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk memonitor kinerja jasa adalah dengan mengadakan survey kepuasan klien sehingga layanan yang kurang memuaskan klien dapat dideteksi dan diperbaiki.
4. **Tidak tahan lama dan tak dapat disimpan.** Tidak tahan lamanya jasa tidak menjadi masalah bila permintaan tetap sepanjang waktu, namun dalam kenyataannya seringkali permintaan berfluktuasi maka perusahaan akan menghadapi masalah yang lebih rumit.

2.7 Jasa Konsultasi Manajemen

2.7.1 Pengertian Jasa Konsultasi Manajemen

Suatu jasa konsultasi manajemen adalah suatu jenis usaha yang mempunyai sumber daya yang akan dikelola untuk meningkatkan nilai produk

yang dihasilkan secara lebih baik dibanding pesaing demi keberlangsungan hidup usaha. Produk yang dihasilkan adalah jasa layanan konsultasi berkenaan dengan aspek-aspek manajemen perusahaan yang pada umumnya adalah tentang keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, dan pemasaran (Schiffman, 1994).

Mengapa seseorang terjun sebagai wirausahawan dalam bidang jasa konsultasi manajemen adalah untuk memperoleh kebebasan alias menjadi bos atas diri sendiri. Seorang wirausahawan umumnya lebih bebas dalam mengatur waktu dan pekerjaan sesuai dengan kehendaknya. Keberhasilan dalam bidang ini memerlukan ketekunan, kebulatan tekad dan juga keberanian dan jika sesuatu terjadi diluar rencana maka ia harus siap menanganinya, mengubah taktik dan melipatgandakan usaha untuk memenuhi sasaran dan memecahkan masalah.

Seorang konsultan manajemen dibutuhkan dengan salah satu dari 3 alasan berikut (Schiffman, 1994):

1. Perusahaan klien menginginkan suatu masalah jangka pendek yang dapat diselesaikan dengan cepat dimana masalah tersebut tidak dapat diselesaikan dengan staff yang ada yang mungkin disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan waktu. Dalam hal ini klien mendapatkan pemecahan masalah dan rekomendasi serta saran-saran yang berkaitan dalam bidang manajemen tertentu sesuai dengan tantangan yang dihadapi tanpa mengganggu kelancaran jalannya proyek-proyek lainnya.
2. Perusahaan klien menginginkan suatu pandangan yang obyektif untuk menyelesaikan suatu masalah bisnis yang penting. Dalam hal ini klien mendapatkan manfaat dan rekomendasi dari seorang ahli yang tidak berada

dalam posisi hirarkis dalam perusahaan klien, sehingga masukan dan saran lebih bersifat obyektif.

3. Perusahaan klien menghadapi masalah yang bersifat musiman atau masalah-masalah yang muncul tidak menentu sehingga paling sesuai jika diselesaikan oleh seorang konsultan manajemen daripada menggaji pegawai purna waktu. Sehingga klien mendapatkan layanan yang handal dalam bidang manajemen tertentu tanpa ada komitmen untuk posisi purna waktu.

2.7.2 Bidang Keahlian Jasa Konsultansi Manajemen

Seorang wirausahawan yang menerjuni usaha konsultansi manajemen mempunyai bidang ilmu yang merupakan keahlian khusus manajemen perusahaan yang dapat ditawarkan kepada calon kliennya, misalnya dalam bidang keuangan, akuntansi, perpajakan, sumber daya manusia, pelatihan karyawan, pencapaian standar internasional ISO dan bidang-bidang manajemen perusahaan lainnya. Seorang konsultansi manajemen menjual manfaat dan solusi kepada para kliennya atas pemasalahan yang mereka hadapi dalam perusahaannya dalam era persaingan global saat ini (Schiffman, 1994).

2.7.3 Nama dan Bentuk Badan Usaha Jasa Konsultansi Manajemen

Nama-nama yang digunakan dalam suatu jasa konsultansi manajemen adalah penting artinya karena menunjukkan kepercayaan klien terhadap konsultansi manajemen tertentu. Pendekatan pemberian nama yang umum dipakai misalnya Susanto dan rekan atau Susanto Sudiman consultants dimana hal-hal

tersebut mewakili nama Susanto Sudiman sebagai penanggung jawab atas jasa konsultasi yang diberikan (Schiffman, 1994).

Seorang konsultasi manajemen dapat mengelola usahanya dengan bentuk perseorangan atau *sole proprietorship*, perseroan komanditer atau *partnership* atau dapat memilih bentuk usaha perseroan terbatas (*incorporation*). Umumnya badan hukum usaha jasa konsultasi berbentuk perusahaan perseorangan atau perseroan komanditer. Perseroan komanditer atau perusahaan patungan terjadi jika ada 2 orang atau lebih yang menjalankan usaha dengan satu nama, misalnya seorang menjalankan kegiatan pemasaran sedangkan partner yang lain lebih banyak menangani masalah klien. Sehingga nama usaha yang terbentuk menjadi XYZ dan Rekan, mendaftarkan diri pada departemen terkait, mendapatkan ijin usaha dan beroperasi dengan nama tersebut (Schiffman, 1994).

2.7.4 Aspek Pemasaran Jasa Konsultasi Manajemen

Seorang konsultasi manajemen harus mampu mengidentifikasi pasar dan menyusun strategi yang realistis untuk menggarap pasar tersebut. Permintaan jasa berulang dari klien merupakan cara hidup bagi kebanyakan konsultasi, karena pada umumnya klien sering berpendapat bahwa lebih baik untuk mengisi proyek-proyek jangka panjang mereka dengan satu jasa konsultasi yang dapat diandalkan.

Klien tak dapat diperoleh tanpa reputasi jasa konsultasi yang bersangkutan. Seorang konsultan manajemen perlu mengajukan proposal penawaran kepada calon klien. Iklan bukanlah cara efektif untuk memasarkan jasa konsultasi. Karena iklan menyangkut biaya yang mahal. Pilihlah majalah, jurnal

atau menempatkan anda di hadapan orang yang mungkin bersedia mempekerjakan anda. Komunikai dari mulut ke mulut lebih efektif atau memperluas jaringan (*networking*), bergabung dengan klub-klub bisnis, sosial atau bidang minat khusus, mengirimkan proposal melalui email. Bergabung dan berjabat tangan dengan banyak orang dalam pertemuan-pertemuan khusus (Schiffman, 1994).

2.8 Penelitian Sebelumnya

2.8.1 Penelitian Marc Thibault

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha kecil menengah pernah dilakukan oleh Marc Thibault (2001) di Kanada. Penelitian mengambil sampel sebanyak 500 perusahaan kecil menengah di Southwestern Ontario–Canada dengan tingkat pengembalian sampel sebesar 243 (49%). Tujuan dari penelitian adalah untuk menganalisis hubungan antara penjualan tahunan kotor usaha kecil menengah (SME) dan variabel-variabel lainnya yang berkaitan dengan wirausahawan dan usahanya. Secara spesifik, ada 16 hipotesis yang diformulasikan dalam penelitian tersebut berdasarkan literatur tentang usaha kecil menengah. Hasil penelitian menemukan 6 hipotesis yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan usaha kecil menengah. Variabel-variabel tersebut adalah jumlah pegawai, ketergantungan usaha, jumlah pendanaan bank, jenis kelamin, penggunaan teknologi, dan umur wirausahawan.

Terdapat dua persamaan dengan penelitian ini. Pertama, penelitian Thibault meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha kecil. Usaha jasa konsultansi banyak yang termasuk salah usaha kecil. Persamaan kedua adalah penggunaan alat yang sama, yaitu regresi linear berganda.

Terdapat dua perbedaan dengan penelitian ini. Pertama, obyek penelitian dilakukan di salah satu kota besar dunia, yaitu di Ontario, Kanada. Kedua, ukuran kinerja yang menggunakan penjualan kotor (*gross sales*). Ukuran kinerja dalam penelitian diatas menggunakan jumlah penjualan kotor dalam dollar, sedangkan dalam penelitian ini ukuran kinerja menggunakan tingkat pertumbuhan penjualan dan persepsi wirausahawan atas ketercapaian tujuan usaha. Perbedaan yang ketiga adalah analisis yang lebih dalam, artinya analisis regresi berganda dilanjutkan dengan analisis diskriminan.

2.8.2 Penelitian Hema Wijewardena

Penelitian lainnya berkenaan dengan pengaruh perencanaan dan pengendalian terhadap kinerja usaha kecil menengah dilakukan oleh Hema Wijewardena (2004) di Srilangka yang berjudul *The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka*. Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat perencanaan dan pengendalian adalah kontributor penting terhadap kinerja penjualan dalam usaha kecil menengah. Penemuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat perencanaan dan pengendalian keuangan maka semakin tinggi pula tingkat penjualan.

Terdapat empat persamaan dengan penelitian ini. Pertama, sama-sama berfokus pada usaha kecil menengah atau *small and medium sized enterprises* (SME) pada salah satu kota di negara berkembang. Usaha jasa konsultasi banyak yang berupa usaha kecil menengah. Kota Srilangka termasuk salah satu kota yang berada di negara sedang berkembang, Surabaya juga termasuk salah satu kota

yang berada di negara sedang berkembang. Kedua, data responden yang didapatkan juga berasal dari sumber yang sama yaitu *Yellow Pages*. Ketiga, sama-sama menekankan pentingnya perencanaan bisnis dalam meningkatkan pertumbuhan usaha. Persamaan keempat adalah menggunakan tingkat pertumbuhan penjualan dalam ukuran kinerja.

Terdapat empat perbedaan dengan penelitian ini. Pertama, perencanaan yang dimaksud diwakili oleh penggunaan anggaran sedangkan dalam penelitian ini tingkat perencanaan usaha menggunakan indikator Berman (1997). Kedua, obyek penelitian pada perusahaan kecil menengah berasal dari berbagai macam bidang usaha, sedangkan dalam penelitian ini hanya pada satu jenis usaha yaitu usaha jasa konsultasi manajemen. Ketiga, ada unsur pengendalian dalam analisisnya selain perencanaan. Pengendalian yang dimaksud adalah pengendalian berdasar anggaran. Sedangkan dalam penelitian ini hanya faktor perencanaan usaha yang digunakan. Perbedaan yang terakhir adalah penggunaan alat analisis statistik, yaitu menggunakan anova dan kaikuadrat, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda.

2.8.3 Penelitian Liza Pristiany

Liza Pristiany (2003) melakukan penelitian terhadap apoteker pemilik apotek di wilayah Surabaya yaitu sebanyak 46 apotek. dengan membagikan kuesioner. Pengukuran faktor orientasi *entrepreneurship* dan faktor kompetensi apoteker dilakukan terhadap apoteker pengelola apotek sedangkan pengukuran kinerja apoteker dilakukan oleh karyawan dan pelanggan.

Hasil uji menunjukkan dengan analisis regresi metode simultan, variabel orientasi *entrepreneurship* dan variabel kompetensi apoteker secara bersama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja apoteker dalam mengelola apotek menurut persepsi karyawan. Sedangkan faktor kompetensi apoteker berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja apoteker dalam pengelolaan apotek.

Variabel orientasi *entrepreneurship* dan variabel kompetensi apoteker secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja apoteker dalam mengelola apotek menurut persepsi karyawan. Hasil analisis regresi metode simultan, variabel orientasi *entrepreneurship* dan variabel kompetensi apoteker secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja apoteker dalam mengelola apotek menurut persepsi pelanggan. Sedangkan faktor orientasi *entrepreneurship* berpengaruh tidak signifikan pada kinerja apoteker dalam pengelolaan apotek. Variabel orientasi *entrepreneurship* dan variabel kompetensi apoteker secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja apoteker dalam mengelola apotek menurut persepsi pelanggan.

Terdapat dua persamaan dengan penelitian ini. Pertama, sama-sama berfokus pada usaha kecil di Surabaya. Apotek dikatakan sebagai usaha kecil sedangkan jasa konsultasi manajemen juga banyak yang berskala kecil. Kedua, menggunakan alat yang sama yaitu regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel-variabel secara bersama-sama dan parsial terhadap variabel tergantung.

Terdapat dua perbedaan dengan penelitian ini. Pertama, obyek penelitian pada usaha kecil dengan fokus terhadap usaha apotek. Kedua, menggunakan persepsi karyawan dan pelanggan sebagai ukuran tingkat kinerjanya, sedangkan

dalam penelitian ini menggunakan tingkat pertumbuhan penjualan dan persepsi wirausahawan atas ketercapaian tujuan usaha. Dan perbedaaan yang terakhir adalah ditambahkannya penggunaan analisis regresi linear berganda dengan metode *stepwise* dalam penelitian.

