

## Kewirausahaan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kabupaten Minahasa Utara

Sinjo J. Laoh\*

Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

**This research examines the influence of six characteristics of entrepreneur and the resource management towards competitive advantages of some UKM in Kabupaten Minahasa Utara. It finds that commitment and determination, leadership, opportunistic character, risk tolerance, creativity, independency, and adaptability could significantly influence the competitive advantages at manager level than at employee level. Nevertheless, at manager and employee level motivation has significant effect while it is insignificant at assistant manager level. Meanwhile, resource management is the only variable that affect the competitive advantages at all levels, i.e manager, assistant manager and employee levels.**

Key words: entrepreneur, resource, competitive advantages

### LATAR BELAKANG

Hasil sensus ekonomi tahun 2006 yang dilaksanakan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa di luar sektor pertanian terdapat 22,7 juta unit usaha di negeri ini. Untuk kategori usaha permanen sekitar 12,8 juta unit (56,4 persen), sedangkan usaha tidak permanen sekitar 9,9 juta unit (43,6 persen). Jika lebih dirinci lagi maka jumlah usaha mikro adalah 18,95 juta unit (83,5 persen), usaha kecil 3,59 juta unit (15,8 persen). (*Untuk pembahasan selanjutnya, tim penulis akan lebih focus pada pembahasan mengenai usaha kecil dan menengah*). Berdasarkan UU No. 9 tahun 1995, Usaha Kecil adalah usaha produktif yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih paling banyak Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah) per tahun serta dapat menerima kredit dari bank maksimal di atas Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp.500.000.000,- (lima ratus juta rupiah). Ciri-ciri usaha kecil antara lain: Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah.

Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah; Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga, sudah membuat neraca usaha; Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP; Sumberdaya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwira usaha; Sebagai usaha akses ke perbankan dalam hal keperluan modal sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti *business planning*. (Lumpkin, 2003). Contoh usaha kecil antara lain: usaha tani sebagai pemilik tanah perorangan yang memiliki tenaga kerja; pedagang dipasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya; pengrajin industri makanan dan minuman, industri meubel air, kayu dan rotan, industri alat-alat rumah tangga, industri pakaian jadi dan industri kerajinan tangan; peternakan ayam, itik dan perikanan; koperasi berskala kecil. Sedangkan untuk Usaha Menengah sebagaimana dimaksud dalam Inpres No.10 tahun 1998 adalah usaha bersifat produktif yang memenuhi kriteria kekayaan usaha bersih lebih besar dari Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak sebesar

Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha serta dapat menerima kredit dari bank sebesar Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) s/d Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah). Ciri-ciri usaha menengah antara lain:

Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi; Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan system akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan; Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada Jamsostek, pemeliharaan kesehatan dll; Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan dll; Sudah akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan; Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

Contoh usaha menengah antara lain: usaha pertanian, peternakan, perkebunan, kehutanan skala menengah; usaha perdagangan (grosir) termasuk export dan impor; usaha jasa EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut), garmen, dan jasa transportasi taksi dan bus antar propinsi; usaha industri makanan dan minuman, elektronik dan loga; usaha pertambangan batu gunung untuk konstruksi dan marmer buatan. Tantangan ke depan UKM untuk mampu bersaing di era perdagangan bebas, baik di pasar domestic maupun di pasar ekspor sangat ditentukan oleh dua kondisi utama. (Allen, 1997). Pertama, lingkungan internal yang harus diperbaiki, yang mencakup aspek kualitas sumber daya manusia, terutama wirausahawan (*entrepreneur*), penguasaan teknologi dan informasi, struktur organisasi, system manajemen, budaya bisnis, kekuatan modal dan jaringan bisnis dengan pihak luar. Kedua, lingkungan eksternal harus juga kondusif, hal-hal yang terkait dengan kebijakan pemerintah, aspek hukum, kondisi persaingan pasar, kondisi ekonomi-sosial-kemasyarakatan, kondisi infrastruktur, tingkat pendidikan masyarakat, dan perubahan ekonomi global. Secara nasional, pilihan strategi dan kebijakan untuk pemberdayaan dalam memasuki era pasar global menjadi sangat penting bagi terjaminnya kelangsungan hidup dan perkembangan UKM sebagai penyedia lapangan kerja, sumber pertumbuhan dan pemerataan pendapatan.

\*alamat korespondensi: [www.unklab.ac.id](http://www.unklab.ac.id)

Christy (1986), Perkembangan unit usaha kecil dan menengah di Minahasa Utara sendiri cukup tinggi, berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Minahasa Utara sampai dengan bulan September 2007, total yang tercatat secara resmi adalah 199 unit usaha. Tantangan yang sangat besar dihadapi oleh si *entrepreneur* untuk mengembangkan usahanya terlebih untuk memiliki keunggulan dalam rangka memenangkan persaingan. (Dessler, 2003). Tanggung jawab Pemerintah Daerah dalam hal ini adalah menjaga kelangsungan usaha-usaha yang telah ada, sebab selain memberikan kontribusi bagi peningkatan pendapatan daerah, juga menekan tingkat pengangguran, sebab terjadi penyerapan tenaga kerja yang sebagian besar berasal dari masyarakat sekitar.

