



**Orientasi Wirausaha dan *Network Capability* dalam Upaya Peningkatan Kinerja pada IKM Penyamakan Kulit di Sukaregang Kabupaten Garut**

**Fitrin Rawati Suganda<sup>1</sup>; Erik Kartiko<sup>2</sup>; Husni Muharam<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Garut  
fitrinrawati@uniga.ac.id

<sup>2</sup> Universitas Garut  
erikkartiko@uniga.ac.id

<sup>2</sup> Universitas Garut  
unimuharam@uniga.ac.id

**Abstrak**

*The purpose of this study was to determine the effectiveness of entrepreneurial orientation and network capability on the performance of the leather tanning IKM in Sukaregang, Garut Regency, and to determine the supporting and inhibiting factors of entrepreneurial orientation and network capability at the leather tanning IKM in Sukaregang, Garut Regency. As for the research method, for descriptive data analysis with frequency analysis and verification analysis with the help of software Partial Least Square (PLS) version 3.0. The finding of this research is that entrepreneurial orientation is effective in improving the performance of the leather tanning IKM in Sukaregang, Garut Regency. Then Network capability is effective in improving the performance of the leather tanning IKM in Sukaregang, Garut Regency. The supporting factor for entrepreneurial orientation is the Level of Commitment to Company Resources, while the inhibiting factor for entrepreneurial orientation at the leather tanning IKM in Sukaregang, Garut Regency is the Level of Courage to Invest with Uncertain Returns. Then the supporting factor for network capability at the leather tanning IKM in Sukaregang, Garut Regency is the ability to build good personal relationships with business partners. Meanwhile, the inhibiting factor for network capability at the leather tanning IKM in Sukaregang, Garut Regency is the level of knowledge of partner strengths.*

**Keywords:** *Company Performance, Network Capability, Entrepreneurial Orientation*

**1 Pendahuluan**

Perkembangan industri di Indonesia sekarang ini berlangsung sangat pesat seiring kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Proses industrialisasi masyarakat Indonesia makin cepat dengan berdirinya perusahaan dan tempat kerja yang beraneka ragam. Berbeda dengan periode Orde Lama, pada era saat ini, industri merupakan sektor prioritas utama, yang berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Sekarang ini banyak negara-negara di dunia terus berupaya untuk menumbuhkan ekonominya, langkah yang diambil yaitu dalam pengelolaan sektor industri.

Provinsi Jawa Barat memiliki industri manufaktur, yaitu pengolahan dari kulit mentah menjadi kulit tersamak, yang merupakan sentra produksi kulit yang terkenal yaitu industri kulit Sukaregang di Kabupaten Garut. Industri penyamakan kulit Sukaregang Garut merupakan klaster industri yang memiliki keterkaitan hulu sampai hilir secara lengkap. Industri penyamakan kulit (industri hulu) ini sangat penting, karena merupakan pemasok bagi industri kerajinan kulit (industri hilir). Perkembangan industri penyamakan kulit dalam beberapa tahun terakhir, seperti disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1: Perkembangan Industri Penyamakan Kulit Tahun 2013-2017

| <b>Tahun</b> | <b>Total Produksi (Feet)</b> | <b>Jumlah Tenaga Kerja</b> | <b>Average Product Labor (APL)</b> | <b>Marginal Product Labor (MPL)</b> |
|--------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| 2013         | 21.690.350                   | 1.517                      | 14.298                             | 0                                   |
| 2014         | 27.021.241                   | 1.617                      | 16.711                             | 5.330.891                           |
| 2015         | 27.021.241                   | 1.750                      | 15.441                             | 0                                   |
| 2016         | 21.626.993                   | 1.750                      | 12.352                             | -5.404.248                          |
| 2017         | 17.293.594                   | 1700                       | 10.172                             | -4.323.399                          |

Sumber: *Satpel Industri Perkulitan Garut (2017)*

Berdasarkan Tabel 1, total produksi, jumlah tenaga kerja mengalami fluktuasi. Sehingga jumlah rata-rata yang dihasilkan oleh pekerja (APL) juga berfluktuasi. Sehingga MPL mengalami penurunan. Faktor fluktuasi ini bisa disebabkan oleh masalah sumber daya manusia (SDM) yang kurang terampil, peralatan produksi tidak memadai dan kurangnya bahan baku. Hal ini merupakan gambaran kinerja IKM penyamakan kulit di Garut secara umum mungkin masih rendah.

SDM merupakan permasalahan yang belum bisa terlepas pada IKM penyamakan kulit di Garut, terutama masalah kewirausahaan (Satpel Industri Perkulitan Garut, 2017), yaitu orientasi wirausaha yang meliputi sikap pelaku industri penyamakan kulit, yaitu inovasi, proaktif serta kemampuan menghadapi risiko. Industri penyamakan kulit Garut di dominasi usaha kecil dan menengah (UKM), mereka banyak yang jatuh bangun, karena masih lemahnya sikap orientasi wirausaha, yang dimungkinkan karena tidak ditunjang oleh permodalan yang cukup serta lemahnya keterampilan yang mereka miliki.