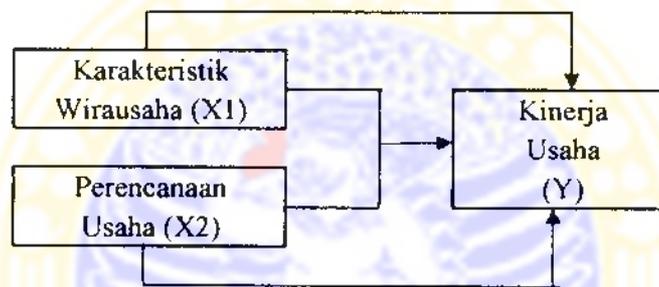


BAB III:

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Berdasar rumusan masalah, tujuan yang hendak dicapai dan hasil penelitian serta ukuran-ukuran kinerja yang digunakan, maka pada penelitian ini ingin diketahui secara empiris pernyataan-pernyataan tersebut, maka disajikan kerangka konseptual sebagai berikut:



3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan pustaka dan tujuan penelitian maka dirumuskan hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja jasa konsultasi manajemen di Surabaya.

Hipotesis 2: Karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja jasa konsultasi manajemen di Surabaya.

BAB IV:

METODE PENELITIAN

Faktor karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama dan parsial akan diuji terhadap ukuran kinerja. Uji bersama-sama (simultan) bertujuan untuk mengetahui apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Uji parsial bertujuan untuk mengetahui apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan secara parsial (sendiri-sendiri) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha.

4.1 Identifikasi Variabel

Kinerja usaha merupakan variabel tergantung atau Y. Sedangkan variabel bebas atau X yang mempengaruhi variabel tergantung berjumlah 2, yaitu karakteristik wirausahawan (X1) dan perencanaan usaha (X2).

Sehingga persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$y = f(x_1, x_2) \text{ atau}$$

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Keterangan:

Y = variabel tergantung

β_0 = konstanta, artinya nilai y yang tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas

β_1 = koefisien regresi parsial yang mengukur besaran perubahan variabel tergantung sehubungan dengan perubahan variabel x_1 dengan asumsi variabel x_2 konstan.

β_2 = koefisien regresi parsial yang mengukur besaran perubahan variabel tergantung sehubungan dengan perubahan variabel x_2 dengan asumsi variabel x_1 konstan.

e = variabel pengganggu (error)

Masing-masing variable diukur untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak dan kemudian mengetahui apakah variable tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

4.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi Operasional untuk masing-masing Variabel adalah:

Ukuran Kinerja (Y)

Ukuran kinerja dibedakan menjadi 2, yaitu ukuran kinerja yang bersifat obyektif dan subyektif. Ukuran yang bersifat obyektif diasosiasikan sebagai informasi “keras” karena merupakan ukuran-ukuran kuantitatif yang memeriksa kuantitas produktifitas, contohnya adalah tingkat penjualan atau laba (Wasilczuk, 2000).

Pertumbuhan Penjualan berarti sejauh mana persentase pertumbuhan penjualan usaha selama ini. Pertumbuhan penjualan yang sangat rendah menunjukkan pertumbuhan yang lamban atau tidak ada pertumbuhan sama sekali namun perusahaan masih mampu bertahan hidup. Sedangkan

pertumbuhan yang relatif tinggi di tengah situasi ini mungkin disebabkan oleh kemampuan wirausahawan dalam merencanakan dan mengelola usaha dengan profesional. Tingkat pertumbuhan penjualan dibagi dalam 5 kelompok yang diwakili oleh 5 angka. Angka 1 yaitu pertumbuhan sebesar 0 - 2%. Angka 2 menunjukkan pertumbuhan sebesar 2.1 - 5%. Angka 3 menunjukkan pertumbuhan sebesar 5.1 - 10%. Angka 4 menunjukkan pertumbuhan sebesar 10.1 - 20% dan angka 5 menunjukkan tingkat pertumbuhan penjualan lebih dari 20% (Metts, 2004).

Sedangkan ukuran-ukuran subyektif berkenaan dengan ukuran "lunak", seringkali berupa informasi-informasi pribadi misalnya -evaluasi pribadi wirausahawan atas kinerja relatifnya terhadap tujuan-tujuan pribadinya, terhadap para pesaingnya dalam industri tersebut, atau persepsi pribadinya terhadap tingkat pertumbuhan penjualan kadang digunakan. Jika dilihat menurut dimensi waktunya, maka tujuan dapat dibagi menurut tujuan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek (Wasilczuk, 2000).

Sehingga indikator yang digunakan adalah.

1. Tingkat pertumbuhan usaha jasa konsultansi manajemen (Y1)
2. Persepsi wirausahawan terhadap pencapaian tujuan jangka pendek usaha jasa konsultansi manajemen (Y2)
3. Persepsi wirausahawan terhadap pencapaian tujuan jangka panjang usaha jasa konsultansi manajemen (Y3)

Karakteristik Individu (X1)

Arkebauer (1993) mengatakan bahwa tidak mungkin untuk mendapatkan semua karakteristik yang ideal untuk seluruh situasi. Semuanya tergantung pada kecocokan pada peluang-peluang yang ada. Hal itu juga tergantung pada kekuatan, kelemahan, dan pola pikir wirausahawan dan orang-orang yang dipilih menjadi tim kerja tersebut. Sehingga suatu tim akan merupakan kumpulan karakteristik-karakteristik yang menyeluruh. Ada beberapa karakteristik penting yang harus ada dalam diri seorang wirausahawan, diantaranya adalah: sikap motivasi untuk berprestasi, kepemimpinan, toleransi terhadap resiko, komitmen, komunikasi, pencapaian tujuan dan orientasi pertumbuhan usaha, dan inovasi.

Sikap Motivasi Berprestasi (X1.1)

Sikap motivasi berprestasi yaitu sikap atau dorongan yang dimiliki seorang wirausahawan untuk berprestasi dengan penuh ambisi untuk mencapai tujuan (Wiratmo, 1996). Prestasi adalah tindakan dalam menyelesaikan sesuatu secara sukses. Kesuksesan terjadi bila persiapan dan peluang bertemu. Peluang mungkin tidak tergantung dalam diri wirausahawan sedangkan persiapan berada dalam kendali wirausahawan. Sehingga seorang wirausahawan akan mempersiapkan sebaik mungkin untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga prestasi dapat dicapai.

Prestasi juga termasuk komponen evaluasi, yaitu adanya keinginan kuat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara cermat sebelumnya. Salah satu ukuran prestasi adalah uang. Untuk inovasi, penjualan, pangsa pasar, dan

laba, uang telah menjadi suatu alat yang praktis untuk mencatat nilai (Arkebauer, 1993). Indikator yang digunakan adalah:

1. Sikap untuk bekerja keras (X1.1.1)
2. Sikap menyukai pekerjaan yang penuh tantangan (X1.1.2)
3. Sikap untuk tetap teguh menjalankan usaha meski banyaknya tantangan. (X1.1.3)
4. Sikap untuk sabar menghadapi banyaknya tantangan untuk mencapai tujuan. (X1.1.4)

Sikap Kepemimpinan (X1.2)

Agar dapat berfungsi secara efektif maka suatu kelompok memerlukan seorang pemimpin untuk melakukan dua fungsi utama kepemimpinan, yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah. Sedangkan yang kedua adalah fungsi pemimpin untuk memelihara kelompok tersebut atau fungsi sosial (Griffin, 2003).

Kepemimpinan seorang wirausahawan membutuhkan sikap untuk menjadi seorang pemecah masalah yang tekun, sabar dan dapat mengambil keputusan- menjadi seorang motivator untuk menggerakkan orang lain namun tidak bersifat diktator. Seorang wirausahawan harus menjadi seorang pemecah konflik, dengan ketrampilan sebagai seorang penengah atau mediator. Mereka belajar untuk mengarahkan orang lain dan mencari pemecahan masalah (Arkebauer, 1993).

Indikator yang digunakan adalah:

1. Sikap dalam mengarahkan orang lain secara persuasif (X1.2.1)
2. Sikap dalam menyelesaikan suatu konflik (X1.2.2)

3. Sikap dalam memelihara tim kerja yang solid. (X1.2.3)
4. Sikap untuk berbicara secara kuat, efektif dan sopan. (X1.2.4)
5. Sikap untuk menulis secara kuat, sopan dan efektif. (X1.2.5)
6. Sikap sebagai seorang pendengar yang baik. (X1.2.6)

Sikap Toleransi terhadap Resiko (X1.3)

Sikap toleransi terhadap resiko yaitu sikap seorang wirausahawan terhadap situasi yang penuh dengan ketidakpastian dengan menimbang kemungkinan sukses atau gagal. Pengukuran sikap berani mengambil resiko dilihat dari aspek keuangan, sosial dan psikologi (Hisrich, 1995).

Resiko keuangan didefinisikan sebagai suatu kondisi spekulasi yang berhubungan dengan aktifitas usaha dan dalam hal hutang piutang. Indikator yang digunakan adalah:

1. Keberanian terhadap resiko pengambilan utang. (X1.3.1)
2. Keberanian terhadap resiko pemberian piutang. (X1.3.2)
3. Keberanian melakukan investasi yang hasilnya belum diketahui secara pasti. (X1.3.3)

Resiko yang berhubungan dengan aspek sosial berkenaan dengan sikap seorang wirausahawan untuk membuka hubungan dengan calon klien dan profesi sejenis. Indikator yang digunakan adalah:

1. Keberanian untuk membuka hubungan dengan calon klien. (X1.3.4)
2. Keberanian untuk membuka hubungan dengan profesi sejenis. (X1.3.5)
3. Sikap untuk selalu mencari ide-ide baru bagi pengembangan usaha. (X1.3.6)
4. Sikap untuk menjalankan aktifitas dengan cara-cara yang baru. (X1.3.7)

Perencanaan Usaha (X2)

Perusahaan yang menggunakan teknik perencanaan canggih (*planning sophistication*) mempunyai karakteristik sebagai berikut (Berman, 1997):

1. Terlibat dalam lebih banyak rapat-rapat yang membahas tentang perencanaan usaha. Semakin tingginya frekwensi rapat maka semakin banyak waktu, orang-orang yang dilibatkan, pemikiran dan teknik-teknik formal yang digunakan dalam rangka justifikasi, sehingga semakin tingginya frekwensi rapat-rapat tentang perencanaan usaha berarti semakin canggih tingkat perencanaan usaha.
2. Penggunaan proses perencanaan yang berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa keputusan perencanaan yang dihasilkan melalui rapat-rapat perencanaan usaha diterapkan secara nyata sebagai kelanjutannya. Dengan kata lain, semakin tinggi frekwensi penerapan keputusan-keputusan rapat dalam tindakan nyata maka semakin canggih perencanaan usaha tersebut.
3. Penggunaan komputer dalam proses perencanaan. Hal ini menyarankan bahwa model dan prosedur yang formal seperti peramalan dan manajemen kualitas digunakan., melibatkan penggunaan data yang cermat, waktu untuk berpikir dan diskusi.

Kowles and White (1995) menyatakan bahwa pada masa kini sebuah usaha yang akan dimulai sebaiknya memiliki rencana usaha. Kesuksesan suatu usaha dicapai melalui perencanaan, komitmen, waktu, ketekunan, pendanaan, dan posisi untuk menangkap peluang-peluang. Aktivitas-aktivitas tersebut

harus dilakukan secara berkelanjutan karena lingkungan di mana suatu usaha beroperasi selalu berkembang.

Sehingga indikator perencanaan usaha yang digunakan adalah:

1. Se jauh mana frekwensi rapat-rapat yang membahas mengenai perencanaan usaha dilakukan dalam setahunnya (X2.1)
2. Se jauh mana keputusan-keputusan perencanaan usaha diterapkan secara nyata. (X2.2)
3. Se jauh mana frekwensi penggunaan komputer dalam perencanaan usaha. (X2.3)
4. Se jauh mana perencanaan usaha dilakukan sebelum membuka usaha jasa konsultasi. (X2.4)

4.3 Pengukuran dan Skala Pengukuran

Penelitian ini membahas mengenai sikap, oleh karena itu metode pengukuran untuk mengukur sikap pada variabel-variabel bebas dan tergantung adalah dengan skala ordinal. Dalam pengolahan data statistik, skala ordinal dapat diperlakukan sebagai skala interval (Maholtra,1996:16).

