

Model Struktur Hubungan Lingkungan Eksternal, Kewirausahaan, Kapasitas Manajemen dan Kinerja: Studi Empiris Petani Tembakau

Sony Heru Priyanto

Abstract

This research will be conducted by multilevel analysis with Structural Equation Model to know causal relationship between environment factors such as economics, natural resources, institutions and organization, individual background, entrepreneurship, management capacity and farm performance. For cross sectional data in 2003 obtained for 4 Kabupaten which are dominan producers tobacco in Central Java, multilevel model with relationship among external environment, entrepreneurship, management capacity found to be adequate representation of the data to estimate farm performance. The empirical result indicate factors like personal aspect together with physical, economic and institutional environment effect farmers' entrepreneurship, which personal aspect to become dominan factor determine entrepreneurship and farm performance. This study also show farmers' entrepreneurship effect with his management capacity. Management capacity of farmer outcome farm performance. Economic structure such as agriculture, Farmers' group or associated, goverment policy and cigarette company supported, also determine level of entrepreneurship, management capacity and farm performance.

Keywords: personal aspect, economic and institutional environment, entrepreneurship, farm performance, management capacity, multilevel analysis

Agribisnis merupakan sektor yang potensial di Indonesia. Hanya saja sektor ini belum mampu memberikan harapan positif bagi petani di Indonesia pada umumnya. Menurut Grunert *et al.* (1996), memasuki era perdagangan internasional yang bebas dan seolah tanpa batas geografis, pemasaran produk-produk pertanian di dunia, termasuk Indonesia, memasuki masa-masa yang sulit. Tekanan-tekanan ini dicirikan oleh pertama, dalam kondisi ekonomi yang semakin maju, tekanan pemasaran produk-produk pertanian dititikberatkan pada *value* daripada kuantitas. Kedua,

Sony Heru Priyanto

dalam perekonomian pada umumnya dicirikan oleh kondisi *oversupply* pada produk-produk pertanian. Ketiga, meningkatnya deregulasi, pengurangan subsidi untuk pangan dan industri pertanian, pengurangan hambatan perdagangan yang selama ini memproteksi petani, perilaku konsumen menjadi sulit diprediksi, semuanya sendiri, terfragmentasi dan berubah-ubah terus, peningkatan konsentrasi di sektor retail telah menghasilkan kuatnya agen yang tidak hanya membutuhkan fungsi perantara yang penting, tetapi juga memberikan tekanan tambahan pada perusahaan manufaktur pertanian

Masih mengacu pada pandangan Grunert *et al.* (1996), dengan memperhatikan kondisi tersebut, beberapa petani dan perusahaan pertanian dan pangan di negara-negara barat telah melakukan

perbaikan khususnya dalam pengembangan produk baru dan proses produksinya melalui pengembangan R&D (*research and development*). Mereka berusaha meningkatkan *competitive advantage* melalui perbaikan dalam hal peningkatan investasi inovasi dan pengembangan produk-produk pertaniannya. Untuk masa mendatang, produsen perlu melakukan orientasi pasar (*market oriented*) secara terus menerus.

Menurut Idrus, MS (2003) pada tahun 2005 Indonesia akan memasuki era *free trade* di wilayah Asia Pasifik. Pada era yang demikian dibutuhkan para enterprenuer yang mampu bersaing untuk menjawab tantangan dan peluang di kawasan tersebut. Schumpeter (1934) dalam Idrus (2003) menyatakan bahwa *enterprenuership is driving force behind*

economic growth, formulating new economic combination by (1) developing new products; (2) developing new sources of materials; (3) accumulating capital resources; (4) introducing new products and new production functions; and (5) reorganizing or developing a new industry.

Melihat peranannya yang begitu penting dalam proses pembangunan ekonomi, termasuk pembangunan pertanian, topik diskusi, riset dan pengembangan *entrepreneurship* dalam suatu negara – termasuk Indonesia yang saat ini menghadapi krisis ekonomi – sangat mendesak dan penting untuk dilakukan.

Rougoor *et al.* (1998) mengatakan bahwa proses manajemen dalam manajemen pertanian masih merupakan kotak hitam (*black box*). Apalagi penelitian dan penulisan tentang peranan kewirausahaan petani dalam mencapai tujuan bisnisnya. Penelitian dan *review* tentang manajemen pertanian banyak ditekankan pada aspek teknis, sehingga aspek-aspek manajerial, aspek sosial dan aspek psikologi petani dalam proses pengambilan keputusan seringkali luput dari perhatian.

Wilson *et al.* (2001) mengatakan bahwa banyak studi yang telah mengidentifikasi variasi yang sangat besar dari peningkatan fisik dan performan keuangan pada kondisi lingkungan dan kendala ekonomi yang sama. Kay dan Edward (dalam Wilson *et al.* 2001) berpendapat bahwa terjadinya banyak variasi ini karena variasi dalam manajemen. Namun yang menjadi persoalan adalah manajemen sangat sulit diukur dan diobservasi secara langsung.

Rougoor *et al.* (1998) mencoba melakukan elaborasi terhadap penelitian-penelitian empiris mengenai hubungan antara variabel manajemen dan kinerja sektor pertanian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Mereka menyimpulkan bahwa kapasitas manajemen memang berpengaruh terhadap performan bisnis. Dari penelitian tersebut juga dinyatakan bahwa model yang digunakan sebagian besar peneliti adalah menggunakan pendekatan *production frontier* untuk mengestimasi *technical and/or economic efficiency*. Rougoor menyarankan untuk melakukan analisis *step wise* yaitu mencari pengaruh antara *personal aspect* dan *decision*

making process aspect, baru kemudian melakukan analisis dengan performansi usaha. Kemudian mereka menyarankan untuk menggunakan *longitudinal observation*.

Hasil penelitian dari Rougoor *et al.* (1998) kemudian direspon oleh Wilson *et al.* (2001). Namun para peneliti tersebut tidak melakukan analisis *step wise* terhadap variabel-variabel manajemen baik yang mempengaruhi maupun yang dipengaruhi. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk membuat kembali kerangka konseptual secara komprehensif dan mencoba mengestimasi.

Baum, J R, *et al.* (2001) meneliti bagaimana pengaruh dari aspek individual (terdiri dari sifat, kompetensi umum, kompetensi khusus dan motivasi), aspek organisasi (digambarkan melalui strategi kompetitifnya) dan aspek lingkungan (yang digambarkan dari kondisi dinamisasi, *munificence*, konsentrasi dari lingkungan) terhadap pertumbuhan *ventura* (usaha). Dari hasil penelitian tersebut, Baum, J R, *et al.* (2001) menyarankan untuk meneliti pengaruh aspek internal terhadap pertumbuhan usaha dengan menggunakan konsep *strategic decision making* dan *strategic choice theories* untuk menggabungkan efek cross level dengan melakukan studi terhadap proses pengusaha dalam memformulasikan strategi dan implementasi dari strateginya.

Permasalahan

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disusun, permasalahan utama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah model multilevel dengan menggunakan faktor lingkungan, karakteristik individu, kewirausahaan, kapasitas manajemen merupakan model yang tepat untuk menggambarkan performansi usaha petani?
2. Bagaimana pengaruh dari lingkungan fisik, lingkungan ekonomi, lingkungan organisasi dan kelembagaan serta pengaruh karakteristik individu terhadap kewirausahaan petani dan kapasitas manajemen petani?
3. Apakah kewirausahaan yang dimiliki seseorang mempengaruhi kapasitas manajemen petani dan bagaimana

pengaruhnya?

4. Apakah kewirausahaan dan kapasitas manajemen mempengaruhi kinerja usaha petani dan bagaimana pengaruhnya?

Tujuan Penelitian

Tujuan utama yang akan dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji apakah model multilevel dengan menggunakan faktor lingkungan, organisasi, karakteristik individu, kewirausahaan, kapasitas manajemen merupakan model yang tepat untuk menggambarkan performansi usaha petani. Dalam rangka untuk memperoleh tujuan penelitian ini, perlu dicapai tujuan kedua, ketiga, keempat dan seterusnya.
2. Untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan fisik, lingkungan ekonomi, lingkungan organisasi dan kelembagaan, serta pengaruh karakteristik individu terhadap kewirausahaan dan kapasitas manajemen petani.
3. Untuk mengetahui pengaruh kewirausahaan yang dimiliki petani terhadap kapasitas manajemen petani.
4. Untuk mengetahui pengaruh kewirausahaan dan kapasitas manajemen terhadap kinerja usaha petani dan bagaimana pengaruhnya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian.

Jika ditinjau dari kegunaannya (*purpose of study*), penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dan penelitian eksplanatif. Ditinjau dari tipe penyelidikannya (*type of investigation*), penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel lingkungan eksternal seperti lingkungan fisik, lingkungan ekonomi, lingkungan organisasi dan latar belakang individu, kewirausahaan, kapasitas manajemen dan kinerja usaha dan ingin mengetahui faktor dominan yang mempengaruhi kinerja usahatani, melalui pengujian hipotesis (Sekaran, 2000).

Lokasi Penelitian.

Untuk menggambarkan variasi lingkungan bisnis dan ekonomi usahatani tembakau di Jawa Tengah, akan diambil

lokasi-lokasi kabupaten yang mewakili daerah pertanian, perdagangan, industri dan jasa. Pemilihan lokasi yang mewakili daerah-daerah tersebut didasarkan atas kontribusinya terhadap PDRB di masing-masing Kabupaten, seperti tampak pada tabel 2.1.