### PERUMUSAN MASALAH

Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar mampu memenangkan persaingan dan menjaga kelangsungan usaha maka perlu untuk diketahui factor-faktor penentu yang mempengaruhi tercapainya keunggulan kompetitif oleh seorang wirausahawan dalam menjalankan usahanya. (Stoqdill, 1974). Dalam penelitian ini, keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh karakteristik wirausahawan itu sendiri yang terbagi atas enam karakter utama serta

cara pengelolaan sumber daya usaha yang dimiliki. Kelompok wirausahawan unit UKM yang menjadi sampel dalam penelitian ini kemudian dibedakan atas tingkat jabatan masing-masing responden, yaitu, manajer, asisten manajer, dan karyawan. (Ebert, 2003).

Secara khusus, penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: 1. a. Apakah komitmen dan determinasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif? b. apakah kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif? c. apakah obsesi terhadap kesempatan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif? d. apakah toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif? e. apakah kreativitas, kemandirian, dan kesanggupan beradaptasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif? f. apakah kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif? 2. Apakah pengelolaan sumber daya berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif? **Kerangka Konseptual.** Kerangka konseptual yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini, dihubungkan dengan perumusan masalah dan hipotesa yang telah ditetapkan untuk diteliti adalah:

Figur 1. Kerangka Konseptual



**Karakteristik Kewirausahawan.** Dalam kerangka konseptual tersebut, Karakteristik Wirausahawan dan Pengelolaan Sumber Daya adalah variable bebas (*independent*), sedangkan Keunggulan Kompetitif sebagai variable terikat (*dependent*). Karakteristik Wirausahawan terbagi lagi atas enam variable yang masing-masing tidak saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain (hal ini dapat dibuktikan dengan Uji Multikolinearitas yang terdapat dalam Lampiran B), sehingga digunakan analisis regresi sederhana (*simple regression*) untuk mencari pengaruh antara tiap-tiap Karakteristik terhadap Keunggulan Kompetitif. Analisis yang sama juga digunakan untuk mencari pengaruh antara Pengelolaan Sumber Daya terhadap Keunggulan Kompetitif.

**Cakupan dan Pembatasan Masalah.** Penelitian ini membahas tentang keunggulan kompetitif pada kelompok wirausahawan untuk unit usaha kecil dan menengah, khususnya yang berada di Kabupaten Minahasa Utara. Dalam pembahasannya, keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh dua variable, yang pertama adalah karakteristik wirausahawan yang dibagi dan dibatasi atas enam jenis karakter utama sekaligus penentu

keunggulan kompetitif, dan yang kedua adalah pengelolaan sumber daya. Ruang lingkup pelaksanaan penelitian ini dibatasi untuk wirausahawan pada unit usaha kecil dan menengah yang berada pada delapan Kecamatan di Kabupaten Minahasa Utara. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data hasil kuesioner yang dibagikan kepada 54 orang responden yang berasal dari tujuh jenis usaha yang berbeda, kemudian dibagi lagi atas tiga level berdasarkan jabatannya masing-masing, yaitu manajer, asisten manajer, dan karyawan.

**Hipotesis.** H1o: Komitmen dan determinasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif; H2o: kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif; H3o: obsesi terhadap kesempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif; H4o: toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif. H5o: kreativitas, kemandirian, dan kesanggupan beradaptasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif; H6o: motivasi untuk menjadi lebih baik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif; H7o:

pengelolaan sumber daya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

**Tinjauan Pustaka.** Secara sederhana arti wirausahawan (*entrepreneur*) adalah orang yang berjiwa berani mengambil resiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan. (Burn, 2007). Berjiwa berani mengambil resiko artinya bermental mandiri dan berani memulai usaha, tanpa diliputi rasa takut atau cemas sekalipun dalam kondisi tidak pasti. Kegiatan wirausaha dapat dilakukan seorang diri atau berkelompok. Seorang wirausahawan dalam pikirannya selalu berusaha mencari, memanfaatkan, serta menciptakan peluang usaha yang dapat memberikan keuntungan

Sedangkan kewirausahaan (*entrepreneurship*) merupakan kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru/kreatif dan berbeda/inovatif. Ada juga yang mengartikannya sebagai suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha), serta berusaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengkombinasikan sumber daya melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan.