Kuesioner untuk mengukur karakteristik wirausahawan bertujuan untuk mengetahui se jauh mana seorang konsultan manajemen dalam usaha jasa konsultasi manajemen memiliki karakteristik sebagai seorang wirausahawan.

Pemberian skor untuk setiap jawaban dalam angket adalah sebagai berikut :

- a. Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju
- b. Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju
- c. Skor 3 diberikan untuk jawaban cukup setuju

- d. Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju
- e. Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

Tingkatan nilai dari masing-masing item berbeda-beda, misalnya nilai 5 (lima) berarti lebih besar dari pada nilai 4 (empat) dan seterusnya. Dengan demikian semakin besar nilai yang didapat dari individu maka semakin besar nilai variabel yang bersangkutan.

4.4 Jenis dan Sumber Data

Survey dengan menggunakan kuesioner melalui pos berdasarkan referensi digunakan untuk mengumpulkan data primer dari usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya. Referensi diperlukan agar calon responden merasa aman dan nyaman dalam memberikan informasi. Dalam amplop disertakan pula amplop kosong berikut perangko yang telah tertempel sebagai balasannya sehingga tidak ada beban keuangan untuk mengembalikan kuesioner kepada peneliti.

Pertanyaan dibuat ringkas mungkin namun tetap efektif agar waktu yang dihabiskan calon responden tidak lebih dari 15 menit untuk menjawab seluruh pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner bersifat tertutup (*close-ended questions*) untuk membatasi pilihan-pilihan responden. *Close-ended questions* menghasilkan respon yang dapat dibandingkan. Pertanyaan-pertanyaan yang dibuat haruslah sederhana, dapat dimengerti, tidak bias atau mendua. Dengan alasan rahasia perusahaan, maka responden tidak perlu menuliskan nama perusahaannya. Pada bagian awal kuesioner disertakan pula *cover letter* yang menjelaskan maksud dan tujuan penelitian.

4.5 Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Surabaya sebagai kota tempat penelitian dilakukan merupakan kota terbesar kedua setelah Jakarta. Surabaya telah berkembang menjadi suatu kota dagang dan industri yang besar di Indonesia. Banyak perusahaan-perusahaan skala besar, menengah dan kecil yang tumbuh dan berkembang di kota ini.

Fokus penelitian adalah pada usaha yang bergerak dalam jenis usaha jasa konsultasi manajemen. Usaha jasa dipilih karena jenis usaha ini relatif lebih mampu bertahan hidup (*survive*) dalam masa krisis ekonomi saat ini dibanding usaha dagang atau manufaktur. Secara lebih spesifik penelitian pada usaha jasa difokuskan pada jasa yang bersifat konsultasi, yaitu jasa konsultasi manajemen. Konsultasi mengenai manajemen suatu perusahaan mencakup bidang ilmu keuangan, akuntansi, perpajakan, pemasaran dan sumber daya manusia sehingga konsultasi manajemen yang dimaksud mencakup konsultasi keuangan, akuntansi, perpajakan, pemasaran dan sumber daya manusia.

Menurut Departemen Perindustrian dan Perdagangan Surabaya industri besar digolongkan sebagai industri yang mempunyai jumlah tenaga kerja tetap lebih dari 100 orang. Industri sedang dengan jumlah tenaga kerja tetap antara 20 hingga 99 orang. Industri kecil dengan jumlah tenaga kerja tetap 5 hingga 19 orang dan industri rumah tangga dengan jumlah tenaga kerja tetap kurang dari 5 orang (BPS Surabaya, anonim, 1999). Secara umum jasa konsultasi manajemen termasuk dalam usaha kecil dengan jumlah pekerja tetap dibawah 19 orang.

Teknik pengambilan sample yang digunakan adalah sampling acak sederhana (*simple random sampling*). Dalam sampling acak sederhana masing-masing perusahaan dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk diikutsertakan. Ukuran sampel yang cukup adalah penting dalam penggunaan analisis statistik termasuk dalam analisis regresi.

Jumlah perusahaan yang bergerak dalam jasa konsultasi manajemen yang terdaftar dalam Yellow Pages 2005 adalah sejumlah 102 konsultasi manajemen non-afiliasi (tidak bekerjasama dengan konsultasi manajemen asing) yang berkonsentrasi dalam bidang sumber daya manusia, pemasaran dan keuangan. Jumlah sample yang diambil adalah sebesar 33 usaha yang bergerak dalam bidang jasa konsultasi manajemen, sehingga dibandingkan dengan populasi yang ada jumlah sampel yang diambil kurang lebih sebesar 1/3 dari populasi. Penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan pertengahan bulan Juli 2006 dan penerimaan kembali keusioner yang telah terisi tidak lebih dari tanggal 30 Juli 2006. Sehingga sampel penelitian adalah 33 usaha jasa konsultasi manajemen yang beroperasi di Surabaya.

Obyek pada penelitian ini adalah pemilik jasa konsultasi manajemen yang sekaligus adalah seorang wirausahawan. Data yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh seorang wirausahawan pada jasa konsultasi manajemen tertentu digunakan sebagai data variabel bebas dan data variable tergantung.

4.6 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Survei pendahuluan, artinya mengadakan penelitian awal di lapangan untuk mengetahui gambaran umum sebagai dasar pengidentifikasian masalah.
2. Studi kepustakaan, dilakukan untuk memperoleh data sekunder dan landasan teoritis bagi penyusunan model analisis.
3. Penelitian lapangan dengan menggunakan kuesioner terhadap wirausahawan untuk memperoleh data primer.

4.7 Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul akan diperiksa ulang untuk memeriksa konsistensi dan kelengkapan data serta kemungkinan adanya kekurangan lengkapan jawaban. Pengolahan data meliputi pengolahan secara deskriptif dan inferensial. Pengolahan secara deskriptif akan menyajikan tampilan secara deskriptif tentang jumlah dan persentase masing-masing variabel yang diteliti. Sedangkan pengolahan secara inferensial yaitu untuk menarik kesimpulan apakah variabel-variabel bebas yaitu perencanaan usaha dan karakteristik wirausahawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung, yaitu kinerja usaha.

4.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menyusun dan menyajikan data dalam bentuk tabel dan grafik sehingga memudahkan pemahaman atas suatu masalah. Data dalam analisis deskriptif disajikan menurut ukuran tendensi sentral atau *measures of central tendency*. Tendensi sentral yang dimaksud artinya mencari nilai tertentu yang dianggap mewakili sample tersebut. Nilai

tertentu yang mewakili sampel atau kelompok tertentu dapat berupa nilai rata-rata (mean), nilai tengah (median) dan nilai yang paling sering muncul (modus). Untuk itu pada masing-masing kelompok selain disajikan angka dalam kuantitas juga disajikan angka dalam persentase yang menunjukkan perbandingan antara jumlah kumulatif kelompok tertentu dengan jumlah akumulasi seluruh kelompok (Lind, 2003).

4.7.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. Untuk itu maka harus dihitung koefisien korelasi dari masing-masing pertanyaan dalam kuesioner. Nilai koefisien korelasi kemudian akan dibandingkan dengan Angka Nilai Kritis r Fisher dan Yates sesuai dengan derajat bebas (*df* atau *degree of freedom*) dan tingkat signifikasinya (*significant level*) yaitu 5% atau 1%. Dalam penelitian ini tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%.

Bila angka koefisien korelasi lebih besar dari koefisien korelasi tabel atau nilai kritis maka suatu pernyataan dianggap valid (sahih) dan dapat diikutsertakan dalam pengujian berikutnya, tetapi bila angka koefisien korelasi lebih kecil dari nilai kritis maka suatu pernyataan dianggap tidak valid dan harus dikeluarkan dari pengujian berikutnya. Uji Validitas dilakukan dengan menggunakan uji validitas *Product Moment* (Sugiyono, 2001).

4.7.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana hasil pengukuran tersebut dapat diandalkan (*reliable*). Suatu instrumen dikatakan reliabel jika hasil pengukuran dengan alat tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan pengukuran secara berulang (*repeated measure*) atau sekali ukur (*one shot*). Metode sekali ukur berarti pengukuran dilakukan cukup satu kali (Pratista, 2003). Ukuran reliabilitas diwakili oleh koefisien reliabilitas. Koefisien reliabilitas yang dimaksud adalah koefisien Cronbach Alpha yang dihitung untuk mengestimasi reliabilitas setiap skala.

Dalam penelitian ini angka koefisien reliabilitas diperoleh melalui perhitungan yang dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 14.0. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung Alpha Cronbach dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Angka koefisien reliabilitas yang baik menunjukkan angka yang mendekati 1,000 (satu) yang berarti bahwa angka tersebut sangat dapat diandalkan. Secara lebih terperinci kriteria index yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 0.8 – 1.000 menunjukkan kriteria sangat tinggi (sangat dapat diandalkan)
- 0.6 – 0.799 menunjukkan kriteria tinggi (dapat diandalkan)
- 0.4 – 0.599 menunjukkan kriteria cukup (cukup dapat diandalkan)
- 0.2 – 3.999 menunjukkan kriteria rendah (kurang dapat diandalkan)
- < 0.2 menunjukkan kriteria sangat rendah (tidak dapat diandalkan)

4.7.4 Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha terhadap variabel tergantung yaitu kinerja usaha. Regresi dapat digunakan untuk menemukan persamaan prediksi yang terbaik untuk sejumlah fenomena. Diharapkan bahwa persamaan yang memprediksi kinerja usaha akan dihasilkan dari variabel-variabel bebas yang berbeda. Dengan kata lain, tujuan penggunaan regresi adalah untuk memilih variabel-variabel bebas tertentu yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu prediksi variabel tergantung yang baik dimana masing-masing variabel bebas memprediksi suatu segmen variabilitas substansial dalam variabel tergantung (Lind, 2003).

Hipotesis diuji dengan menggunakan beberapa variabel bebas yang dipilih berdasarkan alasan-alasan teoritis dan signifikan secara statistik terhadap persamaan regresi. Analisis regresi linear berganda digunakan dan semua variabel bebas dimasukkan secara bersama-sama untuk mengevaluasi hubungannya dengan variabel tergantung (Lind, 2003).

Regresi linear berganda bertujuan untuk menunjukkan hubungan antara variabel dependen (Y) yaitu kinerja terhadap variabel independen (X_1, X_2) yaitu untuk mengetahui pengaruh karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha terhadap kinerja usaha.

4.8 Uji Asumsi Klasik

4.8.1 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas diantara variabel diukur untuk menentukan jika ada hubungan diantara variabel independen. Jika ada variabel independen yang berkorelasi, maka kemungkinan terjadi pengukuran yang tidak diperlukan dalam persamaan regresi. Korelasi dihitung dengan menggunakan Korelasi Bivariate dengan menggunakan perangkat lunak SPSS.

Pengukuran tambahan dalam analisis regresi ini adalah VIF atau *variance inflation factor* atau *condition index*. VIF lebih besar dari 5 atau *condition index* lebih besar dari 15 dianggap kasus multikolinearitas (Hakim, 2000).

4.8.2 Uji Heterokedastisitas

Hasil uji heterokedastisitas menunjukkan varian dari faktor pengganggu u_i (*disturbance u_i*) dengan kata lain terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan terhadap pengamatan yang lain. Jika varian residual dari satu pengamatan terhadap pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas dan ini adalah kondisi yang sesuai. Sedangkan bila varians berbeda maka terjadi heterokedastisitas. Diagnosa ada tidaknya heterokedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilakukan dengan menggunakan pengujian Park (Ghozali, 2005).

4.8.3 Uji Distribusi Normal

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas dan tergantung mempunyai distribusi normal. Model regresi yang baik memiliki distribusi normal atau mendekati distribusi normal. Sebagai syarat

untuk dapat diolah dalam suatu uji regresi linear berganda maka dilakukan uji normalitas data atau dengan menggunakan uji one-sample Kolmogorov-Smirnov untuk mengetahui kenormalan distribusi untuk masing-masing variabel yang akan diuji. Metode uji normalitas yang dilakukan adalah dengan *unstandardized-residual* lebih besar daripada 5%.

4.9 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan untuk menganalisa dan menarik kesimpulan terhadap permasalahan yang diteliti. Pengujian hipotesis ini menggunakan tingkat signifikan (α) sebesar 0,05 atau 5%. Pengujian hipotesis bermaksud untuk mengetahui sejauh mana keterkaitan dan relevansi antara variabel independent terhadap variabel dependen. Selain itu juga mengetahui kuat atau lemahnya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

4.9.1 Uji Hipotesis bersama (Uji F) atau Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji hipotesis secara bersama (uji F) bertujuan untuk mengetahui signifikan tidaknya seluruh variabel bebas secara bersama-sama/simultan terhadap variabel tergantung.