Teknik Pengumpulan Data. Data terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung di lapangan dengan berpedoman pada instrumen penelitian menggunakan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai laporan dan publikasi yang relevan dengan penelitian. Pengisian kuesioner dilakukan dengan teknik interview langsung kepada responden.

Teknik Pengambilan Sampel.

Populasi dari penelitian ini adalah petani tembakau. Unit analisis dari penelitian ini adalah petani tembakau yang berperan sebagai manajer dan atau pemilik dari usahatani tembakau tersebut. Karakteristik dari sampel yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah sampel atau responden yang memiliki usaha dengan skala usahanya lebih dari 0.5 ha dan menjalankan prinsip-prinsip manajemen. Sampel yang akan digunakan sebagai unit analisis akan diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yang bertipe *judgement sampling*. Masing-masing daerah penelitian (4 Kabupaten) diambil 50 petani sebagai sampel, sehingga jumlah sampel yang diambil adalah 200 orang.

Variabel dan Hubungan antar Variabel.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Variabel Laten Independen:** Terdiri dari: X_1 = Lingkungan Ekonomi, X_2 = Lingkungan Fisik, X_3 = Organisasi/Kelembagaan, X_4 = Karakteristik Individu, X_5 = Kewirausahaan, X_6 = Proses Pengambilan Keputusan
2. **Variabel Laten Dependen:** Y = Kinerja Usahatani
3. **Variabel Terukur/Indikator/Manifes:**
 - Untuk Lingkungan Ekonomi (X1):**
 - A1 = Kondisi harga input dan output;
 - A2 = Akses modal;
 - A3 = Struktur pasar (permintaan dan penawaran barang dan jasa);
 - A4 = Akses ke pemasok;
 - A5 = Akses ke konsumen;
 - A6 = Dukungan pemerintah dan industri rokok
 - Untuk Lingkungan Fisik (X2):**
 - B1 = Kondisi sarana & prasarana;
 - B2 = Perkembangan teknologi budidaya;
 - B3 = Akses teknologi informasi
 - Untuk Lingkungan Organisasi (X3):**
 - C1 = Strategi Bisnis Kelompok Tani;
 - C2 = Budaya Bisnis Kelompok Tani;
 - C3 = Struktur Organisasi Kelompok Tani
 - Untuk Lingkungan Individu (X4):**
 - D1 = Sifat personal;
 - D2 = Faktor sosiologi;
 - D3 = Biografi
 - Untuk Kewirausahaan (X5):**
 - E1 = Pengetahuan;
 - E2 = Sikap;
 - E3 = Keterampilan
 - Untuk Kemampuan Manajerial/ Pengambilan Keputusan (X6):**
 - F1 = Perencanaan;
 - F2 = Implementasi;
 - F3 = Pengendalian
 - Untuk Kinerja Usaha (Y):**
 - Y = Efisiensi Teknis;
 - Y2 = Efisiensi Ekonomis;
 - Y3 = Faktor Harga

Definisi dan Pengukuran Variabel.

Performansi usahatani adalah kinerja kegiatan usahatani yang bisa didekati dengan tiga aspek yaitu efisiensi teknis, efisiensi ekonomis dan faktor harga. Efisiensi teknis diukur dengan produktivitas. Sedangkan efisiensi ekonomis diukur dari keuntungan rata-rata per tahun per hektar. Sementara itu faktor harga, diukur dari harga rata-rata tembakau kering per kilogram yang berasal dari harga daun bagian bawah, tengah dan daun bagian atas sesuai dengan kualitas tembakaunya. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan petani menggambarkan kemampuan manajerial petani (Nuftal, 2001). Kemampuan manajerial ini dapat diukur dari kemampuan petani dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan usahanya (Rougoors *et al.*, 1998). Skala pengukuran yang digunakan akan memakai skala Likert dengan rentang nilai dari 1, 2 dan 3. Skala usaha adalah banyak dan luasnya usaha yang dilakukan dan ditangani oleh petani/manajer. Satuannya yang digunakan adalah hektar. Tingkat kewirausahaan petani akan diukur dari pengetahuan, sikap dan ketrampilan petani. Pengetahuan sendiri diukur dari pengetahuan teknik budidaya, pengetahuan manajemen keuangan dan pengetahuan strategi pemasarannya. Sikap diukur dari penerimaan terhadap resiko, independensi dan konfidensinya, inovasi dan kreatifitasnya dan *need of achievement-nya*. Sedangkan ketrampilan akan diukur dari banyaknya teknologi baru yang telah dicoba, banyaknya relasi usahatani dan relasi dagang yang telah dijalin dan bervariasinya sistem penjualan yang pernah ditempuh. Masing-masing item akan diberi skor 1 untuk tingkatan rendah, 2 untuk menggambarkan kondisi moderat dan 3 untuk menggambarkan tingkatan yang tinggi. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement = n Ach*) diartikan sebagai karakteristik psikologis yang mendorong dan menentukan kewirausahaan. Ketidaktergantungan (*independence*) diartikan sebagai kebutuhan untuk melakukan sesuatu pada jalan/cara dan waktunya sendiri. Evaluasi karakteristik ini melalui jawaban pertanyaan-pertanyaan kuesioner (*checklist for feelings about independence*). Penerimaan terhadap

Tabel 2.1.
Rasionalisasi Pemilihan Lokasi Penelitian yang di Dasarkan pada Persentase Sumbangannya pada PDRB

	Pertanian	Perdagangan	Industri	Jasa	
Temanggung	33.14	10.11	16.23		24,283.30
Klaten	18.49		27.00	12.21	1,698.00
Kendal	18.60	17.63		9.20	9,062.69
Grobogan		20.85	3.73	15.92	3,697.40

Sumber: Jawa Tengah Dalam Angka, 2002.

resiko (*risk taking*) diartikan sebagai kemauan petani akan peluang kegagalan yang kemungkinan ada dari usaha yang dilakukan, dievaluasi berpedoman pada jawaban pertanyaan-pertanyaan kuesioner (JPI *test instrument* dari Sexton & Bowman dan *checklist for willingness to take risks* dari Hisrich & Peters). Kreativitas adalah kemampuan petani dalam mencari dan menciptakan cara-cara baru untuk memecahkan persoalan yang dihadapinya. (JPI *test instrument* dari Sexton & Bowman dan *checklist for willingness to take risks* dari Hisrich & Peters). Karakteristik individual merupakan ciri khas atau sifat yang dimiliki oleh seseorang yang ditentukan atau diukur dari: (1) Sifat personal yang diukur seseorang terbuka atau tertutup (*extroversion*). Skala pengukurannya menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1, 2 dan 3. (2) Faktor sosiologi yang diukur dari latar belakang pekerjaan orang tua (diukur dengan kategori atau interval) dan jumlah tanggungan keluarga diukur dengan rasio (3) biografi yang diukur dari umur, pendidikan dan pengalaman. Umur menggunakan rasio, sedangkan pendidikan dan pengalaman menggunakan kategori (interval). Lingkungan kelembagaan atau organisasi merupakan situasi disekitar seseorang yang berbentuk organisasi terstruktur maupun tidak. Aspek ini diukur dari: strategi bisnis, budaya bisnis dan kondisi manajemen/organisasi. Pengukuran atributnya menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5. Lingkungan fisik merupakan sarana dan prasarana pendukung untuk berjalannya suatu usaha. Aspek ini diukur atau dibentuk dari: fasilitas/prasarana, perkembangan teknologi budidaya dan teknologi informasi, yang diukur dengan skala Likert dengan rentang nilai dari 1 sampai 5. Lingkungan ekonomi merupakan kondisi ekonomi yang mempengaruhi usaha pertanian yang akan diukur dari kondisi harga input dan output, akses modal, struktur pasar (permintaan dan penawaran barang dan jasa), akses ke pemasok, akses ke konsumen, kebijakan yang ada. Masing-masing atribut akan diukur dengan menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5.

Model dan Teknik Analisis Data.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model multilevel dimana terdapat variabel endogen dan variabel eksogen dalam satu model penelitian. Menurut Hair *et al.* 1985; Ferdinand, 2002, model multilevel ini bisa diestimasi dengan menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modelling = SEM*), yang merupakan analisis multivariat yang menggambarkan penerapan dari beberapa model secara kompak, yaitu model Analisis Faktor (*Factor Analysis*), model Analisis Jalur (*Path Analysis*) dan model Analisis Regresi (*Regression Analysis*) (Ferdinand, 2002).

Melakukan interpretasi terhadap hasil pengukuran kontrak laten dengan berpedoman pada tingkat signifikansi *loading factor* atau koefisien lambda (λ) yang berpatokan pada nilai *probability* (r), dianggap signifikan apabila $r \leq 0,05$.