Setelah melakukan analisa terhadap lebih dari 50 studi yang meneliti tentang karakteristik wirausahawan yang sukses, Timmons (1994) menyimpulkan bahwa terdapat enam jenis karakteristik utama yang membentuk seorang wirausahawan yang unggul. (Fishman, 2006). Karakteristik pertama adalah komitmen dan determinasi yang menunjukkan intensitas/ kemampuan/kekuatan seorang wirausahawan dalam mengejar sebuah kesempatan; kedua adalah kepemimpinan, yaitu kemampuan seorang wirausahawan untuk menetapkan dan mengkomunikasikan visi yang jelas, dan mempersiapkan segala hal yang dibutuhkan serta mampu memotivasi dan menuntun orang lain; ketiga, obsesi terhadap kesempatan, yaitu intensitas dan hasrat yang dimiliki oleh seorang wirausahawan untuk mengejar dan mewujudkan visi yang dimilikinya; keempat, toleransi terhadap resiko dan ketidakpatian, yaitu kemampuan seorang wirausahawan untuk mengatasi perubahan, tekanan, dan konflik yang terjadi di sekitarnya; karakteristik kelima adalah kreativitas, kemandirian dan kesanggupan untuk beradaptasi/fleksibilitas, yaitu seberapa besar kemauan seorang wirausahawan untuk berpikir terbuka, mau belajar, dan mengembangkan perspektif serta kemampuannya; yang keenam adalah motivasi untuk menjadi lebih baik, yaitu tujuan akhir yang mendorong seorang wirausahawan untuk menjalankan/ mengembangkan usahanya untuk mencapai kesuksesan.

Selain enam karakteristik wirausahawan di atas, factor lain yang dianggap berpengaruh dalam peningkatan daya saing dan keberhasilan usaha yang dikelola oleh seorang wirausahawan adalah pengelolaan sumber daya yang dimiliki. (McGrath, 2000). Sumber daya yang dimaksudkan meliputi sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya keuangan (*financial resources*). Menurut pendapat para peneliti dan teoritis, asset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena setiap manusia memiliki pengetahuan dan kompleksitas social yang sulit ditiru oleh orang lain.

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) menurut Michael Porter (1980) berasal dari nilai sebuah produk (barang atau jasa) yang mampu diberikan oleh sebuah perusahaan kepada konsumennya, dimana nilai yang diberikan melebihi biaya pembuatannya. Sedangkan untuk nilai adalah kesediaan konsumen untuk

membayar. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, Michael Porter 1980 mengemukakan beberapa pilihan strategi yang tercakup dalam Strategi Generik (*Porter's Three Generic Strategies*). Yang pertama, kepemimpinan Biaya, dimana perusahaan atau pengusaha berusaha menjadi produsen dengan biaya produksi atau harga jual yang paling rendah dan biasanya ditandai dengan adanya strategi penentuan berusaha menjadi unik/berbeda dari yang lain. (Sahlman, 1999). Yang terakhir ialah Fokus, dimana perusahaan/pengusaha hanya memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam sebuah industri. Namun untuk kepentingan penelitian ini, dimana objek penelitian adalah wirausahawan unit UKM yang pengelolaannya sangat sederhana, maka pembahasan mengenai keunggulan kompetitif tidak dipisahkan atas tiga strategi yang telah dikemukakan sebelumnya, melainkan dianggap sebagai satu variable yang utuh.

**Manfaat Penelitian.** Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi: wirausahawan unit usaha kecil dan menengah. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan karakteristik dan factor lainnya yang perlu dikembangkan oleh para wirausahawan unit UKM di setiap level untuk meningkatkan keunggulan kompetitif usahanya masing-masing; pemerintah Kabupaten Minahasa Utara. Melalui kesimpulan yang diperoleh lewat penelitian ini Pemkab Minut dapat merancang program-program untuk merangsang peningkatan daya saing wirausahawan unit UKM di Minahasa Utara dengan daerah-daerah lain di Indonesia; calon wirausahawan: melalui penelitian ini banyak calon wirausahawan baru yang dapat mempersiapkan diri dengan melihat factor-faktor penting penunjang kebersihan usaha yang akan mereka jalankan; Tim Peneliti: Penelitian ini sangat berguna bagi tim peneliti untuk mengaplikasikan teknik-teknik riset, serta meningkatkan pengetahuan dan kemampuan melakukan analisa menggunakan rumus statistic untuk penarikan kesimpulan; Peneliti berikutnya, Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti-peneliti berikutnya, namun dengan segala kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki dalam pelaksanaannya, maka diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar dapat lebih disempurnakan, sehingga memberikan hasil dan kesimpulan yang lebih baik.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode statistic deskriptif digunakan untuk melakukan pengelompokan, peringkasan, dan penyajian data hasil tabulasi kuesioner, yaitu teknik untuk mendapatkan nilai rata-rata (*mean*) dari jawaban yang diberikan oleh setiap responden. Sedangkan statistic inferensial digunakan untuk pengolahan menggunakan rumus statistic sehingga dapat ditarik kesimpulan atas karakteristik populasi, yaitu dengan uji hipotesis, uji multikolinear, dan uji regresi.