Permasalahan kedua terkait *network capability* (kemampuan jejaring), saat ini pada IKM penyamakan kulit kurang terbinanya kemitraan dan kerjasama dengan pihak-pihak yang dapat membantu keberhasilan kinerja IKM penyamakan kulit. Diantaranya fenomena harga kulit mentah yang dipasok ke industri penyamakan kulit Garut relatif lebih mahal dari yang dipasok ke industri penyamakan kulit lain misalnya ke Magetan. Perbandingan harga pasokan tersebut, seperti disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2: Harga Pasokan Kulit Metah

| <b>Jenis Kulit Mentah</b> | <b>Pasokan ke Magentan (Rp)</b> | <b>Pasokan ke Kabupaten Garut (Rp)</b> |
|---------------------------|---------------------------------|--|
| Kambing (per lembar)      | 25.000 – 30.000                 | 30.000-40.000                          |
| Domba (per lembar)        | 65.000-75.000                   | 75.000-85.000                          |
| Sapi Sumatera (per kg)    | 13.000                          | 15.000                                 |
| Sapi Jawa (per kg)        | 15.000                          | 18.000                                 |

Sumber: *Satpel Industri Perkulitan Garut (2017)*

Tabel 2, menunjukkan perbedaan harga pasokan relatif sedikit, namun apabila dikalikan dengan kuantitas yang dibutuhkan industri penyamakan kulit di Kabupaten Garut, nominal akhirnya relatif besar. Fenomena lain yaitu para lulusan Teknologi Pengolahan Kulit (TPK) yang merupakan penerus bisnis penyamakan kulit di Garut, belum diterima dengan baik, ketika mereka berkeinginan bekerja disentra penyamakan kulit di luar Garut. Kedua Fenomena tersebut merupakan indikator kemungkinan belum maksimalnya *network capability* yang dibangun oleh para pelaku dalam IKM penyamakan kulit di Garut dengan pihak-pihak yang bisa membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 2 Tinjauan Pustaka

### 2.1 Orientasi Wirausaha

Hanya orang yang memiliki jiwa kewirausahaan dapat mendirikan dan mengelola usaha secara profesional (Echdar, 2013). Menurut Risnawati (2008) orientasi kewirausahaan merupakan orientasi strategi perusahaan dalam berwirausaha untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan indikator: pengambilan keputusan, praktek dan metode. Menurut pendapat Porter (2008) orientasi kewirausahaan dapat diartikan sebagai strategi benefit perusahaan untuk dapat berkompetisi secara lebih efektif di dalam pasar yang sama. Sementara itu pengertian lain disebutkan oleh Utami (2015) orientasi kewirausahaan merupakan serangkaian tahapan kegiatan, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan yang menuju pada suatu hal yang terbaru.

Beberapa penelitian menjabarkan dimensi orientasi wirausaha yaitu, terdiri dari tiga dimensi yaitu: inovatif, sifat proaktif, dan pengambilan risiko (Pittino, Visintin, & Lauto, 2017; Lee & Chub, W, 2017; Ajayi, 2016; Gathungu, Aiko, & Machuki, 2014). Kemudian Pittino, *et al* (2017) mendefinisikan inovasi adalah kecenderungan untuk mendukung proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau teknologi baru; proaktif mencerminkan sikap terhadap pengejaran terus-menerus terhadap peluang baru; dan pengambilan risiko mengacu pada keinginan untuk melakukan investasi dan komitmen sumber daya dengan pengembalian yang tidak pasti.

Sebuah model orientasi kewirausahaan menurut Lee & Tsang dalam Sinarasri (2013), diambil dari faktor psikologi yaitu antara lain: kebutuhan berprestasi, keyakinan diri, kepercayaan diri, dan keterbukaan. Pada penelitian ini, dimensi orientasi wirausaha mengacu kepada dimensi menurut Pittino, *et al* (2017) & Ajayi (2016) yaitu inovatif, proaktif dan pengambil risiko, karena dimensi tersebut lebih tepat dijadikan ukuran sikap para pemilik IKM penyamakan kulit di Kabupaten Garut, sebagai pengambil keputusan.

### 2.2 Network Capability

*Network capability* yang dimiliki para wirausahawan membentuk landasan untuk keberhasilan kewirausahaan (Chaston & Scott, 2012; Gronum, Verreyne & Kastle, 2012). Konsep jejaring menurut Rufaidah (2012) mengacu pada konsep *Collaborator* yaitu analisis *supply chain*. Dengan demikian konsep jejaring identik dengan konsep *supply chain*, namun pada penelitian ini fokus pada konsep *network capability*. Menurut Zacca, Dayan, & Ahrens (2015) *network capability* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memulai, mengembangkan, dan memanfaatkan internal organisasi serta hubungan antar-organisasi eksternal.