Selanjutnya untuk menguji model lengkap – yang berasal dari seluruh konstruk dan indikator yang signifikan, yang mengkaji hubungan kewirausahaan dan kapasitas manajemen dengan kinerja usaha pertanian – akan digunakan koefisien jalur (regresi terstandar), baik arah, besaran, maupun signifikansi. Penilaian signifikansi berpedoman pada nilai probabilitas (r), batas signifikansi yang digunakan adalah nilai $r \leq 0,05$.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

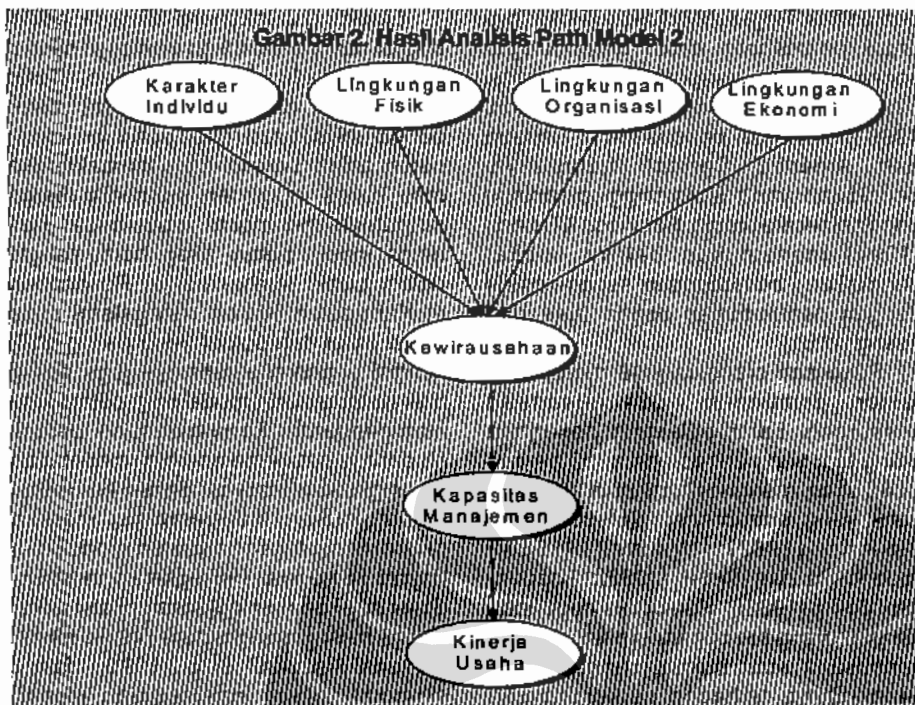
Dalam penelitian ini, ada tiga alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu model persamaan simultan untuk menguji hipotesis satu sampai lima. Hasil dari masing-masing alat analisis tersebut beserta pembahasannya akan disajikan dalam bagian berikut ini.

Ketepatan Model Multilevel Dengan Struktur Lingkungan Fisik, Lingkungan Ekonomi, Lingkungan Organisasi, Karakteristik Individu-Kewirausahaan-Kapasitas Manajemen untuk Evaluasi Kinerja Usaha.

Model awal adalah model struktur hubungan lingkungan eksternal-kewirausahaan-kapasitas manajemen dan kinerja usaha seperti yang diusulkan berdasarkan kajian teori. Model 1 merupakan model struktur hubungan lingkungan eksternal-kewirausahaan-

kapasitas manajemen dan kinerja usaha dengan menyertakan seluruh hubungan yang telah dimodifikasi. Dimensi umur, pengalaman kerja dan perkembangan teknologi budidaya dikeluarkan dari model. Dimensi pengukur kinerja usaha yaitu produktivitas diganti dengan dimensi produksi. Kemudian dimensi dukungan kebijakan dikembangkan menjadi dimensi kebijakan pemerintah dan dimensi dukungan pabrik rokok. Selain itu, jalur hubungan dikembangkan dengan menghubungkan secara langsung seluruh variabel laten lingkungan eksternal dengan variabel laten kapasitas manajemen dan menghubungkan variabel laten kewirausahaan dengan variabel laten kinerja usaha Model 2 merupakan model awal yang telah dimodifikasi dengan mengeluarkan dimensi umur, pengalaman kerja dan perkembangan teknologi budidaya dari model. Dimensi pengukur kinerja usaha yaitu produktivitas diganti dengan dimensi produksi. Kemudian dimensi dukungan kebijakan dikembangkan menjadi dimensi kebijakan pemerintah dan dimensi dukungan pabrik rokok. Ini berarti model 2 seperti model 1, hanya jalur hubungannya dikembalikan seperti model awal.

Dari hasil uji terhadap model – baik melalui uji validitas dan reliabilitas, uji keseluruhan (*overall test*) dan uji pengukuran – dapat digambarkan bahwa model multilevel dengan struktur hubungan lingkungan fisik, lingkungan ekonomi, lingkungan organisasi, karakteristik individu-kewirausahaan-kapasitas manajemen mampu menjelaskan fenomena kinerja usahatani dalam beberapa aspek penting. Kinerja usahatani tidak lagi dipahami sebagai hasil sejajar antara beberapa variabel, dan merupakan proses yang simetris, namun ada pemahaman baru bahwa pendekatan langsung dan tak langsung antar beberapa variabel mampu menjelaskan variasi dari variabel kinerja lebih fit dan lebih realistis. Jika variabel dalam model dihubungkan secara langsung dengan variabel kinerja, hasilnya tidak lebih baik jika masing-masing variabel tersebut dianalisis secara berjenjang. Hasil penelitian ini memberi jawaban bahwa model multilevel dengan struktur lingkungan fisik, lingkungan ekonomi, lingkungan organisasi,



Tabel 3.1.
Perbandingan Hasil Analisis SEM Koefisien Lambda dari Tiga Model

Kriteria	←	LingEk	Kewirausahaan		
			Model 1 0,237	Model 2 0,387	Model 3 0,393
KwrUs	←	LingOrg	0.35 *	0.35 *	0.39 *
KwrUs	←	KarInd	0.65 *	0.59 *	0.56 *
KwrUs	←	LingFis	0.23 *	0.16 *	0.16 *
KapMan	←	KwrUs	1.00 *	1.00 *	0.97 *
Kinerja_Usaha	←	KapMan	1.00 *	-4.66 ns	0.47 *
Kinerja_Usaha	←	KwrUs		5.16 ns	
KapMan	←	LingFis		-0.01 ns	
KapMan	←	KarInd		0.05 ns	
KapMan	←	LingOrg		-0.04 ns	
KapMan	←	LingEk		-0.03 ns	

* = signifikan

ns = tidak signifikan

karakteristik individu-kewirausahaan-kapasitas manajemen sangat baik untuk menjelaskan model kinerja usahatani atau menerima hipotesis 1.

Pendekatan fungsi produksi yang selama ini digunakan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi terhadap kinerja usahatani, telah diperbaharui dan diperbaiki dengan model multilevel ini. Dalam pendekatan fungsi produksi frontier, variabel manajemen, diletakkan sejajar dan mempunyai efek langsung dengan variabel lahan, tenaga kerja,

modal dan teknologi. Model ini memang mampu menjelaskan pengaruh variabel manajemen terhadap kinerja usaha, namun model ini tidak mampu menjelaskan fenomena pengaruh berjenjang antar variabel.

Dengan mempelajari perkalian domain terhadap 3 level analisa, yaitu lingkungan eksternal, kewirausahaan dan kapasitas manajemen, dan memasukkan masing-masing dampak langsung dan tak langsung, kita mampu mendapat pemahaman yang lebih komplit dari proses

kinerja usahatani daripada yang telah didapat dalam model kinerja usaha sebelumnya. Lebih jauh lagi, dari model tak langsung kita mempelajari bahwa penjelasan faktor individu (aspek internal) – yang meliputi latar belakang dirinya, aspek kewirausahaan dan kapasitas manajemennya – lebih relevan untuk menjelaskan pertumbuhan usahatani dalam studi ini daripada lingkungan atau penjelasan eksternal, seperti lingkungan fisik, lingkungan ekonomi, paradigma struktur kelembagaan, teori ekologi populasi atau teori ketergantungan sumberdaya.

Hubungan Faktor Eksternal dengan Kewirausahaan.

Dengan memperhatikan hasil dari efek total, efek tidak langsung dan efek langsung dapat diketahui bahwa faktor eksternal yang paling mempengaruhi kewirausahaan petani adalah karakteristik individu (0.558), diikuti oleh lingkungan ekonomi (0.392), lingkungan fisik (0.162) dan lingkungan organisasi sebesar 0.385 (Lampiran 1). Hasil ini sesuai dengan yang dikatakan Lee dan Tsang (2001) dan peneliti lain seperti Begley dan Boyd, 1987 dan Ducheneau & Gartner, 1990 yang mengatakan bahwa kesuksesan usaha sangat tergantung pada pengusaha itu sendiri daripada faktor yang lain. Beets (1990) mengatakan bahwa kekuatan luar (*exogenous circumstances*) mempengaruhi sistem pertanian dan pengembangan pertanian, termasuk didalamnya pelaku di sektor pertanian itu sendiri. Sementara itu menurut Proshansky *et al.* (1970), lingkungan fisik akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam kehidupan bermasyarakatnya, termasuk dalam berusaha.

■ Karakteristik Individu.

Tingginya peranan karakteristik individu dalam mempengaruhi kewirausahaan petani sangat ditentukan oleh 3 faktor yaitu aspek psikologis dari petani (ekstrovet = keterbukaan), tingkat pendidikan yang pernah ditempuhnya dan pekerjaan orangtuanya. Aspek psikologis ini ternyata sangat besar pengaruhnya dalam membentuk karakter individu seseorang dalam merespon lingkungan bisnisnya. Orang yang berjiwa ekstrovet akan mudah bergaul, cepat menyesuaikan

diri dan fleksibel dalam melihat peluang bisnis. Orang yang berjiwa terbuka biasanya akan memiliki partner yang lebih banyak dibanding orang yang tertutup. Hasil penelitian Lee dan Tsang (2001) juga menunjukkan hal ini. Dengan banyaknya relasi yang mereka jalin, mereka lebih banyak memperoleh informasi bisnis sehingga membantu mereka dalam pengambilan keputusan bisnis mereka.