Tabel 1. Jenis Usaha, Nama Sampel, dan Daerah Pengambilan Sampel

No	Jenis/Sektor usaha	Nama Sampel	Daerah Pengambilan Sampel
1.	Rumah Makan	Rumah makan sederhana	Airmadidi
		Rumah makan Victoria	Kolongan
		Rumah makan Pisces	Kolongan
		Rumah makan Sukur Jaya	Sukur
		Rumah makan Klabat	Sukur
		Café Bali	Sukur
		Mini Market Bella	Kawiley
		Toko Bella	Kawiley
		Mini Market M121	Kawiley
2.	Perdagangan Eceran	Duta Mart	Kolongan
		Mini Market Victoria	Sukur
		Saga Mart	Tumaluntung
		Glory Mart	Tumaluntung
		CV. Coklat	Airmadidi
3.	Pengolahan Tepung dan Minyak Kelapa	Kios Windy Wandy	Airmadidi
		PT. Poleko	Airmadidi
4.	Pabrik Pengolahan VCO	PT. Healthiest VCO	Airmadidi
5.	Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan	PT. Tirta Investama	Airmadidi
		PT. AKE abadi	Airmadidi
6.	Usaha Agen Perjalanan Wisata	CV. Reginald Travel	Airmadidi
		PT . Paradisa Jaya Pandu Klabat	Airmadidi
		Koperasi Nelayan Firfa	Kema
		KSU Klabat Minut	Airmadidi
		Koperasi Karyawan Usaha Bersama	Airmadidi
		KSU Wira Prima	Airmadidi
7.	Koperasi	KSU Arjuna	Airmadidi
		KSU Kema Manunggal	Kema
		KSP Inti Bina Usaha	Airmadidi

**Populasi dan Sampel.** Populasi dari penelitian ini adalah Pewirausahaan UKM di Kabupaten Minahasa Utara, menurut informasi jumlah anggota populasi yang terdaftar didalam Dinas Perdagangan dan Tenaga Kerja sampai saat ini berjumlah 200 pewirausahaan belum ditambah yang belum terdaftar lainnya. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dibagi dalam beberapa bagian menurut varietas jenis usaha yang dilakukan untuk melihat apa adanya korelasi antar jenis usaha terhadap karakteristik pewirausahaan.

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah dengan menggabungkan *area sampling* dan juga *convenience sampling*. Teknik ini membutuhkan lebih sedikit biaya dibandingkan metode pengambilan sampel lainnya. Sedangkan convenience sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana telah ada kesepakatan bersama demi kelancaran pengambilan data. Sampel yang diambil dibedakan atas jenis usaha itu:

**Instrumen Pengumpulan Data.** Data yang diperlukan untuk Penelitian ini adalah mengenai enam karakteristik dan cara pengelolaan sumber daya yang dianggap mempengaruhi keunggulan kompetitif wirausahaan uni Usaha Kecil dan Menengah. Untuk pengumpulan data yang dibutuhkan dari responden, maka tim peneliti menggunakan kuesioner yang modelnya terdapat pada Lampiran C. **Prosedur Pengumpulan Data.** Semua data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner yang dijalankan kepada respondent yang telah dipilih sebelumnya. Sedangkan data tentang UKM yang dijadikan sampel penelitian diperoleh dari Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Minahasa Utara. **Rumus Statistik.** Untuk memprediksi nilai variable terikat jika nilai variable bebas diketahui, maka digunakan model regresi sederhana, yakni:  $y = b_0 + b_1x$  dimana nilai  $b_0$  dan  $b_1$  diperoleh dari:

$$b_1 = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \quad (1)$$

$$b_0 = \frac{(\sum y) - (\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \quad (2)$$

Model regresi digunakan sebagai alat analisis statistik disebabkan karena alat analisis parametrik seperti regresi mempunyai kemampuan inferensi yang lebih kuat dibandingkan alat analisis non-parametrik. (Pakroo, 2006). Untuk uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai  $p$  (*p-value*) terhadap nilai  $\alpha$  ( $\alpha = 0.05$ ), yaitu: Apabila  $p\text{-value} < \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$  Apabila  $p\text{-value} > \alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan menolak  $H_a$ . Keterangan notasi:  $n$  = jumlah observasi;  $x$  = variabel bebas;  $y$  = variabel terikat;  $b_0$  = koefisien konstanta;  $b_1$  = koefisien regresi

**Prosedur Analisis Data.** Setelah data didapatkan maka dilakukan pemeriksaan dan pengelompokan data. Dari keseluruhan 54 kuesioner yang dijalankan semuanya diisi dengan lengkap dan memenuhi syarat untuk dimasukkan dalam proses penghitungan data menggunakan software Microsoft Excel. Dari total 54 kuesioner tersebut kemudian dibagi atas tiga bagian berdasarkan jabatan dalam tiap-tiap jenis usaha, yang terdiri atas manajer sejumlah 24 kuesioner, asisten manajer sejumlah 14 kuesioner, dan karyawan sejumlah 16 kuesioner.