*Network capability* merupakan kemampuan perusahaan untuk memulai hubungan dengan perusahaan lain dan adanya manfaat dari hubungan tersebut (Balboni, Bortoluzzi, & Vianelli, 2014; Papastamatelou, Busch, Otken, Okan, & Gassemi, 2016). *Network capability* (kapabilitas jejaring) menurut Sudjatmoko (2009) yaitu upaya berkaitan dengan kemampuan melakukan kerja

sama terpadu. Beberapa dimensi dari *network capability* menurut Ajayi (2016) & Papastamatelou, et al (2016) yaitu karakteristik jejaring, orientasi jejaring dan sumber daya jejaring. Pada penelitian ini, dimensi *network capability* menurut Soemohadiwidjojo & Arini (2015) yaitu: *coordination, relational skill, partner knowledge*, dan *internal Communications*, karena lebih sesuai untuk pengukuran bentuk *network* IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.

### 2.3 Kinerja, Kinerja Perusahaan

Secara harfiah kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang/kelompok dalam organisasi dalam suatu periode tertentu sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etik (Soemohadiwidjojo & Arini, 2015). Menurut Fahmi (2011) kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi selama satu periode waktu baik bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented*.

Beberapa kajian literatur, mempunyai pendapat yang berbeda mengenai dimensi atau ukuran kinerja perusahaan. Sebagian besar studi fokus pada kinerja keuangan perusahaan dan menggunakan ukuran seperti ROA, rasio profitabilitas, dan rasio nilai pasar sebagai evaluasi kriteria (Andersen, 2009; Yang, 2012). Menurut Selvam, Gayathri, Vasanth, Lingaraja, & Marxiaoli (2016) kinerja perusahaan terbagi dua kelompok yaitu kinerja keuangan terdiri dari tiga dimensi antara lain kinerja profitabilitas, kinerja *market value*, kinerja pertumbuhan. Kelompok kinerja yang kedua adalah kinerja strategis meliputi kepuasan pegawai, kepuasan konsumen, kinerja lingkungan, kinerja audit lingkungan, kinerja sosial, dan kinerja tata kelola perusahaan.

Pada penelitian ini, dimensi kinerja yang digunakan mengacu pada dimensi menurut Zacca, et al (2015) yaitu: pertumbuhan dalam penjualan, pertumbuhan dalam *market share*, pertumbuhan dalam jumlah pegawai, pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan dalam margin profit penjualan, kemampuan untuk mendanai pertumbuhan dari laba. Dimensi-dimensi tersebut karena lebih mudah dianalisis untuk kinerja IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.

## 3 Metode Penelitian

### 3.1 Objek dan Metode Penelitian

Objek dalam penelitian ini yaitu memusatkan perhatian kepada faktor-faktor yang berdampak pada kinerja, yaitu orientasi wirausaha dan *network capability* pada IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut. Metode penelitian menggunakan deskriptif dan verifikatif. Metode penelitian deskriptif disebut metode survei, tidak hanya menjelaskan fenomena-fenomena, tetapi juga menerangkan hubungan, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi serta mendapatkan makna dan implikasi dari suatu masalah yang ingin dipecahkan (Nazir, 2011).

### 3.2 Populasi, Sampel dan Unit Analisis Penelitian

Populasi penelitian ini adalah IKM penyamaan kulit di Kabupaten Garut yang berjumlah 282 unit usaha menurut data terakhir yaitu bulan maret 2019. Sampel ditentukan sebanyak 100 unit usaha dengan pertimbangan bahwa analisis dengan menggunakan *partial least square* (PLS) sampel maksimal 100 (Ghozali, 2011). Sedangkan unit analisis adalah para manajer atau para pemilik unit usaha penyamakan kulit, yang mengerti betul dengan variabel yang terkait dengan penelitian.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data dan metode Analisis Data

Teknik pengumpulan data dengan studi dokumentasi/Studi Kepustakaan, yaitu pengambilan data sekunder dengan menggali dan mencari dokumen-dokumen, laporan, literatur, publikasi, buku-buku serta beberapa hasil penelitian sejenis yang berkaitan dengan substansi penelitian. Selain itu dengan studi lapangan, yaitu pengambilan data secara langsung tentang variabel-variabel penelitian di lokasi yang telah ditentukan, dengan cara wawancara, observasi dan penyebaran kuesioner.

Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif mengacu pada konsep analisis frekuensi melalui tabulasi dan pengelompokan data berdasarkan jawaban responden. Selanjutnya diberikan pembobotan skor kategori dengan mengacu kepada penilaian rentang skor berdasarkan kelas interval. Sedangkan analisis verifikatif menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* PLS Versi 3.0.