Kesediaan untuk membawa partner dipengaruhi oleh sifat kepercayaan diri, yang menunjuk pada kesanggupan seseorang untuk melakukan sesuatu dan mengambil keputusan tanpa bantuan orang lain. Sejarah kewirausahaan kaya akan orang yang berpikir secara independen – yang memilih untuk posisi aman di perusahaan besar – untuk mencapai prestasi mereka sendiri. Orang ini biasanya mempunyai ide yang baru dan menentukan usahanya sendiri. Dengan bekerja sendiri mereka dapat dengan mudah mengambil keputusan dan menghadapi sedikit ketegangan organisasi.

Aspek pendidikan juga mempengaruhi karakteristik individu petani. Orang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi biasanya memiliki *stocks of knowledge* yang lebih tinggi pula. Orang yang pernah mengenyam pendidikan yang tinggi pasti mempunyai pengalaman yang berbeda dengan orang yang pendidikannya rendah sehingga dia mampu mengkreasi sumberdaya yang ada pada diri dan lingkungannya. Dalam banyak kasus tingkat pendidikan ini sangat mempengaruhi *stock of knowledge* seseorang sehingga mampu menggerakkan inovasi usaha. Pendidikan yang sesuai dengan bidang yang digelutinya merupakan dasar yang sangat baik untuk pengembangan usahanya (Hisrich dan Peters, 1992). Namun yang perlu diingat adalah tingkat pendidikan tidak selamanya linier dengan kemampuan seseorang karena juga sangat terganlung pada proses pembelajaran yang terjadi pada saat memperoleh pendidikan tersebut.

Walaupun ada kisah sukses pengusaha yang *drop out* tetapi menjadi pengusaha yang sukses, namun dengan semakin kompleksnya kondisi lingkungan bisnis dunia dibutuhkan pendidikan agar supaya bisa menjadi pengusaha yang

berkualitas. Tingkat pendidikan khususnya untuk perusahaan besar berhubungan secara positif dengan pertumbuhan usaha. Cooper & Dunkelberg, 1987; Thompson, 1986 melaporkan pengusaha di Canada dan Amerika Serikat mempunyai pendidikan yang lebih tinggi dibanding populasi secara umum. Robinson & Sexton (1994) menemukan bahwa tingkat pendidikan berhubungan secara positif dengan pertumbuhan usaha (Lee dan Tsang, 2001).

Pekerjaan orangtua juga merupakan faktor pembentuk kewirausahaan seseorang. Latar belakang pekerjaan orang tua, yang entrepreneur, 50 persen lebih akan menghasilkan pula seorang anak yang entrepreneur (Mescon dan Stevens (1982); Waddell (1983); Jacobowitz dan Vidler (1983); Shapero dan Sokol (1982)). Kemudian hubungan dengan orang tua secara umum, apakah pengusaha atau bukan, sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan kewirausahaan seseorang karena orang tua akan mendorong anaknya untuk menjadi independen, maju dan bertanggungjawab (Hisrich dan Candida, 1986).

Sistem pola asuh dari orangtua terhadap anaknya ketika masih kecil juga sangat mempengaruhi perkembangan jiwanya. Orang tua yang menekankan pada keunggulan dalam mendidik anaknya (melakukan sesuatu secara sungguh-sungguh ketika anaknya mampu melakukan) akan menghasilkan anak yang unggul, percaya diri, independen dan bertanggungjawab. Misalnya, jika anaknya memiliki bakat menari balet, maka orangtua akan berusaha keras anaknya bisa menjadi penari balet hebat. Untuk itu orangtua akan mencai pelatih balet hebat atau menyekolahkan anaknya ke Rusia agar anaknya memiliki *stocks of information* dan *stocks of skill* dalam hal menari balet.

■ Lingkungan Ekonomi.

Dengan menggunakan analisis faktor untuk mencari faktor pembentuk lingkungan ekonomi, dapat diketahui bahwa faktor dominan yang membentuk lingkungan ekonomi adalah struktur pasar (0.75), diikuti oleh kondisi harga input dan output (0.88), akses permodalan (0.31), kebijakan dari pemerintah (0.22) dan dukungan pabrik rokok (0.22), seperti yang tampak pada gambar 5.6.

Lingkungan ekonomi dimana petani tinggal dan menjalankan bisnisnya sangat mempengaruhi kewirausahaan. Rasio harga input dan output sangat mempengaruhi motivasi (*need of achievement*) petani dalam berusaha tembakau jika ratio harga input dan membaik (harga outputnya meningkat lebih besar dari harga input), petani akan bersemangat dalam bisnis tembakaunya. Responden di Kabupaten Klaten mengalami rasio harga input dan output yang paling baik, kondisi entrepreneurshipnya juga paling baik. Ketersediaan modal bagi petani juga mempengaruhi kewirausahaan petani. Mudahnya petani memperoleh modal akan meningkatkan motivasi dalam berusaha, meningkatkan independensi mereka dalam menentukan penjualan produk dan tingkat harganya. Peningkatan independensi ini akan meningkatkan posisi tawar petani dalam menghadapi pabrik rokok. Menurut Mazzarol *et al.* 1999, faktor ekonomi seperti ketersediaan modal, dukungan dari lembaga lain (Perbankan, Pemerintah Daerah dan Pusat), regulasi (seperti subsidi bunga kredit perbankan), akses informasi permodalan dan tersedianya aset akan sangat mempengaruhi intensionalitas dan pengambilan keputusan seseorang dalam melakukan kegiatan bisnis.

Aksesibilitas petani terhadap konsumen (dalam hal ini pedagang dan pabrik rokok) juga mampu meningkatkan sikap mereka dalam berusaha. Mereka akan lebih mau menanggung resiko dan meningkatkan kualitas produknya karena pasar telah mereka ketahui dan kuasai. Petani tembakau dengan sistem sewa dan sistem kontrak jauh lebih bersemangat dalam berusaha daripada petani lain yang menganut sistem pasar bebas. Hasil penelitian Mazzarol *et al.* 1999 juga menunjukkan bahwa pengusaha yang memiliki informasi pertama akan lebih sukses dibanding pengusaha yang mengetahui informasi melalui pihak ketiga.

Struktur pasar tembakau juga sangat mempengaruhi kewirausahaan petani. Struktur pasar tembakau yang dikuasai beberapa pembeli (pabrik rokok) sangat menyulitkan petani sehingga menyebabkan petani enggan untuk berspekulasi (mengambil resiko). Dalam kondisi demikian, petani berani menanam hanya

berdasarkan perhitungan alam semata karena permintaan dari pabrik rokok sulit mereka ketahui. Dalam kondisi demikian, biasanya petani mengambil posisi menjaga hubungan dengan pedagang perantara yang merupakan kepanjangan tangan dari pabrik rokok untuk memastikan penjualan produknya. Drucker (1985) mengatakan bahwa struktur demografi dari suatu wilayah mampu meningkatkan inovasi dan kreatifitas dari pengusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut.

Dalam kondisi pasar yang monopsoni ini maka dukungan pihak lain seperti pemerintah daerah, pemerintah pusat, asosiasi petani tembakau dan dukungan dari pabrik rokok sendiri akan sangat mempengaruhi *need of achievement*, pengambilan resiko, peningkatan kreatifitas dan perluasan pengetahuan petani. Mazzarol *et al.* 1999 mengatakan bahwa kondisi politik seperti dukungan dari lembaga lain dan regulasi akan sangat mempengaruhi intensionalitas dan pengambilan keputusan seseorang dalam melakukan kegiatan bisnis. Dukungan pabrik rokok yang sangat diharapkan petani adalah kepastian mengenai harga dan pembelian produk mereka. Sementara itu dukungan yang diharapkan petani dari pemerintah adalah kepastian hukum atau kebijakan yang mampu mendorong pabrik rokok untuk meningkatkan pembelian tembakau petani dengan harga wajar. Mungkin juga pengaturan mengenai sistem kerjasama antara petani dan pabrik rokok, seperti kerjasama dalam bentuk kontrak dan sewa.

■ Lingkungan Fisik.

Analisis dengan menggunakan faktor analisis dapat diketahui bahwa faktor pembentuk lingkungan fisik adalah cuaca (yang terdiri dari curah hujan, suhu udara dan kelembaban udara), unsur kesuburan (seperti struktur tanah yang remah, sistem pengairan yang teknik dan tersedianya air untuk kebutuhan tanaman), perkembangan teknologi (seperti teknologi budidaya dan teknologi informasi) dan kondisi sarana dan prasarana (jalan, jembatan dan alat transportasi), dimana unsur cuaca merupakan faktor yang dominan membentuk lingkungan fisik, Lingkungan fisik juga memberikan kontribusi dalam membentuk kewirausahaan petani.