Setelah didapatkan data yang terbagi atas tiga kelompok besar tersebut, kemudian dilakukan uji multikolinear dengan metode Pearson Correlation menggunakan software SPSS yang terdapat dalam Lampiran B. Hasil uji multikolinear menunjukkan bahwa setiap karakteristik wirausahaan yang diteliti tidak menunjukkan adanya saling ketergantungan antara satu karakteristik dengan yang lainnya. Hal ini dapat dilihat dari kebanyakan nilai  $r > 0.7$ , sehingga dapat digunakan analisa regresi sederhana untuk menghubungkan masing-masing variabel karakteristik terhadap variabel keunggulan kompetitif. Analisa regresi sederhana yang sama juga digunakan untuk menghubungkan variabel pengelolaan sumber daya terhadap variabel keunggulan kompetitif. Data output hasil analisis regresi menggunakan software SPSS terdapat dalam Lampiran D.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dan interpretasi data digunakan untuk menjawab masalah penelitian ini, yakni pengaruh enam karakteristik wirausahaan dan pengelolaan sumber daya terhadap keunggulan kompetitif. (Harvard, 1999). Jumlah seluruh data set/total sampel untuk pengujian setiap hipotesis adalah 54 sampel yang terbagi atas 24 sampel untuk level manajer, 14 sampel untuk level asisten manajer dan 16 sampel untuk level karyawan. Secara spesifik, tujuh masalah penelitian serta analisis dan pembahasannya adalah sebagai berikut: *Apakah komitmen dan determinasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif?* Untuk menjawab pertanyaan di atas, maka dilakukan uji hipotesis:  $H_{10}$ : Komitmen dan determinasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisa regresi sederhana melalui software SPSS. Hasil/output yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai *p-value* (angka pada kolom Sig.) dengan tingkat signifikansi,  $\alpha = 0.05$ . Jika *p-value* kurang dari nilai  $\alpha$ , maka hipotesis null ditolak dan menerima hipotesis alternatif. *Hasil dan interpretasi:* Dengan menggunakan software SPSS untuk regresi sederhana dihasilkan output berikut ini:

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahaan pertama pada level manajer, yaitu komitmen dan determinasi, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = .340 + .699 KOMITMEN DAN DETERMINASI*. Berdasarkan pada table *Coefficients* baris KOMITMEN DAN DETERMINASI *p-value* = .005 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 2. Komitmen dan Determinasi untuk Level Manajer Coefficients (a)

No. Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error		
1 (constant)	.340	.877	.388	.702
komitmen	.699	.224	3.115	.005

dan  
determinasi

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Tabel 3. Komitmen dan Determinasi untuk Level Asisten Manajer Coefficients (a)

No	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(constant)	.807	.522	1.545	.148
	komitmen dan determinasi	.607	.150	4.053	.002

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan pertama pada level asisten manajer, yaitu komitmen dan determinasi, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN KOMPETITIF = .807 + .607 KOMITMEN DAN DETERMINASI$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris KOMITMEN DAN DETERMINASI dengan p-value = .002 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 4. Komitmen dan Determinasi untuk Level Karyawan Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(constant)	4.668	1.034	4.516	.000
	komitmen dan determinasi	-.334	.264	-1.269	.225

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan pertama pada level karyawan, yaitu komitmen dan determinasi, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN KOMPETITIF = 4.668 - .334 KOMITMEN DAN DETERMINASI$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris KOMITMEN DAN DETERMINASI dengan p-value = .225 lebih dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null diterima. **b. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif?** Untuk menjawab apakah KEPEMIMPINAN berpengaruh cukup signifikan terhadap KEUNGGULAN KOMPETITIF, maka perlu dilakukan uji hipotesis:  $H1_0$ : Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil dan interpretasi: Dengan menggunakan software SPSS untuk regresi sederhana dihasilkan output berikut ini:

Tabel 5. Kepemimpinan untuk Level Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(constant)	-.119	.789	-.150	.882
	Kepemimpinan	.838	.207	4.055	.001

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan kedua pada level manajer, yaitu kepemimpinan, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN KOMPETITIF = -.119 + .838 KEPEMIMPINAN$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris KEPEMIMPINAN dengan p-value = .001 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 6. Kepemimpinan untuk Level Asisten Manager Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(constant)	2.961	.976	3.034	.010
	Kepemimpinan	-.035	.279	-.124	.903

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan kedua pada level asisten manajer, yaitu kepemimpinan, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN KOMPETITIF = 2.961 - .035 KEPEMIMPINAN$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris KEPEMIMPINAN dengan p-value = .903 lebih dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null diterima.

Tabel 7. Kepemimpinan untuk Level Karyawan Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	.697	1.310	.532	.1
	Kepemimpinan	.749	.360	2.079	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan kedua pada level karyawan, yaitu kepemimpinan, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN KOMPETITIF = .697 + .749 KEPEMIMPINAN$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris KEPEMIMPINAN dengan p-value = .056 lebih dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null diterima. **c. Apakah obsesi terhadap kesempatan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif?** Untuk menjawab apakah OBSESI TERHADAP KESEMPATAN berpengaruh cukup signifikan terhadap KEUNGGULAN KOMPETITIF, maka perlu dilakukan uji hipotesis:  $H1_0$ : Obsesi terhadap kesempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil dan interpretasi. Dengan menggunakan software