## **4 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

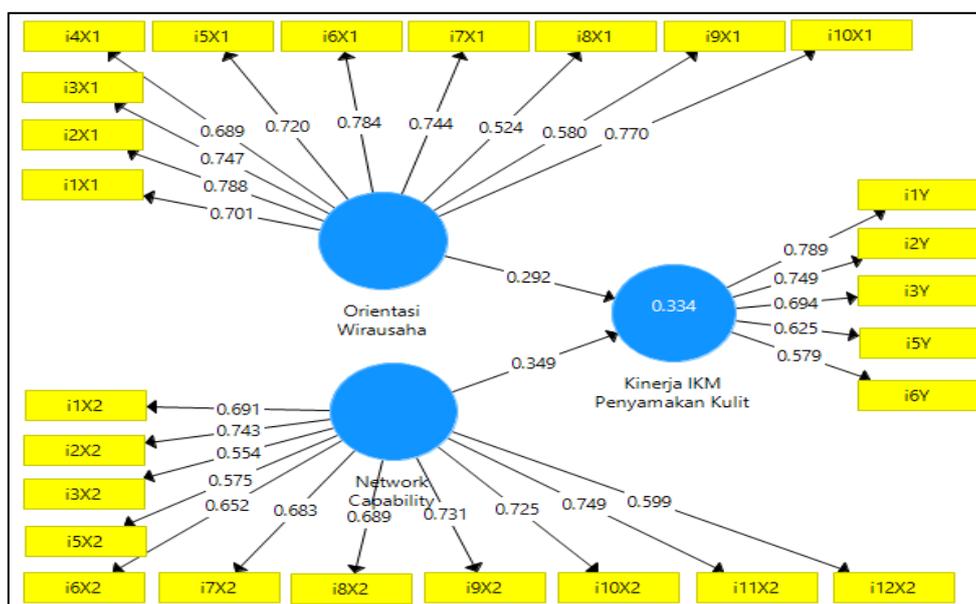
### **4.1 Hasil Penelitian**

#### **4.1.1 Karakteristik Responden**

Profil sampel perusahaan IKM penyamakan kulit yang karakteristik utamanya adalah diringkas sebagai berikut: Pemilik/Manajer usaha penyamakan kulit sebanyak 88% pengusaha didominasi oleh pria (sisanya 12% pengusaha wanita). Usia Pemilik/Manajer, mayoritas berada pada rentang usia 36-45 tahun, yaitu sebesar 45%. Tingkat pendidikan Pemilik perusahaan sebesar 55% mayoritas memiliki pendidikan pada jenjang SMA/Sederajat. Produk Utama sebesar 60% didominasi oleh penyamakan kulit sapi. Lama usaha sebesar 60% didominasi oleh para penyamak kulit yang telah menggeluti bisnis penyamakan kulit selama 6-10 tahun. Jumlah produksi pertahun, didominasi oleh < 50 *square feet* per tahun, yaitu diproduksi oleh sebanyak 60% usaha penyamakan kulit di Sukaregang Garut.

#### **4.1.2 Model Struktural Pengaruh Orientasi Wirausaha dan *Network Capability* terhadap Kinerja IKM Penyamakan Kulit**

Setelah instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas, model struktural pengaruh orientasi wirausaha dan *network capability* terhadap kinerja IKM penyamakan kulit dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1: Model Struktural Pengaruh Orientasi Wirausaha, *Network Capability* terhadap Kinerja IKM Penyamakan Kulit  
 Sumber: *Output Pengolahan Data*, 2019

#### 4.1.3 Hasil Uji Kelayakan Model dan Hasil Uji Hipotesis

Hasil dari uji kelayakan model, seperti disajikan pada Tabel 3. Berdasarkan pada Tabel 3, ternyata model penelitian memenuhi kriteria kelayakan model.

Tabel 3: Hasil Uji Kelayakan Model

| Kriteria                   | Nilai | Keterangan  |
|----------------------------|-------|---|
| R-Square (R <sup>2</sup> ) | 0,334 | Menunjukkan model moderate atau sedang                                    |
| Q <sup>2</sup>             | 0,334 | Menunjukkan model mempunyai <i>Predictive Relevance</i>                   |
| GOF                        | 0,339 | Nilai GOF dikategorikan cukup tinggi, karena berada di antara 0,25 – 0,36 |

Sumber: *Output Pengolahan Data*, 2019

Sedangkan hasil pengujian hipotesis/signifikansi pengaruh orientasi wirausaha, *network capability* terhadap kinerja IKM penyamakan kulit, yaitu untuk variabel X1 (orientasi wirausaha) didapat nilai t hitung (2,972) > t tabel (1,96) artinya hipotesis kesatu diterima, yaitu terdapat pengaruh signifikan antara orientasi wirausaha terhadap kinerja pada IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut. Sedangkan untuk variabel X2 (*network capability*) didapat nilai t hitung (3,287) > t tabel (1,96) artinya hipotesis kedua diterima, yaitu terdapat pengaruh signifikan antara *network capability* terhadap kinerja pada IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.