Daerah-daerah yang subur, unsur cuacanya mendukung, teknologi usahatani tembakau tersedia dan kondisi sarana prasarana memadai untuk melakukan usaha sangat mempengaruhi *need of achievement*, keberanian mengambil resiko, kemandirian dan kreatifitas petani. Daerah yang subur, cuacanya memadai, sarana dan prasarana produksi memungkinkan pelaksanaan usaha secara normal seperti Kabupaten Klaten, kewirausahaan petaninya juga paling tinggi dibanding wilayah lain khususnya masyarakat di Kabupaten Grobogan.

Lingkungan fisik yang subur dan kaya akan sumber air, terbukanya akses modal dan informasi ekonomi akan menyebabkan seseorang yang tinggal disekitarnya akan termotivasi untuk terus belajar memanfaatkan sumberdaya tersebut sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kecakapan dan kapabilitasnya. Menurut Watson dan Scott (1998) faktor sumberdaya dan manajemen, kondisi tenaga kerja dan teknologi yang dikuasai akan mempengaruhi perilaku kewirausahaan seseorang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Priyanto dkk (2002) menyatakan bahwa ada perbedaan motivasi dan banyaknya bidang usaha antara daerah yang miskin dan daerah yang kaya sumber airnya.

Sementara menurut Beets (1990), lingkungan fisik yang subur menjadikan mereka seorang yang *foresight*. Sementara itu, kegagalan-kegagalan yang sering melanda petani di daerah tandus (seperti di Kabupaten Grobogan), menyebabkan petani mengalami situasi fatalistik, situasi dimana petani tidak memiliki motivasi, tidak percaya diri terhadap lingkungan sekitarnya, enggan mengadopsi teknologi baru karena takut gagal lagi, sangat tergantung pada kondisi lingkungan (pasif) dan sangat sulit berkembang karena tidak mau berkreasi mengembangkan dirinya. Beets (1990) mengatakan bahwa fatalisme – *an attitude of laissez faire* – percaya bahwa apapun yang terjadi tidak dapat dielakkan. Ini terjadi karena banyaknya kendala dalam melaksanakan pembangunan atau kegiatan usaha. Mereka enggan melakukan konservasi sumberdayanya karena mereka tidak percaya bahwa hal itu akan membawa manfaat bagi diri dan keluarganya.

■ Lingkungan Organisasi.

Dari penelitian ini – dengan menggunakan analisis faktor – diperoleh hasil bahwa variabel pembentuk lingkungan organisasi adalah strategi bisnis kelompok tani/asosiasi, budaya bisnis kelompok tani/asosiasi dan struktur organisasi kelompok tani/asosiasi. Dari hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa lingkungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap perkembangan kewirausahaan seseorang. Menurut Baum *et al.* (2001), teori-teori telah diusulkan dan mendukung secara empiris bahwa organisasi dipengaruhi oleh lingkungan mereka (Aldrich & Weydenmeyer, 1993). Dinamisme (stabilitas negatif menunjuk pada tingkatan perkiraan lingkungan; Hal ini dimanifestasikan dengan pemasaran dan perubahan industri dan tingkatan kelidakyakinan tentang kekuatan yang diluar pengendalian bisnis individu (Dess & Beard, 1984)).

Organisasi petani tembakau yang selama ini membangun kewirausahaan petani adalah kelompok tani dan asosiasi petani tembakau. Peranan ini biasanya dalam hal membangun petani guna memperbaiki teknis budidaya tembakau, pengadaan sarana produksi pertanian dan memperkuat posisi tawar mereka dengan pabrik rokok. Namun tidak semua petani aktif dalam organisasi petani tersebut. Mereka lebih senang melakukan usahatannya sendiri. Upaya organisasi petani dalam memperluas pasar masih sangat kurang. Peranan organisasi tersebut juga masih rendah dalam hal mengatur strategi usaha dalam menghadapi pesaing.

Budaya bisnis juga mempengaruhi kewirausahaan petani. Beberapa kelompok petani seperti di Kabupaten Temanggung dan Kendal telah memiliki budaya bisnis yang kuat dalam hal mengelola usahatani tembakau, umumnya penguatan dalam hal peningkatan produktivitas dan penguatan komitmen berusaha dalam hal efisiensi dan keberlanjutan usaha. Namun secara umum, peranan lingkungan organisasi ini masih rendah karena banyak lembaga yang ada tidak dimiliki oleh petani secara emosional. Struktur organisasi yang mereka miliki juga kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepal.

Seseorang yang hidup dan dibesarkan dalam lingkungan organisasi yang kondusif dan menantang, terbuka dan fleksibel akan menjadi seorang wirausaha yang berhasil yang memiliki motivasi yang besar, mandiri dan responsif terhadap resiko. Menurut Watson dan Scott (1998) strategi dan rencana yang diterapkan, sumber keuangan yang ada, sektor industri dan format bisnis akan mempengaruhi perilaku kewirausahaan seseorang.

Hubungan Kewirausahaan dengan Kapasitas Manajemen.

Kewirausahaan seseorang berhubungan secara positif dengan kapasitas manajemennya. Jika seseorang memiliki tingkat kewirausahaan yang tinggi, dia akan mampu membuat perencanaan yang strategis, mampu dan berani mengimplementasikan rencana tersebut dalam kegiatan usaha dan mampu mengawasi dan mengevaluasi jalannya usaha tersebut. Dalam catatan statistik, sumbangan langsung (*direct effects*) variabel Kewirausahaan terhadap variasi variabel Kapasitas Manajemen sebesar 0.97. Ini berarti juga, variabel Kewirausahaan berhubungan kuat dengan variabel Kapasitas Manajemen secara signifikan.

Rougeor *et al.* 1998 mengatakan bahwa beberapa tokoh sukses dalam bisnis, seringkali dapat dilihat bahwa tokoh atau pimpinan tersebut tidak hanya menguasai aspek-aspek manajemen bisnis, namun juga pemimpin perusahaan tersebut biasanya memiliki aspek personal yang sangat kuat seperti dorongan dan motivasi, kapabilitas dan kredibilitas dan biografi yang baik.

Kapasitas manajemen yang penuh sangat didukung oleh aspek personal yang kuat dan memadai. Proses pengambilan keputusan seseorang yang menyangkut aspek perencanaan, implementasi dan pengendalian akan sangat ditentukan oleh latar belakang biografi seseorang, kemampuan dan kecakapannya dalam berbisnis dan keinginan dan motivasi yang kuat. Dengan kata lain, kewirausahaan akan mempengaruhi kapasitas manajemen seseorang. Kewirausahaan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan bisnisnya.

Hasil penelitian ini juga memperkuat

pemahaman Nuhtal (2001) yang mengatakan bahwa pada kasus pengambilan keputusan yang salah, biasanya pembuat keputusan dipengaruhi oleh emosi dan stres dan tidak peduli dengan kemauan yang kuat. Emosi dapat mempunyai dampak yang penting pada banyak keputusan. Dari sudut pandang Matthew and Gery (1998), mereka mendiskusikan kecemasan dan keputusan serta menjelaskan dampak neurotisme pada keputusan. Eysenck dan Keane (1990) dengan sama menjelaskan bahwa orang yang putus asa beroperasi dengan berbeda dalam keadaan ini. Lebih jauh lagi McGregor *et al.*, 1995 menemukan bahwa petani Inggris mempunyai pengalaman stres yang luar biasa. Dengan demikian kepribadian, emosi, tingkatan kecemasan mempengaruhi rasionalitas keputusan dan prosesnya.

Glancey *et al.*, 1998, memformulasikan bahwa karakteristik wirausaha akan mempengaruhi praktek-praktek manajerial yang pada akhirnya akan mempengaruhi performansi bisnis. Dengan kata lain, seseorang yang memiliki kewirausahaan tinggi – yang ditandai oleh pengetahuan yang luas, kepribadiannya yang kuat dan memiliki kompetensi teknis, keuangan dan pemasaran – pastilah dia cakap dan mampu dalam mengambil keputusan strategis.

Kinerja Usaha.

■ *Direct Effects* (Efek Langsung).

Faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha adalah kapasitas manajemen. Kapasitas Manajemen secara langsung mempengaruhi kinerja usaha secara positif sebesar 0.474 atau 47.4% (lampiran 1). Jika tingkat perencanaan usahanya strategis, implementasi usahanya sangat efektif dan efisien serta pengawasan yang dilakukan secara melekat baik oleh dirinya sendiri atau asosiasi akan meningkatkan kinerja usaha dalam bentuk produksi yang tinggi, produktivitas usaha yang tinggi, kualitas barang yang unggul. Ini berarti hipotesis 4 dapat diterima. Hasil ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Moock (1981); Jamison dan Moock (1984); serta Kalirajan dan Shand (1985), yang menyatakan bahwa unsur pembentuk kapasitas manajemen

seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian usaha mampu meningkatkan kinerja usaha.

Peranan kelompok tani atau asosiasi petani tembakau dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan usaha sangat efektif dalam meningkatkan produktivitas usaha. Informasi mengenai perkembangan teknologi budidaya, teknologi mengatasi hama dan penyakit akan membantu petani dalam mengambil keputusan usahatani sehingga mampu meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Wilson, Hadley dan Asby (2001), pembuatan tujuan dari keuntungan maksimum tahunan dan keputusan pengelolaan lingkungan yang merupakan pengejawantahan dari proses pengambilan keputusan berkaitan secara positif dengan efisiensi teknis petani gandum di Inggris. Lebih dari itu, petani yang berusaha mencari informasi, mengikuti pendidikan lanjutan, mempunyai pengalaman manajerial beberapa tahun dan mempunyai usaha yang luas berhubungan secara erat dengan tingginya tingkat efisiensi teknik.