SPSS untuk regresi sederhana dihasilkan output berikut ini:

Tabel 8. Obsesi Terhadap Kesempatan untuk Level Manager Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	.325	.528	.616	1
	Obsesi terhadap kesempatan	.730	.139	5.268	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan ketiga pada level manajer, yaitu obsesi terhadap kesempatan, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN\ KOMPETITIF = .325 + .730\ OBSESI\ TERHADAP\ KESEMPATAN$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris OBSESI TERHADAP KESEMPATAN dengan p-value = .000 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 9. Obsesi Terhadap Kesempatan untuk Level Asisten Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	.479	.448	1.068	1
	Obsesi Terhadap Kesempatan	.686	.126	5.462	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Tabel 10. Obsesi Terhadap Kesempatan untuk Level Karyawan Coefficients(a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	4.768	1.101	4.331	1
	Obsesi Terhadap Kesempatan	-.359	.280	-1.281	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan ketiga pada level asisten manajer, yaitu obsesi terhadap kesempatan, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN\ KOMPETITIF = .479 + .686\ OBSESI\ TERHADAP\ KESEMPATAN$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris OBSESI TERHADAP KESEMPATAN dengan p-value = .000 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak. Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan ketiga pada level Karyawan, yaitu obsesi terhadap kesempatan, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN\ KOMPETITIF = 4.768 - .359\ OBSESI\ TERHADAP\ KESEMPATAN$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris OBSESI TERHADAP KESEMPATAN dengan p-value = .221 lebih dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null diterima. **d. Apakah**

**toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif?** Untuk menjawab apakah TOLERANSI TERHADAP RESIKO DAN KETIDAKPASTIAN berpengaruh cukup signifikan terhadap KEUNGGULAN KOMPETITIF, maka perlu dilakukan uji hipotesis:  $H_{10}$ : Toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil dan interpretasi: Dengan menggunakan software SPSS untuk regresi sederhana dihasilkan output berikut ini.

Tabel 11. Toleransi Terhadap Resiko dan Ketidakpastian untuk Level Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
	(Constant)				
1	Toleransi Terhadap Resiko Dan Ketidakpastian	.799	.678	1.179	1
		.619	.183	3.373	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan keempat pada level manajer, yaitu toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN\ KOMPETITIF = .799 + .619\ TOLERANSI\ TERHADAP\ RESIKO\ DAN\ KETIDAKPASTIAN$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris TOLERANSI TERHADAP RESIKO DAN KETIDAKPASTIAN dengan p-value = .003 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 12. Toleransi Terhadap Resiko dan Ketidakpastian untuk Level Asisten Manager Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	3.654	.703	5.194	1
	Toleransi Terhadap Resiko Dan Ketidakpastian	-.262	.217	-1.206	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan keempat pada level asisten manajer, yaitu toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN\ KOMPETITIF = 3.654 - .262$

*TOLERANSI TERHADAP RESIKO DAN KETIDAKPASTIAN.* Berdasarkan hasil pada table DAN KETIDAKPASTIAN dengan p-value = .251 lebih dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null diterima.

Tabel 13. Toleransi Terhadap Resiko dan Ketidakpastian untuk Level Karyawan Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant) Toleransi Terhadap Resiko Dan Ketidakpastian	2.245 .327	.879 .243	2.555 1.344	1

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan keempat pada level karyawan, yaitu toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = 2.245 + .327 TOLERANSI TERHADAP RESEIKO DAN KETIDAKPASTIAN.* Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris TOLERANSI TERHADAP RESIKO DAN KETIDAKPASTIAN dengan p-value = .200 lebih dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null diterima. *e. Apakah kreativitas, kemandirian, dan kesanggupan beradaptasi berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif?*

Untuk menjawab apakah KREATIVITAS, KEMANDIRIAN, DAN KESANGGUPAN BERADAPTASI berpengaruh cukup signifikan terhadap KEUNGGULAN KOMPETITIF, maka perlu dilakukan uji hipotesis:  $H_{10}$ : Kreativitas, kemandirian, dan kesanggupan beradaptasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil dan interpretasi. Dengan menggunakan software SPSS untuk regresi sederhana dihasilkan output berikut ini:

Tabel 14. Kreativitas, Kemandirian dan Kesanggupan Beradaptasi untuk Level Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant) Kreativitas, Kemandirian Dan Kesanggupan Beradaptasi	-.581 1.023	1.042 .292	-.558 3.503	1

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan kelima pada level manajer, yaitu kreativitas, kemandirian dan kesanggupan beradaptasi, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = -.581 + 1.023 KREATIVITAS, KEMANDIRIAN DAN KESANGGUPAN BERADAPTASI.* Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris KREATIVITAS, KEMANDIRIAN DAN KESANGGUPAN BERADAPTASI dengan p-value = .002 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

*Coefficients* baris TOLERANSI TERHADAP RESIKO

Tabel 15. Kreativitas, Kemandirian dan Kesanggupan Beradaptasi untuk Level Asisten Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant) Kreativitas, Kemandirian Dan Kesanggupan Beradaptasi	.092 .770	.681 .187	.135 4.130	1