#### **4.1.4 Hasil Uji besarnya pengaruh orientasi wirausaha, dan *Network capability* terhadap Kinerja IKM Penyamakan Kulit**

Nilai *path coefficient* dari X1 ke Y sebesar 0,292 nilai ini mempunyai makna yaitu besarnya pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja IKM penyamakan kulit sebesar 0,292. Sedangkan nilai *path coefficients* X2 terhadap Y sebesar 0,349 nilai ini mempunyai makna besarnya pengaruh *network capability* terhadap kinerja IKM penyamakan kulit sebesar 0,349.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Analisis Efektivitas Orientasi Wirausaha terhadap Kinerja IKM Penyamakan Kulit di Sukaregang Kabupaten Garut**

Hasil perhitungan statistik, untuk variabel orientasi wirausaha dengan nilai t hitung (2,972) > t tabel (1,96), yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara orientasi wirausaha terhadap kinerja pada IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut. Kemudian nilai *path coefficient* sebesar 0,292, nilai positif dari *path coefficient* berarti adanya pengaruh positif dari orientasi wirausaha terhadap kinerja IKM penyamakan kulit sebesar 0,292, yang berarti semakin baik orientasi wirausaha maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dicapai oleh IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.

Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan temuan (Mustikowati, & Tysari, 2014) yaitu orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kemudian penelitian Pratono, & Mahmood (2015) temuannya adalah terdapat pengaruh signifikan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dengan kapabilitas pemasaran sebagai variabel antara. Selanjutnya Li, Huang, & Tsai (2009) temuannya adalah orientasi wirausaha berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan. Kemudian Zehir, Can, & Karaboga (2015) hasil analisis menunjukkan bahwa orientasi wirausaha berhubungan dengan kinerja perusahaan dengan dimediasi oleh strategi pembeda dan kinerja inovasi. Selain itu Toyib (2017) hasil temuannya yaitu orientasi wirausaha berpengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil dan menengah di kabupaten Manokwari.

Dari uraian analisis tentang efektivitas orientasi wirausaha terhadap kinerja IKM penyamakan kulit, menunjukkan bahwa orientasi wirausaha efektif dalam menunjang kinerja IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.

### **4.2.2 Analisis Efektivitas *Network Capability* terhadap Kinerja IKM Penyamakan Kulit di Sukaregang Kabupaten Garut**

Hasil perhitungan statistik, untuk variabel *network capability* nilai t hitung (3,287) > t tabel (1,96), yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara *network capability* terhadap kinerja pada IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut. Kemudian nilai dari *path coefficient* sebesar 0,349, nilai positif dari *path coefficient* berarti adanya pengaruh positif dari *network capability* terhadap kinerja IKM penyamakan kulit, yang berarti semakin tinggi tingkat *network capability* maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dicapai oleh IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.

Beberapa temuan yang sejalan dengan hasil penelitian ini diantaranya temuan Moghli, & Muala (2012) bahwa jejaring kewirausahaan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan atau kinerja bisnis. Kemudian Zulfikar & Novianti (2018) temuannya adalah secara parsial *network capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha pada sentra kain Cigondewah

Bandung. Bengesi & Le Roux (2014) temuannya adalah terdapat pengaruh positif dari tiga dimensi *network capability* (*internal communication, partner knowledge and relational skills*) terhadap kinerja pada perusahaan skala kecil dan menengah. Selain itu temuan Sylvia, Loice, & Charles (2015) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *marketing capabilities* dan *networking capabilities* berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan skala kecil dan menengah. Dari uraian analisis tentang efektivitas *network capability* terhadap kinerja IKM penyamakan kulit, menunjukkan bahwa *network capability* efektif dalam menunjang keberhasilan kinerja IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.

*Network capability* yang dibangun oleh para pemilik penyamakan kulit yaitu kemampuan untuk bermitra dengan industri hulu seperti rumah potong hewan, peternak sapi, kambing, dan domba, dengan tujuan untuk menjamin ketersediaan dan kualitas bahan baku yang berupa kulit mentah. Selain itu bermitra dengan para pemasok bahan kimia yang tidak bisa terlepas dalam proses penyamakan kulit. Kemudian untuk industri hilir bermitra dengan para pengrajin kulit, yaitu industri yang membuat aneka kerajinan berbahan dasar kulit tersamak. Selain itu ada mitra-mitra lain yang membantu terhadap tercapainya kinerja IKM penyamakan kulit.

#### **4.2.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Orientasi Wirausaha pada IKM Penyamakan Kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.**

Untuk menggambarkan adanya faktor pendukung dan penghambat orientasi wirausaha pada IKM penyamakan kulit dapat dianalisis dari hasil rekapitulasi jawaban responden. Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden mengenai orientasi wirausaha, terdapat nilai rata-rata dari tanggapan responden yang paling tinggi sebesar 3,53 (Tingkat Komitmen terhadap Sumber Daya Perusahaan) indikator ini dapat menjadi acuan, bahwa indikator tersebut merupakan faktor pendukung untuk variabel orientasi wirausaha. Hal ini menunjukkan bahwa para pemilik/manajer usaha penyamakan kulit punya komitmen yang tinggi terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sehingga semakin tinggi tingkat komitmen terhadap sumber daya perusahaan, maka akan semakin baik terhadap terbentuknya perilaku wirausaha, atau orientasi wirausaha.

Komitmen terhadap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, berarti melakukan kegiatan yang melibatkan sumber daya perusahaan dengan sebaik-baiknya dalam arti efektif dan efisien yang pada akhirnya dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Adapun yang merupakan sumber daya yang dimiliki oleh IKM penyamakan kulit ini diantaranya: sumber daya manusia, uang, material, mesin (teknologi), metode, dan *market* (pasar). Pengelolaan terbaik terhadap sumberdaya perusahaan, merupakan salah satu sikap wirausaha yang harus dimiliki oleh para manajer atau para pemilik usaha penyamakan kulit.

Sedangkan nilai terendah pada tanggapan responden mengenai orientasi wirausaha yaitu sebesar 3,13 (Tingkat Keberanian Berinvestasi dengan Pengembalian yang Tidak Pasti), indikator tersebut bisa menjadi acuan bahwa indikator tersebut merupakan faktor penghambat dalam orientasi wirausaha. Semakin rendahnya tingkat keberanian dalam pengambilan risiko berarti akan melemahkan atau menghambat perilaku kewirausahaan atau orientasi wirausaha.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Adhimursandi (2016) bahwa *risk taking propensity* (kesediaan mengambil risiko) memberikan pengaruh negatif terhadap niat kewirausahaan, dapat diketahui pula bahwa *risk taking propensity* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap niat kewirausahaan. Padahal sebagai seorang wirausahawan diperlukan keberanian dalam pengambilan risiko, hal ini sesuai pendapat Nursiah, Kusnadi, & Burhanuddin (2015) bahwa inovasi, keberanian mengambil risiko, kepemimpinan, motivasi berwirausaha, kekompakan, serta kebijakan pemerintah dapat meningkatkan perilaku kewirausahaan.

Berdasarkan hasil wawancara para pemilik usaha penyamakan kulit enggan untuk berspekulasi, atau berinvestasi untuk pengembalian yang tidak pasti, atau masih rendahnya tingkat keberanian mereka dalam mengambil risiko. Para pemilik usaha penyamakan kulit cenderung lebih bersifat

mengikuti dan menunggu strategi dan kegiatan-kegiatan apa yang sudah berhasil dalam kegiatan penyamakan kulit. Hal ini dikarenakan keterbatasan modal yang dimiliki sehingga mereka sangat berhati-hati pada risiko apalagi yang berkaitan dengan keuangan.

#### **4.2.4 Faktor Pendukung dan Penghambat *Network Capability* pada IKM Penyamakan Kulit di Sukaregang Kabupaten Garut**

Berdasarkan pada nilai rata-rata dari tanggapan responden mengenai *network capability*, nilai tertinggi sebesar 3,40 (Kemampuan untuk Membangun Hubungan Pribadi yang Baik dengan Mitra Bisnis), Indikator tersebut dapat dijadikan acuan, bahwa indikator tersebut merupakan faktor pendukung untuk variabel *network capability*. Semakin baik hubungan yang dijalin dengan mitra bisnis, maka *network capability* nya akan semakin tinggi, yang pada akhirnya merupakan salah satu faktor untuk mencapai kinerja dan tujuan perusahaan secara optimal.

Para manajer atau para pemilik usaha penyamakan memiliki kemampuan yang tinggi untuk membangun hubungan pribadi yang baik dengan mitra bisnis. Menurut hasil survei dan wawancara bahwa hubungan pribadi dalam hal ini, yaitu bahwa hubungan yang dijalin tidak bersifat formal dan kaku, tapi lebih fleksibel, tidak ada aturan-aturan dan prosedur yang baku dalam menjalin hubungan dengan mitranya.

Salah satu unsur dalam hubungan dengan mitra ini, yaitu dalam berbagi informasi dengan mitra, seperti temuan Suganda (2017) menyatakan bahwa dalam berbagi informasi IKM penyamakan kulit di Sukaregang kebanyakan hanya menggunakan teknologi sederhana yaitu telepon dan tatap muka karena sesuai dengan skala usahanya yaitu skala kecil dan menengah. Hal ini bisa berdampak bahwa hubungan yang terjalin bisa lebih bersifat personal, tidak kaku. Berbeda dengan hubungan yang dijalin antara mitra, jika berbasis teknologi tinggi, seperti teknologi informasi yang terintegrasi dengan mitra yang berbasis internet, tentu hubungan akan terasa lebih kaku, tidak personal dan dibatasi oleh prosedur-prosedur tertentu yang serba digital.

Sedangkan nilai terendah dari tanggapan responden mengenai *network capability* sebesar 3,18 (Tingkat pengetahuan terhadap kekuatan mitra). Indikator ini bisa menjadi faktor penghambat dalam *network capability*. Semakin rendah tingkat pengetahuan terhadap kekuatan mitra, semakin akan menghambat terhadap *network capability*.

Hasil dari wawancara, pada praktiknya, para pemilik penyamakan kulit, tidak saling membagikan atau *sharing informasi* antara pesaingnya dalam hal metode-metode, praktik-praktik dalam usaha manufaktur mereka. Salah satu contohnya, mereka tidak saling berbagi resep tentang komposisi obat-obatan kimia, yang dipakai pada setiap tahapan proses produksi penyamakan kulit. Karena komposisi yang dipakai para penyamak kulit ini, merupakan kekuatan utama, dalam menghasilkan produk kulit tersamak yang berkualitas. Masing-masing penyamak kulit menyimpan 'kekuatannya' ini. Sehingga masing-masing tidak mempunyai pengetahuan terhadap kekuatan mitra.

Apabila para pemilik usaha penyamakan kulit tidak tahu kekuatan mitra bisnisnya, bagaimana para pemilik usaha penyamakan kulit bisa melakukan kegiatan *benchmarking* yaitu proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap para pesaing atau perusahaan terbaik pada usaha penyamakan kulit. Sehingga dengan *benchmarking* ini perusahaan dapat menentukan proses dan kegiatan terbaik yang mengarah pada pencapaian kinerja kompetitif yang unggul.

## **5 Simpulan dan Saran**

Berdasarkan tujuan penelitian dan hasil serta pembahasan dari penelitian, maka kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Orientasi wirausaha efektif dalam meningkatkan kinerja IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut. Kemudian *Network capability* juga efektif terhadap peningkatan kinerja IKM penyamakan Kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.
2. Faktor yang mendukung terhadap orientasi wirausaha pada IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut adalah tingginya tingkat komitmen terhadap sumber daya perusahaan yang dimiliki oleh para pemilik/manajer usaha penyamakan kulit, sedangkan yang menjadi faktor penghambat dari orientasi wirausaha adalah rendahnya tingkat keberanian berinvestasi dengan pengembalian yang tidak pasti. Kemudian faktor pendukung *network capability* adalah tingginya kemampuan untuk membangun hubungan pribadi yang baik dengan mitra bisnis, sedangkan faktor penghambat *network capability* adalah rendahnya tingkat pengetahuan para pemilik/manajer usaha penyamakan kulit terhadap kekuatan mitra usahanya.

Adapun beberapa saran yang peneliti peroleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Satuan Unit Pelayanan Pengembangan Industri Perkulitan Garut, sebagai fasilitator yang mendampingi terhadap tercapainya kinerja IKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut, diharapkan bisa lebih banyak mengadakan kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan kewirausahaan, termasuk penanaman sikap yang kuat agar menjadi wirausahawan yang tangguh, yang dibekali dengan teori dan praktik, sehingga salah satunya bisa menjadi seorang wirausahawan yang mempunyai tingkat keberanian berinvestasi dengan perhitungan yang sebaik-baiknya guna menemukan peluang-peluang terbaik terkait usaha penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut. Untuk para pemilik penyamakan kulit lebih aktif mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan Satuan Unit Pelayanan Pengembangan Industri Perkulitan Garut, untuk pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan secara individu, maupun pencapaian kinerja dan tujuan IKM Penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut secara keseluruhan.
2. Bagi para penyamak kulit, dan mitra terkait, diharapkan bisa membangun kembali koperasi perkulitan di Kabupaten Garut, yang sudah lama tidak menjalankan kegiatannya. Sehingga dengan koperasi ini, bisa dijadikan wadah penggerak dalam membangun kesatuan metode-metode, praktik-praktik terbaik yang bisa dijadikan acuan bagi para pemilik sekaligus pengelola usaha penyamakan kulit, juga mitra-mitra yang terkait, yang dapat membantu tercapainya kinerja dan tujuan perusahaan penyamakan kulit secara individu, maupun kinerja dan tujuan IKM penyamakan kulit di Sukaregang di Kabupaten Garut secara keseluruhan.
3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menganalisis lagi faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja IKM penyamakan kulit, sehingga berguna untuk pengembangan pengetahuan dalam bidang Manajemen Operasi dan Manajemen Strategik, khususnya tentang kinerja. Juga menghasilkan kegunaan secara empiris kepada industri penyamakan kulit tentang peningkatan kinerja IKM Penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut.

## Daftar Pustaka

- Adhimursandi, D. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Niat Kewirausahaan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 13(1), 193-210.
- Ajayi, B. (2016). The Impact of Entrepreneurial Orientation and Networking Capabilities on the Export Performance of Nigerian Agricultural SMEs. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2, 1-23. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2393957515619720>.
- Andersen, T. J. (2009). Effective Risk Management Outcomes: Exploring Effects of Innovation and Capital Structure. *Journal Strategy Management*, 2, 352-379. <https://doi.org/10.1108/17554250911003845>.
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., & Vianelli, D. (2014). The Impact of Relational Capabilities on The Internationalization Process of Industrial Subcontractors. *Transformations in Business & Economics*, 13, 21-40. <http://www.transformations.knf.vu.lt/32/ge32.pdf>.
- Bengesi, K. M. K., & Le Roux, I. (2014). The Influence of Dimensions of Networking Capability in Small and Medium Enterprise Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 189-200.
- Chaston, I., & Scott, G. J. (2012). Entrepreneurship and Open Innovation in an Emerging Economy, *Management Decision*, 50(7), 1161-1177. <https://doi.org/10.1108/00251741211246941>.
- Echdar, S. (2013). *Manajemen Entrepreneurship: Kiat Sukses Menjadi Wirausaha*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Cetakan kedua. Bandung: Penerbit Alfa Beta.
- Gathungu, J. M., Aiko, D. M., & Machuki, V. N. (2014). Entrepreneurial Orientation, Networking, External Environment, and Firm Performance: A Critical Literature Review. *European Scientific Journal*, 10, 1857-7881. <https://pdfs.semanticscholar.org/9cf3/25f251c0b54a33940306676ecf11dcdff0c7.pdf>.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS*. Edisi kedua. Semarang: Universitas Diponegoro. Moghli, A. A., & Muala, A. (2012). Impact of Entrepreneursip Networks in The Success of Business On-going Stage in Jordanian Manufacturing Companies. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(2), 76-91.
- Gronum, S., Verreynne, M. L., & Kastelle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance, *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00353.x>.
- Lee, T., Chub, W. (2017). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Influence of Family Governance. *Journal of Family Business Strategy*, 8, 213-223. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.002>.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Cetakan ketujuh. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nursiah, T., Kusnadi, N., & Burhanuddin. (2015). Perilaku Kewirausahaan pada Usaha Mikro Kecil (UMK) Tempe di Bogor Jawa Barat.
- Papastamatelou, J., Busch, R., Otken, B., Okan, E. Y., & Gassemi, K. (2016). Effects of Network Capabilities on Firm Performance Across Cultures. *International Journal of Management and Economics*, 49(1), 79-105. Doi :10.1515/ijme-2016-0005.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A Configurational Analysis of the Antecedents of Entrepreneurial Orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224-237. doi:10.1016/j.emj.2016.07.003.
- Porter, M. E. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.

- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Mediating Effect of Marketing Capability and Reward Philosophy in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(5), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0023-x>.
- Risnawati, N. (2008). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Organisasi Koperasi: Orientasi Pasar sebagai Variabel Intervening (Studi pada Koperasi Primer di Kota Palu, Sulawesi Tengah). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9, 752-759. <http://download.portalgaruda>.
- Rufaidah, P. (2012). *Manajemen Strategik*. Edisi Ke 1. Cetakan ketiga. Bandung: Humaniora.
- Satuan Pelayanan Pengembangan Industri Perkulitan Garut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Garut (2017).
- Sinarasri, A. (2013). Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal, Prosiding Seminar Nasional 2013*, ISBN :978-979-98438-8-3.
- Soemohadiwidjojo., & Arini T. (2015). *Panduan Praktis Menyusun KPI-Key Performance Indicator*. Cetakan kesatu. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Sudjatmoko, A. (2009) Cara Cerdas Menjadi Pengusaha Hebat. Jakarta: Visimedia.
- Suganda, F. R. (2017). Pengaruh *Information Sharing* dan *Information Quality* terhadap Kinerja *Supply Chain Management* pada Industri Penyamakan Kulit di Kabupaten Garut. *Tesis*. Universitas Padjadjaran Bandung. 1-176.
- Sylvia, C. T., Loice, M. C., & Charles, L. K. (2015). Moderating Effects of Networking Capabilities on Marketing Capabilities and Performance of Small Firms in Kenya. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 15, 196-207.
- Utami, N. F. (2015). Pengaruh Sarana Prasarana *Business Center* dan Lingkungan Keluarga Melalui Proses Pembelajaran Kewirausahaan terhadap Minat Berwirausaha Siswa Kelas Xi SMK NU Bandar Kabupaten Batang Tahun 2015. *Economic Education Analysis Journal*, 4, 847-863.
- Zacca, R., Dayan, M., Ahrens, T. (2015). Impact of Network Capability on Small Business Performance, *Management Decision*, 53(1), 2-23. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587>.
- Zulfikar, R., & Novianti, L. (2018). Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha dan Media Sosial terhadap Kinerja Usaha (Studi Kasus: Sentra Kain Cigondewah Bandung). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 46-56.