Petani yang mampu merencanakan pasar dengan baik akan mampu memperoleh harga yang layak ketika musim panen tiba. Perencanaan dalam hal kapan menjual produknya juga menjadi aspek penting tercapainya harga yang tinggi. Kemampuan petani menjaga relasi bisnis juga sangat menentukan proses terbentuknya harga. Pengawasan usaha yang juga dilakukan oleh asosiasi petani tembakau mampu meningkatkan posisi tawar petani sehingga penentuan harganya bisa lebih tinggi dibanding petani yang melakukan dan mengawasi sendiri usahanya. Daerah yang memiliki kelompok tani yang berjalan efektif, memiliki asosiasi petani yang mampu menjadi wadah pemerkuat petani, harga yang terjadi ditingkat petani bisa lebih tinggi dibanding daerah lain, yang kelompok tani dan asosiasinya tidak ada atau tidak aktif.

Petani yang mempunyai perencanaan usaha yang matang, seperti memilih masa tanam yang tepat, memilih bibit yang berkualitas, mengolah dan menanam pada saat yang tepat, melakukan pengawasan usahanya secara ketat berkesinambungan

akan mampu menghasilkan produk yang berkualitas. Produk yang berkualitas ini seringkali akan dihargai oleh pabrik rokok dengan harga yang tinggi. Jika produk tembakaunya berkualitas F ("srintil"), pabrik rokok mau membeli dengan harga diatas 60.000 rupiah per kilogramnya. Ini berarti walaupun harga ditentukan oleh pembeli atau pabrik rokok, petani masih bisa menentukan kualitas yang tinggi untuk mencapai harga yang tinggi.

Proses perencanaan yang dilakukan dengan efektif, teratur dan sistematis, implementasi usaha yang konsisten, dan adanya pengawasan usaha yang terus menerus yang baik yang dilakukan sendiri dan atau bersama asosiasi, mampu mengurangi resiko kegagalan usaha yang tidak perlu dan mampu mengurangi biaya yang tidak penting sehingga bisa meningkatkan produksi dan kualitas produknya. Kualitas produk yang meningkat akan meningkatkan harga jualnya. Produksi yang meningkat dan harga yang meningkat karena kualitas meningkat pada akhirnya mampu meningkatkan keuntungan. Menurut Gallacher *et al.* (1994), penerapan tipe pengelolaan usaha – dimiliki dan dikelola sendiri atau di serahkan ke pihak profesional – berpengaruh terhadap efisiensi ekonomi dan teknis. Monitoring yang dilakukan oleh pihak lain (tidak oleh dirinya sendiri, misalnya oleh asosiasi) bisa meningkatkan *marginal revenue*.

Dalam usahatani tembakau, keuntungan atau kerugian usaha sangat tergantung pada produktivitasnya dan harga yang bisa dicapai petani. Dua hal ini sangat penting dalam menentukan keuntungan bisnis tembakau. Faktor yang tertinggi mempengaruhi kinerja usaha adalah harga (0.526 atau 52.60%). Sementara itu faktor produksi menyumbang variasi kinerja usaha sebesar 0.453 atau 45.3%. Sedangkan profit menyumbang variasi kinerja usaha sebesar 0.349 atau 34.90 %

■ Indirect Effects (Efek Tidak Langsung).

Lingkungan Eksternal.

Pengaruh tidak langsung dari variabel eksternal terhadap variabel kinerja usaha khususnya lingkungan fisik relatif kecil atau tidak dominan,

walaupun secara statistik signifikan. Variabel paling dominan yang mempengaruhi kinerja usaha adalah karakteristik individu. Itu berarti bagaimanapun bagusnya lingkungan fisik, ekonomi, organisasi, semuanya masih tergantung dari peranan karakteristik individu dalam meningkatkan kinerja usaha. Ini senada dengan pernyataan Leedan Tsang (2001) yang mengatakan bahwa faktor individu adalah yang paling memegang peranan dalam menentukan keberhasilan usaha. Faktor lain adalah merupakan pendukung atau prakondisi untuk mencapai hasil terbaik.

Daerah-daerah dengan tingkat kesuburan tanah tinggi (Klaten dan Kendal), daerah-daerah dengan unsur cuaca yang mendukung seperti Temanggung dan Klaten, kondisi sarana dan prasarana yang memadai untuk kegiatan bisnis seperti Klaten, mudahnya akses terhadap sumber teknologi, sangat mempengaruhi keuntungan secara tidak langsung. Empat wilayah yang dijadikan obyek penelitian menggambarkan kondisi fisik, lingkungan ekonomi dan lingkungan organisasi yang berbeda, sehingga menyebabkan variasi dalam hal keuntungan yang diperoleh, harga yang dicapai dan produksi yang dihasilkan. Disamping aspek *entrepreneurship* dan kapasitas manajemen, aspek-aspek eksternal tersebut juga memegang peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja usahatani.

Nufal (2001); Beets (2000) mengatakan bahwa performansi usaha sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen petani bersama-sama dengan faktor lain seperti pengenalan tujuan, ketersediaan sumberdaya, lingkungan pertanian, dan peraturan yang ada. Jadi lingkungan fisik seperti ketersediaan sumberdaya (kesuburan, pengairan, jalan dan jembatan), kondisi lingkungan pertanian (unsur cuaca seperti curah hujan, sinar matahari suhu dan kelembaban udara) bersama-sama dengan faktor lain, mempengaruhi besar kecilnya keuntungan usaha.

Dalam kondisi struktur pasar yang

dikuasai oleh konsumen (pabrik rokok), penjualan secara sendiri-sendiri tidak menguntungkan petani. Dalam kondisi hegemoni pabrik rokok, petani harus bersatu, tidak hanya dalam perencanaan produksi, tetapi juga perencanaan pemasaran. Peristiwa jatuhnya harga seringkali diakibatkan banyaknya produk tembakau di pasar, sementara pabrik rokok membatasi pembelian tembakaunya. Dalam kondisi demikian maka peranan organisasi petani seperti kelompok tani, asosiasi petani tembakau dan organisasi lain yang membantu petani, sangat menentukan posisi tawar petani dalam hal penentuan harga.

Lingkungan organisasi yang fleksibel, kondusif, memiliki budaya bisnis dan kerja yang tinggi akan menghasilkan performan bisnis yang tinggi. Mengikuti Porter (1980) dapat digambarkan strategi dalam hal 3 pilihan dari kegiatan bisnis yaitu fokus, harga yang rendah dan diferensiasi. Fokus (cakupan yang sempit) menunjuk pada strategi kompetitif bahwa target serangkaian khusus dari pelanggan, segmen garis produk atau pemasaran secara geografis. Strategi harga rendah melibatkan konstruksi fasilitas skala efisien, pengejaran yang agresif dari pengurangan biaya dan minimisasi biaya dalam skala fungsi organisasi dan menawarkan produk kepada pelanggan yang mempunyai sensitivitas harga (Dess & Davis, 1984). Strategi diferensiasi didasarkan untuk menciptakan dan memasarkan produk yang inovatif dan berkualitas tinggi atau melayani skala industri (Porter, 1980).

Menurut Porter, 3 strategi kompetitif tersebut adalah pendekatan alternatif yang cocok yang berhubungan dengan kekuatan lingkungan. Firma yang gagal untuk menyeleksi satu dari tiga strategi tersebut akan terjebak ditengah-tengah, maka dari itu hampir selalu mengalami kesalahan (Porter, 1980: 42). Seperti yang Porter jelaskan, firma yang terjebak di tengah-tengah akan kekurangan investasi dalam struktur biaya rendah untuk persaingan harga, diferensiasi skala industri untuk memenuhi kebutuhan posisi berbiaya

rendah dan memfokuskan pada pencapaian diferensiasi atau biaya rendah dalam pasaran yang terbatas. Memang, Dess & Davis (1984) menemukan hubungan empiris bagi hipotesis ini. Dengan demikian kita mempermasalahkan firma yang memilih satu dari tiga tipe strategi yang akan tidak dilakukan dalam strategi kombinasi. Berdasarkan pada pemaparan tersebut, Baum *et al.* (2001) menyimpulkan bahwa strategi persaingan firma akan berhubungan dengan performa. Lebih spesifik lagi, firma yang menekankan pada strategi fokus, biaya rendah atau diferensiasi akan mencapai pertumbuhan yang paling tinggi. Lebih lanjut Baum *et al.* (2001) mengatakan bahwa munifisiensi menunjuk pada dukungan lingkungan seperti pertumbuhan organisasi (Dess and Beard, 1984). Munifisiensi yang tinggi memungkinkan firma untuk berhubungan dengan penantangya, mendapatkan sumberdaya dari luar. Kompleksitas mewakili konsentrasi atau dispersi organisasi dalam lingkungan (Adrich and Weydenmeyer, 1993). Lingkungan yang kompleks yang terjadi karena banyak firma atau produsen mungkin lebih sulit bagi pengusaha untuk dipadukan. Kondisi ini juga dialami petani lembakau dalam upaya membangun persekutuan yang kuat diantara mereka. Mereka sering gagal dalam membina hubungan antar kelompok, khususnya dalam berhubungan dengan pabrik rokok. Mereka akhirnya banyak menempuh upaya berhubungan dengan pabrik rokok secara sendiri-sendiri. Kondisi ini justru memperlemah posisi tawar mereka dengan pembeli. Hasil penelitian ini menunjukkan juga bahwa karakteristik individu secara tidak langsung mempengaruhi kinerja usaha. Dalam banyak kasus, sukses tidaknya sebuah usaha sangat tergantung pada karakter seseorang. Orang yang memiliki karakter yang kuat, memiliki hubungan yang luas dengan banyak orang dan banyak pihak, memiliki pendidikan dan pengalaman yang memadai untuk berusaha yang didukung oleh latar

belakang orang tua yang mendukung, biasanya relatif lebih sukses dari orang lain yang tidak memiliki karakter seperti itu. Hasil penelitian Baum *et al.* (2001) menunjukkan juga bahwa karakter seseorang seperti *trait*, *tenacity* dan *proactive*, kompetensi khusus yang dimilikinya dan motivasi yang kuat berpengaruh secara positif terhadap pertumbuhan usaha.

Kewirausahaan.

Sikap petani – yang ditandai oleh tingginya kebutuhan untuk maju, keberanian dalam mengambil resiko, kemandirian dan keleguhan dalam berusaha serta kreatifitas dalam menciptakan alternatif usaha – yang didukung oleh pengalaman yang luas dan memadai untuk melakukan usaha serta kemampuan dan keahlian petani dalam melakukan penerapan teknis budidaya tembakau, keuangan dan pemasaran hasil, akan mampu meningkatkan produktivitas usahanya dan mampu mencapai harga yang tinggi. Kewirausahaan juga bisa berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha. Baum *et al.* (2001) mengatakan bahwa kewirausahaan sangat mempengaruhi pertumbuhan usaha secara positif. Sifat seseorang seperti ketegaran dalam menghadapi masalah, sikap proaktif dan kegembiraan dalam bekerja, kompetensi umum seperti keahlian berorganisasi dan kemampuan melihat peluang, kompetensi khusus yang dimilikinya seperti keahlian industri dan keahlian teknik, serta motivasi seperti terlihat dalam visi, tujuan pertumbuhan dan *self efficacy*, berpengaruh secara positif terhadap pertumbuhan usaha. Konsisten dengan teori psikologi yang menjelaskan performa individu (Hollenbeck & Whitener, 1988; McClelland, 1965), sifat merupakan prediksi yang penting dari pertumbuhan ventura; Mereka bekerja melalui kompetensi, motivasi dan strategi seperti disebut diatas, sifat pengusaha mempengaruhi serangkaian kemampuan yang dikembangkan dan dalam level motivasi kepemimpinan yang pada

gilirannya mempengaruhi strategi. Inilah mengapa para praktisi dan kapitalis ventura terus menekankan pentingnya kewirausahaan bagi kesuksesan ventura (McMillan, 1985) meskipun kewirausahaan, risetnya tidak meliputi hubungan performa yang langsung. Mungkin para ahli ingin melihat kembali pada sifat dan motif tapi melalui model mediasi yang menguji serangkaian penyebab yang lebih kompleks.

Sementara itu Lee dan Tsang (2001) menyimpulkan bahwa elemen kewirausahaan seperti *need for achievement*, *internal locus of control*, *extroversion*, *education experience* dan *self reliance* mempengaruhi pertumbuhan usaha. Kebutuhan akan prestasi mempunyai dampak yang langsung pada pertumbuhan ventura. Demikian juga dengan kepercayaan diri dan *extroversion*. Kebutuhan akan prestasi berdampak besar pada pertumbuhan ventura. Takut akan salah akan mendorong kesuksesan dan pertumbuhan ventura adalah indikatornya. Meskipun demikian, menurut Lee dan Tsang, variabel ini berdampak lebih kecil daripada pengalaman yang dimiliki. Diantara variabel yang dianalisis, pengalaman industrial dan manajerial mempunyai dampak yang besar pada pertumbuhan ventura. Dampak positif aktifitas kerja (frekuensi dan luasnya komunikasi eksternal) pada konfirmasi pertumbuhan yakin ada, seperti pentingnya *guanxi* pada komunis bisnis cina.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN ARAHAN PENELITIAN MENDATANG

Kesimpulan

1. Eksplorasi terhadap model yang mampu menjelaskan hubungan antara kewirausahaan dan kapasitas manajemen terhadap kinerja usaha telah menghasilkan kesimpulan bahwa model multilevel dengan menggunakan struktur hubungan faktor lingkungan fisik, lingkungan organisasi, lingkungan ekonomi, karakteristik individu dengan kewirausahaan dan kapasitas manajemen merupakan

model yang tepat untuk menggambarkan performansi usaha petani.

2. Hasil dengan menggunakan model multilevel dengan menggunakan struktur hubungan faktor lingkungan fisik, lingkungan organisasi, lingkungan ekonomi, karakteristik individu dengan kewirausahaan dan kapasitas manajemen tersebut memperlihatkan bahwa kinerja usaha dipengaruhi oleh faktor yang kompleks, dimana satu sama lain saling berkaitan (*interrelated*) baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Hasil penelitian ini sangat penting karena ada tahapan pengaruh dari masing-masing faktor yang berjalan secara rekursif, yaitu faktor eksternal mempengaruhi secara positif variabel kewirausahaan; Variabel kewirausahaan mempengaruhi variabel kapasitas manajemen; Variabel kapasitas manajemen mempengaruhi variabel produktivitas dan variabel harga; dan Variabel produktivitas dan harga akan membentuk variabel keuntungan.
3. Hasil penting lain dari penelitian ini adalah terbentuk variabel kontrak atau manifestasi dari kewirausahaan, yaitu pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*) dan keahlian (*skill*). Faktor pembentuk kewirausahaan yang paling dominan adalah pengetahuan, diikuti oleh kompetensi dan sikap.
4. Sementara itu faktor pembentuk kapasitas manajemen adalah perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementation*) dan pengawasan (*control*). Hasil ini memperkuat dugaan teoritis dari Nuffal (2001), bahwa disamping aspek individu, kinerja juga dipengaruhi oleh kapasitas manajemen yang dibentuk oleh perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Faktor yang dominan membentuk kapasitas manajemen adalah perencanaan, pengawasan dan yang terakhir pelaksanaan.
5. Hasil penelitian lainnya yang perlu dikemukakan yaitu latar belakang psikologis dari petani, latar belakang sosiologis dan latar belakang demografi merupakan faktor pembentuk karakteristik individu, dimana aspek psikologis (*ekstrovert*) merupakan faktor dominan yang membentuk

variabel latar belakang individu, diikuti oleh pendidikan dan pekerjaan orangtua.

6. Faktor eksternal yang paling dominan mempengaruhi jiwa kewirausahaan petani adalah karakteristik individu. Hasil ini sesuai dengan yang dikalakan Leo dan Tsang (2001) dan peneliti lain seperti Begley dan Boyd, 1987 dan Ducheneau & Gartner, 1990 yang mengatakan bahwa kesuksesan usaha sangat tergantung pada pengusaha itu sendiri daripada faktor yang lain. Tingginya peranan karakteristik individu dalam mempengaruhi jiwa kewirausahaan petani sangat ditentukan oleh 3 faktor yaitu aspek psikologis dari petani (*ekstrovert* = keterbukaan), tingkat pendidikan yang pernah ditempuhnya dan pekerjaan orangtuanya. Aspek psikologis ini ternyata sangat besar pengaruhnya dalam membentuk karakter individu seseorang dalam merespon lingkungan bisnisnya.
7. Kewirausahaan seseorang berhubungan secara positif dengan kapasitas manajemennya. Jika seseorang memiliki tingkat kewirausahaan yang tinggi, dia akan mampu membuat perencanaan yang strategis, mampu dan berani mengimplementasikan rencana tersebut dalam kegiatan usaha dan mampu mengawasi dan mengevaluasi jalannya usaha tersebut.
8. Kapasitas Manajemen mempengaruhi kinerja usaha secara positif dan langsung. Sementara itu lingkungan eksternal dan kewirausahaan memiliki pengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja usaha.

Implikasi

1. Dalam menilai pengaruh kewirausahaan terhadap kinerja harus dilakukan secara menyeluruh dan berjenjang. Jadi variabel kewirausahaan itu tidak berdiri sendiri.
2. Untuk meningkatkan kewirausahaan petani, faktor eksternal yang perlu mendapat penekanan kebijakan adalah latar belakang individu seperti memperluas jaringan atau hubungan petani, memperbaiki tingkat pendidikan petani dan membuka

akses terhadap penguasaan akses ekonomi. Jadi aspek-aspek yang menyangkut pembentukan kepribadian petani harus mendapat prioritas untuk dikembangkan. Jika ini dilakukan, maka pengembangan dan peningkatan faktor lain akan berjalan dengan sendirinya.

3. Faktor internal yang perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan kewirausahaan petani adalah masalah luas dan dalamnya pengetahuan yang dimiliki petani. Demikian juga keahlian dan sikap dalam *need of achievement*, pengambilan resiko, kemandirian dan kreatifitas. Program pembangunan pertanian harus mulai diarahkan ke peningkatan pengetahuan, kompetensi dan sikap petani. Bantuan-bantuan yang selama ini mengalir justru tidak bersangkut-paut dengan persoalan penambahan pengetahuan, peningkatan kompetensi, namun seringkali membuat petani tergantung dengan pihak lain.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kewirausahaan sangat berhubungan dengan kapasitas manajemen. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja usaha disektor pertanian, dua aspek tersebut harus secara bersama-sama mendapat perhatian.