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan kelima pada level asisten, yaitu kreativitas, kemandirian dan kesanggupan beradaptasi, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = .092 + .770 KREATIVITAS, KEMANDIRIAN DAN KESANGGUPAN BERADAPTASI.* Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris KREATIVITAS, KEMANDIRIAN DAN KESANGGUPAN BERADAPTASI dengan p-value = .001 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 16. Kreativitas, Kemandirian dan Kesanggupan Beradaptasi untuk Level Karyawan Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant) Kreativitas, Kemandirian Dan Kesanggupan Beradaptasi	4.183 -.226	1.251 .350	3.344 -.647	1

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan kelima pada level karyawan, yaitu kreativitas, kemandirian dan kemampuan beradaptasi, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = 4.183 - .226 KREATIVITAS, KEMANDIRIAN DAN KESANGGUPAN BERADAPTASI.* Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris KREATIVITAS, KEMANDIRIAN DAN KESANGGUPAN BERADAPTASI dengan p-value = .528 lebih dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null diterima.

*f. Apakah motivasi untuk menjadi lebih baik berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif?* Untuk menjawab apakah MOTIVASI UNTUK MENJADI LEBIH BAIK berpengaruh cukup signifikan terhadap KEUNGGULAN KOMPETITIF, maka perlu dilakukan uji hipotesis:  $H_{10}$ : Kreativitas,

kemandirian, dan kesanggupan beradaptasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan menggunakan software SPSS untuk regresi sederhana dihasilkan output berikut ini:

Tabel 17. Motivasi Untuk Menjadi Lebih Baik untuk Level Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	-1.054	.683	-1.542	1
	Motivasi Untuk Menjadi Lebih Baik	1.118	.184	6.061	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan keenam pada level manajer, yaitu motivasi untuk menjadi lebih baik, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = -1.054 + 1.118 MOTIVASI UNTUK MENJADI LEBIH BAIK*. Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris MOTIVASI UNTUK MENJADI LEBIH BAIK dengan p-value = .000 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 18. Motivasi Untuk Menjadi Lebih Baik untuk Level Asisten Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	4.134	.972	4.254	1
	Motivasi Untuk Menjadi Lebih Baik	-.367	.270	-1.358	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan keenam pada level asisten manajer, yaitu motivasi untuk menjadi lebih baik, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = 4.134 - .367 MOTIVASI UNTUK MENJADI LEBIH BAIK*. Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris MOTIVASI UNTUK MENJADI LEBIH BAIK dengan p-value = .199 lebih dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null diterima. Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk karakteristik wirausahawan keenam pada level karyawan, yaitu motivasi untuk menjadi lebih baik, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = .384 + .778 MOTIVASI UNTUK MENJADI LEBIH BAIK*. Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris MOTIVASI UNTUK MENJADI LEBIH BAIK dengan p-value = .035 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

kompetitif. Hasil dan interpretasi: Dengan

Tabel 19. Motivasi Untuk Menjadi Lebih Baik untuk Level Karyawan Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
	(Constant)				
1	Motivasi Untuk Menjadi Lebih Baik	.384	1.303	.295	1
		.778	.334	2.332	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

## 2. Apakah pengelolaan sumber daya berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif?

Untuk menjawab apakah PENGELOLAAN SUMBER DAYA berpengaruh cukup signifikan terhadap KEUNGGULAN KOMPETITIF, maka perlu dilakukan uji hipotesis:  $H_{10}$ :Pengelolaan sumber daya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Hasil dan interpretasi: Dengan menggunakan software SPSS untuk regresi sederhana dihasilkan output berikut ini:

Tabel 20. Pengelolaan Sumber Daya untuk Level Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	-.040	.677	-.059	1
	Pengelolaan Sumber Daya	.868	.188	4.623	

(a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk pengelolaan sumber daya pada level manajer, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut: *KEUNGGULAN KOMPETITIF = -.040 + .868 PENGELOLAAN SUMBER DAYA*. Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris PENGELOLAAN SUMBER DAYA dengan p-value = .000 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 21. Pengelolaan Sumber Daya untuk Level Asisten Manajer Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	.364	.652	.559	1

Pengelolaan Sumber Daya	.694	.178	3.902
-------------------------	------	------	-------

## (a) Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk pengelolaan sumber daya pada level asisten manajer, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN\ KOMPETITIF = .364 + .694\ PENGELOLAAN\ SUMBER\ DAYA$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris PENGELOLAAN SUMBER DAYA dengan p-value = .002 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

Tabel 22. Pengelolaan Sumber Daya untuk Level Karyawan Coefficients (a)

No.	Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	6.118	.792	7.724	1
	Pengelolaan Sumber Daya	-.740	.210	3.531	