Jika Hipotesis statistik: $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ maka seluruh variabel bebas secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung. H_0 gagal ditolak jika atau nilai signifikansi (probability) > 0.05 .

4.9.2 Uji Hipotesis dengan Uji Regresi Parsial (uji t)

Uji hipotesis digunakan untuk menganalisis dan mengetahui sejauh mana kaitan atau relevansi antara variabel bebas dan tergantung, dan lebih jauh untuk mengetahui kuat lemahnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung. Disamping juga dapat digunakan untuk menarik kesimpulan terhadap suatu permasalahan. Pengujian uni menggunakan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05 atau 5%.

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung. H_0 ditolak bila $p \text{ value} < df (5\%)$ atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dimana hal ini berarti variabel bebas mempunyai hubungan dan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tergantung. Sebaliknya jika $p \text{ value} > \alpha 5\%$ atau $t \text{ hitung} < t \text{ table}$ maka H_0 gagal ditolak yang artinya variabel bebas tak berpengaruh terhadap variabel tergantung.

Kemudian dilakukan uji koefisiensi determinasi parsial (r^2) untuk variabel-variabel bebas, yaitu karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha untuk mengetahui sejauh mana kontribusi kedua variabel bebas tersebut terhadap variabel tergantung yaitu kinerja usaha. Hasil Uji Koefisien Determinasi parsial (r^2) menunjukkan sejauh mana variabel-variabel bebas secara parsial mempengaruhi variabel tergantung. Semakin mendekati angka 1 maka semakin besar pengaruh variabel-variabel bebas secara kumulatif terhadap variabel tergantung.

Jika $H_0 : \beta_i = 0 (i = 1, 2,)$ berarti seluruh variabel tergantung secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung. H_0 diterima jika signifikansi $t > 0.05$

4.10 Keterbatasan Penelitian

Kesalahan responden atau *respondent error* terjadi ketika jasa konsultasi yang dijadikan sample tidak memberikan respon terhadap kuesioner yang diajukan. Hal ini mungkin disebabkan karena wirausahawan tidak menerima kuesioner yang dikirim lewat pos yang mungkin disebabkan alamat yang berubah atau memang tidak memberikan respon dengan suatu alasan tertentu.

Kesalahan responden yang lain adalah jawaban yang tidak jujur misalnya melebih-lebihkan tingkat pertumbuhan penjualan. Hal ini dilakukan agar kinerja tampak lebih tinggi dari yang sebenarnya, dan hal ini dapat mempengaruhi hasil penelitian. Diasumsikan bahwa para responden menjawab dengan jujur pada masing-masing pertanyaan dalam kuesioner. Dengan tetap menjaga kerahasiaan responden atas jawaban-jawaban yang diberikan serta tidak adanya nama perusahaan dan nama pemilik atau wirausahawan yang harus dicantumkan diharapkan para responden menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan sejujur dan seakurat mungkin.

Jumlah sampel dapat diperbesar untuk mendapatkan gambaran yang lebih mewakili usaha konsultasi manajemen di Surabaya. Tidak hanya usaha jasa konsultasi manajemen yang tercantum di *Yellow Pages* saja namun juga usaha jasa konsultasi manajemen lainnya di Surabaya yang tidak berpromosi melalui iklan *Yellow Pages*.

BAB V:

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

5.1 Deskripsi Responden

5.1.1 Bentuk Badan Hukum Usaha Jasa Konsultansi

Tabel 1 : Bentuk Badan Hukum Usaha Jasa Konsultansi

Jenis badan hukum	Frekwensi	Persentase
Perseorangan	16	48.5%
Partnership	15	45.5%
Perseroan terbatas (PT)	2	6.1%
total	33	100.0%

Sumber: diolah dari data primer

Dari tabel menunjukkan bahwa sebagian besar jenis badan hukum usaha jasa konsultansi yang diteliti berbentuk perseorangan (48%). Kemudian sebanyak 45% usaha jasa konsultansi yang diteliti berbentuk partnership. Sedangkan sebagian kecil berbentuk perseroan terbatas (PT), yaitu sebesar 6%.

5.1.2 Lama Usaha Jasa Konsultansi Berdiri

Tabel 2 : Lama Usaha Jasa Konsultansi Berdiri

Umur usaha	Frekwensi	Persentase
kurang dari 5 tahun	7	21.2%
5 – 9 tahun	17	51.5%
10 – 15 tahun	7	21.2%
lebih dari 15 tahun	2	6.1%
total	33	100.0%

Sumber: diolah dari data primer

Dari tabel menunjukkan bahwa 52% jasa konsultansi telah beroperasi selama 5 hingga 9 tahun. Kemudian sebanyak 21% jasa konsultansi telah

beroperasi kurang dari 5 tahun, dan hanya 6% yang telah beroperasi lebih dari 15 tahun.

5.1.3 Tingkat Pendidikan Terakhir Wirausahawan

Tabel 3 : Tingkat Pendidikan Terakhir Wirausahawan

Tingkat pendidikan	Frekwensi	Persentase
Strata 1 (Sarjana)	18	54.5%
Strata 2 (pascasarjana)	10	30.3%
Strata 3 (Doktor)	5	15.2%
total	33	100.0%

Sumber: diolah dari data primer

Sebagian besar responden (48%) memiliki tingkat pendidikan terakhir Strata 1 (sarjana). Kemudian sebesar 30% dari total seluruh responden memiliki pendidikan terakhir Strata 2 (pascasarjana) dan hanya 15% dari responden yang berpendidikan Strata 3 (Doktor).

5.1.4 Umur Wirausahawan

Tabel 4 : Umur Wirausahawan

Umur Wirausaha	Frekwensi	Persentase
kurang dari 35 tahun	11	33.3%
35 – 45 tahun	13	39.4%
46 – 55 tahun	5	15.2%
lebih dari 55 tahun	4	12.1%
total	33	100.0%

Sumber: diolah dari data primer

Sebagain besar responden (39%) berumur 35 hingga 45 tahun. Kemudian sebesar 33% responden berumur kurang dari 35 tahun. 15% dari total responden

berumur diantara 45 hingga 55 tahun dan hanya 12% yang berumur lebih dari 55 tahun.

5.1.5 Jumlah Karyawan Tetap yang dipekerjakan

Tabel 5 : Jumlah Karyawan Tetap yang dipekerjakan

Jumlah karyawan tetap	Frekwensi	Persentase
kurang dari 5 orang	9	27.3%
5 – 10 orang	17	51.5%
11 – 15 orang	6	18.2%
lebih dari 15 orang	1	3.0%
total	33	100.0%

Sumber: diolah dari data primer

Sebagian besar jasa konsultansi yang diteliti (52%) mempunyai jumlah karyawan tetap 5 hingga 10 orang. Kemudian sebanyak 27% jasa konsultansi mempunyai jumlah karyawan kurang dari 5 orang. 18% jasa konsultansi memiliki 11 hingga 15 karyawan dan hanya 3% yang memiliki jumlah karyawan lebih dari 15 orang.

5.2 Validitas dan Reliabilitas

Sebelum analisis hubungan antar variabel dilakukan, maka perlu diketahui apakah item-item yang digunakan sudah tepat dalam mengukur variabel-variabel yang dimaksud. Langkah yang dilakukan adalah dengan melakukan pemurnian skala pengukuran (*scale purification*). Tujuan dari langkah pemurnian skala adalah untuk mendapatkan skala yang mampu mengukur variabel dengan baik, dengan kata lain pemurnian skala merupakan langkah untuk memperoleh alat ukur yang tepat (Sugiyono, 2000).

Pemurnian skala dilakukan dengan mengeluarkan item yang tidak memberikan hasil pengukuran yang baik dari skala. Adapun langkah yang dilakukan untuk memurnikan skala adalah sebagai berikut:

5.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Uji validitas item-item pertanyaan kuesioner dilakukan untuk mengetahui kualitas data yang diperoleh. Konsep validitas berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Ketepatan berarti alat ukur tersebut memberikan ukuran yang tepat sesuai dengan tujuan pengukuran. Kecermatan ukuran berarti alat tersebut mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya diantara subyek yang satu dengan yang lain. Sehingga suatu instrumen pengukur memberikan nilai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya dan memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran.

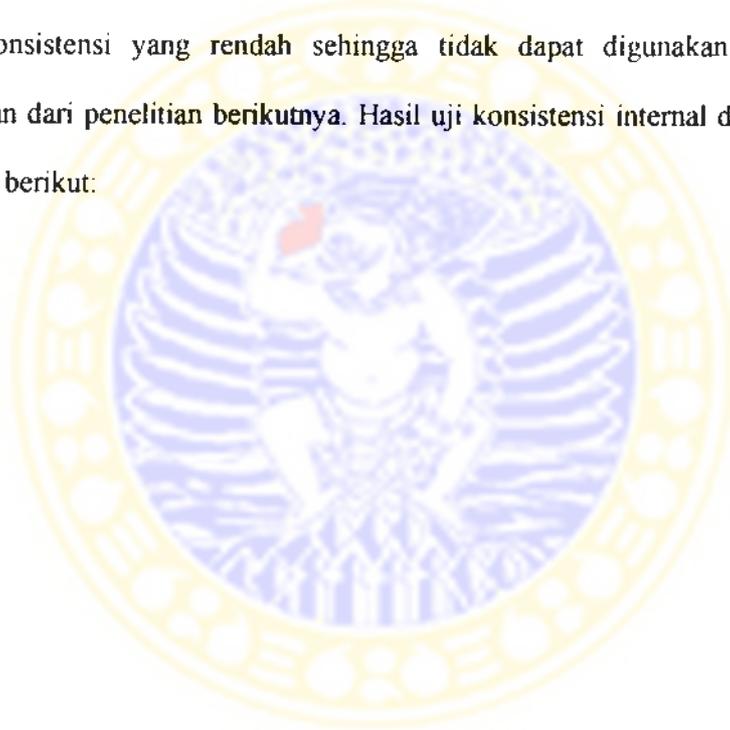
Pengujian Validitas dilakukan dengan analisis konsistensi internal atas item-item yang digunakan untuk mengukur variabel. Sebuah item pertanyaan dikatakan konsisten secara internal apabila item pertanyaan tersebut memiliki korelasi skor total lebih kecil daripada tingkat signifikansi 1% atau 5% (Sugiyono, 2000).

5.2.2 Uji Validitas Variabel Karakteristik Wirausahawan

Dalam uji validitas variabel karakteristik wirausahawan digunakan 21 butir pertanyaan, yaitu pertanyaan nomor 4 hingga nomor 24. Ke 21 butir pertanyaan tersebut digunakan untuk mengukur 3 parameter wirausahawan, yaitu

sikap motivasi berprestasi, kepemimpinan dalam menjalankan usaha, dan sikap toleransi terhadap risiko. Pertanyaan nomor 4 hingga nomor 7 mewakili sikap motivasi berprestasi. Pertanyaan nomor 8 hingga nomor 14 mewakili sikap kepemimpinan dan pertanyaan nomor 15 hingga nomor 24 mewakili sikap toleransi terhadap risiko.

Hal pertama yang dilakukan adalah uji konsistensi internal yaitu mengeluarkan item pertanyaan yang korelasinya kurang dari nilai signifikansi. Item pertanyaan yang mempunyai skor total kurang dari 0.349 menunjukkan tingkat konsistensi yang rendah sehingga tidak dapat digunakan dan akan dikeluarkan dari penelitian berikutnya. Hasil uji konsistensi internal dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 6 : Hasil Uji Validitas Kuesioner Karakteristik Wirausahawan

Pertanyaan no.	R	R-tabel	Simpulan
4	0.7141	0.349	valid
5	0.7395	0.349	valid
6	0.5078	0.349	valid
7	0.4773	0.349	valid
8	0.8107	0.349	valid
9	0.4572	0.349	valid
10	0.6523	0.349	valid
11	0.0636	0.349	tidak valid
12	0.6177	0.349	valid
13	0.7617	0.349	valid
14	-0.1232	0.349	tidak valid
15	0.5471	0.349	valid
16	0.1970	0.349	tidak valid
17	0.2070	0.349	tidak valid
18	0.6878	0.349	valid
19	0.4216	0.349	valid
20	0.6577	0.349	valid
21	0.4189	0.349	valid
22	0.4244	0.349	valid
23	0.7124	0.349	valid
24	0.7775	0.349	valid

Sumber: lampiran 2,3 dan 4 yang disusun kembali

Dari tabel diatas diketahui bahwa butir-butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel karakteristik wirausahawan memiliki item-item pertanyaan dengan skor korelasi total lebih besar dari nilai r tabel pada $n=33$ yaitu 0,349 sehingga dapat dikatakan valid dan dapat digunakan untuk pengujian berikutnya. Sedangkan, butir pertanyaan nomor 11, 14, 16 dan 17 memiliki skor korelasi total dibawah 0,349 sehingga dianggap tidak valid dan harus dikeluarkan dalam pengujian berikutnya (lampiran 2, 3, 4).

5.2.3 Uji Validitas Variabel Perencanaan Usaha

Tabel 7 : Hasil Uji Validitas Variabel Perencanaan Usaha

No. Pertanyaan	R hasil	nilai R-tabel	Simpulan
25	0.8712	0.349	valid
26	0.5976	0.349	valid
27	0.5548	0.349	valid
28	0.7486	0.349	valid

Sumber: lampiran 5 yang disusun kembali

Untuk uji validitas perencanaan usaha digunakan 4 butir pertanyaan, yaitu pertanyaan nomor 25 hingga 28. Dari tabel diatas diketahui bahwa butir-butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel perencanaan usaha mempunyai skor korelasi lebih besar daripada 0,349 sehingga seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid (lampiran 5).

5.2.4 Uji Validitas Variabel Kinerja Usaha

Tabel 8 : Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Usaha

No. Pertanyaan	R hasil	nilai R-tabel	Simpulan
1	0.7457	0.349	valid
2	0.4317	0.349	valid
3	0.6744	0.349	valid

Sumber: lampiran 1 yang disusun kembali

Untuk uji validitas kinerja usaha keuangan digunakan 3 butir pertanyaan, yaitu pertanyaan nomor 1 hingga 3. Dari tabel diatas diketahui bahwa butir-butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja usaha mempunyai skor korelasi lebih besar daripada 0,349 sehingga seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid (lampiran 6).

5.2.5 Uji Reliabilitas Kuesioner

Uji reliabilitas kuesioner dimaksudkan untuk mengetahui sampai sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung Alpha Cronbach dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang digunakan dalam variabel tersebut dikatakan reliabel atau handal apabila memiliki nilai lebih dari 0.50. Hasil uji reliabilitas instrumen masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 9 : Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Alpha-Cronbach	Simpulan
Karakteristik Wirusahawan		
- Sikap Motivasi Berprestasi	0.6125	reliabel
- Kepemimpinan	0.7549	reliabel
- Toleransi terhadap resiko	0.7403	reliabel
Perencanaan Usaha	0.6273	reliabel
Kinerja usaha	0.5657	reliabel

Sumber: lampiran 6,7,8,9 dan 10 yang disusun kembali

Berdasar uji reliabilitas dapat diketahui bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan atau konsisten karena diperoleh koefisien alpha untuk masing-masing item lebih besar dari 0,50.

5.3 Gambaran Deskriptif Responden

Responden dalam penelitian ini adalah konsultasi manajemen sekaligus seorang wirausahawan dalam usaha jasa konsultasi manajemen. Dari butir-butir pertanyaan yang diajukan kepada responden terdapat variasi jawaban yang dipilih dari minimum 1 hingga maksimum 5. data nilai mean dari masing-masing

pertanyaan yang diajukan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut, dengan nilai terendah 2,73 pada butir pertanyaan ke 2 dan nilai tertinggi sebesar 4,03 pada butir pertanyaan ke 23.

Tabel 10: Ringkasam Nilai Minimum, Maksimum, Rata-rata dan Standard Deviasi Jawaban Responden terhadap Butir-butir Pertanyaan yang diajukan

P E R T A N Y A A N														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Nilai min.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2
Nilai max.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Nilai rata2	3.61	2.73	3.39	3.58	2.48	3.09	3.48	3.61	3.36	3.09	3.48	3.39	3.70	3.58
Nilai SD	1.20	1.10	1.06	1.23	1.12	1.04	1.15	1.06	0.93	0.98	1.06	0.97	0.73	0.75
Jml. Resp.	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

P E R T A N Y A A N														
	16	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Nilai min.	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1
Nilai max.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Nilai rata2	3.79	3.67	3.79	3.27	3.33	3.97	3.82	3.79	4.03	3.70	2.91	2.85	3.48	2.94
Nilai SD	1.14	1.14	0.86	1.10	0.99	0.88	0.92	1.17	0.85	1.10	0.91	0.91	1.06	0.97
Jml. Resp.	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

Sumber: lampiran 15 yang disusun kembali

5.3 Deteksi dan Penanggulangan Asumsi Klasik

Sebelum model regresi digunakan, maka perlu dilakukan pengujian asumsi regresi linear karena model regresi harus memenuhi beberapa asumsi klasik yaitu uji normalitas, non-multikolinearitas, dan non-heterokedastisitas.

5.3.1 Uji Normalitas

Sebagai syarat untuk dapat diolah dalam suatu uji regresi linear berganda maka dilakukan uji normalitas data atau dengan menggunakan uji one-sample Kolmogorov Smirnov untuk mengetahui kenormalan distribusi untuk masing-masing variabel yang akan diuji. Metode uji normalitas yang dilakukan adalah

dengan *unstandardized-residual* lebih besar daripada 5%. Hasil uji normalitas untuk variabel karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11 : Uji Normalitas dengan Metode Npar Test terhadap variable Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan Usaha

Variabel	unstandardized residual	Keterangan
Karakteristik Wirusahawan	0.794	normal
Perencanaan Usaha	0.517	normal

Sumber: lampiran 11 yang disusun kembali

Berdasar uji normalitas terhadap variabel karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha maka diketahui bahwa variabel karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha memiliki nilai *unstandardized-residual* diatas 5% sehingga dikatakan bahwa variabel-variabel tersebut memenuhi ketentuan normalitas distribusi.

5.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang kuat antara variabel bebas. Dengan kata lain masing-masing variabel bebas adalah independen dengan variable bebas yang lain (Supranto, 2004).

Multikolinearitas diukur dengan nilai VIF (Variance Inflation Factor) dari hasil regresi. Jika VIF lebih kecil dari 5 maka variabel tersebut tidak bermasalah pada multikolinearitas dengan variabel independen yang lain (Hakim, 2000).

Tabel 12 : Deteksi Multikolinearitas pada variabel Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan Usaha

Variabel	VIF	Keterangan
Karakteristik Wirausahawan		
- Sikap Motivasi Berprestasi	1.2905	non-multikolinearitas
- Kepemimpinan	1.6652	non-multikolinearitas
- Toleransi terhadap resiko	1.3615	non-multikolinearitas
Perencanaan Usaha	1.0000	non-multikolenieritas

Sumber: lampiran 12 yang disusun kembali

Berdasar hasil pengujian gejala multikolinearitas diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai VIF lebih kecil daripada 5 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan untuk mengukur kinerja usaha jasa konsultasi tidak mempunyai sifat multikolinearitas (lampiran 11).

5.3.3 Uji Heterokedastisitas

Hasil uji heterokedastisitas menunjukkan varian dari faktor pengganggu u_i (*disturbance ui*) dengan kata lain terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan terhadap pengamatan yang lain. Jika varian residual dari satu pengamatan terhadap pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas dan ini adalah kondisi yang sesuai. Sedangkan bila varians berbeda maka terjadi heterokedastisitas. Diagnosa ada tidaknya heterokedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilakukan dengan menggunakan pengujian Park (lampiran 12).

Tabel 13 : Deteksi Heterokedastisitas pada variabel Karakteristik Wirausahawan, Perencanaan Usaha dan Kinerja Usaha

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Karakteristik Wirusaha	0.119	homokedastisitas
Perencanaan Usaha	0.091	homokedastisitas
Kinerja usaha	0.112	homokedastisitas

Sumber: lampiran 13 yang disusun kembali

5.4 Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa variabel karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja usaha jasa konsultasi. Kemudian, variabel karakteristik wirausahawan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja usaha dan variabel perencanaan usaha secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja usaha dalam mengelola jasa konsultasi.

Analisis regresi secara simultan dengan menggunakan uji F sedangkan analisis uji parsial dengan menggunakan uji t. Variabel dinyatakan signifikan jika nilai signifikansinya lebih kecil daripada 0,05.

Uji F metode simultan dilakukan untuk mengetahui nilai F hitung dan signifikansinya, sedangkan uji t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi koefisien regresi setiap variabel independen sehingga dapat ditetapkan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

5.4.1 Uji Regresi Bersama (Uji F Metode Simultan)

Tabel 14: Hasil Uji Regresi Bersama Variabel Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan Usaha Terhadap Kinerja Usaha dengan Metode Simultan

Variabel	Koefisien Unstandardized	Standard error	t hitung	signifikansi	partial
Konstanta	-0.628				
Karakteristik Wirausahawan	1.027	0.267	3.849	0.001	0.575
Perencanaan Usaha	0.215	0.206	1.045	0.304	0.187
F hitung	9.915				
Signifikansi	0.000				
R	0.631				
R square	0.398				
adj R square	0.358				

Sumber: lampiran 14 yang disusun kembali

Hasil uji regresi linear berganda terhadap koefisien determinasi (R^2) variabel X1 dan X2 secara bersama-sama (simultan) menunjukkan kontribusi X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 39,8%. Artinya pengaruh Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan usaha secara bersama-sama sebesar 39,8% terhadap kinerja usaha jasa konsultasi di Surabaya, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar dua faktor diatas. Pengaruh X1 terhadap kinerja sebesar 33,6% sedangkan X2 sebesar 0,35%. Artinya pengaruh Karakteristik Wirausahawan sendiri terhadap kinerja sebesar 33,6% sedangkan pengaruh perencanaan usaha terhadap kinerja jasa konsultasi di Surabaya hanya sebesar 0,35%. Hubungan bersifat positif artinya semakin tinggi kualitas karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama maka akan semakin tinggi pula kinerja usaha jasa konsultasi manajemen.

Jika dihubungkan dengan hipotesis yang diajukan, maka ditemukan suatu kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan usaha secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya.

Model persamaan regresi hasil uji simultan adalah:

$$Y = -0.678 + 1.027 X1 + 0.215 X2 + e$$

- $\beta_0 =$ - 0.678 berarti besarnya nilai variabel tergantung Y yaitu kinerja usaha yang tidak dipengaruhi oleh variabel X1 (karakteristik wirausahawan) dan X2 (perencanaan usaha).
- $\beta_1 =$ 1.027 menunjukkan besarnya koefisien X1 (karakteristik wirausahawan), dimana setiap perubahan satu satuan variabel X1 akan meningkatkan Y (kinerja usaha) sebesar 1.027 satuan nilai.
- $\beta_2 =$ 0.215 menunjukkan besarnya koefisien X2 (perencanaan usaha), dimana setiap perubahan satu satuan variabel X2 akan meningkatkan Y (kinerja usaha) sebesar 0.215 satuan nilai.

5.4.2 Uji Regresi Parsial (Uji t)

Hasil uji regresi linear berganda terhadap variabel X1 dan X2 secara sendiri-sendiri (parsial) menunjukkan pengaruh signifikan X1 terhadap kinerja. Sedangkan X2 menunjukkan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja usaha. Hal ini berarti Karakteristik Wirausahawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha sedangkan perencanaan usaha berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja jasa konsultasi manajemen di Surabaya.

Hal ini dibuktikan dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan 0,05. Nilai signifikansi t untuk variabel X1 sebesar 0,0012. Nilai ini lebih kecil daripada 0,05 sehingga dikatakan variabel X1 berpengaruh secara signifikan terhadap Y. Sedangkan nilai signifikansi t untuk variabel X2 adalah sebesar 0,304.

Nilai ini lebih besar daripada 0,05 sehingga dikatakan variabel X2 tidak berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Y.

Pengaruh yang bersifat positif signifikan antara karakteristik wirausahawan dan kinerja usaha artinya semakin tinggi kualitas karakteristik wirausahawan maka kinerja usaha jasa konsultansi akan semakin meningkat. Sedangkan pengaruh positif yang tidak signifikan antara perencanaan usaha dan kinerja usaha berarti tingginya intensitas perencanaan usaha tidak akan meningkatkan kinerja usaha secara signifikan.

Tidak berpengaruhnya perencanaan terhadap kinerja usaha kemungkinan disebabkan oleh kondisi usaha yang akhir-akhir ini cenderung mengalami perubahan yang amat cepat. Mulyadi (2004) mengatakan situasi demikian dikatakan sebagai suatu situasi yang turbulen dimana perubahan terjadi demikian cepat sehingga perencanaan yang dilakukan cepat usang. Dengan demikian, para konsultan manajemen yang terlalu banyak menghabiskan waktu dalam perencanaan cenderung kalah bersaing dengan cepatnya perubahan kondisi pasar dan persaingan sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja usahanya. Mungkin lebih tepat apabila perencanaan tidak memakan waktu terlalu lama atau terlalu cermat namun perencanaan yang lebih menyesuaikan pada perubahan kondisi pasar, selera konsumen dan situasi persaingan.

BAB V:

PEMBAHASAN

Berdasar analisis deskriptif yang telah dilakukan terhadap umur wirausahawan, tingkat pendidikan, jenis badan hukum, umur usaha dan jumlah karyawan tetap maka diperoleh hal-hal sebagai berikut:

Umur wirausahawan jasa konsultasi manajemen yang dijadikan obyek penelitian sebagian besar berumur antara 34 hingga 46 dengan jumlah persentase hampir 40%. Kemudian diikuti oleh jumlah wirausahawan dengan umur kurang dari 35 tahun sebesar 33%. Sedangkan jumlah wirausahawan yang berumur lebih dari 45 tahun hanya sebesar 27%. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas umur wirausahawan dari sample yang diambil relatif masih muda dan dalam rentang umur produktif. Usia produktif ditambah bekal pendidikan dan pengalaman yang diraih dari bangku akademis perguruan tinggi membuat mereka bersemangat untuk mengaplikasikan pengetahuan dan ketrampilan dalam dunia usaha yang nyata.

Untuk tingkat pendidikan, sebagian besar responden telah menyelesaikan tingkat pendidikan sarjananya, yaitu sebesar 54%. Kemudian pada urutan kedua, yaitu sebesar 30% dari responden telah menyelesaikan program pascasarjananya. Sedangkan responden yang telah menyelesaikan program doktor hanya sebesar 5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden berada pada tingkat pendidikan strata I atau sarjana, yang mereka peroleh dari institusi pendidikan dalam maupun luar negeri. Dari hasil wawancara non-formal didapatkan informasi bahwa sebagian dari mereka sedang menyelesaikan tingkat pendidikan

S2 nya. Dengan bekal pendidikan sarjana dan sejumlah pengalaman kerja mereka merasa yakin untuk menerapkan ilmu yang mereka dapatkan bagi pemecahan masalah yang dihadapi para klien.

Jika dilihat dari jenis badan hukum jasa konsultansi yang dijalankan maka diperoleh keterangan bahwa mayoritas jenis badan hukum para responden adalah perusahaan perseorangan, sebesar 49%. Kemudian pada urutan kedua berjenis badan hukum partnership atau persekutuan sebesar 46%. Sedangkan hanya 6% dari usaha jasa konsultansi responden yang berjenis badan hukum perseroan terbatas. Hal ini mungkin disebabkan karena jenis usaha konsultansi manajemen non-afiliasi termasuk jenis usaha kecil sehingga bentuk badan hukum yang sesuai adalah berbentuk perseorangan atau berbentuk *partnership*.

Untuk umur usaha, sebagian besar jasa konsultansi manajemen di Surabaya yang dijadikan obyek penelitian memiliki umur usaha antara 4 hingga 10 tahun, yaitu sebesar 52%. Pada urutan kedua dengan jumlah yang sama diduduki oleh jasa konsultansi yang memiliki umur usaha kurang dari 5 tahun dan antara 9 hingga 16 tahun masing-masing dengan porsi yang sama, yaitu sebesar 21%. Sedangkan umur usaha yang lebih dari 15 tahun hanya berjumlah 6%. Umur usaha yang sebagian besar dibawah 10 tahun disebabkan oleh umur wirausahawan sebagai seorang konsultan manajemen yang relatif muda ketika memasuki bidang usaha ini.

Sedangkan jumlah karyawan tetap jasa konsultansi yang diteliti sebagian besar sebanyak 5 hingga 10 orang, yaitu sejumlah 52%. Kemudian jumlah karyawan kurang dari 5 orang sejumlah 27%, jumlah karyawan 11 hingga 15 orang sebanyak 18% dan hanya 3% usaha jasa konsultansi yang memiliki jumlah

karyawan tetap lebih dari 15 orang. Hal ini mungkin disebabkan karena jenis usaha konsultasi manajemen non-afiliasi termasuk jenis usaha kecil dengan jumlah karyawan tetap kurang dari 16 orang.

Rumusan masalah pertama yang diajukan adalah apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha pada jasa konsultasi manajemen di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa memang karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya. Hal ini juga sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa faktor kunci dalam menentukan suatu keunggulan bersaing dan keberlangsungan hidup suatu usaha adalah berada dalam diri wirausahawan itu sendiri sebagai pengambil risiko, pengelola sumber daya usaha sekaligus sebagai pemimpin yang mengarahkan sumber daya manusia menuju tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan perencanaan usaha mengalokasikan sumber daya dan aktifitas-aktifitas perusahaan sebelum melakukan suatu implementasi sehingga setiap aktifitas perusahaan menuju pada tujuan yang hendak dicapai. Hubungan positif antara karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama terhadap kinerja usaha menunjukkan bahwa peningkatan kualitas seorang wirausahawan (misalnya peningkatan motivasi untuk lebih berprestasi, peningkatan kualitas kepemimpinan dan peningkatan kemampuan dalam memajemeni risiko) dan intensitas perencanaan usaha secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya.

Sedangkan rumusan masalah yang kedua adalah apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha pada usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik wirausahawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha. Sedangkan perencanaan usaha tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha pada jasa konsultasi manajemen di Surabaya. Hal tersebut berarti peningkatan intensitas perencanaan usaha tidak meningkatkan kinerja usaha jasa konsultasi manajemen secara signifikan. Hasil dari penelitian yang menunjukkan bahwa perencanaan usaha tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha tidak sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa perencanaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha. Situasi yang cepat berubah saat ini turut mengurangi keefektifan suatu rencana yang telah secara matang direncanakan disamping tidak adanya rencana cadangan apabila kondisi yang diharapkan sangat jauh dari kenyataan.

Beberapa hal masih merupakan keterbatasan dari penelitian ini khususnya mengenai indikator-indikator perencanaan usaha yang semuanya berasal dari Berman (1997). Pada situasi yang cepat berubah (turbulen) saat ini mungkin ada ukuran-ukuran perencanaan usaha yang lebih komprehensif dan mutakhir dari beberapa peneliti bagi pengembangan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

Jumlah sampel dapat diperbesar untuk mendapatkan gambaran yang lebih mewakili usaha konsultasi manajemen di Surabaya. Tidak hanya usaha jasa konsultasi manajemen yang tercantum di *Yellow Pages* saja yang diikuti.

BAB VII:

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Dengan analisis regresi linear berganda metode simultan, diketahui bahwa variabel karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha pada jasa konsultasi manajemen di Surabaya.
2. Dengan analisis regresi linear berganda secara parsial, diketahui bahwa variabel karakteristik wirausahawan secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha, sedangkan variabel perencanaan usaha secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha pada usaha jasa konsultasi manajemen di Surabaya.

Saran

Berdasar hasil analisis yang telah disimpulkan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Para konsultan manajemen perlu meningkatkan kompetensinya dalam mengelola usaha jasa konsultasi manajemennya. Peningkatan kompetensi dibutuhkan agar perusahaan mampu bertahan hidup dan berkembang dalam kondisi tingkat persaingan ketat saat ini. Peningkatan kompetensi kewirausahaan dan ketrampilan dalam manajemen perusahaan dapat dilakukan melalui keikutsertaan dalam seminar-seminar dan pelatihan-

pelatihan mengenai peningkatan motivasi, kepemimpinan maupun manajemen, melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan dengan membaca buku, jurnal dan artikel. Sedangkan perencanaan usaha yang dibuat semestinya memiliki beberapa kemungkinan. Perencanaan dengan beberapa kemungkinan berarti seorang wirausahawan telah menyiapkan rencana B seandainya rencana A tidak terwujud, telah menyiapkan rencana C seandainya rencana B tidak terwujud.

2. Para peneliti berikutnya dapat menggunakan indikator-indikator perencanaan usaha mutakhir sehingga lebih mewakili kondisi perencanaan usaha saat ini, khususnya perencanaan pada usaha konsultan manajemen. Kondisi saat ini ditandai dengan iklim usaha yang cepat berubah dan tingkat persaingan tinggi.
3. Keterbatasan penelitian yang mengambil sampel dari *Yellow Pages* dapat diperluas dengan mengikutsertakan para konsultan manajemen yang tidak beriklan melalui *Yellow Pages* sehingga hasil yang diperoleh lebih mewakili para konsultan manajemen di Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2000. *Surabaya dalam Angka*, Biro Pusat Statistik (BPS) Surabaya
- Arkebauer, James. B., 1993, "Ultrapreneuring: Taking a Venture from Start-up to Harvest in three years or less", New-York: McGraw-Hill, Inc
- Berman, J. A., D. Gordon, and G. Sussman, 1997. "A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning," *Journal of Business and Economic Studies* 393), 1-11
- Barney, J., 1991. Financial Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Financial Management*, (October); 86-92
- Boterf, G.L., 1998, The Concept of Competence Regional Competence, Italian Regional Competence Team.(<http://www.jamesccroskey.com/publication/102.pdf>).
- Cartwright, R., 2003. *Pribadi Entrepreneur*, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher; 3
- Day, G.S., 1994 The Capabilities of Market Driven Organization, *Journal of Retailing*.
- Dollinger, M.J., 1999. *Entrepreneurship Strategies and resources*, 2rd Ed, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Fiorito, S., and LaForge, R. 1996. A Marketing Strategy Analysis of Small Retailers. *American Journal of Small Businesses*, vol. 10, no. 4.
- Grant, R.M., 1991. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy Formulation. *California Management Review*.
- Gray, D., and Gray, D., 1994. *The Complete Canadian Small Business Guide*, 2nd Ed. Toronto: Mc-Graw Hill.
- Griffin, Ricky W., Ronald J Ebert, 2002. *Business, sixth ed.*, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Heck, R., Rowe, B., and Owen, A. 1995 *Home Based Employment and Family Life*. Westport, Connecticut: Auburn House.
- Hakim A, 2000. *Statistik Induktif Untuk Ekonomi dan Bisnis* , Edisi Pertama, penerbit Ekonomisia.
- Hisrich dan Peters, 1995. *Entrepreneurship: Starting, Developing and managing a new enterprise*, Richard D Irwin; Inc. 3rd edition.
- Knowles, Ron, and Debbie White, 1995. *Issues in Canadian Small Business*. Toronto: Harcourt Brace & Company Canada.

- Kotler, Philip, 1995. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, edisi kedelapan, terjemahan, Jakarta: Penerbit Salemba Empat Prentice-Hall.
- Kuriloff, Arthur H., Hemphill, John M., 1998. *Managing The Small Business*, 2nd edition, New York: McGraw- Hill.
- Lind., Douglas. A, et. al., 2003. *Statistical Techniques in Business and Economics 11th ed.*, New York: McGraw- Hill.
- Lado, A., Boyd, N.G. and Wright P., 1992. A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, pp18, 77-91.
- Mc. Gee, J.E., and L G. Love., 1999. Competitive Advantage and the Small Independent Retailers: The Role of Distinctive Competencies, *Journal of Business and Entrepreneurship* (11) pp 85-98.
- Mc Gee, J.E., & B.J. Finney, 1997. Competing against retailing giants: A look at the importance of distinctive marketing competencies. *Journal of Business and Entrepreneurship* (11); pp 59-70.
- Metts, Glenn A., 2004. *An Investigation of the Relationship between Strategy Making and Performance; the Role of Adaptive Decision Making in Development of Strategy in Small and Medium-sized Manufacturing Companies*, dissertation, The University of Toledo.
- Maholtra, N.K., 1996. *Marketing Research: An Applied Orientation*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Mulyadi, 2004, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced-Scorecard*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Orser, B., and James, T. 1982, *Home Business: The New Reality*. Home Based Business Project Committee. Canada
- Peters, Thomas J., dan Waterman, Robert H., 1982, *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Pratista, Arif., 2003. *Aplikasi SPSS 10.05 dalam Statistik dan Rancangan Percobaan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Pristianty, Liza, 2003, Analisis Pengaruh Orientasi Entrepreneurship dan Kompetensi terhadap Kinerja Apoteker Pengelola Apotek di wilayah Surabaya, Tesis. Magister Manajemen Universitas Airlangga Surabaya.

- Ronstad, R.C.,1984. *Entrepreneurship Text, Cases and Notes*, Lord Dover, Massachusett.
- Robin, Stephen. P., 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, terjemahan, Jakarta: Penerbit Arcan
- Rue, L. and Ibrahim, 1998. "The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Business" *Journal of Small Business Management*, vol. 36 no. 4, pp. 24-32. Milwaukee: International Council for Small Business.
- Schiffman, Stephan, 1994. "*Buku Pedoman Para Konsultan: Bagaimana memulai dan mengembangkan usaha sendiri di bidang jasa konsultasi*", Jakarta: Binarupa Aksara.
- Shim, Joe. K., Joel. G Siegel, 1996. *Budgeting*, terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Steinhoff, Dan., John F. Burges, 1993. *Small Business Management Fundamental*, 6th edition, New Jersey: Mc-Graw Hill.
- Supranto, John., 2000. *Statistik: Teori dan Aplikasi*, edisi keenam, Jakarta: penerbit Erlangga.
- Stoner, James A.F and R. Edward Freeman, 1995. *Manajemen*, terjemahan, New York: Prentice-Hall International.
- Smart,D.T.& J.S. Conant, 1994. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3) ; 28-318.
- Stanger, A. 1998, Determinants of Home-based Business Sales Performance, Master Dissertation, University of New England, Australia.
- Sugiyono, 2000. *Statistik untuk Penelitian*, Bandung, CV Alfabeta.
- Telkom Indonesia Infomedia (2006) *Petunjuk Telepon Daerah Telekomunikasi Surabaya Yellow Pages edisi 2006*, Telkom Infomedia
- Thibault, Marc., 2001. *Factors Influencing Sales Performance in Small and Medium-sized Enterprises*, thesis, University of Guelph, Canada.
- Tjiptono, Fandy., 1996. *Manajemen Jasa*, edisi pertama, Yogyakarta: Penerbit Andy
- Wasilczuk, J. 2000, Advantageous Competence of Owners/managers to Grow the Firm in Poland. *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no 2. Milwaukee: International council of Small Business.

Watson., J., and Everett, J. 1999. Small Business Failures Rates: Choices of Definition and Industry Effects. *International Small Business Journal*, vol. 17, no. 2. London: Woodcock Publications.

Wijewardena, Hema.,et.al, 2004. The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Srilanka, *Journal of Small Business Management* 42(2), pp. 209-217.

Winardi, J., 2003. *Entrepreneur & Entrepreneurship*, Jakarta: Perdana Media.

Wiratno, Masykur., 1996. *Pengantar Kewirausahaan*, BPFE, Yogyakarta.



LAMPIRAN I

Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 1 hingga 3
Untuk Pengukuran Variabel Tergantung yaitu Kinerja Usaha

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y TOT
Y1	Pearson Correlation	1	-.061	.397*	.746**
	Sig. (2-tailed)	.	.738	.022	.000
	N	33	33	33	33
Y2	Pearson Correlation	-.061	1	-.120	.432*
	Sig. (2-tailed)	.738	.	.507	.012
	N	33	33	33	33
Y3	Pearson Correlation	.397*	-.120	1	.674**
	Sig. (2-tailed)	.022	.507	.	.000
	N	33	33	33	33
Y_TOT	Pearson Correlation	.746**	.432*	.674**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.
	N	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 2

Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 4 hingga 7
Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.1
(Karakteristik Wirausahawan – Sikap Motivasi Berprestasi)

Correlations

		X1.A1	X1.A2	X1.A3	X1.A4	X1.A TOT
X1.A1	Pearson Correlation	1	.382*	.031	.262	.714**
	Sig. (2-tailed)		.028	.863	.141	.000
	N	33	33	33	33	33
X1.A2	Pearson Correlation	.382*	1	.443**	.006	.739**
	Sig. (2-tailed)	.028		.010	.974	.000
	N	33	33	33	33	33
X1.A3	Pearson Correlation	.031	.443**	1	-.142	.508**
	Sig. (2-tailed)	.863	.010		.429	.003
	N	33	33	33	33	33
X1.A4	Pearson Correlation	.262	.006	-.142	1	.477**
	Sig. (2-tailed)	.141	.974	.429		.005
	N	33	33	33	33	33
X1.A_TOT	Pearson Correlation	.714**	.739**	.508**	.477**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.005	
	N	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 3

Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 8 hingga 14
Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.2
(Karakteristik Wirausahawan – Kepemimpinan)

Correlations

		X1.B1	X1.B2	X1.B3	X1.B4	X1.B5	X1.B6	X1.B7	KPPM TOT
X1.B1	Pearson Correla	1	.277	.307	-.075	.645*	.691**	-.256	.811*
	Sig. (2-tailed)		.118	.083	.679	.000	.000	.151	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.B2	Pearson Correla	.277	1	.168	-.310	.149	.491**	-.220	.457*
	Sig. (2-tailed)	.118		.349	.079	.409	.004	.219	.007
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.B3	Pearson Correla	.307	.168	1	-.044	.324	.390*	-.031	.652*
	Sig. (2-tailed)	.083	.349		.810	.066	.025	.865	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.B4	Pearson Correla	-.075	-.310	-.044	1	-.374*	-.127	-.008	.064
	Sig. (2-tailed)	.679	.079	.810		.032	.481	.963	.725
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.B5	Pearson Correla	.645*	.149	.324	-.374*	1	.530**	-.279	.618*
	Sig. (2-tailed)	.000	.409	.066	.032		.002	.116	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.B6	Pearson Correla	.691**	.491**	.390*	-.127	.530**	1	-.471**	.762*
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.025	.481	.002		.006	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
X1.B7	Pearson Correla	-.256	-.220	-.031	-.008	-.279	-.471**	1	.123
	Sig. (2-tailed)	.151	.219	.865	.963	.116	.006		.495
	N	33	33	33	33	33	33	33	33
KPPM_TC	Pearson Correla	.811**	.457**	.652**	.064	.618**	.762**	-.123	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.725	.000	.000	.495	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4

**Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 15 hingga 24
Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.3
(Karakteristik Wirausahawan – Sikap Toleransi terhadap Resiko)**

Correlations

		X1 C1	X C2	X1 C3	X1 C4	X1 C5	X1 C6	X1 C7	X1 C8	X1 C9	X1 C10	TLR TOT
X1 C1	Pearson Correlation	1	.177	-.048	.523*	.203	.211	.082	.059	.428*	.395*	.547**
	Sig (2-tailed)		.324	.793	.002	.256	.239	.652	.744	.013	.023	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X C2	Pearson Correlation	-.177	1	-.139	-.100	.241	-.042	-.120	-.102	-.087	.365*	.197
	Sig (2-tailed)	.324		.440	.579	.177	.819	.506	.572	.632	.037	.272
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 C3	Pearson Correlation	-.048	-.139	1	.063	-.209	.404*	-.051	.141	.267	-.130	.207
	Sig (2-tailed)	.793	.440		.726	.244	.020	.780	.433	.133	.450	.248
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 C4	Pearson Correlation	.523**	-.100	.063	1	.029	.363*	.113	.482**	.394*	.509**	.688**
	Sig (2-tailed)	.002	.579	.726		.874	.038	.532	.007	.023	.002	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 C5	Pearson Correlation	.203	.241	-.209	.029	1	-.024	.276	-.126	.398*	.353*	.422*
	Sig (2-tailed)	.256	.177	.244	.874		.895	.121	.483	.022	.044	.015
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 C6	Pearson Correlation	.211	.042	.404*	.363*	-.024	1	.340	.358*	.502**	.375*	.658**
	Sig (2-tailed)	.239	.819	.020	.038	.895		.053	.041	.003	.032	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 C7	Pearson Correlation	.082	-.120	-.051	.113	.276	.340	1	-.037	.249	.407*	.419*
	Sig (2-tailed)	.652	.506	.780	.532	.121	.053		.837	.163	.019	.015
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 C8	Pearson Correlation	.059	-.102	.141	.482**	-.126	.358*	.037	1	.165	.118	.424*
	Sig (2-tailed)	.744	.572	.433	.007	.483	.041	.837		.359	.511	.014
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 C9	Pearson Correlation	.428*	-.087	.267	.394*	.398*	.502**	.249	.165	1	.445**	.712**
	Sig (2-tailed)	.013	.632	.131	.023	.022	.003	.163	.359		.010	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X1 C10	Pearson Correlation	.395*	.365*	-.136	.509**	.353*	.375*	.407*	.118	.445**	1	.777**
	Sig (2-tailed)	.023	.037	.450	.002	.044	.032	.019	.511	.010		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
TLR_TOT	Pearson Correlation	.547**	.197	.207	.688**	.422*	.658**	.419*	.424*	.712**	.777**	1
	Sig (2-tailed)	.001	.272	.248	.000	.015	.000	.015	.014	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 5

Hasil Uji Validitas Butir Pertanyaan 25 hingga 28
Untuk Pengukuran Variabel bebas X2 (Perencanaan Usaha)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	PRC_TOT
X2.1	Pearson Correlation	1	.285	.432*	.701**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.	.108	.012	.000	.000
	N	33	33	33	33	33
X2.2	Pearson Correlation	.285	1	.014	.418*	.598**
	Sig. (2-tailed)	.108	.	.939	.016	.000
	N	33	33	33	33	33
X2.3	Pearson Correlation	.432*	.014	1	-.001	.555**
	Sig. (2-tailed)	.012	.939	.	.996	.001
	N	33	33	33	33	33
X2.4	Pearson Correlation	.701**	.418*	-.001	1	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.996	.	.000
	N	33	33	33	33	33
PRC_TOT	Pearson Correlation	.871**	.598**	.555**	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.
	N	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 7

Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 4 hingga 7
 Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.1
 (Karakteristik Wirausahawan – Sikap Motivasi Berprestasi)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.A1	9.0606	4.3712	.3640	.2431
X1.A2	10.1515	4.3826	.4469	.1627
X1.A3	9.5455	5.8807	.1529	.4594
X1.A4	9.1515	6.0076	.0730	.5400

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0 N of Items = 4

Alpha = .4435

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.A2	3.0909	1.0852	.4426	.
X1.A3	2.4848	1.2576	.4426	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0 N of Items = 2

Alpha = .6125

LAMPIRAN 8

Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 8 hingga 14
Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.2
(Karakteristik Wirausahawan – Kepemimpinan)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.B1	20.6061	5.1837	.6206	.0460
X1.B2	20.8485	7.5701	.1689	.3690
X1.B3	21.1212	6.3598	.4001	.2291
X1.B4	20.7273	10.0170	-.2750	.6042
X1.B5	20.8182	6.5909	.3573	.2583
X1.B6	20.5152	6.4451	.6280	.1619
X1.B7	20.6364	10.4261	-.3490	.5622

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0 N of Items = 7

Alpha = .4005

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.B1	13.5455	6.4432	.6638	.6529
X1.B2	13.7879	8.4848	.3295	.7762
X1.B3	14.0606	8.0587	.3799	.7627
X1.B5	13.7576	7.2519	.5663	.6944
X1.B6	13.4545	7.5682	.7573	.6500

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0 N of Items = 5

Alpha = .7549

LAMPIRAN 9

Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 15 hingga 24
Untuk Pengukuran Variabel bebas X1.3
(Karakteristik Wirausahawan – Sikap Toleransi terhadap Resiko)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1C1	25.9091	18.2102	.4460	.7118
X1.C4	26.4242	17.1894	.5987	.6785
X1.C5	26.3636	20.7386	.2358	.7493
X1.C6	25.7273	19.2045	.4983	.7039
X1.C7	25.8788	20.4223	.3112	.7350
X1.C8	25.9091	20.1477	.2231	.7591
X1.C9	25.6667	18.6042	.6186	.6851
X1.C10	26.0000	16.9375	.6261	.6721

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0 N of Items = 8

Alpha = .7403

LAMPIRAN 10

**Hasil Uji Reliabilitas Butir Pertanyaan 25 hingga 28
Untuk Pengukuran Variabel bebas X2 (Perencanaan Usaha)**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P
H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	9.2727	3.6420	.7314	.3112
X2.2	9.3333	4.9792	.3041	.6259
X2.3	8.6970	5.0303	.1813	.7280
X2.4	9.2424	4.1269	.5012	.4867

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0 N of Items = 4
Alpha = .6273

LAMPIRAN II

Uji Normalitas dengan Metode Npar Test terhadap variable Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan Usaha

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.73225063
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.074
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		.467
Asymp. Sig. (2-tailed)		.981

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



LAMPIRAN 12**Hasil Uji Multikolinearitas****Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.284	.949		.299	.767		
	MOTIV	.469	.176	.427	2.664	.012	.775	1.291
	KPPM	.461	.258	.326	1.790	.084	.601	1.665
	TLR	5.532E-02	.255	.036	.217	.830	.735	1.361

a. Dependent Variable: KINERJA



LAMPIRAN 13

Uji Heterokedastisitas

Regression heterokedastisitas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TLR, MOTIV, KPPM		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: LNUI2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.371 ^a	.137	.048	2.34331

a. Predictors: (Constant), TLR, MOTIV, KPPM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.342	3	8.447	1.538	.226 ^a
	Residual	159.242	29	5.491		
	Total	184.584	32			

a. Predictors: (Constant), TLR, MOTIV, KPPM

b. Dependent Variable: LNUI2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.770	2.950		-1.617	.117
	MOTIV	.880	.547	.315	1.609	.119
	KPPM	-1.399	.801	-.389	-1.746	.091
	TLR	1.298	.792	.330	1.639	.112

a. Dependent Variable: LNUI2

LAMPIRAN 14

Hasil Uji F dan Uji t Kinerja Usaha

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PRC_KEU, KR_KW		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: KINERJA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 ^a	.398	.358	.75627

- a. Predictors: (Constant), PRC_KEU, KR_KW

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.342	2	5.671	9.915	.000 ^a
	Residual	17.158	30	.572		
	Total	28.500	32			

- a. Predictors: (Constant), PRC_KEU, KR_KW
b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.628	.946		-.663	.512			
	KR_KW	1.027	.267	.569	3.849	.001	.613	.575	.545
	PRC_KEU	.215	.206	.155	1.045	.304	.317	.187	.148

- a. Dependent Variable: KINERJA

Lampiran 15:
Data Jawaban Responden terhadap Bufo-bufo Pertanyaan yang diajukan

Responden	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	28	27	28		
	P E R T A N Y A A N																											
1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
2	5	2	3	1	2	5	2	3	1	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	
3	1	2	4	1	2	5	5	4	2	1	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	
4	5	2	3	4	2	2	3	1	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	
5	2	2	4	2	1	2	5	2	3	1	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3	3	2	4
6	5	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3	3	2	4
7	2	5	2	4	1	2	5	2	5	3	1	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	3	3	3	5	3
8	4	2	4	2	1	2	5	2	5	2	4	1	3	4	5	4	5	2	5	3	2	4	5	4	2	5	3	
9	2	3	2	4	1	2	3	1	3	2	4	1	3	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	
10	4	5	4	3	2	2	5	3	3	5	4	3	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3
11	2	3	1	3	2	4	1	4	3	2	4	3	3	4	1	5	4	2	2	3	3	5	2	3	1	2	3	1
12	4	4	2	4	2	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	2	3	3	2	3
13	2	3	1	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	5	3	3	3
14	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	3	5	3
15	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3
16	4	4	3	3	5	4	2	4	3	3	2	4	3	3	1	5	5	2	2	4	3	5	4	2	1	3	3	1
17	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	1	4	3	3	4	4	3	3	1	2	1	4	2
18	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	1	4	2	2	4	4	3	3	1	2	1	4	2
19	3	3	3	4	2	5	2	4	3	3	5	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
20	4	3	5	3	2	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	2	3	4	2
21	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	5	2	4	3	3	5	3	3	5	4	5	3	3	5	3	3	5	3
22	4	3	5	3	2	1	4	4	4	3	5	2	4	3	3	5	3	1	5	4	5	1	5	4	2	3	1	3
23	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	2	4	3	5	1	3	4	4	1	4	4	2	3	1	3	3
24	5	4	4	5	2	3	4	4	4	3	3	5	4	2	5	5	2	5	4	6	4	4	5	3	3	4	3	3
25	4	3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	5	4	5	2	3	5	3	3	5	5	4	5	5	3	4	5	5
26	5	3	5	5	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
27	4	4	5	5	2	3	4	5	4	3	3	4	5	3	5	2	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	
28	5	1	5	5	3	3	4	5	4	3	3	4	5	3	5	2	3	4	3	5	4	5	4	5	5	3	4	5
29	4	1	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	5	3	5	2	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	
30	5	2	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	3	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3	2	3	3	
31	4	1	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	3	5	4	3	5	4	5	4	3	2	4	2
32	5	2	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	2	4	2	
33	4	1	3	5	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	
Nilai min.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nilai max.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Nilai rata2	3.61	2.73	3.39	3.59	2.46	3.09	3.46	3.61	3.56	3.09	3.46	3.39	3.70	3.58	3.79	3.67	3.79	3.27	3.33	3.97	3.82	3.79	4.03	3.70	2.91	2.65	3.46	2.94
Stand. Deviasi	1.20	1.10	1.06	1.23	1.12	1.04	1.15	1.06	0.93	0.96	1.06	0.97	0.73	0.75	1.14	1.14	0.86	1.10	0.99	0.96	0.92	1.17	0.85	1.10	0.91	0.91	1.06	0.97

LAMPIRAN 16**COVER LETTER**

Surabaya, Juli 2006

Hal: Permohonan untuk menjadi responden

Kepada Yth,
Pimpinan Usaha Konsultansi Manajemen

Dengan hormat,

Saya adalah salah satu mahasiswa pascasarjana pada program Magister Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya yang saat ini sedang mengadakan penelitian guna menyelesaikan tugas akhir yang berupa suatu penelitian. Dalam penelitian yang saya lakukan, saya mencoba untuk mengetahui apakah karakteristik wirausahawan dan perencanaan usaha berpengaruh terhadap kinerja usaha jasa konsultansi manajemen di Surabaya.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi sebagai responden. Mengingat keterbatasan waktu yang dimiliki oleh Bapak/Ibu, maka saya berusaha mendesain kuesioner penelitian ini sesingkat mungkin sehingga pengisian kuesioner ini membutuhkan waktu tidak lebih dari 15 menit.

Data-data yang diperoleh akan dijaga kerahasiannya dan dipergunakan hanya untuk kepentingan akademis. Saya berharap kuesioner yang telah terisi lengkap oleh Bapak/Ibu dapat saya terima sebelum tanggal 5 Agustus 2006. Saya juga dengan senang hati akan mengirimkan ringkasan hasil penelitian ini ke alamat Bapak/Ibu apabila Bapak/Ibu menghendaki.

Partisipasi Bapak/Ibu merupakan kunci keberhasilan penelitian saya. Atas perhatian, dukungan, dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Thomas Khrisna
peneliti

KUESIONER

Responden yang terhormat,

Di sela-sela kesibukan Anda, perkenankanlah kami memohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner berikut ini, jawaban jujur yang Anda berikan akan sangat berguna bagi penelitian yang sedang dilakukan.

Judul Penelitian:

Analisis Karakteristik Wirausahawan dan Perencanaan Usaha yang mempengaruhi Kinerja Jasa Konsultansi Manajemen di Surabaya

Petunjuk:

1. Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka penulisan tesis sebagai salah satu syarat kelulusan pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
2. Kerahasiaan jawaban Anda dijamin sepenuhnya. Anda tidak perlu menuliskan nama atau identitas perusahaan.

Bagian I (Pertanyaan Pendahuluan)

1. Bagaimana bentuk badan hukum usaha jasa konsultansi manajemen Anda?
 - Perseorangan
 - Partnership
 - Perseroan Terbatas (PT)
2. Telah berapa tahun Anda menjalankan usaha jasa konsultansi manajemen?
 - kurang dari 5 tahun
 - 5 – 9 tahun
 - 10 – 14 tahun
 - lebih dari 15 tahun
3. Apa tingkat pendidikan terakhir Anda?
 - Sarjana (S1)
 - Pascasarjana (S2)
 - Doktor (S3)
4. Berapa usia Anda?
 - kurang dari 35 tahun
 - 35 – 45 tahun
 - 46 – 55 tahun
 - lebih dari 55 tahun
5. Berapa jumlah karyawan tetap yang dipekerjakan?
 - Kurang dari 5 orang
 - 5 – 10 orang
 - 11 – 15 orang
 - lebih dari 15 orang

Bagian 2: Pertanyaan yang berhubungan dengan Kinerja Usaha

1. Menurut penilaian Anda, sejauh mana usaha jasa konsultasi manajemen yang selama ini Anda kelola mencapai tujuan-tujuan jangka pendek yaitu tahun 2005.

belum tercapai 1 2 3 4 5 sangat tercapai

2. Menurut penilaian Anda, sejauh mana usaha jasa konsultasi manajemen yang selama ini Anda kelola mencapai tujuan-tujuan jangka panjangnya.

belum tercapai 1 2 3 4 5 sangat tercapai

3. Berapa persen rata-rata tingkat pertumbuhan penjualan usaha selama tahun 2005?

- a. 0 - 2%
- b. 2.1 - 5%
- c. 5.1 - 10%
- d. 10.1 - 20%
- e. lebih dari 20%.

Pertanyaan yang berhubungan dengan Karakteristik Wirausahawan - Sikap Motivasi Berprestasi

4. Apakah Anda menghabiskan banyak waktu, tenaga dan pikiran dalam mengelola usaha jasa konsultan yang Anda kelola selama ini.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

5. Apakah Anda menikmati setiap masalah-masalah yang bermunculan dalam usaha jasa konsultasi manajemen yang Anda kelola selama ini.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

6. Apakah Anda bersikap sabar terhadap permasalahan-permasalahan yang banyak muncul dalam pengelolaan jasa konsultasi Anda.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

7. Apakah Anda akan terus menekuni usaha jasa ini meskipun banyak tantangan yang harus dihadapi.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

Pertanyaan yang berhubungan dengan Karakteristik Wirausahawan - Sikap Kepemimpinan

8. Apakah karyawan Anda selalu melakukan apa yang Anda katakan sesuai dengan maksud Anda.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

9. Apakah Anda menggunakan tatap mata langsung dan gerakan tubuh saat berbicara dengan orang lain.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

10. Apakah Anda seringkali mampu memelihara komunikasi dua arah yang baik dengan para klien, rekan kerja maupun karyawan Anda.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

11. Apakah Anda seringkali mampu mengarahkan karyawan Anda untuk melakukan apa yang Anda kehendaki.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

12. Apakah Anda seringkali mampu meredam timbulnya konflik.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

13. Apakah Anda tanggap terhadap konflik yang mungkin terjadi diantara karyawan dan rekan kerja.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

14. Apakah Anda menciptakan keakraban diantara sesama anggota tim kerja.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

Pertanyaan yang berhubungan dengan Karakteristik Wirausahawan - Sikap Toleransi terhadap Risiko

15. Apakah Anda setuju untuk menggunakan dana pihak ketiga untuk mengembangkan usaha Anda.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

16. Apakah Anda setuju untuk memberikan kesempatan pembayaran kredit pada pelanggan tertentu.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju
17. Apakah Anda berani melakukan investasi yang anda yakini akan berkembang.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju
18. Apakah Anda seringkali membuka hubungan dengan para calon klien misalnya dengan menghadiri pertemuan-pertemuan tertentu.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju
19. Apakah Anda seringkali membuka hubungan dengan rekan seprofesi sejenis misalnya dengan menghadiri pertemuan-pertemuan tertentu.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju
20. Apakah Anda seringkali mencari ide-ide baru bagi pengembangan produk dan pasar Anda.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju
21. Apakah Anda melakukan upaya untuk mengetahui keluhan dan saran yang ingin disampaikan oleh rekan seprofesi maupun karyawan.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju
22. Apakah Anda melakukan upaya untuk mengetahui keluhan yang ingin disampaikan oleh para klien.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju
23. Apakah Anda berupaya untuk mengembangkan produk Anda bagi kebutuhan dan keinginan pasar masa depan.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju
24. Apakah Anda berupaya untuk memperluas pasar Anda saat ini.
- sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

Pertanyaan yang berhubungan dengan Perencanaan Usaha

25. Apakah Anda seringkali mengadakan rapat-rapat yang membahas mengenai perencanaan keuangan dan sumber daya usaha jasa konsultan Anda.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

26. Apakah Anda menerapkan keputusan-keputusan yang dihasilkan melalui perencanaan secara nyata.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

27. Apakah Anda seringkali menggunakan komputer dalam peramalan keuangan dan sumber daya usaha jasa konsultan Anda.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

28. Apakah Anda merencanakan dengan matang sebelum membuka usaha jasa konsultasi ini.

sangat tidak setuju 1 2 3 4 5 sangat setuju

*Terima Kasih atas Kesediaan Anda meluangkan waktu
untuk mengisi kuesioner ini*