Arahan Penelitian Mendatang

Kekuatan utama dari penelitian ini adalah pertama, kemampuannya dalam menjelaskan variasi kinerja usaha melalui model multilevel dengan struktur hubungan lingkungan fisik, lingkungan ekonomi, lingkungan organisasi, karakteristik individu-kewirausahaan-kapasitas manajemen. Model ini belum pernah dieksplorasi oleh peneliti sebelumnya. Kedua, penelitian ini mampu menjelaskan hubungan yang erat antara kewirausahaan dan kapasitas manajemen seseorang. Oleh karena itu, kedua faktor ini tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kinerja usaha. Ketiga, faktor pembentuk kewirausahaan seseorang adalah sikap, pengetahuan dan keahlian. Penelitian sebelumnya lebih menekankan arti bahwa kewirausahaan seseorang identik dengan sikapnya.

Kelemahan utama penelitian ini adalah penggunaan pengukuran persepsi se-

DAFTAR PUSTAKA

Beets, Willem C. 1990. *Raising and Sustaining Productivity of Smallholder Farming Systems in the Tropics*. AgBe Publishing, Holland.

Blake, Norman (2000). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. Polity Press.

Blaum, J. Robert, Edwin A. Locke dan Ken G. Smith. 2001. A Multidimensional Model Of Venture Growth. *Academic Management Journal* Vol. 44, No.2, 292-303.

Emory, C. William dan Donald R Cooper. 1991. *Business Research Methods*. Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc.

Ferdinand, Augusty. 2002. *Struktural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. BP UNDP.

Floyd, Steven W. Dan Bill Woodruffe. 1999. Knowledge Creation and Social Network in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 3.

Foster, KA dan Anthony Mwanalimo. 1995. Estimation of Dynamic Market Supply Response in Zambia. *Agriculture Economics* 12:99-107.

Galacher, Marcos, Stephan J. Goetz dan David L. DeBartis. 1994. Managerial Form, Ownership and Efficiency: A Case Study of Argentine Agriculture. *Agriculture Economics* 11:289-299.

Giancay, Keith, Malcolm Greg dan Malcolm Pettigrew. 1998. Entrepreneurial Dynamics in Small Business Service Firms. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 4 No. 3:249-268.

Ghosh, B. C., Tan Wee Lian, Tan Teck Meng, Ben Chan. 1998. The Key Success Factors, Distinctive Capabilities, and Strategic Thrusts of Top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research* 25:1, 203-221.

Grinin, Klaus G., Allan Baadsgaard, Hanne Hattvig Larsen, Tage Koed Madsen. 1996. *Market Orientation in Food and Agriculture*. Kluwer Academic Publishers.

Hirsch, RD, and Michael P. Peters. 1982. *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise* 2nd edition, Irwin, USA.

Hair, Jr, J.E., RE Anderson, FL Tatham dan WC Black (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc.

_____ (1998). *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc.

Hill, Jimmy dan Patrick McGowan. 1999. Small Business and Enterprise Development: Questions About Research Methodology. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 5 No. 1: 5-18.

Hughee, Mare Adelaide, R Leon Price and Daniel W. Mars. 1985. Linking Theory Construction and Theory Testing: Models with Multiple Indicators of Latent Variables. *Academy of Management Review* Vol. 11 No. 1: 128-144.

Jorus, M. Syah. 2003. *Pengembangan Kewirausahaan (Entrepreneurship) dan Peran Perguruan Tinggi Dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Bangsa Indonesia*. Paper disampaikan pada Orasi Ilmiah Universitas Pendidikan Nasional pada 17 Februari 2003. Tidak Di Publikasikan.

Kirk, David. 1996. Entrepreneurial Context and Behaviour in SMEs: An Investigation of Two Contrasting Manufacturing Firms. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 4 No. 2: 88-100.

Kohli, Ajay K dan Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal Of Marketing* Vol. 54, 1-18.

Kotler, John P. 1997. *Faktor Kepemimpinan*. PT Prenhallindo dan The Free Press.

Lambing, Peggy dan Charles R. Kuehl. 2000. *Entrepreneurship*. Second Edition, Prentice Hall, Inc, New Jersey, USA.

Lee, Don Y. dan Eric WKTsang. 2001. The effect of Entrepreneurial Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal Of Management Studies* Vol. 38 No. 4, 583-602.

Longenecker, Justin G., Carlos W. Moore dan J. William Petty. (2001). *Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Mazzaro, Tim, Thierry Volery, Noelle Doss dan Yick Thelm. 1999. Factors Influencing Small Business Start-Ups. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 5 No. 2: 48-53.

McClelland, David C. (1961). *Entrepreneur Behavior and Characteristics of Entrepreneurs: The Achieving Society*.

Nuthall, P.L. 2001. Managerial Ability - A Review of its Basis and Potential Improvement Using Psychological Concepts. *Agriculture Economic* 24:247-262.

Ohmer, Bo, Kent Olson dan Bernd Brähler. 1998. Understanding Farmers' Decision Processes and Improving Managerial Assistance. *Agriculture Economics* 18: 273-290.

Okoroafo, Sam dan Lloyd C. Ruslow. 1993. Impact of Marketing Strategy on Performance: Empirical Evidence from a Liberalized Developing Country. *International Marketing Review* Vol. 10 No. 1: 4-12.

Oser, Barbara J., Sandy Hogarth-Scott dan Allan L. Riving. 2000. Performance, Firm Size and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*.

Proshansky, Harold M., Milan H. Ineson, Leanne G. Rivlin. 1970. *Environmental Psychology: Man and His Physical Setting*. Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Prayitno, Soni Hartu. 2002. *Pengembangan Kapasitas Manajemen dan Kewirausahaan pada UKM Pertanian*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dan Ekonomi* Vol. 11 No. 3: 401-427.

_____. *Strategi Ekowang Pudidharat Daner Pramonosidi*. 2001. Rencana Induk Pengembangan Perikanan Rakyat di Kecamatan Kambang, Bangsri, Keling dan Miringgo Kabupaten Jepara. Tidak dipublikasikan.

_____. *Tinjung Marx Pyhtanti Daner Pramonosidi Nugraheni Mulyawati*. Bistokh, Simanuntak. 2002. *Rencana Induk Pengembangan Perikanan Rakyat di Kecamatan Batean dan Tahun Kabupaten Jepara*. Tidak dipublikasikan.

Robbins Stephen P. dan Mery Coulter. *Manajemen*. Edisi 5. Terjemahan T. Hermaya. PT Prenhallindo, Jakarta.

Rougeer, Cath W, Ger Trip, Ruid BM Humedan, JA Rantama. 1998. How to Define and Study Farmers' management capacity: Theory and Use in Agriculture Economic. *Agriculture Economics* 18: 261-272.

Sadoulet, Elisabeth, Alain de Janvry. 1995. *Quantitative Development Policy Analysis*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London.

Schumpeter, Joseph A. (1961). *In theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle*. Oxford University Press, New York.

Sekaran, Uma. 2000. *Research Method For Business*. Third Edition, John Wiley & Sons, Inc.

Seyoum, E.T., G.E. Bateese dan E.M Fleming. 1998. Technical Efficiency and Productivity of Maize Producers in Eastern Ethiopia: a Study of Farmers within and Outside The Sasakawa-Globel 2000 Project. *Agriculture Economic* 18: 341-348.

Shane, Scott. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, Vol. 11, No.4, 448-469.

Skinner dan Vanevich (1992). *Business for The 21st Century*. Richard D. Irwin, Inc. United States of America.

Solimun. 2002. *Multivariate Analysis: Struktural Equation modeling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya, Malang.

Sleek, RGD, dan James Torrie. 1969. *Prinsip dan Prosedur Statistika Suatu Pendekatan Biometrik*. PT, Gramedia, Jakarta.

Stevenson, HH. 1983. A Perspective on Entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper 9-364-181.

Stevenson, HH, Gumpert D. 1985. The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review* 33(2): 85-94.

Stevenson, HH, Jarillo JC. 1986. Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. *Journal of Business Strategy*, 8: 10-23.

Stevenson, HH, Jarillo JC. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 11: 17-27. Stoner JAF (1985). *Management*. Prentice Hall of India, New Delhi.

Ward, Peter J., Rebecca Durey, G. Keogh, Leonard dan Chee Chong Sun. 1995. Business Environment, Operations Strategy and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers. *Journal of Operation Management* 13: 99-115.

Watson, Kathryn dan Sandra Hogan. Scott. 1998. Small Business Start-Ups: Success Factors and Support Implications. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 4 No. 3: 217-238.

Wilson, Paul, David Badley dan Gerald Asby. 2002. The Influence of Managerial Characteristics on The Technical Efficiency of Wheat Farmers in Eastern England. *Agriculture Economic* 24: 325-333.

Zakari, Yesna. 2000. *Some Methodological Issue with Structural Equation Model Application in Relationship Quality Context*. Faculty of Economics University of Ljubana Slovenia.

Zelner, Manfred. *Analisis Disregard dan Heteroskedastis*. 1998. *Market Access by Smallholder Farmer in Malawi: Implication for Technology Adoption, Agriculture Productivity and Crop Income*. *Agriculture Economic* 18: 213-229.