## a Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Dari tabel *Coefficients*, dapat disimpulkan untuk pengelolaan sumber daya pada level karyawan, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:  $KEUNGGULAN\ KOMPETITIF = 6.118 - .740\ PENGELOLAAN\ SUMBER\ DAYA$ . Berdasarkan hasil pada table *Coefficients* baris PENGELOLAAN SUMBER DAYA dengan p-value = .003 kurang dari  $\alpha = 0.05$ , maka hipotesis null ditolak.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Secara statistik, kelompok wirausahaan UKM pada level manajer dan asisten manajer di Minahasa Utara menunjukkan bahwa *komitmen dan determinasi* merupakan karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan tidak berpengaruh secara signifikan pada level karyawan. Secara statistik, kelompok wirausahaan UKM pada level manajer di Minahasa Utara menunjukkan bahwa *kepemimpinan* merupakan karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan tidak berpengaruh secara signifikan pada level asisten manajer dan karyawan. Secara statistik, kelompok wirausahaan UKM pada level manajer dan asisten manajer di Minahasa Utara menunjukkan bahwa *obsesi terhadap kesempatan* merupakan karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan tidak berpengaruh secara signifikan pada level karyawan. Secara statistik, kelompok wirausahaan UKM pada level manajer di Minahasa Utara menunjukkan bahwa *toleransi terhadap resiko* merupakan karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan tidak berpengaruh secara signifikan pada level asisten manajer dan karyawan. Secara statistik, kelompok wirausahaan UKM pada level manajer dan asisten manajer di Minahasa Utara menunjukkan bahwa *kreativitas, kemandirian, dan kesanggupan beradaptasi* merupakan karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan tidak berpengaruh secara signifikan pada level karyawan. Secara statistik, kelompok wirausahaan UKM pada level manajer dan karyawan di Minahasa Utara menunjukkan

bahwa *motivasi* merupakan karakteristik yang berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan tidak berpengaruh secara signifikan pada level asisten manajer. Secara statistik, kelompok wirausahaan UKM pada level manajer,

asisten manajer dan karyawan di Minahasa Utara menunjukkan bahwa *pengelolaan sumber daya* merupakan variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

**Saran.** Dari hasil penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan adalah: Para manajer harus berusaha meningkatkan kinerja dari asisten manajer dan karyawan, serta mengontrol kerja yang dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif; Para asisten manajer perlu mengembangkan *kepemimpinan, toleransi terhadap resiko dan ketidakpastian* serta *motivasi* sebagai karakter yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif; Para karyawan perlu mengembangkan *komitmen dan determinasi, kepemimpinan, obsesi terhadap kesempatan, toleransi terhadap resiko* serta *kreativitas, kemandirian dan kesanggupan beradaptasi* sebagai karakter yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif; Karena berbagai keterbatasan tim peneliti, maka penelitian ini hanya menggunakan data dari tujuh jenis UKM dengan 28 sampel dan total 54 responden yang tersebar di seluruh Minahasa Utara pada tahun 2007. Penelitian selanjutnya akan lebih baik jika menggunakan sampel dalam jumlah yang lebih besar, baik jenis usaha, maupun total responden secara keseluruhan. Selain itu, model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi sederhana. Mungkin, untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dapat digunakan model lain yang lebih kompleks untuk dikembangkan oleh tim peneliti selanjutnya.

## REFERENSI

- Allen, M., 1997. *Visionary Business: An Entrepreneurs's Guide to Success*, Novato, California: New World Library.
- Burn, Alvin & Bush, Ronald, 2007. *Marketing Research*, Pearson Education 2003, Upper Saddle River, New Jersey 07458: Business Week, Edisi 14, Juni 13.
- Christy, R., 1968. *The Complete Information Bank for Entrepreneurs and Small Business Managers*, Wichita State University: Center for Entrepreneurship and Small Business Management.
- Dessler, Gary, 2003. *Human resource Management 10<sup>th</sup> edition*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 07458: Upper Saddle River.
- Ebert, Ronald & Griffin, Ricky, 2003. *New Jersey: Business Essentials 4<sup>th</sup> edition*, Prentice Hall, New Jersey 07458: Upper Saddle River.
- Fishman, Stephen, 2006. *Working for Yourself: Laws and Taxes for Independent Contractors, Freelancers, and Consultants*, Nolo Press.

- Harvard Business Review on Entrepreneurship, Boston: Harvard Business School Press, 1999
- Lumpkin, Dess. 2003. Strategid Management, New York USA: McGraw-Hill.
- Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty, Boston: Harvard Business School Press. Mentalitas wirausahawan,lillyh.setiono:epsikologi.com
- Pakroo, Peri, H., 2006. The Small Business Start-up Kit: A Step-by-Step Legal Guide, Nolo Press.
- Sahlman, W., Stevenson, H., Roberts, M., and Bhide, A., 1999. Entrepreneurial Venture, Boston: Harvard Business School Press, 2<sup>nd</sup> edition
- Stogdill, 1974. Leadership Skills and Traits, New York USA: McGraw-Hill.
- Timmons, Jeffrey, 1994. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century, 4<sup>th</sup> edition Irwin
- McGrath, R.G and MacMillan, I., 2000. The Entrepreneurial Mindset: