



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA

DISERTASI

PENGEMBANGAN KINERJA UKM INDUSTRI KOMPONEN OTOMOTIF DI INDONESIA :

PERANAN SUMBER DAYA, KAPABILITAS, KEWIRAUSAHAAN,
LINGKUNGAN INDUSTRI DAN KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM
KINERJA USAHA

Oleh:

NAMA : MUHAMMAD RAZIKUN
NPM : 890403008X
Program : Ilmu Administrasi

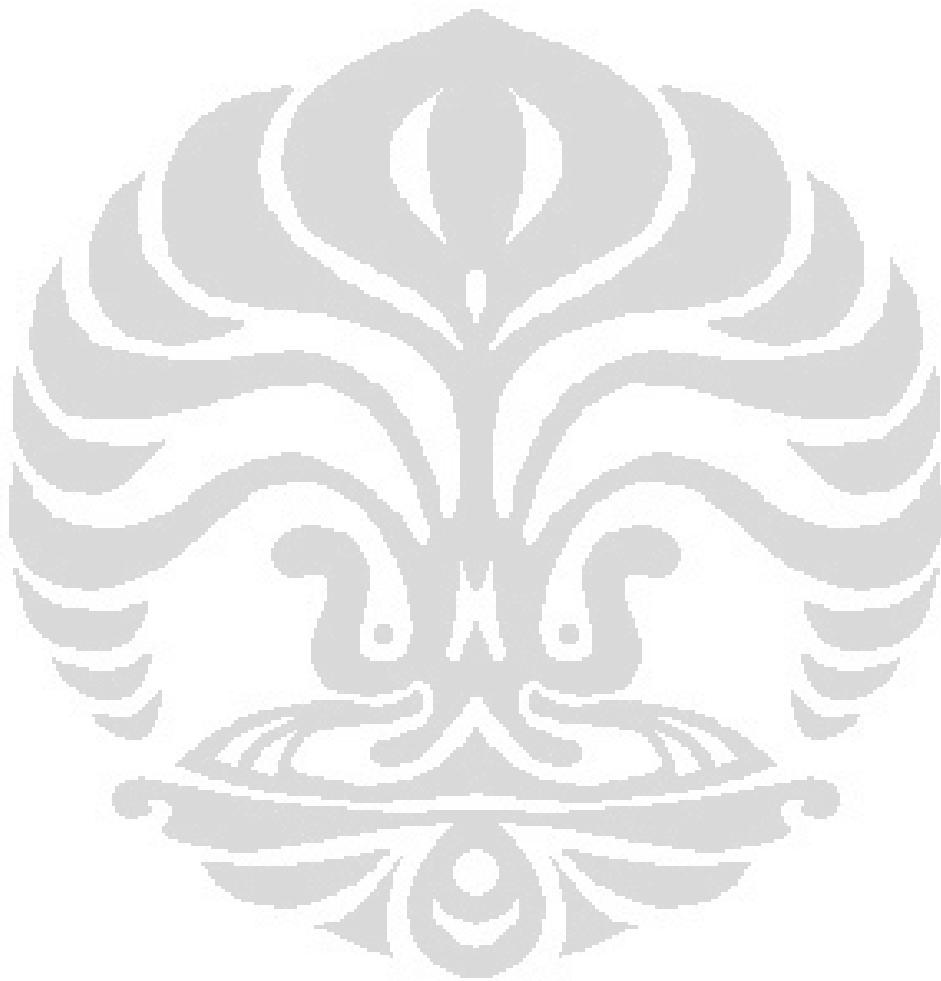
P

00000

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai gelar Doktor dalam Ilmu Administrasi

Jakarta,
Juni 2008

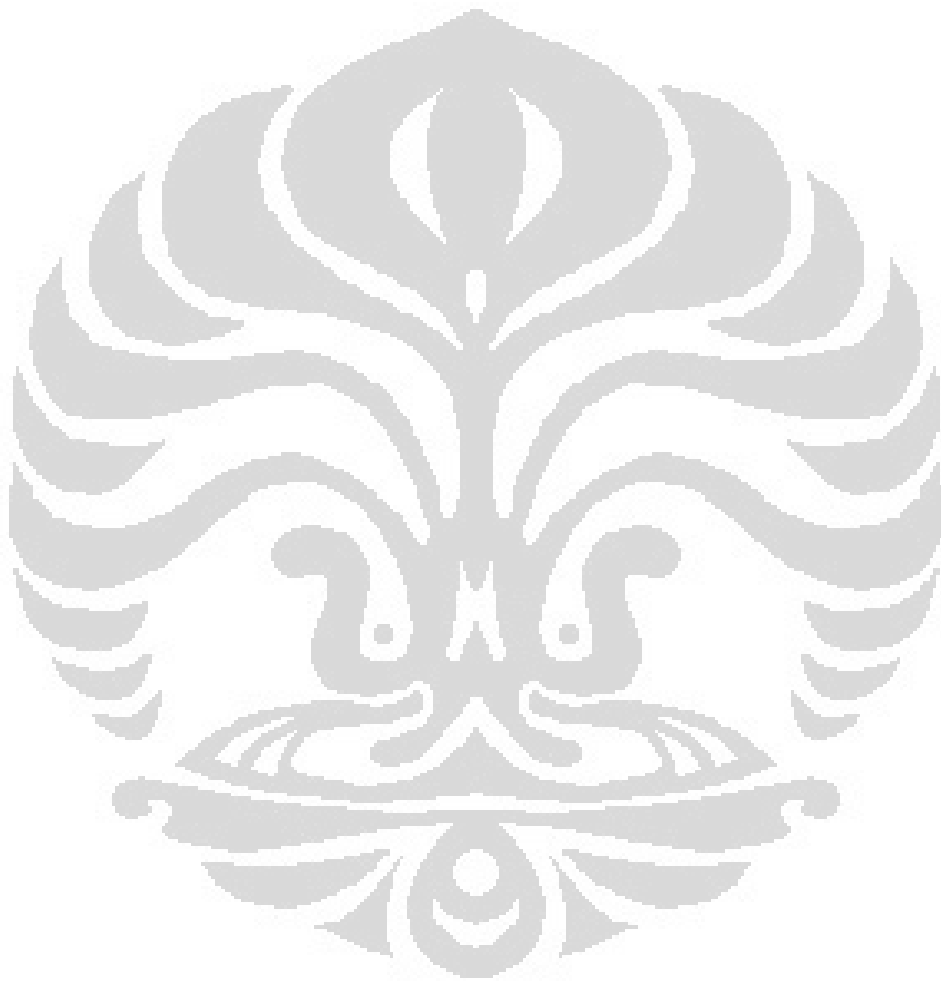




PERNYATAAN ORISINALITAS

Disertasi ini adalah hasil karya sendiri,
seluruh sumber yang dikutip dan dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar





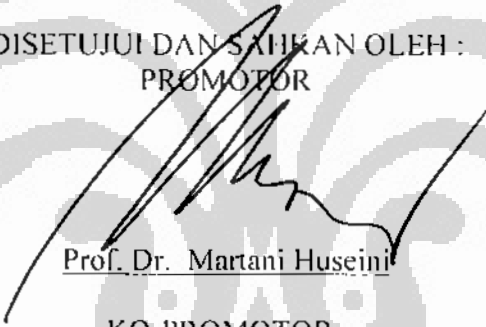
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

NAMA : MUHAMMAD RAZIKUN
NPM : 890403008X
Judul :

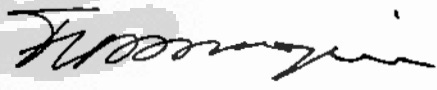
**PENGEMBANGAN KINERJA UKM INDUSTRI KOMPONEN OTOMOTIF DI
INDONESIA : PERANAN SUMBER DAYA, KAPABILITAS, KEWIRAUSAHAAN,
LINGKUNGAN INDUSTRI DAN KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM KINERJA
USAHA**

DISETUJUI DAN SAHKAN OLEH :
PROMOTOR

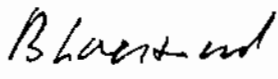

Prof. Dr. Martani Huseini

KO-PROMOTOR

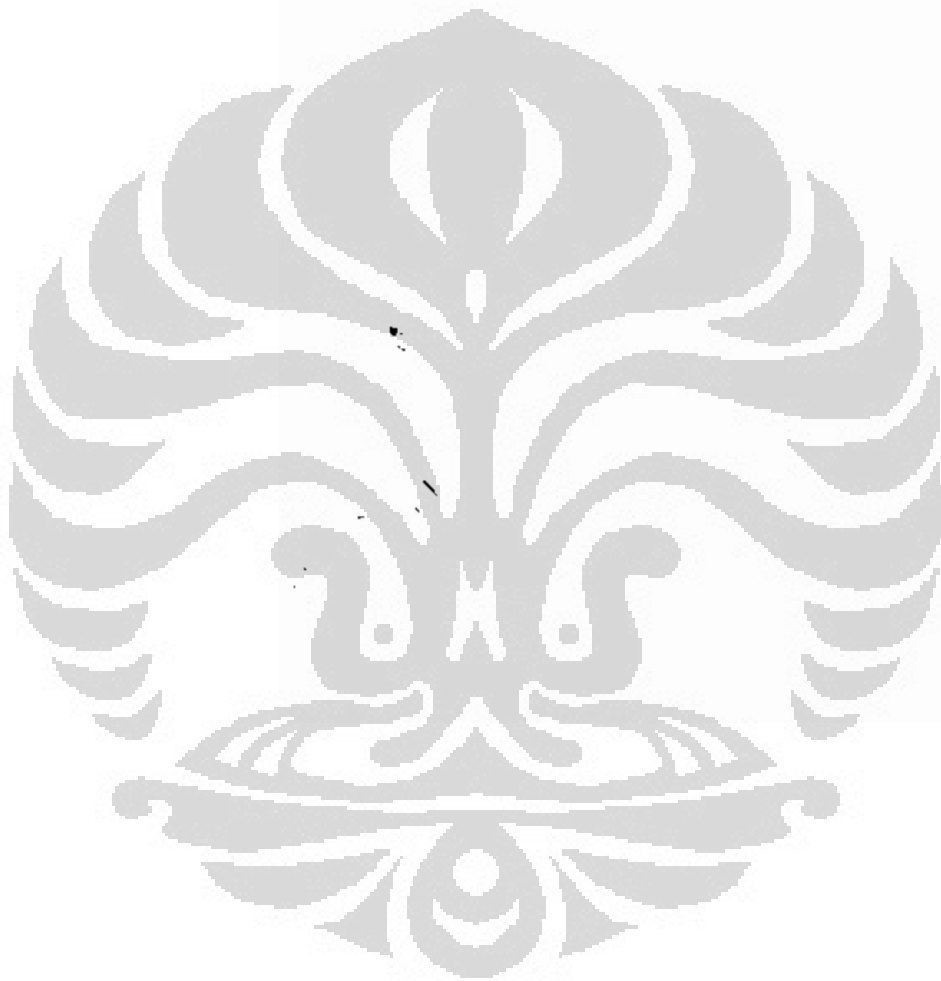

Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA


Prof. Dr. Tresna P. Soemardi

Mengetahui :
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi
Program Pasca Sarjana FISIP UI



Prof. Dr. Bhenyamin Hoesein



TIM PENGUJI

1. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein

Bhenyamin

2. Prof. Dr. Martani Huseini

Martani

3. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA.

Azhar

4. Prof. Dr. Tresna P. Soemardi

Tresna P.

5. Prof. Dr. Masliana Bangun Sitepu

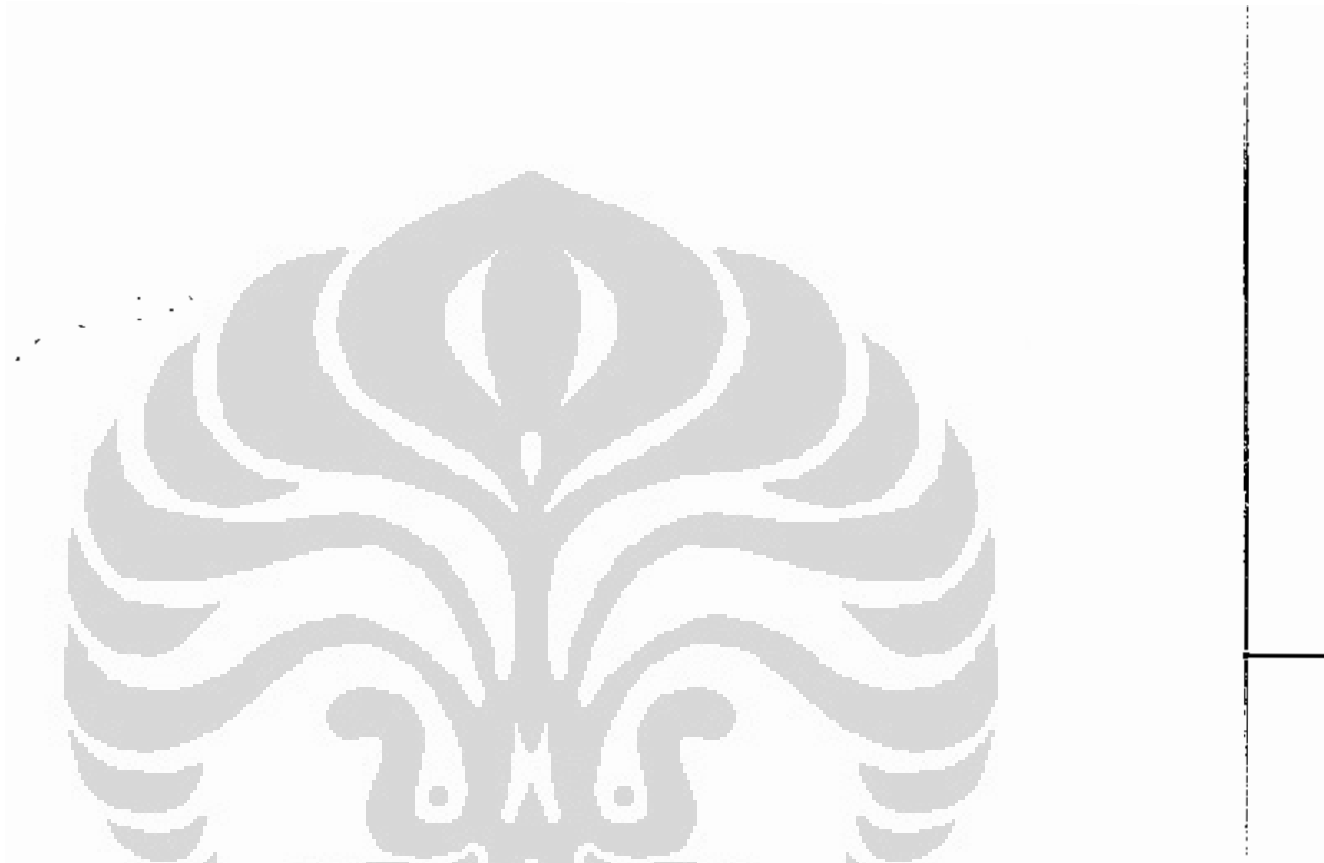
Masliana S.

6. Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, MA.

Ferdinand

7. Mohammad Shohibul Iman, Phd.

Shohibul Iman



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA

NAMA : MUHAMMAD RAZIKUN
NPM : 890403008X

ABSTRAK

PENGEMBANGAN KINERJA UKM INDUSTRI KOMPONEN OTOMOTIF DI INDONESIA : PERANAN SUMBER DAYA, KAPABILITAS, KEWIRAUSAHAAN, LINGKUNGAN INDUSTRI DAN KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM KINERJA USAHA

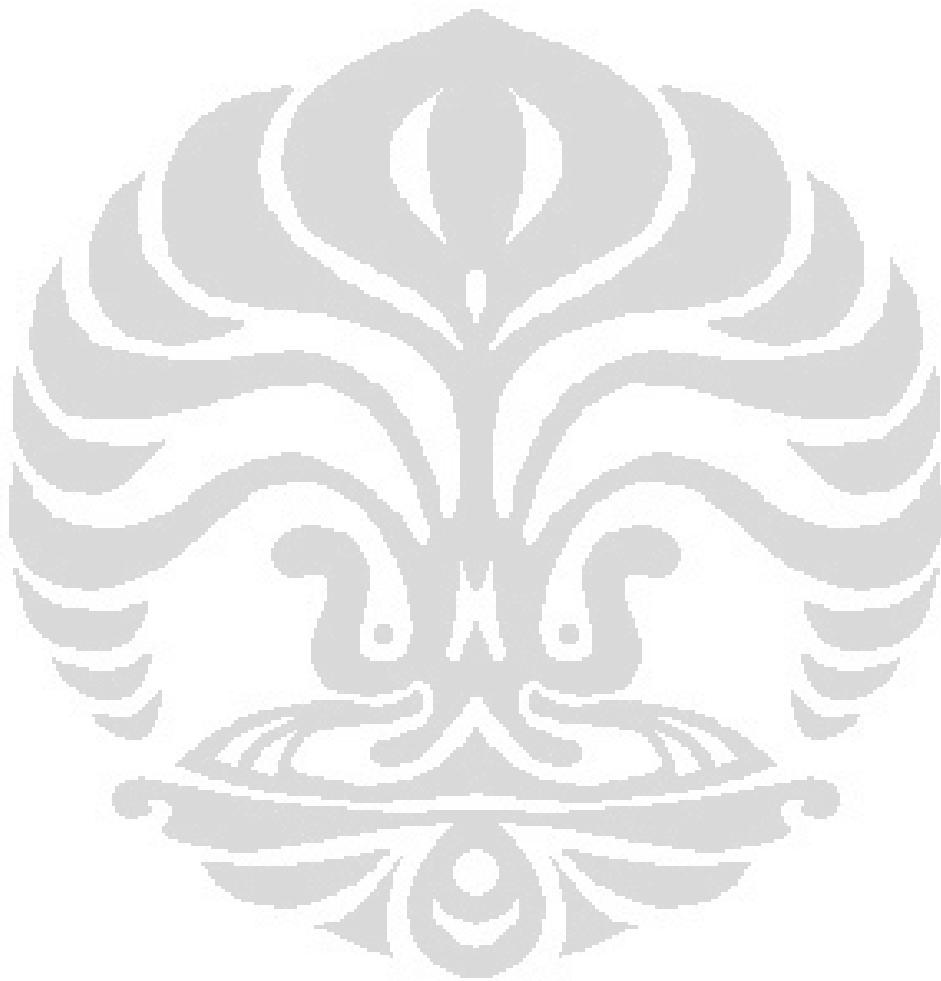
(xx, 348 halaman, bibliografi 72 buku, 93 jurnal/penelitian, 2 laporan, 5 lain-lain, 1958-2006)

Peran perusahaan kecil menengah dalam pengokohan ekonomi Indonesia, khususnya dalam peningkatan lapangan kerja, sangat besar. Namun kalau dilihat kontribusinya atas PDB, tingkat produktifitas UKM masih sangat kecil, daya saingnya juga masih rendah. Semua itu bermuara pada kinerja yang juga masih rendah. Padahal potensi sumber daya dan peluang pasar UKM sangat besar. Faktor apa yang mempengaruhi kinerja UKM di Indonesia menjadi pertanyaan dalam penelitian ini.

Kinerja usaha dipengaruhi oleh segitiga interaksi antara faktor internal perusahaan, lingkungan industri dan kebijakan publik (Day, et.al, 1997). Kinerja usaha merupakan suatu proses di mana faktor internal (Sumber daya, kapabilitas, Orientasi kewirausahaan) dan lingkungan industri menjadi input untuk pembuatan strategi organisasi. Proses ini akan berjalan dengan baik apabila didukung kebijakan pemerintah yang akan mempengaruhi faktor internal dan faktor eksternal.

Berdasar hal tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh faktor internal (sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan), strategi serta lingkungan industri terhadap kinerja usaha; menguji pengaruh kebijakan pemerintah terhadap faktor internal, strategi dan lingkungan industri; menganalisis perbedaan model pengembangan kinerja UKM berdasarkan lokasi usaha, orientasi pasar dan usia perusahaan; menganalisis berbagai kebijakan dan kelembagaan pemerintah yang terkait dengan pengembangan UKM.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *positivistik* dengan melibatkan 152 UKM industri komponen otomotif di jabodetabek, Sukabumi, Bandung dan Tegal. Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah teknik *stratifikasi sampling*. Data diperoleh dengan menggunakan metode survey dengan menggunakan daftar pertanyaan. Untuk pendalaman dilakukan wawancara dengan para informan terpilih yang mewakili berbagai kelompok. Data diolah dan dianalisis dengan menggunakan statistik model persamaan struktural (*Structural Equation Model-SEM*), dengan menggunakan software LISREL, selain itu digunakan pula uji perbedaan rata-rata serta dilengkapi pula dengan analisis kualitatif untuk memperdalam analisis kebijakan dan kelembagaan pemerintah serta studi perbandingan beberapa negara. Penelitian dilakukan pada Desember 2006 sampai Juli 2007.



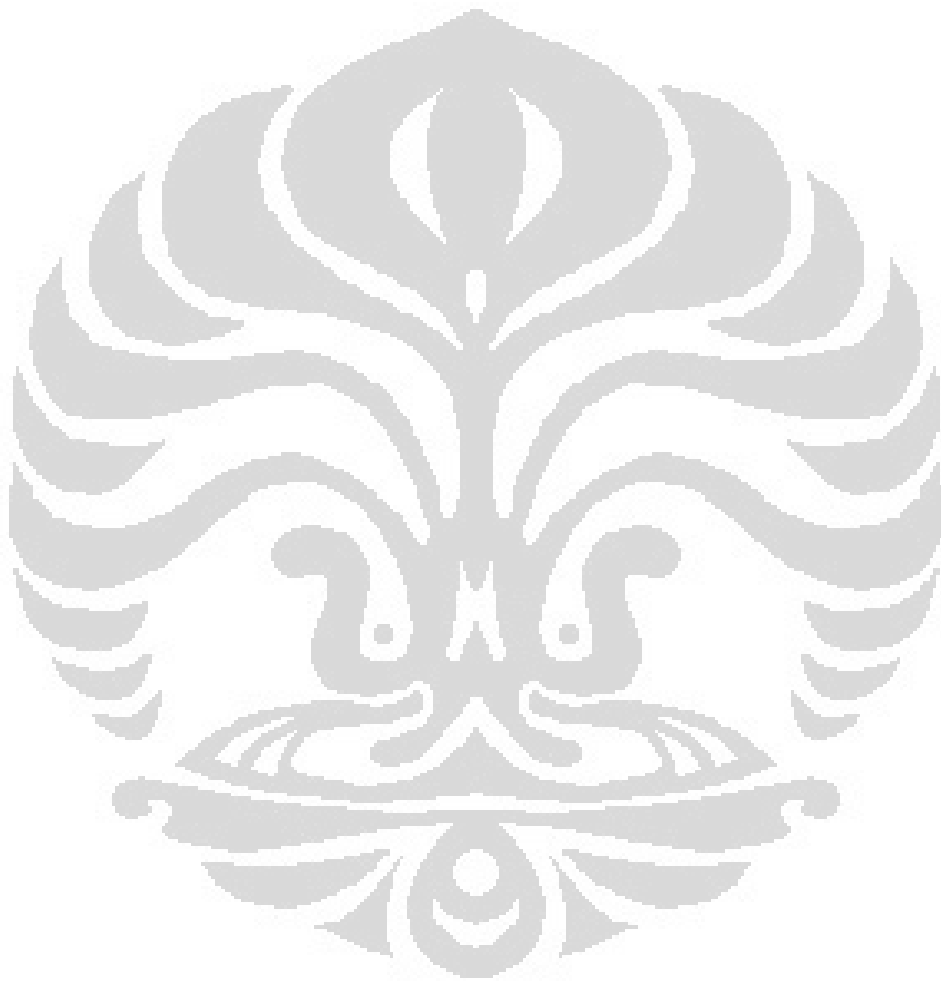
Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) variabel sumber daya yang dimediasi oleh strategi memberi pengaruh yang signifikan terbesar terhadap kinerja, (2) variabel kapabilitas yang dimediasi oleh strategi memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, (3) variabel orientasi kewirausahaan yang dimediasi oleh strategi memberi pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja, (4) variabel lingkungan eksternal yang dimediasi oleh strategi memberi pengaruh yang signifikan terkecil terhadap kinerja, (5) Kebijakan pemerintah memberi pengaruh yang signifikan terbesar terhadap kapabilitas, disusul dengan sumber daya dan lingkungan industri, sedangkan kebijakan pemerintah memberikan pengaruh signifikan terkecil terhadap orientasi kewirausahaan (6) Kebijakan pemerintah memberi pengaruh yang tidak signifikan terhadap strategi perusahaan

Ditemukan pula bahwa tidak terdapat perbedaan berdasarkan lokasi usaha dan orientasi pasar UKM, namun terdapat perbedaan yang nyata berdasarkan usia perusahaan. Pola perbedaannya terjadi antara perusahaan yang berusia di bawah 10 tahun dengan perusahaan yang berusia di atasnya. Perusahaan yang berusia di atas 10 tahun cenderung stagnan dan kurang berkembang, hal ini berbeda dengan konsep siklus industri yang mengatakan bahwa perusahaan akan terus tumbuh sampai fase kematangan sebelum kemudian cenderung mengalami penurunan jika tidak ada inovasi baru.

Ditemukan bahwa meskipun kebijakan pemerintah mempunyai peran yang besar dalam meningkatkan sumber daya dan kapabilitas UKM. Namun perangkat kebijakan dan perangkat kelembagaan masih belum mampu mendorong inovasi dan imitasi teknologi UKM. Masih banyak kebijakan pemerintah yang tidak koheren serta kelembagaan yang kurang terkoordinasi dan tidak terintegrasi.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa UKM yang berada dilokasi penelitian memiliki potensi besar untuk dikembangkan menjadi perusahaan yang mampu menciptakan kinerja yang unggul. Pengembangan UKM membutuhkan komitmen yang kuat, kegiatan yang terencana, kebijakan yang mendukung dan kelembagaan yang terintegrasi. Melalui perlindungan, pembelajaran dan pemacuan industri. Perlindungan dilakukan dengan adanya kebijakan persyaratan kandungan lokal, tarif bea masuk yang tinggi bagi komponen impor, dan peraturan *subcontarling*. Pembelajaran dilakukan dengan melakukan investasi dalam sumber daya manusia, kemitraan dengan lembaga lain yang menghasilkan dan memasok teknologi. Pertumbuhan dipacu oleh kebijakan industri, perdagangan dan investasi yang kondusif dan konsisten, reformasi kelembagaan, dukungan lembaga keuangan dan jaringan perusahaan multinasional. Pengembangan UKM akan sangat berarti jika dilakukan pemerintah dalam bentuk Sistem Inovasi Nasional yang menekankan adanya kebijakan dan kelembagaan yang terintegrasi.

Kata kunci : Usaha Kecil Menengah, kinerja multi dimensi, kebijakan pemerintah, sumber daya, kapabilitas dan orientasi kewirausahaan



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA

NAME : MUHAMMAD RAZIKUN
NPM : 890403008X

ABSTRACT

PROMOTING SME AUTOMOTIVE COMPONENTS INDUSTRY IN INDONESIA: THE ROLE OF RESOURCES, CAPABILITIES, ENTREPRENEURSHIP, INDUSTRY ENVIRONMENT AND GOVERNMENT POLICY IN FIRM PERFORMANCE

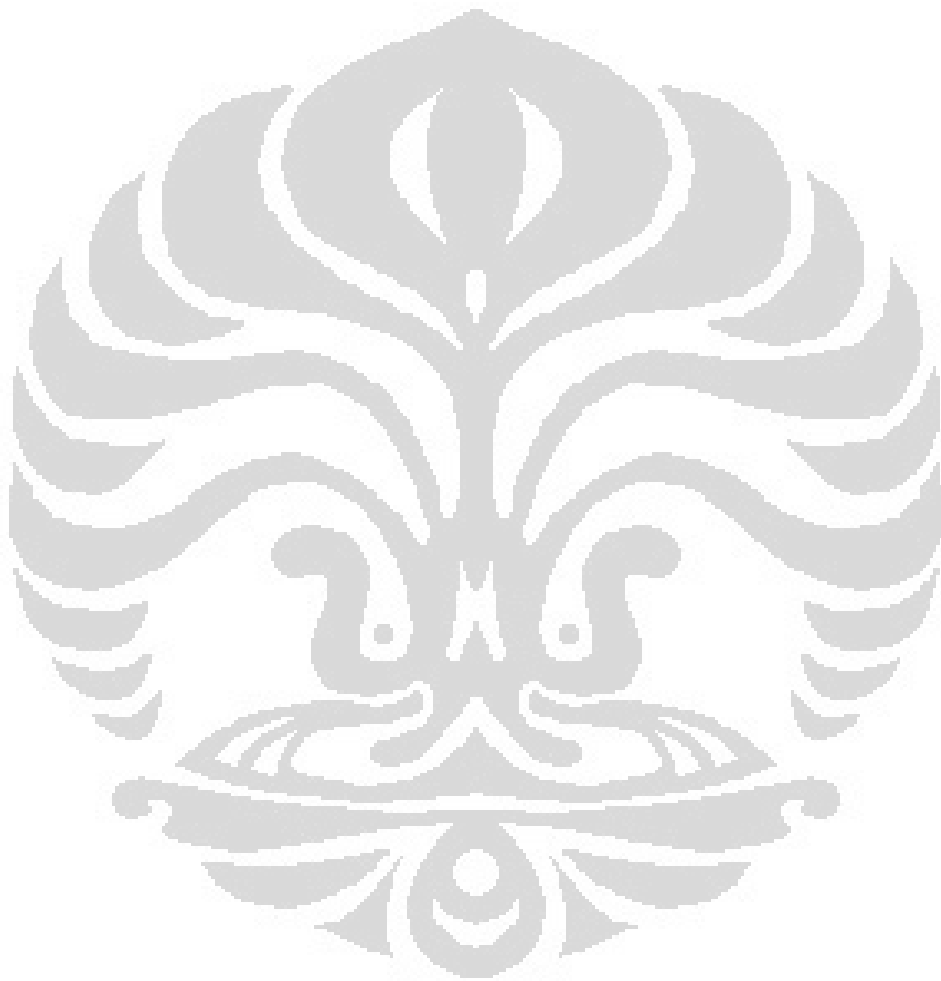
(xx, 348 pages, bibliography 72 books, 93 journals/dissertations, 2 reports, 5 others, 1958-2006)

The role of small medium enterprises (SME) in strengthening Indonesian economy has been significant, particularly in creating more work employments. However, in terms of its contribution to PDB, the level of productivity of SME is insignificant, and so forth is its level of competitiveness. Overall, this is because of the lack of performance among SME, even though the potency of resources and market opportunities have existed. This study will attempt to elaborate what factors which mainly affect the performance of SME in Indonesia.

Business performance is affected by a triangle interaction of company internal factor, industrial environment and public policy (Day, et al, 1997). It is a process which internal factor (resources, capabilities, entrepreneurship orientation) and industrial environment become input for strategical organization. This process will smoothly run if it is supported by government policy which affect to internal and external factors.

Above all, the aim of this study is to attest the effects of internal factor (resources, capabilities, entrepreneurship orientation), strategy and industrial environment toward business performance; to attest the effects of government policy toward internal factor, strategy and industrial environment; to analyze the different model of SME performance development based on location, market orientation and age of company; to analyze various government policies and government institution which involved in developing SME.

This study emphasizes the use of positivist approach which involves 152 SME automotive component across Jabodetabek, Sukabumi and Tegal. The stratification sampling is applied. Data are collected by survey method and list of questioner. In more depth, a series selected interviews are completed amid various groups. Furthermore, data are elaborated and analyzed by Structural Equation Model (SEM) with LISREL software. In addition it is analyzed by Analysis of Variance completed with qualitative analysis to deepen observed its



policy analysis and government institution also to comparative studies of few countries. The study was conducted from December 2006 until July 2007.

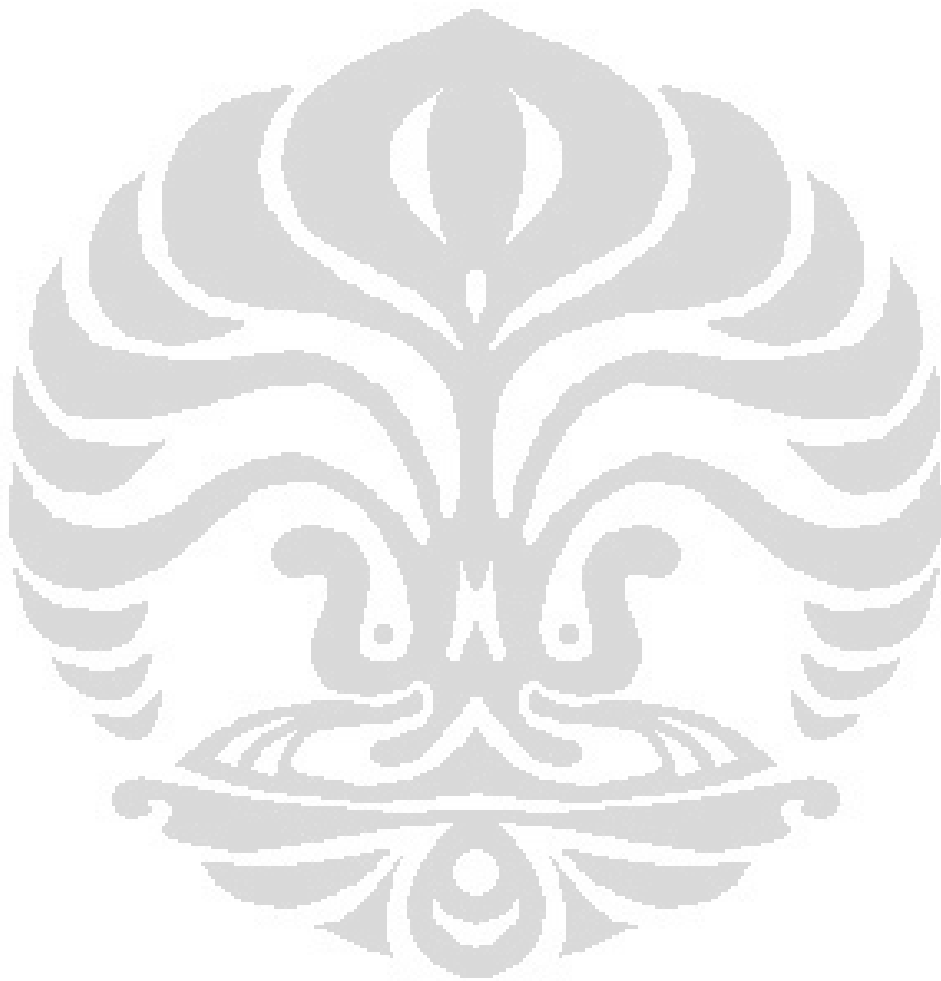
The study shows that (1) variable of resources which mediated by strategy affect to performance significantly, (2) variable of capabilities which mediated by strategy affect to performance significantly, (3) variable of entrepreneurship orientation which mediated by strategy affect the less significant to performance, (4) variable of external environment which mediated by strategy affect the least significant to performance, (5) government policy affect the most significant toward capabilities, next to resources and industrial environment, whilst government policy affect the least significant to entrepreneurship orientation, (6) government policy affect insignificantly to company strategy.

It is found that there is no difference in terms of business location, and market orientation of SME, but there is significant difference in terms of company's age. The difference model happens to company which their ages are under 10 years compared to the older. Companies over 10 years of age tend to stagnant and steady, in which contrary to concept of industrial cycle that concludes company will grow up until reaches its mature before it lead to decrease if absence of new innovation.

The study found that even though government policy plays significant role in developing resources and capabilities of SME, however it does not correlate positively in terms of boasting innovation and technology imitation amid SME. Enormous of government policies are not coherent, uncoordinated and disintegral with related institutions.

This study concludes that SME which located have been observed have significant potency to be developed into the best performance companies. Therefore, development of SME will chiefly contribute by creating National Innovation System which emphasizing the existence of integrated policies and institutions.

Key words : Small Medium Enterprises, multi dimensional performance, government policy, resource, capability, entrepreneurial orientation



KATA PENGANTAR

Penulisan disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai gelar Doktor Ilmu Administrasi pada Program Pasca Sarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Disertasi ini berjudul "Pengembangan Kinerja UKM Industri Komponen Otomotif di Indonesia; Peranan Sumber Daya, Kapabilitas, Kewirausahaan, Lingkungan Industri dan kebijakan Pemerintah dalam Kinerja Usaha".

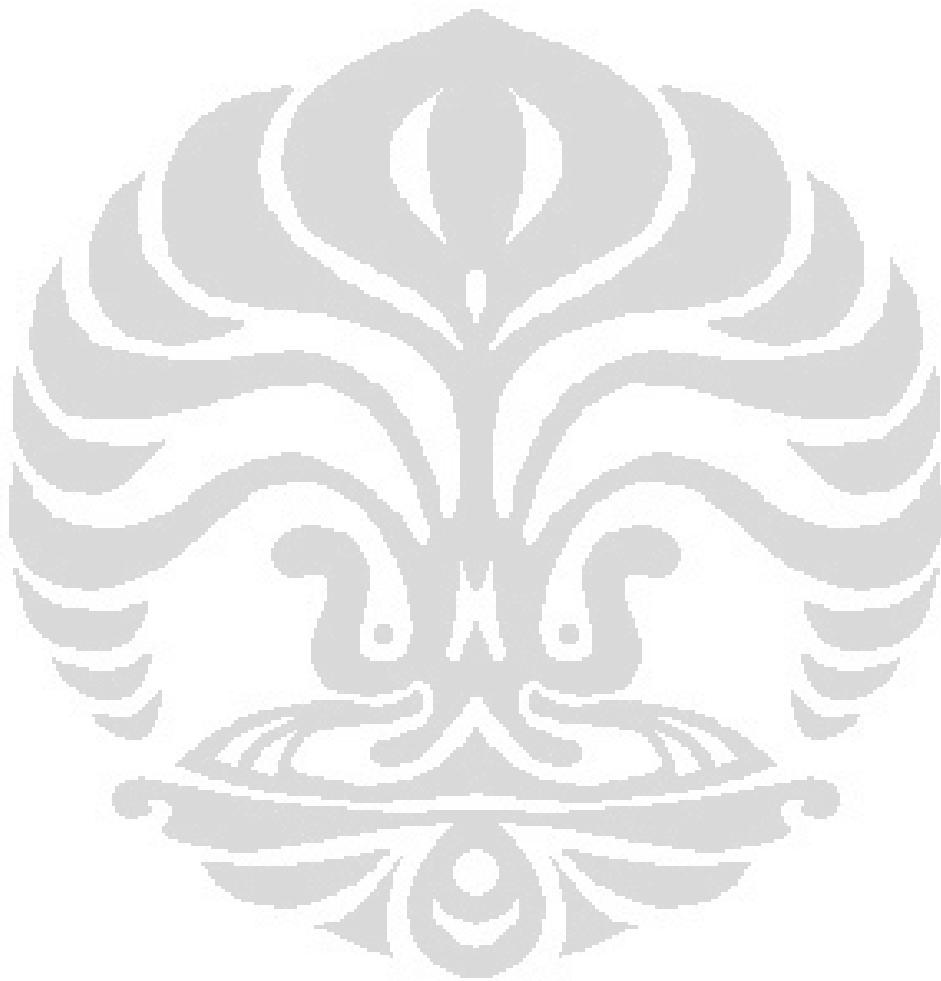
Pada kesempatan yang sangat berbahagia ini, penulis senantiasa memanjatkan syukur kehadirat Allah SWT karena berkat karunia-Nya penulis telah memperoleh kesempatan dan kemampuan untuk menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Administrasi. Selain ucapan syukur penulis juga mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membimbing dan membantu penyelesaian disertasi ini.

Terima kasih penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, SH. selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi yang dengan penuh perhatian dan ketelitian telah membimbing penyelesaian disertasi ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Martani Huseini sebagai Promotor, Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA., Prof. Dr. Tresna P. Soemardi sebagai Ko Promotor sebagai Ko Promotor, beliau dengan sabar dan penuh dedikasi yang tinggi membimbing dalam proses penyusunan dan penyelesaian disertasi ini dan berkat bimbingan beliau disertasi ini menjadi terstruktur dalam penyajiannya.

Terima kasih juga penulis sampaikan kepada tim penguji ujian promosi doktor yaitu Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, MA., Prof. Dr. Masliana Bangun Sitepu, Almarhum Dr. Prasetya Irawan dan Mohammad Sohibul Iman, Phd. yang banyak memberikan koreksi dan saran penyempurnaan dalam setiap tahap penilaian kelayakan penyusunan disertasi.

Kemudian tentunya kesempatan dan waktu penulis untuk studi karena dorongan semangat dan pengorbanan waktu yang luar biasa dari istri tercinta Emiliana Fibriyanti dan anak-anak tersayang Iqbal, Hilya, Safira, Nisa dan Ismail, karena setiap harinya penulis menghabiskan waktu untuk menyelesaikan disertasi ini.

Kepada teman-teman di MUC Consulting Group yang telah memberikan dorongan, kesempatan dan fasilitas bagi Penulis semenjak kuliah sampai penyelesaian disertasi ini. Kepada teman-teman satu angkatan yaitu Rozan Anwar, Gatot, Wahyudi, Hartoyo, Haryono, Dance, Rumanul, Made yang menjadi teman diskusi yang menyenangkan selama masa kuliah. Ucapan terima kasih juga Penulis sampaikan kepada Mas Yanto, Mbak Ina, Mas Pri dan lain-lain yang telah membantu penulis selama mengikuti proses perkuliahan dan mempersiapkan setiap tahapan ujian.



Tak lupa kepada teman-teman yang telah banyak memberikan masukan bagi penulisan disertasi ini yaitu: Dr. Kholil dan Dr. Khairul Muluk yang telah banyak memberikan saran dan masukan selama penelitian. Demikian juga saya sampaikan terima kasih kepada Banu, Dzakirin, Heri, Sapto, Haryo dan teman-teman lainnya yang tidak dapat penulis sebut satu per satu yang telah memberikan dukungan dan bantuan baik langsung maupun tidak langsung atas penulisan dan penyelesaian disertasi ini.

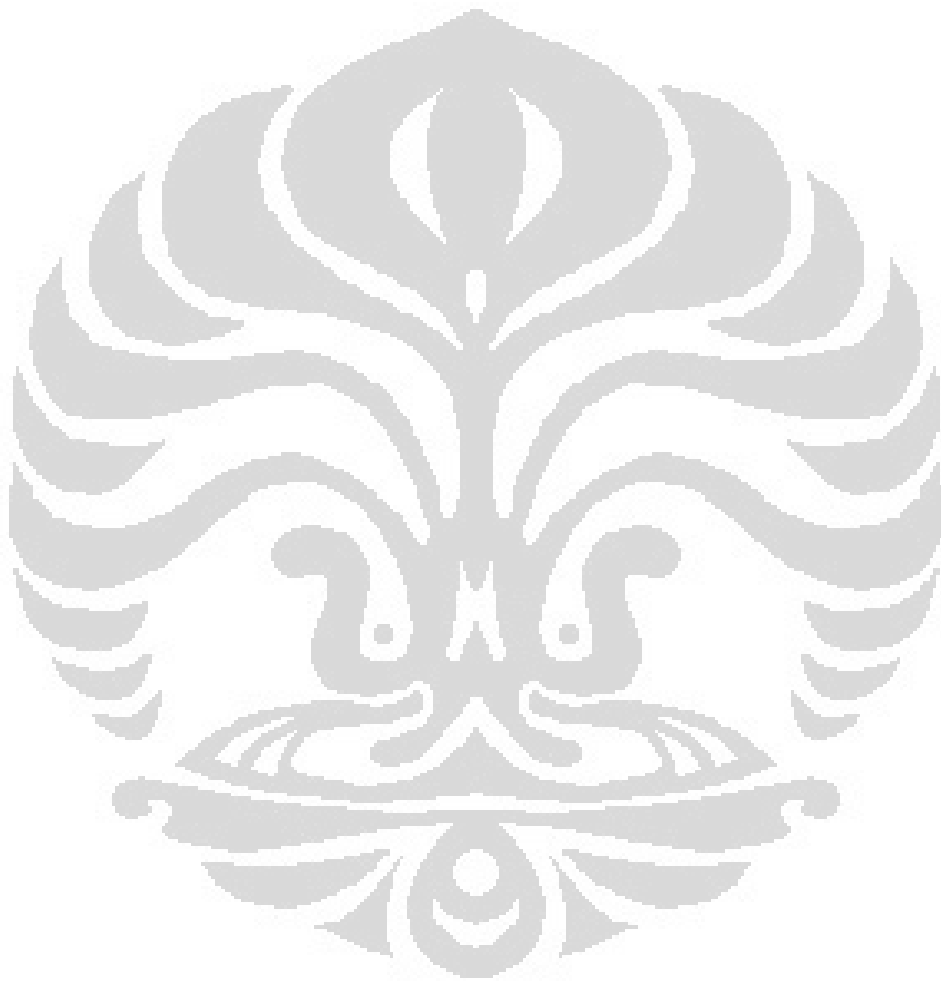
Ucapan terima kasih dan penghargaan juga penulis sampaikan kepada pimpinan dan staf Yayasan Dana Bhakti Astra, Kopisma yang banyak memberikan informasi tentang UKM dan 152 UKM di Jabodetabek, Sukabumi, Bandung dan Tegal selaku responden dalam penulisan disertasi ini yang telah banyak memberikan data dan informasi yang berharga dalam penelitian ini.

Hanya ucapan terima kasih yang dapat saya sampaikan baik kepada pihak yang telah disebutkan maupun yang tidak sempat penulis sebutkan satu per satu. sernoga Allah swt., senantiasa membalas semua budi baik dengan pahala yang berlipat ganda. Akhirnya hanya atas karunia Allah swt., serta hidayah dan anugerah-Nya penyelesaian disertasi ini dapat terwujud dan semoga dapat berguna bagi kemajuan Bangsa dan Negara Indonesia pada khususnya dan kemaslahatan umat manusia pada umumnya.

Akhirnya Penulis menyadari banyaknya keterbatasan dalam disertasi

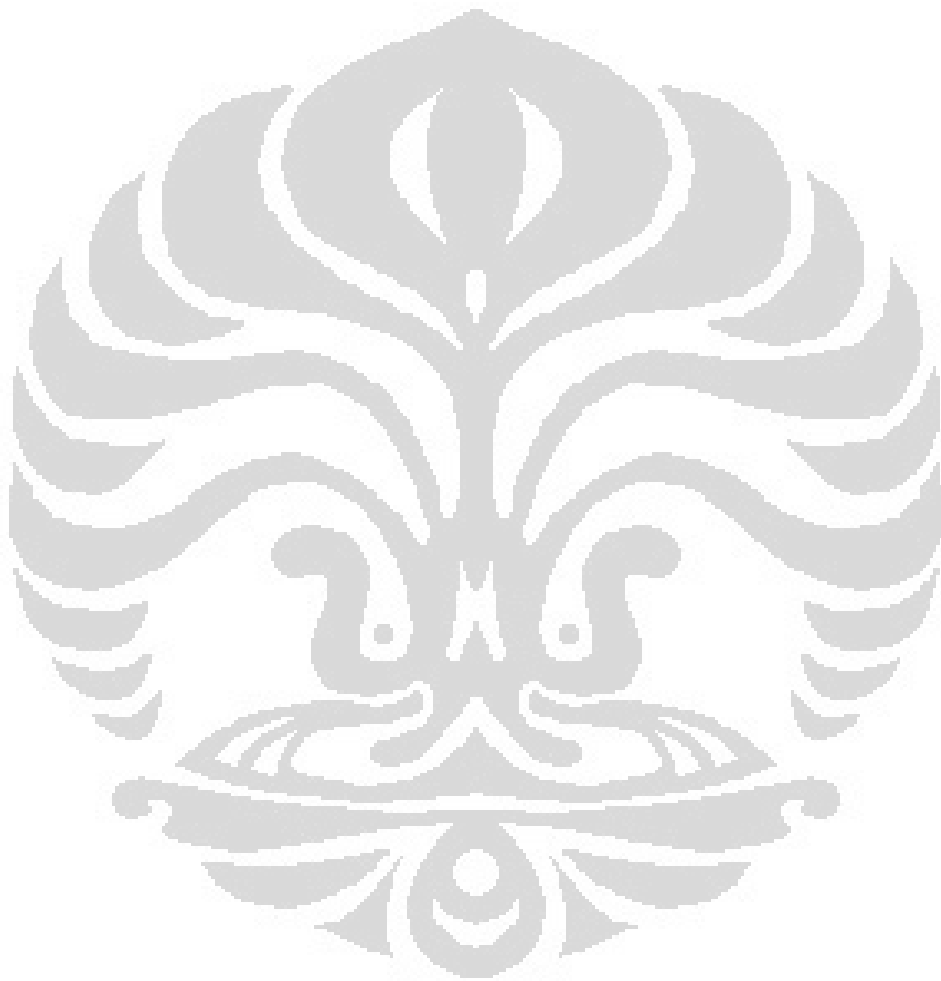
Jakarta, Juni 2008

Penulis

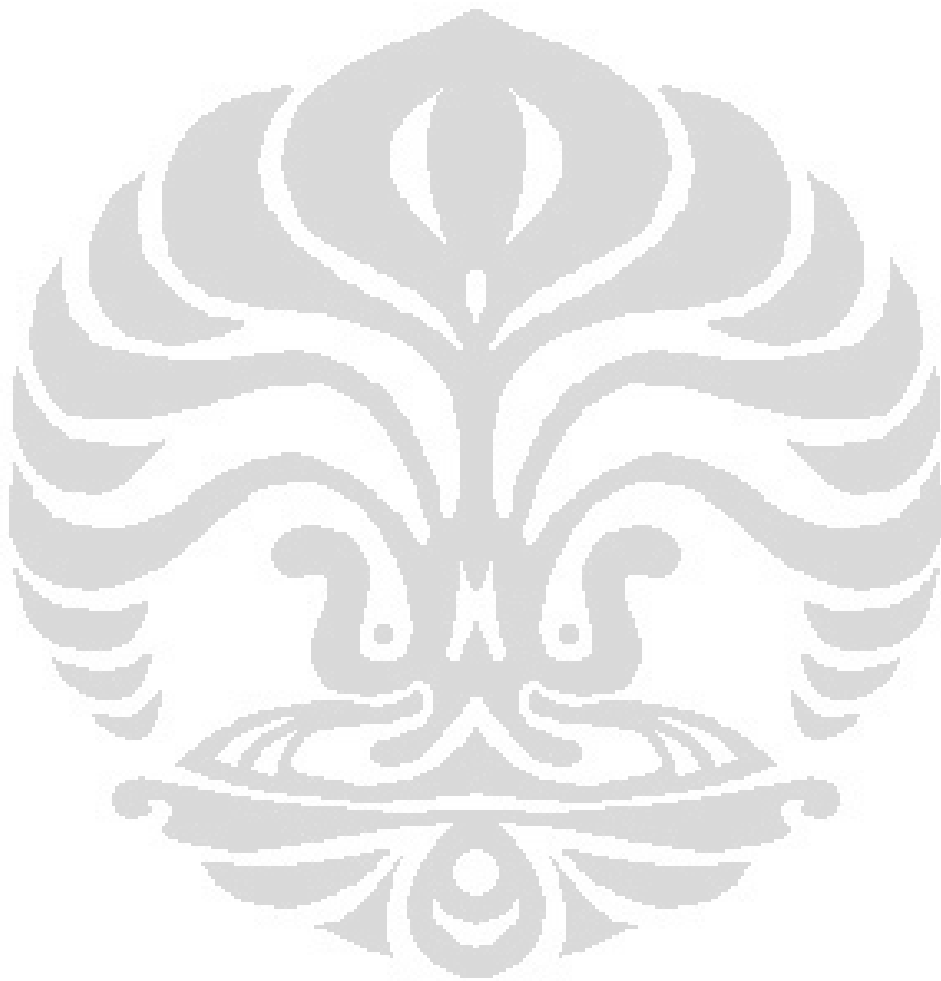


DAFTAR ISI

Bab I	Pendahuluan	
A.	Latar Belakang	1
B.	Permasalahan Penelitian.....	11
C.	Tujuan Penelitian.....	12
D.	Kontribusi Penelitian.....	12
1.	Kontribusi Akademis.....	12
2.	Kontribusi Praktis.....	13
E.	Signifikansi Penelitian.....	14
F.	Keterbatasan Penelitian.....	15
Bab II	Kajian Pustaka	
A.	Teori Strategi Keberhasilan Usaha.....	17
B.	Ilmu Administrasi Dan Teori Strategi Keberhasilan Usaha.....	18
C.	Sumber Daya dan Kapabilitas.....	22
1.	<i>Resources-Based View of the Firm</i>	22
2.	Kapabilitas	29
D.	<i>Entrepreneurship</i>	36
1.	Pengertian <i>Entrepreneurship</i>	36
2.	<i>Intrapreneurship</i>	40
3.	<i>Technopreneurship</i> ; Komersialisasi teknologi	41
4.	Orientasi Kewirausahaan.....	42
E.	Strategi	49
1.	Manajemen Strategi.....	49
2.	<i>Strategy-Making</i>	53
F.	Lingkungan Industri.....	56
G.	Kinerja Perusahaan	61
1.	Kinerja Keuangan.....	65
2.	Kinerja Operasional.....	65
3.	Kinerja Penyertaan	66
H.	Kebijakan Pemerintah	67
1.	Peran Pemerintah.....	69
2.	Tahap-Tahap Intervensi Pemerintah.....	70
3.	Fugsi-Fugsi Dasar Pemerintah.....	70
I.	Peran Pemerintah dalam Sistem Inovasi Nasional.....	74
J.	Studi-studi Sebelumnya.....	82
K.	Kerangka Teoritis.....	88
L.	Proposisi Penelitian.....	97
Bab III	Metode Penelitian	
A.	Jenis Penelitian.....	103
B.	Sumber Data	104
C.	Lokasi Penelitian dan Populasi	104
D.	Unit Analisis	106
E.	Metode Penentuan Sampel	106
F.	Metode Pengumpulan Data	107
G.	Instrumen Penelitian dan Metode Pengukuran	108
H.	Hipotesis Penelitian	109
I.	Variabel dan Operasionalisasinya	110
J.	Metode Analisis Data	119
Bab IV	Gambaran Umum UKM Komponen Otomotif di Indonesia	
A.	Latar Belakang Industri Komponen Otomotif di Indonesia	145



1. Struktur Industri Komponen Otomotif di Indonesia	146
2. Tinjauan Industri Komponen Otomotif di Indonesia	149
3. Perkembangan Industri Komponen Otomotif di Indonesia	150
B. Industri Kecil dan Menengah Komponen Otomotif di Indonesia.....	151
C. Kebijakan Pemerintah dalam UKM IKO.....	154
1. Kebijakan Teknologi.....	155
2. Kebijakan Industri.....	156
3. Kebijakan Keuangan.....	159
4. Kebijakan Moneter Suku Bunga Bank Indonesia.....	160
5. Kebijakan Investasi.....	160
D. Kelembagaan Pemerintah.....	163
1. Departemen Perindustrian dan Perdagangan.....	164
2. Departemen Keuangan.....	164
3. Kementerian Riset dan Teknologi.....	164
4. Kementerian Negara Koperasi dan UKM.....	164
5. Badan Koordinasi Penanaman Modal.....	164
6. Kelembagaan Lainnya	165
E. Sistem Inovasi Nasional di Indonesia.....	166
1. Kelembagaan Sistem Inovasi Nasional.....	168
2. Kebijakan dan Program Pemerintah.....	172
3. Permasalahan Sistem Inovasi Nasional.....	175
F. Pengembangan UKM Industri Komponen Otomotif di Beberapa Negara	179
1. Thailand	179
2. Malaysia	182
3. Taiwan	185
4. Cina	187
5. Korea Selatan	190
Bab V Analisis Hasil Penelitian	
A. Gambaran Umum Responden Penelitian	194
1. Lokasi Usaha.....	194
2. Tahun Berdiri.....	195
3. Jenis Usaha.....	195
4. Kualitas UKM IKO.....	196
5. Orientasi Penjualan.....	201
6. Tingkat Kemampuan Teknologi UKM IKO.....	202
7. Pengaruh Lembaga Pemerintah dan Pihak Lain dalam Pengembangan UKM.....	209
8. Problem yang Dihadapi dalam Pengembangan Usaha.....	214
9. Saluran yang Efektif untuk Mendukung Kapabilitas Perusahaan.....	215
10. Tingkat Akses Pinjaman ke Perbankan.....	216
11. Perencanaan Bisnis.....	217
12. Kinerja Usaha.....	218
B. Pengukuran Model	226
C. Analisis Faktor Konfirmatori.....	232
D. Pengujian Kesesuaian Model Struktural	244
E. Pengujian Jalur Individual.....	249
F. Kesimpulan Uji SEM.....	256
G. Uji Perbedaan <i>Means</i>	256
1. Uji Beda Berdasarkan Usia Perusahaan.....	257
2. Uji Perbedaan Mean Berdasarkan Orientasi Pasar.....	260
3. Uji perbedaan Mean Berdasarkan Lokasi Usaha.....	262
H. Pengujian Jalur Model Menggunakan SEM.....	264

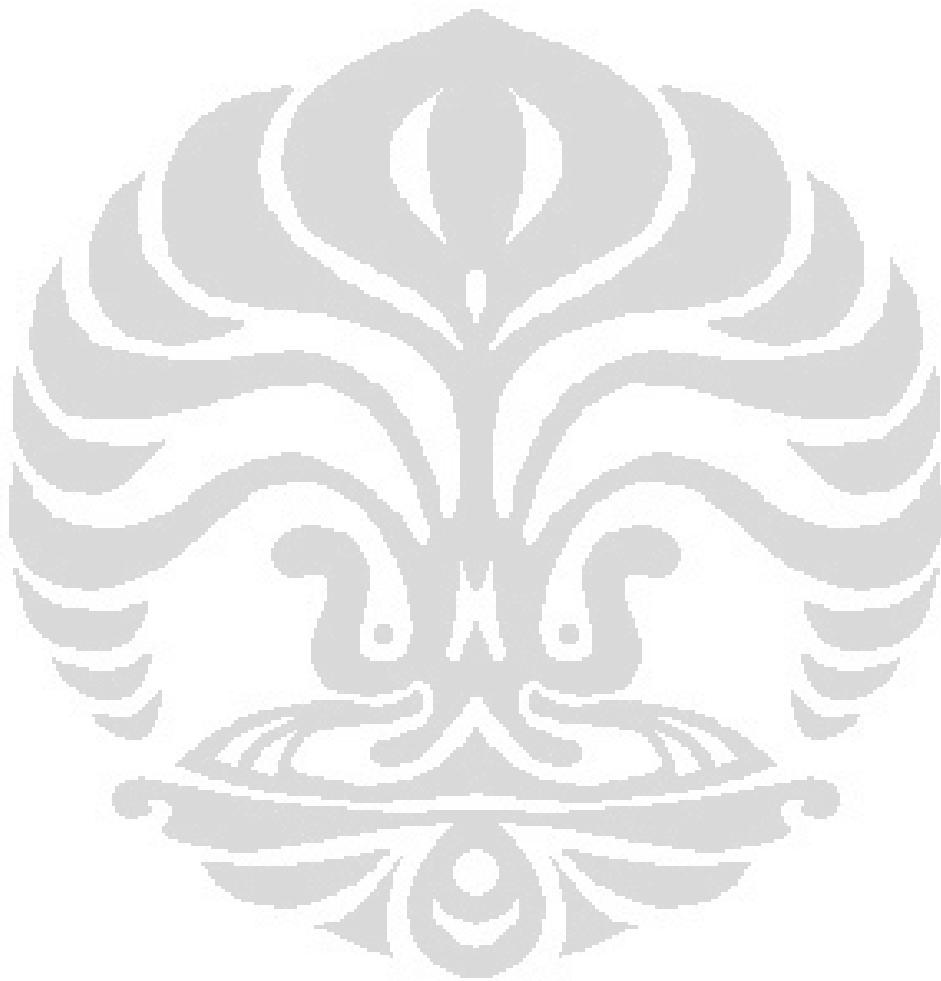


Bab VI Pembahasan Hasil Penelitian

A. Pembahasan Variabel Penelitian.....	268
1. Sumber Daya Fisik , Sumber Daya Manusia dan Reputasi Merupakan Konstruk dari Sumber Daya	268
2. Kapabilitas Manajerial dan Organisasi, Kapabilitas Teknologi, dan Kapabilitas Jaringan Merupakan Konstruk dari Kapabilitas	272
3. <i>Autonomy, innovation, Proactiveness, Risk Taking dan Competitive Aggressiveness</i> Merupakan Unsur dari Orientasi Kewirausahaan	276
4. Jaringan Eksternal, Pengaruh Permintaan Pelanggan dan Persaingan Merupakan Indikator Lingkungan Industri	279
5. Pengamatan Sumber Daya Internal, Pengamatan Lingkungan Eksternal, Pengambilan Keputusan yang Adaptif dan Strategi Manufaktur Merupakan Bagian Penting dari Strategi.....	289
6. Regulatory , Normatif, Kognitif dan Infrastruktur Merupakan Indikator dari Kebijakan Pemerintah	291
7. Kinerja Keuangan , Kinerja Operasional dan Kinerja Penyertaan Merupakan Indikator dari Kinerja Usaha	296
B. Pembahasan Hubungan antar Variabel Penelitian	301
1. Pengaruh Kebijakan Pemerintah Terhadap Sumber Daya, Kapabilitas, Orientasi Kewirausahaan, Lingkungan industri dan Strategi (H1,H2,H3,H4,H5)	301
2. Pengaruh Sumber Daya yang Dimediasi Strategi Terhadap Kinerja (H11).....	308
3. Pengaruh Kapabilitas yang Dimediasi Strategi Terhadap Kinerja (H12).....	310
4. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan yang Dimediasi Strategi Terhadap Kinerja Usaha (H13).....	314
5. Pengaruh Lingkungan Industri yang Dimediasi Strategi Terhadap Kinerja Usaha(H15).....	317
C. Model Pengembangan Kinerja UKM IKO.....	322
D. Uji Perbedaan Rata-Rata.....	327
1. Uji Beda Berdasarkan Usia Perusahaan.....	327
2. Uji Beda Rata-rata Berdasarkan Lokasi Perusahaan.....	330
3. Pengujian Jalur Model Menggunakan SEM.....	332
Bab VII Penutup	
A. Simpulan	335
B. Implikasi Penelitian	341
1. Implikasi Teoritis.....	341
2. Implikasi Metodologis.....	342
3. Implikasi bagi UKM.....	343
4. Implikasi Kebijakan.....	343
5. Rekomendasi Penelitian Lanjutan	348

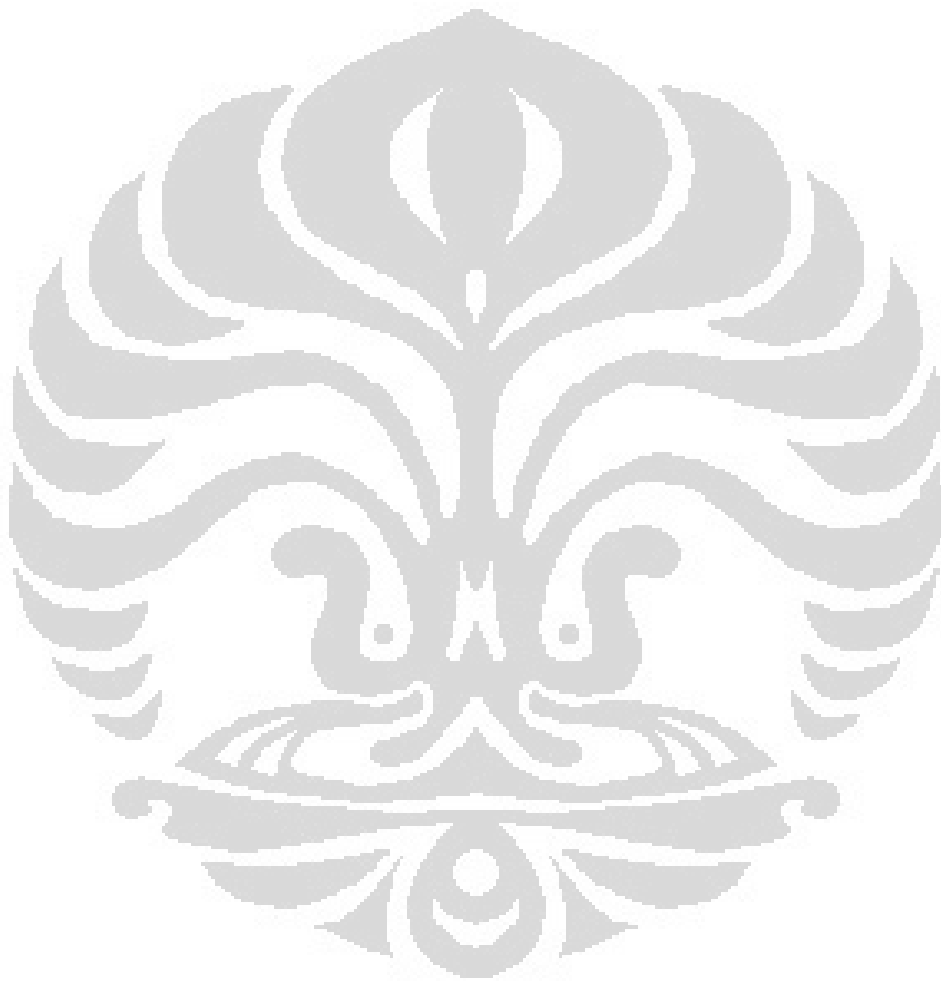
Daftar Pustaka

Lampiran 1 Hasil LISREL
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
Lampiran 3 Transkrip Wawancara
Lampiran 4 Daftar Responden
Lampiran 5 Riwayat Hidup

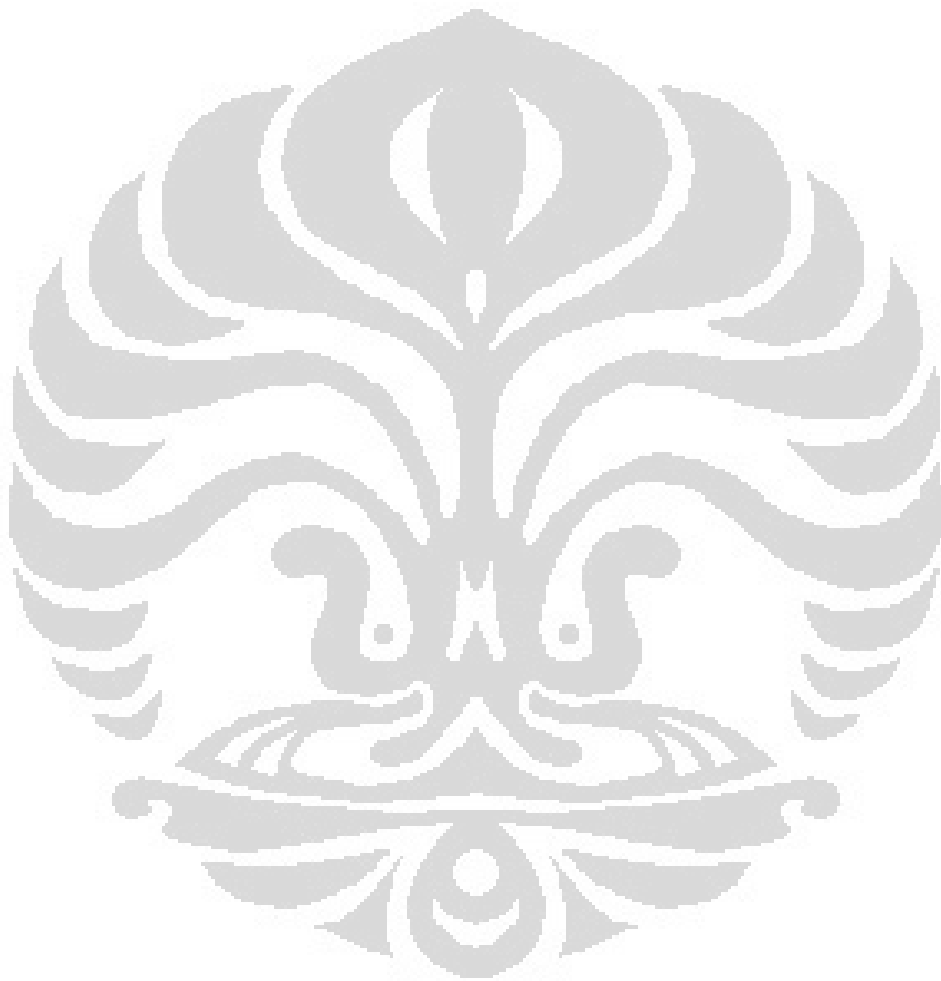


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Perkembangan Penyerapan Tenaga Kerja Menurut Kelompok Usaha Pada Tahun 2003, 2004 dan 2005.....	1
Tabel 1.2.	Rerata Investasi, Investasi Per Unit dan Pertumbuhan Investasi Menurut Skala Usaha Periode Tahun 2004-2005.....	2
Tabel 2.1.	Evolusi Pemikiran <i>Entrepreneurship</i>	38
Tabel 2.2.	Rangkuman Studi -studi Sebelumnya.....	87
Tabel 2.3.	Kaitan Teori, Proposisi dan Hipotesis.....	101
Tabel 3.1	Statistik Industri Logam Indonesia 2000.....	105
Tabel 3.2	Besaran Output Industri Logam Per Propinsi di Pulau Jawa.....	105
Tabel 3.3	Populasi Dan Sampel Penelitian	107
Tabel 3.4	Indikator dan Item Variable Sumber daya.....	112
Tabel 3.5	Indikator dan Item Variable Kapabilitas.....	113
Tabel 3.6	Indikator dan Item Variable Orientasi Kewirausahaan.....	114
Tabel 3.7	Indikator dan Item Variable Peran Pemerintah.....	115
Tabel 3.8	Indikator dan Item Variable Lingkungan Industri.....	115
Tabel 3.9	Indikator dan Item Variable Strategi.....	116
Tabel 3.10	Indikator dan Item Variable Kinerja Usaha.....	117
Tabel 3.11	Variabel penelitian dan sumbernya.....	118
Tabel 3.12	Hasil Uji Normalitas Data.....	131
Tabel 3.13	<i>Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)</i> ...	132
Tabel 3.14	Descriptive Statistic.....	133
Tabel 3.15	Perbandingan Ukuran-Ukuran GOF.....	135
Tabel 3.16	Uji Validitas Instrumen.....	140
Tabel 3.17	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	143
Tabel 4.1	Penjualan Domestik Kendaraan Bermotor Roda Empat Tahun	

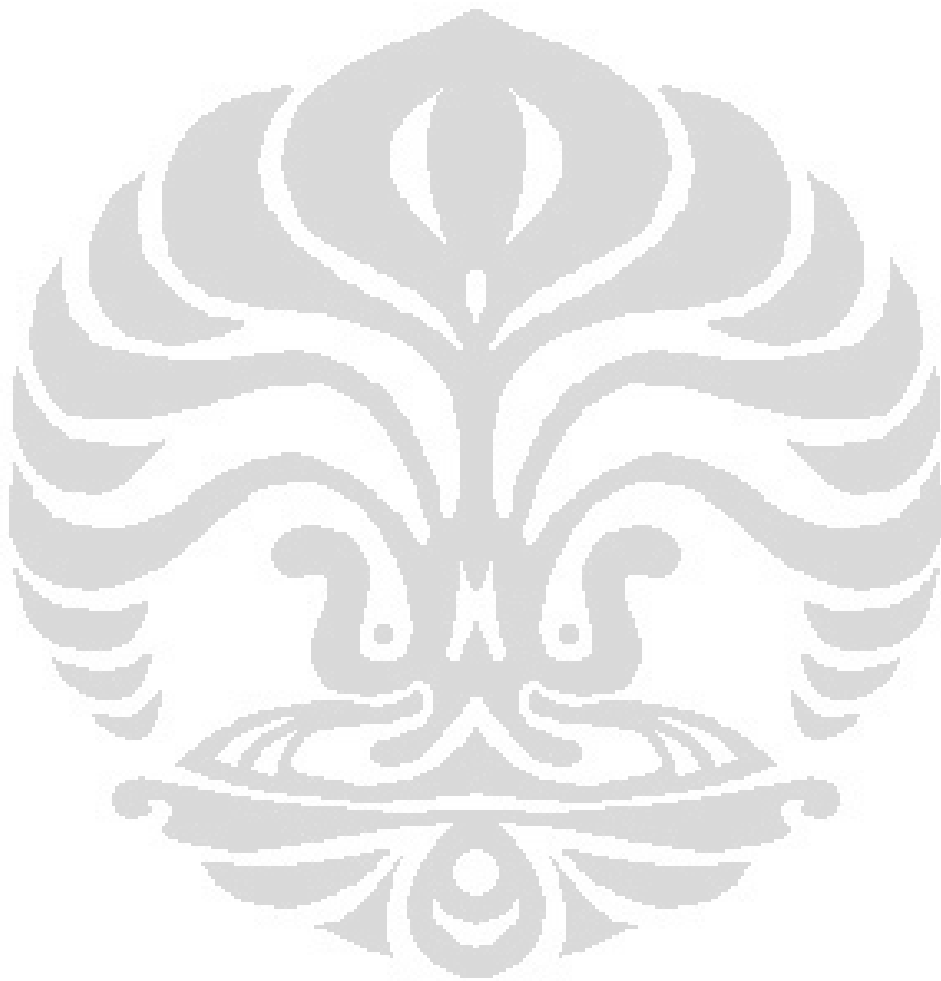


	1995 – 2003	150
Tabel 4.2	Penjualan Domestik Kendaraan Bermotor Roda Dua Bulan Januari – April 2003 & 2004	150
Tabel 4.3	Statistik Industri Logam Indonesia 2000 Output.....	152
Tabel 4.4	Besaran Output Industri Logam per Propinsi di Pulau Jawa Output....	152
Tabel 4.5	Keterkaitan Variabel Penelitian dengan Kebijakan Pemerintah dan Manfaat bagi UKM.....	161
Tabel 4.6	Lembaga-Lembaga Para Pendukung.....	169
Tabel 4.7	Kebijakan yang Terkait Inovasi.....	173
Tabel 4.8	Matrix Faktor Kunci Keberhasilan Berbagai Kebijakan Beberapa Negara.....	192
Tabel 5.1	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pada <i>Government policy</i>	227
Tabel 5.2	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pada <i>Resources</i>	228
Tabel 5.3	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pada <i>Capability</i>	229
Tabel 5.4	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pada <i>Entrepreneurial Orientation</i>	229
Tabel 5.5	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pada <i>Environment</i>	230
Tabel 5.6	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pada <i>Strategy</i>	231
Tabel 5.7	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pada <i>Performance</i>	231
Tabel 5.8	Hasil Analisis Konfirmasi Faktor (CFA) Variabel.....	242
Tabel 5.9	Hasil Perhitungan Construct Reliability dan Variance Extracted Variabel.....	243
Tabel 5.10	Hasil Perhitungan Kesesuaian Antara Model Pengukuran dengan Data.....	243
Tabel 5.11	Uji Kecocokan pada Beberapa Kriteria <i>Goodness of Fit Index I</i>	245
Tabel 5.12	Uji Kecocokan pada Beberapa Kriteria <i>Goodness of Fit Index II</i>	246
Tabel 5.13	Hasil Uji Kesesuaian Model.....	348
Tabel 5.14	Faktor Muatan (<i>Loading Factor</i>) dan Nilai-t Hasil Perhitungan	250



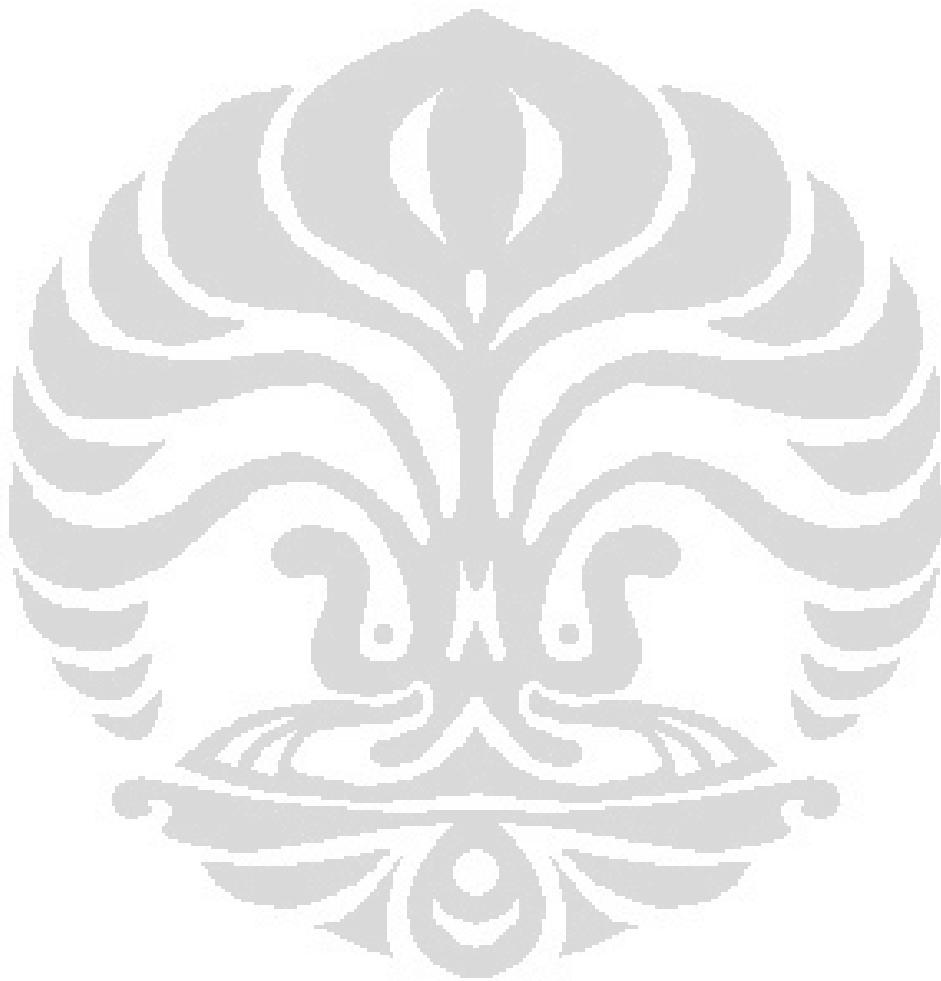
Tabel 5.15	Hubungan antar Variabel Faktor Muatan (<i>Loading Factor</i>) dan Nilai-t Hasil Perhitungan.....	250
Tabel 5.16	Hubungan antar Variabel.....	251
Tabel 5.17	Pengelompokan UKM Berdasarkan Usia siklus Industri	257
Tabel 5.18	Anavoa (<i>Analysis of Variance</i>) Uji Rata-rata Nilai Tengah.....	257
Tabel 5.19	Analisis Rata-rata Nilai Tengah Berdasarkan Usia Perusahaan.....	258
Tabel 5.20	Uji Perbedaan Mean Berdasarkan Pasar Orientasi pasar.....	261
Tabel 5.21	Uji Perbedaan Mean Berdasarkan Lokasi Usaha.....	263
Tabel 5.22	Analisis Rata-rata Nilai Tengah Berdasarkan Lokasi Usaha.....	264
Tabel 6.1	Analisis Rata-rata Nilai Tengah Berdasarkan Usia perusahaan.....	327
Tabel 6.2	Analisis Rata-rata Nilai Tengah Berdasarkan Lokasi Usaha.....	331



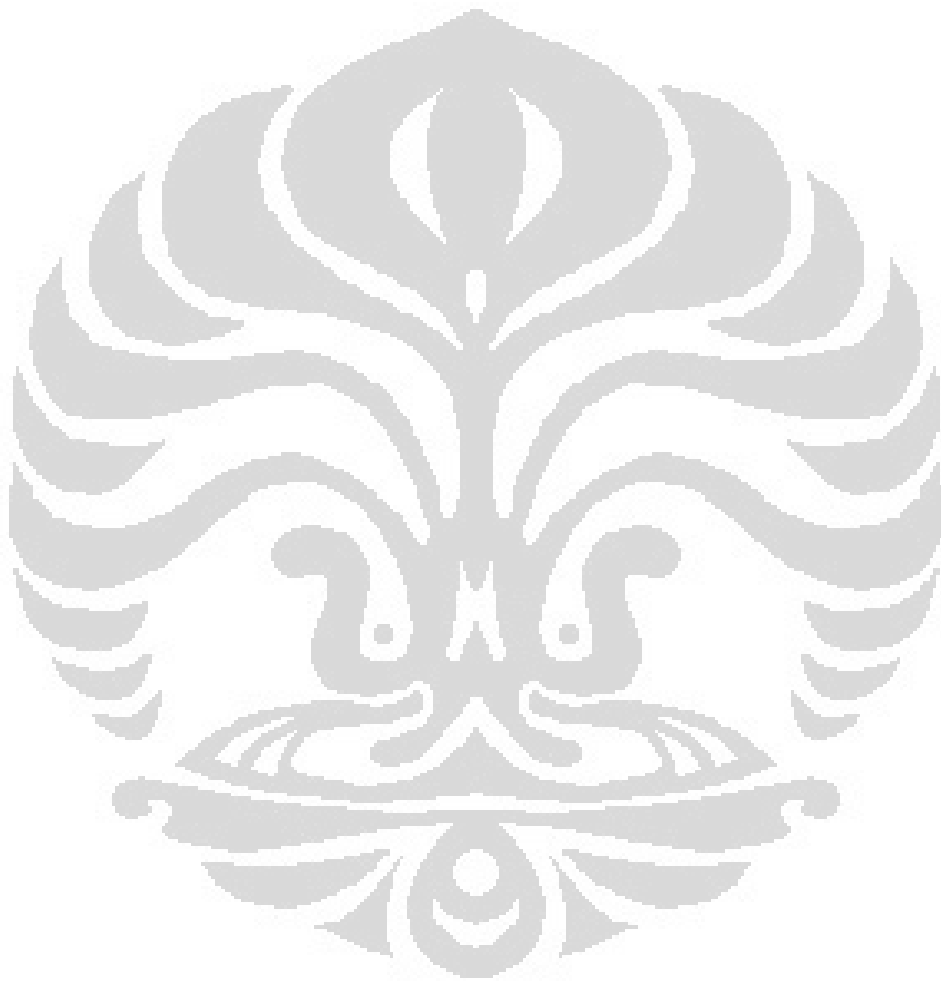


DAFTAR GAMBAR

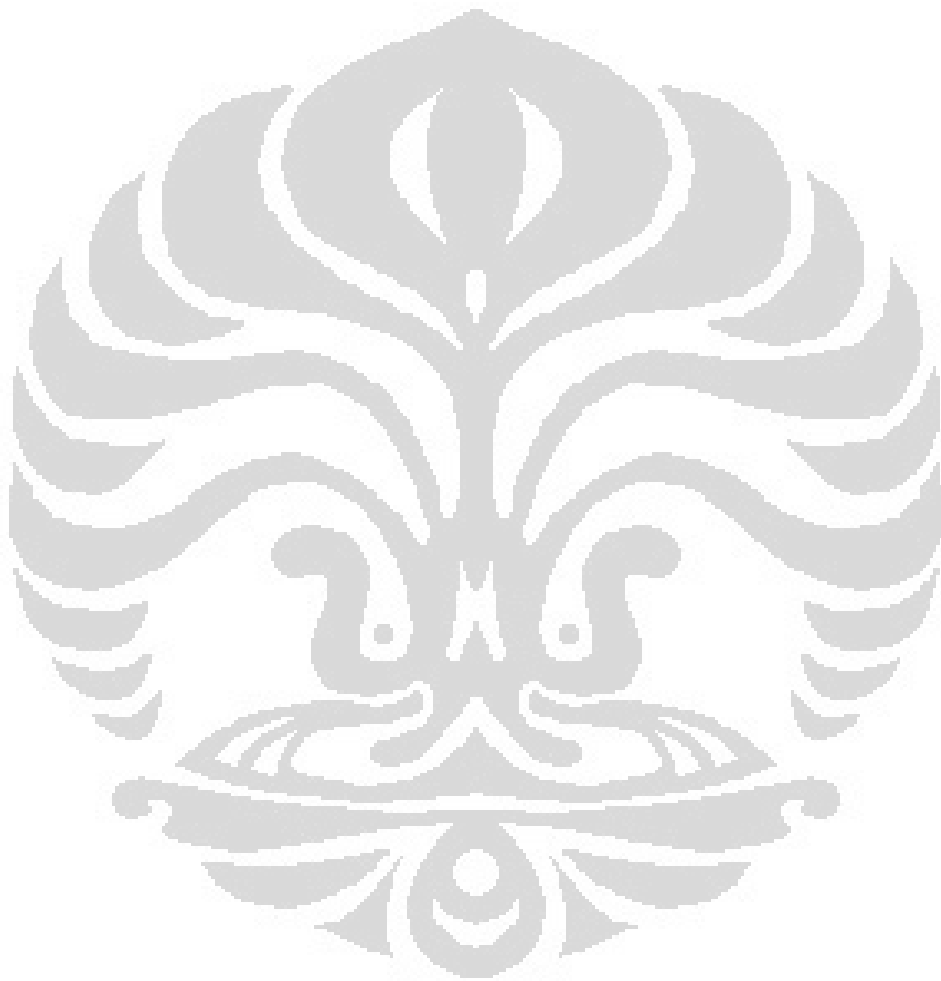
Gambar 1.1	Perbandingan UKM dan Usaha Besar Tahun 2005.....	3
Gambar 2.1	Strategi dan RBV.....	52
Gambar 2.2	Efektivitas Organisasi.....	63
Gambar 2.3	Pandangan Efektivitas Organisasi.....	64
Gambar 2.4	Kapasitas Inovatif dan Kerangka Determinan Daya Saing.....	76
Gambar 2.5	Sumber Pembelajaran Teknologi.....	77
Gambar 2.6	Pengertian Inovasi.....	79
Gambar 2.7	Sistem Inovasi.....	81
Gambar 2.8	Empat Pilar Sistem Inovasi Nasional.....	82
Gambar 2.9	Kerangka Teoritis Penelitian	90
Gambar 2.10	Model Penelitian.....	91
Gambar 2.11	Hubungan Faktor Sumber Daya dan Kapabilitas dengan Kinerja..	93
Gambar 2.12	Bagan Hubungan Faktor Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja.....	94
Gambar 2.13	Bagan Hubungan Faktor Kebijakan Pemerintah dengan Kinerja...	95
Gambar 2.14	Bagan Hubungan Faktor Lingkungan Industri dengan Kinerja.....	95
Gambar 2.15	Bagan Hubungan Faktor Strategi Operasional dengan Kinerja.....	96
Gambar 2.16	Kerangka Teori Penelitian.....	100
Gambar 3.1	Diagram Model dengan Variabel dan Indikator Penelitian.....	111
Gambar 3.2	Diagram Model Struktural.....	123
Gambar 4.1	Bagan Struktur Industri Otomotif Nasional	146
Gambar 4.2	Bagan Struktur Industri Perakitan: Tingkat Kemampuan Peran Industri Produk yang Dihasilkan.....	147
Gambar 4.3	Alur Proses Bisnis Industri Komponen Otomotif Indonesia.....	149



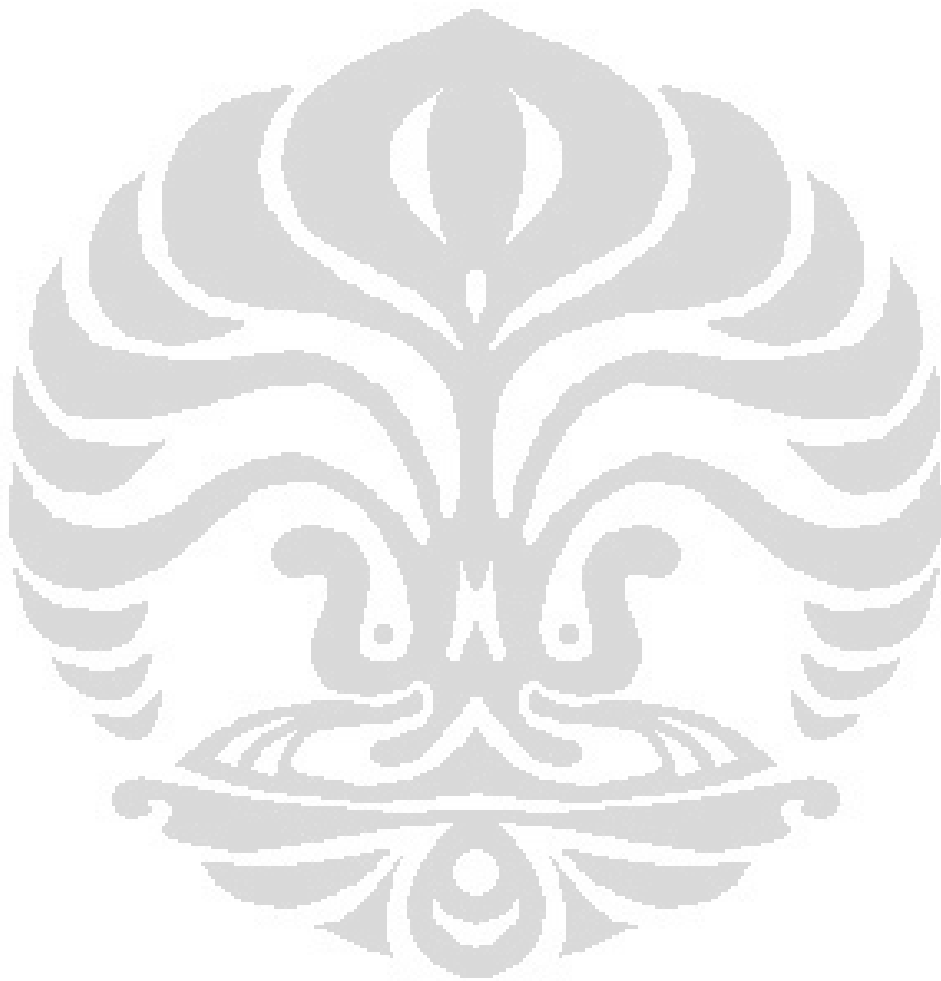
Gambar 4.4	Kebijakan Pemerintah dan Implikasi Penjualan Domestik.....	154
Gambar 4.5	Model Kelembagaan SIN.....	168
Gambar 4.6	Model Kebijakan Pemerintah dalam SIN.....	172
Gambar 5.1	UKM berdasarkan Lokasi Usaha.....	194
Gambar 5.2	UKM berdasarkan Tahun Berdiri.....	195
Gambar 5.3.	Jenis Usaha UKM Otomotif.....	196
Gambar 5.4	Tingkat Pendidikan Pemilik UKM IKO.....	197
Gambar 5.5	UKM berdasarkan Jumlah Pegawai.....	198
Gambar 5.6	UKM bidang IKO berdasarkan Level Pendidikan Karyawannya....	199
Gambar 5.7	UKM IKO berdasarkan Pendidikan Teknik Pegawainya.....	200
Gambar 5.8	Orientasi Penjualan Produk UKM IKO.....	202
Gambar 5.9	Tingkat Presisi Produksi UKM IKO.....	203
Gambar 5.10	Kepemilikan Mesin dan Peralatan UKM IKO.....	204
Gambar 5.11	Jenis Proses Produksi UKM IKO.....	205
Gambar 5.12	Tingkat Kecepatan UKM IKO dalam Melakukan Perubahan.....	206
Gambar 5.13	Kemampuan Mencari Informasi Produk, Cara Kerja, dan Teknologi Baru.....	207
Gambar 5.14	Kemampuan Mencari Informasi Pasar, Segmen, dan Pesaing.....	208
Gambar 5.15	Kemampuan Mencari Informasi Suplier dan Bahan Baku.....	208
Gambar 5.16	Kemampuan Mencari Informasi Kemitraan, Pendanaan, Paten, dan Fasilitas.....	209
Gambar 5.17	Pengaruh Keberadaan DISPERINDAG terhadap Kinerja UKM IKO.....	210
Gambar 5.18	Pengaruh Keberadaan Dinas UKM dan Koperasi.....	211
Gambar 5.19	Pengaruh Keberadaan BPPT terhadap Pengembangan UKM IKO.....	211



Gambar 5.20 Pengaruh Keberadaan BBLM terhadap UKM IKO.....	212
Gambar 5.21 Pengaruh Keberadaan LSM terhadap Pengembangan UKM IKO..	212
Gambar 5.22 Pengaruh Perusahaan ATPM terhadap Pengembangan UKM IKO.....	213
Gambar 5.23 Pengaruh Universitas dan Politeknik terhadap Pengembangan UKM IKO.....	214
Gambar 5.24 Urutan 11 Problem yang Dihadapi dalam Pengembangan Usaha	215
Gambar 5.25 Saluran yang Efektif dalam Mendukung Kapabilitas Perusahaan.	216
Gambar 5.26 Tingkat Kesulitan Akses Pinjaman UKM IKO ke Perbankan.....	217
Gambar 5.27 Perencanaan Bisnis UKM IKO.....	217
Gambar 5.28 Omzet UKM IKO per Tahun.....	219
Gambar 5.29 Rata-rata Pertumbuhan Penjualan UKM IKO.....	220
Gambar 5.30 % Laba dari Penjualan UKM IKO.....	220
Gambar 5.31 Tingkat Pengembalian Modal.....	221
Gambar 5.32 Tingkat perputaran aset (<i>Asset turn over</i>).....	222
Gambar 5.33 % <i>Profit Margin X Asset Turn over</i>	223
Gambar 5.34 <u><i>Sustainable Growth Rate</i></u>	224
Gambar 5.34a Harga Pokok Produk UKM IKO.....	225
Gambar 5.34b Kualitas Produk UKM IKO.....	225
Gambar 5.34c Pengiriman Produk UKM IKO.....	226
Gambar 5.38 <i>Standardized Solution Variabel Resources</i>	235
Gambar 5.39 Hasil CFA Variabel <i>Capability</i>	236
Gambar 5.40 <i>Standardized Solution Variabel Capability</i>	236
Gambar 5.41 Hasil CFA Variabel <i>Entrepreneurship</i>	237
Gambar 5.42 <i>Standardized Solution Variabel Entrepreneurship</i>	238
Gambar 5.43 Hasil CFA Variabel <i>Environment</i>	239



Gambar 5.44	<i>Standardized Solution</i> Variabel <i>Environment</i>	239
Gambar 5.45	Hasil CFA Variabel <i>Strategy</i>	240
Gambar 5.46	<i>Standardized Solution</i> Variabel <i>Strategy</i>	240
Gambar 5.47	Hasil CFA Variabel <i>Performance</i>	241
Gambar 5.48	<i>Standardized Solution</i> Variabel <i>Performance</i>	242
Gambar 5.49	Model awal.....	246
Gambar 5.50	Model II.....	247
Gambar 5.51	Nilai <i>T-Value</i> dan <i>Standardized Solution</i>	249
Gambar 5.52	Model dengan Jalur yang Signifikan dan tidak Signifikan.....	252
Gambar 5.53	Model kelompok usia diatas 20 tahun.....	265
Gambar 5.54	Model kelompok usia diatas 11-20 tahun.....	266
Gambar 5.55	Model kelompok usia diatas 0-10 tahun.....	267
Gambar 6.1	Model dengan Jalur yang Signifikan dan tidak Signifikan.....	323
Gambar 6.2	Analisis Nilai Rata-rata Kinerja Usaha Dibandingkan Usia Perusahaan.....	330



BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

UKM (Usaha Kecil dan Menengah) adalah kelompok ekonomi terbesar dalam perekonomian Indonesia. UKM terbukti menjadi katup pengaman perekonomian saat krisis ekonomi serta menjadi dinamisator pertumbuhan ekonomi pasca krisis. Kendati sumbangannya dalam output nasional (PDB) pada tahun 2006 hanya 53,3% namun UKM mempunyai andil 85,4% % dalam penyerapan tenaga kerja.¹

Menurut data BPS², peranan UKM dalam penciptaan nilai tambah terus meningkat dari 54,51% pada tahun 2003 menjadi 56,72% pada tahun 2005. Sebaliknya, peranan usaha besar semakin berkurang dari 45,49% pada tahun 2003 menjadi 43,28% pada tahun 2005. Usaha mikro, kecil dan menengah menyediakan 43,8% kebutuhan barang dan jasa nasional, sementara usaha besar 42,1% dan impor 14,1%.

Meskipun kondisi ekonomi makro masih diliputi ketidakpastian, menurut data Kementerian Negara Koperasi dan UKM³ jumlah unit UKM meningkat dari 42,3 juta unit pada tahun 2003 menjadi 44,6 juta tahun 2005. Hal ini menunjukkan minat wirausahawan baru dalam mendirikan unit usaha cukup tinggi. UKM memberikan lapangan kerja bagi 96,7% (2005) tenaga kerja di Indonesia dan masih akan menjadi tumpuan utama penyerapan tenaga kerja pada masa mendatang. Selama tahun 2005, UKM telah mampu memberikan lapangan kerja baru bagi 77,6 juta orang, sedangkan usaha besar hanya mampu memberikan lapangan kerja baru sebanyak 2,5 juta orang.

Tabel 1.1
Perkembangan Penyerapan Tenaga Kerja Menurut Kelompok Usaha
Pada Tahun 2003, 2004 dan 2005 (orang)

	Usaha Kecil Menengah	79.038.796	75.492.527	77.680.503
	Usaha Besar	438.198	2.646.775	2.590.275
	Jumlah Tenaga Kerja	79.476.994	78.139.302	80,270,778

Sumber : BPS dan Kementerian Negara Koperasi dan UKM tahun 2006

¹ Kapaniagi.com, 16 Maret 2007.

² Laporan Biro Pusat Statistik, 2006

³ Laporan Kementerian Negara Koperasi dan UKM, 2006.

Kontribusi UKM pada ekspor non migas juga terus mengalami peningkatan secara perlahan, dari Rp.75,8 miliar pada tahun 2003 menjadi Rp.109,1 miliar pada tahun 2005. Namun kinerja tersebut masih jauh dibandingkan dengan usaha besar yang mengalami kenaikan dari Rp.305,3 miliar menjadi Rp.460,4 miliar pada periode yang sama. Hal ini menunjukkan kemampuan UKM untuk menembus pasar ekspor masih rendah.

Salah satu permasalahannya adalah rendahnya penyerapan investasi. Pada tahun 2005, usaha mikro dan kecil menyerap investasi paling rendah dengan rata-rata pangsa sebesar 20%, diikuti oleh usaha menengah 25% dan usaha besar 54%. Berdasarkan data BPS tahun 2003, jumlah investasi usaha mikro dan kecil berada dalam kisaran Rp.1,467 juta per unit per tahun, sementara usaha menengah dan besar masing-masing Rp 1,29 miliar dan Rp 91,42 miliar per unit per tahun.

Rendahannya investasi UKM ini mencerminkan terbatasnya akses kelompok usaha ini atas sumber daya produktif, terutama pembiayaan untuk pengembangan usaha. Keterbatasan akses pembiayaan inilah yang menyebabkan UKM lebih banyak berkonsentrasi pada sektor padat karya dengan produktivitas yang relatif rendah.

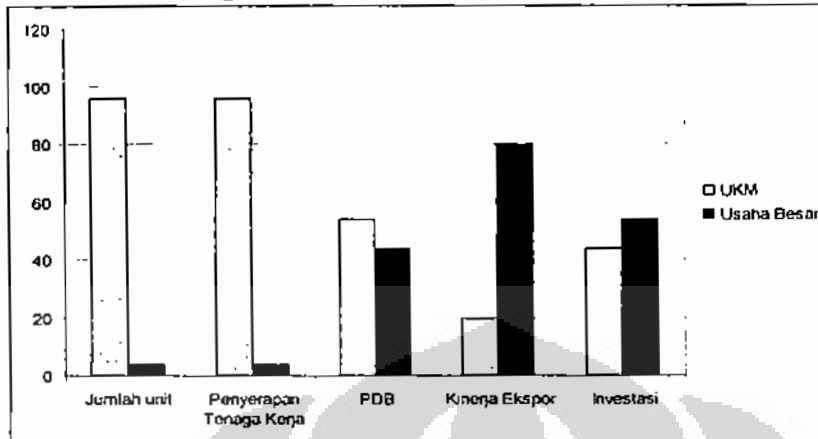
Tabel 1.2
Rerata Investasi, Investasi Per Unit dan Pertumbuhan Investasi Menurut Skala Usaha Periode Tahun 2004 – 2005

	2004 (juta)		2005 (juta)	
	Investasi	Persentase	Investasi	Persentase
Usaha Kecil	95.704.815	19%	122.626.437	20%
Usaha Menengah	121.954.679	25%	152.740.533	25%
UKM	217.659.494	44%	275.366.970	46%
Besar	275.190.406	56%	324.408.750	54%
Jumlah	492.849.900		599.775.721	

Sumber : BPS dan Kementerian Negara Koperasi dan UKM tahun 2006

Produktivitas PDB per unit usaha dan produktivitas PDB per tenaga kerja UKM juga masih jauh lebih rendah dibandingkan usaha besar. Pada tahun 2005, produktivitas PDB usaha besar per unit usaha setara dengan 19.000 kali usaha kecil atau setara dengan 162 kali produktivitas per tenaga kerja usaha kecil.

Gambar 1.1
Perbandingan UKM dan Usaha Besar Tahun 2005



Sumber : BPS dan Kementerian Negara Koperasi dan UKM tahun 2006

Walau kinerja UKM secara makro selama periode 2000 – 2005 relatif atraktif, namun kinerja UKM secara mikro kurang menggembirakan. Tingkat produktivitas usaha dan produktivitas tenaga kerja masih relatif rendah, nilai tambah UKM rendah, pangsa pasar di dalam negeri dan ekspor masih kecil, jumlah investasi yang rendah, jangkauan pasar dan jaringan usaha terbatas, permodalan dan akses pembiayaan juga terbatas, sementara kualitas SDM dan manajemen umumnya belum profesional.

Berdasarkan paparan di atas perlu pembenahan komprehensif secara mikro dan makro untuk memaksimalkan peran strategis UKM dalam memperkokoh perekonomian nasional. Melalui UKM-lah masyarakat secara luas diberi peran aktif dan peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam bidang ekonomi sesuai dengan konsep demokrasi ekonomi.

Meskipun secara umum kinerja UKM di Indonesia masih belum menggembirakan, namun ada sektor yang bisa disebut merupakan pengecualian. Sektor itu adalah UKM Industri Komponen Otomotif. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Divisi Penelitian Pasca Sarjana Universitas Indonesia tahun 2001, UKM sektor ini mampu membangun kapasitas produksi dan kinerja yang baik. Perusahaan kecil menengah berbasis industri logam ini ditemukan di berbagai wilayah di Jabodetabek, Bandung, Tegal dan Sukabumi. UKM sektor ini telah membuktikan mampu menghasilkan produk yang berkualitas baik, dengan biaya yang efisien dan sistem pengiriman (*delivery*) yang baik.

Penelitian ini difokuskan pada UKM industri komponen otomotif, industri yang banyak mengandalkan pada keunggulan sumber daya dan peran kebijakan pemerintah. Selain itu industri komponen otomotif dipilih karena; pertama, mempunyai prospek pasar yang bagus seiring dengan meningkatnya penjualan kendaraan bermotor. Kedua, industri ini menjadi salah satu sasaran kebijakan pemerintah dalam pengembangan industri. Ketiga, merupakan industri yang penuh dengan transfer teknologi dan membutuhkan inovasi teknologi tinggi. Keempat, industri ini sangat tergantung kepada industri otomotif dunia yang kompetitif. Kelima, UKM mempunyai potensi besar untuk dikembangkan di sektor ini.

Sementara itu, industri komponen otomotif diperkirakan akan terus mengalami pertumbuhan pada tahun-tahun mendatang, salah satu pemicunya adalah bermunculannya mobil-mobil dengan harga relatif murah di pasaran dan meningkatnya secara tajam penjualan sepeda motor setelah kenaikan BBM tahun 2005. Meningkatnya penjualan otomotif tidak hanya meningkatkan layanan purna jual, tetapi juga turut menumbuhkan permintaan komponen otomotif. Menurut data Gaikindo pada tahun 2007 penjualan sepeda motor mencapai 5 juta unit, yang melebihi penjualan tahun sebelumnya sebesar 4,5 juta unit. Untuk kendaraan roda empat mencapai penjualan 400 ribu unit pada tahun 2007, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 318 ribu unit.⁴

Bila dikaitkan dengan kandungan lokal dari kendaraan-kendaraan tersebut tentu akan membuka peluang bagi industri komponen otomotif di dalam negeri. Data Deperindag 2006 menyebutkan bahwa hampir 90% komponen sepeda motor merupakan produksi dalam negeri. Sementara jenis kendaraan kategori I sekitar 60%, kategori II 40% dan sedan antara 30%-40%.⁵

Belum lagi peluang pasar yang ada dalam penjualan suku cadang (*After market*) komponen otomotif domestik dengan total penjualan per tahun senilai satu miliar dolar AS, peluang yang berpotensi menjadi lahan baru bagi UKM yang ingin meningkat ke pasar yang lebih tinggi dalam segmen non-orisinal. Menurut data SENADA (lembaga penelitian yang bergerak peningkatan daya saing) 2007⁶ ada sekitar empat juta mobil dan 23 juta unit sepeda motor yang saat ini digunakan di dalam negeri. Komponen otomotif non-orisinal semakin berkembang sebagai

⁴ AntaraNews.co.id, 16 Juli 2007

⁵ Bisnis.com, 24 Agustus 2004

⁶ Kapantagi.com, 5 Juli 2007.

alternatif bagi konsumen yang tidak mampu membeli komponen orisinil bermerek, hal ini tentu memberikan peluang besar bagi produsen skala kecil.

Sementara itu untuk bisa menjadi pemasok ATPM diperlukan persyaratan QCD (*Quality Cost Delivery*) yang ketat dari *principal* dan ATPM. Pemasok harus bisa memenuhi standar kualitas yang baik, harga yang bersaing dan pengiriman pesanan yang tepat waktu. Keuntungan menjadi pemasok ATPM adalah lebih terjaminnya kesinambungan pasar karena sudah pastinya jumlah pesanan dari ATPM. Namun berbagai persyaratan yang harus dipenuhi tersebut memerlukan sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang baik, persyaratan yang justru seringkali kurang dimiliki oleh UKM.

Tantangan UKM berikutnya adalah pemberlakuan pasar bebas ASEAN (AFTA) yang ditandai dengan makin menurunnya bea masuk impor sejak tahun 2003 sehingga hanya menjadi sekitar 5% sampai 0% pada tahun 2007/2008. Penurunan bea masuk hingga 0% telah membawa kekhawatiran tersendiri bagi UKM komponen otomotif di Indonesia. Produk komponen otomotif khususnya produksi Thailand yang kemungkinan lebih berkualitas dengan harga yang kompetitif diperkirakan akan membanjiri pasar domestik dan menjadi ancaman serius bagi industri komponen otomotif di Indonesia.

Menghadapi peluang dan tantangan tersebut, diperlukan upaya pengembangan UKM sehingga mampu berkompetisi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah. Sementara itu, secara umum pengembangan UKM terkendala dengan produktivitas tenaga kerja yang masih rendah, pangsa pasar yang masih kecil, jumlah investasi yang rendah, jangkauan pasar dan jaringan usaha yang terbatas, permodalan dan akses pembiayaan yang juga terbatas, kapabilitas yang masih rendah dan manajemen yang belum profesional.

Pengembangan UKM sangat terkait erat dengan persoalan pengembangan kinerja perusahaan. Banyak teori dan literatur yang telah membahas kinerja perusahaan dari berbagai perspektif seperti: teori berbasis sumber daya, kewirausahaan, penyusunan strategi, lingkungan industri dan kebijakan pemerintah.

Pandangan berbasis sumber daya (*resources-based view*) menekankan perusahaan harus memiliki keberagaman dan keajegan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.⁷ Dengan mengembangkan konsep sumber daya unik, pendekatan ini memandang perusahaan sebagai

⁷ Barney, J. B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, hal. 99-120.

himpunan sumber berwujud dan tak berwujud yang dapat digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif⁸. Barney⁹ mendefinisikan sumber daya sebagai atribut-atribut perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi guna mencapai suatu keunggulan kompetitif, yang mencakup sumber daya fisik, manusia dan organisasional. Tanpa melihat apakah sumber daya yang ada diarahkan sebagai sumber strategis, modal tak terlihat, modal strategis, kompetensi inti atau sumber tak berwujud, Barney menyatakan perusahaan harus secara berkelanjutan memperoleh atau mengembangkan sumber daya heterogen untuk memecahkan permasalahan ekonomi.¹⁵

Prahalad dan Hamel¹⁶ yang menggagas konsep kompetensi inti (*Core Competence*) berpendapat, kesuksesan perusahaan ditentukan oleh faktor yang bersumber dari dalam perusahaan sendiri, yaitu sumber daya yang berharga (*Value*), langka (*Rare*) dan tidak dapat ditiru ataupun tidak dapat digantikan (*Inimitable*).

Barton¹⁷ menggagas kapabilitas inti (*core capability*), sebagai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan yang sudah terbangun dalam waktu yang lama dan tidak dengan mudah dapat ditiru. Kapabilitas inti ini berbeda dari kapabilitas yang sifatnya hanya pelengkap (*suplemental capability*) atau kapabilitas yang sifatnya sebagai penyambung proses bisnis (*enabling capability*). Keduanya masih belum cukup mampu untuk dijadikan andalan dalam bersaing dan dijadikan dasar bagi keunggulan yang berkelanjutan (*sustainable advantage*).

Kinerja perusahaan terkait dengan apa yang disebut sebagai orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) perusahaan. Zahra dan Covin¹⁸ dalam penelitiannya selama 5 tahun telah menemukan adanya hubungan positif yang terus meningkat antara orientasi kewirausahaan dan kinerja. Wiklund¹⁹ menyebutkan terdapat hubungan yang sangat kuat antara orientasi kewirausahaan dan kinerja dengan efek jangka panjang dan stabil. Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai "proses, praktek, dan aktifitas pengambilan keputusan yang mengarahkan

⁸ Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell, hal.33

⁹ Barney, J. B., 1991, *op.cit.* hal. 105.

¹⁵ Barney, J. B., 1991, *op.cit.* Vol. 17, hal. 107.

¹⁶ Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1990, *op.cit.* hal.80.

¹⁷ Leonard-Barton, D., 1992, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, hal.111-125.

¹⁸ Zahra, S. & Covin, J., 1995, "Contextual Influence on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relations: Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, 10 hal 43-58.

¹⁹ Wiklund, J., 1999, *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-performance Relationship: Entrepreneurship Theory and Practice*, hal 37-48.

pada inovasi baru".²⁰ Lebih lanjut Lumpkin dan Dess mendefinisikan orientasi kewirausahaan perusahaan dalam lima dimensi : otonomi, keinovatifan, pengambilan resiko, keaktifan, dan keagresifan kompetitif. Tingkatan dimensi-dimensi ini akan menentukan tingkatan orientasi kewirausahaannya suatu perusahaan.²¹

Beberapa penelitian tentang penyusunan strategi juga telah menjelaskan hubungan strategi dengan kinerja usaha. Andrews²² memandang penyusunan strategi sebagai proses intelektual untuk memastikan apa yang harus lakukan perusahaan terkait dengan peluang di lingkungan yang dinamis serta kemampuan dan kekuatannya, selanjutnya menempatkan dua pertimbangan tersebut dalam keseimbangan yang optimal. Implikasinya adalah perusahaan harus peduli terhadap peluang di lingkungannya sebelum memutuskan tindakan apa yang akan dilakukan. Oleh karena itu, faktor internal dan eksternal membentuk satu set faktor kontekstual strategis bagi organisasi. Faktor kontekstual strategis itu harus dibuat sebelum strategi dirancang.²³ Kerangka penelitian mengikuti pandangan ini: faktor strategis kontekstual internal dan eksternal mendorong penyusunan strategi untuk menghasilkan kinerja organisatoris.

Strategy-Making, seperti disampaikan oleh Miller,²⁴ berpusat pada tiga dimensi bersegi banyak; rasionalitas, ketegasan, dan interaksi. Menurut Miller, dimensi rasionalitas diwakili oleh dua kelompok pemikiran berbeda. Kelompok yang pertama adalah *synoptic*²⁵, perencanaan,²⁷ atau rasional²⁸ dan yang kedua adalah rasionalitas terbatas.²⁹ Model rasionalitas terbatas ditandai oleh ketidakformalan di mana strategi dirumuskan oleh suatu proses spontanitas dan intuisi yang terpisah.

²⁰ Lumpkin, G. T & Dess, G.G., 1996, "Clarying the Entrepreneurial Orientation, Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, Vol.21 (1). hal. 27-35.

²¹ *Ibid.*

²² Andrews, 1987, "The Concept of Corporate Strategy", *Public Productivity Review*, Vol. 11, No. 2. Irwin Homewood, hal.93-94.

²³ GA. Melts, 2004, *An Investifation of Relationship Between Strategy Making and Performance; The Role of Adaptive Decicion Making in the Development Strategy in SME*, University of Toledo, hal.28-39.

²⁴ Miller D., 1987, "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, hal. 7-32.

²⁵ Frederickson JW., 1984, "The Effect of Structure on The Strategic Decision Process", *Academy of Management Proceedings*, hal.12-16.

²⁷ Teori ini menganggap strategi sebagai proses formalitas, teori ini diperkenalkan oleh Mintzberg (1973).

²⁸ Teori ini mengatakan bahwa semua tindakan yang dilakukan orang pada dasarnya adalah rasional dan orang akan mengkalkulasi keuntungan dan kerugian dari seliap lindakannya sebelum dia mengambil keputusan, teori ini diperkenalkan oleh Max Weber (1920).

²⁹ Teori ini berpandangan keputusan yang rasional murni seringkali tidak *feasible* karena keterbatasan sumber daya unluk membuat keputusan tersebut, teori ini diperkenalkan oleh Herbert Simon

Pandangan ini paling sesuai dengan lingkungan perusahaan UKM di mana strategi merupakan konsekuensi dari pendekatan keputusan yang adaptif (Mintzberg).³⁰ Pandangan tersebut konsisten dengan lingkungan yang dinamis dan kompleks di mana perusahaan UKM beroperasi. Hal ini bukan berarti perusahaan UKM tidak melakukan perencanaan, melainkan menekankan bahwa strategi merupakan implikasi dari tindakan dan hasil dari pola keputusan yang dilakukan oleh manajer puncak.

Kinerja perusahaan juga terkait dengan lingkungan industri, Porter telah membuat suatu kerangka kerja untuk memahami pengaruh lingkungan industri terhadap potensi keuntungan perusahaan dalam suatu industri.³¹ Kerangka kerja ini merupakan salah satu kontribusi yang paling berpengaruh terhadap bidang strategis yang menggunakan logika ekonomi *Industrial Organization* (IO). Kerangka kerja Porter membangun paradigma *Structure Conduct Performance* (SCP) dari ekonomi organisasi industri.³² Intisari dari paradigma ini adalah bahwa kinerja perusahaan di pasar bergantung terutama pada karakteristik industri di mana perusahaan tersebut berkompetisi, misalnya karakteristik struktur industri.

Di sisi makro, beberapa penelitian tentang kebijakan pemerintah telah mencoba menjelaskan hubungan antara kebijakan pemerintah dengan kinerja usaha. Day³³ menjelaskan hubungan tiga model segitiga: interaksi perubahan kebijakan publik, lingkungan industri dan arena persaingan dengan kompetensi perusahaan. Kebijakan publik dapat menciptakan definisi baru tentang lingkungan usaha. Definisi itu akan mengubah arena persaingan yang pada gilirannya mengubah proses pengambilan keputusan perusahaan dan memperbaiki kompetensi inti untuk menghadapi persaingan. Kotler et al³⁴ mengatakan, peran utama pemerintah dalam kebijakan investasi, kebijakan industri dan kebijakan perdagangan akan menciptakan suasana lingkungan usaha yang akan membentuk perilaku usaha. Kebijakan utama pemerintah harus didukung oleh kebijakan ekonomi makro (inflasi, suku bunga dan nilai tukar), pembangunan infrastruktur (pendidikan, riset dan pengembangan, industri pendukung dan pembinaan usaha kecil menengah) dan kelembagaan (regulasi, deregulasi, hak cipta serta proteksi).

³⁰ Mintzberg, 1973b, *op.cit.* hal. 51.

³¹ Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, Porter, M. E., 1985, *Competitive Advantage*, New York: Free Press, hal.37-49.

³² *Ibid*

³³ Day, 1997, dalam Taylor Coates, 2004, *op.cit.* hal. 26.

³⁴ Kotler et al, 1997, "The Marketing of the Nations : A Strategic Approach to building Nations Wealth". New York, *The Free Press* hal.42-49.

Belajar dari pengalaman beberapa negara di Asia yang dianggap berhasil mengembangkan UKM industri komponen otomotif seperti Korea Selatan, Taiwan, Thailand dan Malaysia, maka peran aktif pemerintah dalam pengembangan UKM menjadi faktor penting. Berbagai kebijakan dan peraturan pemerintah negara tersebut yang mempromosikan UKM terlihat efektif mengangkat keberadaan UKM. Adanya kemauan politik yang kuat disertai dengan kebijakan yang komprehensif dan terintegrasi antara kebijakan pengembangan UKM dengan kebijakan industri menjadi kunci sukses pengembangan UKM di negara tersebut.

Bentuk-bentuk pembelajaran bertahap yang sudah dikembangkan beberapa negara Asia di atas dilakukan melalui kerjasama teknis, kebijakan pengembangan SDM, proyek mobil nasional, alih teknologi melalui *joint venture* perusahaan multinasional, serta mendatangkan tenaga ahli dari luar negeri merupakan contoh-contoh pemacuan *capacity building* SDM pada industri dalam negeri, sedangkan permasalahan keterbatasan finansial dalam pelaksanaan litbang, *design* dan *engineering* beberapa negara Asia mengatasinya melalui bantuan insentif langsung pada industri.

Walaupun telah ada beberapa penelitian tentang strategi pengembangan kinerja UKM, penelitian empiris tersebut belum mencukupi jika dibandingkan kontribusi ekonomi penting yang dibuat oleh kelompok usaha ini, disamping faktor yang berpengaruh juga terus berubah dari waktu ke waktu. Dalam sektor manufaktur khususnya, penelitian empiris mengenai UKM juga masih belum memadai. Lebih rinci, belum ada penelitian empiris yang komprehensif mengenai peran kebijakan pemerintah, hubungan sumber daya, kewirusahaan, pengembangan strategi dan kinerja. Studi itu sangat penting untuk menemukan faktor perubahan guna mengembangkan kinerja UKM.

Dalam konteks Indonesia, penelitian empiris mengenai kinerja UKM industri masih sangat kurang. Oleh sebab itu, sangat penting mengetahui bagaimana model pengembangan kinerja UKM industri di Indonesia? Apakah struktur model di Indonesia identik dengan struktur model yang sudah dikembangkan para peneliti di negara lain?

Metts³⁵ telah melakukan suatu penelitian tentang hubungan sumber daya internal, faktor eksternal, pembuatan strategi dengan kinerja UKM. Penelitian ini menghasilkan faktor-faktor yang berperan dalam proses peningkatan kinerja UKM

³⁵ GA Metts, 2004, *op. cit.*, hal.35

manufaktur di 547 UKM manufaktur di Amerika Serikat. Hubungan antar faktor tersebut digambarkan dalam suatu model yang disebut faktor kontekstual strategis yang terdiri dari sumber daya internal, faktor eksternal, pembuatan strategi dan kinerja perusahaan. Kekurangan penelitian Metts adalah belum dipertimbangkannya faktor peran kebijakan pemerintah dan peran kewirausahaan sebagai faktor penting dalam pengembangan kinerja UKM, padahal sebagai organisasi yang belum terlalu besar, jalannya organisasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh individu bukan sistem di dalam organisasi. Selain itu Metts juga belum mempertimbangkan faktor peran pemerintah di dalam kinerja UKM, padahal pemerintah punya peran besar di dalam mempengaruhi berkembangnya UKM.

Dwiryanti³⁶ telah meneliti faktor langsung atau tidak langsung yang berpengaruh terhadap keberhasilan UKM, faktor tersebut adalah usia, keterlibatan, pendidikan, sikap inovatif dan inovasi organisasi. Berdasarkan penelitian tersebut diperoleh temuan bahwa faktor tersebut adalah usia, keterlibatan, pendidikan, sikap inovatif dan inovasi organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan UKM. Penelitian ini lebih fokus kepada perilaku personal, penelitian ini belum mempertimbangkan faktor internal yang lain seperti sumber daya dan faktor eksternal seperti lingkungan industri dan peran kebijakan pemerintah, padahal faktor tersebut mempunyai peran besar di dalam mempengaruhi keberhasilan UKM.

Mitsuro Hayashi³⁷ juga telah melakukan penelitian UKM IKO di Indonesia, penelitian ini menekankan pada bagaimana peran UKM dan *subcontracting* dalam konteks pengembangan ekonomi Indonesia. Mitsuro Hayashi meneliti bagaimana UKM mempunyai peran dalam pengembangan ekonomi di Indonesia, dan bagaimana keterkaitan antara UKM dan industri besar dibangun di Indonesia dan apakah *subcontracting* dapat memberikan manfaat dalam pengembangan UKM di Indonesia. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa hubungan *subcontracting* antara UKM dan industri besar mengalami berbagai hambatan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki UKM. Kemudahan mendapatkan teknologi dan dukungan terhadap mekanisme pemasaran dan perbaikan efisiensi produksi adalah manfaat yang umum diperoleh UKM dari transaksi *subcontracting*.

³⁶ Prihatin Dwiryanti, 2002, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Usaha Kecil*, Disertasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. hal.41-48.

³⁷ Mitsuro Hayashi, 2005, *SME's Subcontracting and Economic Development in Indonesia . With Reference to Japan's Experience*, Japan International Cooperation Publishing hal 12-15.

Penelitian ini melengkapi penelitian empiris sebelumnya yang dilakukan oleh Metts³⁸ dengan menambahkan kebijakan pemerintah³⁹ dan faktor orientasi kewirausahaan⁴⁰ selain sumber daya internal dan pembuatan strategi dalam memprediksi kinerja UKM manufaktur. Penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan konsep strategi kewirausahaan bagi UKM yang lebih integratif dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

B. PERMASALAHAN PENELITIAN

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa peran perusahaan kecil menengah dalam pengokohan ekonomi Indonesia, khususnya dalam peningkatan lapangan kerja, sangat besar. Namun kalau dilihat kontribusinya atas PDB, tingkat produktifitas UKM masih sangat kecil, daya saingnya juga masih rendah. Semua itu bermuara pada kinerja yang juga masih rendah. Padahal potensi sumber daya perusahaan kecil menengah Indonesia tak kalah dibandingkan perusahaan besar lain. Peluang pasar pertumbuhan perusahaan kecil menengah di Indonesia juga masih sangat besar. Beberapa faktor yang menyebabkan perusahaan kecil menengah di Indonesia berkinerja kurang baik adalah karena kebijakan pemerintah yang kurang tepat sasaran, strategi pengelolaan perusahaan yang kurang tepat, semangat kewirausahaan yang kurang, sumber daya yang terbatas, sehingga perusahaan tidak mampu bersaing dengan kompetitor.

Terkait dengan pengembangan kinerja UKM sebagaimana diungkap di atas, maka permasalahan penelitian dapat diringkas dalam pertanyaan berikut:

1. Bagaimana pengaruh faktor internal yang terdiri dari sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan dan strategi terhadap kinerja usaha ?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha ?
3. Bagaimana pengaruh kebijakan pemerintah terhadap sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, strategi, lingkungan industri dan kinerja perusahaan ?
4. Bagaimana perbedaan model pengembangan kinerja UKM berdasarkan lokasi usaha, orientasi pasar dan usia perusahaan ?

³⁸ G.A. Metts, 2004, *op.cit.* hal.31.

³⁹ David Storey. 2003, *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academy publisher, UK. hal.473-511, Buzinet, Gomez & Spencer, 2000, dalam Haynie James, 2005, *Cognitive Adaptability: The Role of Zetacognition and Feedback in Entrepreneurial Decision Policies*, University of Colorado. hal.36-47,

⁴⁰ Zahra dan Covin, 1995, *op. cit.* hal.46, Wiklund, 1999, *op.cit.* hal 41, Lumpkin, G. T & Dess, G G . 1996, *op. cit.* hal. 29

5. Bagaimana implementasi kebijakan dan kelembagaan pemerintah yang terkait dengan pengembangan UKM industri komponen otomotif ?
6. Bagaimana pengalaman pemerintah negara lain dalam mengembangkan UKM industri komponen otomotif ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan UKM di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk:

1. Menganalisis pengaruh faktor internal yang terdiri dari sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, dan strategi terhadap kinerja usaha.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan industri terhadap kinerja usaha.
3. Menganalisis pengaruh kebijakan pemerintah terhadap sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, strategi, lingkungan industri dan kinerja usaha.
4. Menjelaskan perbedaan model pengembangan kinerja UKM berdasarkan lokasi usaha, orientasi pasar dan usia perusahaan.
5. Menggambarkan berbagai kebijakan dan kelembagaan pemerintah yang terkait dengan pengembangan UKM IKO.
6. Menjelaskan keberhasilan negara lain dalam mengembangkan UKM IKO.

D. KONTRIBUSI PENELITIAN

1. Kontribusi Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi bagi literatur pengembangan UKM industri di Indonesia, terutama dalam kajian peran kebijakan pemerintah, sumber daya dan kapabilitas, perencanaan strategi dan lingkungan industri. Hal ini diharapkan akan menjadi sumbangan yang signifikan bagi pemerintah Indonesia, karena studi seperti ini belum banyak dilakukan.
- b. Temuan penelitian ini akan menggabungkan perspektif strategi berbasis sumber daya (*Resources Based View*) dan organisasi industri (*Industrial Organization*), seperti model lima kekuatan Porter (*Five forces of Porter*), yang diharapkan dapat saling melengkapi satu sama lain dalam menjelaskan sumber kinerja perusahaan.

- c. Kontribusi lain dari penelitian ini adalah memberikan pengayaan atas literatur kewirausahaan khususnya mengenai peranan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja. Dengan kata lain, akan ditemukan jawaban apakah ciri-ciri orientasi kewirausahaan-seperti keinginan untuk menjadi proaktif, inovatif dan mau mengambil risiko-akan meningkatkan pengaruh positif sekumpulan sumber daya kapabilitas yang dimiliki perusahaan terhadap kinerja.
- d. Penelitian ini juga akan melengkapi literatur sebelumnya mengenai kinerja organisasi. Konstruk kinerja merupakan faktor penting dalam penelitian bisnis karena hampir setiap model mencoba menghubungkan konstruk penelitian terhadap kinerja ini. Penelitian ini mengusulkan suatu kerangka dan pengujian empiris untuk pengukuran kinerja multi dimensional melalui tiga dimensi; kinerja ekonomi bisnis, kinerja operasional, dan efektivitas organisatoris.

2. Kontribusi Praktis

Kontribusi Praktis bagi UKM

- a. Penelitian ini memberikan gagasan dan cara kerja bagi perusahaan untuk mengeksplorasi dan mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki, selanjutnya menemukan dan mengeksploitasi peluang, sehingga mampu meningkatkan kinerja usaha.
- b. Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai proses penyusunan strategi dan kewirausahaan pada perusahaan kecil menengah. Pembahasan mengenai faktor internal strategis (sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan), penyusunan strategi, lingkungan eksternal, kebijakan pemerintah dan kinerja akan mengidentifikasi variabel mana yang dominan dan paling berpengaruh memberikan kontribusi penting bagi peningkatan kinerja UKM.
- c. Analisis ukuran kinerja multidimensional perusahaan berkontribusi memperluas literatur mengenai kinerja. Penelitian ini sangat bermanfaat bagi para peneliti dan praktisi guna memperdalam pemahaman mengenai hubungan antar konstruk-konstruk dalam penelitian untuk penyusunan strategi dan kinerja dalam perusahaan.

Kontribusi bagi kebijakan pemerintah

Penelitian ini akan memberikan kontribusi bagi pemerintah tentang kebijakan dan strategi pengembangan UKM yang lebih baik berdasarkan temuan-temuan yang didapat dari penelitian ini. Rekomendasi yang diusulkan diharapkan menjadi salah satu bahan acuan kebijakan pemerintah di bidang pengembangan UKM untuk dijadikan wacana pembahasan dan diskusi antara pemerintah, legislatif dan dengan dunia usaha. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam kebijakan Pemerintah terhadap peningkatan sumber daya dan kapabilitas, pengembangan kewirausahaan UKM serta kebijakan industri dan perdagangan.

Kontribusi bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini merupakan penelitian awal mengenai model peningkatan kinerja usaha UKM IKO di Indonesia, sehingga sangat diharapkan dapat membuka wawasan untuk penelitian berikutnya. Penelitian ini mempunyai batasan-batasan pada objek dan lokasi penelitian yang dilakukan. Guna memperluas keberlakuan model yang dikembangkan perlu dilakukan penelitian dari industri yang berbeda, sehingga perbaikan dan penyempurnaan metodologi dan hasil-hasil penelitian dapat dilakukan.

E. SIGNIFIKANSI PENELITIAN

Sebelumnya sudah banyak dilakukan pengkajian terhadap strategi peningkatan kinerja usaha, namun kebanyakan penelitian tersebut masih bersifat parsial yang hanya menfokuskan hubungan faktor internal dengan kinerja dan belum menggambarkan konsep yang integratif. Hal ini dapat diketahui dari belum dipertimbangkannya faktor-faktor lain seperti sumber daya internal, pembuatan strategi dan peran pemerintah dalam model penelitian. Selain itu, penelitian terdahulu terfokus pada organisasi-organisasi besar yang sudah mapan, sedangkan UKM berbeda dengan organisasi besar dalam banyak hal, seperti terbatasnya sumber daya dan belum mapannya sistem dan struktur organisasi.

Penelitian ini bertujuan melengkapi penelitian empiris sebelumnya yang dilakukan oleh Metts⁴¹ dengan menambahkan kebijakan pemerintah⁴² dan faktor orientasi kewirausahaan⁴³ selain sumber daya internal dan pembuatan strategi dalam memprediksi kinerja UKM manufaktur. Penelitian ini diharapkan dapat

⁴¹ GA Metts, 2004, *op.cit.* hal.35.

⁴² David Storey, 2003, *op. cit.* hal.485, Buzinet, Gomez & Spencer, 2000, dalam Haynie James, 2005, *op.cit.* hal.39.

⁴³ Zahra dan Covin, 1995, *op. cit.* hal 47. Wiklund, 1999, *op.cit.* hal.45, Lumpkin, G T & Dess, G G., 1996, *op. cit.* hal.32.

menggambarkan konsep strategi pengembangan kinerja UKM yang lebih integratif dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian ini dapat menambah literatur mengenai strategi peningkatan kinerja UKM pada umumnya, dan UKM industri otomotif khususnya. Kontribusi tersebut dibuat dengan menguji kerangka penelitian yang menentukan hubungan antara faktor strategis kontekstual, kewirausahaan, penyusunan strategi, dengan kinerja pada UKM manufaktur.

Penelitian ini juga melengkapi literatur sebelumnya mengenai kinerja organisasi. Konstruk kinerja merupakan konstruk yang penting dalam penelitian bisnis karena alasan yang sederhana. Hampir tiap model penelitian mencoba untuk menghubungkan konstruk perhatian terhadap kinerja ini. Selain itu, kualitas pengukuran kinerja yang digunakan pada penelitian UKM sering menemui masalah karena tidak adanya metode akuntansi dan pelaporan akuntansi yang standar serta bervariasinya jenis entitas yang digunakan perusahaan kecil. Penelitian ini mengusulkan suatu kerangka dan pengujian empiris untuk pengukuran kinerja secara komprehensif dengan menggunakan konstruk yang diusulkan pertama kali oleh Venkatraman dan Ramanujam,⁴⁴ dimana kinerja dipandang melalui tiga dimensi; kinerja ekonomi bisnis, kinerja operasional, dan efektivitas organisatoris. Beberapa pengarang seperti Kaplan menyebutnya ukuran kinerja multi-dimensional.⁴⁵ Dalam kasus UKM, pendekatan multi-dimensional menjadi penting karena jika hanya mengandalkan ukuran keuangan, ukuran kinerja jadi kurang dapat dipercaya.

Secara ringkas penelitian ini akan berkontribusi terhadap pemahaman yang lebih baik mengenai peran kebijakan pemerintah dalam pengembangan UKM industri. Sementara kajian yang menghubungkan antara faktor kontekstual strategis, kewirausahaan, penyusunan strategi, dengan kinerja akan membuat kontribusi penting bagi penelitian dalam bidang strategi kewirausahaan. Yang terakhir, ukuran kinerja multidimensional bagi perusahaan UKM Industri akan berkontribusi menambah literatur mengenai kinerja.

F. KETERBATASAN PENELITIAN

Model penelitian ini berusaha mencakup seluruh masalah pengembangan kinerja UKM komponen otomotif di Indonesia, namun permasalahan yang sebenarnya

⁴⁴ Venkatraman N, Ramanujam V. 1986, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.11. No.4, hal.801-814.

⁴⁵ Kaplan, 1983, "Measuring Manufacturing Performance: a New Challenge for Managerial Accounting Research", *The Accounting Review*, vol.58, hal.689.

mencakup ruang lingkup yang sangat luas. Karena keterbatasan waktu, sarana dan dana, model penelitian tidak bisa mencakup seluruh persoalan yang sebenarnya. Dengan demikian hasil penelitian yang didasarkan pada objek dan subjek penelitian yang ada dalam model penelitian ini relatif terbatas, sehingga dimungkinkan masih ada hubungan antar variabel yang tidak tercakup dalam model penelitian ini, meskipun secara objektif hubungan tersebut ada. Variabel dalam penelitian ini dibatasi hanya pada sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, lingkungan industri, strategi dan kinerja usaha. Pertimbangan utama penentuan variabel penelitian ini lebih pada justifikasi teoritis dan metodologis.

Pemilihan responden secara acak agar sampel dapat mewakili seluruh populasi seperti yang umumnya disarankan dalam analisis statistik tidak sepenuhnya dapat dilakukan dalam penelitian ini. Dalam prakteknya responden tidak sepenuhnya dapat dipilih secara acak tetapi juga tergantung pada kesediaannya untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah hasil kajian yang didapat berlaku secara spesifik untuk situasi dan kondisi dengan setiap aspek dan dimensi yang tercantum pada setiap parameternya. Penelitian dapat digeneralisasikan untuk UKM industri namun tidak dapat digeneralisasikan untuk semua jenis UKM. Faktor-faktor yang disebut mungkin memberikan hasil spesifik bila dikaji dengan metode penelitian ini.

Kesulitan yang dihadapi dalam penelitian ini adalah bahwa sebagian besar data yang diolah lebih berdasarkan persepsi responden, bukan data objektif yang secara kuantitatif terukur. Namun keterbatasan ini dapat diatasi dengan melakukan wawancara baik dengan beberapa informan kunci maupun wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan responden secara langsung.

Teknik SEM yang digunakan termasuk dalam analisis linear, sementara realita sebenarnya kinerja usaha adalah bersifat kompleks dan dinamis. Tetapi karena penelitian yang dilakukan adalah untuk mengkonfirmasi model teoritis hubungan kausal variabel penelitian, maka teknik analisis persamaan struktural dianggap cukup memadai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. TEORI STRATEGI KEBERHASILAN USAHA

Sumber keberhasilan seorang *entrepreneur* telah menjadi perdebatan dikalangan para ahli. Apakah keberhasilan seorang *entrepreneur* ditentukan oleh adanya sumber daya unggul yang dimiliki atau ditentukan oleh lingkungan eksternal yang melingkupinya atau berasal dari interaksi dan aksi antara dimensi internal dan eksternal. Untuk menjawabnya, setidaknya ada tiga teori yang membahas masalah tersebut ; *Resource Based View*, *Ecology theory* dan *Strategic Management theory*, masing-masing teori mempunyai basis argumen yang berbeda-beda.

Resource Based View beranggapan bahwa asset perusahaan baik yang berwujud maupun tidak berwujud adalah merupakan sumber keunggulan bersaing. Pandangan ini menekankan perusahaan harus memiliki keberagaman dan keajegan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan⁴⁶. Dengan mengembangkan konsep sumber daya unik, pendekatan ini memandang perusahaan sebagai himpunan sumber berwujud dan tak berwujud yang dapat digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif⁴⁷. Himpunan sumber daya itu mencakup sumber daya fisik, manusia dan organisasional.

Ecological theory berpendapat bahwa lingkungan eksternal adalah faktor yang paling utama dalam menentukan keberhasilan seorang *entrepreneur*. *Ecological theory* menekankan pada pentingnya organisasi beradaptasi melalui seleksi lingkungan pada level populasi atau industri⁴⁸. Shane dan Kolvereid⁴⁹ mengatakan lingkungan nasional akan menentukan sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Dalam menanggapi jenis faktor lingkungan eksternal apa yang berpengaruh terjadi perbedaan pendapat di kalangan ahli. Porter⁵⁰ berpendapat lingkungan industrilah faktor yang paling utama dalam menentukan keberhasilan usaha, sementara yang lain berpendapat adanya sebuah lembaga riset pendukung yang besar adalah faktor

⁴⁶ Barney, J. B., 1991, *op. cit.* hal. 105.

⁴⁷ Penrose, E., 1959, *op. cit.* hal. 33

⁴⁸ Stanislav D. Dobrev, Arjen van Witteloostuijn and Joel A.C. Baum, 2006, *Ecology and Strategy*, Advances in Strategic Management , Volume 2.

⁴⁹ Shane dan Kolvereid , 1995, dalam David Lohman, "Strategy of High Growth Firm in Adverse Public Policy and Economic Environment", *Journal of Entrepreneurship*, 2004.

⁵⁰ Porter, M. E., 1980, *loc. cit.*

lingkungan yang menyebabkan kesuksesan usaha. Taub dan Gaglio⁵¹ membuat kesimpulan bahwa adanya kesulitan mendapatkan kredit perbankan akan mempengaruhi pertumbuhan usaha. Sementara Bruno dan Tyebjee⁵² menyimpulkan bahwa banyak faktor yang diperlukan untuk menstimulasi *entrepreneurship*. Berbagai faktor itu adalah kebijakan dan kelembagaan pemerintah, keberadaan modal ventura, akses kepada pasar dan kerjasama dengan universitas/lembaga penelitian.

Strategic management theory berpandangan bahwa kesuksesan usaha bukan hanya ditentukan oleh faktor internal dan eksternal, tetapi yang lebih penting lagi adalah tindakan (*action*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) yang membuat seorang *entrepreneur* melakukan respon yang cepat terhadap kondisi yang berubah. Menurut Timmons mengoptimalkan sumber daya yang dibutuhkan, mempunyai pendiri atau pimpinan yang berbakat dan menemukan peluang adalah hal penting, tetapi kemampuan menggerakkan faktor-faktor tersebut secara bersama-sama adalah kunci suksesnya. *Entrepreneur* adalah seorang kreator dalam mengkombinasikan sumber daya untuk tujuan mendapatkan keuntungan dan pertumbuhan yang ditandai dengan perilaku yang inovatif dan manajemen strategi yang kreatif⁵³. Strategi yang efektif adalah *decisive*, proaktif, berkonsentrasi pada keunggulan kompetensi, fleksibel, tanggap terhadap kompetitor.⁵⁴

Di tengah perdebatan tentang apa yang menyebabkan keberhasilan kinerja usaha Day, et.al⁵⁵ mencoba menyatukan beberapa perbedaan tersebut dengan mengatakan bahwa kinerja usaha dipengaruhi oleh segitiga interaksi antara faktor internal perusahaan, lingkungan industri dan kebijakan publik. Kinerja usaha merupakan suatu proses di mana faktor internal (sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan), lingkungan industri dan kebijakan pemerintah bersama-sama mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

B. ILMU ADMINISTRASI DAN TEORI STRATEGI KEBERHASILAN USAHA

Perkembangan Ilmu Administrasi sebagai suatu cabang ilmu tidak dapat dilepaskan dari perkembangan lingkungan. Dari waktu ke waktu para ahli berupaya

⁵¹ Taub dan Gaglio, 1995 dalam David Lohman, 2004, *loc.cit*.

⁵² Bruno dan Tyebjee, 1982, *The Environment for Entrepreneurship-Encyclopedia of Entrepreneurship*, 288, Prentice Hall.

⁵³ Carland, Hoy, Bouillon and Carland, 1984, dalam David Lohamn, 2004, *loc. cit*

⁵⁴ David Lohman, 2004, *loc. cit*

⁵⁵ Day, et.al, *loc.cit*

membuat teori baru untuk menjawab tantangan perkembangan zaman. Sosok Ilmu Administrasi menjadi amat dinamis, sehingga kajian terhadap perkembangan Ilmu Administrasi selalu mengandung resiko cepat mengalami keusangan. Menurut Moeljarto,⁵⁶ pada suatu waktu Ilmu Administrasi dipandang sebagai *normative science* yang menekankan pada persoalan "*what should be*", sementara di waktu lain pandangan tadi mengalami demistifikasi, para pakar melihat Ilmu Administrasi sebagai *policy science* yang menggabung pertanyaan "*what should be*" dengan "*what is*" di dalam bentuk pertanyaan "*what is probable*", demikian selanjutnya, sesuai dengan sifat perkembangan ilmu-ilmu sosial itu sendiri. Henry Fayol mengatakan bahwa administrasi itu ada di setiap organisasi usaha (*entreprise*) dan memegang peranan sangat penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi.⁵⁷ Menurut Fayol, *administration* berarti melihat ke depan (*prevoir*), mengorganisasikan (*organiser*), menggerakkan (*commander*), mengkoordinasikan (*coordinator*) dan mengawasi (*controler*) atau dalam istilah populer dikenal dengan *planning, organizing, commanding, coordinating* dan *controlling*.⁵⁸ Brech mendefinisikan administrasi sebagai :⁵⁹

"Administration is the function of industry concern with the determination of corporate policy, coordination of production, finance and distribution, the settlement of the compass of the organization and the ultimate control of the executive... Management is the function of industry concerned with the carrying out of policy within the limits set up by administration and the employment of the organisation for the particular objects before"

Administrasi pada hakekatnya berarti fungsi atau aktivitas organisasi membuat kebijakan, mengendalikan, menggerakkan, mengembangkan dan mengerahkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, administrasi berupaya mengoptimalkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki agar tumbuh dan berkembang secara dinamis untuk mencapai kinerja yang diinginkan, yakni kinerja yang sesuai dengan lingkungan organisasi yang semakin dinamis.

⁵⁶ Moeljarto, 2003, *Jurnal Administrasi Publik*, Unibraw. hal.12-18.

⁵⁷ Henry Fayol, 1860, "Henri Fayol as Strategist: A Nineteenth Century Corporate Turnaround", *Management Decision Journal*, 2001, Vol. 39/6 hal. 475-487.

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Brech, 1953, dalam Dunsire, 1973, *Administration The World and The Science*, Martin Robertson Co, hal 43.

Andrew Dunsire⁶⁰ menyebut Ilmu Administrasi yang sudah berkembang sebagai "*The New Administrative Science*." Dalam *The New Administrative Science*, Ilmu Administrasi dilihat melalui beberapa jenis pendekatan: Pertama, pendekatan *Human Relations*. Dalam teori ini dinyatakan bahwa organisasi pada prakteknya adalah hasil dari hubungan antar manusia (*human relations*) yang disertai proses motivasi oleh para pimpinan. Kedua, *Organizational Technology and Behavior*. Teori ini berpendapat, baik buruknya organisasi tergantung dari sikap dan perilaku (*behaviour*) para anggotanya.

Menurut Herbert Simon, agenda terpenting dalam organisasi adalah bagaimana membuat anggota organisasi bersikap, berfikir dan bertindak laku sebagai manusia organisasi (*organization man*).⁶¹ Ketiga, *Organization Theory and Theory of Organizations*. Dalam teori ini, struktur organisasi merupakan hasil dari pembagian kerja (*division of work*). Dengan pembagian kerja, setiap level organisasi akan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas yang akan menjadikan organisasi lebih efektif. Keempat, *Theory of the administrative process and science*. Dalam teori ini, organisasi merupakan proses kerjasama antar sekelompok orang sehingga menghasilkan dinamika organisasi (*organization dynamic*), karena tak ada organisasi yang statis. Kelima, *Knowledge and understanding*. Kekuatan suatu organisasi terletak pada *knowledge capital* yang dimiliki organisasi. Dengan memiliki *competence skill*, organisasi akan dapat membuat produk yang mampu bersaing dengan kompetitornya. Melalui *organizational capability*, suatu organisasi mampu mengorganisir dan mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki secara maksimal. Berbagai pendekatan ini telah membantu ilmu administrasi memecahkan persoalan yang muncul.

Model tradisional administrasi dikritik karena lebih berfokus ke dalam (*inward*) dan berprespektif jangka pendek. Kekurangan ini telah diatasi dengan munculnya paradigma baru yang berkonsentrasi kepada strategi jangka panjang. Perspektif strategi ini membantu organisasi mencapai tujuan dan sasaran dengan jelas dan cara yang sistematis, dan pertimbangan jangka panjang terkait masa depan organisasi. Perspektif strategi juga mempertimbangkan organisasi dan

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ Herbert Simon, 1973, "Organization Man: Rational and Self-Actualizing", *Public Administration Review*, Vol. 33, No. 4 hal. 354-357

lingkungan eksternal. Strategi membantu organisasi menghadapi ketidakpastian yang semakin bertambah pada masa mendatang.⁶²

Owen E. Hughes⁶³ dalam bukunya *Public Management & Administration* sudah menulis bab khusus yang membahas tentang *Strategic Management*. Menurut Hughes, model tradisional administrasi publik hanya menggunakan sedikit konsep strategi dan perencanaan ke depan (*forward planning*), sehingga seorang administrator bekerja tanpa *sense of strategy* dan tanpa ide untuk mengoptimalkan sumber daya serta hanya mengikuti instruksi tanpa adanya fokus pada perkembangan lingkungan eksternal. Kelemahan pada model tradisional tersebut dapat diatasi dengan menerapkan konsep strategi.

Tanpa strategi, organisasi akan kehilangan arah. Aktivitas sehari-hari takkan menuju pada tujuan yang koheren. Nut dan Backoff⁶⁴ berpendapat bahwa strategi digunakan untuk menciptakan fokus, konsistensi, dan tujuan organisasi dengan membuat perencanaan, pola, posisi dan perspektif yang akan mengarahkan pada *strategic action*. Melalui manajemen strategi, visi strategis dapat diperluas melalui seluruh unit organisasi.⁶⁵ Setiap organ organisasi harus mendukung organ di atasnya demi mencapai seluruh tujuan organisasi.

Strategi memiliki beberapa unsur yang saling berhubungan. Unsur-unsur tersebut adalah mengidentifikasi sebuah misi organisasional, melakukan pengamatan lingkungan, menspesifikasi suatu kumpulan tujuan dan menghasilkan suatu rencana strategis untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Model pertama dari perencanaan strategis yang muncul pada tahun 1960-an adalah perencanaan strategis bisnis. Dalam perencanaan strategis bisnis inilah konsep misi dan pengamatan lingkungan muncul kali pertama. Misi bisnis akan mendefinisikan dengan jelas lingkup bisnis saat ini dan masa datang, sumber daya produksi, pasar, dan kinerja dalam satu periode tertentu. Strategi manajemen kini sudah semakin berkembang. Penelitian strategi dan kinerja usaha kini lebih ditekankan pada *internal resource* sebagai basis keunggulan bersaing.

Pengamatan lingkungan akan menilai secara terperinci kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman internal yang dimiliki organisasi. Demikian pula beberapa unsur pokok organisasi lainnya seperti : kompetensi dan skill para pekerja,

⁶² Nut dan Backoff, 1992, dalam Hughes, Owen, 1994, *Public Management and Administration*, Macmillan press, hal 169-188.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

kapabilitas manajerial, jenis institusi, struktur-struktur keuangan, hambatan dari pemerintah dan sejenisnya. Namun, kemajuan yang sebenarnya adalah telah digunakannya analisis objektif atas lingkungan eksternal seperti : struktur dan tren pasar, tingkat perubahan teknologi, ancaman dari pesaing atau produk serupa dan berbagai hal yang mempengaruhi masa depan organisasi dalam waktu dekat.

C. SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS

1. *Resource-Based View of the Firm*

Dalam khazanah manajemen strategis, kajian *Resource-Based View of the Firm* (RBV) tampil menonjol, terlebih karena setiap perusahaan memiliki sumber daya yang heterogen dan dinamis. Uniknya, pendekatan RBV cukup andal mengubah realitas keanekaragaman sumber daya yang ada ini menjadi sumber utama keunggulan kompetitif bagi perusahaan tertentu. Namun dalam konteks Indonesia, pendekatan dan argumentasi RBV perlu direkonseptualisasikan, diperluas, dan diperkaya dengan dukungan dan bukti-bukti empiris.

Teori ekonomi klasik menjelaskan bahwa dalam kondisi normal dengan adanya ketidaksempurnaan pasar dan rente ekonomi yang abnormal dalam suatu industri akan mendapat perlawanan dari rival-rival atau pendatang-pendatang baru. Sementara teori *Resource Based View* mengatakan, perusahaan dapat memperoleh pendapatan (*return*) di atas normal yang berkelanjutan jika memiliki sumber daya yang *superior* dan sumber daya ini diproteksi oleh beberapa mekanisme isolasi yang mencegah adanya peniruan.

Sebelum membedah lebih jauh wacana dan argumentasi RBV ini, penulis terlebih dahulu akan mengkaji sejarah bidang manajemen strategis. Asal-usul manajemen strategi sudah dimulai tahun 1959, kemudian berkembang dalam beberapa varian istilah dan menjadi rujukan kebijakan bisnis pada 1960-an. Pandangan RBV pertama kali dikenalkan Edith Penrose.⁶⁶ Saat itu Penrose mengatakan bahwa suatu perusahaan berperan lebih dari sekadar unit administrasi, perusahaan juga merupakan sebuah koleksi sumber daya yang produktif yang dapat digunakan oleh berbagai pihak untuk melakukan pengambilan keputusan strategis. Sesuai dengan pandangan ini, maka ukuran perusahaan terbaik tergantung pada jumlah sumber daya produktif yang dikerahkan. Birger Wernerfelt memperkuat definisi ini pada 1984.

⁶⁶ Penrose, E., 1959, *op cit.* hal.33.

Selama dekade 1960-an dan 1970-an, para peneliti seperti Andrews, Ansoff, Christensen, Guth, Hofer, Learned, Schendel secara intensif melakukan penelitian untuk mencari sumber keunggulan kompetitif. Salah satu paradigma analisis yang dihasilkan adalah SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis atas 'Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman ini menyarankan agar perusahaan mempertemukan kekuatan internal dengan peluang eksternal serta mampu menetralkan ancaman eksternal dan meminimalkan kelemahan internal untuk mengalahkan perusahaan pesaing.

Memasuki 1980-an terjadi pergeseran fundamental dalam kajian manajemen strategi. Pengaruh ekonomi industri dalam bidang kebijakan bisnis, kerangka SWOT telah digantikan dengan model yang dikembangkan oleh para ekonom organisasi industri. Michael Porter, yang paling terkemuka di antara para ekonom tersebut percaya, keunggulan kompetitif tidak dapat dipertahankan secara terus menerus pada kondisi yang sangat kompetitif.⁶⁷ Pada saat terjadi ekuilibrium ekonomi, kinerja perusahaan yang berbeda memunculkan peluang untuk memenangkan kompetisi. Perusahaan diharapkan memiliki kesamaan kompetitif dalam industri, dengan berkinerja secara optimal atau masuk dalam kelompok strategis.

Banyak ahli manajemen percaya, kinerja perusahaan tergantung pada faktor internal perusahaan. Sepanjang akhir 1980-an peneliti seperti Barney, Cool, Dierickx, Peteraf, Rubin, Rumelt, Wernerfelt, dan yang lain menjawab model *industry-based* tersebut dengan mengembangkan model persaingan keunggulan kompetitif, yang pada awalnya digunakan untuk strategi diversifikasi dan akuisisi.⁶⁸ Paradigma yang relatif baru ini dikenal sebagai RBV. RBV kurang menekankan kekuatan eksternal pada perusahaan, namun lebih menekankan pada pentingnya pengenalan kekuatan dan kelemahan internal dalam menentukan level keunggulan kompetitif perusahaan.

Pandangan berbasis sumber daya atau RBV menekankan, perusahaan harus memiliki keberagaman dan keajegan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.⁶⁹ Dengan mengembangkan konsep sumber daya unik, menurut Penrose,⁷⁰ perusahaan dilihat sebagai sebuah himpunan

⁶⁷ Porter, M. E., 1980, *loc. cit*

⁶⁸ Wernerfelt, B., 1984, "A Resource-base View of the Firm Strategic", *Management Journal*. 5(2), 171-180.

⁶⁹ Barney, J B., 1989, "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12 hal.1514

⁷⁰ Penrose, E. , 1959, *loc.cit*

sumber berwujud dan tak berwujud yang dapat digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Barney⁷¹ mendefinisikan sumber daya sebagai atribut-atribut perusahaan yang memungkinkan perusahaan tersebut mengimplementasikan strategi guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Atribut-atribut tersebut mencakup sumber daya fisik, manusia dan organisasional dengan tanpa menghiraukan apakah sumber daya yang ada diarahkan sebagai sumber strategis, modal tak terlihat, modal strategis, kompetensi inti atau sumber tak berwujud.⁷⁶ Premis ini menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan harus memperoleh atau mengembangkan sumber daya heterogen secara berkelanjutan untuk memecahkan permasalahan ekonomi.⁷⁷

Jay Barney dapat dikatakan paling berperan dalam mempopulerkan teori RBV. Menurut Barney, heterogenitas atau keragaman level perusahaan memungkinkan para perusahaan menghasilkan *competitive advantage*. Oleh karena itu, RBV menekankan pada pilihan strategis dan penguatan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mengerahkan sumber daya kunci guna memaksimalkan pendapatan (*return*).

Untuk mencapai dan menjaga keunggulan kompetitif, menurut Barney sumber daya harus memiliki sifat berharga, jarang, tidak dapat ditiru, dan tidak tergantikan.⁷⁸ Variasi dari pendapat Amit dan Shoemaker⁷⁹ menyetujui bahwa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengembangkan sumber daya yang sukar untuk dijual, ditransfer, ditiru atau dipalsukan. Penrose mengembangkan definisi sumber daya di luar sumber berwujud seperti buruh, tanah dan modal.⁸⁰ Para ahli ekonomi juga memasukkan keahlian manajerial sebagai sumber daya tak berwujud. Wernerfelt⁸¹ mendefinisikan sumber daya sebagai aset-aset berwujud dan tak berwujud yang diikatkan ke perusahaan secara semi-permanen.

Pengembangan sumber daya dapat menghasilkan tingkat pengembalian (*return*) tinggi bagi perusahaan dalam jangka panjang. Sumber daya perusahaan mencakup sumber daya fisik (berwujud): seperti teknologi produksi, mesin dan perlengkapan, keunggulan geografis, bahan baku, serta sumber daya manusia dan

⁷¹ Barney, J B., 1991, *op. cit.* hal.111.

⁷⁶ Hall, 1992, dalam Taylor Coates, 2004, *op.cit.* hal.25.

⁷⁷ Barney, J B., 1989, *op. cit.* hal.1514.

⁷⁸ Barney, J B., 1991, *op. cit.* hal. 496-515.

⁷⁹ Amit dan Shoemaker, 1993, Dalam Taylor Coates, dalam *op. cit.* hal 11-31.

⁸⁰ Penrose, E., 1959, *loc. cit.*

⁸¹ Wernerfelt, 1984, *op. cit.* Hal. 175.

sumber daya tak berwujud: seperti pelatihan, pengalaman, penilaian, wawasan, dan inteligensia dari anggota perusahaan. Alternatif lain, Becker⁸² mendefinisikan formasi sumber daya manusia sebagai "aktivitas meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan mempengaruhi pendapatan keuangan pada masa datang". Beberapa peneliti mendefinisikan sumber daya organisasional sebagai sumber daya manusia. Namun sumber daya organisasional juga dapat berbentuk pemilihan jenis organisasi perusahaan atau aturan-aturan internal yang tersedia, termasuk struktur pelaporan, sistem-sistem internal, citra dan reputasi dari perusahaan itu, serta hubungan di antara anggota-anggota perusahaan.

Penrose⁸³ menyatakan keunggulan kompetitif perusahaan diperoleh bukan hanya karena perusahaan itu memiliki sumber daya yang lebih baik, namun karena perusahaan lebih efisien dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki. Para peneliti lain telah menguji cara menggunakan sumber daya serta seberapa kritis pengaruhnya pada organisasi.⁸⁴ Sementara Hanel⁸⁵ berpendapat kemampuan perusahaan terikat pada masalah "genetik" dari organisasi, kemampuan perusahaan akan berkembang seiring waktu, sehingga dengan demikian sulit untuk diproduksi ulang.

RBV membantu organisasi membuat analisis internal yang lebih terukur dan menjadi lebih fokus. RBV mengenal tiga jenis sumber daya internal yang jika digabungkan akan menghasilkan keunggulan bagi organisasi dan berbeda dengan kompetitornya. RBV juga sering diasosiasikan dengan pemikiran C.K Prahalad serta para penggagas paradigma pembelajaran (*learning*) dan organisasi pembelajaran (*learning organization*) lain. Menurut Azua dan Azua⁸⁶, tiga aspek utama yang menjadi perhatian RBV adalah (1) aspek sumber daya, (2) aspek faktor keberhasilan, dan (3) aspek proses belajar. Sementara menurut Grant, tiga aspek utama tersebut terdiri dari (1) aspek manusia, (2) aspek teknologi, dan (3) aspek infrastruktur.

⁸² Becker G., 1964, *Human Capital*, New York, Columbia. hal.19-27.

⁸³ Penrose, E., 1959, *loc.cit.*

⁸⁴ Fiol, C., 1991, "Managing Culture as a Competitive Resource: an Identity-based View of Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), hal. 191-211.

⁸⁵ Hanel, 1991, *Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, hal. 519-534.

⁸⁶ Azua, J. And Azua S., 1998, dalam Martani Huseini, *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata-ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, Pidato Pengukuhan Guru Besar UI, 1999 . hal.21-43.

a. Aspek Sumber Daya

Aspek sumber daya terbagi menjadi (1) sumber daya *tangible*, (2) sumber daya *intangible*, dan (3) sumber daya SDM/organisasional. Sumber daya *tangible* meliputi staf, pelanggan, kapasitas, finansial, teknologi dan produk. Sumber daya *intangible* meliputi keahlian dan ketrampilan staf, kualitas pelanggan, efisiensi biaya produksi, dan kualitas produk, sedangkan sumber daya SDM/organisasional mencakup moral para staf, reputasi di mata pelanggan, dan reputasi di mata investor.⁸⁷

Chatterjee dan Wernerfelt⁸⁸ mengklasifikasikan sumber daya ke dalam tiga kategori: fisik, tidak berwujud (*intangible*), dan keuangan. Grant⁸⁹ mengelompokkan sumber daya tidak berwujud ke dalam empat sub-kelas: sumber daya manusia, sumber daya teknologi, reputasi dan aset organisasi. Aset tidak berwujud organisasi juga sering disebut pengetahuan tersembunyi (*tacit knowledge*); pengalaman; reputasi dan *goodwill*; kebiasaan (*routine*) keterampilan organisasi. Hall mengklasifikasikan sumber daya tidak berwujud sebagai "aset" atau "kompetensi"⁹⁰. Aset tidak berwujud mencakup kapabilitas pemilikan (*having capabilities*) yang biasanya diperoleh karena regulasi (misalnya, hak paten) atau posisi tertentu (misalnya, reputasi), sedangkan keterampilan atau kompetensi tak-wujud berkaitan dengan kapabilitas pelaksanaan (*doing capabilities*), yang meliputi kapabilitas fungsional (misalnya, *know-how*) dan kapabilitas kultural atau organisasional (misalnya, kebiasaan). Keterampilan tak berwujud biasanya terkait pada manusianya, sementara aset tak berwujud tidak bergantung pada manusia.

i. *Tangible Assets*

Kategori *tangible assets* adalah cadangan keuangan dan sumber daya fisik seperti pabrik, peralatan, dan persediaan. Sebagai contoh: keberhasilan Grup Astra memimpin industri otomotif di Indonesia disebabkan Grup Astra tersebut mempunyai jaringan distributor dan layanan purna jual yang sudah dikenal merata seluruh kota di Indonesia. Hal tersebut menjadi sumber daya unik bagi Astra. Para pesaing akan kesulitan untuk mengejar atau menyamai sumber daya jaringan distributor dan layanan purna jual karena membutuhkan kekuatan finansial yang sangat besar dan dengan demikian para pesaing harus mempunyai sumber daya uniknya tersendiri.

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ Chatterjee, S. & Wernerfelt, B., 1991, dalam Martani Huseini 1999, *ibid.*

⁸⁹ Grant, R. M., 1995, dalam Martani Huseini 1999, *ibid.*

⁹⁰ Hall, 1992, dalam Martani Huseini 1999, *ibid.*

ii. *Intangible Assets*

Intangible asset menjadi sumber daya yang terasa sangat mahal karena menyangkut aspek penguasaan ilmu pengetahuan, proses pembelajaran kolektif, dan reputasi. Sumber daya *intangible* ini sama pentingnya dengan sumber daya *tangible* walaupun dalam beberapa kasus sumber daya *intangible* dapat lebih menonjol. Persepsi tentang mutu dan reputasi yang positif, misalnya, dapat melambungkan nama organisasi baik di kancah nasional maupun internasional. Dengan demikian, citra dan reputasi menjadi asset yang sangat mahal.

Grant⁹¹ menyebut dua hal penting terkait sumber daya *intangible* : Pertama, kesempatan apa saja yang dapat diperoleh perusahaan untuk dapat menggunakan sumber keuangan, persediaan, dan aset tetap secara lebih ekonomis. Kedua, kemungkinan apa saja yang tersedia agar dapat mendapatkan keuntungan lebih dari aset. Termasuk dalam kategori *intangible assets* meliputi merek dagang, reputasi organisasi, budaya organisasi, patent dan pengalaman organisasi.

Walau ada pandangan yang mengatakan bahwa sumber daya perusahaan menentukan posisi kompetitif dari perusahaan, namun masih ada jenis sumber daya perusahaan yang kadang-kadang saling berbenturan. Chatterjee dan Wernerfelt⁹² membedakan antara sumber daya fisik (pabrik dan peralatan), sumber daya keuangan (dana-dana internal/eksternal) dan aset-aset tidak nampak (merek, kemampuan inovatif). Spanos dan Lioukas⁹³ memasukkan kompetensi teknis, kemampuan manajerial dan organisasi serta kapabilitas marketing sebagai dimensi penting kapabilitas.

Barney⁹⁴ mengklasifikasikan sumber daya sebagai modal fisik (teknologi fisik, pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses pada bahan-bahan dasar), modal SDM (*training*, pengalaman, keputusan, kecerdasan, hubungan, dan wawasan) atau modal organisasi (struktur pelaporan formal, perencanaan formal dan informal, sistem koordinasi dan pengawasan). Grant⁹⁵ menambahkan sumber daya finansial,

⁹¹ Grant, R. M., 1995, *loc. cit.*

⁹² Chatterjee, S. & Wernerfelt, B., 1991, *op.cit.* hal 37.

⁹³ Spanos YE, Lioukas S., 2001, "An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, hal.907-934

⁹⁴ Barney, J. B., 1991, *op.cit.* hal. 107.

⁹⁵ Grant, R. M., 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage . Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring: hal.114-135

teknologi dan reputasi. Miller dan Shamsie,⁹⁶ yang mengkritisi kategorisasi sumber daya yang ada, mengatakan bahwa kategorisasi tersebut hanya memiliki sedikit hubungan dengan kriteria kegunaan dari Barney.⁹⁷ Berdasarkan kemampuannya untuk dapat ditiru, sumber daya dibedakan menjadi dua yaitu sumber daya berbasis properti dan sumber daya yang berbasis pengetahuan. Kategorisasi sumber daya lain berdasarkan tingkat kekhususannya dibagi atas: sumber tidak khusus, sumber agak khusus, dan sumber sangat khusus. Kategorisasi ini berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategis dari perusahaan.

b. Aspek Proses Belajar

Faktor proses belajar merupakan aspek ketiga yang penting dalam *Resource-Based Strategy*. Faktor ini seringkali diasosiasikan dengan paradigma *learning* dan *learning organization* seperti dikembangkan oleh Senge (1992).⁹⁸

Organisasi beroperasi dalam lingkungan yang sarat dengan perubahan, turbulensi, dan ketidakpastian. Bentuk perubahan yang terjadi juga berbeda jika dibandingkan dengan era sebelumnya, baik dari segi arah, pola maupun *magnitude*-nya. Akibatnya, organisasi tidak dapat bertindak berdasarkan asumsi lama dan pengembangan organisasi yang selama ini ditempuh tak lagi dapat menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi.¹⁰¹

*"Organizational knowledge is a product of learning. It is a people related process because it involves wiring together the brains of competent people so that sharing, reasoning, and collaboration become common practices. The acquisition, dissemination, and development of knowledge are playing an ever increasing role in organizational success"*¹⁰².

Learning organization adalah organisasi yang mampu menciptakan inovasi internal atau pembelajaran yang konsisten.¹⁰³ Konsep ini sebenarnya tidak terlalu

⁹⁶ Miller dan Shamsie, 1995, "The Resource Based View of the Firm in Two Environment," *Academy of Management Journal*, 39, hal.519-549.

⁹⁷ Barney, J. B., 1991, *op. cit.* hal.100.

⁹⁸ Senge, P. M., 1992, *The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization* (1st ed.), 1990, New York, NY: Currency/Doubleday), London: Century Business. hal.69.

¹⁰¹ Martani Huseini, *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata-ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, Pidato Pengukuhan Guru Besar UI, 1999. hal.27-45.

¹⁰² Nonaka, I., 1994, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge*, *Organization Science*, 5 (1), hal.14-3.

¹⁰³ Mills dan Friesen dalam Martani Huseini, 1999. *op. cit.* hal 31

baru karena Joseph Schumpeter¹⁰⁴ pernah menggariskan bahwa inovasi merupakan komponen sentral bagi organisasi yang ingin berkompetisi. Namun konsep kompetisi tersebut tidak dijelaskan secara rinci pada tingkat organisasi mikro sebagaimana yang banyak diurai oleh konsep *learning organization*.

Beberapa tokoh aliran *Resource Based* lainnya seperti G. Hamel dan C.K. Prahalad¹⁰⁵ juga menjelaskan tentang pentingnya organisasi melakukan *collective learning* berdasarkan kompetensi ataupun sumber daya yang dimiliki sehingga dapat menciptakan daya saing organisasi. Konsep pembelajaran bukan hanya dapat diterapkan pada skala mikro seperti organisasi atau perusahaan, tetapi juga pada konteks organisasi makro yakni negara, karena itu kita mengenal konsep *learning nation*. Seperti halnya dalam organisasi bisnis atau nirlaba, negara atau lebih spesifik lagi birokrasi juga dapat menerapkan prinsip *learning organization*.

2. Kapabilitas

Banyak peneliti yang menjelaskan kapabilitas perusahaan dengan merujuk pada keahlian kewirausahaan, manajerial dan teknis yang secara internal diperlukan untuk mendirikan dan mengoperasikan perusahaan. Bone dan Saxon mendefinisikan kapabilitas sebagai "perpaduan dari orang yang tepat dengan kemampuan yang tepat, menggunakan pabrik dan peralatan yang benar melalui proses bisnis yang efektif, sesuai dengan tujuan strategis perusahaan".¹⁰⁶ Kapabilitas perusahaan tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain karena kapabilitas tidak dapat dijelaskan dan dikodifikasikan secara eksplisit. Secara spesifik, kapabilitas organisasi didefinisikan sebagai seperangkat keahlian (*skill*), rutinitas dan aset-aset pelengkap yang sebagian tidak nampak dan tidak diformalkan, berdasarkan pengetahuan prosedural dan tidak dapat ditransfer dengan mudah.¹⁰⁷

Kapabilitas tidak hanya mencakup kemampuan memproduksi secara efisien, tapi juga berhubungan dengan kemampuan untuk meningkatkan produktifitas, kemampuan untuk memahami proses dan disain produk, kemampuan mengatur fasilitas produksi secara efisien dan mengikuti perubahan teknologi informasi. Kapabilitas adalah kapasitas fungsional, operasional dan kapasitas teknis tingkat

¹⁰⁴ Schumpeter, J. A., 1934, *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. hal.5.

¹⁰⁵ Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1994, *Competing for The Future*, Boston: Harvard Business School Press. hal.11-16.

¹⁰⁶ Bone, T.Saxon, 2000, *Developing effective Technology strategies*. Research Technology Management, Vol.43/ 4, hal. 50-58.

¹⁰⁷ Nelson, R., 1991, "Why do Firm Differen and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, 12, hal.61-74.

bawah, yang dapat dijabarkan menjadi keahlian khusus per individu.¹⁰⁸ Kapabilitas memiliki beberapa karakteristik, yaitu, kecepatan, konsistensi proses, ketangkasan, fungsionalitas silang, dan kompetensi inti tambahan.¹⁰⁹

Feeny dan Willcocks¹¹⁰ menyebut sembilan kapabilitas yang menjadi fondasi penting bagi kinerja perusahaan. Kapabilitas tersebut meliputi: kepemimpinan, pemikiran sistem bisnis, membangun hubungan, perencanaan arsitektur, fasilitasi kontrak, teknologi informasi, pengawasan kontak, pembelian berdasarkan pengetahuan, dan pengembangan vendor.

Kapabilitas membutuhkan pengetahuan dan keahlian (*know how*) dalam semua proses.¹¹¹ Melalui proses pembelajaran, rutinitas ini terus meningkat. Pertukaran permanen antara organisasi dan lingkungan eksternalnya menghasilkan pengetahuan dan keahlian baru, inovasi produk dan proses atau manajemen organisasi. Kapabilitas internal ini bersifat unik pada tiap-tiap perusahaan. Oleh karena itu kapabilitas sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Penrose menekankan perlunya kombinasi sumber daya, namun tidak membedakan macam-macam sumber daya berdasarkan perannya dalam proses integratif.¹¹² Belakangan, pembedaan itu telah dibuat antara (1) sumber daya dan (2) proses penciptaan nilai. Proses ini dikenal sebagai kapabilitas inti, kompetensi artistektural, kompetensi kombinasi, kompetensi berdasarkan transformasi, kapabilitas organisatoris dan kapabilitas.¹¹⁸

Amit & Schoemaker berpendapat bahwa untuk memperoleh biaya sewa yang sesuai, perusahaan mestinya juga memanfaatkan kapabilitas bersama, atau kapasitas perusahaan untuk membagi sumber daya.¹¹⁹ Senada dengan Amit & Schoemaker, Fiol menyarankan bahwa perusahaan harus menciptakan kelompok keahlian dan sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan produk keluaran.¹²⁰ Sumber daya dan kapabilitas perusahaan memiliki nilai jika dan hanya jika sumber daya tersebut mampu mengurangi biaya atau meningkatkan pendapatan

¹⁰⁸ Foss N.J. 1996, *Whiter the Competence Perspective? Toward the Competence Theory of the Firm*, N.J. Foss and C. Knudsen, London, Rouledge. hal. 24-27.

¹⁰⁹ Stalk, G Jnr, Evans, P. and Schulman, LE, 1994, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.70, No. 2, hal. 57-70.

¹¹⁰ Feeny dan Willcocks, 1998, "Core Is Capabilities for Exploiting Information Technology", *Sloan Management Review* 39(3): hal. 9-21.

¹¹¹ Barney, J.B., 1999, "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, 40(3): hal.137-145.

¹¹² Penrose, E., 1959, *loc.cit.*

¹¹⁸ Amit, R. & Schocmaker, P. 1993, *loc. cit.*

¹¹⁹ *Ibid.* hal. 35

¹²⁰ Fiol, C., 1991, *loc.cit*

perusahaan.¹²¹ Pandangan lain mengatakan, sumber daya adalah sumber kapabilitas sebuah perusahaan. Kapabilitas perusahaan tersebut pada gilirannya menjadi sumber utama dari keunggulan kompetitif perusahaan.¹²²

Pandangan berbasis sumber daya mendefinisikan kapabilitas sebagai eksploitasi perusahaan atas nilai yang nampak dan tidak nampak yang menggerakkan aset-aset dan sumber daya.¹²⁴ Sumber daya, biasanya memiliki pasokan yang terbatas, mengalami depresiasi seiring waktu dan nilainya berkurang apabila dibagi dengan pihak-pihak lain; sedangkan kapabilitas organisasi merujuk pada "proses-proses dinamis yang tidak terbatas yang memfasilitasi akumulasi, perkembangan dan penempatan sumber daya guna menghasilkan pendapatan"

Pitt dan Clarke¹²⁵ memandang perbedaan kapabilitas sebagai "keahlian yang tidak terdistribusikan secara sempurna dan secara komparatif jarang atau tidak terkodifikasi (tidak diucapkan, istimewa)." Lado dkk, mendefinisikan kapabilitas sebagai fenomena berbasis pengetahuan yang tidak tampak. Kapabilitas akan semakin membesar seiring dengan waktu bila digunakan (namun menurun apabila tidak digunakan). Kapabilitas juga meningkat nilainya apabila dibagi di antara para anggota dan *stakeholder* organisasi yang lain; sebagaimana yang terjadi pada budaya perusahaan, rutinitas, pembelajaran dan kewirausahaan.¹²⁶ Verona¹²⁷ mempelajari kapabilitas organisasi dalam kaitannya dengan perkembangan produk dengan membedakan kapabilitas fungsional dan integratif. Kapabilitas fungsional (teknologi, marketing dsb) memungkinkan sebuah perusahaan memperdalam pengetahuannya; sementara kapabilitas integratif menyerap pengetahuan eksternal, menggabungkan kompetensi-kompetensi yang berbeda dan mengembangkannya di berbagai departemen perusahaan.

Konseptualisasi dari kapabilitas manajerial diadaptasi dari kapabilitas strategis dan prinsip kapabilitas kewirausahaan Lenz (1980). Ide kapabilitas teknologi dan pemasaran secara luas diadaptasi dari Verona dan cendekiawan lain. Konseptualisasi kapabilitas dalam menciptakan jaringan memiliki sedikit kesamaan

¹²¹ Barney, J. B., 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley hal.13-45.

¹²² Grant, R. M., 1991, *op. cit.* hal.125.

¹²⁴ Pitt, M. and Clarke, K., 1999, *Competing on Competence: A Knowledge Perspective on The Management of Strategic Innovation*. Technology Analysis & Strategic Management. 11: hal.301-316.

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ Lado A, Boyd N, Wright P. 1992, *op.cit.* hal. 77-91.

¹²⁷ Verona, G., 1999, "A Resources Based View of Product Development", *Academy of Management Review* 24(1), hal.132-142.

dengan kapabilitas *integratif* eksternal dari Verona. Konsep ini dikembangkan dari literatur mengenai modal sosial perusahaan kewirausahaan. Bagian selanjutnya akan memberikan penjelasan lebih lanjut tentang kapabilitas manajerial, penciptaan jaringan, pemasaran dan teknologi dari perusahaan. Konsep kapabilitas organisasi seperti yang ditulis Pavlos A. Pavlou¹²⁸ adalah sebagai berikut :

i. Kapabilitas Manajerial

Kapabilitas manajerial didefinisikan sebagai kemampuan membuat keputusan dan melakukan aksi di lingkungan tertentu. Penrose¹²⁹ telah mencatat pentingnya bakat manajerial dengan mendedikasikan seluruh bab dalam bukunya, *The Theory of the Growth of the Firm, (Teori Pertumbuhan Perusahaan)* untuk membahas masalah ini. Penrose menulis bahwa kelompok manajerial lebih dari sekedar kumpulan individu, karena kelompok manajerial telah memiliki pengalaman dalam bekerja bersama-sama.¹³⁰ Pengetahuan yang tidak terlihat itu dikembangkan melalui pengalaman bersama yang unik di masing-masing perusahaan dan dapat menjadi dasar dari keunggulan kompetitif yang terjaga. Di sisi lain, dibutuhkan bakat manajerial untuk mengimplementasikan kapabilitas manajerial di semua strategi perusahaan.¹³¹ Sistem-sistem pendidikan dapat membantu mengembangkan bakat manajerial dan mempengaruhi perilaku seorang manajer.

Kapabilitas manajerial telah dikonseptualisasikan dalam berbagai bentuk seperti kapabilitas strategis dan kapabilitas integratif internal. Proses kepemimpinan CEO dan budaya perusahaan menjadi cerminan kompleksitas konsep ini. Isu utamanya, kapabilitas manajerial sangat berpengaruh dalam menciptakan semua kapabilitas lain dalam perusahaan. Oleh karena itu sulit untuk menentukan batasan yang jelas antara kapabilitas manajerial dan kapabilitas-kapabilitas lain dari perusahaan.

Kapabilitas strategis merupakan satu bagian dari kapabilitas manajerial. Lenz (1980) membagi kapabilitas strategis berdasarkan tiga dimensi: (1) teknik berbasis pengetahuan untuk penciptaan nilai, (2) kapasitas untuk menggerakkan dan memperoleh sumber daya, dan (3) teknologi manajemen umum. Secara bersama-sama, ketiga dimensi ini menjadi fondasi dari kapabilitas strategis sebuah

¹²⁸ Pavlos A. Pavlou, 2004, *IT-Enable Dynamic Capabilities in New Product : Building A Competitive Advantage in Turbulent Environment*, University of Southern California. hal.12-47.

¹²⁹ Penrose, E., 1959, *op.cit.* hal.17.

¹³⁰ Penrose, E., 1959, *loc. cit.*

¹³¹ Penrose, E., 1959, *loc. cit.*

organisasi. Menurut Miller,¹³² pendekatan yang paling sering muncul dalam pembuatan strategi adalah pendekatan rasionalitas, interaksi dan ke-asertif-an. Pendekatan pembuatan strategi dapat diartikan sebagai pola-pola dimensi dari kapabilitas strategis. Rasionalitas terdiri dari pendekatan perencanaan formal sistematis; sedangkan interaksi meliputi aktifitas-aktifitas politik, tarik ulur dan pembangunan konsensus. Pembuatan strategi asertif mendorong orientasi proaktif dalam pengambilan risiko. Banyak dari dimensi-dimensi ini yang melampaui berbagai dimensi dari kapabilitas kewirausahaan. Dalam konteks penciptaan usaha baru, kapabilitas kewirausahaan memainkan peran yang dominan dan berguna untuk meningkatkan kapabilitas strategis tahap selanjutnya sejalan dengan perkembangan usaha.

Orientasi/kapabilitas kewirausahaan merujuk pada proses, praktik, dan aktifitas pembuatan keputusan yang mengarah pada inovasi baru.¹³³ Inovasi baru adalah ide inti yang menggarisbawahi konsep kewirausahaan. Miller¹³⁴ telah banyak mengembangkan riset mengenai kewirausahaan sebagai perilaku perusahaan. Menurut Miller, tingkat kewirausahaan perusahaan dapat dilihat dari sampai batas mana perusahaan tersebut berinovasi, mengambil risiko dan bertindak proaktif.¹³⁵ Miller lebih menekankan proses kewirausahaan ketimbang perilaku individu yang berada di belakangnya. Penciptaan usaha baru merupakan fenomena multi-dimensi dan masing-masing variabel hanya menjelaskan satu dimensi dari fenomena tersebut. Dimensi kunci dalam kapabilitas kewirausahaan meliputi kecenderungan untuk bertindak secara otonom, kemauan untuk berinovasi, dan mengambil risiko serta kecenderungan berperilaku agresif terhadap para kompetitor dan relatif proaktif terhadap peluang-peluang pasar.

Konsep kapabilitas kewirausahaan dalam perusahaan harus dibedakan dari sikap kewirausahaan dalam konsep individu. Walaupun Lumpkin dan Dess¹³⁶ berargumen bahwa otonomi, keinovatifan, pengambilan risiko, keproaktifan, dan keagresifan kompetitif berada dalam dimensi perusahaan, dimensi ini sama persis dengan karakteristik seorang pengusaha. Fenomena ini menunjukkan bahwa konsep tersebut dapat diturunkan. Para peneliti berpendapat bahwa sebuah

¹³² Miller D., 1987, *op.cit.* hal. 9.

¹³³ Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *op. cit.* hal.139.

¹³⁴ Miller, Danny. 1983, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. Management Science, 29, 7, hal.770-791.

¹³⁵ *Ibid.*

¹³⁶ Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *op cit.* hal. 150.

perusahaan wirausaha hanyalah sebuah perluasan perilaku kepemimpinan individu. Brown, dkk¹³⁷ mengembangkan sebuah alat ukur perilaku perusahaan berbasis peluang dari konseptualisasi Stevenson.¹³⁸ Brown menyodorkan enam dimensi manajemen kewirausahaan: (1) orientasi strategis (definisi strategi berbasis peluang), (2) orientasi sumber (pengaruh komitmen sumber daya terhadap sikap multi-langkah; penggunaan sumber daya dari orang lain), (3) struktur manajemen (organik, rata dan terdiri dari jaringan jaringan informal bertingkat), (4) filosofi imbalan (kompensasi berdasarkan kontribusi pada penciptaan nilai), (5) orientasi pertumbuhan (pertumbuhan cepat lebih diharapkan), dan (6) budaya kewirausahaan (ide ide baru yang dianggap bernilai dan dicari).¹³⁹

ii. Kapabilitas Menciptakan Jaringan

Kapabilitas menciptakan jaringan sangat erat kaitannya dengan jaringan hubungan interpersonal.¹⁴⁰ Jaringan adalah hubungan-hubungan yang terpola di antara individu-individu, kelompok-kelompok, dan organisasi-organisasi. Jaringan-jaringan sosial merupakan dasar dari modal sosial. Jaringan sosial dapat didefinisikan sebagai "sumber daya yang tersimpan dalam sebuah struktur sosial yang diakses dan/atau dimobilisasi dalam tindakan tertentu. Pengaruh dari modal sosial pada legitimasi organisasi relatif tidak dieksplorasi. Menurut Lin, "rekomendasi sosial diharapkan memperkuat identitas dan pengakuan".¹⁴¹ Organisasi-organisasi baru bisa mendapatkan legitimasi melalui hubungan dengan organisasi-organisasi lain yang sah dan terkemuka. Organisasi-organisasi baru tersebut berjuang untuk diterima oleh aktor-aktor sosial lain dan tergantung pada para penghubung seperti bank, aliansi strategis yang menonjol dan mitra *join venture* untuk menyelesaikan transaksi. Manfaat dari kolaborasi antara lain membagi risiko, mendapatkan akses ke pasar dan teknologi baru, mempercepat pengiriman produk ke pasar, dan

¹³⁷ Brown, 1996, Junehed & Davidsson, 1998, Namen & Slevin, 1993, Wiklund, 1999, dalam Nancy Waldron, 2004, *Entrepreneurial Orientation and its Relation to the Internationalization of Small Business Manufacturing*, Capella University, hal. 20.

¹³⁸ Stevenson, 1983, "An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No.10 hal. 953-968.

¹³⁹ Brown, 1996, *op.cit.* hal.20.

¹⁴⁰ Granovetter, M., 1992, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, hal. 91-481.

¹⁴¹ Gu-Hong Lin, 2005, *A Bayesian Approach Based on Multiple Samples for Measuring Process Performance with Incapability Index*. Department of Industrial Engineering and Management, National Kaohsiung University of Applied Sciences, Kaohsiung, Taiwan. hal.13-25.

mengumpulkan keahlian-keahlian yang saling melengkapi.¹⁴² Akibat dari masalah keagenan dan ketidak efisienan perjanjian di masing-masing perusahaan, kolaborasi kemungkinan dibatasi oleh biaya.

Kemampuan sebuah perusahaan untuk mengembangkan dan merawat hubungan dengan aktor-aktor eksternal dapat dianggap sebagai kapabilitas menciptakan jaringan organisasi. Kapabilitas menciptakan jaringan dapat dilihat dalam dua dimensi: dimensi sumber daya jaringan dan dimensi reputasi/status. Organisasi-organisasi baru mengalami kesulitan untuk mendapatkan kepercayaan yang terakumulasi layaknya perusahaan-perusahaan yang lebih tua dan mapan. Untuk mengatasinya, organisasi baru bisa masuk ke dalam sumber daya jaringan sebuah perusahaan dan memanfaatkannya untuk membangun kapabilitasnya sendiri. Cara lain adalah dengan membuat jaringan dengan perusahaan atau organisasi terkemuka lain. Dukungan dari aktor-aktor terkemuka atau asosiasi-asosiasi di industri yang dapat memperkuat legitimasi sebuah perusahaan dan meningkatkan daya hidupnya.

iii. Kapabilitas Pemasaran

Kapabilitas pemasaran merupakan bagian penting dari kapabilitas perusahaan¹⁴³. Moorman dan Slotegraaf mendefinisikan kapabilitas pemasaran sebagai "kemampuan perusahaan untuk meningkatkan dan merawat hubungan dengan para pelanggan, baik para pengguna akhir maupun para anggota distributor (*Channel*)".¹⁴⁶ Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan merek, mengembangkan dan merawat tim penjual yang sukses, dan mengembangkan keahlian pemasaran umum adalah contoh dari kapabilitas pemasaran. Kapabilitas pemasaran memberikan legitimasi organisasi yang kuat pada perusahaan-perusahaan baru. Pembentukan merek-merek yang kuat tergantung pada investasi organisasi dalam periklanan, menghasilkan sebuah hubungan tidak sempurna antara organisasi dengan pelanggan yang dapat ditiru oleh organisasi lain. Hubungan ini sangat kompleks; sehingga organisasi tersebut harus membangun tim tenaga penjual khusus. Keahlian pemasaran umum adalah "pengetahuan fungsional

¹⁴² Powell, W, Koput. K. & Smith Doerr, L., 1996, "Inter-organizational Collaboration an the Locus of Innovation; Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, (1) hal.116.

¹⁴³ Capron & Hulland, 1999, "The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions", *Strategic Management Journal*, 20 (11). hal. 987-1018

¹⁴⁶ Moorman & Slotegraaf, 1999, *op.cit* Vol. 36, No. 2. hal. 245.

atas lingkungan dan praktik bisnis yang berhubungan dengan implementasi dari strategi pemasaran”.

iv. Kapabilitas Teknologi

Kapabilitas Teknologi menjadi variabel penting dalam mengukur perbedaan hasil organisasi.¹⁴⁷ Kapabilitas teknologi berhubungan secara luas dengan kapabilitas dinamis. Teece dan Pisano¹⁴⁸ mendefinisikan kapabilitas teknologi sebagai “bagian dari kompetensi yang memungkinkan perusahaan menciptakan produk-produk dan proses-proses baru” demi merespon perubahan lingkungan pasar. Proses inovasi wajib menjadi prioritas dari perusahaan dalam pasar yang berubah cepat. Disamping keahlian ilmiah dan proses inovasi, dimensi lain dari kapabilitas teknologi adalah perangkat teknologi. Perangkat teknologi tergantung pada pengetahuan teknologi yang terakumulasi, yang menjadi pengendali penting dari pendapatan organisasi. Membangun dan mengimplementasikan sistem teknologi dalam lingkungan produksi adalah sesuatu yang kompleks. Proses itu melibatkan usaha-usaha pemrograman, lingkungan pengguna, dan upaya teknis.

D. ENTREPRENEURSHIP

1. Pengertian *Entrepreneurship*

Entrepreneur berasal dari bahasa Perancis “*entreprendre*”. Istilah ini populer pada abad ke-17 di Perancis. “*Entreprendre*” berarti individu yang mengambil alih risiko dari sebuah perusahaan “*to undertake*”. Pengertian *entrepreneur* terus berkembang dan meluas dari waktu ke waktu. Pada abad ke-18 beberapa definisi kunci mulai dikemukakan, antara lain:

- a. Seseorang yang bekerja untuk dirinya sendiri dengan penghasilan yang tidak menentu.¹⁴⁹
- b. Sebagai seorang manajer, koordinator dan berani mengambil resiko.¹⁵⁰
- c. Seorang inovator yang kreatif.¹⁵¹
- d. Seseorang yang membutuhkan penghargaan yang tinggi (*high achievement*) dan mandiri (*autonomy*).¹⁵²

¹⁴⁷ Rivir, Segev & Shenhar, 1993, “Small-Firm Performance : Modeling the Role of Product and Process Improvements”, *Journal of small business management*. hal.33-41

¹⁴⁸ Teece, D. J. & G. Pisano, 1994, *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*. Industrial and Corporate Change Vol.3. No. 3, hal. 537.

¹⁴⁹ Richard Cantillon, 1730, *Essay on the Nature of Trade in General*, Reissued for the Royal Economic Society. First published by Macmillan&Co. hal. 29-35.

¹⁵⁰ Jean-Baptiste Say, 1803, *Treatise on Political Economy*. Transaction Publishers. hal.31-34.

¹⁵¹ Schumpeter, J., 1934, *op. cit.* hal.5.

- e. Seseorang yang mempunyai banyak atribut, meliputi berani mengambil keputusan, toleran terhadap ketidakpastian, berjiwa kepemimpinan, dan tegas dalam mengambil keputusan (*decisiveness*).
- f. Seseorang yang bermental tangguh dan *internal locus of control*.¹⁵³
- g. Seorang yang bisa menjadi penengah dalam menghadapi masalah.¹⁵⁴
- h. Seseorang yang mampu mengidentifikasi peluang dan mendirikan usaha kecil (Edith Penrose, 1959).¹⁵⁵

Menurut Kao Raymond, *entrepreneurship* adalah proses untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creation*) dan menciptakan sesuatu yang berbeda (*innovation*) dengan tujuan untuk menciptakan kesejahteraan individual dan kesejahteraan masyarakat. Seorang *entrepreneur* adalah seorang yang mengembangkan ide dan memadukan sumber daya demi menciptakan kesejahteraan dan nilai tambah.¹⁵⁶

Dalam kamus Bahasa Indonesia 1996, wirausaha diartikan sebagai berikut:

"orang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya serta mengatur permodalan operasinya".

Pekerti mendefinisikan kewirausahaan sebagai :

"mereka yang mendirikan, mengelola, mengembangkan dan melembagakan perusahaan milik sendiri, sekaligus menciptakan kerja bagi orang lain..."¹⁵⁷

Sukardi menjelaskan konsep kewirausahaan sebagai :

" seseorang yang bersedia mengambil resiko pribadi untuk menemukan peluang usaha, mendirikan, mengelola, mengembangkan dan melembagakan perusahaan miliknya sendiri, di mana kelangsungan hidupnya tergantung pada tindakannya sendiri"¹⁵⁸.

Secara ringkas evolusi pemikiran tentang *entrepreneurship* dapat digambarkan sebagai berikut:

¹⁵² DC. Mc Clelland, 1961, "The Achieving Society", *The Business History Review*, Vol. 36, No. 4 hal. 470-473.

¹⁵³ JB. Rotter, 1976, *Stability and Concurrent Validity of the Rotter Internal-External Locus of Control*. hal.33-36.

¹⁵⁴ Kirzner, I.M., 1979, *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press. hal. 21-27.

¹⁵⁵ Penrose, E., 1959, *loc. cit.*

¹⁵⁶ Kao, Raymond W. Y., 1993, *Entrepreneurship and Enterprise Development*, Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada.hal.35-38.

¹⁵⁷ Pekerti, 1995 dalam Prihatin Dwiriyanti, 2002, *op. cit* , hal 31

¹⁵⁸ Sukardi, 1991 dalam Prihatin Dwiriyanti, 2002, *op. cit* , hal 31

Tabel 2.1
Evolusi Pemikiran *Entrepreneurship*

Periode	Rincian	Kontributor dan definisi
<i>Early thought</i>	Tidak ada definisi yang jelas tentang <i>entrepreneurship</i> , hanya menjelaskan siapa <i>entrepreneur</i>	Richard Cantillon (1730), <i>entrepreneur</i> adalah seorang yang <i>self employed</i> dengan penghasilan yang tidak pasti
<i>Incubation</i>	<i>Entrepreneur</i> masih dianggap sebagai bagian dari praktek bisnis	Carl Menger (1871); mendapatkan informasi, menghitung nilai, bertindak sesuai keinginan, mensupervisi produksi, melakukan efisiensi dan memuaskan kebutuhan
<i>Growth of ideas</i>	Pemikiran baru; <i>entrepreneurship</i> tidak dianggap hanya sebagai <i>self employment</i> dan usaha kecil	Joseph Schumpeter (1910); menemukan dan memperkenalkan kombinasi baru dari faktor produksi
<i>A confusing proliferation of ideas</i>	Fungsi <i>entrepreneur</i> secara jelas diperluas dari sekedar <i>self employed</i>	Harvey Leibenstein (1970); pengurangan dari ketidakefisienan organisasi dan reversal dari organisasi entropy
		Long and Mc Mullan (1990); bentuk dari pertumbuhan organisasi yang baru
<i>Consolidation</i>	Orientasi aksi	J.A. Timmons (1989); kemampuan untuk berkreasi sesuatu dari sesuatu yang tidak ada. Berinisiatif dan mengembangkan dari sekedar melihat, menganalisis atau menjelaskan. Punya kepekaan terhadap peluang
<i>Maturation</i>	Mempercepat <i>entrepreneurship</i> sebagai strategi <i>job creation</i> dan menjadikannya sebagai sentral pertumbuhan ekonomi	OECD (1998); Kemampuan sumber daya dengan memperluas kesempatan bisnis
	Penambahan nilai sosial ekonomi dari <i>entrepreneurship</i> dan mengembangkannya menjadi ideologi	R.W.Y. Kao (1993, 1997) Penciptaan kesejahteraan bagi individu dan pemberian nilai tambah kepada masyarakat melalui sesuatu yang baru dan inovasi

Sumber: *Entrepreneurism*, Raymond Kao, 2002¹⁶⁰

Konsep kombinasi sumber daya yang baru dapat ditemukan dalam berbagai literatur kewiraswastaan. Joseph Schumpeter¹⁶¹ menyatakan bahwa kombinasi sumber daya baru bersifat kewirausahaan apabila kombinasi tersebut menciptakan perubahan ekonomi yang radikal melalui pengenalan barang dan/atau metoda baru proses produksi yang bermanfaat bagi masyarakat dan mendorong ke arah pembangunan ekonomi. Schumpeter¹⁶² menambahkan, penciptaan dan komersialisasi kombinasi sumber daya dan kewirausahaan baru, mengubah dengan

¹⁶⁰ Raymond Kao, op. cit., hal.32-35

¹⁶¹ Schumpeter, J. A., 1934, op.cit. hal.5.

¹⁶² Schumpeter, J. A., 1942, *Capitalism, Socialism & Democracy*. London: George Allen & Unwin, Fifth Edition with a new introduction, 1976. hal 12-39.

cepat industri yang dimasuki. Peningkatan kesejahteraan sosial terwujud melalui pendistribusian kembali kesejahteraan antar perusahaan dan antar masyarakat secara luas dan terus-menerus. Walaupun berfokus pada peran kewiraswastaan atas pembangunan ekonomi, inti sari dari "kewiraswastaan" Schumpeter's (1934)¹⁶³ dikonseptualisasikan sebagai komersialisasi gagasan baru atau kombinasi gagasan baru-suatu konsep yang serupa dengan "inovasi".

Menurut Kao¹⁶⁴ *Entrepreneurism* (paham kewirausahaan) adalah sebuah paham di mana seorang individu merupakan agen yang kreatif dan inovatif dan menginginkan independensi dalam pengambilan keputusan—seperti dalam perannya sebagai pemilik. Sebagai satu kumpulan pengetahuan, paham ini menghubungkan keterlibatan tiga faktor independen yang masih belum saling terkait yaitu: negara, kesatuan bisnis, dan para individu:

i. *Entrepreneurial Government* (Kewirausahaan Pemerintah).

Menurut paham kewirausahaan, negara merupakan infrastruktur yang terdiri atas para individu yang bertujuan melayani kepentingan publik Pemerintah berwirausaha bersifat inovatif, imajinatif dan kreatif serta berani mengambil resiko. Pemerintah berwirausaha bekerjasama dengan swasta dan menswastakan diri dengan menggunakan pengetahuan bisnis yang mendalam. Pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan yang akan menciptakan pemerintah berwirausaha yang berorientasi pasar dan memusatkan kegiatan pada ukuran kinerja.¹⁶⁵

ii. *Entrepreneurial Person* (Kewirausahaan Individu)

Seorang individu merupakan pusat perekonomian, dan sebagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) dari pelaksanaan ekonomi. Individu ini bertanggung jawab pada dirinya sendiri. Para individu ini memandang berprofesi wirausahawan sebagai sebuah jalan hidup.

iii. *Corporate Entrepreneurship* (Kewirausahaan Korporasi)

Di sisi lain, kewirausahaan merupakan proses untuk melakukan sesuatu yang baru (inovatif) dan/atau melakukan sesuatu yang berbeda (kreatif) untuk tujuan menciptakan kekayaan bagi individu dan menambah nilai bagi perusahaan. Pendekatan kewirausahaan dapat diterapkan dalam manajemen bisnis secara umum, termasuk dalam pengelolaan bisnis pribadi, bisnis keluarga, institusi publik

¹⁶³ Schumpeter, J. A., 1934, *op.cit.* hal. 28.

¹⁶⁴ Raymond Kao, 2002, *op.cit.* hal.34.

¹⁶⁵ Osborne & Gaebler, 1992, *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Performing to the Public Sector*, hal. 20.

dan pemerintah, organisasi-organisasi sosial dan nirlaba, termasuk dalam penciptaan usaha-usaha baru.

2. *Intrapreneurship*

Pada tahun 1980-an, beberapa perusahaan telah memanfaatkan semangat kewirausahaan ini untuk mencapai tujuan dan meningkatkan keuntungan. Perusahaan besar tersebut menggali semangat kewirausahaan dalam organisasi, khususnya di divisi penelitian dan pengembangan. Para personil teknis dipacu untuk menghasilkan produk dan paten dan membentuk perusahaan-perusahaan kecil baru sebagai hasil *spin off*. Perusahaan induk akan menanamkan investasinya dan melakukan pendampingan manajemen. Perusahaan induk akan mengontrol perusahaan hasil *spin off* dengan persyaratan pelaporan yang terstandarisasi. Fenomena semacam ini dikenal sebagai proses penciptaan "pusat profit" atau yang dalam komunitas akademis disebut sebagai "*intrapreneurship*".

Masalah utama *intrapreneurship* terletak pada kepemilikan. Para manajer dari perusahaan- *spin off* tidak memiliki hak pengambilan keputusan layaknya seorang pemilik, sehingga para manajer tersebut tidak dapat dianggap telah mempraktekkan kewirausahaan karena tidak memiliki hak dan kontrol kreatif sebagai prasyarat minimum kewirausahaan.

Intrapreneurship adalah salah satu langkah awal untuk menerapkan kreatifitas dan inovasi kewirausahaan dalam lingkungan perusahaan. Usaha selanjutnya untuk mengembangkan kewirausahaan perusahaan diamati oleh Schollhammer¹⁶⁶. Pokok-pokok pikirannya terdiri dari:

- a. *Administrative entrepreneurship*. Adalah program kewirausahaan perusahaan di luar departemen litbang tradisional. Secara filosofis perusahaan sangat mendukung para peneliti dan inovator dengan sumber-sumber ekstensif agar menghasilkan ide-ide baru. Perusahaan lalu mengkomersilkan penelitian dan teknologi tersebut.
- b. *Opportunistic entrepreneurship*. Perusahaan mendorong staf terbaiknya untuk mengejar peluang pasar eksternal baru. Perusahaan yang mencetak US News & World Report, Inc dan Newsweek contohnya memberikan ijin bagi para manajernya untuk mengembangkan teknologi pencetakan terkomputerisasi dan bahkan menjualnya ke pasar.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Schollhammer, 1982, dalam Raymond Kao, *op.cit*. hal. 32.

¹⁶⁷ Holl, 1992, dalam Raymond Kao, *Ibid*. hal. 31.

- c. *Acquisitive entrepreneurship*. Para manajer perusahaan diperbolehkan mencari peluang-peluang baru di luar perusahaan, termasuk peluang merger, akuisisi, kerja sama strategis dan teknologi-teknologi baru.
- d. *Incubative entrepreneurship*. Upaya pengembangan unit-unit usaha baru yang semi otonom. Perusahaan mengalokasikan modal dan sumber daya perusahaan, memberikan kebebasan dan independensi bagi unit-unit baru ini untuk mengimplementasikan konsep usaha menuju komersialisasi.

3. *Technopreneurship*; Komersialisasi Teknologi

Technopreneurship tak pelak lagi diasosiasikan dengan teknologi. Deskripsi *technopreneurship* yang biasanya diakui adalah "komersialisasi teknologi". Dalam perkembangannya istilah ini juga berarti "komersialisasi penelitian" dan "komersialisasi penemuan ilmiah". *Technopreneurship* juga lazim dikenal sebagai konsep kewirausahaan yang berbasis teknologi. Sejak 1940 dan 1950an, banyak universitas di Amerika menawarkan program strategi bisnis yang didisain bagi para mahasiswa yang ingin memulai karir dalam bisnis yang membutuhkan ilmu pengetahuan terapan dan latar teknologi. Pada tahun 1975, David Watkin memperkenalkan konsep perusahaan yang berbasis teknologi yang kemudian dikenal dengan istilah *technopreneurship*.

Model penerapan yang menarik atas konsep ini adalah kota negara Singapura di mana *technopreneurship* secara efektif dijadikan strategi nasional yang diharapkan akan memberikan *competitive advantage* pada Singapura atas wilayah lain di Asia Tenggara dan dunia dan membantu Singapura melewati abad 21. Walaupun *technopreneurship* bukan merupakan konsep baru, namun pertumbuhannya nampak mengesankan. Dalam perekonomian pasar di mana setiap orang cenderung mencari keuntungan finansial, pencapaian teknologi sebagai bagian dari kewirausahaan dianggap berhasil hanya jika telah berhasil secara komersial. Inovasi teknologi yang mutakhir sekalipun akan dianggap sebagai suatu kegagalan jika secara komersial tidak menguntungkan.¹⁶⁸ Kesuksesan finansial pengembang teknologi yang banyak menginspirasi para *technopreneur* adalah kisah Apple Computer dan Microsoft.

Konsep-konsep perekonomian lain seperti "manajemen inovasi" dan "inovasi dan perubahan" juga diasosiasikan dengan kewirausahaan. Manajemen inovasi

¹⁶⁸ Raymond Kao, 2002, *op.cit.* hal.25.

meliputi teknik-teknik penganggaran modal, dan seleksi kriteria pengambil keputusan, sementara "inovasi dan perubahan," meliputi langkah-langkah perubahan dan inovasi-inovasi terencana dan tersistematisasi.¹⁶⁹

4. Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan suatu set karakteristik yang terpisah dan berbeda. Tidak semua perusahaan dapat memiliki orientasi kewirausahaan. Orientasi ini meletakkan dasar-dasar bagi aktifitas kewirausahaan lanjutan. Lumpkin dan Dess (1996)¹⁷⁰ mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai "proses, praktek, dan aktifitas pengambilan keputusan yang mengarahkan pada entri baru". Lumpkin (1996)¹⁷¹ mengukur orientasi kewirausahaan/*Entrepreneurial Orientation* (EO) dari lima dimensi: *autonomy, innovation, proactiveness, risk taking and competitive aggressiveness*. Tingkatan penerapan dimensi ini dalam perusahaan akan menentukan tingkat orientasi kewirausahaannya.

Banyak yang berpendapat bahwa kewirausahaan berakar hanya dari para individu karena seringkali dihubungkan dengan sebuah penemuan revolusioner. Namun kajian terbaru kini telah memfokuskan pada kewirausahaan korporat (*corporate entrepreneurship*). Perusahaan dianggap sebagai alat pertumbuhan dan pembaharuan strategis bagi lingkungannya dan perusahaan yang lebih besar.¹⁷² Menurut Lumpkin dan Dess¹⁷³, pendekatan tingkatan perusahaan ini sangat sesuai karena "konsisten dengan ekonomi klasik di mana pengusaha individu dianggap sebagai perusahaan". Lumpkin dan Dess lebih lanjut menekankan bahwa pendekatan ini sejalan dengan pendekatan Joseph Schumpeter yang memfokuskan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk mencurahkan lebih banyak sumber daya dalam inovasi.

Atribut kewirausahaan dalam suatu perusahaan dapat menawarkan beberapa keuntungan.¹⁷⁴ Perilaku perusahaan dapat secara langsung diawasi dan diukur. Kemampuan untuk mengawasi ini memungkinkan terlihatnya karakteristik organisasi seperti proses pembuatan strategi dan komposisi tim manajemen. Atribut-atribut organisasi semacam ini memiliki peran penting dalam memfasilitasi atau merintangi aktifitas kewirausahaan. Lyons, dkk menambahkan bahwa perilaku

¹⁶⁹ Raymond Kao, 2002, *loc. cit.*

¹⁷⁰ Raymond Kao, 2002, *loc. cit.*

¹⁷¹ Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *op.cit.* hal. 173.

¹⁷² Gulth, W.D, and A. Ginsburg, 1990, "Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal* 11, hal. 5-15.

¹⁷³ Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *op.cit.* hal. 137.

¹⁷⁴ Covin & Slevin, 1986, Lyon, dkk, 2000, *op.cit.* hal.36.

perusahaan dapat dinilai berdasarkan strategi, struktur, dan budaya yang dipakai sehingga perusahaan dapat mempertanggungjawabkannya bila terjadi intervensi dan kontrol manajerial.¹⁷⁵

Perusahaan kewirausahaan menurut Miller adalah perusahaan yang melakukan inovasi pasar produk, mengambil usaha yang berisiko dan muncul pertama kali dengan inovasi-inovasi proaktif, dan mengalahkan pesaing.¹⁷⁶ Orientasi kewirausahaan sebagaimana didefinisikan oleh Lumpkin dan Dess (1996) memfokuskan pada lima dimensi yang terdiri dari gagasan orientasi kewirausahaan. Komponen-komponen yang menonjol dari orientasi strategis ini adalah: *autonomy, innovation, proactiveness, risk taking and competitive aggressiveness*.

Autonomy mengacu pada tindakan independen dari individu atau tim untuk merealisasikan ide atau visi yang dimiliki hingga tuntas. Secara umum, *autonomy* adalah kemampuan berinisiatif (*self directed*) guna memenangkan dan merealisasi peluang. Dalam *autonomy* organisasi adalah solusi untuk mengatasi keterbatasan yang dihadapi perusahaan. Mintzberg menjelaskan dalam strategi kewirausahaan dibutuhkan keberanian untuk mengambil keputusan (*decisive*) atas tindakan yang berisiko.¹⁷⁷ Hal ini hanya dapat dilakukan oleh pemimpin yang kuat. Tipe *autonomy* sama dengan *autocratic*¹⁷⁸ yang biasa ada di perusahaan perorangan yang kuat. Sang pemilik perusahaan secara konsisten merealisasikan visi individu dan keinginannya dan menjadi aktor sentral dalam organisasi.

Innovativeness merupakan komitmen yang kuat untuk terlibat dan mendukung setiap eksperimen, ide-ide baru yang unik (*novelty*) dan proses kreatif yang menghasilkan produk, layanan atau teknologi baru.¹⁷⁹ Kimberly (1981) mengartikulasikan kata *innovativeness* sebagai upaya memanfaatkan teknologi atau proses operasional yang ada untuk bergerak maju meningkatkan nilai perusahaan. Schumpeter (1934)¹⁸⁰ berpendapat bahwa inovasi menjadi bagian dari proses "*creative destruction*." Munculnya produk atau jasa baru mengakibatkan guncangan pada struktur pasar yang mengakibatkan pergeseran alokasi sumber daya intra dan antar organisasi. Aktivitas ini dapat meningkatkan nilai dan mendorong pertumbuhan perusahaan. Bentuk inovasi meliputi *technological innovativeness* berupa

¹⁷⁵ Covin & Slevin, 1986, Lyon, dkk, 2000, *loc. cit.*

¹⁷⁶ Miller, Danny 1983, *op.cit.* hal 780.

¹⁷⁷ Mintzberg. 1973b, *op.cit.* hal. 50.

¹⁷⁸ Shrivastava, P, & Grant, J., 1985, "Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes. *Strategic Management Journal*, 6, hal 97-113.

¹⁷⁹ Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *op.cit.* hal. 142.

¹⁸⁰ Schumpeter, J. A., 1934, *Op.cit.* hal.31.

pengembangan produk dan proses produksi, sedangkan *product-market innovativeness* meliputi desain produk, promosi dan iklan. Apapun bentuknya, *innovativeness* tetap merupakan faktor penting dalam EO karena mencerminkan aktivitas perusahaan dalam mengejar kesempatan-kesempatan baru yang muncul di pasar.

Inovasi merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk bertahan dan unggul dalam persaingan. Terutama pada era teknologi informasi saat ini, di mana perubahan terjadi sangat cepat. Perusahaan tidak lagi dapat bertahan dengan strategi yang sama untuk jangka waktu yang lama. Paham *continuity* (produk dan proses produksi yang dapat bertahan lama) telah digantikan oleh *discontinuity* (produk dan proses produksi berubah dengan cepat karena pergeseran-pergeseran di pasar sebagai akibat dari munculnya teknologi baru).¹⁸¹

Proactiveness, berarti aktif mencari peluang, berprespektif masa depan dan memperkenalkan produk atau jasa baru sebelum para kompetitor melakukannya. Perusahaan juga harus mengantisipasi permintaan pasar pada masa mendatang, menciptakan perubahan serta membentuk lingkungan bisnis baru.¹⁸² Porter¹⁸³ mengatakan, *proactiveness* berarti mengantisipasi masalah, kebutuhan maupun perubahan yang akan timbul pada masa datang.

Sikap proaktif merupakan dasar dari inovasi. Proaktif bertendensi *outside-in*. Perusahaan mengumpulkan informasi dari luar sebagai dasar pemikiran dalam menentukan tindakan. Perusahaan dapat bertahan dan meraih keunggulan dalam persaingan jika memiliki kapasitas untuk terus-menerus melakukan inovasi atau perbaikan, yang meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi atau meningkatkan posisinya tergantung pada informasi yang perusahaan peroleh. Informasi tersebut memungkinkan perusahaan melihat kesempatan yang timbul, adanya sumber daya *input* baru, keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan, serta sasaran baru untuk melakukan investasi. Informasi bahkan dapat mendorong perusahaan untuk melakukan terobosan-terobosan baru. Informasi ini diperoleh perusahaan dari berbagai faktor yang ada di lingkungan perusahaan.

¹⁸¹ Foster, Richard, N. & Kaplan, Sarah 2001, *Creative Destruction: Why Companies That Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them*, 2001, Currency/Double day, New York. hal.25-28.

¹⁸² Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *loc.cit.*

¹⁸³ Porter. M. E., 1985, *op. cit.* hal.80.

Menurut Porter¹⁸⁴ ada empat faktor lingkungan yang berperan penting dalam pengolahan informasi perusahaan yaitu strategi perusahaan, struktur serta persaingan (*firm strategy, structure and rivalry*), kondisi perusahaan, faktor permintaan dan industri terkait dan industri penunjang (*related and supporting industry*). Keempat faktor ini saling berinteraksi menjadi seperangkat informasi yang dibutuhkan perusahaan.

Risk Taking adalah keberanian menggunakan sumber daya untuk mengambil dan menambah porsi risiko demi peluang yang besar sekaligus memiliki tingkat kegagalan yang tinggi¹⁸⁵. Faktor risiko dalam konteks strategi menurut Baird & Thomas¹⁸⁶ dapat dilihat dalam tiga kategori : (1) memasuki bidang bisnis yang belum jelas; (2) keberanian mengalokasikan aset dalam porsi yang besar, dan (3) keberanian meminjam dana dalam jumlah yang sangat besar. Dalam konteks EO, faktor risiko lebih mengarah kepada *venturing into the unknown* menindaklanjuti hasil inovasi. Tipe organisasi yang cocok adalah *prospector*, yang telah dikemukakan sebelumnya. Definisi risiko seperti ini mengandung unsur ketidakpastian yang cukup tinggi sehingga memerlukan proses diagnosa yang cermat agar keputusan untuk memproduksi atau merubah proses sebagai hasil inovasi benar-benar dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Hasil inovasi dapat menjadi tidak tepat guna apabila terjadi *time lag* antara pengolahan informasi hingga diperoleh hasil inovasi. Hal ini akibat perubahan informasi yang begitu cepat di pasar. Ada tiga proses diagnosa yang dibutuhkan perusahaan agar dapat membuat keputusan dengan faktor risiko terkecil namun dapat mencapai tujuan inovasi. Proses diagnosa itu meliputi diagnosa pelanggan (*customer diagnostic*), diagnosa portofolio (*portfolio diagnostic*) dan diagnosa kompetitor (*competitor diagnostic*).¹⁸⁷

Competitive aggressiveness mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk menantang para kompetitornya secara langsung agar bisa berkinerja unggul di atas rata-rata industri. *Competitive aggressiveness* memiliki ciri berupa respon yang cepat berbentuk konfrontasi langsung (*head to head*). *Competitive aggressiveness* juga merefleksikan keinginan untuk menjadi (tidak konvensional) *unconventional*

¹⁸⁴ Porter, M. E., 1990, *op. cit.* hal.25.

¹⁸⁵ Miller, D. & P. Friesen, 1984, *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, Management Science. hal 31-39.

¹⁸⁶ Baird I. S. & h. Thomas, 1985, "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking", *Academy of Management Review* 10 No.2 hal.230-243.

¹⁸⁷ Anthony, Scott D, Johnson, Mark W & Eyring, Matt, 2004, "A Diagnostic for Disruptive Innovation", *Harvard Business School Review*, 9 Agustus 2004. hal. 21-28

dalam berkompetisi dan bermuara pada keunggulan kompetitif perusahaan. Pendekatan pengikut cepat (*fast followers*) yang seringkali digunakan perusahaan juga menggambarkan agresifitas perusahaan melansir produk baru ke pasaran. Pendekatan ini dilakukan dengan mempercepat siklus waktu pengembangan produk. Porter merekomendasikan tiga pendekatan guna mencapai kinerja perusahaan yang agresif: *reconfiguration*; *changing* dan definisi ulang atas produk atau jasa, jalur serta wilayah pemasaran guna menjadi pemimpin industri.¹⁸⁸ Jadi *competitive aggressiveness* mengacu pada perilaku responsif perusahaan guna mencapai keunggulan kompetitif. Kelima unsur EO tersebut terus berinteraksi sehingga perusahaan mampu menghasilkan terobosan-terobosan baru dan menjadi pelopor di pasar.

Begley dan Boyd menemukan hubungan yang linier antara keberanian mengambil risiko (*risk taking*) dengan kinerja perusahaan.¹⁸⁹ *Innovation* dan *proactiveness* juga mengarahkan pada kinerja perusahaan yang lebih baik.¹⁹⁰ Zahra (1996) berpendapat, perilaku inovatif sangat penting bagi perusahaan untuk *survive*.¹⁹¹ Kesuksesan perusahaan pada era kompetisi sekarang ini membutuhkan perusahaan yang bisa merumuskan strategi teknologi dalam arti merumuskan perkembangan, mendapatkan teknologi baru dan meninggalkan teknologi yang sudah usang guna mencapai kinerja keuangan perusahaan yang unggul. Lumpkin & Dess¹⁹² berpendapat bahwa hubungan antara kinerja perusahaan dengan EO konteksnya yang spesifik, dengan asumsi bahwa perusahaan bersifat selalu mencari peluang (*prospector*)¹⁹³ dan berada di tengah-tengah lingkungan bisnis yang dinamis.¹⁹⁴ Semakin tinggi orientasi kewirausahaan (EO) suatu perusahaan maka kinerja perusahaan juga semakin meningkat.

Dalam proses kerja operasional perusahaan, kelima unsur tersebut saling berinteraksi melalui interaksi antar manusia dalam perusahaan. Sikap *proactiveness* terkait dengan usaha untuk memperoleh data dan informasi dari luar dan mengolahnya menjadi dasar untuk melakukan kegiatan inovatif. Interaksi antar manusia dengan

¹⁸⁸ Porter, M. E., 1985, *op.cit.* hal.23.

¹⁸⁹ Begley, T.M. & Boyd, D.P. 1987, "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", *Journal of Business Venturing*, 2, hal.79-93.

¹⁹⁰ Lumpkin, G.T. Dess, G.G., 2001, "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16. hal.429-501.

¹⁹¹ Zahra, 1996, *op.cit.* hal.48.

¹⁹² Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *Op. cit.* hal.160.

¹⁹³ Miles R, Snow C., 1978, *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: New York

¹⁹⁴ Teece, D. J. G. Pisano & A. Shuen. 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, hal.509-533.

informasi yang dimiliki dengan sendirinya akan meningkatkan pengetahuan. Dengan interaksi ini diharapkan muncul suatu terobosan baru melalui pemikiran-pemikiran yang inovatif. Dalam prosesnya, bukan hanya manusia yang bertambah pintar, perusahaanpun juga bertambah pintar. Jika interaksi antara *proactiveness*, *innovativeness* dan *risk-taking* dalam perusahaan berlangsung terus-menerus, maka akan terjadi proses pembelajaran terus-menerus dalam perusahaan sehingga dapat dipastikan muncul efek spiral dalam peningkatan pengetahuan perusahaan.¹⁹⁵

Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan

Eksplorasi orientasi kewirausahaan dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan telah banyak dilakukan. Orientasi kewirausahaan adalah orientasi strategis yang aktif, yang mampu terus menopang kinerja perusahaan sepanjang waktu, karena orientasi kewirausahaan menjadi pengguna sumber daya.¹⁹⁶ Walaupun telah banyak kajian empiris yang memfokuskan pada orientasi kewirausahaan, namun hanya sedikit yang telah menginvestigasi pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir telah muncul bukti empiris hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan,¹⁹⁷ sehingga orientasi kewirausahaan akan menjadi orientasi strategis yang sesuai bagi perusahaan.

Lingkungan risiko dan ketidakpastian bagi para wirausahawan semakin meningkat di pasar global. Knight¹⁹⁸ berpendapat, usaha-usaha kecil dapat mengatasi pergolakan ini dengan baik jika memiliki orientasi kewirausahaan. Selain menawarkan peluang dan manfaat bagi usaha kecil, globalisasi juga menawarkan tantangan yang dapat membuat atmosfir bisnis usaha-usaha kecil terganggu secara substansial. Dess, Lumpkin, dan Covin¹⁹⁹ berpendapat, perilaku pasif dan reaktif dalam lingkungan global semacam itu dapat merusak kinerja jangka panjang usaha-usaha kecil. "Untuk bisa sukses dalam situasi yang tak menentu ini, usaha kecil butuh keaktifan dan agresifitas kompetitif—dua komponen dalam orientasi kewirausahaan untuk mengatasi kekurangan orientasi semacam itu".²⁰¹ Perusahaan-perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan diyakini akan berkinerja lebih

¹⁹⁵ Nonaka, I. And Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. hal. 19-23.

¹⁹⁶ Wiklund, 1999, *op.cit.* hal.43.

¹⁹⁷ Brown, 1996, Junehed & Davidsson, 1998, Namen & Stevin, 1993, Wiklund, 1999, dalam Nancy Waldron, 2004, *Entrepreneurial Orientation and its Relation to the Internationalization of Small Business Manufacturing*, Capella University hal. 20.

¹⁹⁸ Knight, 2000, *Organization for Economic Co-operation and Development*, hal 42.

¹⁹⁹ Dess, Lumpkin, dan Covin. 1997, dalam Waldron . 2004. *loc.cit.*

²⁰¹ Knight, 2000, *Op. cit.* hal. 42.

baik dalam arena global dan dapat menawarkan strategi yang lebih kuat dalam situasi ketidakpastian.²⁰²

Kajian orientasi kewirausahaan kini mulai menitikberatkan pada perilaku perusahaan yang lebih luas tidak hanya mengkaji perilaku individu wirausahawan. Walau seringkali sulit memisahkan perilaku wirausahawan dari perilaku perusahaan, orientasi kewirausahaan mampu mengadaptasi dimensi perilaku perusahaan secara luas. Perilaku pengambilan risiko, keaktifan, dan inovasi perusahaan secara luas menjadi indikasi perilaku kewirausahaan perusahaan yang lebih baik dibandingkan perilaku para manajer perusahaan.²⁰³

Menurut Wiklund²⁰⁴ pengaruh positif orientasi kewirausahaan pada kinerja tidak ada hubungannya dengan "peluang menjadi yang pertama untuk mengambil keuntungan atas orientasi kewirausahaan". Kajian yang lebih jauh oleh Zahra dan Covin²⁰⁵ menemukan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan dapat menargetkan segmen-segmen pasar premium, membebaskan harga-harga tinggi dan menyaring pasar lebih dulu dari pesaing. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap waspada akan perubahan pasar dan merespon perubahan-perubahan itu secara cepat sebelum kompetisi memberikan peluang untuk mengkapitalisasi peluang-peluang yang timbul.²⁰⁶ Perusahaan-perusahaan yang lebih kecil—yang cenderung berada dalam posisi yang tidak menguntungkan di pasar—dapat mengambil ceruk pasar (*niche market*) yang spesifik dengan menerapkan orientasi kewirausahaan. Wiklund²⁰⁷ berpendapat, kondisi pasar yang ceruk lebih fleksibel dan inovatif dalam merespon peluang-peluang yang timbul. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar seringkali tidak memiliki ketangkasan dan fleksibilitas pasar. Hal ini cenderung merugikan dalam pasar yang cepat berubah.

Apakah orientasi kewirausahaan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan wirausaha dalam jangka panjang? Zahra²⁰⁸ menemukan korelasi positif antara kewirausahaan badan dan kinerja selama tiga tahun berturut-turut. Kajian yang lebih komprehensif yang dilakukan oleh Zahra dan Covin menyatakan, orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang makin meningkat pada kinerja

²⁰² Dess, Lumpkin, & Covin, 1997, Khandawalla, 1977, Knight, 2000, Miller & Friesen 1984, Morris & Paul 1987, dalam Waldron, 2004, *op.cit.* hal. 20.

²⁰³ Gartner, 1998, Shapero & Sokol, 1982, Wiklund, 1999 dalam Waldron, 2004, *Ibid.*

²⁰⁴ Wiklund, 1999, *op.cit.* hal.41.

²⁰⁵ Zahra dan Covin, 1995, *op. cit.* hal. 43-58.

²⁰⁶ Wiklund, 1999, *op.cit.* hal.47

²⁰⁷ Wiklund, 1999, *loc. cit.*

²⁰⁸ Zahra, 1999, *op.cit.* hal.48.

perusahaan selama periode lima tahun kajian²⁰⁹. Wiklund²¹⁰ juga menyiratkan bahwa terdapat satu hubungan yang kuat dan positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja. Wiklund menyatakan, "orientasi kewirausahaan lebih berpengaruh dalam jangka panjang dan terus menerus daripada jangka pendek dan menjadi suatu "pembetulan cepat". Kajian-kajian ini mengindikasikan bahwa investasi di permulaan dengan menerapkan orientasi kewirausahaan akan membantu perusahaan tak hanya dalam jangka waktu pendek namun juga dalam jangka panjang. Sekali diterapkan, orientasi kewirausahaan akan menjadi strategi yang berkelanjutan yang akan menghasilkan dividen dalam jangka panjang dari keberlangsungan suatu usaha kecil.

E. STRATEGI

1. Manajemen Strategi

Konsep Manajemen strategi telah mendapatkan perhatian penting dalam berbagai literatur riset pada beberapa dekade terakhir. Dalam literatur akademis, strategi telah digambarkan melalui banyak cara. Manajemen strategis merupakan pandangan luas dari strategi yang berkonsentrasi pada konsep bisnis yang mempengaruhi kinerja perusahaan (Hoskisson, Hitt, Wan, Yiu, 1999).²¹¹ *Strategy-making* lebih berkonsentrasi mendukung pengembangan strategi dan operasional. *Strategy-making* mewakili prioritas spesifik pada tingkat operasional.

Manajemen strategis terkait konsep identifikasi yang mempengaruhi kinerja bisnis. Manajemen strategis memandang strategi dalam perspektif yang paling luas. Selama empat dekade terakhir, manajemen strategis ini telah berevolusi menjadi konsep *resource-based view*²¹².

Awal pengembangan manajemen strategis ini dimulai dengan riset Chandler²¹³ dalam bukunya "*Strategy and Structure*". Chandler menyebut strategi sebagai "penentuan hasil dan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, mengadopsi serangkaian tindakan, mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan" dan struktur sebagai "desain organisasi untuk mengatur

²⁰⁹ Zahra dan Covin, 1995 .*op.cit.* hal.46.

²¹⁰ Wiklund, 1999, *op.cit.* hal.45.

²¹¹ Hoskisson R, Hitt M, Wan W, Yiu D., 1999, "Theory and Research in Strategic Management Swings of the Pendulum", *Journal of Management*, Vol. 25, No.3, hal. 417-456.

²¹² *Ibid.*

²¹³ Chandler AD., 1962, *Strategy and Structure*. MIT Press. Cambridge, MA hal.23-28.

perusahaan". Dalam pandangan Chandler, perubahan struktur akan menyebabkan perubahan strategi.

Pekerjaan penting lain dalam pengembangan manajemen strategis telah dilakukan oleh Ansoff²¹⁴ terkait konsep keputusan strategis dan oleh Andrews²¹⁵ terkait kebijakan bisnis. Peluang eksternal, kemampuan internal, desain struktur yang sesuai strategi, dan perbedaan praktis antara perumusan dan implementasi, seperti halnya peran para manajer berperan penting dalam manajemen strategis.²²⁰

Pada 1980-an bidang strategi mulai dipengaruhi oleh perkembangan ilmu ekonomi, terutama ekonomi organisasi industri (IO). Didasarkan pada paradigma *Structure Conduct-Performance* (SCP) oleh Bain,²²¹ ekonomi IO memusatkan pada interaksi antara pembeli, penjual, dan distributor dalam konteks ekonomi yang luas. Pengaruh paradigma SCP menjadi sangat penting.²²² Kontribusi penting terhadap SCP dibuat oleh Porter²²³ yang memperkenalkan kerangka dasar berdasarkan analisa tingkatan industri dan keunggulan kompetitif. Menurut Porter, kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif tergantung pada seberapa baik posisinya di industri. Model kekuatan industri Porter²²⁴ menetapkan berbagai aspek dari suatu struktur industri yang tidak bisa dipisahkan dalam lingkungan bisnis manapun.

Pengembangan lebih lanjut bidang manajemen strategis kembali berfokus pada tingkat perusahaan. Kehadiran teori ekonomi biaya transaksi (*Transaction Cost Economics-TCE*) dan teori agen (*Agency Theory*) menjadi sumbangan penting. *Transaction Cost Economics*, yang didasarkan pada riset Coase²²⁷, digunakan untuk menjelaskan alasan keberadaan organisasi. Menurut teori TCE, organisasi ada karena biaya mengelola transaksi ekonomi antar perusahaan (biaya-biaya transaksi) lebih besar dari biaya mengatur transaksi di dalam perusahaan. Teori agen, sebagai suatu pembanding menyatakan, karena pemisahan kepemilikan dan manajemen, ada perbedaan keinginan antara pemegang saham (prinsip) dan para manajer (agen). Karena manusia bersifat rasional, mementingkan diri sendiri (*self-interested*),

²¹⁴ Ansoff H., 1965, *Corporate Strategy*. Mc Graw Hill. New York, hal. 25-27.

²¹⁵ Andrews K., 1971, *The Concepts of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL, hal. 19-31.

²²⁰ Hoskisson et Al, 1999, *op.cit.* hal. 457.

²²¹ Bain J., 1968, *Industrial Organization* (2nd ed). Willey: New York. hal 31-35.

²²² Rumelt, Richard P, Dan E. Schendel & David J. Teece 1994, *loc.cit.*

²²³ Porter, M. E., 1980, *op.cit.* hal.39.

²²⁴ Porter, M. E., 1991, *loc.cit.*

²²⁷ Coase RH., 1937, "The Nature of the Firm". *Economica*, Vol. 4, hal. 386-406.

dan oportunistis, para manajer menurut Eisenhardt²²⁸ akan berusaha untuk memaksimalkan laba demi kepentingannya sendiri atas biaya pemegang saham.

Perkembangan terakhir dalam bidang manajemen strategis adalah pandangan *resource-based* (RBV) perusahaan. Pengembangan ini berfokus pada kemampuan dan sumber daya internal perusahaan. Secara ringkas, bidang manajemen strategis telah bergerak dari tingkat perusahaan ke industri, dan kembali lagi ke perusahaan dalam empat dekade terakhir.

Salah satu sumber daya yang paling berharga dan unik suatu perusahaan adalah kepemimpinan. Riset kepemimpinan strategis didasarkan pada tindakan manajerial Fayol²²⁹ (*planning, organizing, coordinating, commanding, controlling*). Menurut Selznick²³⁰ pekerjaan manajemen puncak adalah untuk melakukan *organizational managing*, dan Mintzberg²³¹ menyatakan sifat alami pekerjaan manajerial (*The Nature of Managerial Work*) adalah menguraikan pekerjaan manajerial dalam tiga dimensi; hubungan antar pribadi, *informational*, dan *decisional*. Hambrick dan Mason²³² menjelaskan lebih lanjut dengan mengusulkan bahwa eksekutif senior membuat pilihan strategis atas dasar pengamatan dan nilai-nilai. Hambrick dan Mason membantah teori yang berpendapat bahwa organisasi merupakan cerminan manajemen puncak. Dalam kasus perusahaan kecil yang memiliki desain organisatoris datar dan sederhana, pengaruh dari manajer puncak mudah dipahami. Hal ini mempunyai beberapa implikasi pada proses pembuatan strategi dan berdampak pada orientasi mental manajemen puncak dalam proses pengembangan strategi.

Salaman, Graeme dan Asch, David²³³ memformulasikan lima langkah penerapan strategi: menganalisis sumber daya yang dimiliki perusahaan, melakukan penilaian terhadap kapabilitas perusahaan, menganalisis potensi keunggulan dari pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas perusahaan, menyeleksi strategi dan melakukan *upgrading* sumber daya dan kapabilitas perusahaan.

²²⁸ Eisenhardt KM., 1989, "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, hal. 57-74.

²²⁹ Henry Fayol, 1949, *General and Industrial Management*. Pitman: New York. hal.476.

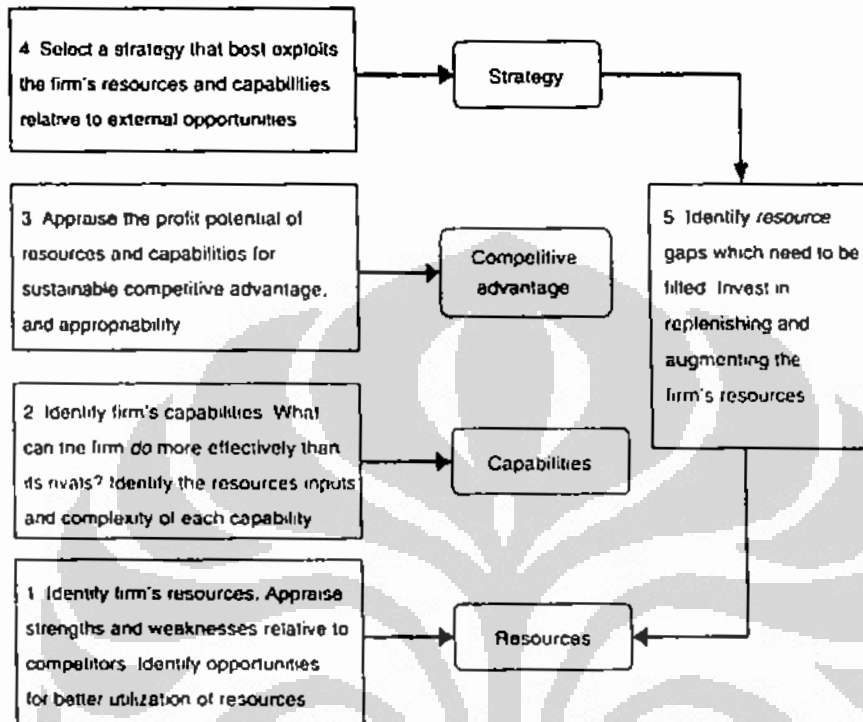
²³⁰ Selznick P., 1957, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row: New York. hal. 12-27.

²³¹ Mintzberg H., 1973a, *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row: New York. hal. 34-58

²³² Hambrick DC, Mason PA., 1984, "Upper Echelons. The Organization as A Reflection of its Managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9 hal 193-206.

²³³ Salaman, Graeme and Asch, David, 2003, *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Blackwell Publishing Ltd, 1st ed. hal.81.

Gambar 2.1
Strategi dan RBV



Sumber : Grant (1996)

Fevzi Okumus²³⁴ mengelompokkan strategi berdasarkan faktor implementasinya, yang dikategorikan sebagai berikut: *Context, process and outcomes* (Bryson and Bromiley, 1993); *Planning and design* (Hrebiniak and Joyce, 1984); *Realizers and enablers* (Miller, 1997); *Content, context and operation* (Dawson, 1994); *Content, context, process and outcome* (Pettigrew, 1987, 1992; Okumus, 2001); *Framework and process components* (Skivington and Daft, 1991); *Context and process* (Schmelzer and Olsen, 1994); *Contextual, system and action levers* (Miller and Dess, 1996). Berdasarkan pengelompokan itu penelitian ini akan menggunakan kerangka kerja (*frame work*): *content, context, process and outcome* - Pettigrew (1987), Okumus, (2001).²³⁵

²³⁴ Fevzi Okumus, 2003, *A framework to Implement Strategies in Organizations*. Management Decision. London: Vol. 41, hal. 87.

²³⁵ *Ibid.* hal 76.

Pemikiran tentang manajemen strategis lain yang cukup dikenal adalah pemikiran Mintzberg²³⁶ dalam bukunya *Strategy Safari*. Mintzberg membagi *school of thought* (aliran pemikiran) dalam manajemen strategis dalam 10 kelompok yaitu :

- a. *Design school*, yang menganggap strategi sebagai proses dalam pembuatan konsep.
- b. *Planning school*, yang menganggap strategi sebagai proses formalitas.
- c. *Positining school* , yang menganggap strategi sebagai proses analitis.
- d. *Entrepreneurial school*, yang menganggap strategi sebagai proses 'visionary.'
- e. *Cognitive school*, yang menganggap strategi sebagai proses mental.
- f. *Learning school*, yang menganggap strategi sebagai proses *emergent*.
- g. *Power school*, yang menganggap strategi sebagai proses dalam negoisasi.
- h. *Cultural school*, yang menganggap strategi sebagai proses kolektif.
- i. *Environmental school*, yang menganggap strategi sebagai proses reaktif.
- j. *Configuration school*, yang menganggap strategi sebagai proses transformasi.

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan '*Entrepreneurial school*' berdasarkan pengelompokan Mintzberg

2. *Strategy-Making (Penyusunan Strategi)*

Strategy-Making, menurut Miller,²³⁷ berpusat pada tiga dimensi yang bersegi banyak; rasionalitas, ketegasan, dan interaksi. Menurut Miller, dimensi rasionalitas diwakili oleh dua kelompok pemikiran berbeda. Pertama diuraikan sebagai *synoptic*, perencanaan, atau rasional. Karakteristik dari kelompok ini adalah menggabungkan antara analisis seksama, pengamatan sistematis untuk permasalahan dan peluang, dan perencanaan strategi. Kelompok kedua mengikuti model rasionalitas terbatas. Pemikiran kelompok ini menyatakan bahwa perusahaan melakukan sedikit analisis dan menekankan pada pencapaian hasil maksimum. Strategi ini dirumuskan melalui pemisahan proses spontanitas dan intuisi. Kelompok kedua ini paling sesuai lingkungan organisasi yang memiliki proses informal seperti pada banyak

²³⁶ Mintzberg H., 1973b , *op.cit* hal. 44-58.

²³⁷ Miller D., 1987, *op.cit.* hal 18.

perusahaan UKM. Mintzberg²⁴³ menyatakan strategi dalam perusahaan kecil adalah hasil dari pendekatan "visionary" adaptif yang menghasilkan suatu strategi informal.

Dimensi kedua *strategy-making* adalah interaksi. Strategi ini melibatkan proses tawar-menawar, permainan politis, dan pembuatan konsensus dalam proses desentralisasi dan pengambilan keputusan pada perusahaan besar. Pada perusahaan kecil yang terpusat, terjadi sedikit interaksi karena keputusan dibuat oleh pengambil keputusan tunggal.²⁴⁴ Sedikitnya kebutuhan untuk membuat konsensus pada organisasi kecil disebabkan oleh sedikitnya—bahkan tidak adanya—pembagian kekuasaan. Interaksi pada perusahaan kecil lebih termotivasi oleh kebutuhan akan informasi. Perusahaan akan mencari (melalui pengamatan lingkungan informal) sumber informasi dalam batasan-batasan organisatoris (faktor internal) dan di luar organisasi itu (faktor eksternal) tanpa mempertimbangkan ada atau tidaknya pembagian kekuasaan.

Dimensi ketiga dari *strategy-making* adalah ketegasan (*assertiveness*). Dimensi ini berhubungan dengan tingkat resiko yang akan diterima sebagai bentuk respon reaktif atau proaktif dari keputusan. Tingkatan ketegasan tergantung pada kompleksitas perusahaan dan sikap entrepreneur.²⁴⁵

Di lingkungan perusahaan kecil dan menengah, semua dimensi *strategy-making* mudah diinterpretasikan, di mana perspektif rasionalitas dibatasi, tingkat spontanitas dan proses informal tinggi. Interaksi tidak terlalu bergantung pada pengambil-keputusan dan lebih berkaitan dengan sumber daya informasi dari dalam dan luar perusahaan. Tingkatan ketegasan tergantung pada gaya perilaku reaktif atau proaktif individu sesuai situasi. Strategi pengambilan keputusan dan lingkungan internal/eksternal sangat dipengaruhi oleh proses alokasi sumber daya. Hal itu menunjukkan hubungan antara pandangan *strategy-making* dengan model riset ini. Aktivitas pengamatan lingkungan berupaya mengumpulkan informasi secara serentak dan menganalisisnya secara informal (dimensi rasionalitas), mengambil keputusan yang adaptif sebagai proses dari pengambilan keputusan (dimensi interaksi) dan membuat strategi operasional sebagai respon dari pengambilan risiko (dimensi ketegasan).²⁴⁷

²⁴³ Mintzberg H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall: New York. hal 21-25.

²⁴⁴ Collins O, Moore D., 1970, *The Organization Makers*. Appleton-century-crofts: New York. hal. 31-36.

²⁴⁵ Mintzberg H., 1973b, *op.cit.* hal. 47.

²⁴⁷ G.A. Metts, 2004, *op.cit.* hal.31.

White dan Groffith, Zairi (1996)²⁴⁸ mengindikasikan bahwa strategi-strategi kompetitif dalam membangun kecepatan dan fokus pelanggan, dapat dikategorisasikan sebagai strategi yang dijalankan pasar, strategi yang berbasis pelanggan, strategi waktu-pasar. Sharma dan Fisher²⁴⁹ telah mengidentifikasi tujuh strategi fungsional guna meningkatkan kinerja operasional dan mencapai daya saing. Ketujuh strategi itu adalah sebagai berikut: (1) strategi produktifitas: pengurangan biaya, pengurangan tenaga kerja, pengembangan proses berkelanjutan, pengurangan limbah (2) strategi litbang: pengembang produk, produk baru; (3) strategi teknologi: pengembangan *in house*, perolehan teknologi baru, dsb; (4) strategi marketing: layanan purna jual, pengiriman, segmen pasar yang baru, analisis pembagian pasar; (5) strategi SDM: program motivasi staff, perencanaan jenjang karir bagi staff, peningkatan keterampilan; (6) strategi organisasional: restrukturisasi organisasional, proses *re-engineering*; (7) strategi *financial*: penyusunan *billing* khusus, restrukturisasi modal, dan pembiayaan berdasar aktifitas.

Sharma dan Fisher²⁵⁰ telah melakukan survey pada CEO-CEO perusahaan di Australia yang terdiri dari perusahaan kecil (dengan karyawan kurang dari 100 karyawan), menengah (100-250 karyawan), dan besar (lebih dari 250 karyawan). Fokus strategi diukur dengan menggunakan 34 variabel strategis, metodologi yang digunakan meliputi pengukuran objektif dan subjektif dari kinerja. Metodologi pengukurannya meliputi penjualan, pengembalian aset, tingkatan pertumbuhan di pasar domestik, dsb. Pengukuran selanjutnya mengukur persepsi manajemen terhadap produktifitas, profitabilitas, pembagian pasar, dsb. Berdasarkan hasil kuisisioner ditemukan indikasi bahwa strategi-strategi fungsional saling berkaitan erat. Hal ini menegaskan bahwa penerapan kombinasi dari berbagai strategi dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Begitu juga mengenai strategi produktifitas. Menurut Sharma dan Fisher, strategi produktifitas memiliki ranking tertinggi sebagai strategi fungsional yang paling efektif untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Strategi semacam ini mensyaratkan pengembangan proses yang berkelanjutan, sebagaimana mengelola tenaga kerja, limbah, dan pengurangan biaya.

²⁴⁸ White dan Groffith, Zairi 1996, dalam Amira Ibrahim Kazem, 2003, *Competitiveness of SME's- The Influence of Entrepreneur's Characteristic and Firm's Operational Strategies*, Maastricht School of Management. hal. 32-38.

²⁴⁹ Sharma dan Fisher, 1997, dalam Amira Ibrahim Kazem, 2003, *Competitiveness of SME's- The Influence of Entrepreneur's Characteristic and Firm's Operational Strategies*, Maastricht School of Management hal. 21-24

²⁵⁰ *Ibid.*

Roper memiliki tiga kategori untuk mengukur pilihan-pilihan strategi yang berkontribusi terhadap pertumbuhan dan keuntungan UKM (10-100 karyawan): Produk dan Pasar (kelompok produk baru, perubahan produk, dan pasar ekspor yang baru); Sistem-sistem (sertifikat kualitas yang baru, dan sistem akuntansi manajemen yang baru); serta Manajemen dan Kontrol (kontrol terpusat, kepemilikan terpusat, penjelasan rasional yang meningkat, *feedback* dan kesepakatan, arah yang meningkat)²⁵¹. Dalam penelitian ini digunakan dimensi pengamatan sumber daya internal, pengamatan sumber daya eksternal, pengambilan keputusan adaptif dan strategi manufaktur sebagaimana diperkenalkan oleh Miller (1987) dan Metts (2004).

F. LINGKUNGAN INDUSTRI

Dalam bukunya yang berjudul "Strategi Kompetitif: Teknik untuk menganalisis industri dan pesaing", Porter menggarisbawahi suatu kerangka kerja analitis untuk memahami pengaruh struktur industri terhadap potensi keuntungan dari perusahaan dalam suatu industri. Kerangka kerja ini merupakan salah satu kontribusi yang paling berpengaruh terhadap bidang strategis yang menggunakan logika ekonomi *Industrial Organization (IO)*.

Kerangka kerja Porter²⁵² membangun paradigma *Structure Conduct Performance (SCP)* dari ekonomi organisasi industri. Intisari dari paradigma ini adalah bahwa kinerja perusahaan di pasar bergantung terutama pada karakteristik industri di mana perusahaan tersebut berkompetisi, misalnya struktur industri. Dalam suatu pergeseran terbatas dari paradigma S-C-P tradisional, Porter mengakui peran perusahaan dalam menyusun strategi kompetitif yang tepat untuk mencapai kinerja ekonomi yang unggul, strategi kompetitif yang dapat mengubah aturan dalam industri untuk manfaat perusahaan (misalnya, perusahaan dapat memilih strategi-strategi yang mempengaruhi atau menghalangi perusahaan lain masuk ke dalam industri).²⁵³ Namun demikian, sumber keuntungan tidak ditemukan dalam perusahaan tetapi dalam struktur industri, terutama sifat dan keseimbangan dari kekuatan kompetitifnya.²⁵⁴

²⁵¹ Roper, S., 1997, *Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, UK and Irish Companies*. *Small Business Economics* 9, hal.523-537.

²⁵² Porter, M. E., 1980, *op. cit.* hal. 31-36.

²⁵³ *Ibid.*

²⁵⁴ Schoemaker, Paul, 1990, "Strategy, complexity, and economic rent", *Management Science*, Vol.36, hal.1178-1192.

Porter²⁵⁵ mengusulkan suatu kerangka kerja analitis untuk mengakses daya tarik suatu industri, "kelompok perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang yang nyaris saling menggantikan satu sama lain". Porter menemukan lima kekuatan kompetitif dasar sebagai ancaman terhadap keuntungan perusahaan: ancaman dari entri, ancaman dari substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, dan persaingan diantara pesaing yang saat ini ada. Dampak kolektif dari kelima kekuatan tersebut, yang mendasari struktur industri, menentukan intensitas persaingan industri dan kemampuan perusahaan dalam industri untuk mencapai keuntungan. Porter menjabarkan strategi kompetitif sebagai mengambil tindakan defensif dan ofensif guna menangani lima kekuatan kompetitif tersebut dengan sukses.

Pengadopsian paradigma SCP dalam manajemen strategi dan sebagai dasar dari model 'Five Forces of Porter' (1980) telah menimbulkan dua kritik penting. Pertama, unit analisis dalam model berbasis SCP merupakan industri bukan perusahaan, model tersebut tidak dapat menjelaskan perbedaan kinerja antar industri diantara perusahaan-perusahaan. Namun demikian, studi empiris telah menemukan secara signifikan pengaruh perusahaan yang lebih tinggi daripada pengaruh industri dalam hal kinerja.²⁵⁶ Kritik kedua (berkaitan dengan kritik pertama) menyangkut implikasi manajerial dari logika SCP. Menurut kerangka kerja lima kekuatan Porter,²⁵⁷ perusahaan-perusahaan hanya akan memasuki dan beroperasi dalam industri yang menarik (misalnya, industri-industri dengan tingkat ancaman yang rendah dan tingkat peluang yang tinggi). Namun demikian, kerangka kerja Porter²⁵⁸ berfokus pada pertanyaan apa yang membuat beberapa industri atau posisi dalam industri menjadi lebih menarik (masalah lintas bidang industri) dan bukannya pada pertanyaan mengapa beberapa perusahaan mampu menduduki posisi yang menguntungkan (masalah longitudinal). Sementara tingkat ancaman dan peluang dalam suatu industri mempengaruhi kinerja perusahaan, hasil dari upaya memasuki dan mengoperasikan dalam suatu industri tidak dapat dievaluasi secara independen terhadap sumber daya dan kemampuan perusahaan.

Kritik lain terhadap karya Porter tahun 1980-an adalah bahwa karya tersebut terlalu menekankan persaingan sehingga merugikan kerjasama. Tentu saja, kelima

²⁵⁵ Porter, M. E., 1980, *op. cit.* hal.27.

²⁵⁶ Rumelt, 1991, *op.cit.* hal 15

²⁵⁷ Porter, M. E., 1980, *loc. cit.*

²⁵⁸ Porter, M. E., 1980, *loc. cit.*

kerangka kerja kekuatan tersebut membangun keyakinan Porter bahwa sumber keuntungan terutama akan ditemukan dalam sifat dan keseimbangan persaingan. Akibatnya, hubungan dengan pesaing, pelanggan, dan pemasok diterlantarkan sehingga menimbulkan konflik dalam mencapai keuntungan.²⁵⁹

Strategi Porter adalah menempatkan suatu bisnis dalam suatu struktur industri tertentu, sementara kenyataan dunia bisnis selama tahun 1990-an adalah bahwa struktur industri jauh dari stabil dan mengalami masa transisi.²⁶⁰ Batasan industri tradisional menjadi kabur karena semakin banyak industri yang terpusat atau saling tumpang tindih, terutama dalam industri yang terkait dengan teknologi informasi.²⁶¹ Dalam lingkungan yang semakin dinamis suatu potret statis dari industri mungkin bukan alat yang tepat dalam penyusunan strategi. Selanjutnya, fokus utama dari analisis strategis Porter adalah unit bisnis. Unit analisis ini cukup memadai jika strategi korporat tidak hanya dipandang sebagai strategi portofolio tetapi juga sebagai sekumpulan sumber daya.

Lingkungan industri merupakan lingkungan eksternal yang berpengaruh pada strategi perusahaan. Kekuatan ini meliputi ancaman produk pengganti, posisi tawar-menawar para distributor dan pelanggan, penghalang masuk dan persaingan kompetitif. Kekuatan tersebut dipandang secara konstan bertindak mempengaruhi, dan membatasi aneka pilihan perusahaan mengenai strategi dan posisi.²⁶² Literatur organisasi industri klasik memandang aktivitas perusahaan dibatasi oleh kekuatan industri.²⁶³ Dimensi lingkungan industri yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Porter yakni tuntutan permintaan pelanggan, jaringan eksternal, persaingan antar perusahaan.

RBV vs. Model Porter: Keadaan saling melengkapi dan perbedaan-perbedaan

Beberapa penulis RBV²⁶⁴ mengakui bahwa perspektif berbasis sumber daya dan alat organisasi industri, seperti model lima kekuatan Porter, saling melengkapi

²⁵⁹ Porter, M. E., 1980, *loc. cit.*

²⁶⁰ Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, 1994, "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, hal.10.

²⁶¹ Sampler, Jeffrey, 1998, "Redefining Industry Structure for the Information Age", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, hal.344.

²⁶² Porter, 1985, *loc. cit.*

²⁶³ Bain J. 1968, Mason, 1939, *loc. cit.*

²⁶⁴ Peteraf, Margaret and Barney, Jay, 2003, *Unraveling The Resource-Based Tangle*, Managerial and Decision Economics, Vol. 24, hal 309-323. Amit dan Schoemaker, 1993, *loc. cit.* Peteraf, 1993,

satu sama lain dalam menjelaskan sumber kinerja perusahaan. Foss²⁶⁵ meringkas keadaan saling melengkapi yang bersifat tematik antara kerangka kerja Porter dan pandangan berbasis sumber daya.

Basis sumber daya lebih berorientasi terhadap jangka yang lebih panjang dan memungkinkan analisis pesaing yang lebih terperinci. Basis sumber daya ini dapat membantu menjelaskan bahaya dari imitasi kompetitif masa depan melalui suatu analisis sumber daya dan kemampuan para pesaing. Porter, pada gilirannya dapat menambahkan suatu pemahaman lingkungan eksternal dalam jangka pendek dengan konsep-konsep seperti komitmen, pemberian isyarat, peran yang dimainkan oleh rintangan keluar, dan lain-lain.

Disamping keadaan saling melengkapi yang bersifat tematik, terdapat pula keadaan saling melengkapi yang bersifat konseptual. Untuk membangun kerangka kerja gabungan di antara keduanya, Spanos dan Lieukas²⁶⁶ menyajikan dua kemiripan, yaitu (a) perspektif RBV dan kerangka kerja Porter (1980) memberikan pandangan bahwa hasil di atas normal adalah mungkin untuk dicapai, dan (b) kedua perspektif tersebut berusaha menjelaskan fenomena yang sama tentang kepentingan (misalnya, keunggulan kompetitif berkelanjutan). Disamping itu, kedua perspektif tersebut menganggap manajer bersifat rasional dan tujuan akhir suatu perusahaan adalah meningkatkan kinerjanya.

Selain keadaan saling melengkapi antara pandangan berbasis sumber daya dan kerangka kerja Porter,²⁶⁷ beberapa perbedaan penting juga harus diketahui guna menghindari kesalahan eklektisisme yang ditunjuk oleh Foss.²⁶⁸

Pertama, secara tegas kerangka kerja Porter dan RBV tidak memiliki unit analisis yang sama (sumber daya industri vs perusahaan atau individu).²⁶⁹ Kenyataannya, Porter hanya mengidentifikasi dan membahas determinan industri

Mahoney dan Pandian, 1992, Conner, 1991; Barney, J. B., 1991, *op.cit.* hal. 108, Wernerfelt, 1984, *op. cit.* hal. 178.

²⁶⁵ Foss, Nicolai, 1996, "Research in Strategy, Economics, and Michael Porter", *Journal of Management Studies*, January, Vol. 33, No. 1, hal.1-24.

²⁶⁶ Spanos, Yiannis and Lioukas, Spyros, 2001, "An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 10, hal.907-934.

²⁶⁷ Porter 1980, *op.cit.* hal. 26.

²⁶⁸ Foss 1996, *op.cit.* hal.15.

²⁶⁹ Porter 1980, *op.cit.* hal.29.

dari keunggulan kompetitif; tetapi tidak menganalisis sumber daya pendukung yang pokok yang memungkinkan perusahaan menjalankan strategi bersama.²⁷⁰

Kedua, tentang artikulasi diantara lingkungan kompetitif, sumber daya dan strategi, lima kerangka kerja kekuatan dari Porter membentuk paradigma kinerja pelaksanaan struktur (SCP). Dalam kerangka kerja Porter, akumulasi sumber daya merupakan bagian dari pelaksanaan strategi yang diharuskan oleh kondisi dan hambatan-hambatan dalam lingkungan eksternal. Sebaliknya, pandangan berbasis sumber daya memberi kesan bahwa sumber daya perusahaan merupakan dasar strategi: strategi seharusnya memungkinkan perusahaan mengusahakan sumber dayanya dengan sebaik-baiknya secara relatif terhadap lingkungan kompetitif.

Ketiga, pandangan berbasis sumber daya dan pendekatan Porter berbeda secara mendasar dalam hal sifat dari sewa (*rent*) yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan. RBV memberikan penjelasan berbasis efisiensi atas perbedaan kinerja; penjelasan ini berkaitan dengan sewa (*rent*) Richardian yang merupakan akibat dari kelangkaan sumber daya utama²⁷¹ dan sewa-kuasi (sewa semu), misalnya perbedaan antara nilai suatu aset dalam manfaat utamanya dan nilainya dalam manfaat berikutnya. Sumber daya superior bersifat lebih efisien dalam hal bahwa sumber daya tersebut memungkinkan suatu perusahaan memproduksi apa yang diinginkan pelanggan secara lebih ekonomis dan lebih memuaskan.²⁷² Sebaliknya, pendekatan organisasi industri Porter menekankan penggunaan wewenang pasar dan sewa jenis monopoli sebagai sumber daya dari kinerja diferensial.²⁷³

Dalam Porter, keunggulan kompetitif berasal dari penghalangan atas kekuatan kompetitif, yang cenderung mendorong hasil ekonomi menjadi nol, dengan menegakkan hambatan masuk dan mobilitas dari pembatasan pasokan.²⁷⁴ Williamson mengelompokkan kembali pelaksanaan wewenang pasar, cara dan upaya strategis untuk mengumpulkan persaingan menurut istilah "penyusunan

²⁷⁰ Foss 1996, *op.cit.* hal.18.

²⁷¹ Peteraf, Margaret and Barney, Jay, 2003, *Unraveling The Resource-Based Tangle*, Managerial and Decision Economics, Vol 24, hal 309-323.

²⁷² *Ibid.*

²⁷³ Conner, Kathleen, 1991, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, hal.121-154.

²⁷⁴ Porter 1980, *op.cit.* hal 5.

strategi".²⁷⁵ Menurut Williamson,²⁷⁶ penghematan (misalnya dalam suatu perspektif efisiensi) jauh lebih fundamental karena penyusunan strategi secara prinsip relevan dengan perusahaan-perusahaan yang memiliki kekuatan pasar. Upaya penyusunan strategi sulit berlaku jika suatu program memakan biaya yang berlebih dalam produksi, distribusi atau organisasi.

Ketiga perbedaan tersebut merupakan keunggulan yang penting dalam menggabungkan RBV dengan IO, khususnya dalam memahami bagaimana sumber daya dan persaingan saling berinteraksi. Grant²⁷⁷ menawarkan beberapa dukungan terhadap posisi ini; "Pandangan kekuatan pasar dan sewa monopoli yang ditawarkannya, sebenarnya juga berdasarkan pada sumber daya dari perusahaan. Persyaratan fundamental untuk kekuatan pasar adalah adanya hambatan masuk. Hambatan ini didasarkan pada skala ekonomi, paten, keunggulan pengalaman, reputasi merk, atau beberapa sumber daya lain yang sudah dimiliki lama oleh perusahaan. Sumber daya struktural lain dari kekuatan pasar adalah kekuatan untuk menentukan harga *monopolistic* dan ketergantungan pangsa pasar yang merupakan suatu hasil dari efisiensi biaya, kekuatan keuangan, atau beberapa sumber daya yang lain."

G. KINERJA PERUSAHAAN

Konstruksi kinerja (*Performance*) merupakan salah satu dari konstruk penting dalam strategi dan riset organisatoris. Namun yang jadi pertanyaan, bila semua tindakan (strategi dan riset organisasi) itu tidak berdampak pada kinerja. Menurut Venkatraman dan Ramanujam²⁷⁸ peningkatan kinerja merupakan inti dari riset strategi sebab teori strategi baik secara implisit atau eksplisit berimplikasi pada kinerja. Oleh karena itu, kinerja dapat dipandang sebagai alat uji semua strategi²⁷⁹.

Kualitas ukuran kinerja yang digunakan dalam riset menghadapi tantangan karena tidak adanya metode pelaporan dan standar akuntansi serta bervariasinya jenis entitas (korporasi, persekutuan, individu) yang digunakan perusahaan kecil.

²⁷⁵ Williamson, Oliver, 1991, "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, Winter 1991, Vol. 12, hal. 75-94.

²⁷⁶ *Ibid.*

²⁷⁷ Grant, Robert, 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, Vol. 33, No. 3, hal. 114-135.

²⁷⁸ Venkatraman N, Ramanujam V., 1986, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, hal. 801-814.

²⁷⁹ Schendel DE, Hofer CW., 1979, *Strategic Management a New View Business Policy and Planning*, Little Brown: Boston, MA. hal. 23-25.

Penggunaan pengukuran seperti *return on equity* (ROE) pada riset menjadi pertanyaan karena fakta bahwa porsi ekuitas neraca perusahaan kecil sering disimpangkan oleh beberapa faktor organisasi. Beberapa entitas perusahaan bahkan tidak memerlukan formulasi atau pelaporan neraca yang menjadi dasar penghitungan ROE.

Dua kelemahan utama data akuntansi adalah data tidak homogen dan tidak tersedianya data keuangan²⁸⁰. Heterogenitas data tersebut sebagai akibat dari penggunaan bermacam-macam konvensi akuntansi seperti penyusutan dan penilaian saham. Dalam kasus perusahaan kecil menengah yang sahamnya tidak diperdagangkan di bursa, data seringkali tidak tersedia. Terlalu bergantung pada ukuran keuangan juga menjadi masalah tersendiri dalam riset perusahaan kecil menengah. Dalam sebuah penelitian terhadap 51 artikel tentang pengukuran kinerja, Murphy, Trailer, dan Hill²⁸¹ menemukan sedikitnya konsistensi dalam pengukuran kinerja. Sebanyak 60 % studi hanya menggunakan satu atau dua dimensi kinerja, dan biasanya dimensi tersebut terpilih tanpa pertimbangan.

Venkatraman dan Ramanujam²⁸² mengintegrasikan tiga dimensi: kinerja keuangan, kinerja operasional dan efektivitas organisatoris (level kinerja penyertaan) dalam berbagai konstruk hierarki menjadi dimensi domain kinerja organisatoris. Menurut Venkatraman dan Ramanujam, kinerja bisnis adalah "subset keseluruhan dari konsep efektivitas organisatoris" (gambar 2.2). Inti dari konsep efektivitas organisatoris adalah kinerja keuangan.

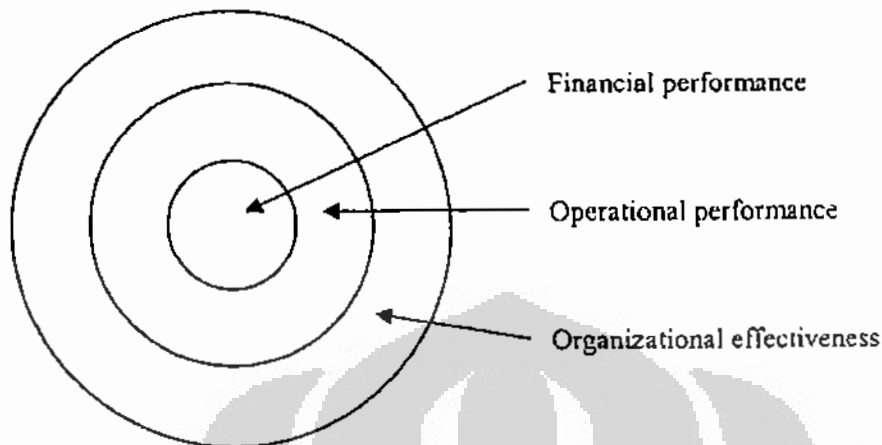
Lingkarannya berikutnya adalah kinerja operasional yang mewakili kinerja keuangan dan kinerja operasional. Lingkaran paling luar adalah efektivitas organisatoris yang mewakili kinerja keuangan, kinerja operasional serta efektivitas organisatoris (*stakeholder* atau penyertaan kepuasan). Penyajian Venkatraman dan Ramanujam menyiratkan bahwa lingkaran-lingkaran tersebut saling bergantung dan saling mempengaruhi. Implikasinya, efektivitas organisasi (kepuasan *stakeholder*) berdampak pada kinerja keuangan dan kinerja operasional. Kinerja operasional selanjutnya berdampak pada kinerja keuangan.

²⁸⁰ Bracker J. Pearson J., 1986, "Planning and Financial Performance of Small Mature Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.6, hal. 503-522.

²⁸¹ Murphy GB, Trailler JW, Hill RC., 1996, "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Research*, Vol.36, hal. 15-23.

²⁸² Venkatraman N, Ramanujam V., 1986, *op.cit.* hal.804.

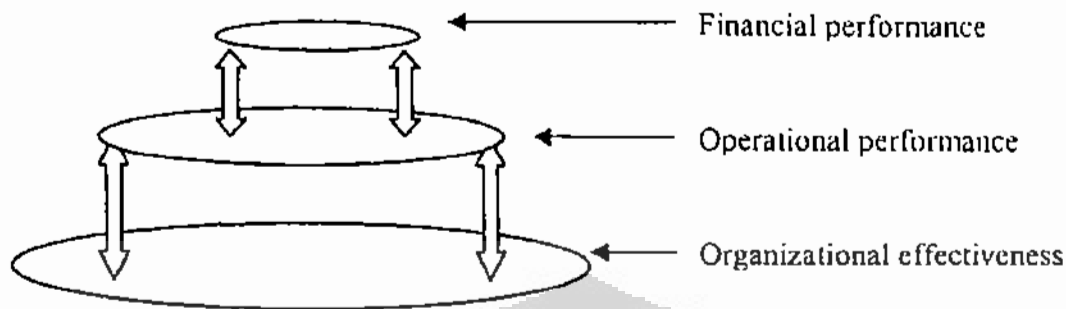
Gambar 2.2
Efektivitas organisasi



Sumber : Venkatraman N, Ramanujam V. (1986)

Ada beberapa pengamatan berharga yang mencatat penafsiran atas model tersebut. Pertama, hubungan diperkirakan bersifat searah di mana kinerja keuangan tidak berdampak pada kinerja operasional atau kepuasan *stakeholder*. Secara logika hal tersebut salah. Hasil keuangan yang *favourable* mendorong ke arah investasi tambahan sehingga meningkatkan kinerja operasional. Dengan meningkatkan hasil keuangan kepuasan *stakeholder* dipastikan akan meningkat. Hasil pengamatan lain, karena kinerja keuangan antar perusahaan menimbulkan masalah dan tidak stabil untuk dilakukan riset empiris, hubungan saling bergantung untuk organisasi kecil mungkin tetap bisa digunakan. Venkatraman dan Ramanujam menunjukkan lingkaran tersebut sebagai tiga lingkaran konseptual yang berbeda dan tidak mendiskusikan model itu dalam hubungan saling bergantung. Model ini juga bisa dilihat seperti tiga keping disket yang independen namun saling berhubungan di dalam lingkup tiap dimensi (lihat Gambar 2.3). Pandangan ini mungkin lebih akurat karena mencerminkan interaksi antara kelompok keuangan, operasional, dan *stakeholder* yang kita dengan tidak sengaja mengetahui keberadaannya.

Gambar 2.3
 Pandangan efektivitas organisasi



Sumber : Venkatraman N, Ramanujam V. (1986)

Metts²⁸³ mengusulkan bahwa hubungan antara kinerja keuangan, kinerja operasional dan efektivitas organisatoris (kepuasan penyertaan) di perusahaan lebih baik tetap independen. Ada beberapa situasi di mana hal tersebut bisa menjadi masalah. Sebagai contoh, perusahaan bisa mengikuti strategi pajak agresif dalam manajemen keuangannya dan memiliki kecenderungan untuk menekan (lebih rendah) hasil laporan keuangan, sementara pada waktu yang sama menaikkan kinerja operasional (melalui investasi penghematan pajak) dan kepuasan penyertaan. Tiga dimensi itu bisa mempunyai cakupan yang beragam dalam mengukur kinerja melalui tiga perspektif berbeda, tanpa harus bergantung satu sama lain.

Beberapa penulis menanyakan mengenai ukuran kinerja *multi-dimensional*.²⁸⁴ Dalam riset ini akan diukur kinerja berdasar pada domain yang diusulkan oleh Venkatraman dan Ramanujam.²⁸⁵ Apakah ukuran tersebut seharusnya subyektif atau obyektif, masih menjadi subyek perdebatan. Swamidass dan Newell,²⁸⁶ menemukan kesulitan untuk memperoleh ukuran keuangan yang obyektif. Ada beberapa kelemahan dalam pengukuran objektif yakni: kinerja unit bisnis dengan lini produk, teknologi, dan prioritas kompetitif yang berbeda sulit untuk diperbandingkan.²⁸⁷

²⁸³ GA. Metts, 2004, *op. cit.* hal.35.

²⁸⁴ Kaplan RS., 1983, *op. cit.*, hal. 686-705, Gupta, 1987, *op. cit.* hal.477-500, Venkatraman dan Ramanujam, 1986, *op. cit.* hal 810, Randolph WA, Sapienza HJ, Watson MA., 1991, *op. cit.*, hal.27-41.

²⁸⁵ Venkatraman N, Ramanujam V., 1986, *loc. cit.*

²⁸⁶ Swamidass PM, Newell WT., 1987, dalam GA. Metts., *op. cit.* hal.31.

²⁸⁷ Bozarth C Edwards S., 1997, "The Impact of Market Requirements Focusand Manufacturing Characteristics Focus on Plant Performance", *Journal of Operations Management*, vol 15,no.3, hal.161-180.

1. Kinerja Keuangan:

Ukuran kinerja keuangan yang digunakan pada riset ini didasarkan pada survei literatur atas 51 artikel penelitian yang dilakukan oleh Murphy.²⁸⁸ Semua artikel tersebut bersifat *empiris*, membahas bisnis UKM dan kinerja sebagai variabel dependen. Menurut Murphy,²⁸⁹ tiga dimensi kinerja yang paling sering dilaporkan adalah efisiensi, pertumbuhan, dan laba.

Dimensi efisiensi mencakup rasio laba modal, tingkat pengembalian aset (*return on assets*), tingkat pengembalian kekayaan bersih (*return on net worth*), tingkat pengembalian ekuitas (*return on equity*), dan penghasilan kotor per karyawan. Rasio laba modal atau *return on assets*, telah digunakan dalam 22 dari 40 artikel yang diteliti. *Return on assets* merupakan ukuran yang terbaik untuk organisasi kecil karena mudah untuk dipahami dan dikalkulasi.

Dimensi pertumbuhan mencakup perubahan dalam penjualan, karyawan, pertumbuhan penguasaan pasar, perubahan margin laba, perubahan kompensasi CEO/pemilik, dan perubahan dalam beban pegawai terhadap pendapatan. Dimensi perubahan penjualan paling sering digunakan pada literatur yakni sebanyak 23 dari 35 artikel yang diteliti. Perubahan dalam penjualan dalam penelitian ini dipilih sebagai item mengukur kinerja keuangan.

Dimensi laba mencakup *return on sales*, margin laba bersih, margin laba bruto, tingkat laba bersih, laba bersih dari operasi, laba sebelum pajak, dan perkiraan penambahan laba (*incremental profit*). Dalam dimensi ini, margin laba bersih (*return on sales*) paling lazim digunakan oleh 19 dari 40 artikel penelitian Murphy. Oleh karena itu, penelitian ini memilih profitabilitas untuk digunakan sebagai ukuran kinerja keuangan. Dimensi kinerja keuangan dalam penelitian ini terdiri dari tiga ukuran basis persepsi yakni : *return on asset*, perubahan penjualan (pertumbuhan penjualan), dan profitabilitas.

2. Kinerja operasional

Riset sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa prioritas kompetitif dalam operasional perusahaan. Pada ukuran kinerja operasional sebelumnya telah dimasukkan biaya sebagai persentase dari penjualan, kualitas yang ditetapkan, pengiriman tepat waktu, waktu perputaran, fleksibilitas volume, fleksibilitas produk

²⁸⁸ Murphy GB, Trailler JW, Hill RC., 1996, *op.cit.* hal. 18.

²⁸⁹ Murphy GB, Trailler JW, Hill RC., 1996, *loc. cit.*

dan lamanya jadwal produksi.²⁹⁰ Literatur terbaru telah menambahkan tingkat pengenalan produksi baru pada daftar tersebut.²⁹¹ Tingkat pengenalan produksi baru tidak banyak diterapkan pada UKM karena organisasi kecil membuat produk mengikuti preferensi pelanggan dan tidak mengembangkan produknya sendiri. Oleh karena itu, dimensi kinerja operasional dalam lingkungan perusahaan meliputi kualitas (*quality*), pengiriman (*delivery*), biaya (*cost*), dan fleksibilitas. Dimensi ini mencerminkan kinerja organisasi sesuai dengan strategi. Perbedaan yang penting dalam mengukur strategi operasional dan kinerja operasional tidak menjadi pembahasan khusus dalam bab ini. Dalam strategi tersebut, dicari tingkatan mana yang terbilang penting dan mendesak untuk ditekankan, sedangkan mengenai kinerja, dicari bagaimana kinerja organisasi tersebut dibandingkan para pesaing. Jadi, mengapa diukur keduanya, karena ada perbedaan penting antara tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (*strategic imperative*) dan tingkat di mana organisasi mampu meraih *output* yang diinginkan (kinerja yang diinginkan).

Suatu skala yang lebih sesuai dibuat oleh Ahmad dan Schroeder. Ahmad dan Schroeder²⁹³ menggunakan biaya per unit operasi untuk mengukur dimensi biaya (*cost*), kualitas produk untuk mengukur dimensi kualitas (*quality*), kinerja penyerahan tepat waktu untuk dimensi pengiriman (*delivery*) dan fleksibilitas dalam mengubah volume untuk mengukur dimensi fleksibilitas.

3. Kinerja Penyertaan

Memanfaatkan kerangka Venkatraman dan Ramanujam,²⁹⁴ kinerja penyertaan berhubungan dengan tingkat kepuasan bisnis dari kelompok penyertaan yang berbeda. Memberikan manfaat bagi manusia dalam organisasi adalah alasan mengapa bisnis tetap terus berlangsung. Tanpa hubungan yang penting ini, tidak akan ada alasan suatu bisnis untuk berjalan.

Bagian penting dari hubungan antar manusia dalam setiap kegiatan bisnis diwakili oleh pemilik, pelanggan, karyawan, dan pemberi hutang. Keterkaitan bisnis pada saat sekarang dan yang akan datang bergantung pada kepuasan empat kelompok ini, dan mungkin yang lain. Dengan alasan tersebut, kinerja penyertaan sebagai dimensi ketiga dari konstruk kinerja organisatoris. Dalam bisnis yang berlangsung terus-menerus, dipercaya bahwa kepuasan dari kelompok ini

²⁹⁰ Skinner W., 1969, dalam GA. Metts. *op.cit.* hal.35.

²⁹¹ Vickery SK, Droge C, Markland RR., 1997, "Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry", *Journal of Operations Management*, vol.15,hal.317-330.

²⁹³ *Ibid.*

²⁹⁴ Venkatraman N, Ramanujam V., 1986. *op. cit.* hal 814.

mempunyai peran penting atas beberapa faktor yang mempengaruhi tingkatan kinerja baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, sangat logis bahwa kepuasan tetap menjadi keharusan dalam mengukur kinerja

H. KEBIJAKAN PEMERINTAH

Dalam *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Keynes²⁹⁵ menjelaskan perlunya kebijakan pemerintah terlibat dalam kegiatan ekonomi. Keynes tidak setuju dengan pendapat ekonom klasik sebelumnya yang mengatakan pemerintah tidak perlu terlibat dalam pasar (*laissez-faire*). Keynes berpendapat Pemerintah adalah satu-satunya lembaga yang mampu mengintervensi ekonomi dan menciptakan permintaan pasar yang pada akhirnya akan menciptakan *full employment*. Intervensi tersebut meliputi berbagai kebijakan pemerintah di bidang moneter dan fiskal. Kebijakan moneter pemerintah mempengaruhi persediaan uang dan mengontrol kredit perbankan untuk mempengaruhi suku bunga dan inflasi. Kebijakan fiskal meliputi pengenaan pajak dan belanja pemerintah untuk menstimulasi atau memperlambat laju pertumbuhan ekonomi.

Day, et. al. menjelaskan hubungan tiga model segitiga interaksi perubahan kebijakan publik, lingkungan industri dan arena persaingan dengan kompetensi perusahaan. Kebijakan publik dapat menciptakan definisi baru tentang lingkungan usaha yang akan mengubah arena persaingan dan pada gilirannya akan mengubah proses pengambilan keputusan perusahaan sehingga memperbaiki kompetensi inti dalam menghadapi persaingan.²⁹⁶ Kotler, et.al. mengatakan, peran utama pemerintah adalah membuat kebijakan investasi, kebijakan industri dan kebijakan perdagangan yang akan menciptakan suasana lingkungan usaha dan akan membentuk perilaku usaha yang. Kebijakan utama pemerintah dan besarnya anggaran akan mempengaruhi iklim kegiatan ekonomi yang terdiri dari kegiatan investasi, produksi, konsumsi dan impor. Selanjutnya menurut Porter kebijakan utama pemerintah membutuhkan pendukung berupa kebijakan ekonomi makro (inflasi, bunga bank, nilai tukar uang), pembangunan infrastruktur (pendidikan, riset dan pengembangan, industri pendukung dan pembinaan usaha kecil menengah) dan kelembagaan (regulasi, deregulasi, hak cipta, proteksi).²⁹⁷

²⁹⁵ Keynes, 1993, *The General Theory of Employment, Interest and Money dalam Public Policy*, Charles Cochran, Mc Graw Hill. hal.127.

²⁹⁶ Day, et. al. 1997, *loc.cit.*

²⁹⁷ Kotler, et. al. 1997, *loc.cit.*

Perusahaan dapat mempengaruhi perubahan suatu kebijakan melalui berbagai model advokasi, meskipun di sisi lain seringkali perusahaan juga tidak dapat berbuat banyak dalam menghadapi kebijakan pemerintah yang merugikan. Dari sisi kebijakan publik, hubungan antara pemerintah dan dunia usaha meliputi; faktor efisiensi dan produktivitas, diversifikasi industri, inovasi, alih teknologi, peningkatan daya saing dan manfaat ekonomi.

David Storey²⁹⁸ melakukan penelitian terhadap perusahaan-perusahaan di negara-negara Uni Eropa untuk menguji hubungan antara *Entrepreneurship, Small Medium Enterprises, Public Policy* dan *Performance* perusahaan. Penelitian ini mengambil sampel sekelompok perusahaan yang berpartisipasi dan tidak berpartisipasi dalam program pemerintah. Kesimpulannya perusahaan yang berpartisipasi dalam program pemerintah mempunyai kinerja yang lebih baik. Penelitian ini juga mengkaji efektifitas berbagai kebijakan pemerintah di negara Uni Eropa.

Lingkungan nasional memang dapat mempengaruhi kinerja setiap kegiatan usaha. Kebijakan-kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan atau sebaliknya menghambat dunia usaha akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan regulatori, kognitif, dan normatif ini membentuk tiga pilar bagi kinerja kewirausahaan suatu negara.²⁹⁹

Volume dan kesuksesan aktivitas kewirausahaan di suatu negara bergantung pada keputusan-keputusan ekonomi independen dari kalangan wirausahawan. Seseorang yang terjun ke dalam kegiatan wirausaha harus memiliki motivasi pribadi untuk menjadi seorang usahawan, selain kemampuan untuk menjalankan aktifitas wirausaha, dan kemampuan mengenali peluang-peluang yang tersedia.³⁰⁰

Lingkungan nasional dapat mempengaruhi setiap faktor ini. Kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan berupa infrastruktur yang memadai, penerapan hak cipta, dukungan keuangan melalui subsidi, akses pasar, usaha mendapatkan perlakuan istimewa, atau kebijakan-kebijakan pajak yang menguntungkan bagi para pengusaha bisa menjadi sebuah lingkungan regulatori yang kuat bagi kewirausahaan. Dukungan pemerintah tersebut dapat menambah ketersediaan kesempatan bagi usaha dan bisnis kecil menengah. Di dalam negara yang memiliki program pelatihan dan pendidikan bisnis lazim ditemukan para

²⁹⁸ David Storey 2003, *op.cit.* hal. 480.

²⁹⁹ Busenitz, Gomez & Spencer, 2000, Koslova, 1996, Scott, 1995, dalam Haynie James, 2005, *loc cit.*

³⁰⁰ Gnyawali & Fogel, 1994, *A Comparison of Small and Medium-Size Enterprise Development in Central and Eastern Europe. Comparative Economic Studies.*

penduduk yang tahu bagaimana menemukan dan mengelola sebuah bisnis baru. Negara sebagai lingkungan kognitif bagi kewirausahaan, memungkinkan para individunya berhasil dalam mengelola perusahaan miliknya sendiri. Apabila aktivitas kewirausahaan dihargai dan dikagumi maka negara akan menjadi lingkungan normatif bagi kewirausahaan. Akan lebih banyak individu yang termotivasi untuk menemukan suatu usaha baru atau mengelola sebuah bisnis kecil.

Peran pemerintah menurut Gnyawali dan Fogel³⁰¹ terdiri dari lima dimensi: (a) kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur pemerintah, (b) kondisi-kondisi sosio ekonomi, (c) kemampuan-kemampuan wirausaha dan bisnis, (d) dukungan keuangan, dan (e) dukungan non-keuangan pada bisnis.

1. Peran Pemerintah

Pemerintah memiliki beragam peran dan lingkup peran yang sulit untuk diukur. Meskipun demikian tidak berlebihan apabila dikatakan bahwa sektor publik mempengaruhi seluruh perekonomian dan masyarakat. Tanpa kerangka kerja legal, aktifitas bisnis swasta tidak akan bisa berjalan. Peraturan, pajak, ijin, infrastruktur, standar, dan kondisi yang berhubungan dengan tenaga kerja, kesemuanya mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh sektor swasta.³⁰² Sektor publik merupakan pembeli besar atas barang dan jasa dari sektor swasta. Pemerintah kemudian mendistribusikan kembali penghasilan dari sektor publik yang berkondisi lebih baik kepada sektor publik yang kekurangan.

Pemerintah mempengaruhi efisiensi perekonomian nasional, tingkat inovasi teknologi dan organisasional, arah dan kecepatan penyesuaian struktural, dan biaya bagi para pengguna sumber-sumber yang tak ternilai, seperti lingkungan.³⁰³ Peran pemerintah kini semakin penting. Osborne dan Gaebler³⁰⁴ menyatakan, jika korporasi ingin berhasil di pasar global sekarang ini, diperlukan "input" dengan kualitas tertinggi yang mampu didapatkan dari para pekerja yang berpengetahuan (*knowledge worker*), penelitian yang mendalam, modal terkecil, dan infrastruktur terbaik. Hal tersebut itu membuat pemerintah memiliki peran yang beragam yang jauh lebih penting dari apa yang pemerintah miliki tiga puluh tahun yang lalu yaitu

³⁰¹ *Ibid.*

³⁰² Hughes, Owen, 2004, *Public Management and Administration An Introduction*, The Mc Millan Press Limited. hal 89.

³⁰³ OECD, 1991, dalam Hughes, Owen, 2004, *Public Management and Administration An Introduction*, The Mc Millan Press Limited. hal 89.

³⁰⁴ Osborne dan Gaebler, 1992, dalam Hughes, Owen, *Ibid.*

sebagai pendidik, pelatih, pembiaya penelitian, pembuat aturan, peletak aturan, dan operator infrastruktur.

Menurut Hughes,³⁰⁵ untuk meningkatkan daya saing, pemerintah harus bekerja lebih baik, menjalankan peran-peran yang seharusnya pemerintah lakukan. Pada saat sektor publik tengah menghadapi kelesuan dan krisis ekonomi, beberapa gagasan terkait peran pemerintah menjadi sangat penting untuk dikaji guna memahami manajemen dan kebijakan publik.

2. Tahap-Tahap Intervensi Pemerintah

Tingkat keterlibatan pemerintah dapat dibagi secara ideologis berdasarkan dua kelompok. Pertama, Kelompok Kanan yang mendukung keterlibatan pemerintah secara minimum. Kedua, Kelompok Kiri, yang mendukung keterlibatan pemerintah secara total dalam perekonomian.³⁰⁶ Kelompok Kanan berargumen, individu harus dibiarkan mengambil keputusan-keputusan ekonomi sendiri, sementara kelompok Kiri yakin bahwa tindakan dan kepemilikan kolektif atau intervensi pemerintah dapat mengatasi masalah-masalah sosial dan ketidakseimbangan. Selama dua abad terakhir debat politik tentang keterlibatan pemerintah terus berlangsung antara dua kutub ini.³⁰⁷

3. Fungsi-Fungsi Dasar Pemerintah

Menurut Hughes³⁰⁸, ada hal-hal yang seharusnya dan tidak seharusnya dilakukan pemerintah karena tidak semua peran bisa dilakukan pemerintah dengan baik. Bahkan selama masa perekonomian *laissez-faire*, pemerintah masih memiliki peran yang beragam. Para penganut ekonomi pasar yang paling konservatifpun kini masih melihat perlunya peran pemerintah dalam perekonomian. Perbedaan antara dua kelompok ini terletak pada pembagian garis antara pemerintah dan pasar. Kontrol pemerintah pada pertumbuhan produk dan jasa, misalnya, sulit untuk berhasil, namun di sisi lain menggantungkan kesejahteraan masyarakat kepada swasta cenderung problematis. Diantara dua pemikiran yang berbeda tersebut memiliki argumen yang berbesa pula mengenai peran pemerintah. Oleh karena itu hanya mengandalkan pada teori kegagalan pasar (*market failure*) tidak akan menghasilkan rumusan peran pemerintah yang menentukan.³⁰⁹

³⁰⁵ Hughes, Owen, 2004, *op.cit.* hal. 175.

³⁰⁶ Downs, 1957, dalam Hughes, Owen, 2004, *Public Management and Administration An Introduction*, The Mc Millan Press Limited. hal 97.

³⁰⁷ Hughes, Owen, 2004, *op.cit.* hal. 178.

³⁰⁸ Hughes, Owen, 2004, *loc. cit.*

³⁰⁹ Hughes, Owen, 2004, *loc. cit.*

Kumpulan peran pemerintah yang lebih sesuai dan pragmatis dikemukakan oleh Anderson. Ada tujuh peran umum pemerintah dan beberapa diantaranya menjadi contoh kegagalan pasar.³¹⁰

a. Menyediakan Infrastruktur Ekonomi

Pemerintah menyediakan institusi-institusi dasar, aturan-aturan, dan perencanaan yang diperlukan dalam sistem ekonomi modern. Hal itu mencakup definisi dan perlindungan hak-hak properti, pelaksanaan kontrak, ketentuan mata uang standar, perijinan perusahaan, kebangkrutan, hak paten, hak cipta, biaya hukum dan sistem tarif. Sistem ekonomi tidak bisa beroperasi tanpa aturan-aturan permainan dan kerangka kerja yang disediakan oleh sistem politik. Misalnya perjanjian hukum dapat bersifat mengikat karena hukum dibuat oleh negara dan memiliki sanksi-sanksi dari negara.

b. Membuat Ketentuan Bagi Barang dan Jasa Kolektif

Terdapat beberapa kepemilikan yang tersedia bagi semua orang. Kepemilikan publik meliputi bermacam infrastruktur seperti telekomunikasi, jalan dan jembatan, bantuan navigasi, sistem kendali lalu-lintas, dan infrastruktur lainnya. Barang publik dicirikan oleh kegunaannya yang luas, sifatnya yang tak terbagi dan kemampuannya untuk bertahan. Meskipun demikian, pemerintah tidak harus selalu terlibat secara langsung. Sektor swasta dapat dilibatkan dalam urusan administratif seperti mengumpulkan bea masuk atas jalan dan jembatan, menyediakan jasa pelayaran/navigasi dan yang lainnya.

c. Resolusi dan Penyesuaian Bagi Konflik Kelompok

Peran dasar pemerintah yang lain adalah untuk memecahkan atau memperbaiki konflik di masyarakat menurut keadilan, ketertiban, dan stabilitas. Praktek ini termasuk tindakan melindungi kelompok yang secara ekonomi lemah dari kelompok yang secara ekonomi kuat. Pemerintah dapat menghilangkan eksploitasi dengan menerapkan prinsip hak dan keadilan melalui hukum persaingan usaha, peraturan upah minimum, atau program kompensasi pekerja.

d. Mengatur Kompetisi

Pemerintah perlu mengatur agar kompetisi di sektor swasta berjalan secara adil/*fair*. Tanpa keterlibatan pemerintah, keunggulan sistem ekonomi pasar tidak akan muncul. Kompetisi yang tak terbatas dapat berakibat pada kerusakan kompetisi. Para kompetitor bisa berhenti bersaing melalui merger atau

³¹⁰ Anderson, 1989, dalam Hughes, Owen, 2004, *ibid*

persekongkolan. Pasar seperti ini akan merusak mekanisme persaingan sehat dan menolak tunduk pada peraturan.

Dalam ketiadaan peraturan, perusahaan-perusahaan bergabung membatasi akses atas produk dan menetapkan harga. Untuk itu keterlibatan pemerintah diperlukan untuk meningkatkan dan menjaga kompetisi di sektor swasta.

e. Stabilisasi Ekonomi

Lingkaran bisnis ekonomi selalu berfluktuasi, pertumbuhan biasanya diikuti oleh resesi ekonomi. Pemerintah dapat mengurangi efek dari lingkaran bisnis ini melalui anggaran, kebijakan moneter, kontrol atas upah atau harga. Walaupun tindakan pemerintah seringkali tidak sempurna dan kadang keliru, masyarakat dan komunitas bisnis tetap menilai pemerintah harus bertanggung jawab atas situasi ekonomi.

Yanru Chang³¹¹ membahasnya menggunakan Model "Jari-jari Roda." Pusat lingkarannya mewakili pemerintah, dan lingkaran bagian luar mewakili industri-industri atau perusahaan-perusahaan. Jari-jari diantara kedua lingkaran itu mewakili enam dimensi dari strategi industri pemerintah. Dalam model ini, pemerintah dapat menciptakan kondisi yang menguntungkan, membersihkan rintangan serta mengawasi, memformulasikan, dan mengimplementasikan strategi industri dengan perusahaan. Industri atau perusahaan dapat mengambil keuntungan dari kondisi-kondisi yang disediakan oleh pemerintah guna menciptakan kekuatan industri. Kebersamaan pemerintah dan industri merupakan kunci membangun kemajuan industri demi kesuksesan sebuah negara.

Menurut Chang,³¹² enam dimensi penentu utama dalam pembuatan strategi pemerintah meliputi: (1) struktur industri, (2) investasi, (3) teknologi, (4) sumber daya manusia, (5) pasar dan, (6) penentuan waktu. Chang³¹³ menyatakan kerangka kerja enam dimensi tersebut mewakili enam kategori inti dari aksi-aksi pemerintah untuk membangun kemajuan industri. Pemerintah menggunakan kekuasaannya dan memimpin peran dalam membuat perubahan industri.

a. Struktur Industri

Menurut pandangan konvensional dalam literatur ekonomi, struktur industri diklasifikasikan menjadi tiga bagian: primer, sekunder dan tertier. Secara khusus industri primer meliputi pertanian, kehutanan, dan perikanan serta pertambangan.

³¹¹ Yanru Chang, 2001, *Analysis, 2001, Analysis of Government Strategies to Achieve Industrial Competitiveness*, Florida Atlantic University, hal 82.

³¹² *Ibid.*

³¹³ *Ibid.*

Industri sekunder merujuk pada manufaktur; sedangkan industri tertier merujuk pada industri jasa.

Sebuah negara disebut maju bila industri-industrinya baik industri primer maupun tertier berkembang. Perubahan struktur industri dari "industri ringan ke industri berat" juga mencerminkan kemajuan suatu negara, karena industri berat adalah fondasi ekonomi dari sebuah negara.³¹⁴ Beberapa ahli juga merujuk kemajuan berdasarkan pada perubahan struktur industri dari "industri padat karya, ke industri padat modal, ke industri padat teknologi dan ke industri padat pengetahuan". Seiring dengan meningkatnya standar hidup, negara memiliki modal untuk masuk ke industri-industri padat pengetahuan.³¹⁵ Pandangan ini dapat ditemukan pada literatur ekonomi secara umum. Namun dalam komunitas akademis dan politik, ada tiga jenis strategi pemerintah yang menentukan struktur industri: pemilihan dan pentargetan industri-industri kunci, relokasi industri dan pengontrolan kepemilikan modal asing pada *home* industri.

b. Investasi

Strategi pemerintah untuk menggunakan sumber-sumber modal dan membiayai investasi mempunyai peran yang sangat menentukan dalam membangun kemajuan industri. Perbedaan cara membiayai industri akan mengakibatkan perbedaan pada faktor-faktor lain seperti teknologi, sumber daya manusia dan akses pasar.

c. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan elemen paling dinamis dalam kesuksesan ekonomi negara-negara industri baru. Kemajuan teknologi, kekuatan finansial, kemampuan manufaktur dan faktor material lain disatukan dan dipelihara oleh manusia. Kompetisi industri sebenarnya adalah kontes kuantitas, kualitas dan kinerja sumber daya manusia. Para pekerja, insinyur dan manager profesional serta pengusaha adalah komponen utama sumber daya manusia. Perbedaan kualitas sumber daya manusia akan menentukan hasil dari kompetisi industri.

d. Teknologi

Teori Schumpeter yang menyatakan teknologi adalah komponen inti dari kemajuan industri, telah dikutip secara luas oleh para ahli. Inovasi-inovasi teknologi juga menjadi kunci dalam industri untuk memenangkan kompetisi.³¹⁶

³¹⁴ *Ibid.*

³¹⁵ *Ibid.*

³¹⁶ *Ibid.*

Teknologi bisa diperoleh melalui riset dan inovasi, impor teknologi asing, pembelian lisensi teknologi, pembelian peralatan, bekerja sama mendirikan perusahaan atau beraliansi strategis dengan penanaman modal asing langsung (FDI) serta partisipasi dalam *reengineering*.³¹⁷ Dalam beberapa kasus, negara mendapatkan teknologi melalui warganya yang mengikuti pendidikan di luar negeri serta mengimpor akses dan *update* bermacam-macam teknologi, khususnya teknologi baru.³¹⁸ Teknologi ini dapat digunakan untuk memulai produksi dan memberikan manfaat jangka pendek, sementara inovasi atau *reengineering* membutuhkan biaya lebih mahal dan merupakan investasi jangka panjang. Hal ini menyebabkan tipe teknologi berhubungan dengan metode yang diadopsi. Metode ini dipilih pemerintah untuk menyebarkan teknologi. Semua hal tersebut akan berpengaruh terhadap kemajuan industri.

e. Pasar

Pasar dinilai sebagai wilayah yang sangat penting oleh pemerintah. Pertumbuhan dan kemajuan industri dipengaruhi oleh strategi pemerintah dalam mengatur kompetisi pasar, perlindungan pasar dan stimulasi permintaan pasar. Pemerintah bisa menggunakan dua kebijakan untuk mengelola kompetisi baik pasar domestik maupun pasar internasional yakni meliputi; strategi pemerintah untuk melindungi pasar dalam negeri dan strategi pemerintah untuk menstimulasi permintaan pasar dalam negeri.

Pemerintah juga mengantisipasi kompetisi pasar domestik dan internasional. Berkompetisi secara internasional merupakan cara untuk meningkatkan teknologi, mendapatkan mata uang asing yang digunakan untuk memperoleh teknologi dan peralatan baru, mencapai skala ekonomi serta mendapatkan bagian pasar luar negeri.

I. PERAN PEMERINTAH DAN SISTEM INOVASI NASIONAL

Peranan penting pemerintah dalam pengembangan sektor swasta khususnya UKM telah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya. Persoalan berikutnya adalah bagaimana pemerintah menjalankan perannya secara efektif melalui berbagai perangkat kebijakan dan kelembagaan. Efektifitas peran

³¹⁷ *Ibid.*

³¹⁸ *Ibid.*

pemerintah dalam mengembangkan sektor industri ini akan mempengaruhi posisi daya saing negaranya.

Posisi daya saing suatu negara merupakan hasil dari akumulasi berbagai keunggulan yang dimiliki oleh negara tersebut. Untuk mengetahui bagaimana negara mendapatkan keunggulan kompetitif dalam industri tertentu, Porter memperkenalkan "*diamond model*".³¹⁹ Berdasarkan hasil studinya yang panjang mengenai keunggulan bersaing suatu negara, Porter berkesimpulan bahwa suatu negara akan mencapai kesuksesan pada sektor industri tertentu bila negara tersebut telah mampu melampaui keunggulan bersaing relatif dibandingkan dengan negara lainnya. Model Porter³²⁰ yang dirumuskan dalam *diamond model* menjelaskan bahwa keunggulan bersaing sesungguhnya sangat dipengaruhi empat faktor penentu, yaitu: kondisi faktor input, kondisi permintaan, industri pendukung terkait, dan strategi perusahaan, struktur, dan persaingan.

Pendekatan "*four diamond model*" sebenarnya tidak ditujukan untuk menjelaskan sistem inovasi nasional secara langsung, namun pemikirannya sangat terkait erat dengan gagasan sistem inovasi nasional. Dalam tulisannya, Porter dan Stern menyampaikan bagaimana kerangka kapasitas inovatif dan kerangka determinan daya saing (*four diamonds framework*) digunakan dalam menganalisis kluster industri tertentu. Gambar di bawah ini merupakan contoh yang ditunjukkan Porter³²² tentang penggunaan *four diamonds* dalam analisis kluster industri.

³¹⁹ Porter. M. E., 1998, *loc.cit.*

³²⁰ Porter M. E., 1998, *loc.cit.*

³²² Porter. M. E., 1998, *loc.cit.*

Gambar 2.4

Kapasitas Inovatif dan Kerangka Determinan Daya Saing



Sumber : Porter dan Stern dalam Tatang Taufik (2006)

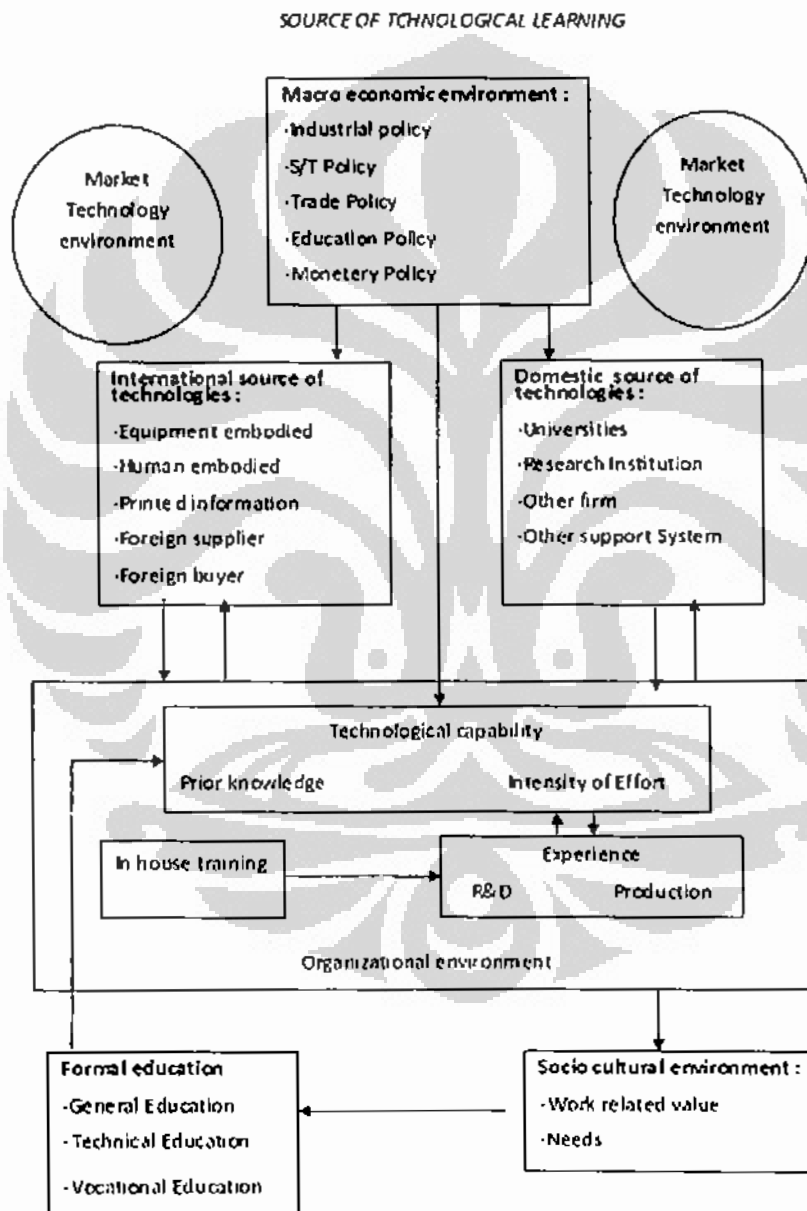
Daya saing, menurut Porter, sangat ditentukan oleh tingkat inovasi. Sementara daya inovasi sangat dipengaruhi oleh proses pembelajaran yang terjadi. Mengelola proses pembelajaran bagi suatu negara, khususnya negara berkembang, bukanlah persoalan yang mudah. Kuatnya resistensi terhadap pembaharuan pola pikir, kurangnya sumber-sumber pembelajaran, dan tidak tersedianya infrastruktur yang memadai seringkali menyebabkan pembelajaran menjadi begitu kompleks. Masyarakat yang gagal mengelola proses pembelajaran dengan baik akan kesulitan dalam melakukan integrasi dengan proses perubahan, terlebih dalam hal teknologi, di mana proses difusi dari penemuan-penemuan baru berlangsung begitu cepat.

Belajar dari pengalaman di Korea, Linsu Kim mengatakan akuisisi kapabilitas teknologi memang merupakan sebuah proses pembelajaran yang kompleks pada semua level masyarakat di dunia ketiga.³²³ Sebagaimana di Indonesia, di Korea pun pada awalnya tidak mudah untuk mengembangkan proses pembelajaran dalam dunia industri. Meskipun demikian, banyak sumber pembelajaran teknologi di negara dunia ketiga yang dapat digunakan, namun selama ini pemanfaatannya belum dilakukan secara maksimal. Secara umum sumber pembelajaran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga kelompok, yaitu: komunitas internasional, komunitas domestik, dan usaha dari dalam sendiri. Selain itu juga terdapat lima faktor penting

³²³ Linsu Kim, 1997, *Imitation to Innovation*, Harvard Business school Press.

yang secara signifikan berpengaruh pada proses pembelajaran, yaitu: pasar dan lingkungan teknologi, kebijakan publik, pendidikan formal, sosial budaya, dan struktur organisasi. Gambar berikut menjelaskan secara garis besar interaksi perusahaan dengan sumber dan faktor yang berpengaruh dalam proses interaksi.

Gambar 2.5
Sumber Pembelajaran Teknologi



Un Su Kim , 1997

Sumber : Lin Su Kim *Immitation to Innovation*, 1997

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, kemampuan akuisisi teknologi perusahaan tidak terlepas dari hasil interaksi berbagai pelaku kelembagaan (*institutional actors*) yang memungkinkan terciptanya suasana kondusif yang mendorong perusahaan-perusahaan di suatu negara melakukan upaya-upaya peningkatan kemampuan teknologinya (*technological capability development*). Interaksi tersebut yang membentuk Sistem Inovasi Nasional.

Nelson³²⁴ menekankan bahwa "sistem" merupakan sekumpulan pelaku kelembagaan yang memainkan peran utama masing-masing serta berinteraksi sesamanya menentukan dan mempengaruhi kinerja inovatif (*innovative performance*) sistem tersebut. Kinerja inovatif yang dimaksud adalah efektifitas dan produktifitas penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan baru yang berguna secara ekonomi. Sementara daya inovasi sebuah negara ditentukan oleh adanya kemampuan teknologi (*technological capabilities*) yang dibangun secara sengaja, terencana, dan berkesinambungan oleh negara bersangkutan dalam proses pembelajaran yang berjalan dengan baik.

Konsep Sistem Inovasi Nasional

Inovasi merupakan terminologi yang banyak digunakan dalam kaitannya dengan daya saing. Namun begitu, beberapa pakar menggunakan istilah inovasi secara berbeda. Joseph Schumpeter dalam bukunya "*The Theory of Economic Development*" menerjemahkan inovasi sebagai :

"The commercial or industrial application of something new – a new product, process, or method of production new market or source of supply; a new form of commerce, business or for organization.

Sementara itu ada pula yang mengartikan inovasi sebagai:

"...innovation is about putting ideas to work. It is a process by which firms, industry and governments add value through successful exploitation of a new idea for the benefit of a part or whole of business, industry or the nation. It spans a range of ideas-based improvement processes, including technological change, and

³²⁴ Nelson, R., 1993, *National Innovation Systems. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York/Oxford

improvements in organisational, financial and commercial activities.” (DISR, 1999: *Shaping Australia's Future: Innovation - Framework Paper*);³²⁵

Dari beberapa definisi tersebut terungkap bahwa inovasi tidak saja menyangkut kreativitas dari gagasan, namun juga berkaitan dengan nilai komersial, ekonomi dan sosial. Secara lebih utuh istilah inovasi dapat dirangkum dalam pengertian-pengertian sebagai berikut³²⁶: (1)“proses” dan/atau “hasil” pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan, memperbaiki produk, proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti; atau (2) proses di mana gagasan, temuan tentang produk atau proses diciptakan, dikembangkan dan berhasil disampaikan kepada pasar. Inovasi sering ditekankan sebagai proses di mana gagasan bagi produk, proses atau jasa yang baru dikembangkan dan dikomersialisasikan di pasar.

Pengertian inovasi yang semacam ini dapat dirangkum dalam gambar di bawah ini

:Gambar 2.6

Pengertian Inovasi



Sumber : *Studi Industri Komponen Otomotif : Perspektif Insentif dan Sistem Inovasi Nasional*, BPPT 2006

Sebagaimana juga istilah inovasi, sistem inovasi memiliki beberapa definisi yang berkembang. Menurut Freeman³²⁷ sistem inovasi adalah jaringan lembaga di sektor publik dan swasta di mana interaksinya memprakarsai, mendatangkan, memodifikasi dan mendifusikan teknologi-teknologi baru. Menurut Lundvall sistem

³²⁵ Schumpeter, J. A., 1934. *loc.cit.*

³²⁶ BPPT, 2006, *Studi Industri Komponen Otomotif : Perspektif Insentif dan Sistem Inovasi Nasional*.

³²⁷ Freeman dalam "*Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*", Metcalfe dalam Slonem dalam Tatang .

inovasi merupakan elemen dan hubungan-hubungan yang berinteraksi dalam menghasilkan, mendifusikan dan menggunakan pengetahuan yang baru dan bermanfaat secara ekonomi. Sedangkan Sistem Inovasi Nasional merupakan suatu sistem nasional yang mencakup elemen-elemen dan hubungan-hubungan yang bertempat atau berakar di dalam suatu batas negara. Pada bagian lain, Lundvall juga menyampaikan bahwa sistem inovasi merupakan suatu sistem sosial di mana pembelajaran (*learning*), pencarian (*searching*), dan penggalian (*exploring*) merupakan aktivitas sentral, yang melibatkan interaksi antara orang dan masyarakat serta proses reproduksi dari pengetahuan individual ataupun kolektif melalui pengingatan (*remembering*).³²⁸

Sistem inovasi diterjemahkan oleh Nelson dan Rosenberg³²⁹ sebagai sehimpunan aktor yang secara bersama memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja inovatif (*innovative performance*). Sementara Metcalfe menyebutkan bahwa sistem inovasi merupakan sistem yang menghimpun institusi-institusi berbeda yang berkontribusi, baik secara bersama maupun individual, dalam pengembangan dan difusi teknologi-teknologi baru dan menyediakan kerangka kerja di mana pemerintah membentuk dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan untuk mempengaruhi proses inovasi.³³⁰ Dengan demikian, sistem inovasi merupakan suatu sistem dari lembaga-lembaga yang saling berkaitan untuk menciptakan, menyimpan, dan mengalihkan (mentransfer) pengetahuan, keterampilan dan *artifacts* yang menentukan teknologi baru.

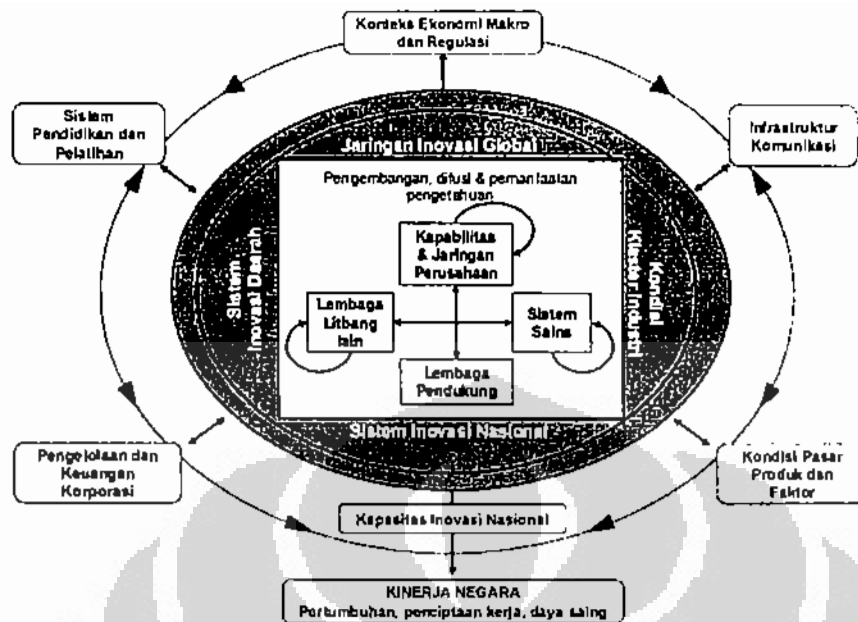
Secara keseluruhan, kinerja inovasi (*innovation performance*) bergantung bukan saja pada bagaimana para aktor tertentu (seperti misalnya perusahaan, lembaga riset, dan perguruan tinggi) bekerja melaksanakan perannya, tetapi juga pada interaksi satu dengan lainnya sebagai elemen dari suatu sistem inovasi, baik baik pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional. OECD merumuskan suatu kerangka konseptual komprehensif yang menyangkut para aktor dan keterkaitan pentingnya dalam sistem inovasi sebagaimana diperlihatkan pada gambar berikut :

Gambar 2.7
Sistem Inovasi

³²⁸ Lundvall, 1992, *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London.

³²⁹ Nelson, R., 1993, *loc. cit.*

³³⁰ Metcalfe, 1995, *The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives*, in P. Stoneman (ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell Publishers, Oxford (UK)/Cambridge (US). hal 58.



Sumber : OECD (1999)³³¹

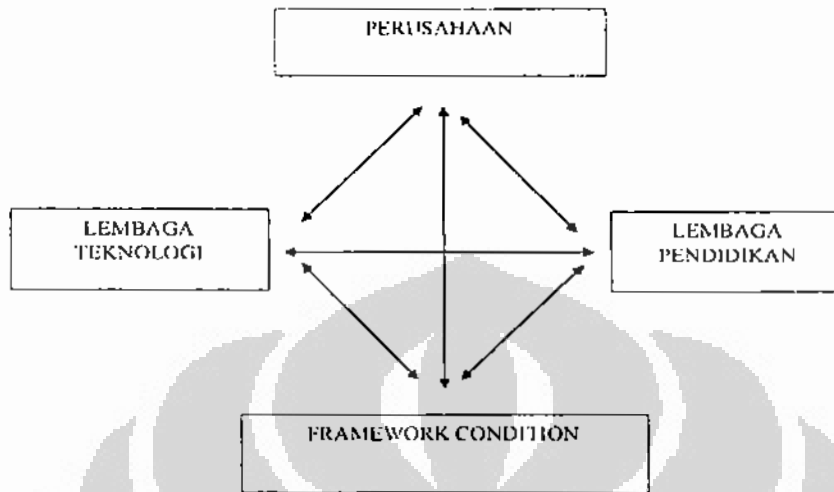
Walaupun bukan satu-satunya isu yang penting, inovasi teknologi merupakan ranah yang menjadi fokus perhatian mayoritas diskusi tentang sistem inovasi. Meyer-Stamer³³² memberikan perhatian pada kapabilitas teknologi (*technological capability*) dalam sistem inovasi. Kapabilitas teknologi pada dasarnya adalah kapasitas untuk memahami komponen teknologi dalam pasar, melakukan penilaian, memilih teknologi yang dibutuhkan, memanfaatkannya, menyesuaikan dan memperbaikinya, serta mengembangkan teknologi tersebut.

Dalam kaitan tersebut, Meyer-Stamer mengungkapkan empat pilar bagi kapabilitas teknologi. Keempat pilar itu adalah perusahaan, lembaga-lembaga teknologi, lembaga pendidikan, dan *framework conditions* (terdiri atas bauran beragam tingkatan dan elemen-elemen yang saling berkaitan dan mempengaruhi ketiga pilar lainnya). Gambar di bawah ini menjelaskan bagaimana keterkaitan antar empat pilar bagi kapabilitas teknologi.

³³¹ OECD 1999, *loc.cit.*

³³² Meyer-Stamer, 1998, dalam Tatang Taufik, *loc.cit.*

Gambar 2.8
Empat Pilar Sistem Inovasi Nasional



Sumber : Meyer-Stemer (1998)

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Sistem Inovasi Nasional adalah merupakan interaksi antara empat pilar aktor-aktor inovasi (perusahaan, lembaga teknologi, lembaga pendidikan, dan *framework condition*) dalam upaya untuk menginisiasi, memodifikasi, mendifusikan inovasi teknologi untuk meningkatkan nilai tambah produksi. Tiga kelompok pelaku yaitu industri, lembaga litbang dan universitas berfungsi sebagai penghasil riset (*research producers*), sedangkan dua di antaranya, yaitu lembaga litbang dan universitas berperan sebagai *scientific pole*. Sementara itu, dunia usaha (industri) berperan sebagai *techno-industrial pole*, tempat di mana inovasi teknologi didifusikan untuk meningkatkan nilai tambah produksi.

J. STUDI-STUDI SEBELUMNYA

Berbagai studi telah dilakukan terkait dengan topik penelitian ini sekalipun studi tersebut masih dilakukan secara terpisah yakni masing-masing sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, strategi, lingkungan industri, kebijakan pemerintah serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Studi-studi tersebut memberikan kontribusi yang penting dalam penelitian ini.

Dess, Lumpkin dan Covin³³³ meneliti penyusunan strategi kewirausahaan (*Entrepreneurial Strategy Making-ESM*) dan kinerja perusahaan. Kajian lapangan ini mengeksplorasi sifat *Entrepreneurial Strategy Making* dan hubungannya dengan strategi, lingkungan dan kinerja. Pada tahap pertama, dinilai kemandirian proses-proses penyusunan strategi yang berorientasi pada kewirausahaan melalui analisis faktor. Pada tahap kedua digunakan analisis regresi yang menginvestigasi kekuatan yang relatif dapat diramalkan dari dua pendekatan untuk mengeksplorasi hubungan kinerja *Entrepreneurial Strategy Making*. Temuan dari sampel yang terdiri atas 32 perusahaan dalam industri yang beragam mengindikasikan bahwa pendekatan *configurational* yang menjelaskan *Entrepreneurial Strategy Making*, strategi, dan lingkungan memiliki kekuatan prediktif yang lebih besar dari pada pendekatan *contingency*. Namun demikian, tidak seluruh konfigurasi yang memiliki kinerja tinggi bersifat konsisten terhadap teori normatif.

Gerard dan Zahra³³⁴ melakukan penelitian terhadap 457 perusahaan berbasis teknologi yang berusia lebih dari 3 tahun di lima negara bagian Amerika. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *market orientation* dan *Entrepreneurial orientation* berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja finansial. Perusahaan yang mempunyai EO tinggi akan mendapatkan keunggulan dengan kemampuannya mengembangkan kapabilitas mengakses pasar yang kuat dengan cara melakukan kegiatan bisnis intelijen dan diseminasi. Orientasi pasar ini membantu perusahaan untuk mengkapitalisasi peluang yang ada yang berakibat meningkatnya kinerja perusahaan.

Wiklund dan Shepherd³³⁵ meneliti sumber daya berbasis pengetahuan, orientasi kewirausahaan, dan kinerja bisnis. Menurut Wiklund dan Shepherd, teori yang ada memberi kesan bahwa manajemen memiliki keleluasaan dalam memanipulasi sumber daya guna membangun keuntungan kompetitif. Penelitian *resource-based* telah memfokuskan pada berbagai karakteristik sumber daya tetapi memberikan sedikit perhatian pada hubungan antara sumber-sumber tersebut, dan pada bagaimana suatu perusahaan diatur. Dalam menjelaskan kinerja, para peneliti kewirausahaan telah memfokuskan pada orientasi strategis kewirausahaan dari

³³³ Dess, Lumpkin, & Covin, 1997, *loc.cit.*

³³⁴ Gerard dan Zahra, 1997, Being, 1997, "Being Entrepreneurial and being and market driven : Exploring the Interaction Effect of Entrepreneurial and Market Orientation on Firm Performance", *Entrepreneurship Journal*, Babson College.

³³⁵ Wiklund dan Shepherd, 2003, "Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of the Small and Medium-Sized Business Strategic Management", *Journal, John Wiley & Sons*. 24 : hal 1307-1314.

suatu perusahaan, kurang mendalami interelasi dengan karakteristik-karakteristik internal. Temuan penelitian ini menyarankan bahwa sumber daya berbasis pengetahuan secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan dan orientasi kewirausahaan berperan penting dalam meningkatkan hubungan ini.

David Storey³³⁶ melakukan penelitian terhadap perusahaan-perusahaan di negara-negara Uni Eropa untuk menguji hubungan *Entrepreneurship, Small Medium Enterprises, Public Policy* dan kinerja perusahaan. Penelitian ini mengambil sampel sekelompok perusahaan yang berpartisipasi dalam program pemerintah dan sekelompok perusahaan yang tidak berpartisipasi. Kesimpulannya perusahaan yang berpartisipasi dengan program pemerintah mempunyai kinerja lebih baik. Penelitian ini juga mengkaji efektifitas berbagai kebijakan pemerintah di negara Uni Eropa.

Assem dan Kollman³³⁷ melakukan penelitian hubungan kebijakan pemerintah dan sektor bisnis. Penelitian ini menguji bagaimana jenis kebijakan pemerintah yang berbeda memberikan pengaruh secara berbeda pula pada kinerja perusahaan dan mengapa perusahaan memberikan respon yang beragam terhadap kebijakan-kebijakan semacam itu. Penelitian ini berdasarkan pada mekanisme yang melekat pada instrumen kebijakan untuk menciptakan insentif bagi perusahaan serta untuk memenuhi karakteristik manfaat atau biaya yang dibebankan kebijakan pada perusahaan dan konteks institusional di mana instrumen kebijakan diciptakan dan dipertahankan. Penelitian ini mengidentifikasi lima kategori kebijakan. Kategori-kategori ini meliputi I (perintah dan kontrol), II (landasan pasar), III (penyingkapan informasi yang bersifat perintah), IV (hubungan kerjasama bisnis-pemerintah), dan V (kode-kode fakultatif swasta). Jenis-jenis kebijakan yang berbeda seringkali memberikan manfaat/biaya yang berbeda bagi perusahaan. Beberapa manfaat/biaya boleh jadi merupakan "*private goods*" sementara yang lainnya merupakan "*public goods*".

Tri Mardjoko³³⁸ melakukan penelitian hubungan antara kebijakan pemerintah perilaku perusahaan, kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan terhadap 93 perusahaan eskportir di Indonesia. Menurut penelitian ini kebijakan pemerintah tidak secara signifikan mempengaruhi kewirausahaan, perilaku penghambat ekspor dan perilaku orientasi global. Padahal ketiga perilaku

³³⁶ David Storey, 2003, *op.cit.* hal. 485.

³³⁷ Assem dan Kollman, 2003, *Policy Modes, Firms and the Natural Environment, Business Strategy and the Environment*, Volume 13, Issue 2, hal. 107-128.

³³⁸ Tri Mardjoko, 2002, *Analisis Hubungan antara Kebijakan Pemerintah, Perilaku Ekspor dan Kinerja Ekspor*, Disertasi Universitas Indonesia.

tersebut berdasarkan sejumlah teori dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Temuan lain adalah bahwa kinerja ekspor perusahaan ternyata dipengaruhi oleh perencanaan dan faktor perilaku penghambat ekspor. Perilaku penghambat ekspor merupakan persepsi tentang ekspor yang rumit, riskan dan tidak pasti sehingga menjadi hambatan bagi perusahaan. Implikasi dari kebijakan ini adalah konfirmasi tentang pengaruh kebijakan pemerintah terhadap kinerja ekspor perusahaan melalui pembinaan, dukungan dan arahan dalam kebijakan ekspor. Implikasi kebijakan pemerintah meliputi peningkatan efisiensi transaksi, membangun rasa percaya diri dengan penyederhanaan prosedur, membangun infrastruktur sehingga memudahkan kegiatan ekonomi.

Lumpkin and Desk³³⁹ telah melakukan studi tentang hubungan *Entrepreneurial Orientation (autonomy, innovativeness, risk taking, proactiveness dan competitive aggressiveness)*, Faktor organisasi (*resource & capability, strategy making, structure, size dan top management characteristics*) dan faktor lingkungan (*dynamism, munificence, complexity dan industry characteristic*) terhadap kinerja usaha. Kesimpulan dari studi Lumpkin and Desk adalah bahwa *Entrepreneurial Orientation*, faktor organisasi dan faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Penelitian Lumpkin and Desk telah menginvestigasi proses perilaku *entrepreneur* yang mempercepat posisi kompetitif perusahaan dan kinerja usaha.

Miller³⁴⁰ melakukan penelitian terhadap hubungan antara pengamatan lingkungan dan strategi operasional. Kesimpulannya, pengamatan lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi operasional. Muggler³⁴¹ juga melakukan studi tentang *entrepreneurial performance*. Studi ini menjelaskan variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan yakni antara lain lingkungan, *entrepreneurship*, sumber daya dan strategi manajemen.

Harrington (2001) meneliti hubungan dimensi *strategy making*, lingkungan usaha dan kinerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 68 perusahaan yang dipilih mempunyai lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan kompleks. Penelitian ini mengindikasikan bahwa lingkungan usaha yang dinamis mempunyai hubungan positif terhadap sifat *emergent* dari proses *strategy making*. Perusahaan yang mempunyai tingkat dinamika yang lebih tinggi akan banyak menggunakan lebih banyak pendekatan *emergent* dalam menerapkan strateginya. Keunggulan

³³⁹ Lumpkin and Desk, 1996, "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance", *Strategic Managemet Journal*, John Wiley & Sons.

³⁴⁰ Miller, 1987, dalam G.A. Melts, 2004, *loc.cit*.

³⁴¹ Muggler, 1998, *Sytemic Intervention and Technological Entrepreneurship*.

bersaing akan dimiliki oleh perusahaan yang mempunyai kemampuan pengamatan lingkungan yang tinggi menangkap sinyal peluang dan ancaman dalam lingkungan industri yang dinamis, kompleks dan tumbuh cepat. Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya hubungan positif antara dinamika lingkungan, tipe dari *strategy making* dengan kinerja perusahaan.

Sangkala³⁴² meneliti sumber daya dan kapabilitas perusahaan khususnya hubungan modal manusia, modal struktural, jalur penciptaan nilai dan manajemen pengetahuan terhadap modal intelektual. Penelitian yang menggunakan pendekatan teori *Resource Based View* ini, dilakukan terhadap perusahaan periklanan di DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh modal manusia dan modal struktural terhadap materi iklan ternyata tidak langsung tetapi dimediasi oleh peran jalur penciptaan nilai dan manajemen pengetahuan.

Ningky³⁴³ meneliti model kreasi pengetahuan di perusahaan kosmetik Indonesia. Penelitian yang menggunakan pendekatan *Resource Based View* ini meneliti hubungan daya serap individu, kolaborasi formal dan interaksi informal dengan kemampuan inovasi pada perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manfaat komersial bagi perusahaan dari inovasi dipengaruhi secara langsung oleh penciptaan pengetahuan baru.

Metts³⁴⁴ meneliti hubungan antara faktor eksternal, kapabilitas dan sumber daya internal, *strategi making* (pengamatan lingkungan, pengambilan keputusan adaptif, strategi operasional) terhadap kinerja usaha. Metts³⁴⁵ menekankan penelitiannya pada *strategi making* yang terdiri dari pengamatan lingkungan, pengambilan keputusan adaptif dan strategi operasional. Bagi perusahaan yang lingkungan industrinya berubah cepat dan model organisasinya tidak terstruktur rapi serta peran individu sangat menonjol dalam setiap pengambilan keputusan, seperti UKM. Dalam kondisi seperti itu strategi perusahaan sangat ditentukan oleh peran individu. Kemampuan individu pemimpin dalam pengamatan lingkungan, pengambilan keputusan adaptif dan strategi operasional akan sangat berpengaruh terhadap kinerja usaha. Metts³⁴⁶ mengusulkan pengambilan keputusan adaptif

³⁴² Sangkala, 2005, *Manajemen Pengetahuan : Pola Pengelolaan Modal Intelektual pada Perusahaan Periklanan di DKI Jakarta*, Dissertasi Ilmu Administrasi FISIP UI.

³⁴³ Ningky Sasanti 2005, *Model Kreasi Pengetahuan : Studi pada Perusahaan Kosmetik di Indonesia*, Dissertasi Ilmu Administrasi FISIP UI.

³⁴⁴ GA. Metts 2004, *loc.cit.*

³⁴⁵ GA. Metts 2004, *loc.cit.*

³⁴⁶ GA. Metts 2004, *loc.cit.*

sebagai basis untuk pengembangan strategi pada perusahaan. Metts³⁴⁷ berpendapat pengamatan lingkungan secara positif berhubungan dengan pengambilan keputusan adaptif dan pengambilan keputusan adaptif secara positif berhubungan dengan strategi dan kinerja operasional. Kesimpulan dari penelitian GA Metts menunjukkan faktor eksternal, kapabilitas dan sumber daya internal, *strategi making* berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Karena penelitian GA Metts ini cukup komprehensif, maka penelitian GA Metts ini dijadikan sebagai konstruk dasar dalam penelitian sebelum disintesis dengan konstruk lain.

Secara ringkas, studi-studi sebelumnya terkait dengan topik penelitian ini di antaranya dapat dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 2.2
Rangkuman Studi-studi Sebelumnya

Peneliti	Topik Penelitian
Dess, Lumpkin dan Covin (1997)	Meneliti hubungan penyusunan strategi kewirausahaan (<i>Entrepreneurial Strategy Making-ESM</i>) dan kinerja perusahaan, dengan mengeksplorasi sifat <i>Entrepreneurial Strategy Making</i> . Sampel terdiri dari 32 perusahaan dalam industri yang beragam. <i>Entrepreneurial Strategy Making</i> memiliki kekuatan prediktif yang lebih besar dari pada pendekatan <i>contingency</i> .
Gerard dan Zahra (1997)	Meneliti hubungan <i>Entrepreneurial Orientation</i> dengan kinerja. Penelitian ini dilakukan pada 457 perusahaan yang berusia lebih dari 3 tahun di lima Negara bagian Amerika. Kesimpulannya bahwa <i>Market Orientation</i> dan <i>Entrepreneurial Orientation</i> berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja finansial. Orientasi pasar membantu perusahaan untuk mengkapitalisasi peluang yang ada yang berakibat meningkatnya kinerja perusahaan.
Wiklund dan Shepherd (2003)	Meneliti sumber daya berbasis pengetahuan, orientasi kewirausahaan, dan kinerja bisnis, dengan memfokuskan pada orientasi strategis kewirausahaan. Penelitian ini kurang mendalami interelasi dengan karakteristik-karakteristik internal. Kesimpulannya sumber daya berbasis pengetahuan secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan dan orientasi kewirausahaan.
Miller & Shamsie (1996)	Penelitian terhadap <i>property-based</i> dan <i>knowledge-based</i> terhadap kinerja perusahaan, tanpa menunjuk, mengukur, atau meneliti nilai relatif atau kelangkaan sumber penelitian. Penelitian ini kurang mendalam dalam memberikan pengertian pada tingkat berapa nilai dan kelangkaan memberikan

³⁴⁷ GA. Metts 2004, *loc.cit*

Peneliti	Topik Penelitian
	keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
David Storey (2003)	Menguji hubungan <i>Entrepreneurship</i> , <i>Small Medium Enterprises</i> dan <i>Public Policy</i> dan <i>Performance</i> perusahaan, dengan sample perusahaan yang berpartisipasi dalam program pemerintah dan perusahaan yang tidak berpartisipasi. Kesimpulannya perusahaan yang berpartisipasi dengan program pemerintah mempunyai kinerja lebih baik.
Assem dan Kollman (2003)	Meneliti hubungan kebijakan pemerintah dan kinerja usaha. Bagaimana kebijakan pemerintah yang berbeda memberikan pengaruh secara berbeda pula pada kinerja perusahaan. Adanya keragaman dalam penilaian manajerial manfaat/biaya, dan juga keragaman respon terhadap jenis-jenis kebijakan pemerintah yang beragam.
Tri Mardjoko (2002)	Meneliti hubungan antara kebijakan pemerintah perilaku perusahaan, kewirausahaan dengan kinerja perusahaan pada 93 perusahaan eskportir di Indonesia. Kebijakan pemerintah tidak secara signifikan mempengaruhi kewirausahaan, perilaku penghambat ekspor dan perilaku orientasi global.
Lumpkin and Desk (1996)	Melakukan studi tentang hubungan <i>Entrepreneurial Orientation</i> , Faktor organisasi dan faktor lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha. Kesimpulannya adalah <i>Entrepreneurial Orientation</i> Faktor organisasi dan faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha.
Mugger (1998)	Melakukan studi tentang <i>entrepreneurial performance</i> , studi ini menjelaskan variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan antara lain lingkungan, <i>entrepreneurship</i> , sumber daya dan strategi manajemen.
Metts (2004)	Meneliti hubungan antara faktor eksternal, kapabilitas dan sumber daya internal, menekankan penelitiannya pada <i>strategi making</i> yang terdiri dari pengamatan lingkungan, pengambilan keputusan adaptif dan strategi operasional terhadap kinerja usaha. Kesimpulannya adalah faktor eksternal, kapabilitas dan sumber daya internal, strategi making berpengaruh positif terhadap kinerja usaha.

J. KERANGKA TEORITIS

Berbagai penelitian dan teori yang telah dikemukakan di atas menjadi *building block* bagi penelitian ini. Ide dasar dari penelitian ini timbul dari pandangan *neoclassic* yang menyatakan bahwa kemampuan suatu perusahaan ditentukan oleh

sumber daya yang dimiliki serta bagaimana sumber daya tersebut diorganisasikan untuk memperoleh kinerja yang maksimal.³⁴⁸ Pemahaman ini kemudian dikembangkan oleh Barney yang menjelaskan bahwa untuk mencapai kinerja yang unggul maka perusahaan harus mempunyai sumber daya yang bukan hanya dapat memberikan nilai tambah, tetapi bersifat langka dan susah ditiru.³⁴⁹ Untuk mendapatkan nilai ekonomi dari sumber daya yang dimiliki perusahaan tergantung dari kapabilitas untuk mengelola sumber daya tersebut. Gerard dan Zahra mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan akan membuat perusahaan mempunyai kinerja yang unggul dalam jangka panjang.³⁵⁰ David Storey menambahkan pemerintah mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja perusahaan.³⁵¹

Terkait dengan strategi organisasi, Grant berpendapat bahwa : (1) strategi didasarkan pada pemahaman yang mendalam sumber daya dan kapabilitas internal yang dimiliki organisasi atau individu; (2) strategi didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan eksternal; (3) strategi dilaksanakan dengan resolusi, koordinasi serta pemanfaatan yang efektif terhadap sumber daya, kapabilitas dan komitmen dari semua elemen organisasi; (4) tujuan dari strategi secara umum adalah peningkatan kinerja organisasi dan dalam jangka panjang adalah keunggulan kompetitif yang mapan (*sustainable competitive advantage*).³⁵²

Lingkungan bisnis adalah semua faktor eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan serta hasil pelaksanaannya. Tindakan yang dihadapi perusahaan setelah mengetahui informasi pengaruh eksternal adalah bagaimana mengoptimalkan peluang yang timbul dari lingkungan bisnis dan mengantisipasi ancaman yang akan datang dari lingkungan luar perusahaan. Lingkungan bisnis antara lain; kebijakan pemerintah, regulasi pemerintah, lingkungan industri, lingkungan makro ekonomi, perkembangan teknologi lingkungan global dan regional. Untuk kepentingan penelitian ini lingkungan bisnis dibatasi hanya pada kebijakan pemerintah dan lingkungan industri.

Berdasarkan konsep tersebut diperoleh pemikiran awal mengenai strategi peningkatan kinerja perusahaan yang dapat digambarkan di bawah ini :

³⁴⁸ Penrose, E., 1959, *loc.cit.*

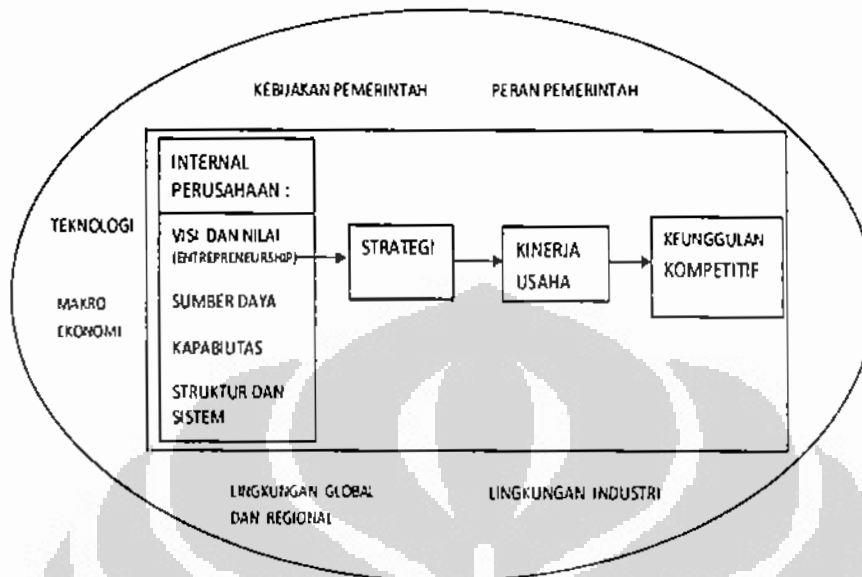
³⁴⁹ Barney, J B., 1991, *op.cit.* hal. 99-120.

³⁵⁰ Gerard dan Zahra, 1997, *loc.cit.*

³⁵¹ David Storey, 2003, *op.cit.* hal. 487.

³⁵² Grant, 1996, *loc.cit.*

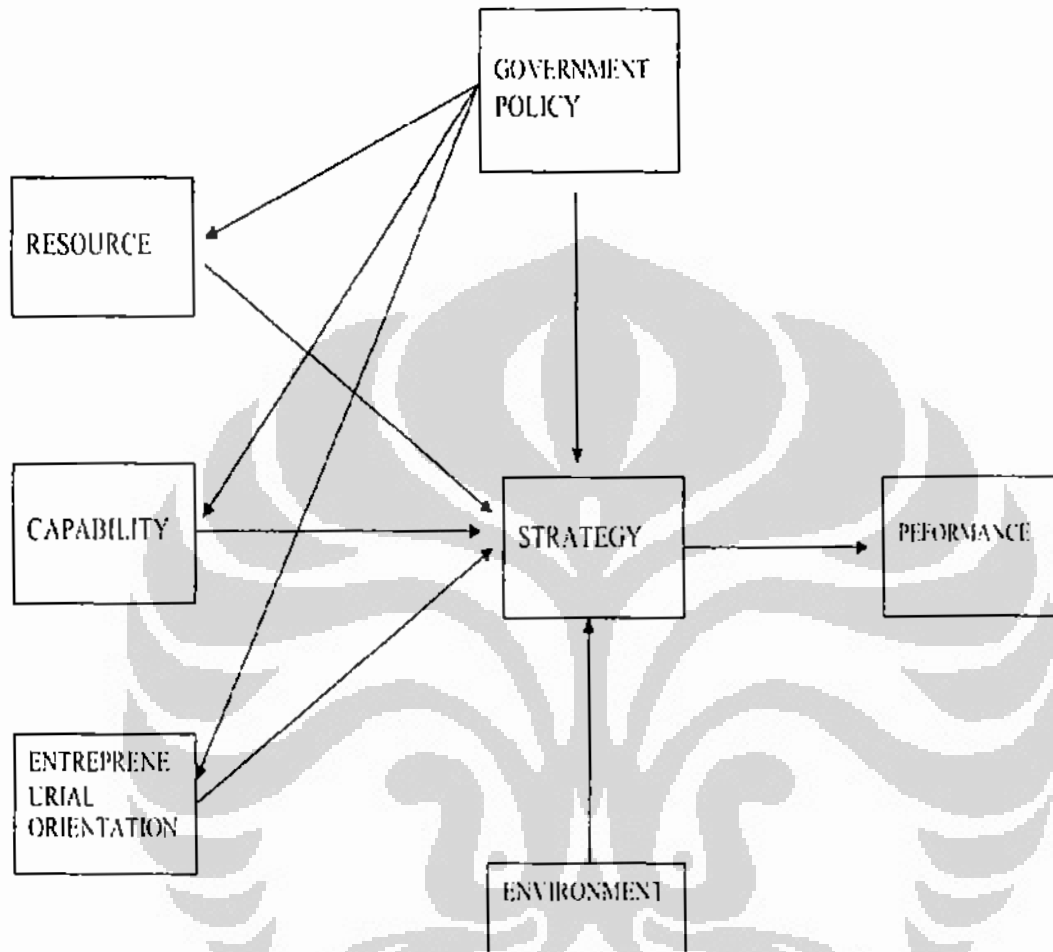
Gambar 2.9
Konsep Dasar Penelitian



Sumber : Dimodifikasi dari Grant (1996)

Berdasarkan konsep tersebut dapat dikembangkan pemikiran untuk melakukan penelitian yang difokuskan pada peningkatan kinerja UKM IKO di Indonesia dan diperoleh pemikiran awal mengenai strategi peningkatan kinerja perusahaan melalui faktor internal (sumber daya, kapabilitas dan kewirausahaan), kebijakan pemerintah dan lingkungan industri yang tergambar dalam model sebagai berikut:

Gambar 2.10
Model Penelitian



Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa sumber daya, kapabilitas dan kewirausahaan merupakan faktor internal yang penting dalam menciptakan kinerja usaha. Oleh karena itu, strategi perusahaan harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap kekuatan sumber daya, kapabilitas internal, kewirausahaan serta pemanfaatan yang optimal terhadap sumber daya dan kapabilitas. Strategi dilaksanakan setelah mempertimbangkan lingkungan eksternal dan serangkaian kebijakan pemerintah baik yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap faktor internal perusahaan. Tujuan dari strategi adalah peningkatan kinerja organisasi dan penciptaan keunggulan kompetitif yg mapan (*sustainable competitive advantage*).

Hubungan antara konstruk pada model penelitian ini, beberapa diantaranya telah dirumuskan oleh penelitian sebelumnya. Paragraf berikutnya akan mendiskusikan argumentasi teoritis mengenai hubungan antar konstruk-konstruk yang berfungsi sebagai pengarah dalam merumuskan hipotesis teoritis dan kerangka konseptual dalam studi ini.

1. Hubungan faktor sumber daya dan kapabilitas dengan kinerja

Para peneliti RBV seperti Powel & Dent Micallef berpendapat sumber daya manusia, sumber daya bisnis dan sumber daya teknologi berpengaruh besar terhadap kinerja keuangan perusahaan.³⁵³ Menurut Powel & Dent Micallef, sumber daya yang bernilai dan langka akan menjadikan perusahaan mampu bertahan dari kemungkinan peniruan oleh kompetitor dan akan mengurangi persaingan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan³⁵⁴. Powel & Micallef mengukur hubungan keunggulan kompetitif dengan kinerja, kinerja keuangan, kinerja tingkat pengembalian asset (*return on assets*) dan kinerja operasional³⁵⁵.

Kemudian, Miller & Shamsie mengukur atribut sumber daya yang mendorong keunggulan kompetitif dalam studi mengenai hubungan antara sumber daya yang *property-based* dan *knowledge-based* dengan kinerja keuangan.³⁵⁶

Pengetahuan teknologi (*technological knowledge*) dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi suatu peluang secara efektif.³⁵⁷ Pengetahuan teknologi menyediakan kemampuan bagi perusahaan untuk mengeksploitasi peluang dengan cepat atau kemampuan merespon dengan cepat bila pesaing melakukan suatu kemajuan.³⁵⁸

Beberapa peneliti lain juga telah melakukan penelitian yang mendukung hubungan antara faktor sumber daya dan kapabilitas dengan kinerja.³⁵⁹

³⁵³ Powell, T. C. and A. Dent-Micallef, 1997. "Information Technology as Competitive Advantage: the Role of Human, Business, and Technology Resources", *Strategic Management Journal* 18 5, hal. 375-405.

³⁵⁴ *Ibid.*

³⁵⁵ *Ibid.*

³⁵⁶ Miller dan Shamsie, 1995, *op.cit.* hal.525.

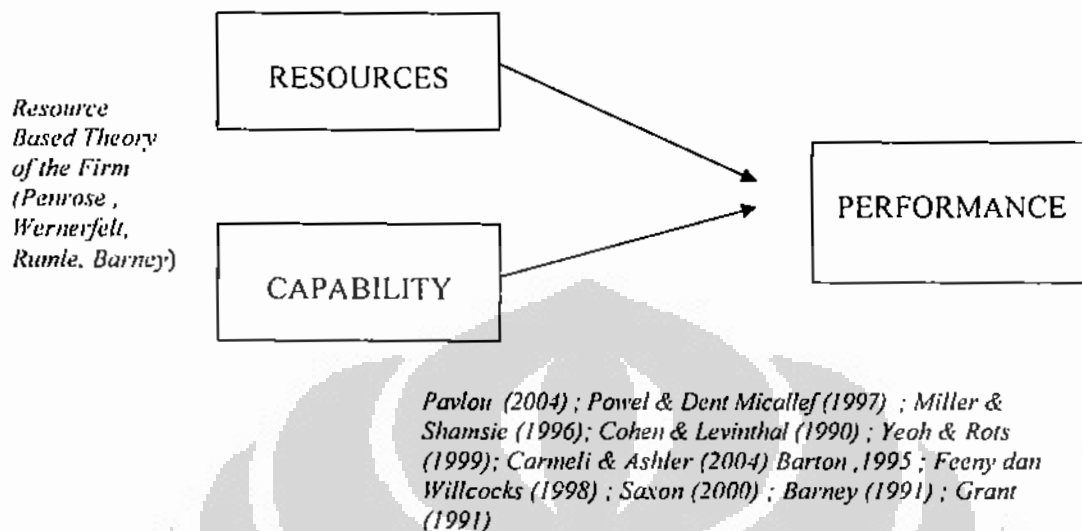
³⁵⁷ Mc Evily & Chakravarthy, 2002, "The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, hal.285-305.

³⁵⁸ Cohen W, and D. Levinthal, 1990, "Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly* (351) hal. 128-152,

³⁵⁹ Wemerfell, 1984, Teece, 1982, Rumelt, 1984, Rugman dan Verbeke, 2002, GA. Metts, 2004, *op.cit.*, hal.28-39, Pavlos A. Pavlou, 2004, *loc. cit.* Powell, T. C. and A. Dent-Micallef, 1997, *op. cit.*, hal. 390, Yeoh & Rots, 1999, Carmeli & Ashler, 2004 Muggler, 1998, *Sytemic Intervention and Technological Entrepreneurship*, Barney, 1991, *loc. cit.* Grant, 1991, *loc. cit.*

Gambar 2.11

Hubungan sumber daya dan kapabilitas dengan kinerja



2. Hubungan faktor Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja

Arbugh³⁶⁰ mendapatkan lima komponen EO mempengaruhi secara signifikan terhadap pertumbuhan penjualan dan profitabilitas. *Proactiveness* dan *risk taking* menjadi *predictor* yang signifikan terhadap pertumbuhan penjualan tahunan, sedangkan *innovation*, *autonomy*, *aggressiveness* menjadi *predictor* yang signifikan terhadap pertumbuhan dalam aset.

Entrepreneurial orientation berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja finansial. Perusahaan yang mempunyai EO tinggi akan mendapatkan keunggulan dengan kemampuannya mengembangkan kapabilitas mengakses pasar yang kuat dengan cara melakukan kegiatan bisnis intelijen dan diseminasi. Orientasi pasar ini membantu perusahaan untuk mengkapitalisasi peluang yang ada yang berakibat meningkatnya kinerja perusahaan.³⁶¹

Para pimpinan perusahaan yang mempunyai EO tinggi dapat mengendalikan pasar dengan cara mendominasi saluran distribusi dan menciptakan pengenalan terhadap merek dagang. Sementara strategi coba-dan-buktikan dapat menyebabkan kinerja rata-rata yang tinggi. Strategi-strategi berisiko dapat menyebabkan variasi

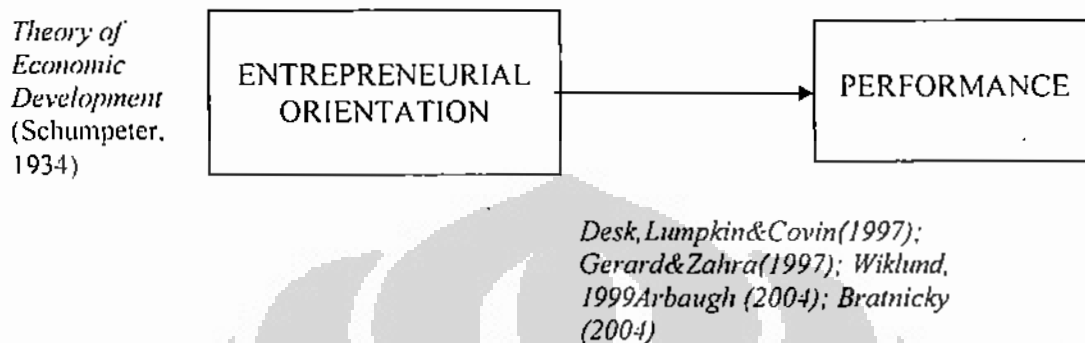
³⁶⁰ Arbugh, 2004, "Employee Equity, Incentive Compensation, and Managing Growth in Entrepreneurial Firms", *New England Journal Transition*

³⁶¹ Gerard dan Zahra, 1997, *loc.cit.*

dalam kinerja yang dalam jangka panjang dianggap lebih menguntungkan.³⁶² Hasil-hasil empiris sebelumnya mendukung hubungan yang positif antara EO dan kinerja.³⁶³

Gambar 2.12

Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja



3. Hubungan Kebijakan pemerintah dengan Kinerja

David Storey menyatakan, kebijakan pemerintah akan mempengaruhi kinerja setiap kegiatan usaha.³⁶⁴ Kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan atau sebaliknya menghambat dunia usaha akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kebijakan yang terkait dengan lingkungan *regulatori*, *kognitif*, dan *normatif* ini membentuk tiga pilar bagi kinerja kewirausahaan suatu negara.³⁶⁵

Volume dan kesuksesan aktivitas kewirausahaan di suatu negara bergantung pada keputusan-keputusan ekonomi independen dari kalangan wirausahawan. Seseorang yang akan berpartisipasi dalam kegiatan wirausaha didasarkan pada motivasi individu sendiri untuk menjadi seorang usahawan, kemampuan untuk menjalankan aktifitas wirausaha, dan persepsi mengenai kesempatan-kesempatan yang tersedia.³⁶⁶ Pemerintah berperan mendorong tumbuhnya wirausahawan dan menciptakan iklim ekonomi yang kondusif. Menurut Assem dan Kollman kebijakan pemerintah yang berbeda memberikan pengaruh secara berbeda pula pada kinerja. Dengan demikian studi ini menghubungkan faktor kebijakan pemerintah dengan Kinerja.³⁶⁷

³⁶² Mc Grath, R. G., 2001, "Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight", *Academy of Management Journal*, Vol. 44. hal.118-131

³⁶³ Wiklund J., 1999, *op.cit.* hal.43, Dess, Lumpkin & Covin, 1997, *loc. cit.*, Gerard & Zahra, 1997, *loc. cit.*, Arbaugs, 2004, *op. cit.* hal.20, Mariuz Bradnicky, 2004.

³⁶⁴ David Storey, 2003, *op.cit.* hal. 490.

³⁶⁵ Busenitz, Gomez & Spencer, 2000; Kostova, 1996, Scott, 1995 dalam Haynie James, 2005, *loc.cit.*

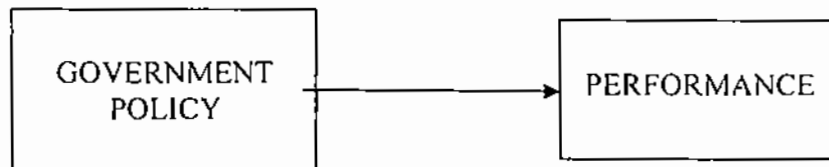
³⁶⁶ Gnyawali & Fogel, 1994, *loc.cit.*

³⁶⁷ Assem dan Kollman, 2003, *op.cit.* hal.111.

Gambar 2.13

Hubungan Kebijakan Pemerintah dengan Kinerja

The General Theory of Employment, Interest and money, JM Keynes (1936)



*David Storey (2003) ;
Buzinet, Gomez & Spencer (2000); Kostova (1996);
Scott (1995) ;
(Assem & Kollman (2003))*

4. Hubungan Lingkungan industri dan Kinerja Usaha

Kinerja perusahaan juga terkait dengan lingkungan industri, Porter³⁶⁸ telah menggarisbawahi suatu kerangka kerja untuk memahami pengaruh lingkungan industri terhadap potensi keuntungan dari perusahaan dalam suatu industri. Kerangka kerja ini merupakan salah satu kontribusi yang paling berpengaruh terhadap bidang strategis yang menggunakan logika ekonomi *Industrial Organization* (IO). Kerangka kerja Porter membangun paradigma *Structure Conduct Performance* (SCP) dari ekonomi organisasi industri. Intisari dari paradigma ini adalah bahwa kinerja perusahaan di pasar bergantung terutama pada karakteristik industri di mana perusahaan tersebut berkompetisi, misalnya karakteristik struktur industri.³⁶⁹

Gambar 2.14

Hubungan Lingkungan Industri dengan Kinerja



Porter (1980), (Bain, 1956; Mason, 1939)

5. Hubungan Strategi Operasional dan Kinerja Usaha

Pentingnya strategi operasional dan hubungannya dengan kinerja organisasi didasarkan pada gagasan bahwa kinerja merupakan hasil dari tindakan

³⁶⁸ Porter, M. E., 1980, *loc.cit.*

³⁶⁹ Porter, M. E., 1980, *loc.cit.*

terkoordinir.³⁷⁰ Pada organisasi yang lebih kecil, strategi dipandang sebagai beberapa format tindakan yang harus diambil oleh organisasi yang muncul dalam situasi yang mendesak.³⁷¹ Tindakan ini akan menghasilkan strategi operasional informal. Berdasarkan literatur sebelumnya,³⁷² strategi ini secara logis menekankan pada satu atau lebih strategi operasional seperti biaya, mutu, pengiriman, atau fleksibilitas. Tindakan tersebut akan menghasilkan bermacam-macam derajat penekanan pada satu atau lebih faktor yang positif berdampak pada kinerja organisasi.³⁷³ Beberapa peneliti lain juga telah melakukan penelitian empiris hubungan strategi operasional dan kinerja.³⁷⁴

Gambar 2.15
Hubungan Strategi dengan Kinerja



*Sharma & Fisher (1997) ; GA Metts (2004)
Brown & Eisenhard (1999); Skinner, 1969;
Wheelwright, 1981; Leong, 1990*

6. Hubungan Sumber daya, Kapabilitas, Orientasi Kewirausahaan, Peran Pemerintah, Lingkungan industry, Strategi dan Kinerja usaha

Kerangka teoritik yang telah dijelaskan sebelumnya dengan jelas menunjukkan bahwa, terdapat hubungan antara sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, peran pemerintah, lingkungan industri dan strategi operasional dalam proses penciptaan kinerja usaha (sepaimana hasil penelitian wicklund dan shepherd, 2003; David Stoney, 2003; Barringer dan Bluedom, 1999; Lumpkin & Desk, 1996). Hanya saja struktur hubungan yang telah digambarkan oleh masing-masing penelitian tersebut masih bersifat parsial. Artinya, hubungan tersebut tidak dalam suatu pola yang membentuk satu rangkaian yang bersifat sistematis.

³⁷⁰ Skinner W., 1969, dalam GA. Metts, *op.cit.* hal.37.

³⁷¹ Brown dan Eisenhardt, 1999, *Patching - Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets*, HBR, hal.72-82.

³⁷² Skinner W., 1969, Wheelwright, 1981, Leong, 1990, dalam GA. Metts. *loc.cit.*

³⁷³ *Ibid.*

³⁷⁴ Herrington, 2001, Patrick Kresiser, 2004, Anderson et al., 1989, Hayes dan Upton, 1998, Leong et al 1990, *loc. cit.*, GA Metts, 2004, *Ibid.*, Sharma & Fisher, 1997, *loc cit*

Atas dasar pemikiran tersebut, studi ini berkesimpulan bahwa interaksi sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, peran pemerintah, lingkungan industri dapat diarahkan untuk menghasilkan kinerja usaha, namun untuk mengoperasionalkan komponen tersebut memerlukan mediasi strategi berupa peran pengamatan lingkungan pengambilan keputusan adaptif dan strategi operasional.³⁷⁵

L. PROPOSISI PENELITIAN

Berdasarkan kerangka teori yang telah dikemukakan di atas, selanjutnya diajukan beberapa proposisi yang akan menjadi kerangka acuan dalam penelitian ini. Adapun proposisi yang dimaksudkan adalah:

1. Proposisi 1:

Penciptaan kinerja usaha terjadi melalui interaksi komponen sumber daya, kapabilitas dan orientasi kewirausahaan. Sumber daya adalah atribut-atribut perusahaan yang memungkinkan perusahaan tersebut untuk mengimplementasikan strategi guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Sumber daya dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi: infrastruktur teknologi, produk, keuangan.³⁷⁶

Kapabilitas adalah perpaduan dari orang yang tepat dengan kemampuan yang tepat, menggunakan teknologi dan peralatan yang benar melalui proses bisnis yang efektif yang sesuai dengan maksud strategis perusahaan dalam melibatkan pengetahuan dan keahlian (*know how*) pada semua proses. Dimensi kapabilitas meliputi kompetensi teknis, organisasi dan manajerial dan kapabilitas jaringan.³⁷⁷

Orientasi kewirausahaan adalah suatu set karakteristik yang terpisah dan berbeda yang bisa dimiliki oleh suatu perusahaan. Tidak semua perusahaan dapat memiliki orientasi kewirausahaan. Orientasi ini selanjutnya meletakkan dasar-dasar bagi aktifitas kewirausahaan lanjutan. Lumpkin dan Dess³⁷⁸ mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai proses, praktek, dan aktifitas pengambilan keputusan yang mengarahkan pada inovasi baru. Lumpkin³⁷⁹ mengukur *Entrepreneurial Orientation* (EO) berdasarkan lima dimensi: *autonomy, innovation, proactiveness, risk taking and competitive aggressiveness*.

³⁷⁵ Miller & Shamsie, 1996, *loc. cit.*, Arbaugh, 2004, Gerard & Zahra, 1997, *loc. cit.*, David Storey, 2003, *op. cit.* hal.475, Assem & Kollman, 2003, *loc. cit.*, GA. Metts, 2004, *ibid.*, Venkataman & Ramanujam, 1986, *loc. cit.*

³⁷⁶ Barney, J B 1991, *op.cit.* hal.105. Chatterjee, S, & Wernefelt, B., 1991, *op. cit.*, hal. 36.

³⁷⁷ Pavlaou, 2004, *loc. cit.* Barton, 1995, *loc. cit.*, Feeny dan Willcocks 1998, *op. cit.*, hal. 16. Saxon, 2000, *loc. cit.*, Barney, 1999, *loc. cit.* Granovetter, 1992, *loc. cit.*

³⁷⁸ *Ibid.*

³⁷⁹ Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *op.cit.* hal. 173.

2. Proposisi 2:

Kebijakan pemerintah mempengaruhi kinerja usaha melalui Interaksi komponen sumber daya, kapabilitas dan orientasi kewirausahaan. Kebijakan pemerintah adalah kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang berdampak dalam memberikan dukungan atau sebaliknya menghambat dunia usaha sehingga akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan regulasi, kognitif, dan normatif ini membentuk tiga pilar bagi kinerja kewirausahaan suatu negara.³⁸⁰

3. Proposisi 3:

Kinerja perusahaan juga terkait dengan lingkungan industri, Porter³⁸¹ telah membuat suatu kerangka kerja untuk memahami pengaruh lingkungan industri terhadap kinerja perusahaan dalam suatu industri. Kinerja perusahaan di pasar bergantung terutama pada karakteristik industri di mana perusahaan tersebut berkompetisi.

Lingkungan industri merupakan lingkungan eksternal yang berpengaruh pada strategi perusahaan. Kekuatan ini meliputi ancaman produk pengganti, posisi tawar-menawar para distributor dan pelanggan, penghalang masuk dan persaingan kompetitif. Kekuatan tersebut dipandang secara konstan bertindak sesuai dengan, mempengaruhi, dan membatasi aneka pilihan perusahaan mengenai strategi dan posisi.³⁸² Literatur organisasi industri klasik memandang aktivitas perusahaan dibatasi oleh kekuatan industri.³⁸³

4. Proposisi 4:

Pengelolaan sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan kebijakan pemerintah yang bertujuan untuk menciptakan kinerja usaha memerlukan mediasi strategi. Strategi tercermin dalam tiga dimensi yaitu: pengamatan lingkungan, pengambilan keputusan yang adaptif dan strategi manufaktur. Ukuran untuk dimensi strategi diadopsi dari riset sebelumnya oleh Skinner (1969) dan Sharma & Fisher (1997), yang sejalan dengan temuan tersebut terdapat di berbagai literatur.³⁸⁴

³⁸⁰ Assem & Kollman, 2003, *loc. cit.*, Busenitz, Gomez & Spencer, 2000, *loc. cit.*, Kostova, 1996, Scott, 1995 dalam Haynie James, 2005, *loc. cit.*

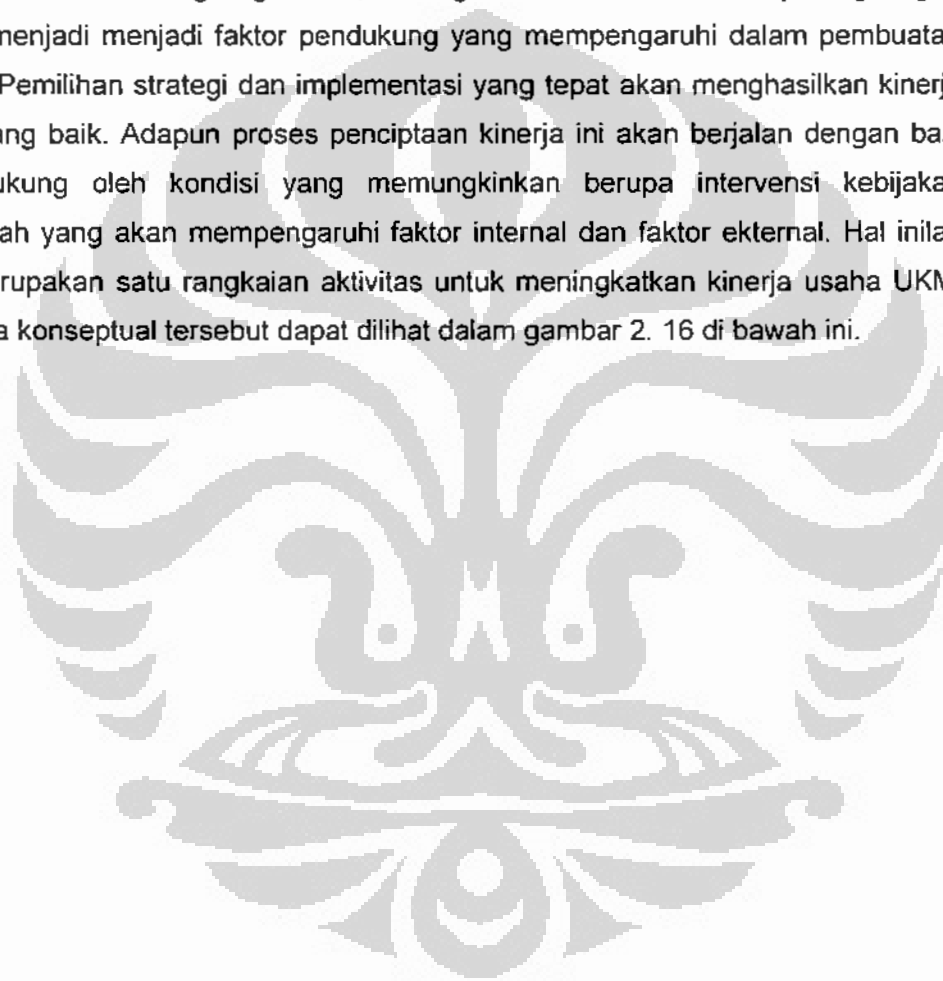
³⁸¹ Porter, M. E., 1980, *op.cit.* hal.27.

³⁸² Porter, 1985, *loc. cit.*

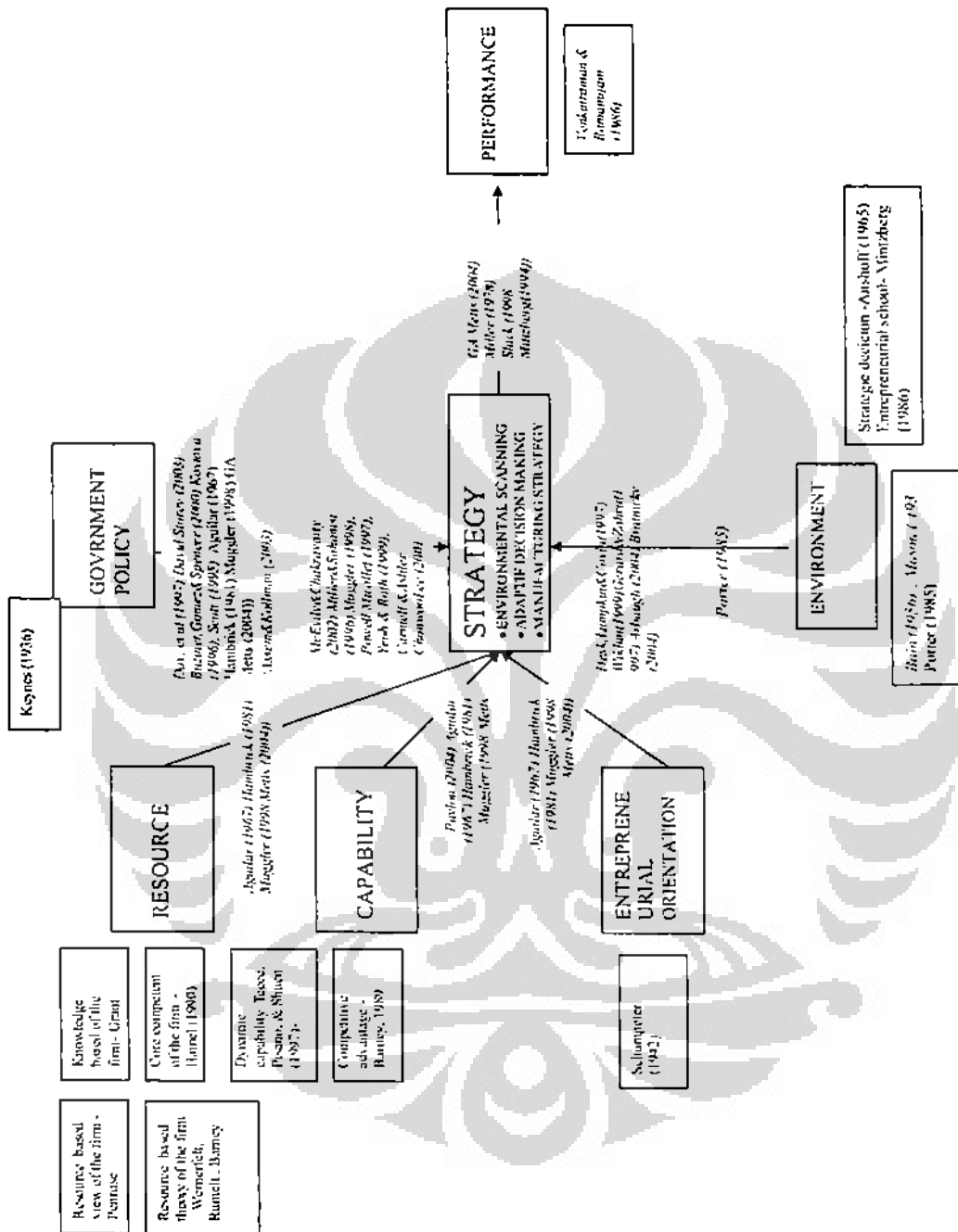
³⁸³ Bain, 1956, *loc. cit.*, Mason, 1939, *loc. cit.*

³⁸⁴ Leong, et al., 1990, *loc. cit.* Maruchek, Pannesi, dan Anderson, 1990, Schroeder et al., 1986, *op. cit.*, hal.20, Skinner, 1969, *loc. cit.*, Upton, 1995, Wheelwright, 1981, dalam GA. Metts, 2004, *loc. cit.*

Berdasarkan kerangka teori serta proposisi yang diajukan dalam penelitian ini, berikut dapat digambarkan kerangka hubungan sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, peran pemerintah, lingkungan industri, pembuatan strategi dengan kinerja usaha pada perusahaan UKM di Indonesia. Kerangka teori yang dikemukakan dalam gambar 2.16 memberikan gambaran bahwa penciptaan kinerja usaha merupakan suatu proses di mana faktor internal yang terdiri dari sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan dan lingkungan industri menjadi input untuk pembuatan strategi organisasi, sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan industri menjadi faktor pendukung yang mempengaruhi dalam pembuatan strategi. Pemilihan strategi dan implementasi yang tepat akan menghasilkan kinerja usaha yang baik. Adapun proses penciptaan kinerja ini akan berjalan dengan baik jika didukung oleh kondisi yang memungkinkan berupa intervensi kebijakan pemerintah yang akan mempengaruhi faktor internal dan faktor eksternal. Hal inilah yang merupakan satu rangkaian aktivitas untuk meningkatkan kinerja usaha UKM. Kerangka konseptual tersebut dapat dilihat dalam gambar 2. 16 di bawah ini.



Gambar 2.16
Kerangka teori penelitian



Berikut ini adalah kaitan antara teori, proposisi dan hipotesis

Tabel. 2.3
Kaitan Teori, Proposisi dan Hipotesis

NO	KERANGKA TEORI	PRO POS ISI	HIPOTESIS
1	Pavlou (2004); Powel & Dent Micallef (1997); Miller & Shamsie (1996); Cohen & Levinthal (1990); Yeoh & Rots (1999); Carmeli & Ashler (2004) Barton, 1995; Feeny dan Willcocks (1998); Saxon (2000); Barney (1991); Grant (1991)	1	Terdapat pengaruh sumber daya terhadap strategi
2	Pavlou (2004); Powel & Dent Micallef (1997); Miller & Shamsie (1996); Cohen & Levinthal (1990); Yeoh & Rots (1999); Carmeli & Ashler (2004) Barton, 1995; Feeny dan Willcocks (1998); Saxon (2000); Barney (1991); Grant (1991)	1	Terdapat pengaruh kapabilitas terhadap strategi
3	Desk, Lumpkin & Covin (1997); Gerard & Zahra (1997); Wiklund, 1999; Arbaugh (2004); Bratnicki (2004)	1	Terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi
4	Pavlou (2004); Powel & Dent Micallef (1997); Miller & Shamsie (1996); Cohen & Levinthal (1990); Yeoh & Rots (1999); Carmeli & Ashler (2004) Barton, 1995; Feeny dan Willcocks (1998); Saxon (2000); Barney (1991); Grant (1991)	1	Terdapat pengaruh sumber daya yang dimediasi oleh strategi terhadap kinerja usaha
5	Pavlou (2004); Powel & Dent Micallef (1997); Miller & Shamsie (1996); Cohen & Levinthal (1990); Yeoh & Rots (1999); Carmeli & Ashler (2004) Barton, 1995; Feeny dan Willcocks	1	Terdapat pengaruh kapabilitas yang dimediasi oleh strategi kapabilitas terhadap Kinerja usaha

NO	KERANGKA TEORI	PRO POS ISI	HIPOTESIS
	(1998) ; Saxon (2000) ; Barney (1991) ; Grant (1991)		
6	Desk,Lumpkin&Covin(1997); Gerard&Zahra(1997); Wiklund, 1999Arbaugh (2004); Bratnický (2004)	1	Terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan yang dimediasi oleh strategi terhadap kinerja usaha
7	David Storey (2003) ; 8 Buzinet,Gomez&Spencer (2000); Kostova (1996); Scott (1995) ; (Assem&Kollman (2003)	2	Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap sumber daya
8	David Storey (2003) ; Buzinet,Gomez&Spencer (2000); Kostova (1996); Scott (1995) ; (Assem&Kollman (2003)	2	Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap kapabilitas
9	David Storey (2003) ;Buzinet,Gomez&Spencer (2000); Kostova (1996); Scott (1995) ; (Assem&Kollman (2003)	2	Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap orientasi kewirausahaan
10	David Storey (2003) Buzinet,Gomez&Spencer (2000); Kostova (1996); Scott (1995) ; (Assem&Kollman (2003)	2	Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap Lingkungan industri
11	David Storey (2003) ;Buzinet,Gomez&Spencer (2000); Kostova (1996); Scott (1995) ; (Assem&Kollman (2003)	2	Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap strategi
12	David Storey (2003) ;Buzinet,Gomez&Spencer (2000); Kostova (1996); Scott (1995) ; (Assem&Kollman (2003)	2	Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah yang dimediasi oleh strategi terhadap kinerja usaha
13	Porter (1995), Mason (1956), Bain (1993)	3	Terdapat pengaruh Lingkungan industri terhadap Strategi
14	Porter (1995), Mason (1956), Bain (1993)	3	Terdapat pengaruh lingkungan industri yang dimediasi oleh strategi terhadap kinerja usaha
15	Sharma & Fisher (1997) ; GA Metts (2004) Brown &Eisenhard (1999); Skinner, 1969; Wheelwright, 1981; Leong, 1990	4	Terdapat pengaruh strategi terhadap kinerja usaha

BAB III METODE PENELITIAN

A. JENIS PENELITIAN

Paradigma penelitian ini adalah *Positivism* dengan pertimbangan bahwa paradigma tersebut cocok untuk meneliti organisasi. Adapun sifat penelitian ini adalah eksplanatif yang berdasar pada *hypothetico-deductive method* atau penelitian yang didasarkan atas sistem logika deduktif. Menurut John W. Cresswell.³⁸⁵ Setiap desain studi diawali oleh pemilihan topik dan paradigma, untuk membantu memahami suatu fenomena, karena kedua hal itu terkait dengan asumsi-asumsi tentang fenomena sosial, tentang bagaimana ilmu tersebut harus diterapkan, bagaimana permasalahan diajukan, dan tentang kriteria bukti-buktinya.³⁸⁶ Paradigma ini mencakup teori dan sekaligus metoda. Secara umum paradigma dibagi dua, yakni kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif atau yang oleh Denzin, Yvone, dan Lincoln³⁸⁷ disebut sebagai paradigma *positivistic*.

Berdasarkan metode ini, maka studi yang mendasarkan pada metode *positivistic* atau kuantitatif ini melakukan pengujian-pengujian teori pada sekelompok variabel yang diukur dengan angka-angka dan dianalisa dengan prosedur statistik, untuk menentukan apakah generalisasi prediksi dari teori tersebut benar adanya.

Penelitian eksplanatif bertujuan untuk membuat penjelasan (*explanation*) mengenai kemunculan suatu permasalahan atau gejala, lebih khusus lagi penjelasan kausalitas antara dua atau lebih gejala, sebagaimana Neuman W. Laurence membagi jenis penelitian ke dalam bentuk eksplorasi (*exploratory*), deskriptif (*descriptive*) dan eksplanatif (*explanative*). Penelitian ini bertujuan untuk memberi gambaran dan sekaligus menjelaskan fenomena atau melakukan deskripsi dan eksplanasi, Uma Sekaran menyebutnya sebagai metoda uji hipotesis atau deduktif (*hypothetico-deductive method*),³⁸⁸ Uma Sekaran membagi penelitian berdasarkan tujuannya yang bertujuan untuk melakukan eksplorasi (*exploratory*) dan melakukan deskripsi. (*descriptive*), serta uji hipotesis (*hypotesis testing*).³⁸⁹

385 John W. Cresswell, 1994, *Research Design; Qualitative and Quantitative Approaches*, SAGE Publications / California, Publications/California hal. 13-19.

386 Firestone, 1978, Gioia & Pitre, 1990, Kuhn, 1987, dalam John W- Cresswell, *Ibid*.

387 Denzin, Yvone, dan Lincoln, (eds), 1994, *Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, hal.107.

388 Uma Sekaran, 2000, *Research Methods for Business; A Skill Building Approach*, third edition, John Wiley and Sons Inc., New York, hal. 22.

389 *Ibid*.

Penelitian ini akan melakukan uji terhadap hipotesis yang diajukan. Uji yang dilakukan dalam mengkaji proses penciptaan kinerja usaha dalam organisasi ini dijelaskan secara objektif dengan menggunakan teknik kuantitatif analisis banyak variabel (*multivariate*), termasuk pengembangannya yakni model persamaan struktural.

Untuk memperdalam teknik kuantitatif ini khususnya untuk analisis kebijakan pemerintah, penelitian ini dilengkapi dengan analisis konten kebijakan pemerintah dan analisis kelembagaan pemerintah.

B. SUMBER DATA

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari studi lapangan dan data sekunder dari studi kepustakaan. Jenis data primer tersebut adalah data lapangan yang memberikan informasi untuk variabel yang dipelajari pada suatu waktu pengamatan tertentu. Data primer dikumpulkan dari para responden dengan metode *survey* (daftar kuesioner) tertutup yang didukung dengan wawancara terstruktur. Metode wawancara mendalam (*in depth interviews*) juga digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini dengan tujuan agar informasi tertentu yang perlu diperjelas bisa digali lebih mendalam.

Data primer yang dikumpulkan mencakup informasi karakteristik responden dan perusahaan yang diwakilinya. Selain itu, data primer ini menyangkut pemahaman responden tentang berbagai hal terkait dengan proses kinerja UKM.

Data sekunder antara lain yang terkait dengan data statistik, alamat perusahaan, pendidikan pengelola, jumlah pegawai dan lainnya. Kemudian data sekunder lainnya diperoleh melalui buku-buku, jurnal, majalah, laporan berkala, koran, brosur, serta penerbitan yang dikeluarkan oleh instansi atau badan yang terkait.

C. LOKASI PENELITIAN DAN POPULASI

Berdasarkan data BPS, total output industri logam Indonesia pada tahun 2000 adalah sebesar 32,346 triliun rupiah. Dari total output tersebut, Pulau Jawa masih mendominasi dengan hampir 80% total output atau mencapai besaran 25,872 triliun rupiah.

Tabel 3.1
 Statistik Industri Logam Indonesia 2000
 Output (dalam ribuan rupiah)

No	Wilayah	Total Output	% terhadap Output Nasional
1	Sumatera	5,694,991,507	17.61%
2	Jawa	25,872,504,108	79.99%
3	Bali, NTB dan NTT	128,498,271	0.40%
4	Kalimantan	78,992,956	0.24%
5	Sulawesi, Maluku dan Papua	571,685,824	1.77%
	Total Indonesia	32,346,672,666	100.00%

Sumber : Statistik Industri BPS, data diolah sendiri

Dari 25,872 triliun output yang dihasilkan pada industri logam di Pulau Jawa, Propinsi Jawa Barat mendominasi dengan *share* sebesar 71%. Disusul kemudian Jawa Timur dengan 15,33%; DKI Jakarta dengan 11,90% dan Jawa Tengah serta DI Yogyakarta dengan *share* 1,70% dan 0,07% (tabel 3.2).

Tabel 3.2
 Besaran Output Industri Logam per Propinsi di Pulau Jawa
 Output (dalam ribuan rupiah)

No	Wilayah	Total Output	% terhadap Output Pulau Jawa
1	DKI Jakarta	3,079,492,105	11.90%
2	Jawa Barat	18,368,880,740	71.00%
3	Jawa Tengah	440,543,645	1.70%
4	DI Yogyakarta	16,879,633	0.07%
5	Jawa Timur	3,966,707,985	15.33%
	Total Output (Pulau Jawa)	25,872,504,108	100.00%

Sumber : Statistik Industri BPS tahun 2000, data diolah sendiri

Pemilihan daerah yang menjadi sampel penelitian adalah wilayah sentra industri kecil dan menengah bidang logam dan komponen otomotif yang ada di Jabotabek (sebagian besar ada di Bekasi dan Pulogadung), Kabupaten Sukabumi (Desa Cibatu, Kecamatan Cisaat), Kota dan Kabupaten Bandung dan Tegal (Kebasen, Talang, Adiwerna dan LIK Takaru). Sentra tersebut mencakup hampir keseluruhan UKM bidang logam dan komponen otomotif yang ada di Indonesia.

Dengan demikian, berdasarkan *share output*nya sebagaimana dijelaskan tabel di atas dua, maka sampel telah mewakili sekitar 84,6% populasi.

Berdasarkan data Dinas Perindustrian setempat, Koperasi Pengusaha Industri Kecil Suku Cadang Mesin Bandung (Kopisma), Koperasi Industri Kerajinan Rakyat Sukabumi (Kopinkra) dan keterangan dari pihak-pihak terkait yang kemudian dilakukan penyesuaian dengan kriteria sampel penelitian, dapat disimpulkan bahwa populasi UKM Industri Komponen Otomotif yang sesuai dengan kriteria penelitian di Tegal sejumlah 100, di Bandung sejumlah 50, di Sukabumi sejumlah 60. Khusus untuk lokasi UKM Industri Komponen Otomotif di Jabodetabek karena lokasinya menyebar di beberapa kotamadya/kabupaten sehingga tidak didapatkan data yang pasti perihal jumlah populasinya. Karena populasi dianggap mempunyai karakteristik yang relatif homogen maka sampel ditentukan berdasarkan jumlah yang dianggap representatif melalui random sampling sejumlah 33 UKM.

Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2006 sampai April 2007, baik untuk pengumpulan data primer maupun sekunder. Proses selanjutnya dilakukan tabulasi data, pembuatan model, sampai dengan uji model dan interpretasi terhadap data hasil penelitian dari Maret 2007 sampai Mei 2007.

D. UNIT ANALISIS

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, yakni perusahaan UKM yang terpilih sebagai sampel penelitian. Unit pengamatan penelitian adalah pemilik/pengelola yang bertanggung jawab atau terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Pemilik/pengelola ini dianggap mewakili organisasi dan memahami kegiatan yang dilakukan perusahaan.

E. METODE PENENTUAN SAMPEL

Untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan, dilakukan melalui cara wawancara dengan menggunakan kuesioner. Sampel seluruhnya dipilih dari perusahaan UKM industri otomotif dan permesinan di Jabodetabek, Sukabumi, Bandung dan Tegal yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Bergerak dalam industri komponen otomotif
2. Dikelola sendiri oleh pemiliknya
3. Mempunyai pegawai dengan jumlah antara 5 sampai 100 orang

4. Mempunyai lokasi dan sarana produksi yang bisa diamati
5. Telah beroperasi selama lebih dari empat tahun, usia perusahaan empat tahun dianggap sudah cukup stabil untuk dievaluasi kondisinya.
6. Mengalami peningkatan usaha dari kondisi ketika berdiri
7. Tetap bertahan dan memproduksi secara normal dalam situasi ekonomi yang pasang surut

Pemilihan sampling perusahaan ini menggunakan metode *probabilistic* dengan teknik stratifikasi sampling proporsional. Penggunaan sampling *probabilistik* dengan pertimbangan bahwa penelitian ini akan digunakan untuk generalisasi. Sedangkan penggunaan teknik *stratifikasi sampling* proporsional karena mempertimbangkan bahwa karakteristik dari populasi penelitian ini bersifat berkompok dalam daerah sentra UKM, sehingga penggunaan teknik sampling ini lebih tepat.

Ukuran sampel diambil dengan melihat tabel *Lynch (1974)* dengan *sampling error* 0,1 untuk setiap populasinya . Hasilnya sebagai berikut :

Tabel 3.3
Populasi dan Sampel Penelitian

No	Daerah	Populasi perdaerah	Sampel proporsional
1	Jabodetabek		33
2	Sukabumi	60	38
3	Bandung	50	33
4	Tegal	100	50
	Jumlah	210	154

Sumber : data penelitian, 2007

Selanjutnya sampel diambil secara acak dari masing-masing daerah sesuai dengan jumlah sampel di atas.

F. METODE PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah melalui survey dengan menggunakan teknik wawancara dengan bantuan kuesioner (daftar pertanyaan). Wawancara langsung dilakukan terhadap pemilik/pengelola yang bertanggung jawab atau terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

Pemilik/pengelola ini dianggap bisa mewakili organisasi dan memahami kegiatan yang dilakukan perusahaan.

Metode wawancara mendalam (*in depth interviews*) juga digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini dengan tujuan agar informasi tertentu yang perlu diperjelas bisa digali lebih mendalam.

G. INSTRUMEN PENELITIAN DAN METODE PENGUKURAN

1. Instrumen Pengukuran

Variabel yang telah didefinisikan dijabarkan kedalam suatu alat yang disebut instrumen yang berisi ukuran-ukuran yang lebih detail untuk setiap variabel. Ukuran yang detail tersebut berupa kumpulan pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam suatu daftar secara tertutup di mana tiap pertanyaan telah disediakan pilihan jawabannya yang selanjutnya diisi oleh responden.

Pengukuran dilakukan dengan cara pernyataan yang memiliki arah positif pada daerah pilihan jawaban tertinggi diberikan skor 5 (lima). Sebaliknya pernyataan yang memiliki arah negatif dengan pilihan pernyataan terendah diberikan skor 1 (satu). Model pengukuran menggunakan skala Likert ini sebagaimana disampaikan oleh Uma Sekaran³⁹⁰ menghasilkan data interval yang sekaligus dapat menghindari adanya jawaban yang memusat. Selanjutnya, terhadap masing-masing jawaban dari item-item pertanyaan pada setiap variabel yang tampak/terukur (*observed variabel*) dihitung reliabilitas dan validitasnya. Setiap item yang reliabel dan valid dijumlahkan untuk menghasilkan suatu variabel terukur.

2. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data (instrumen) harus memenuhi uji reliabilitas dan validitas. Uji reliabilitas bertujuan mencari nilai *alpha cronbach* dari indikator-indikator yang digunakan untuk menguji variabel-variabel yang digunakan dalam model struktural yang diajukan. Hasil uji yang akan dilakukan harus menunjukkan bahwa nilai *Alpha Cronbach* untuk keseluruhan indikator yang ada memiliki skor lebih besar dari 0.5. Dengan demikian item-item untuk masing-masing indikator pada instrumen yang digunakan pada penelitian ini dapat diandalkan (*reliable*).

³⁹⁰ *Ibid.*

3. Analisis faktor Konfirmatori

Dalam menguji validitas instrumen, digunakan Analisis Faktor Konfirmatori untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan tepat (valid). Jika nilai *Kaiser-Meyer Olkin* (KMO) yang diperoleh masing-masing indikator, secara keseluruhan skornya lebih besar dari 0.5, maka faktor/sub faktor yang diuji memenuhi validitas yang disyaratkan, atau merupakan ukuran yang tepat untuk digunakan (valid).

H. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan proposisi dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan di Bab II, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap sumber daya
2. Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap kapabilitas
3. Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap orientasi kewirausahaan
4. Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap lingkungan industri
5. Terdapat pengaruh kebijakan pemerintah terhadap strategi
6. Terdapat pengaruh sumber daya terhadap strategi
7. Terdapat pengaruh kapabilitas terhadap strategi
8. Terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi
9. Terdapat pengaruh lingkungan industri terhadap Strategi
10. Terdapat pengaruh Strategi terhadap kinerja usaha
11. Terdapat pengaruh sumber daya yang dimediasi oleh strategi terhadap kinerja usaha
12. Terdapat pengaruh kapabilitas yang dimediasi oleh strategi kapabilitas terhadap Kinerja usaha
13. Terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan yang dimediasi oleh strategi terhadap kinerja usaha
14. Terdapat pengaruh Kebijakan pemerintah yang dimediasi oleh strategi terhadap kinerja usaha

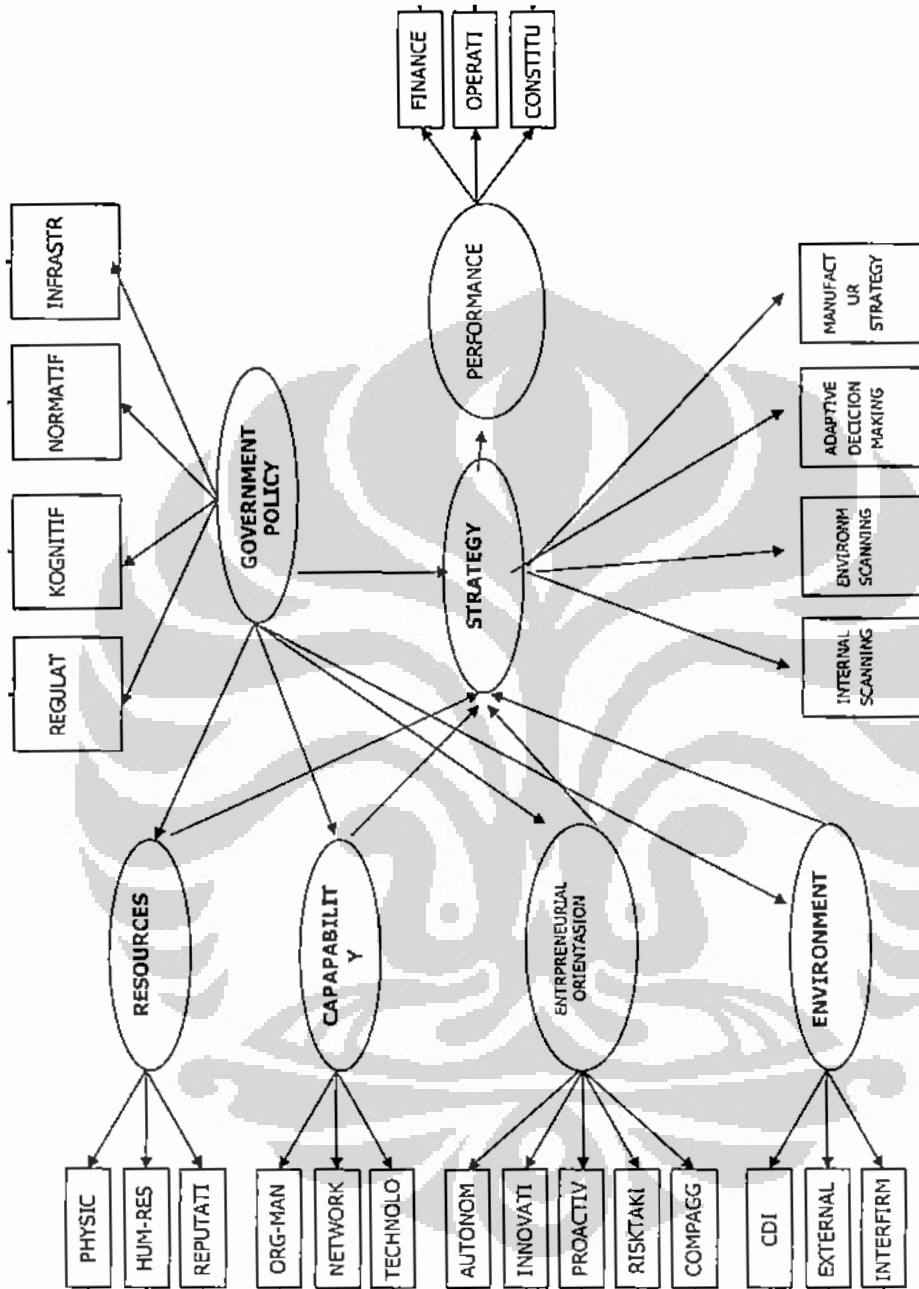
15. Terdapat pengaruh lingkungan industri yang dimediasi oleh strategi terhadap kinerja usaha

I. VARIABEL DAN OPERASIONALISASINYA

Pengujian secara statistik memerlukan pendefinisian bagi pengukuran variabel (secara kuantitatif) dilakukan melalui operasionalisasi variabel. Metoda tersebut berkaitan dengan pemberian arti kepada sebuah variabel dengan memberikan spesifikasi aktivitas-aktivitas atau operasi-operasi yang terukur. Agar aktivitas-aktivitas tersebut dapat diukur, maka ditetapkan angka-angka terhadap aktivitas-aktivitas atau kejadian-kejadian dari variabel tersebut dengan cara responden diberikan lima pilihan (skala *Likert*) untuk menggambarkan suatu proses yang terjadi pada perusahaan tersebut. Penelitian ini mencakup variabel-variabel kinerja perusahaan, sumber daya dan kapabilitas, orientasi kewirausahaan, kebijakan pemerintah, strategi dan kinerja usaha. Adapun uraian tentang variabel-variabel yang ada di dalam ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1

Diagram Model dengan Variabel dan Indikator Penelitian



Sumber : diolah dari kerangka penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, penelitian ini akan mengkaji tujuh variabel: kinerja perusahaan (P), sumber daya dan kapabilitas (RC), orientasi kewirausahaan (EO), kebijakan pemerintah (GP), strategi (S) dan kinerja usaha (P). Variabel tersebut mencakup tiga kelompok variabel; (1) variabel *eksogen*

terdiri dari kinerja perusahaan (P), sumber daya dan kapabilitas (RC), orientasi kewirausahaan (EO), kebijakan pemerintah (GP); (2) variabel *mediating* yaitu strategi; (3) variabel *endogenous* yaitu kinerja usaha.

Untuk memberikan pemahaman yang konsisten tentang variabel yang diuji dalam penelitian ini, berikut dikemukakan operasionalisasi konsep dan pengukurannya;

1. Variabel Eksogen :

Sumber daya adalah atribut-atribut perusahaan yang memungkinkan perusahaan mengimplementasikan strategi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif, sumber daya dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi: modal fisik, sumber daya manusia dan reputasi infrastruktur teknologi, produk, keuangan.³⁹¹

Tabel 3.4
Indikator dan Item variabel sumber daya

No	Indikator	Item Pertanyaan	Kode
1	Modal fisik	Teknologi	RF1
		Tempat usaha dan peralatan	RF2
		Lokasi geografis	RF3
2	Sumber Daya Manusia	Latar belakang pendidikan	RH1
		Pengalaman	RH2
		Pelatihan	RH3
3	Reputasi	Reputasi di mata pelanggan	RR1
		Reputasi di antara kompetitor	RR2

Kapabilitas adalah perpaduan dari orang yang tepat dengan kemampuan yang tepat, menggunakan teknologi dan peralatan yang benar melalui proses bisnis yang efektif, sesuai dengan maksud strategis perusahaan melibatkan pengetahuan dan keahlian (*know how*) pada semua proses. Dimensi kapabilitas meliputi kompetensi teknologi, organisasi dan manajerial serta kapabilitas jaringan.³⁹²

³⁹¹ Barney, J. B., 1991, *op.cit.* hal 105.

³⁹² Pavlos A. Pavlou, 2004, *loc. cit.*, Barton, 1995, *loc. cit.*, Feeny dan Willcocks, 1998, *loc. cit.*, Saxon, 2000, *loc. cit.*, Barney, 1999, *loc. cit.*, Granovetter, 1992, *loc. cit.*

Tabel 3.5
Indikator dan Item variabel kapabilitas

NO	Indikator	Item pertanyaan	Kode
1	Kemampuan organisasi dan manajerial	Kompetensi-kompetensi manajerial	COM1
		Pengetahuan dan kecakapan para karyawan	COM2
		Iklm perusahaan (kualitas lingkungan kerja)	COM3
		Struktur organisasional efisien	COM4
		Koordinasi antar karyawan	COM5
		Aktifitas-aktifitas perencanaan strategis	COM6
		Kemampuan untuk menarik para karyawan yang kreatif	COM7
2	Kapabilitas Jaringan	Keanggotaan dalam asosiasi industri	CM1
		Kontrol dan akses terhadap jalur-jalur pemasok	CM2
		Kontrol dan akses terhadap jalur-jalur distribusi	CM3
		Kerjasama dengan para rekanan usaha, pemerintah dan LSM	CM1
3	Kapabilitas teknologi	Inovasi produk	CT1
		Riset dan pengembangan	CT2
		Patent	CT3
		Departement produksi yang efisien dan efektif	CT4
		Skala ekonomi	CT5

Orientasi kewirausahaan adalah suatu set karakteristik yang terpisah dan berbeda yang bisa dimiliki oleh suatu perusahaan, orientasi kewirausahaan sebagai proses, praktek, dan aktifitas pengambilan keputusan yang mengarahkan pada inovasi baru³⁹³. Orientasi ini meletakkan dasar-dasar bagi aktifitas kewirausahaan lanjutan. Lumpkin dan Dess mendefinisikan orientasi kewirausahaan diukur

³⁹³ Lumpkin, G. T & Dess, G.G , 1996, *loc cit*

berdasarkan lima dimensi: *autonomy, innovation, proactiveness, risk taking and competitive aggressiveness*³⁹⁴.

Tabel 3.6

Indikator dan Item variabel Orientasi Kewirausahaan

No	Indikator	Item pertanyaan	Kode
1	<i>Autonomy</i>	Independen terhadap opini pihak lain	EOA1
		Independen dalam mengambil keputusan	EOA2
		Independen dalam bekerja	EOA3
2	<i>Innovation</i>	Ide-ide baru	EOI1
		Inovasi terhadap proses	EOI2
		Produk /jasa baru	EOI3
3	<i>Proactiveness</i>	Menjadi pemimpin dalam produk baru	EOP1
		Antisipasi pelanggan	EOP2
		Antisipasi kompetitor	EOP3
		Tindakan inisiatif yang diikuti kompetitor	EOP4
4	<i>Risk taking</i>	Berani mengambil keputusan yang beresiko	EOR1
		Langkah yang agresif dalam ketidakpastian	EOR2
		Cepat dalam mengambil tindakan	EOR3
5	<i>Competitive aggressiveness</i>	Agresif dalam menangkap peluang	EOA1
		Agresif dalam membuat perencanaan	EOA2

Kebijakan pemerintah adalah kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang berdampak memberikan dukungan atau sebaliknya menghambat dunia usaha akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan regulatori, kognitif, dan normatif ini membentuk tiga pilar bagi kinerja kewirausahaan suatu negara.³⁹⁵

³⁹⁴ Lumpkin, G. T & Dess, G.G., 1996, *loc cit*.

³⁹⁵ Assem & Kollman, 2003, *loc. cit*, Busenitz, Gomez & Spencer, 2000, *loc. cit*, Kostova, 1996, *loc. cit* Scott, 1995, *loc. cit*.

Tabel 3.7
Indikator dan Item Variabel Peran Pemerintah

No	Indikator	Item pertanyaan	Kode
1	Regulatori	Kebijakan industri dan perdagangan	GPR1
		Kebijakan makro ekonomi	GPR3
		Kebijakan pengembangan UKM	GPR2
2	Kognitif	Dukungan pengembangan kapasitas SDM bagi UKM	GPC1
		Dukungan terhadap riset dan inovasi teknologi	GPC2
3	Normatif	Peningkatan kesadaran berwirausaha	GPN1
		Penghargaan kepada wirausaha	GPN2
4	Infrastruktur	Infrastruktur yang mendukung usaha	GPI1
		Akses perbankan dan Lembaga keuangan	GPI2
		Akses pasar dan industri	GPI3

Lingkungan industri adalah lingkungan eksternal yang berpengaruh pada strategi perusahaan. Kekuatan ini meliputi ancaman produk pengganti, posisi tawar-menawar para distributor dan pelanggan, penghalang masuk dan persaingan kompetitif. Kekuatan tersebut dipandang secara konstan bertindak sesuai dengan, mempengaruhi, dan membatasi aneka pilihan perusahaan mengenai strategi dan posisi (Porter 1985).³⁹⁶ Literatur organisasi industri klasik (Bain, 1956; Mason, 1939)³⁹⁷ memandang aktivitas perusahaan dibatasi oleh kekuatan industri.

Tabel 3.8
Indikator dan Item Variabel Lingkungan Industri

No	Indikator	Item pertanyaan	Kode
1	Tuntutan Pemintaan Pelanggan	Tuntutan terhadap pemberian jasa yang efisien	CDI 1
		Tuntutan terhadap kualitas jasa yang baik	CDI 2
		Tuntutan inovasi, Jaringan ke competitor	CDI 3
2	Jaringan Eksternal	Jaringan ke pelanggan	EL 1

³⁹⁶ Porter 1985, *loc. cit.*

³⁹⁷ Bain, 1956, *loc. cit.*; Mason, 1939, *loc. cit.*

No	Indikator	Item pertanyaan	Kode
		Jaringan ke supplier	EL 2
		Jaringan ke lembaga riset/univeritas	EL 3
		Jaringan ke LSM,	EL 4
		Jaringan ke asosiasi industri	EL 5
3	Persaingan antar perusahaan	Tingkat pertumbuhan industri	IR 1
		Hambatan memasuki industri .	IR 2

2. Variabel *Mediating* :

Strategi adalah pola pengamatan, pola keputusan dan tindakan yang menetapkan peran, tujuan dan aktivitas operasi manufaktur sehingga berperan untuk mendukung strategi bisnis organisasi.³⁹⁸ Strategi tercermin dalam empat dimensi yaitu: pengamatan sumber daya internal, pengamatan lingkungan industri, pengambilan keputusan yang adaptif dan strategi manufaktur.³⁹⁹

Tabel 3.9

Indikator dan Item Variabel Strategi

No	Indikator	Item pertanyaan	Kode
1	Pengamatan sumber daya internal	Pengamatan kekuatan sumber daya internal	OSP1
		Pengamatan kapabilitas internal	OSP2
		Pengamatan kewirausahaan	OSP3
		Pengamatan kemampuan manajerial	OSP4
2	Pengamatan lingkungan industri	Pengamatan kompetitor	OSS1
		Pengamatan pelanggan	OSS2
		Pengamatan kondisi sosio ekonomi	OSS3
3	Pengambilan keputusan yang adaptif	Adaptasi terhadap perkembangan pasar	OO1
		Adaptasi terhadap kebutuhan pelanggan	OO2
		Adaptasi terhadap keterbatasan	OO3

³⁹⁸ Miller D., 1987, *op. cit.*, hal 30.

³⁹⁹ G A. Metts, 2004, *loc. cit.*

No	Indikator	Item pertanyaan	Kode
		keuangan	
4	Strategi manufaktur	Strategi kualitas produk	MS1
		Strategi harga pokok yg rendah	MS2
		Straregi pengiriman yang tepat	MS3

3. Variabel Endogenus :

Kinerja adalah hasil dari suatu aktivitas organisasi dalam periode waktu tertentu. Hasil biasanya diukur dalam satu dimensi saja yaitu keuangan. Kinerja dalam penelitian ini adalah integrasi dari tiga dimensi: kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja penyertaan.⁴⁰⁰

Tabel 3.10
Indikator dan Item Variabel Kinerja Usaha

No	Indikator	Item pertanyaan	Kode
1	Kinerja keuangan	Rata-rata pengembalian aset selama 3 tahun terakhir	PF1
		Rata-rata persentase perubahan dalam penjualan selama 3 tahun terakhir	PF2
		Rata-rata sebelum keuntungan pajak selama 3 tahun	PF3
		Biaya unit untuk pabrikan	PF4
2	Kinerja operasional	Kualitas produk memenuhi standar sesuai permintaan konsumen	PO1
		Kemampuan melakukan inovasi produk sesuai perkembangan teknologi	PO2
		Kemampuan untuk secara cepat merubah volume produksi	PO3
3	Kinerja penyertaan	Kepuasan para konsumen	PC1
		Kepuasan para karyawan	PC2
		Kepuasan pemilik perusahaan	PC3
		Kepuasan bank atau institusi keuangan anda	PC4

⁴⁰⁰ Venkatraman N, Ramanujam V., 1986. *op.cit.* hal 812.

3. Ringkasan Operasionalisasi Variabel penelitian

Berdasarkan uraian terdahulu, secara ringkas operasionalisasi variabel penelitian dan sumbernya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.11

Variabel penelitian dan sumbernya

No	Variabel	Dimensi	Penelitian sebelumnya	Teori Pendukung
1	Sumber Daya	Modal fisik Sumber Daya Manusia Reputasi	Barney ,1991 ; Grant , 1991	<i>Resource Based View of the Firm</i> (Penrose ,Wernerfelt, Rumle, Barney)
2	Kapabilitas	Kemampuan organisasi dan manajerial Kapabilitas jaringan Kompetensi teknis	Pavlou , 2004 ; Barton ,1995 ; Feeny dan Willcocks ,1998 ; Saxon ,2000 ; Barney, 1999; Granovetter1992	<i>Resource Based View of the Firm</i> (Penrose Wernerfelt, Rumle, Barney)
3	Orientasi Kewirausahaan	Autonomy Innovation Proactiveness Risk taking Competitive aggressiveness	Lumpkin (1996), Wiklund (1999), Zahra (1993)	<i>Theory of Economic Development</i> (Schumpeter, 1934)
4	Lingkungan Industri	Tuntutan permintaan pelanggan Jaringan eksternal Persaingan antar perusahaan	Porter (1980)	<i>Five Force's of Porter</i> (Porter)
5	Kebijakan Pemerintah	Regulatori Kognitif Normatif Infrasrtruktur	Busenitz, Gomes, Spencer (2000) , Day et al (1997)	<i>The General Theory of Employment , Interest and money ,</i> JM Keynes (1936)

No	Variabel	Dimensi	Penelitian sebelumnya	Teori Pendukung
6	Strategi	Pengamatan sumber daya internal Pengamatan lingkungan eksternal Pengambilan keputusan adaptif Strategi manufaktur	Miller (1987) Metts (2004)	Porter (1985), Mintzberg (1994)
7	Kinerja	Kinerja keuangan Kinerja operasional Kinerja penyertaan	Ventrakraman & Ramanujam (1986)	<i>Multidimensional performance measurement</i> , Kaplan (1983), Gupta (1987,) Ventrakraman & Ramanujam (1986)

J. METODE ANALISIS DATA

Metode statistik utama yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software LISREL. Model ini dianggap paling sesuai untuk penelitian ilmu sosial yang banyak menggunakan data persepsi, sehingga meningkatkan keandalan penelitian. SEM cocok digunakan karena :

1. Mengkonfirmasi *unidimensional* dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk.
2. Menguji kesesuaian sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
3. Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang diamati dalam model .

Penggunaan SEM dalam penelitian ini melibatkan beberapa variabel sekaligus (*multivariate analysis*) di mana terdapat hubungan-hubungan antar variabel yang terjadi secara bersamaan (*simultan*). Metode ini sangat tepat digunakan ketika satu *dependent variabel* akan menjadi *independent variabel* pada hubungan selanjutnya. Hubungan

antara *independent variabel* dan *dependent variabel* seperti ini, merupakan dasar dari SEM.

Tujuan penelitian ini sejalan dengan tujuan teknik SEM yaitu untuk mendapatkan model struktural. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Oleh karena itu SEM dikenal sebagai *confirmatory technique* kebalikan dari *exploratory factor analysis*. Teknik SEM digunakan untuk menguji sebuah teori yang pembuktiannya membutuhkan pengujian empirik.

Terdapat perbedaan antara model struktural SEM dengan model regresi, pada model struktural SEM hubungan kausal terjadi antara variabel-variabel terukur (*observed variables*) dengan variabel-variabel laten (*unobserved variables*) baik secara sendiri maupun bersama. Pada model regresi biasa umumnya hanya menguji hubungan kausal antara variabel-variabel terukur (*observed variable*).

Pada regresi berganda penggunaan variabel-variabel laten tidak bisa dilakukan karena dapat menyebabkan terbentuknya kesalahan-kesalahan pengukuran (*measurement errors*) yang mempengaruhi estimasi parameter dari sudut *biased-unbiased* dan besar-kecilnya *variance*. Model pada SEM selain memberikan informasi tentang hubungan kausal simultan diantara variabel-variabelnya, juga memberikan informasi tentang muatan faktor dan kesalahan-kesalahan pengukuran.

Dalam penelitian dikenal pula pendekatan analisis sistem, melalui pendekatan analisis sistem dapat dikembangkan suatu model yang bersifat dinamis, yaitu model untuk menggambarkan suatu sistem yang bergantung pada dimensi waktu. Argumentasi utama para pengguna pendekatan analisis sistem dengan modelnya yang dinamis adalah sebagai upaya merepresentasikan model dalam situasi sebenarnya yang dinamis. Menurut Coyle⁴⁰¹, metode sistem dinamis dapat menjadi pilihan utama jika penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mencapai dua hal yakni: berusaha untuk mengidentifikasi perilaku dinamis dalam suatu sistem dan bertujuan untuk mengubah suatu situasi menuju situasi yang dikehendaki.

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah model statis yang berbeda dengan pendekatan analisis sistem. Model statis menggambarkan suatu sistem dalam kondisi tetap dan merupakan suatu *snapshot*. Disamping itu, model yang dikembangkan dalam penelitian analisis faktor konfirmasi (*confirmatory factor*

⁴⁰¹ Coyle RG. 1996, *System Dynamics Modelling: A Practical Approach* London: Chapman and Hall. hal. 413.

analysis) pada SEM adalah untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Model ini bertujuan adalah untuk memeriksa apakah berbagai indikator yang telah ditentukan secara apriori sebelumnya dapat dikelompokkan dalam sebuah faktor berupa variabel laten dari model penelitian.

Model Struktural pada SEM digunakan untuk meneliti hubungan kausal di antara variabel-variabel laten. Model ini tidak mengandung *feedback loop* sebagaimana yang ada dalam pendekatan analisis sistem. Ada dua hal utama yang menyebabkan penelitian ini tidak menggunakan pendekatan analisis sistem, yaitu faktor asumsi linier yang telah dikemukakan di atas dan tujuan penelitian ini bukan untuk mengubah suatu situasi menuju situasi yang dikehendaki. Digunakannya SEM sebagai alat analisis merupakan jalan tengah yang dapat mengatasi kekurangan-kekurangan pendekatan statistik *multivariat* sekaligus dapat mendekati sifat sistemik dari pendekatan-pendekatan analisis sistem.

Secara ringkas, Augusty Ferdinand⁴⁰² memberikan tujuh tahap yang akan dilakukan dalam proses analisis dengan menggunakan SEM : (1) pengembangan model berbasis teori; (2) pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas; (3) konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran; (4) pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun; (5) menilai problem identifikasi; (6) Evaluasi model untuk *goodness of fit* model yang dibentuk; (7) interpretasi dan modifikasi model.

1. Pengembangan model

Langkah pertama dalam pengembangan model adalah pengembangan model teoritis berdasarkan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

Hubungan sebab akibat (kausal) menjadi dasar dari SEM, di mana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Pada penelitian ini terdapat beberapa variabel laten, yaitu sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, kebijakan pemerintah, lingkungan industri dan strategi untuk mengukur faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja usaha.

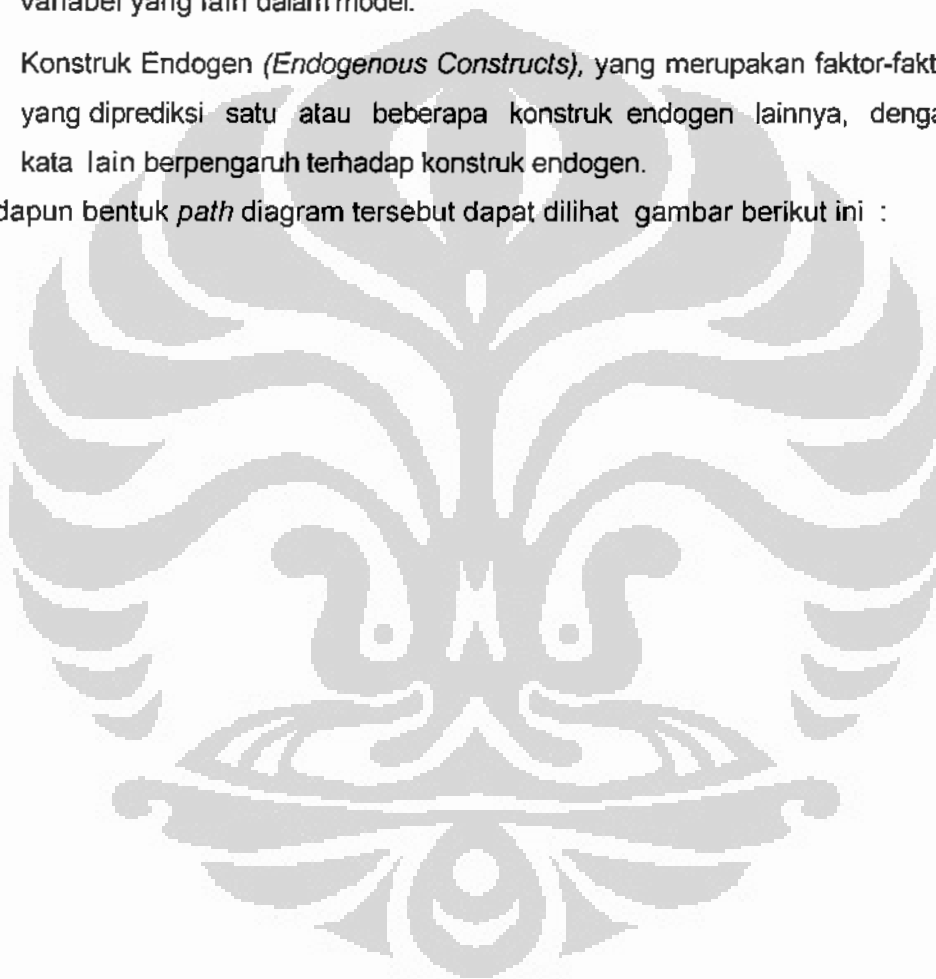
2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

⁴⁰² Augusty Ferdinand, 2002, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip, hal. 34.

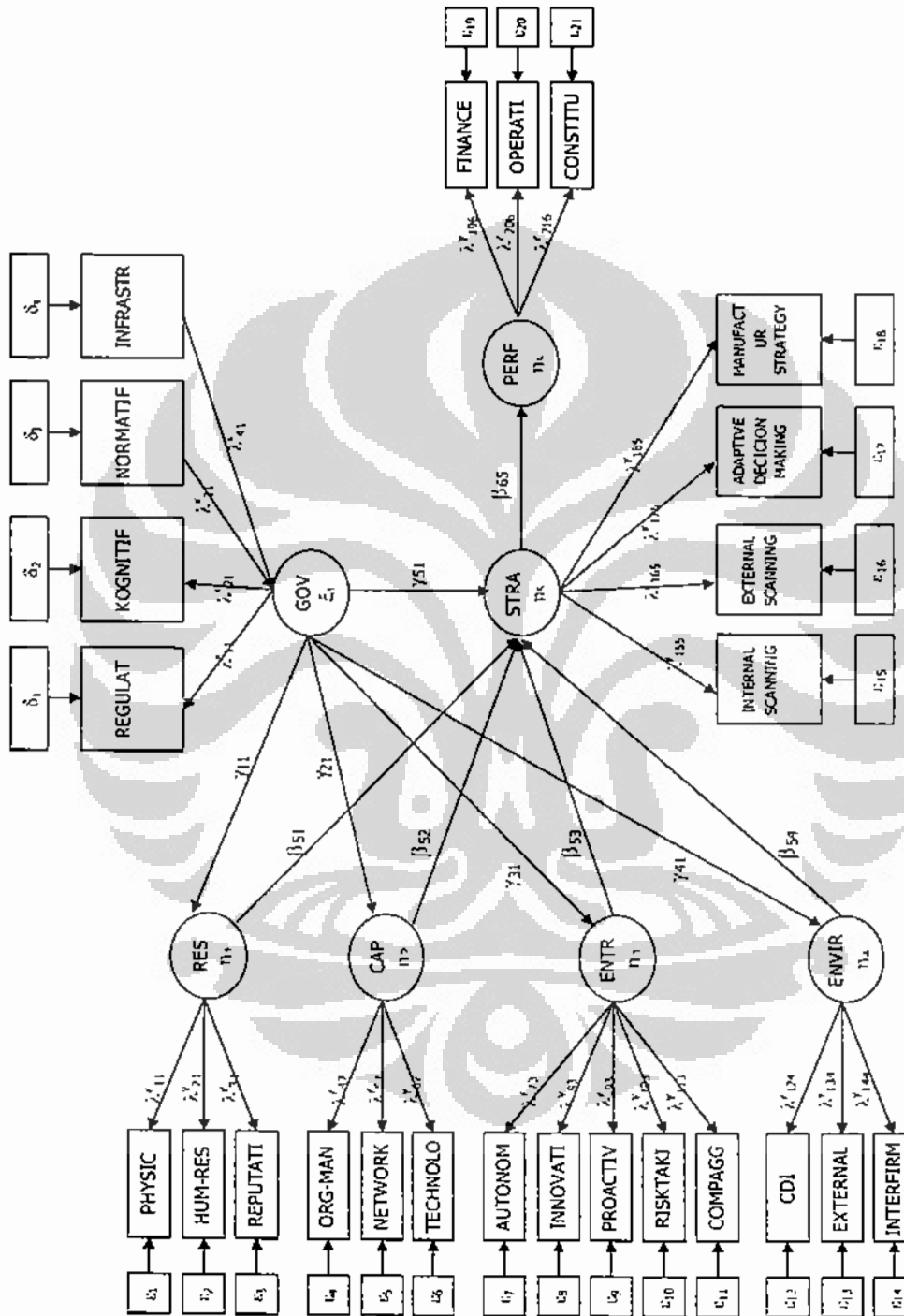
Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*. *Path diagram* akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu:

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai "source variable" atau "independent variable" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, dengan kata lain berpengaruh terhadap konstruk endogen.

Adapun bentuk *path diagram* tersebut dapat dilihat gambar berikut ini :



Gambar 3.2.
Diagram Model Struktural



Sumber : dari diolah dari kerangka penelitian

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan model pengukuran.

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka dapat dimulai konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*)

Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk yang pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

Variabel endogen = Variabel eksogen + Variabel Endogen + Error

b. Persamaan model pengukuran (*measurement model*)

Pada model pengukuran ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

a. Persamaan Model Struktural

i. Persamaan Performa

$$\eta_A = \eta_E \cdot \beta_{AE} + \zeta_A$$

η_A = Variabel Latent Performa

η_E = Variabel Latent Enviroment

β_{AE} = Koefisien Jalur Enviroment ke Performa

ζ_A = Error Struktural dari Performa

ii. Persamaan Strategi

$$\eta_S = \eta_E \cdot \beta_{SE} + \eta_3 \cdot \beta_{ES} + \eta_2 \cdot \beta_{E2} + \eta_1 \cdot \beta_{E1} + \zeta_S$$

η_S = Variabel Latent Strategi Operasional

η_E = Variabel Latent Enviroment

η_3 = Variabel Latent Entrepreneurship

η_2 = Variabel Latent Capability

η_1 = Variabel Latent Resources

β_{SE} = Koefisien Jalur Enviroment ke strategi

β_{ES} = Koefisien Jalur Entrepreneurship ke strategi

β_{E2} = Koefisien Jalur Capability ke strategi

β_{E1} = Koefisien Jalur Resources ke strategi

ζ_S = Error Struktural dari strategi

iii. **Persamaan Enviroment**

$$\eta_4 = \xi_1 \cdot \gamma_{41} + \zeta_4$$

η_4 = Variabel Latent Enviroment

ξ_1 = Variabel Latent Government

γ_{41} = Koefisien Jalur Government ke Enviroment

ζ_4 = Error Struktural dari Enviroment

iv. **Persamaan Entrepreneurship**

$$\eta_5 = \xi_1 \cdot \gamma_{51} + \zeta_5$$

η_5 = Variabel Latent Entrepreneurship

ξ_1 = Variabel Latent Government

γ_{51} = Koefisien Jalur Government ke Entrepreneurship

ζ_5 = Error Struktural dari Entrepreneurship

v. **Persamaan Capability**

$$\eta_6 = \xi_1 \cdot \gamma_{61} + \zeta_6$$

η_6 = Variabel Latent Capability

ξ_1 = Variabel Latent Government

γ_{61} = Koefisien Jalur Government ke Capability

ζ_6 = Error Struktural dari Capability

vi. **Persamaan Resources**

$$\eta_7 = \xi_1 \cdot \gamma_{71} + \zeta_7$$

η_7 = Variabel Latent Resources

ξ_1 = Variabel Latent Government

γ_{71} = Koefisien Jalur Government ke Resources

ζ_7 = Error Struktural dari Resources

9

b. **Persamaan model pengukuran**

i. **Persamaan Government**

$$x_1 = \lambda_{11}^x \cdot \xi_1 + \delta_1$$

$$x_2 = \lambda_{21}^x \cdot \xi_1 + \delta_2$$

$$x_3 = \lambda_{31}^x \cdot \xi_1 + \delta_3$$

$$x_4 = \lambda_{41}^x \cdot \xi_1 + \delta_4$$

x_1 = Indikator Regulatory

x_2 = Indikator Kognitif
 x_3 = Indikator Normatif
 x_4 = Indikator Infrastruktur
 ξ_1 = Variabel Latent Government
 λ_{11}^x = Kontribusi Indikator Regulatory Terhadap Latent Government
 λ_{21}^x = Kontribusi Indikator Kognitif Terhadap Latent Government
 λ_{31}^x = Kontribusi Indikator Normatif Terhadap Latent Government
 λ_{41}^x = Kontribusi Indikator Infrastruktur Terhadap Latent Government

δ_i = Error dari masing – masing Indikator; $i = 1, 2, 3, 4$.

ii. Persamaan Resources

$$y_1 = \lambda_{11}^y \cdot \eta_1 - \delta_1$$

$$y_2 = \lambda_{21}^y \cdot \eta_1 - \delta_2$$

$$y_3 = \lambda_{31}^y \cdot \eta_1 - \delta_3$$

y_1 = Indikator Physic

y_2 = Indikator Human Resources

y_3 = Indikator Reputasi

η_1 = Variabel Latent Resources

λ_{11}^y = Kontribusi Indikator Physic Terhadap Latent Resources

λ_{21}^y = Kontribusi Indikator Human Resources Terhadap Latent Resources

λ_{31}^y = Kontribusi Indikator Reputasi Terhadap Latent Resources

ϵ_i = Error dari masing – masing Indikator; $i = 1, 2, 3$.

iii. Persamaan Capability

$$y_4 = \lambda_{42}^y \cdot \eta_2 - \delta_4$$

$$y_5 = \lambda_{52}^y \cdot \eta_2 - \delta_5$$

$$y_6 = \lambda_{62}^y \cdot \eta_2 - \delta_6$$

y_4 = Indikator Organisasi Manajerial

y_5 = Indikator Network

y_6 = Indikator Technology

η_2 = Variabel Capability

λ_{42}^{η} = Kontribusi Indikator Organisasi Manajerial Terhadap Latent Capability

λ_{52}^{η} = Kontribusi Indikator Network Terhadap Latent Capability

λ_{62}^{η} = Kontribusi Indikator Technology Terhadap Latent Capability

ϵ_i = Error dari masing – masing Indikator; $i = 4, 5, 6$.

iv. Persamaan Entrepreneurship

Y_7 = $\lambda_{73}^{\eta} \cdot \eta_3 - \delta_7$

Y_8 = $\lambda_{83}^{\eta} \cdot \eta_3 - \delta_8$

Y_9 = $\lambda_{93}^{\eta} \cdot \eta_3 - \delta_9$

Y_{10} = $\lambda_{103}^{\eta} \cdot \eta_3 - \delta_{10}$

Y_{11} = $\lambda_{113}^{\eta} \cdot \eta_3 - \delta_{11}$

Y_7 = Indikator Autonomy

Y_8 = Indikator Innovation

Y_9 = Indikator Proactiveness

Y_{10} = Indikator Risk Taking

Y_{11} = Indikator CompAggr

η_3 = Variabel Entrepreneurship

λ_{73}^{η} = Kontribusi Indikator Autonomy Terhadap Latent Entrepreneurship

λ_{83}^{η} = Kontribusi Indikator Innovation Terhadap Latent Entrepreneurship

λ_{93}^{η} = Kontribusi Indikator Proactiveness Terhadap Latent Entrepreneurship

λ_{103}^{η} = Kontribusi Indikator Risk Taking Terhadap Latent Entrepreneurship

λ_{113}^{η} = Kontribusi Indikator CompAggr Terhadap Latent Entrepreneurship

ϵ_i = Error dari masing – masing Indikator; $i = 7, 8, 9, 10, 11$.

v. **Persamaan Industry Enviroment**

$$Y_{12} = \lambda_{12\eta}^{\gamma} \cdot \eta_{\eta} - \hat{\sigma}_{12}$$

$$Y_{13} = \lambda_{13\eta}^{\gamma} \cdot \eta_{\eta} - \hat{\sigma}_{13}$$

$$Y_{14} = \lambda_{14\eta}^{\gamma} \cdot \eta_{\eta} + \hat{\sigma}_{14}$$

Y_{12} = Indikator CDI

Y_{13} = Indikator External

Y_{14} = Indikator Interfirm

η_{η} = Variabel Environment

$\lambda_{12\eta}^{\gamma}$ = Kontribusi Indikator CDI Terhadap Latent Environment

$\lambda_{13\eta}^{\gamma}$ = Kontribusi Indikator External Terhadap Latent Environment

$\lambda_{14\eta}^{\gamma}$ = Kontribusi Indikator Interfirm Terhadap Latent Environment

ϵ_i = Error dari masing – masing Indikator; $i = 12, 13, 14$.

vi. **Persamaan Strategi**

$$Y_{15} = \lambda_{15\epsilon}^{\gamma} \cdot \eta_{\epsilon} - \hat{\sigma}_{15}$$

$$Y_{16} = \lambda_{16\epsilon}^{\gamma} \cdot \eta_{\epsilon} - \hat{\sigma}_{16}$$

$$Y_{17} = \lambda_{17\epsilon}^{\gamma} \cdot \eta_{\epsilon} - \hat{\sigma}_{17}$$

$$Y_{18} = \lambda_{18\epsilon}^{\gamma} \cdot \eta_{\epsilon} + \hat{\sigma}_{18}$$

Y_{15} = Indikator Internal scanning

Y_{16} = Indikator Environmental scanning

Y_{17} = Indikator Adaptif decision making

Y_{18} = Indikator Strategy Manufactur

η_{ϵ} = Variabel strategi

$\lambda_{15\epsilon}^{\gamma}$ = Kontribusi Indikator Internal scanning terhadap Latent strategi

$\lambda_{16\epsilon}^{\gamma}$ = Kontribusi Indikator Environmental scanning Terhadap Latent strategi

$\lambda_{17\epsilon}^{\gamma}$ = Kontribusi Indikator Adaptif Decision making Terhadap Latent strategi

$\lambda_{18\epsilon}^{\gamma}$ = Kontribusi Indikator Strategy manufacturing Terhadap Latent strategi

ϵ_i = Error dari masing – masing Indikator; $i = 15, 16, 17, 18$.

vii. Persamaan Performa

$$Y_{19} = \lambda_{19\epsilon}^X \cdot \eta_{\epsilon} - \delta_{19}$$

$$Y_{20} = \lambda_{20\epsilon}^X \cdot \eta_{\epsilon} - \delta_{20}$$

$$Y_{21} = \lambda_{21\epsilon}^X \cdot \eta_{\epsilon} - \delta_{21}$$

Y_{19} = Indikator Finance

Y_{20} = Indikator Operasional

Y_{21} = Indikator Constitu

η_{ϵ} = Variabel Performa

$\lambda_{19\epsilon}^X$ = Kontribusi Indikator Finance Terhadap Latent Performa

$\lambda_{20\epsilon}^X$ = Kontribusi Indikator Operasional Terhadap Latent Performa

$\lambda_{21\epsilon}^X$ = Kontribusi Indikator Constitu Terhadap Latent Performa

ϵ_i = Error dari masing – masing Indikator; $i = 19, 20, 21$.

4. Pemilihan Matrik input dan teknik estimasi serta model yang dibangun

Berbeda dengan teknik multivariat lainnya, SEM dapat menggunakan input data yang menggunakan matrik varian, matriks kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Hal lainnya adalah fokus SEM bukan pada observasi individual, tetapi lebih kepada pola hubungan antar responden. Matriks kovarian digunakan karena SEM mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dkk⁴⁰³ menyarankan penggunaan asumsi-asumsi metodologi dengan tingkat kesalahan (*error*) yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

Mengenai sampel, ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200,⁴⁰⁴ sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap indikator. Bila estimasi parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100 responden.

⁴⁰³ *Ibid*

⁴⁰⁴ *ibid*

Menurut Hair dkk, ada beberapa metode yang bisa dipakai di dalam melakukan estimasi model yaitu *Maximum Likelihood*, *Weighted Least Square*, *Generalized Least Square*, dan *Asymtotically Distribution Free*⁴⁰⁵. Dalam penelitian ini metode estimasi model yang dipergunakan adalah metode estimasi teknik *Maximum Likelihood*. Melalui metode ini akan diperoleh koefisien persamaan struktural dan minimasi fungsi *maximum likelihood*. Metode ini dianggap sangat efisien dan tidak bias jika asumsi mengenai multivariat dipenuhi.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Standar error untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar.

Model SEM terdiri dari tiga jenis identifikasi :

- a. *Under-Identified model* adalah model di mana jumlah parameter yang diestimasi lebih besar dari jumlah data yang diketahui (*variance* dan *covariance* dari variabel-variabel teramat/indikator-indikator).
- b. *Just -Identified model* adalah model di mana jumlah parameter yang diestimasi sama dengan data yang diketahui.
- c. *Over-Identified model* adalah model di mana jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui.

Untuk melakukan identifikasi SEM dibutuhkan rumusan tertentu, yaitu jumlah varian dan kovarian non redundan diantara variabel terukur (s) lebih besar atau sama dengan jumlah parameter yang diperkirakan dalam model (t) di mana $s = \frac{1}{2} * k(k+1)$ dan k adalah jumlah variabel terukur dan variabel endogen dan eksogen. Apabila $s < t$, maka dapat diartikan bahwa status SEM adalah *underidentified*.

6. Evaluasi kriteria *Goodness of-fit*

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh LISREL. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Evaluasi atas Asumsi SEM

i. Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas dalam data.

Sebaran data harus dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut pada path diagram. Uji normalitas dapat dilakukan dengan metode-metode statistik. Normalitas univariat dan

⁴⁰⁵ ibid

multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan LISREL. Hasilnya adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.12
Hasil Uji Normalitas Data

No	Variabel	Skew	p-value	kurtosis	p-value
1	REGULATO	-0.549	0.583	-1.782	0.078
2	KOGNITIF	-1.875	0.061	-1.653	0.101
3	NORMATIF	-0.652	0.514	-1.187	0.257
4	INFRASTR	-0.612	0.540	-1.240	0.211
5	PHYSIC	-1.733	0.083	-1.277	0.202
6	HUMANRES	-0.917	0.359	-1.553	0.133
7	REPUTATI	-0.345	0.730	-1.056	0.297
8	ORG_MAN	-0.399	0.690	-1.185	0.261
9	NETWORK	-1.176	0.218	-1.562	0.128
10	TECHNOLO	-0.956	0.339	-1.080	0.280
11	AUTONOMY	0.264	0.792	-1.593	0.111
12	INNOVATI	-0.084	0.933	-1.580	0.117
13	PROACTIV	0.045	0.964	-0.864	0.388
14	RISKTAKI	0.075	0.940	1.058	0.290
15	COMPAGG	0.397	0.692	-0.019	0.985
16	CDI	0.456	0.649	-0.706	0.480
17	EXTERNAL	-0.975	0.330	-0.793	0.428
18	INTERFIR	-1.738	0.082	-1.011	0.312
19	PRODUCT	-1.799	0.072	0.842	0.400
20	MARKET	-1.131	0.258	0.813	0.416
21	SYSTEM	-0.613	0.540	-0.896	0.370
22	ORGANI	0.352	0.725	-1.468	0.155
23	FINANCE	-1.788	0.075	-1.680	0.092
24	OPERATI	1.268	0.205	0.048	0.961
25	CONSTITU	1.249	0.212	0.177	0.859
Multivariate		1.819	0.072	1.662	0.093

Sumber : hasil pengolahan data lapangan

Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar 2,58 pada tingkat signifikansi 0.05 (5 %) dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat nilai yang melebihi 2,58 sehingga tidak terdapat bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

ii. Evaluasi atas *outliers*.

Uji *outlier* dilakukan untuk menghilangkan nilai-nilai ekstrim pada hasil observasi. Apabila terjadi *outlier* maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari perhitungan lebih lanjut. Dalam analisis multivariat, *outliers* dapat diuji dengan membandingkan nilai *mahalanobis distance squared* dengan nilai X^2 - pada jumlah tertentu dan tingkat $p < 0,001$ (Hair, et al, 1998) . Uji *Mahalanobis distance* dengan menggunakan regresi SPSS, berdasarkan nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar 7 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0.001 , menunjukkan bahwa tidak terdapat outlier multivariat. Hasilnya adalah seperti disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.13

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2	Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
116	61.678	.000	.009	40	27.731	.320	.373
98	45.770	.007	.278	23	27.295	.341	.522
27	43.729	.012	.260	10	27.199	.346	.503
133	41.698	.019	.340	75	27.175	.347	.447
99	40.778	.024	.309	42	26.641	.374	.651
2	39.856	.030	.311	54	26.551	.379	.633
80	38.609	.040	.414	18	26.373	.388	.657
117	36.844	.060	.693	77	26.366	.388	.598
143	35.982	.072	.771	119	26.206	.397	.615
78	35.785	.075	.710	103	25.882	.414	.712
145	35.623	.078	.637	142	25.736	.422	.723
9	35.449	.080	.569	8	25.605	.429	.727
76	35.348	.082	.481	138	25.593	.430	.676
81	35.312	.083	.378	67	25.526	.433	.649
97	35.280	.083	.284	146	25.391	.441	.656
58	34.781	.092	.328	35	25.364	.442	.608
74	34.526	.097	.307	85	25.332	.444	.562
52	34.463	.098	.238	20	25.251	.448	.541
109	34.422	.099	.175	62	25.039	.460	.592
49	34.102	.106	.181	94	24.727	.478	.693
105	34.099	.106	.124	60	24.591	.485	.703

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2	Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
46	33.670	.115	.155	45	24.384	.497	.746
25	33.451	.120	.146	33	24.347	.499	.710
71	33.156	.127	.155	140	24.323	.501	.665
101	32.766	.137	.191	108	24.308	.502	.612
135	32.631	.141	.167	39	24.295	.502	.555
131	32.367	.148	.176	120	24.246	.505	.519
19	32.087	.156	.192	118	24.161	.510	.502
132	32.070	.156	.143	151	24.070	.515	.490
72	31.820	.163	.152	130	24.014	.519	.457
7	31.155	.184	.292	102	23.720	.536	.559
83	31.115	.185	.239	61	23.533	.546	.602
65	31.049	.187	.200	51	23.499	.548	.557
79	30.520	.205	.318	34	23.187	.567	.668
122	30.294	.213	.337	90	23.180	.567	.610
24	29.549	.242	.566	53	23.127	.570	.577
86	29.216	.255	.658	17	23.117	.571	.518
3	29.164	.257	.610	134	23.060	.574	.486
107	28.989	.264	.616	148	23.058	.574	.422
150	28.948	.266	.564	43	22.970	.579	.408
4	28.939	.266	.495	29	22.950	.580	.356
13	28.301	.294	.714	123	22.795	.590	.379
5	28.156	.301	.712	56	22.779	.590	.327
73	28.127	.302	.661	31	22.492	.607	.423
22	28.123	.302	.596	59	22.090	.631	.592
91	28.049	.306	.562	141	21.892	.642	.640
63	28.039	.306	.497	84	21.882	.643	.581
124	27.987	.308	.453	100	21.882	.643	.514
115	27.873	.314	.439	92	21.601	.659	.612
82	27.861	.314	.378	139	21.455	.667	.630

Sumber : hasil pengolahan data dilapangan

Komputasi LISREL menghasilkan angka-angka Jarak Mahalanobis yang sama dengan SPSS dan terlihat tidak terdapat kasus yang dapat dikategorikan sebagai outlier multivariat. Untuk menguji *outlier univariate* dengan menggunakan dasar bahwa observasi yang mempunyai Z-score > 3 akan dikategorikan sebagai *outlier*. Berikut ini adalah tabel untuk menghitung *outlier univariate* :

Tabel 3.14
Outlier Univariate

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(REGULATO)	152	-2.62010	1.96150	.0000000	1.00000000
Zscore(KOGNITIF)	152	-2.05164	1.01322	.0000000	1.00000000
Zscore(NORMATIF)	152	-1.99386	1.26422	.0000000	1.00000000
Zscore(INFRASTR)	152	-2.01867	1.45510	.0000000	1.00000000
Zscore(PHYSIC)	152	-2.43702	1.45709	.0000000	1.00000000
Zscore(HUMANRES)	152	-1.92120	1.45459	.0000000	1.00000000
Zscore(REPUTATI)	152	-1.93970	1.22207	.0000000	1.00000000
Zscore(ORG_MAN)	152	-2.75835	1.70196	.0000000	1.00000000
Zscore(NETWORK)	152	-2.38875	1.66560	.0000000	1.00000000
Zscore(TECHNOLO)	152	-3.31902	1.71673	.0000000	1.00000000
Zscore(INNOVATI)	152	-2.22166	1.64504	.0000000	1.00000000
Zscore(PROACTIV)	152	-2.12993	1.64190	.0000000	1.00000000
Zscore(RISKTAKI)	152	-2.69580	2.21888	.0000000	1.00000000
Zscore(CDI)	152	-1.93216	1.66402	.0000000	1.00000000
Zscore(EXTERNAL)	152	-2.90737	1.96051	.0000000	1.00000000
Zscore(INTERFIR)	152	-2.30488	1.52120	.0000000	1.00000000
Zscore(OPPPRT)	152	-2.65185	2.44184	.0000000	1.00000000
Zscore(ADAPTIVE)	152	-2.69371	2.08507	.0000000	1.00000000
Zscore(MANUSTR)	152	-2.62056	1.91428	.0000000	1.00000000
Zscore(FINANCE)	152	-2.17228	1.52729	.0000000	1.00000000
Zscore(OPERATI)	152	-2.14742	1.80712	.0000000	1.00000000
Zscore(CONSTITU)	152	-2.36671	2.10211	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	152				

Sumber : hasil pengolahan data lapangan

Dari tabel di atas adapt disimpulkan tidak terdapat kasus yang dikategorikan sebagai *outlier univariat*

i. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah data penelitian terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matrik kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati 0 akan mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan dalam penelitian. Dengan menggunakan alat bantu software statistik, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar $5.68666E+7$ atau $5.686.663,066$, jumlah ini sangat jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terhadap multikolinearitas atau singularitas, sehingga data ini layak untuk digunakan.

b. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness of fit* untuk melakukan penilaian apakah model cocok dan konsisten

dengan data. Jika model ditolak oleh data, maka permasalahannya adalah menentukan di mana letak kesalahan model dan bagaimana model tersebut dimodifikasi agar mempunyai kecocokan dengan data yang lebih baik.

Overall model fit, untuk menilai kesesuaian model dengan satu atau lebih *goodness-of-fit* (GOF). Pengukuran GOF menghubungkan aktual atau matrik input yang diobservasi dengan yang diprediksi dari model yang diusulkan. Metode GOF terdiri atas tiga tipe pengukuran, yaitu (a) *absolute fit measure*, (b) *incremental fit measure*, dan (c) *parsimonius fit measure*.

Berbagai ukuran *goodness of fit* serta pedoman tentang batas dapat diterima atau tidaknya tingkat GOF menurut ukuran GOF tertentu dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.15
Perbandingan Ukuran-Ukuran GOF

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
<i>Statistic Chi-square</i>	Mengikuti uji statistik yang berkaitan dengan persyaratan signifikan. Semakin kecil semakin baik.
<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $GFI \geq 0.90$ adalah <i>good-fit</i> , sedang $0.80 \leq GFI < 0.90$ adalah <i>marginal fit</i> .
<i>Root Mean Square Residual (RMSR)</i>	Residual rata-rata antara matrix (korelasi atau kovarian) teramati dan hasil estimasi. $RMSR \leq 0.05$ adalah <i>good fit</i> .
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	Rata-rata perbedaan per <i>degree of freedom</i> yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan dalam sampel. $RMSEA \leq 0.08$ adalah <i>goodfit</i> , sedang $RMSEA < 0.05$ adalah <i>close fit</i> .
Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
<i>Expected Cross-Validation Index [ECVI]</i>	GOF yang diharapkan pada sampel yang lain dengan ukuran sama. Penilaian didasarkan alas perbandingan antar model. Semakin kecil semakin baik.
<i>Tucker-Lewis Index</i> atau <i>Non-Normed Fit index (TLI atau NNFI)</i>	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $GFI \geq 0.90$ adalah <i>good-fit</i> , sedang $0.80 \leq GFI < 0.90$ adalah <i>marginal fit</i> .
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $GFI \geq 0.90$ adalah <i>good-fit</i> , sedang $0.80 < GFI < 0.90$ adalah <i>marginal fit</i> .

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. GFI ≥ 0.90 adalah <i>good-fit</i> , sedang $0.80 < GFI < 0.90$ adalah <i>marginal fit</i> .
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. GFI > 0.90 adalah <i>good-fit</i> , sedang $0.80 < GFI < 0.90$ adalah <i>marginal fit</i> .
<i>Parsimonious Goodness of Fit (PGFI)</i>	Spesifikasi ulang dari GFI. di mana nilai lebih tinggi menunjukkan parsimoni yang lebih besar. Ukuran ini digunakan untuk perbandingan diantara model-model
<i>Normed Chi-Square</i>	Rasio antara Chi-square dibagi <i>degree of freedom</i> . Nilai yang disarankan: batas bawah: 1.0, batas atas: 2.0 atau 3.0 dan yang lebih longgar 5.0.
<i>Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)</i>	Nilai tinggi menunjukkan kecocokan lebih baik; hanya digunakan untuk perbandingan antar model alternatif.

Sumber : hasil pengolahan data lapangan

Pengujian atas kriteria *goodness of fit* ini akan dibahas pada bab selanjutnya.

c. Kesesuaian Model Pengukuran

Evaluasi kesesuaian model pengukuran dilakukan terhadap setiap konstruk secara terpisah. Evaluasi kesesuaian model pengukuran dengan melakukan (i) Evaluasi validitas konstruk, dan (ii) Evaluasi reliabilitas konstruk.

i. Validitas konstruk

Validitas konstruk penelitian dilakukan dengan prosedur validitas sebuah konstruk diperiksa dengan menggunakan prosedur analisis faktor dari berbagai indikator penelitian yang telah ditentukan dan dianggap dapat mengukur sebuah konstruk dalam sebuah model penelitian.⁴⁰⁶ Evaluasi validitas ini menggunakan *criteria t*-hitung untuk menentukan apakah sebuah indikator memang dapat dikelompokkan menjadi satu, sah serta memiliki *common variance*. Nilai *cut-off* dari *t*-hitung sebesar 1,96.

Evaluasi validitas ini menggunakan kriteria *factor loading* untuk menentukan apakah sebuah indikator memang dapat dikelompokkan menjadi satu, sah serta memiliki *common variance*. Stevens menyarankan untuk menggunakan nilai *cut-off* dari

406 Anderson, J. C., & Gerbing, D. W., 1992, *Assumptions and comparative strengths of the two-step approach: Comment on Fornell and Yi*. *Sociological Methods & Research*, 20 (1), hal. 321-333.

factor loading sebesar 0.36,⁴⁰⁷ namun dalam penelitian ini, menggunakan nilai *cut-off standardized loading factor* sebesar 0.7 dengan nilai t lebih besar sama dengan 2.00 (Ridgon dan Ferguson. 1991; Doll, Xia dan Torkzadeh. 1994) agar penyaringan atas indikator dapat dilakukan dengan lebih baik.

ii. Reliabilitas konstruk

Reliability adalah suatu pengukuran mengenai konsistensi internal dari indikator konstruk, menggambarkan tingkat variabel laten (*unobserved*). Reliabilitas konstruk penelitian menggunakan pengukuran yang digunakan dalam menilai ukuran model '*composite reliability*' untuk masing- masing konstruk, serta *Variance extracted* yang digunakan untuk mengukur keseluruhan varian indikator dari variabel laten. Nilai varian sangat tinggi terjadi ketika indikator benar-benar mewakili variabel laten. *Composite reliability* dari suatu konstruk dikalkulasi sebagai :⁴⁰⁸

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j} \dots (1)$$

Di mana :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan
- e_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. adapun *measurement error* diperoleh dari 1 minus reliabilitas indikator

Ukuran *variance extracted* dikalkulasi sebagai :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum e_j} \dots (2)$$

Secara umum batas nilai yang dapat diterima untuk dikatakan sebagai *reliable* apabila *construct reliability*nya lebih besar atau sama dengan 0.70 dan *variance extracted* melebihi atau sama dengan 0,50. Pengujian atas validitas dan realibilitas konstruk ini akan dibahas pada bab selanjutnya.

⁴⁰⁷ Stevens, Vance, 1992, *Humanism and CALL: A coming of age*. In Pennington, M., and V. Stevens Eds. *Computers in Applied Linguistics*. Clevedon: Multilingual Matters. hal.11-38.

⁴⁰⁸ Hair, dkk, 1998, dalam Augusty, *op.cit* hal.612.

d. Kesesuaian model struktural

Pengujian terhadap model struktural (*structural model fit*) dilakukan untuk menguji kesesuaian koefisien-koefisien persamaan struktural dengan melakukan spesifikasi terhadap tingkat signifikansi tertentu. Pengujian dianggap memenuhi tingkat signifikansi apabila nilainya adalah 0.050. Setiap koefisien dapat diuji signifikansinya secara statistik untuk setiap hubungan kausal yang dihipotesiskan. Pengujian atas kesesuaian model structural ini akan dibahas pada bab selanjutnya.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Tahap paling akhir adalah menginterpretasikan suatu model dan memodifikasikan model untuk beberapa model yang tidak memenuhi syarat dalam pengujian yang telah dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah lebih kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari *covarian residual* harus bersifat simetrik.⁴⁰⁹ Hair dkk⁴¹⁰ memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%, bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka perlu dipertimbangkan sebuah modifikasi. Bila ditemukan nilai yang dihasilkan model cukup besar yaitu $> 1,96$, maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Interpretasi dan modifikasi model ini akan dibahas pada bab selanjutnya.

8. Pengujian Perbandingan (Uji Beda)

Uji beda digunakan untuk membandingkan setiap karakteristik antara tiga atau lebih kelompok menggunakan pengujian yang membandingkan variansi antara masing-masing kelompok terhadap variansi dalam kelompok sumber daya, kapabilitas, kewirausahaan, lingkungan eksternal, strategi dan kinerja usaha dan keragaman dari berdasarkan karakteristik masing-masing akan diuji kesamaan atau perbedaannya. Adanya perbedaan menunjukkan daerah tertentu yang memiliki keunggulan dibandingkan daerah lainnya.

Pengujian hipotesis untuk perbandingan bergantung pada distribusi dari variabel yang diuji apakah memenuhi asumsi distribusi Normal atau tidak. Selain dari asumsi tersebut harus dipenuhi kesamaan variansi antara kelompok. Data yang memenuhi kedua asumsi tersebut menggunakan pengujian parametrik ANOVA

409 Tabachnick dan Fidell, 1997, dalam Augusty, *ibid*.

410 Hair dkk, 1995, dalam Augusty, *ibid*

(*Analysis of Varians*) satu arah. Pengujian perbandingan nilai tengah dilakukan dengan uji Duncan. Pengujian atas beda ini akan dibahas pada bab selanjutnya.

9. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen

a. Validitas Tampang dan Validitas Isi (*Face Validity & Content Validity*)

Prosedur dalam melakukan uji validitas tampang dan validitas isi adalah dengan meminta kepada sejumlah ahli untuk melakukan penilaian sejauh mana instrumen-instrumen dalam penelitian ini menggali apa yang ingin dikaji dan sejauh mana isi dari instrumen-instrumen tersebut mencerminkan apa yang ingin diukur. Hasil penilaian para ahli ini menghasilkan beberapa catatan sebagai berikut :

- i. Terdapat beberapa item yang kurang relevan untuk mengukur indikator.
- ii. Penggunaan skala masih belum standar sehingga bisa membingungkan responden.
- iii. Masih adanya *double barrier* pada beberapa item.
- iv. Penggunaan bahasa masih perlu dibuat lebih sederhana.
- v. Penggunaan bahasa masih ada yang bermakna ganda.
- vi. Perlu mengurangi penggunaan istilah asing dan mencari padanan kata yang lebih mudah dimengerti oleh responden.

Catatan tersebut kemudian digunakan sebagai masukan, untuk menyempurnakan instrumen penelitian. Setelah diperbaiki berdasarkan masukan-masukan tadi, instrumen siap diujicobakan pada sejumlah sampel terbatas.

b. Uji Pemahaman Bahasa

Sebelum dilakukan pengambilan data, dilakukan uji pemahaman bahasa terhadap seluruh instrumen penelitian pada sejumlah UKM di Sukabumi. Sebanyak lima pengelola UKM membaca kuesioner dengan seksama dan memberikan masukan menyangkut kalimat-kalimat mana yang sukar dimengerti.

Uji pemahaman bahasa menunjukkan bahwa masih ada beberapa perbaikan yang harus dilakukan pada instrumen-instrumen penelitian, di antaranya :

- i. Tata letak kuesioner perlu adanya perbaikan
- ii. Terdapat pertanyaan yang alternatif jawabanannya yang terlalu banyak
- iii. Masih terdapat pilihan kata yang sulit dimengerti responden, misalnya: "*entrepreneurship awareness*", "mengadopsi", "*delivery*", "reputasi", "*risk taking*" dan lainnya
- iv. Masih terdapat beberapa pertanyaan yang kurang sistematis susunan

bahasanya.

Masukan dari para pengelola UKM yang terlibat dalam uji bahasa ini sangat membantu peneliti dalam menyempurnakan kembali instrumen-instrumen penelitian.

c. Validitas Konstruk dengan Uji Internal konsistensi dan Reliabilitas Alat Ukur

Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas digunakan pada 30 UKM sebagai alat pengujian. Data yang diperoleh digunakan untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas *instrument*. Berdasarkan nilai korelasi antar item dengan sub total skor yang ada pada suatu alat ukur, dapat diketahui gambaran mengenai validitas konstruk untuk masing-masing item. Berikut dipaparkan besarnya interkorelasi antar item :

Tabel 3.16
Uji Validitas Instrumen

Variabel	Jml. Item	Item terpakai	Item tdk terpakai	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	
GP	REG	3	3	REG_1	0.7576	Valid	
				REG_2	0.8758	Valid	
				REG_3	0.7595	Valid	
	KOG	3	2	1	KOG_1	0.8544	Valid
					KOG_2	0.8276	Valid
					KOG_3	0.2760	Tidak Valid
	NORM	3	3		NORM_1	0.9012	Valid
					NORM_2	0.8231	Valid
					NORM_3	0.8561	Valid
INFR	3	3		INFR_1	0.8958	Valid	
				INFR_2	0.9244	Valid	
				INFR_3	0.8824	Valid	
RES	FISIK	5	3	2	FIS_1	0.7657	Valid
					FIS_2	0.7988	Valid
					FIS_3	0.8166	Valid
					FIS_4	0.2204	Tidak Valid
					FIS_5	0.1486	Tidak Valid
	SDM	3	3		SDM_1	0.9379	Valid
					SDM_2	0.8945	Valid
					SDM_3	0.8993	Valid
	REP	3	2	1	REP_1	0.8075	Valid
REP_2					0.7350	Valid	

Varibel	Jml Item	Item terpakai	Item tdk terpakai	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	
				REP_3	0.1821	Tidak Valid	
CAP	ORG-MAN	6	6	ORG_1	0.8153	Valid	
				ORG_2	0.7399	Valid	
				ORG_3	0.7393	Valid	
				ORG_4	0.8822	Valid	
				ORG_5	0.7266	Valid	
				ORG_6	0.8925	Valid	
	MARK	6	4	2	MARK_1	0.7067	Valid
					MARK_2	0.7909	Valid
					MARK_3	0.8936	Valid
					MARK_4	0.7766	Valid
					MARK_5	0.1685	Tidak Valid
					MARK_6	0.2234	Tidak Valid
	TEKNIS	6	4	2	TEK_1	0.7461	Valid
					TEK_2	0.7964	Valid
TEK_3					0.7411	Valid	
TEK_4					0.7959	Valid	
TEK_5					0.2337	Tidak Valid	
TEK_6					0.0318	Tidak Valid	
ENTRE	AUTO	3	2	1	AUTO_1	0.6543	Valid
					AUTO_2	0.5052	Valid
					AUTO_3	0.1964	Tidak Valid
	INNO	3	2	1	INNO_1	0.8299	Valid
					INNO_2	0.8654	Valid
					INNO_3	0.0710	Tidak Valid
	PROAC	2	2		PROAC_1	0.9107	Valid
					PROAC_2	0.9180	Valid
	RISK	3	2	1	RISK_1	0.8542	Valid
					RISK_2	0.8505	Valid
RISK_3					0.1821	Tidak Valid	
COMP	2	2		COMP_1	0.9424	Valid	
				COMP_2	0.9301	Valid	
ENVIR	CDI	3	3	CDI_1	0.7490	Valid	
				CDI_2	0.8399	Valid	
				CDI_3	0.8360	Valid	
	EXTERNAL	6	6		EXT_1	0.8732	Valid
					EXT_2	0.8006	Valid
					EXT_3	0.6164	Valid
					EXT_4	0.7337	Valid
					EXT_5	0.6672	Valid
					EXT_6	0.8732	Valid
	INTERFIRM	3	3		INT_1	0.8529	Valid
INT_2					0.7958	Valid	

Variabel	Jml Item	Item terpakai	Item tdk terpakai	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan		
				INT_3	0.8216	Valid		
STRAT	INTER SCANN	4	3	1	INTSC_1	0.6864	Valid	
					INTSC_2	0.6778	Valid	
					INTSC_3	0.7856	Valid	
					INTSC_4	0.2755	Tidak Valid	
	ENVI SCANN	6	5	1	ENVSC_1	0.7070	Valid	
					ENVSC_2	0.6222	Valid	
					ENVSC_3	0.8015	Valid	
					ENVSC_4	0.6951	Valid	
					ENVSC_5	0.6480	Valid	
					ENVSC_6	0.2790	Tidak Valid	
	ADAPTI	3	3		ADAPD_1	0.8843	Valid	
					ADAPD_2	0.7789	Valid	
					ADAPD_3	0.7022	Valid	
MANUF STRA	3	3		MANUFS_1	0.8564	Valid		
				MANUFS_2	0.7462	Valid		
				MANUFS_3	0.8017	Valid		
PERFORM	KIN-KEU	4	4		KEU_1	0.9073	Valid	
					KEU_2	0.8780	Valid	
					KEU_3	0.8577	Valid	
					KEU_4	0.7714	Valid	
	KIN-OP	3	3			OP_1	0.7881	Valid
						OP_2	0.9344	Valid
						OP_3	0.8916	Valid
	KIN-PENY	4	4			PENY_1	0.9013	Valid
						PENY_2	0.7587	Valid
						PENY_3	0.8412	Valid
PENY_4						0.7859	Valid	
JUMLAH	93	80	13					

Sumber : data penelitian , 2007

Dari tabel di atas diketahui ada beberapa item yang tidak valid ditunjukkan dengan nilai interkorelasi yang dibawah 0,316 (n=30), sehingga harus dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan item yang tidak valid.

Tabel 3.17
 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability	
GP	REG	REG_1	0.7576	Valid	0.7150
		REG_2	0.8758	Valid	
		REG_3	0.7595	Valid	
	KOG	KOG_1	0.8915	Valid	0.7713
		KOG_2	0.9144	Valid	
	NORM	NORM_1	0.9012	Valid	0.8235
		NORM_2	0.8231	Valid	
		NORM_3	0.8561	Valid	
	INFR	INFR_1	0.8958	Valid	0.8820
INFR_2		0.9244	Valid		
INFR_3		0.8824	Valid		
RES	FISIK	FIS_1	0.8872	Valid	0.8571
		FIS_2	0.9310	Valid	
		FIS_3	0.8261	Valid	
	SDM	SDM_1	0.9379	Valid	0.8917
		SDM_2	0.8945	Valid	
		SDM_3	0.8993	Valid	
	REP	REP_1	0.9786	Valid	0.9574
		REP_2	0.9829	Valid	
	CAP	ORG-MAN	ORG_1	0.8153	Valid
ORG_2			0.7399	Valid	
ORG_3			0.7393	Valid	
ORG_4			0.8822	Valid	
ORG_5			0.7286	Valid	
ORG_6			0.8925	Valid	
MARK		MARK_1	0.8772	Valid	0.8872
		MARK_2	0.8566	Valid	
		MARK_3	0.8688	Valid	
		MARK_4	0.8620	Valid	
TEKNIS		TEK_1	0.8789	Valid	0.8667
		TEK_2	0.7615	Valid	
		TEK_3	0.8774	Valid	
	TEK_4	0.8854	Valid		
ENTRE	AUTO	AUTO_1	0.9579	Valid	0.8427
		AUTO_2	0.9183	Valid	
	INNO	INNO_1	0.9479	Valid	0.8872
		INNO_2	0.9479	Valid	
	PROAC	PROAC_1	0.9107	Valid	0.8036
		PROAC_2	0.9180	Valid	
	RISK	RISK_1	0.9729	Valid	0.9413
		RISK_2	0.9711	Valid	
COMP	COMP_1	0.9424	Valid	0.8574	
	COMP_2	0.9301	Valid		

Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability	
ENVIR	CDI	CDI_1	0.7490	Valid	0.7291
		CDI_2	0.8399	Valid	
		CDI_3	0.8360	Valid	
	EXTERNAL	EXT_1	0.8732	Valid	0.8500
		EXT_2	0.8006	Valid	
		EXT_3	0.6164	Valid	
		EXT_4	0.7337	Valid	
		EXT_5	0.6672	Valid	
		EXT_6	0.8732	Valid	
	INTERFIRM	INT_1	0.8529	Valid	0.7597
INT_2		0.7958	Valid		
INT_3		0.8216	Valid		
STRAT	INTER SCANN	PROD_1	0.8187	Valid	0.7996
		PROD_2	0.8330	Valid	
		PROD_3	0.8853	Valid	
	ENVI SCANN	PASAR_1	0.7011	Valid	0.7470
		PASAR_2	0.6062	Valid	
		PASAR_3	0.8070	Valid	
		PASAR_4	0.7138	Valid	
		PASAR_5	0.6865	Valid	
	ADAPTIF DEC	SYSTEM_1	0.8843	Valid	0.7013
		SYSTEM_2	0.7789	Valid	
		SYSTEM_3	0.7022	Valid	
	MANUF STRA	ORGAN_1	0.8564	Valid	0.7177
		ORGAN_2	0.7462	Valid	
		ORGAN_3	0.8017	Valid	
	PERFORM	KIN-KEU	KEU_1	0.9073	Valid
KEU_2			0.8780	Valid	
KEU_3			0.8577	Valid	
KEU_4			0.7714	Valid	
KIN-OP		OP_1	0.7881	Valid	0.8444
		OP_2	0.9344	Valid	
		OP_3	0.8916	Valid	
KIN-PENY		PENY_1	0.9013	Valid	0.8400
		PENY_2	0.7587	Valid	
		PENY_3	0.8412	Valid	
		PENY_4	0.7859	Valid	

Sumber : data penelitian, 2007

Dari tabel di atas terlihat bahwa setelah dilakukan uji validitas instrumen, jumlah item pada beberapa instrument mengalami perubahan dari sebelumnya jumlahnya 93 item menjadi 80 item. Namun demikian perubahan tersebut tidak sampai mengganggu validitas konstruk dan validitas isi dari masing-masing indikator.

BAB IV GAMBARAN UMUM

UKM INDUSTRI KOMPONEN OTOMOTIF DI INDONESIA

A. LATAR BELAKANG INDUSTRI KOMPONEN OTOMOTIF DI INDONESIA

Menurut hasil penelitian BPPT (2002),⁴¹¹ perkembangan industri komponen otomotif di Indonesia tidak terlalu jauh berbeda dengan beberapa negara lain. Pertumbuhan dan perkembangan industri ini sangat dipengaruhi oleh pertumbuhan dan perkembangan industri otomotifnya. Pemerintah dalam hal ini telah memainkan peranan penting dalam pengembangan industri komponen otomotif di Indonesia. Pada pertengahan tahun 1970-an, misalnya Pemerintah memberlakukan kebijakan penggunaan komponen lokal untuk pabrik perakitan kendaraan bermotor. Kebijakan tersebut adalah langkah strategis yang diambil pemerintah dalam mendorong pengembangan industri penunjang industri otomotif yang telah dimulai pada tahun 1969. Bahkan pada tahun 1974 Pemerintah juga memberlakukan pula larangan impor sedan dan mobil barang dalam bentuk *built-up*.

Industri komponen otomotif di Indonesia pada awal perkembangannya memasok pabrik perakitan atau Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM), seperti Toyota, Honda, Mitsubishi, Daihatsu dan lain-lain. Komponen yang dipasok minimal satu jenis komponen otomotif OEM (*Original Equipment Manufacture*). Untuk memasuki pasar komponen OEM ini, komponen yang diproduksi harus memenuhi persyaratan standar kualitas, persaingan harga, dan ketepatan jadwal pengiriman atau QCD (*Quality, Cost, and Delivery*) yang telah ditetapkan oleh *principal* pemilik merek kendaraan bermotor, melalui ATPM-nya di Indonesia. Industri pemasok komponen sebagai vendor mempunyai akses teknologi karena adanya program keterkaitan dengan ATPM.

Industri komponen otomotif (IKO) Indonesia terbagi atas industri berskala besar, menengah dan kecil, yang menghasilkan berbagai jenis komponen baik untuk kendaraan roda empat (R-4) maupun kendaraan roda dua (R-2). Pasar yang dilayani meliputi Pasar OEM kendaraan bermotor dan Pasar non-OEM atau sering disebut "*After market*"⁴¹². Mayoritas pelaku pasar OEM adalah industri berskala besar dan menengah, termasuk investor asing (PMA), sedangkan mayoritas pelaku *after market* adalah industri berskala kecil (UKM) dan menengah.

⁴¹¹ BPPT, 2006, *Studi Industri Komponen Otomotif : Perspektif Insentif dan Sistem Inovasi Nasional*

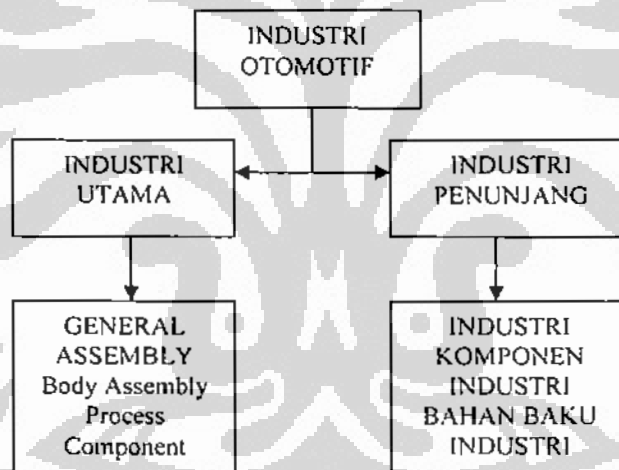
⁴¹² *Ibid.*

Kendaraan bermotor yang beredar di masyarakat membutuhkan perawatan salah satunya adalah penggantian komponen (*replacement*). Adanya beberapa jenis komponen yang mempunyai tingkat penggantian yang sering (*fast moving component*) turut mendorong berkembangnya IKO *after market*. Perkembangan ini diperkuat dengan relatif terbatasnya pasokan komponen asli (*genuine-branded components*) di pasar *after market*, di mana sering kali harganya pun relatif mahal.

1. Struktur Industri Komponen Otomotif di Indonesia

Industri komponen otomotif di Indonesia merupakan salah satu sub-sistem dari industri otomotif nasional atau digolongkan sebagai industri penunjang. Diagram struktur industri otomotif adalah sebagai berikut.⁴¹³

Gambar 4.1
Bagan Struktur Industri Otomotif Nasional.



Sumber : *Industri Komponen Otomotif dalam Kancan Globalisasi*, BPPT, 2005

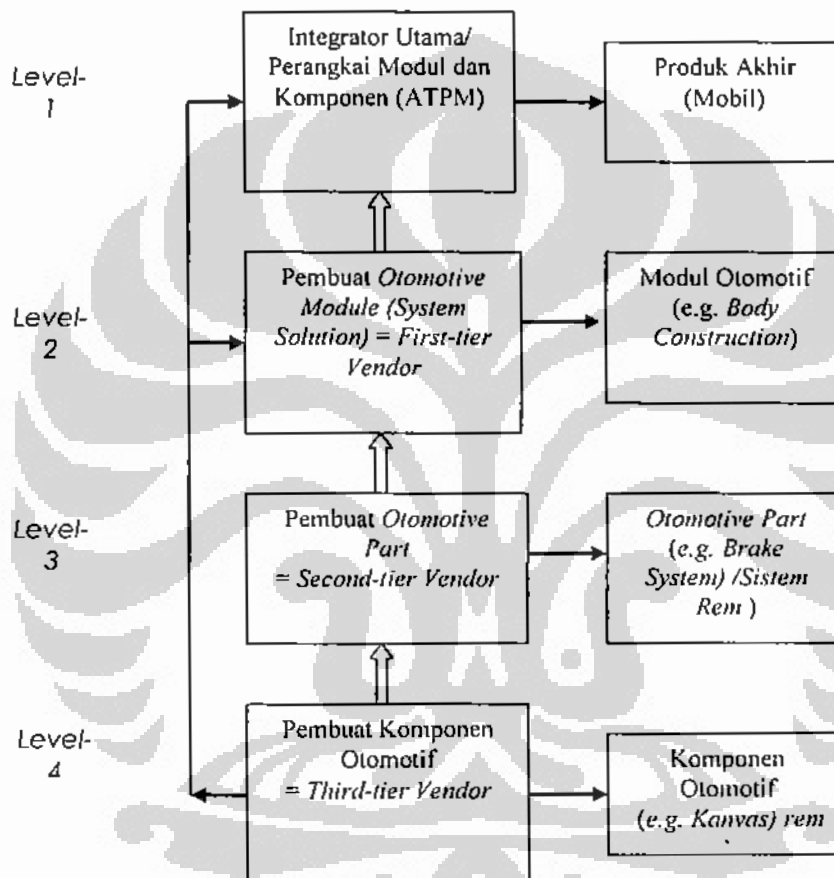
Industri perakitan mempunyai beberapa tingkatan atau *level*, mulai dari *level-1* sampai *level-4*. Industri pada *level-1* adalah industri perakitan otomotif yang utama, berperan sebagai integrator dari beberapa modul yang dihasilkan oleh industri di *level-2* sehingga menghasilkan produk akhir kendaraan bermotor secara utuh. Industri pada *level-2* melakukan perakitan sampai tersusunnya modul

⁴¹³ *Ibid.*

rangka/body. Industri dalam level ini telah menguasai kemampuan industri pada level-3 dan level-4. Industri pada *level-2* ini merupakan *first tier vendor* bagi industri perakitan utama, yakni ATPM. Hubungan di antara *level-level* tersebut adalah sebagai berikut: ⁴¹⁴

Gambar 4.2

Bagan Struktur Industri Perakitan: Tingkat Kemampuan Peran Industri Produk yang Dihasilkan



Sumber : Industri Komponen Otomotif dalam Kancah Globalisasi, BPPT, 2005

Industri komponen otomotif di Indonesia mencakup industri komponen berbasis bahan baku logam, karet, plastik dan elektrik. Oleh karena itu, peran sebagai integrator yang biasanya dilakukan oleh pemasok utama (*Tier-1*) dari ATPM sangat diperlukan. Perkembangan global dari sistem *tierization* ini cenderung

⁴¹⁴ *Ibid*

mengarahkan industri komponen pada tingkat *tier-1* untuk menjadi pemasok *system solution*, dan tidak lagi pemasok komponen-komponen.⁴¹⁵ Para pemasok tingkat *tier-1* ini akan mensubkontrakkan (*outsourcing*) input-input setengah jadi kepada para pemasok di tingkat berikutnya (*Tier-2*). Selanjutnya para pemasok di tingkat *tier-2* akan melakukan hal yang sama kepada para pemasok *tier-3*.⁴¹⁶ Proses *sub-contracting* ini dapat turut meningkatkan utilisasi kapasitas dari industri komponen otomotif nasional. Untuk Indonesia, peran dari para pemasok *system solution* tersebut (*Tier-1*) kemungkinan besar masih dilakukan oleh industri perakitannya sendiri yang juga ATPM, atau perusahaan *joint-venture* dengan perusahaan asing pemegang merk kendaraan.

Sebagian besar pemasok di tingkat *tier-2* dan *tier-3*, adalah industri berskala sedang dan besar yang menjadi anggota GIAMM (Gabungan Industri Alat Mobil dan Motor). Seluruh anggota GIAMM adalah *vendor* pemasok komponen OEM bagi ATPM dan sebagian lainnya juga menjadi pemasok komponen *after market* yang telah merambah pasar ekspor. Pada 2000, GIAMM beranggotakan 125 perusahaan dan meningkat menjadi 131 perusahaan pada 2004. Anggota GIAMM terdiri dari 72 PMA dan 59 PMDN. Sekitar 60 unit perusahaan PMA diantaranya adalah milik investor Jepang.⁴¹⁷

Hasil survei Direktorat Jenderal Industri Logam, Mesin, Elektronika, dan Aneka, Departemen Perindustrian dan Perdagangan pada tahun 2000 terhadap 125 perusahaan industri komponen yang tergabung dalam GIAMM menunjukkan bahwa 77 perusahaan yang memasok keperluan OEM di dalam negeri dan telah melakukan ekspor, atau memasok keperluan OEM dan *after market* untuk pasar dalam negeri, atau sekaligus melakukan ketiga kegiatan tersebut (OEM, *after market*, dan ekspor).⁴¹⁸

Pangsa pasar untuk komponen *after market* diramalkan oleh industri komponen otomotif baik yang berskala besar, sedang maupun industri kecil yang jumlahnya mencapai ratusan unit usaha. Mayoritas dari industri kecil komponen otomotif ini adalah pemasok komponen *after market* pada berbagai tingkatan kualitas dan harga, baik mulai dari *grade* R1 yang terbaik dan mahal, R2, R3, bahkan sampai R5. Namun mayoritas industri kecil tersebut tidak mampu

⁴¹⁵ *Ibid.*

⁴¹⁶ *Ibid.*

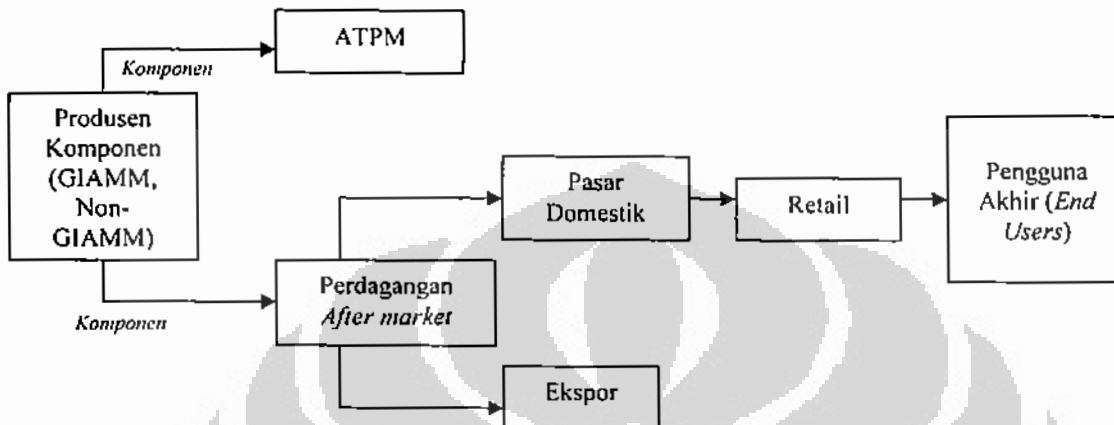
⁴¹⁷ Laporan GIAMM, 2001.

⁴¹⁸ Dirjen Industri Logam, Mesin, Elektronika, dan Aneka, Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2000, *Laporan*.

menembus tingkatan OEM karena adanya persyaratan QCD yang ketat dari *principal* dan ATPM.⁴¹⁹

Gambar 4.3

Alur Proses Bisnis Industri Komponen Otomotif Indonesia



ATPM : Agen Tunggal Pemegang Merk
GIAMM: Gabungan Industri Alat-alat mobil dan motor

Sumber : Studi Industri Komponen Otomotif : Perspektif Insentif dan Sistem Inovasi Nasional, BPPT 2006

2. Tinjauan Industri Komponen Otomotif di Indonesia

Untuk melihat besarnya potensi pasar komponen otomotif di Indonesia dapat dilihat dari preferensi dan tingkat penjualan otomotif selama ini. Data Gaikindo (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia)⁴²⁰ menunjukkan bahwa setelah mencapai tingkat penjualan yang kurang dari 15.000 unit pada 1999, penjualan kendaraan komersial (jenis bus, truk, dan pick up) dalam negeri terus meningkat tajam hingga 58.676 unit pada akhir tahun 2003, atau mengalami kenaikan sebesar 336 %. Sementara penjualan jenis kendaraan penumpang, dari 80.400 unit pada tahun 1999 menjadi 295.532 unit pada akhir 2003, atau meningkat sebesar 167,6 %.

⁴¹⁹ BPPT, 2006, *loc. cit.*

⁴²⁰ Laporan Gaikindo, 2004.

Tabel 4.1.
Penjualan Domestik Kendaraan Bermotor Roda Empat
Tahun 1995 – 2003 (dalam unit)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Jml	378.704	332.035	386.691	58.303	93.843	300.964	299.634	317.780	354.355

Sumber : Gaikindo, 2004

Pangsa penjualan kendaraan van juga mengalami peningkatan, terutama untuk kendaraan 4x2 berukuran antara di atas 1.500 cc hingga di bawah 3.000 cc, demikian pula kendaraan bermotor roda dua mengalami kenaikan cukup tajam.

Tabel 4.2
Penjualan Domestik Kendaraan Bermotor Roda Dua
Bulan Januari – April 2003 & 2004

Bulan	2003	2004	Kenaikan (%)
Januari	214.558	280.711	30,83
Pebruari	219.445	281.192	28,13
Maret	206.145	300.262	45,65
April	186.311	312.675	67,82
Sub Total	826.459	1.174.840	42,15

Sumber: GIAMM, 2004

Dengan melihat trend kenaikan penjualan di kedua tabel diatas telah mengindikasikan betapa potensialnya industri komponen otomotif nasional. Hal ini disebabkan dalam periode tertentu kendaraan bermotor akan membutuhkan pergantian komponen (*replacement*). Kebutuhan tersebut dapat dipenuhi baik oleh komponen setingkat OEM maupun komponen *after market* lainnya, sesuai dengan kemampuan daya beli konsumen. Oleh karena itu, pemerintah harus membantu dengan menyusun kebijakan industri yang lebih fokus dan bersinergi dengan sektor keuangan agar pemberian insentif dapat dinikmati oleh para pelaku usaha.

3. Perkembangan Industri Komponen otomotif di Indonesia

Terjadinya perubahan dalam sistem moneter seperti devaluasi atau perubahan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing turut mempengaruhi perkembangan kemajuan industri komponen otomotif nasional. Hal ini karena sub

sektor industri ini masih sangat tergantung pada bahan baku dan bahan penolong impor.

Krisis ekonomi 1998 membawa dampak pada turunnya pasar produk industri komponen karena industri ini masih sangat tergantung pada bahan baku dan bahan penolong impor. Dalam kondisi yang kritis, ATPM tidak bersedia menaikkan harga pembelian komponen disebabkan daya beli masyarakat yang menurun sehingga berpengaruh pada tingkat penjualan mobil yang turun drastis. Pihak ATPM-pun akhirnya melakukan pengurangan besar-besaran pembelian komponen yang berakibat pada terhentinya pasar produk OEM.

Baru sejak tahun 2000, Industri komponen otomotif mulai pulih secara perlahan. Diprediksikan industri ini akan mengalami pertumbuhan pada tahun-tahun mendatang. Hal ini disebabkan banyak bermunculannya mobil-mobil dengan harga relatif murah di pasaran. Meningkatnya penjualan otomotif tidak hanya meningkatkan layanan purna jual, tetapi juga turut menumbuhkan permintaan akan komponen otomotif. Pada 2007, penjualan sepeda motor mencapai sekitar 5 juta unit, melebihi target penjualan tahun sebelumnya sebesar 4,5 juta unit. Untuk kendaraan roda empat ditargetkan mencapai penjualan 400 ribu unit pada tahun 2007, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 318 ribu unit.⁴²¹

Bila dikaitkan dengan kebutuhan kandungan lokal dari kendaraan-kendaraan tersebut tentu akan membuka peluang bagi industri komponen otomotif di dalam negeri. Data Deperindag menyebutkan bahwa hampir 90% komponen sepeda motor merupakan produksi dalam negeri. Sementara jenis kendaraan kategori I sekitar 60%, kategori II 40% dan sedan antara 30% - 40%.⁴²²

B. INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI INDONESIA

Sebagai mana diketahui, andil pasar industri komponen otomotif selain diisi oleh industri berskala besar yang tergabung dalam wadah GIAMM, juga meliputi usaha kecil dan menengah. Mayoritas pelaku industri komponen otomotif berskala kecil tersebar di berbagai daerah di Pulau Jawa, yaitu di sekitar Jabotabek (Jakarta-Bogor-Tangerang-Bekasi), di Bandung (Jawa Barat), di Tegal dan Ceper (Jawa Tengah) dan di Sidoarjo dan Pasuruan (Jawa Timur). Beberapa diantara pelaku industri komponen otomotif berskala kecil ini tergabung dalam wadah koperasi,

⁴²¹ Laporan Gaikindo, 2007.

⁴²² *Bisnis.com*, 24 Agustus 2004

seperti KOPISMA (Koperasi Pengusaha Industri Kecil Suku Cadang Mesin) yang berpusat di Bandung.

Berdasarkan data BPS, total *output* industri logam Indonesia pada tahun 2000 adalah sebesar 32, 346 triliun rupiah. Dari total *output* tersebut, Pulau Jawa masih mendominasi dengan hampir 80% total *output* atau mencapai besaran 25,872 triliun rupiah.

Tabel 4.3.
Statistik Industri Logam Indonesia 2000
Output (dalam ribuan rupiah)

No	Wilayah	Total Output	% terhadap Output Nasional
1	Sumatera	5,694,991,507	17.61%
2	Jawa	25,872,504,108	79.99%
3	Bali, NTB dan NTT	128,498,271	0.40%
4	Kalimantan	78,992,956	0.24%
5	Sulawesi, Maluku dan Papua	571,685,824	1.77%
	Total Indonesia	32,346,672,666	100.00%

Sumber : Statistik Industri BPS, data diolah sendiri.

Dari 25,872 triliun output yang dihasilkan pada industri logam di Pulau Jawa, Propinsi Jawa Barat mendominasi dengan *share* sebesar 71%. Disusul kemudian Jawa Timur dengan 15,33%; DKI Jakarta dengan 11,90% dan Jawa Tengah serta DI Yogyakarta dengan *share* 1,70% dan 0,07%. Detailnya bisa dilihat di tabel 4.4.

Tabel 4.4.
Besaran *Output* Industri Logam per Propinsi di Pulau Jawa
Output (dalam ribuan rupiah)

No	Wilayah	Total Output	% terhadap Output Pulau Jawa
1	DKI Jakarta	3,079,492,105	11.90%
2	Jawa Barat	18,368,880,740	71.00%
3	Jawa Tengah	440,543,645	1.70%
4	DI Yogyakarta	16,879,633	0.07%
5	Jawa Timur	3,966,707,985	15.33%
	Total Output (Pulau Jawa)	25,872,504,108	100.00%

Sumber : Statistik Industri BPS tahun 2000, data diolah sendiri.

Pemilihan daerah yang akan menjadi sampel penelitian adalah wilayah sentra industri kecil dan menengah bidang logam dan komponen otomotif yang ada di Jabotabek (sebagian besar ada di Bekasi dan Pulogadung), Kabupaten

Sukabumi (Desa Cibatu, Kecamatan Cisaat), Kota dan Kabupaten Bandung dan Kabupaten Tegal (Kebasen, Talang, Adiwerna dan LIK Takaru), di mana hampir keseluruhan UKM bidang logam dan komponen otomotif terkonsentrasi di daerah-daerah tersebut. Dengan memperhatikan *share output* dari masing-masing propinsi sebagaimana terlihat pada tabel di atas, maka sampel daerah tersebut telah mewakili sekitar 84,6%-nya.

Industri komponen otomotif berskala kecil dan rumah tangga (pengrajin) pada umumnya menjual produknya di pasar *after market* dengan beragam kualitas dan harga. Potensi pasar ini masih cukup besar, mengingat masih sedikitnya kebutuhan pasar *after market* yang bisa dipenuhi. Walaupun kontinuitas permintaan pasar *after market* tidak stabil, namun peluang pasar yang masih luas dan margin keuntungan yang relatif besar ini menjadikan para pengusaha lebih suka bergerak di pasar komponen *after market*.⁴²³ Kondisi ini menyebabkan para pengusaha kecil tidak berkeinginan lebih jauh untuk menjadi vendor industri otomotif bagi pasar OEM, baik karena rumitnya persyaratan maupun karena kebutuhan dana yang besar.

Pemberlakuan pasar bebas ASEAN (AFTA), 2003 yang ditandai dengan semakin menurunnya bea masuk impor menjadi hanya sekitar 5% sampai 0% pada tahun 2007/08 telah membawa kecemasan tersendiri bagi para pelaku usaha kecil/pengrajin komponen otomotif di Indonesia. UKM di tanah air masih menghadapi kendala baik dari segi kualitas maupun ketersediaan bahan baku sehingga mengurangi nilai *competiveness*-nya. Diperkirakan dengan semakin menurunnya biaya masuk impor, maka Indonesia akan diserbu oleh produk komponen otomotif Thailand yang berharga relatif murah dan berkualitas. Kondisi ini tidak pelak akan memberi dampak signifikan bagi industri kecil rumahan di Tegal, Bandung, Sidoarjo, dan sentra-sentra industri lainnya di tanah air.

Para pengrajin komponen otomotif mengharapkan dukungan dan pengarahan dari pihak Departemen Perindustrian dan Perdagangan dalam menghadapi AFTA dan berbagai dampaknya. Situasi ini tentu sulit bagi para pengrajin pembuat komponen otomotif karena ketebatasan modal dan akses teknologi. Dengan demikian, pemerintah berkewajiban membantu UKM dengan menyediakan regulasi yang mendorong tumbuh-kembangnya UKM dan melindungi

⁴²³ BPPT, 2006, *loc. cit.*

Data diatas mengindikasikan dengan jelas betapa kebijakan pemerintah berpengaruh besar baik pada industri otomotif itu sendiri maupun respon pasar atas kebijakan yang dikeluarkan. Pemerintah dalam hal ini hendaknya berhati-hati dan mengkaji secara serius implikasi dari rencana kebijakan yang akan dikeluarkan.

Berikut ini akan dibahas peran dan tanggung jawab pemerintah dalam pengembangan industri otomotif dan komponen otomotif melalui serangkaian paket kebijakan yang diambil.

1. Kebijakan Teknologi

Dalam pasal 14 Undang-undang Sisteknas i disebutkan bahwa "pemerintah dan atau badan usaha swasta dapat membangun kawasan pusat peragaan serta sarana dan prasarana ilmu pengetahuan dan teknologi lain untuk memfasilitasi sinergi pertumbuhan unsur-unsur kelembagaan dan menumbuhkan budaya ilmu pengetahuan dikalangan masyarakat". Selanjutnya, "lembaga litbang wajib mengusahakan alih teknologi kekayaan intelektual serta hasil kegiatan penelitian dan pengembangan yang dibiayai sebagian oleh pemerintah dan atau pemerintah daerah ke badan usaha, pemerintah dan masyarakat sejauh tidak bertentangan dengan ketertiban umum dan peraturan perundang-undangan".

UU Siteknas telah memberikan payung hukum tentang: pertama, bagi peran dan tanggung jawab pemerintah dan badan swasta yang secara sinergis memberikan fasilitas kepada publik dalam rangka pengembangan lptek. Para pelaku industri komponen otomotif dapat mengakses fasilitas tersebut dalam upaya meningkatkan kemampuan teknologinya sehingga memiliki daya saing nasional. Kedua, hasil penelitian dari Litbang yang dibiayai negara wajib didistribusikan dan diimplementasikan melalui upaya alih teknologi kepada kalangan swasta.

Dalam konteks ini pula, Pemerintah melalui Menristek telah berupaya membangun instrumen kebijakan yang bersifat jangka panjang untuk mensinergikan peran lembaga litbang dengan dunia industri melalui Program Riset Unggulan Srategis Nasional (RUSNAS). Inti kegiatan dari program RUSNAS ini adalah penelitian dan pengembangan yang bertujuan meningkatkan kompleksitas kegiatan litbang dengan kegiatan produksi dan menumbuhkan kemampuan inovasi litbang dalam dunia bisnis atau industri.

Adapun bidang strategis yang menjadi fokus RUSNAS salah satunya adalah manufaktur. Fokus ini didasarkan pada keprihatinan atas lambatnya perkembangan industri manufaktur di Indonesia, terutama di sektor manufaktur komponen otomotif ditengah ancaman pasar bebas WTO atau AFTA. Fokus program RUSNAS ini juga bagian dari upaya pemerintah membangun kesadaran pentingnya lembaga litbang dan sekaligus memfasilitasi industri komponen otomotif Indonesia dengan lembaga riset yang dapat membantu meningkatkan kemampuan teknologi otomotifnya. Kalangan industri otomotif hendaknya jeli memanfaatkan fasilitas yang disediakan pemerintah melalui RUSNAS ini.

2. Kebijakan Industri

Dalam Pasal 3 Undang-Undang No 5 tentang Perindustrian disebutkan bahwa tujuan pembangunan industri salah satunya adalah "untuk meningkatkan kemampuan dan penguasaan serta mendorong terciptanya teknologi yang tepat guna dan menumbuhkan kepercayaan terhadap kemampuan dunia usaha nasional". Selanjutnya, dalam pasal 7 disebutkan bahwa "Pemerintah melakukan pengaturan, pembinaan dan pengembangan terhadap industri untuk mencegah pemusatan atau penguasaan industri oleh satu kelompok atau perorangan dalam bentuk monopoli yang merugikan masyarakat.

Kedua pasal ini dalam konteks industri komponen otomotif adalah bahwa pemerintah mendukung penuh upaya peningkatan kemampuan dan penguasaan teknologi sehingga tidak lagi mengandalkan atau tergantung pada satu produsen serta menghindari terjadinya praktek perdagangan komponen industri otomotif yang monopolistik yang dilakukan oleh prinsipal. Untuk itu, industri komponen dituntut untuk lebih efisien, memiliki kemandirian dan tidak lagi tergantung pada prinsipal.

Namun dalam kenyataannya, perhatian pemerintah untuk memperkuat unit-unit industri komponen otomotif sehingga terhindar dari praktek monopolistik relatif masih kurang memadai. Dalam prakteknya, industri komponen otomotif di Indonesia masih belum dapat memasok kebutuhan dalam industri utama dan khusus. Kebutuhan komponen utama ini masih didominasi oleh prinsipal. Kondisi ini terjadi, karena kemampuan teknologi industri komponen dalam negeri dinilai belum mampu memasok kebutuhan komponen utama oleh prinsipal sementara proses alih teknologi sendiri tidak pernah terjadi. Oleh karena, regulasi yang secara kuat melindungi dan memberdayakan UKM dibutuhkan.

Demikian pula dalam hal *subcontracting*. salah satu isu menonjol dalam konteks ini adalah ketidaksepadanan transaksi antara kontraktor dan subkontraktor. Ketidaksepadanan ini terjadi karena perusahaan kontraktor umumnya lebih besar dan dominan. Dalam struktur pasar yang *oligopoly* dan *imperfect*, secara teoritis dan praktis kecenderungan penyalahgunaan terjadi. Bentuk penyalahgunaan tersebut antara lain pengikatan, diskriminasi baik dalam hal harga ataupun perilaku, penutupan pasar, pengadaan barang, pengaturan harga jual atau harga beli.

Ada dua hal yang perlu dilakukan dalam mencegah implementasi transaksi yang tidak seimbang tersebut: pertama, pemerintah harus membuat regulasi yang mencegah praktek tidak sehat itu terjadi baik melalui penyalarsan isu tersebut dengan UU No. 5/1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat atau menyiapkan RUU *subcontracting* yang berlaku di beberapa negara. Kedua, mendorong industri komponen otomotif melakukan asosiasi sub-kontrak. Di Jepang misalnya, asosiasi ini adalah perintah Undang-Undang. Asosiasi ini dibentuk untuk memfasilitasi hubungan subkontrak antara kontraktor dan subkontraktor, menyelenggarakan konsultasi, menyediakan data dan informasi mengenai potensi sub-kontrak, melakukan pembinaan dan pada tahap awal memfasilitasi perundingan jika terjadi perselisihan. Anggotanya terdiri dari perwakilan kedua kelompok yang diusahakan secara seimbang dalam proses pengambilan keputusan. Untuk menjalankan kegiatan tersebut, asosiasi ini disubsidi oleh pemerintah, iuran anggota ataupun biaya yang dipungut dari hasil transaksi.

Selain itu, untuk mendorong pengembangan industri otomotif, pemerintah mengeluarkan SK Menperindag No. 275 MPP/Kep/6/1999. Penentuan besarnya tarif bea impor tidak dikaitkan dengan besarnya penggunaan kandungan lokal melainkan berdasarkan pola pengembangan industri kendaraan bermotor, khususnya industri komponen melalui instrumen tarif bea masuk, diantaranya tarif bea masuk bahan baku.

Surat Keputusan ini sendiri disusun dalam rangka menunjang dan mendorong pengembangan industri kendaraan bermotor yang memiliki daya saing global serta meningkatkan kemandirian industri kendaraan bermotor. Surat Keputusan ini diterbitkan sebagai konsekuensi keikutsertaan Indonesia dalam *Agreement on Trade Relation Investment Measures (Trims)* yang merupakan bagian dari Persetujuan Pembentukan Organisasi Perdagangan Dunia (*Agreement Establishing The World Trade Organization*).

Dalam kebijakan tersebut disebutkan bahwa industri komponen dalam kegiatan produksinya dapat menggunakan bahan baku dan sub komponen dalam keadaan terurai tidak lengkap (*IKD*). Setiap industri komponen yang diproduksi di dalam dan luar negeri harus memenuhi mutu sesuai dengan Standar Nasional Indonesia atau Standar lainnya yang berlaku. Selain itu, disebutkan juga perusahaan industri perakitan dan komponen kendaraan bermotor yang melakukan pelatihan, penelitian dan pengembangan di bidang teknologi kendaraan bermotor memperoleh fasilitas perpajakan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Beberapa sisi positif yang bisa dipetik dengan dikeluarkannya SK. Menperindag No. 275 MPP/Kep/6/1999 adalah adanya pemberlakuan Standar Nasional Indonesia. Aturan ini akan mendorong industri komponen lokal yang ada di Indonesia untuk memperbaiki *kualitas* komponen kendaraan bermotor yang diproduksi. Selain itu, pemerintah dengan SK ini memberikan kesempatan besar kepada industri komponen kendaraan bermotor untuk meningkatkan kemampuan teknologinya. Dengan kemudahan fasilitas perpajakan, industri komponen dapat melakukan pelatihan, penelitian dan pengembangan dibidang teknologi kendaraan bermotor sesuai dengan aturan yang berlaku. Namun sisi negatifnya adalah dengan adanya aturan standar kualitas tersebut maka industri kecil dan menengah yang tidak dapat memenuhi standar kualitas tersebut terpaksa gulung tikar.

Untuk mengantisipasi daya beli barang modal yang lemah, pemerintah melalui SK Menteri Perindustrian dan Perdagangan No.172/MPP/Kep/5/2001 mengeluarkan kebijakan untuk meninjau kembali ketentuan impor mesin dan peralatan mesin bukan baru. Dalam SK disebutkan bahwa impor bahan baku untuk pembuatan komponen kendaraan bermotor tertentu diberikan keringanan bea masuk, dengan tarif akhir bea masuknya sebesar 5% dan dalam hal tarif bea masuk yang tercantum dalam Buku Tarif Bea Masuk Indonesia (BTBMI) 5% atau kurang, maka yang berlaku adalah tarif bea masuk dalam BTBMI.

Kebijakan tersebut dapat memberikan peluang besar bagi industri komponen otomotif untuk memproduksi beberapa komponen kendaraan bermotor yang tidak dapat diimpor selain dapat merangsang industri komponen otomotif lokal untuk mengembangkan kemampuan teknologinya. Namun disisi lain, kebijakan penurunan tarif impor untuk komponen otomotif dari 10% menjadi 5% justru dapat menyebabkan ketergantungan yang semakin tinggi terhadap bahan baku impor dan

akibatnya industri komponen lokal tidak memiliki kreatifitas dalam mengembangkan bahan baku lokal yang kompetitif baik dari segi kualitas maupun harga.

Melalui Keputusan Direktur Jenderal Industri Logam Mesin Elektronika dan Aneka No: 024/SK/ILMEA/XI/2003, pemerintah juga mengeluarkan kebijakan untuk menambah ketentuan tingkat keterampilan kendaraan bermotor dan komponen kendaraan bermotor produksi dalam negeri dan impor. Dalam kebijakan operasional ini, Depperindag menambah ketentuan tentang tingkat keterampilan terutama untuk barang impor. Kebijakan ini memberikan batasan kepada perusahaan industri kendaraan bermotor sekurang-kurangnya harus melakukan kegiatan pengelasan, pengecatan dan perakitan komponen utama kendaraan bermotor sehingga menjadi satu unit kendaraan yang utuh serta melakukan pengujian dan pengendalian mutu. Dalam melakukan kegiatan tersebut perusahaan industri perakitan kendaraan bermotor dapat melakukannya sendiri dengan sarana dan prasarana yang dimilikinya, atau dapat melimpahkannya kepada pihak lain untuk melaksanakannya (sub kontrak) apabila perusahaan yang bersangkutan tidak memiliki sarana atau prasarana sendiri dengan ketentuan masa kontrak minimal selama tiga tahun.

Kebijakan ini secara tidak langsung menimbulkan dampak positif bagi industri komponen otomotif Indonesia. Pemerintah secara tidak langsung telah mendorong industri perakitan komponen otomotif karena industri perakitan kendaraan bermotor Indonesia diwajibkan untuk melakukan pengujian dan pengendalian mutu (sebelum produk tersebut diluncurkan ke pasar dunia) demikian pula berkewajiban menggunakan komponen lokal.

3. Kebijakan Keuangan

Pada 2000, Pemerintah mengeluarkan dua kebijakan baru dalam waktu yang bersamaan melalui SK Menkeu RI No. 97/KMK.05/2000 tentang keringanan bea masuk atas impor bahan baku untuk pembuatan kendaraan bermotor dan SK Menkeu RI. No.100/KMK.05/2000 tentang keringanan bea masuk atas impor barang dan bahan untuk pembuatan komponen, peralatan dan karoseri kendaraan bermotor. Kedua kebijakan tersebut bertujuan mendorong pertumbuhan industri komponen dalam negeri dan meningkatkan efektivitas pemberian fasilitas bea masuk. 147 jenis import bahan baku untuk pembuatan komponen kendaraan bermotor diberikan keringanan tarif bea masuk sebesar 5%. Demikian pula, import

barang dan bahan untuk pembuatan komponen, peralatan dan karoseri kendaraan bermotor khusus juga diberikan keringanan tarif bea masuk sebesar 5%.

4. Kebijakan Moneter Suku Bunga Bank Indonesia

Pemerintah masih tetap menempuh kebijakan moneter suku bunga rendah yang presentasinya akan dinaikkan jika diperlukan secara bertahap. Kebijakan tersebut bertujuan agar tercipta iklim suku rendah bagi kepentingan para pelaku bisnis di Indonesia. Dengan terciptanya iklim suku bunga yang rendah secara otomatis akan tercipta lingkungan persaingan usaha yang kondusif karena didukung oleh tingkat inflasi yang rendah dan harga bahan baku juga murah sehingga harga jual terhadap suatu produk juga akan tetap murah atau stabil. Suku bunga bank Indonesia saat ini mencapai 7,37%.

Di satu sisi apabila pemerintah tetap mempertahankan kebijakan moneter dengan menjaga suku bunga tetap rendah, maka para industri komponen otomotif dalam negeri akan mampu bersaing dari sisi *cost* dengan pesaing luar dalam WTO. Sebaliknya apabila pemerintah tidak dapat menekan nilai suku bunga tetap rendah, maka para industri komponen otomotif lokal akan terdesak akibat tidak tercapainya standar *cost* yang ditetapkan dalam WTO sehingga harus gulung tikar.

5. Kebijakan Investasi

Upaya menggalakkan investasi di Indonesia sudah lama dilakukan oleh pemerintah. Investasi dalam dan luar negeri adalah salah satu penggerak utama pembangunan ekonomi di Indonesia. Berbagai kebijakan telah dilakukan oleh pemerintah untuk menarik investasi dari luar negeri. Kebijakan investasi yang terakhir dan sangat mempengaruhi industri komponen otomotif adalah Peraturan Pemerintah (PP) No.20 1994 dan Keputusan Presiden (Keppres) No.31/1995 di mana pemerintah mengizinkan investor asing sepenuhnya untuk menanamkan sahamnya di Indonesia. FDI (*Foreign Direct Investment*) di sektor otomotif kini sangat terbuka luas.

Secara umum, ada tiga upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk menggalakkan investasi di sektor otomotif yaitu *pertama* memberikan insentif terhadap pencapaian kandungan lokal. Semakin tinggi penggunaan kandungan lokalnya maka semakin murah pajak impornya. *Kedua*, merangsang kepemilikan asing seluruhnya serta *ketiga*, mendorong aktivitas R&Di dengan tujuan industri dapat memperbaiki kinerjanya dan menemukan teknologi-teknologi baru.

Dalam PP No.23 tahun 2001 tentang kepemilikan saham dalam perusahaan yang didirikan dalam rangka penanaman modal asing disebutkan bahwa keikutsertaan Indonesia dalam WTO akan memberikan peluang bagi industri untuk meningkatkan daya saing dan membentuk iklim usaha yang kompetitif sehingga menarik investor asing untuk mendirikan usaha atau menanamkan investasi di Indonesia. Masuknya investasi ini dapat memperbesar kapasitas produksi dan ekspor nasional, menyerap tenaga kerja, mempermudah proses alih teknologi serta meningkatkan ketahanan industri.

Secara ringkas keterkaitan antara kebijakan pemerintah, manfaatnya bagi UKM dan keterkaitan dengan topik penelitian dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.5

Keterkaitan Variabel Penelitian dengan Kebijakan Pemerintah dan Manfaat bagi UKM

PERATURAN	MANFAAT BAGI UKM	VARIABEL PENELITIAN TERKAIT
UU No.5 tahun 1984 tentang Perindustrian	Meningkatkan kemampuan dan penguasaan serta mendorong terciptanya teknologi yang tepat guna pada industri.	Kapabilitas -- <i>technological capability</i>
UU No. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil	Peningkatan kemampuan UKM melalui pembinaan dan pengembangan Usaha Kecil dalam bidang : <ul style="list-style-type: none"> • produksi dan pengolahan, • pemasaran, • sumber daya manusia; dan, • teknologi. 	<i>Entrepreneurship</i> <i>Resources</i> <i>Capability</i> <i>Strategy</i>
Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sinapsistek	Peran UKM/IKM dalam pemberdayaan ekonomi nasional yang berkelanjutan.	<i>Entrepreneurship</i>
SK (Surat Ketetapan) Menkeu No. 97/KMK.05/2000	Bantuan insentif kemudahan memperoleh bagan baku dan penurunan biaya produksi.	<i>Resources</i>
SK Menperindag No.	Bantuan insentif dalam penyediaan barang modal	<i>Resources</i>

PERATURAN	MANFAAT BAGI UKM	VARIABEL PENELITIAN TERKAIT
756/MPP/Kep/12/2003	bukan baru, dan sebagainya	
Kebijakan Pusat Unggulan Bidang Kompetensi dari Universitas dan Lembaga Litbang di Daerah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kompetensi usaha. 2. Mendorong pengembangan kompetensi usaha masing-masing 	<i>Capability</i>
Kebijakan Pendanaan Riset melalui RUT dan RUK.	Kesempatan kerjasama dalam mengembangkan produk-produk yang kompetitif.	<i>Capability</i>
Kebijakan Pembangunan Industri Nasional Tahun 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan peran Industri menuju Industri kelas dunia (<i>world class industry</i>). 2. Peningkatan peran IKM dalam pengembangan Industri otomotif. 	<i>Capability</i>

Sumber : diolah dari BPPT, 2005, *Industri Komponen Otomotif dalam Kancah Globalisasi*

Dari hasil uraian diatas, ada beberapa masalah-masalah yang terkait dengan industri komponen otomotif yang dapat diidentifikasi, diantaranya:

1. Belum ada payung hukum berupa Undang-Undang yang berpihak kepada UKM yang memastikan kontinuitas dan stabilnya pengembangan UKM.
2. Belum ada definisi UKM yang baku untuk kepentingan implementasi kebijakan. Definisi UKM yang berbeda digunakan oleh masing-masing lembaga dan departemen, akibat diferensiasi definisi ini, kebijakan menjadi tidak fokus dan penyediaan pelayanan pemerintah menjadi tidak efektif. Pemerintah perlu mereview dan menyatukan definisi dan kriteria UKM, sehingga UKM bisa secara layak dan konsisten ditangani pemerintah dengan standar pengukuran keberhasilan pengembangan yang jelas.
3. Belum ada kebijakan pemerintah secara khusus yang bertujuan membangun kemampuan teknologi di Industri komponen, kebijakan pemerintah selama ini hanya sebatas membangun principal.
4. Belum ada kebijakan pemerintah yang mengatur prioritas pengembangan industri komponen yang menjadi produk unggulan Indonesia. Kebijakan

pemerintah dalam upaya pengembangan industri komponen otomotif di Indonesia masih bersifat umum.

5. Belum ada regulasi pemerintah terkait dengan *subcontracting*. Salah satu isu menonjol dalam konteks ini adalah ketidaksepadanan transaksi antara UKM dengan kontraktor. Dalam struktur pasar otomotif yang *oligopoly* dan *imperfect*, kecenderungan tidak fairnya hubungan terjadi. Pemerintah perlu membuat UU yang mengatur tentang *subcontracting* ini.
6. Meskipun sudah ada kebijakan yang kuat terkait dengan Kluster industri, namun implementasi dari kebijakan tersebut masih lemah, padahal kluster industri ini akan sangat mendukung pengembangan UKM. Kluster industri dibutuhkan untuk membangun *linkage* UKM dengan pasar, sumber bahan baku, teknologi dan infrastruktur. Belum nampak signifikan pula dorongan kepada pemerintah daerah dan organisasi swasta untuk ikut membangun kluster ini.
7. Kebijakan investasi yang selama ini dikeluarkan pemerintah lebih menekankan kemudahan birokrasi, namun belum dapat merangsang investor asing masuk Indonesia karena belum adanya sistem insentif yang menarik.
8. Dari kebijakan-kebijakan pemerintah yang ada (kebijakan teknologi, kebijakan industri, kebijakan keuangan dan kebijakan investasi) belum ada kebijakan yang mendorong penguasaan teknologi sumber daya manusia di industri komponen,
9. Kebijakan-kebijakan keuangan yang telah dikeluarkan pemerintah berupa penetapan tarif, bea masuk dan pajak pada dasarnya belum dapat menyelesaikan permasalahan, karena dalam kenyataannya harga komponen tertentu masih mahal. Hal ini disebabkan untuk komponen-komponen tertentu, ketergantungan kepada bahan baku impor masih besar,
10. Masih banyak industri komponen otomotif belum memiliki kesadaran untuk melakukan R&D.

D. KELEMBAGAAN PEMERINTAH

Beberapa lembaga pemerintah yang memiliki keterkaitan dengan industri komponen otomotif yaitu :

1. Departemen Perindustrian dan Perdagangan

Departemen ini mempunyai dua fungsi dalam industri komponen otomotif. Fungsi pertama, sebagai pembuat aturan atau regulator dalam industri komponen otomotif. Fungsi lainnya, melakukan penelitian dan pengembangan di bidang industri dan perdagangan. Fungsi ini dijalankan oleh balai-balai dengan melakukan penelitian dan pengembangan teknologi tepat guna bagi Industri Kecil Menengah. Bagi industri komponen otomotif terutama UKM, keberadaan Balai Penelitian dan Unit Pelaksana Teknis cukup membantu industri mulai dari melakukan desain atau gambar, menentukan komposisi bahan baku/material logam yang tepat sampai dengan menyediakan mesin yang dapat disewa UKM dengan harga sewa yang terjangkau.

2. Departemen Keuangan

Instansi ini memiliki keterkaitan dengan industri komponen otomotif dan berperan dalam menentukan struktur tarif, bea masuk dan dan pajak impor komponen kendaraan bermotor di Indonesia. Departemen Keuangan juga merancang kebijakan ekonomi yang kondusif bagi pengembangan UKM dan melakukan kontrol pelayanan finansial bagi usaha kecil.

3. Kementerian Riset dan Teknologi

Lembaga ini memiliki keterkaitan dengan industri komponen otomotif karena berperan sebagai *fasilitator* yang memfasilitasi sinergi antara lembaga-lembaga litbang pemerintah dengan pihak swasta. Peran tersebut diwujudkan dalam bentuk program-program riset dan teknologi yang dibiayai pemerintah dan swasta. Industri komponen otomotif dapat menjalin kerjasama yang sinergis dengan lembaga-lembaga litbang pemerintah untuk meningkatkan kemampuan teknologi dan daya saing industri komponen otomotif pada level nasional dan internasional.

4. Kementerian Negara Koperasi dan UKM

Instansi ini memiliki peranan penting sebagai *regulator* dalam memberikan kredit atau pinjaman bagi UKM di bidang industri komponen otomotif, merumuskan kebijakan pengembangan UKM dan sebagai koordinator dalam gerakan pengembangan ekonomi rakyat

5. Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)

Merupakan badan yang berperan penting dalam mempromosikan dan membuat kebijakan-kebijakan untuk menggalakkan investasi di bidang industri komponen otomotif.

6. Kelembagaan Lainnya

Disamping departemen yang menangani masalah UKM secara umum, terdapat juga banyak lembaga litbang milik pemerintah dan perguruan tinggi yang terkait dengan peran inovasi dan peningkatan kapabilitas teknologi. Litbang pemerintah meliputi unit litbang yang ada di departemen dan non departemen (LPND). Litbang universitas atau perguruan tinggi biasanya berada di bawah jurusan suatu fakultas.

Instansi pemerintah atau departemen yang potensial membantu inovasi teknologi didalam IKO melalui unit litbangnya adalah Departemen Perindustrian dan Departemen Dalam Negeri yang diwakili oleh Pemerintah Daerah. Unit litbang LPND umumnya adalah milik BPPT dan LIPI termasuk didalamnya PUSPITEK Serpong.

Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) meliputi lembaga-lembaga litbang Pemerintah di bawah koordinasi Kementerian Negara Riset dan Teknologi (KNRT) yang terdiri dari: Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), Badan Standarisasi Nasional (BSN).

Ada beberapa masalah-masalah yang terkait dengan kelembagaan pemerintah yang dapat diidentifikasi, diantaranya:

- a. Belum ada koordinasi antara kebijakan pengembangan UKM, perencanaan dan implementasi yang terintegrasi dalam kebijakan UKM. Terdapat duplikasi dan inefisiensi implementasi kebijakan demikian pula ketidakefisienan koordinasi antara banyak departemen dan lembaga dalam pengembangan UKM,
- b. Belum ada satu lembaga yang berfungsi sebagai pengkoordinasi (*coordinating body*) yang bertanggung jawab dalam mengembangkan UKM. Keberadaan lembaga yang mempunyai kemampuan dan kewenangan ini dibutuhkan untuk mengkoordinasikan seluruh program yang ada di departemen dan lembaga pemerintah terkait,
- c. Belum ada penyederhanaan prosedur administrasi. Selama ini masih banyak prosedur administrasi yang diperlukan sehingga memakan banyak waktu dan biaya,
- d. Belum ada (pelayanan satu atap) *one stop service* yang efektif dalam pelayanan kepada UKM khususnya pada pemerintah daerah,

- e. Belum ada lembaga yang mampu mendorong pihak swasta menumbuhkan *Business Development Service* (BDS) yang mampu memberikan konsultasi bisnis secara *integrated* bagi UKM . BDS berfungsi mendorong kemampuan wirausaha para pemilik UKM dan membantu menyediakan jasa konsultasi bisnis dengan para ahli yang profesional dalam manajemen pengelolaan bisnis. Jasa yang dilayani meliputi pembuatan studi kelayakan, pengembangan teknologi produksi, pelaporan keuangan yang sesuai standar akuntansi, proposal peminjaman ke lembaga keuangan, pengembangan akses pasar dan lain-lain. Model ini akan memberikan keuntungan bagi UKM, sehingga UKM bisa mengidentifikasi problem dan memperbaiki operasi melalui analisis rutin dari para ahli yang *qualified* dalam bidang ini.
- f. Kurang sinergi kerjasama antar lembaga-lembaga litbang yang berperan sebagai pemasok teknologi dengan industri komponen otomotif, sehingga proses alih teknologi dari pemasok teknologi ke industri masih terbatas,
- g. Belum ada kerjasama yang efektif antara Pemerintah dengan pihak swasta seperti KADIN, LSM, universitas dan lembaga riset.

E. SISTEM INOVASI NASIONAL DI INDONESIA

Penerapan Sistem Inovasi Nasional (SIN) di Indonesia sampai saat ini memang belum banyak diketahui, namun jika dirunut hampir semua institusi dan fasilitas iptek-industri telah memiliki SIN. Pada tingkat kelembagaan negara terdapat Departemen Perindustrian, Departemen Perdagangan, Departemen Keuangan, Menteri Negara Ristek, Menteri Negara Koperasi dan UKM, sementara pada tingkat lembaga penelitian pemerintah terdapat enam LPND Ristek dibawah Meneg Ristek dan BPPIP di bawah Deperindag. Pada tingkat Unit Pelaksana Teknis (UPT) terdapat belasan UPT di bawah LPND Ristek. Beberapa model kemitraan antara pemerintah dengan swasta sudah dilakukan. Kemitraan antara lembaga-lembaga riset pemerintah seperti BPPT dengan universitas selama ini juga telah berjalan seperti program hibah Riset Teknologi. Kemitraan antar swasta seperti *Foster-Father* Program, dll, secara program juga sudah dijalankan.

Penerapan SIN di Indonesia masih memiliki permasalahan, yakni kinerja kelembagaan yang menjadi sumber-sumber inovasi belum bekerja secara optimal.

Banyak pihak masih mempertanyakan apakah keberadaan kelembagaan tersebut sudah berfungsi sesuai dengan tugas utamanya, serta apakah sinergi antar kelembagaan telah terjadi dan bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja inovatif perekonomian nasional. Banyak studi yang menunjukkan skeptisisme tentang kinerja inovatif lembaga-lembaga tersebut. Salah satu permasalahan yang dihadapi adalah lemahnya koordinasi dan koherensi antar lembaga.⁴²⁴

Sebagai contoh, kegiatan litbang yang dilakukan sebagian besar Lembaga Iptek Pemerintah lebih bersifat riset semata dan tidak *market-oriented*⁴²⁵. Studi atas analisis terhadap kandungan teknologi pada produk manufaktur Indonesia menunjukkan bahwa mayoritas kandungan produk manufaktur kita berteknologi rendah, padat tenaga kerja dan mengandalkan sumber daya alam.⁴²⁶

Dalam konteks Industri Komponen Otomotif, sistem inovasi di Indonesia dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu industri yang produknya memasok pasar *after market* yang umumnya diisi oleh Industri Kecil dan Menengah (UKM), dan industri yang produknya memasok pasar *genuine products*, atau OEM (*Original Equipment Manufacturing*) yang biasanya merupakan Industri Vendor binaan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk).

Menurut Kemitraan BPPT pada Industri Komponen Otomotif berskala kecil dan menengah, sistem inovasi teknologi yang dirumuskan merupakan hasil interaksi antara *after market* sebagai elemen pengguna, *supplier* bahan baku yang cukup dari dalam negeri, fasilitas layanan industri dan lembaga litbang, serta tantangan kompetitor yang datang dari produk-produk China, Taiwan, Korea, dan Thailand. Komponen yang berpengaruh terhadap sistem adalah komponen pasar *after market*, terutama dari distributor atau penjual komponen. Sistem inovasi teknologi yang tercipta dalam Industri Komponen Otomotif berskala besar merupakan hasil interaksi antara pasar *genuine products* dan OEM sebagai komponen pengguna, industri bahan baku yang umumnya dari luar negeri, *complementary innovators*-nya yang terdiri dari fasilitas layanan industri, lembaga litbang, dan lembaga diklat, serta kondisi persaingan terutama di tingkat regional ASEAN.

Kerangka Inovasi Industri Komponen Otomotif dalam sistem inovasi nasional berada dalam lingkungan yang saling mempengaruhi antara pemerintah dengan

⁴²⁴ Tatang Taufik, 2006, *loc. cit*

⁴²⁵ Bappenas, 1997.

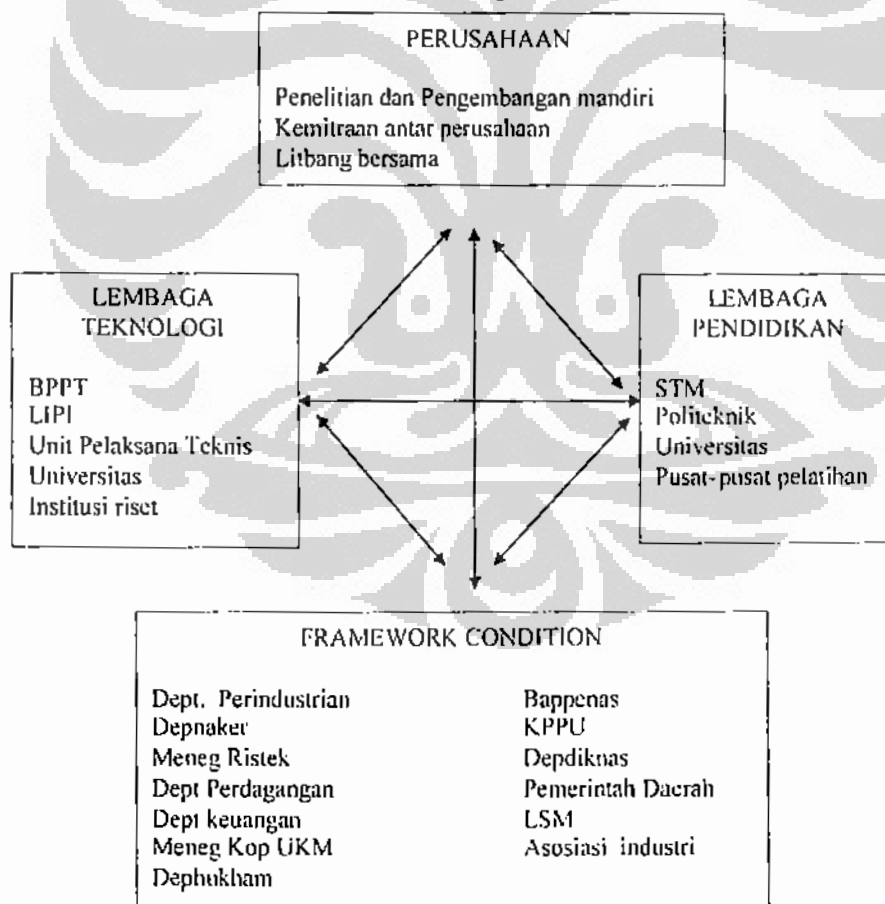
⁴²⁶ Lall, 2002.

berbagai institusi dan pihak swasta nasional yang memiliki *bargaining position* besar dalam menentukan kebijakan industri. Dari model-model inovasi yang berkembang terlihat bahwa pengembangan kemampuan inovasi tidak cukup hanya dengan meningkatkan fungsi-fungsi internal dalam perusahaan, tetapi juga melakukan interaksi kekuatan teknologi dan kekuatan pasar di luar perusahaan. Keterkaitan antara perusahaan dengan kekuatan-kekuatan di luar perusahaan seperti lembaga litbang dan universitas menjadi bagian dalam Sistem Inovasi Nasional.

1. Kelembagaan Sistem Inovasi Nasional

Kelembagaan merupakan bagian penting dalam SIN, baik dalam konteks kelembagaan formal maupun dalam hal efektifitas lembaga tersebut berinteraksi dengan aktor SIN yang lain. Untuk itu, penulis akan menggunakan model Meyer-Stamer sebagai alat analisis SIN. Dengan menggunakan model tersebut, interaksi antar kelembagaan SIN dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.5
Model Kelembagaan SIN



47

Sumber : Modifikasi dari model Meyer-Stamer (1998)

Secara ringkas peran kelambagaan pemerintah dan swasta dalam Sistem Inovasi Nasional UKM IKO adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Lembaga-Lembaga Pendukung

Lembaga Pendukung	Peran yang Dilakukan	Program atau Intervensi
1. Pemerintah :		
Deperind	Perumusan kebijakan industri , pengembangan, implementasi program, dan penyediaan fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> * Pendidikan dan pelatihan * Penelitian dan pengembangan teknoproduksi melalui R&D * Pelayanan teknis melalui UPT * Pelayanan informasi dan konsultasi * Perantara UK dengan bapak angkat
Diknas	<ul style="list-style-type: none"> * Peningkatan SDM melalui semua jalur, formal, informal, dan nonformal * Konsep <i>link dan match</i> antara dunia pendidikan dengan dunia usaha * Orientasi pendidikan sangat bias 	<ul style="list-style-type: none"> * Program magang * Pelatihan melalui pendidikan masyarakat * Pembinaan kursus-kursus informal * Perhatian terfokus pada usaha menengah-besar-formal, belum ada program yang berorientasi pada UK
Depnaker	<ul style="list-style-type: none"> * Pembinaan dan penempatan tenaga kerja * Perumusan kebijakan ketenagakerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> * Pelatihan melalui BLK * Pengembangan pusat informasi * Penetapan KUM dan monitoring-nya * Pengembangan usaha kecil dan usaha mandiri lebih ditujukan mengatasi penganggur kelimbang pengembangan usaha
Depkeu	<ul style="list-style-type: none"> * Merancang kebijakan ekonomi yang kondusif bagi pengembangan UK * Mekanisme kontrol terhadap implementasi kebijakan yang telah diambil masih sangat minim * Kontrol pelayanan finansial bagi usaha kecil 	<ul style="list-style-type: none"> * Pembentukan dan pembinaan UK, antara lain melalui alokasi 1-5% dana keuntungan BUMN * Penyederhanaan prosedur pelayanan finansial
Bappenas	<ul style="list-style-type: none"> * Perencanaan dan pengawasan pembangunan dengan lilik berat pada pengentasan kemiskinan * Mekanisme kontrol terhadap lembaga IDT sangat lemah 	<ul style="list-style-type: none"> * Pemetaan desa miskin * Inpres Desa Tertinggal (IDT) dengan orientasi penggunaan dana untuk kegiatan produktif
Meneg Ristek	Merumuskan kebijakan dan koordinasi bidang riset, ilmu pengetahuan dan teknologi	Mengelola Lembaga Penelitian Non-Departemen dan lembaga lainnya
Depkop Dan PPK	<ul style="list-style-type: none"> * Merumuskan kebijakan pengembangan UK * Berfungsi sebagai koordinator dalam gerakan pengembangan ekonomi rakyat 	<ul style="list-style-type: none"> * Peningkatan SDM * Pelayanan konsultasi bekerja sama dengan perguruan tinggi * Mengembangkan koperasi sebagai satu-satunya wadah kegiatan ekonomi rakyat

Lembaga Pendukung	Peran yang Dilakukan	Program atau Intervensi
Dewan Riset Nasional	Membantu Kementerian Riset <ul style="list-style-type: none"> Merumuskan arah dan prioritas utama pembangunan pengetahuan dan teknologi Menyusun kebijakan strategis pembangunan nasional ilmu pengetahuan dan teknologi 	Mengkoordinasikan berbagai pihak yang terkait dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
Permda bersama Bappeda dan Dinas Tata Kota	<ul style="list-style-type: none"> Pengaturan perizinan usaha Pengaturan tata kota 	<ul style="list-style-type: none"> Penyediaan fasilitas tempat usaha (sentra atau pusat perdagangan) Lokalisasi UK seringkali sangat merugikan karena memisahkan UK dari sistem sosial yang ada
2. Lembaga Swasta dan Perorangan	Peningkatan SDM melalui pendidikan dan latihan	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan SDM Perantara dalam pasar kerja
3. LSM	<ul style="list-style-type: none"> Lembaga pelayanan alternatif bagi usaha kecil yang berfungsi sebagai lembaga perantara untuk menjembatani keterbatasan pemerintah dan swasta dalam menjangkau usaha kecil Sangat berpotensi menjadi mitra UK karena kedekatan hubungannya dengan UK Koordinasi antar LSM dan antar lembaga pendukung lainnya sangat minim Lingkup kerja terbatas serta ada ketergantungan finansial dan teknis ahli yang akan mengancam keberlanjutan lembaga 	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan berbagai kelompok swadaya masyarakat Pelatihan teknis produksi dan pengelolaan atau administrasi Penelitian dan konsultasi Intervensi efektif hanya dalam wilayah kerjanya Masih belum menjangkau kelompok usaha kecil yang betul-betul marginal
4. Lembaga Penelitian di Perguruan Tinggi	Penelitian dan pengembangan teknologi produksi serta sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan skema pelayanan finansial di pedesaan Pelatihan dan teknis manajemen untuk pedagang kecil Konsultasi dan pembinaan
5. Asosiasi Pengusaha Kecil	Idealnya, asosiasi seperti ini terlibat langsung dalam negosiasi, perumusan kebijakan, monitoring, dan evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> Pengorganisasian pengusaha kecil harus dibangun dengan tujuan spesifik dan dikaitkan dengan pemberdayaan Distribusi informasi

Sumber : dimodifikasi dari Sjaifudjan, et al (1995)

Dewan Riset Nasional (DRN) merupakan lembaga yang menjadi acuan seluruh lembaga penelitian termasuk universitas dalam memberikan arah kegiatan penelitian. DRN sebagai suatu badan penasihat atau *advisory body* bagi Menteri Negara Riset dan Teknologi dibentuk pemerintah untuk menggali pemikiran dan

pandangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di Indonesia.

DRN merupakan lembaga non-struktural yang independen dalam melaksanakan tugasnya, yakni: (1) Membantu menteri (Meneg Ristek) dalam merumuskan arah dan prioritas utama pembangunan ilmu pengetahuan dan teknologi. (2) Memberikan berbagai pertimbangan kepada menteri dalam penyusunan kebijakan strategis pembangunan nasional ilmu pengetahuan dan teknologi. Keanggotaan DRN berasal dari masyarakat yang memiliki unsur kelembagaan iptek (sebagaimana dimaksud dalam UU No. 18 tahun 2002), yakni meliputi unsur: perguruan tinggi, lembaga penelitian dan pengembangan, badan usaha, dan lembaga penunjang. Memperkuat hubungan, jaringan, dan kerjasama horizontal baik pada level daerah dan komunitas internasional merupakan agenda yang sangat penting bagi DRN. DRN saat ini mengkoordinasikan tujuh lembaga pemerintah non-departemen (LPND).

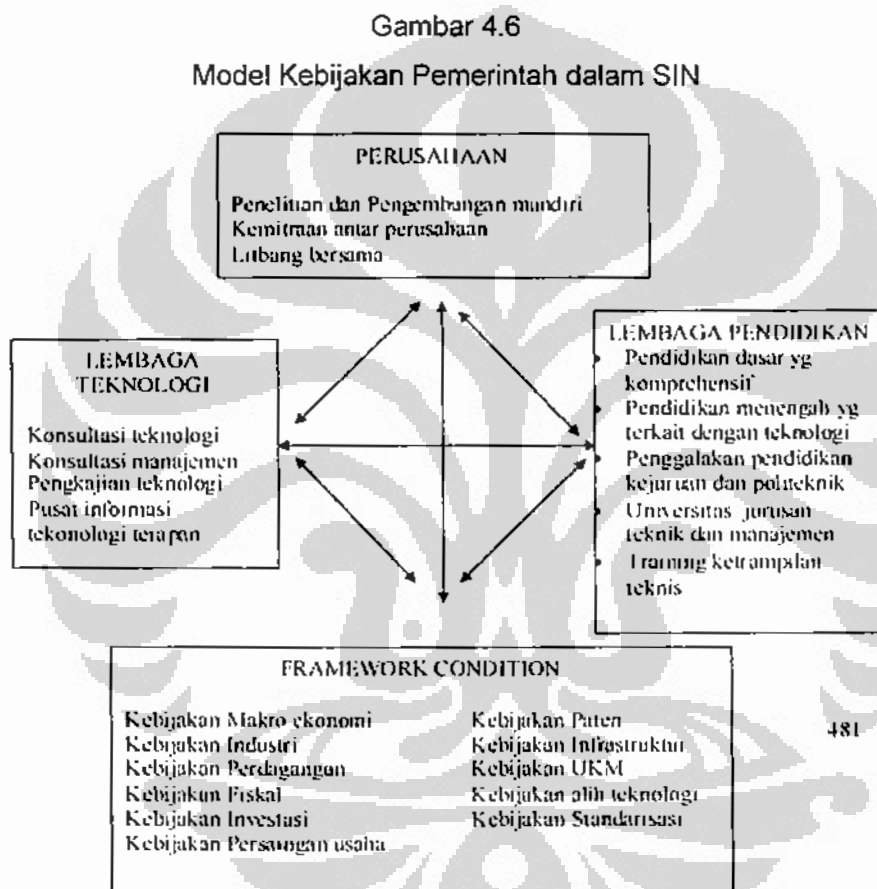
Sebagaimana diulas sebelumnya, diantara kelemahan utama pelaksanaan sistem inovasi nasional Indonesia dalam konteks pengelolaan (*governance*) adalah lemahnya koordinasi dan koherensi kebijakan. Untuk tingkat nasional, praktis belum ada suatu mekanisme yang efektif bagi koordinasi dan koherensi kebijakan inovasi nasional. Semua proses diserahkan kepada bagaimana para menteri berkoordinasi satu dengan lainnya. Sedangkan sistem inovasi sendiri belum pernah menjadi agenda nasional. Kondisi ini menyebabkan beberapa prakarsa kebijakan yang dipandang penting bagi upaya memajukan sistem inovasi terbentur pada kelemahan koordinasi antar departemen/ kementerian dalam kabinet itu sendiri.

Hal serupa juga terjadi pada sektor UKM yang merupakan kelompok pelaku bisnis terbesar (sekitar 99,7%) yang sekaligus menjadi prioritas pembangunan nasional. Upaya yang dilakukan dalam konteks perumusan kebijakan, termasuk didalamnya pengkoordinasian kebijakan dari beragam kementerian dan departemen terkait belum sepenuhnya dapat mensinkronkan kebijakan dan program secara terpadu. Demikian pula dalam hal penetapan prioritas sektoral, prioritas di bidang iptek lebih merupakan agenda sektoral dan belum dapat menjadi alat untuk membangun agenda bersama sehingga mampu menggerakkan keseluruhan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya menjadi lebih fokus. Penguatan kerangka landasan yang dapat menjadi pijakan bersama perlu menjadi salah satu agenda

prioritas dalam pengembangan sistem inovasi. Berbagai perbaikan mekanisme koordinasi yang lebih efektif perlu terus dilakukan.

2. Kebijakan dan Program Pemerintah

Kebijakan dan program pemerintah merupakan perangkat yang sangat penting dalam pengelolaan dan pengembangan sistem inovasi nasional yang lebih baik. Selama ini peran kebijakan pemerintah telah dirumuskan melalui peraturan perundangan dalam pengembangan industri secara rinci. Peran-peran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Modifikasi dari model Meyer-Stamer (1998)

Tabel di bawah ini menjelaskan mengenai peraturan-peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengembangan sistem inovasi nasional di Indonesia.

Tabel 4.7
Kebijakan yang Terkait dengan Inovasi

Jenis Kebijakan	Bentuk Kebijakan
Kebijakan UKM	<p>Dalam Undang-undang UU No. 9 tahun 1995 disebutkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan berupa bimbingan dan bantuan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan UKM 2. Pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat melakukan pembinaan dan pengembangan Usaha Kecil dalam bidang: produksi dan pengolahan, pemasaran, sumber daya manusia, dan teknologi. 3. Pemerintah, dunia usaha dan masyarakat melakukan pembinaan dan pengembangan dalam bidang teknologi dengan: 4. meningkatkan kemampuan di bidang teknologi produksi dan pengendalian mutu; 5. meningkatkan kemampuan di bidang penelitian untuk mengembangkan desain dan teknologi baru; 6. memberikan insentif kepada Usaha Kecil yang menerapkan teknologi baru dan melestarikan lingkungan hidup; 7. meningkatkan kerjasama dan alih teknologi; 8. meningkatkan kemampuan memenuhi standarisasi teknologi; 9. menumbuhkan dan mengembangkan lembaga penelitian dan pengembangan di bidang desain dan teknologi bagi Usaha Kecil
Kebijakan perindustrian	<p>Dalam Undang-undang UU No.5 tahun 1984 disebutkan bahwa:</p> <p>Salah satu tujuan pembangunan industri adalah untuk meningkatkan kemampuan dan penguasaan serta mendorong terciptanya teknologi yang tepat guna dan menumbuhkan kepercayaan terhadap kemampuan dunia usaha nasional.</p> <p>Dalam menjalankan dan mengembangkan bidang usaha industri, perusahaan industri menggunakan dan menciptakan teknologi industri yang tepat guna dengan memanfaatkan perangkat yang tersedia dan telah dikembangkan di dalam negeri.</p> <p>Apabila perangkat teknologi industri yang diperlukan tidak tersedia atau tidak cukup tersedia di dalam negeri, Pemerintah membantu pemilihan perangkat teknologi industri dari luar negeri.</p>
Kebijakan Iptek	<p>Dalam Pasal 9 ayat 1 dan ayat 2 UU No.18 Tahun 2002 disebutkan bahwa Badan Usaha sebagai salah satu unsur Kelembagaan dalam Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi berfungsi menumbuhkan kemampuan perekayasaan, inovasi, dan difusi teknologi untuk menghasilkan barang dan jasa yang memiliki nilai ekonomis. Dalam kaitan ini badan usaha bertanggung jawab mengusahakan manfaat keluaran yang dihasilkan oleh perguruan tinggi.</p>

Jenis Kebijakan	Bentuk Kebijakan
Kebijakan Pembangunan Industri Nasional Tahun 2025	<p>Dalam Bangun Industri 2025 dijelaskan bahwa industri otomotif merupakan salah satu pilar industri masa depan Indonesia. Untuk mengembangkan industri ini perlu beberapa pendekatan antara lain dengan mengembangkan Industri Kecil Menengah.</p> <p>Pendekatan ini dilakukan antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan UKM di setiap tahap dan rantai agar perannya setara dengan industri besar, sehingga merupakan pondasi perekonomian yang kokoh; 2. Mengembangkan UKM yang mandiri dan atau mendukung industri besar dalam satu kerangka kerjasama yang sederajat dan saling menguntungkan. <p>Tujuan jangka panjangnya (2010-2025) adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Memperkuat basis industri manufaktur agar industri yang tergabung dalam kelompok ini mampu menjadi industri kelas dunia (<i>world class industry</i>). 4. Meningkatkan peran sektor industri kecil dan menengah terhadap struktur industri, sehingga terjadi keseimbangan peran antara industri besar dengan industri kecil dan menengah <p>Posisi Industri Otomotif dalam Kebijakan Industri Nasional adalah sebagai bagian dari bidang pengembangan Peralatan Transportasi yang memiliki subbidang: Otomotif, Maritim, Transportasi Udara, dan Kereta Api.</p>
Kebijakan Perdagangan	<p>Arah kebijakan industri otomotif difokuskan pada beberapa hal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menekan ekonomi biaya tinggi 2. Mempertancar arus barang dengan meningkatkan efisiensi distribusi dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> - mengurangi/menghapuskan hambatan-hambatan yang membebani distribusi, termasuk Perda dan retribusi di daerah - meningkatkan ketersediaan dan keandalan sarana transportasi 4. Mendukung terciptanya iklim investasi yang kondusif dengan meningkatkan koordinasi antara lain: <ul style="list-style-type: none"> - mengurangi ketidakpastian kebijakan - meningkatkan penegakan hukum - meningkatkan fasilitas/insentif bagi investor 5. Mendorong pembangunan dan peningkatan kualitas infrastruktur dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> - mendorong pembangunan fasilitas pelabuhan, alat angkut, jalan, jaringan listrik dan telepon - mendorong peningkatan tingkat efisiensi pelabuhan <p>Kebijakan ini memberikan harapan akan lingkungan yang kondusif bagi dunia usaha termasuk industri otomotif beserta komponennya.</p>
Kebijakan Keuangan	<p>Laba BUMN sebesar 1-5% dipinjamkan kepada UKM. Pendirian BUMN Permodalan Nasional Madani untuk memberikan kredit pada UKM.</p>
Kebijakan Pemasaran	<p>Skema perlindungan pasar kepada UKM UU Persaingan Usaha</p>
Kebijakan Fiskal	<p>Pemberian insentif pajak pada kegiatan litbang yang dilakukan perusahaan swasta</p>

Jenis Kebijakan	Bentuk Kebijakan
Kebijakan Pendidikan	Disahkannya Undang-undang Nomor 18 tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi merupakan tonggak penting adanya landasan hukum yang diharapkan dapat memperkuat landasan pembangunan dan mempercepat perkembangan iptek, mendorong pertumbuhan dan pendayagunaan sumber daya iptek secara lebih efektif, menggalakkan pembentukan jaringan, dan mengikat semua pihak, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif dalam usaha memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sisnas P3Iptek berfungsi membentuk pola hubungan yang saling memperkuat antara unsur penguasaan, pemanfaatan, dan pemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam satu keseluruhan yang utuh Dengan pengertian ini sebenarnya esensi Sisnas P3Iptek sama dengan Sistem Inovasi Nasional dalam bentuk yang sederhana.
Kebijakan-kebijakan lain	Peraturan perundangan lain yang penting adalah yang terkait dengan hak kekayaan intelektual (HKI), yaitu: 1. Hak Cipta: UU)No. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta; 2. Paten: UU No. 14 Tahun 2001 tentang Paten; 3. Merek: UU No. 15 Tahun 2001 tentang Merek Desain Industri: UU No. 31 Tahun 2000 tentang Desain Industri; 4. Rahasia Dagang: UU No. 30 / 2000 tentang Rahasia Dagang; 5. Persaingan Usaha: UU No.5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.

Sumber: Diolah dari *Studi Industri Komponen Otomotif : Perspektif Insentif dan Sistem Inovasi Nasional, BPPT 2006 dan berbagai sumber*

Keberhasilan inovasi akan sangat ditentukan antara lain oleh dukungan ketersediaan pendanaan yang memadai. Tahapan inovasi umumnya membutuhkan skema dana tertentu, namun sistem pendanaan seperti itu belum berkembang di Indonesia. Bank komersial lebih memprioritaskan pendanaan dengan skema kredit. Sementara pendanaan lain -terutama untuk modal berisiko belum menjadi perhatian.

Kerangka legislasi sebagai landasan legal untuk pembiayaan inovasi -- terutama untuk ventura -- belum ada, demikian juga dengan instrumen perpajakan bagi modal berisiko, yang secara agresif dikembangkan di negara maju. Belum ada insentif dalam pasar keuangan di Indonesia bagi perkembangan dana berisiko.

3. Permasalahan dalam Sistem Inovasi Nasional

Beberapa permasalahan dalam Sistem Inovasi Nasional pada masing-masing simpul inovasi dapat diuraikan sebagai berikut :

Pertama, permasalahan UKM; Permasalahan UKM dalam melakukan aktivitas inovasi antara lain adalah keterbatasan informasi, beban biaya inovasi dan

kapabilitas internal yang rendah. Masalah-masalah tersebut adalah hal yang umum dihadapi oleh UKM. Kebijakan umum terkait dengan masalah-masalah tersebut telah tercantum secara parsial dalam UU No. 5 Tahun 1984 tentang Perindustrian, UU No 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil, UU No. 18 Tahun 2002 tentang Sisnas P3 Iptek, Kebijakan RUT dan RUK, Kebijakan Pembangunan Industri Tahun 2005, dan kebijakan-kebijakan lain dalam hal keuangan. Namun, kebijakan-kebijakan tersebut belum secara nyata dapat memberikan dukungan pada pengembangan inovasi industri, khususnya IKO.⁴²⁷

Masalah informasi terkait pula dengan kurangnya sosialisasi hasil litbang atau sedikitnya hasil litbang yang dihasilkan dalam pengembangan industri otomotif dan turunannya. Pemecahan masalah secara normatif adalah dengan peningkatan sosialisasi hasil litbang bidang otomotif kepada para pelaku industri dan aktor SIN IKO melalui berbagai media yang tepat. Selain itu perlu juga dilakukan identifikasi hasil riset yang berhubungan dengan kebutuhan iptek pengembangan industri otomotif dari berbagai lembaga litbang. Kebutuhan iptek IKO yang belum dihasilkan oleh lembaga litbang diusulkan ke lembaga Ristek untuk dijadikan obyek penelitian utama dan menjadi agenda penelitian berikutnya. Contoh menarik dari negara Thailand, melalui hasil *benchmarking* dengan negara maju akhirnya dibentuk unit intelijen bisnis yang berfungsi untuk mencari dan mengembangkan informasi di bidang bisnis otomotif. Masalah beban biaya inovasi dan risiko pasar dalam melakukan inovasi perlu dipecahkan secara bersama antara pihak industri, prinsipal dan pemerintah.

Di beberapa negara maju, kegiatan inovasi lebih banyak dilakukan oleh industri. Untuk itu, insentif kegiatan inovasi dari pemerintah semestinya diarahkan kepada industri. Diperlukan adanya pengaturan pola insentif tersendiri dengan waktu yang fleksibel. Dalam sejarah inovasi di beberapa negara maju menunjukkan bahwa peran pemerintah dalam mendorong inovasi di industri komponen otomotif sangat dominan. Peran pemerintah juga meliputi upaya untuk memfasilitasi masuknya bantuan pendanaan dari luar negeri dalam kegiatan litbang dalam negeri.

Permasalahan keterbatasan kemampuan internal UKM dalam hal litbang, *design* dan *engineering*, tenaga ahli, budaya, dan sifat kepemimpinan perusahaan menjadi kendala dalam upaya inovasi untuk memenuhi tuntutan *Quality, Cost,*

⁴²⁷ BPPT, 2006, *loc.cit*

Delivery (QCD) dari ATPM. Akar dari permasalahan tersebut adalah keterbatasan kemampuan finansial dan keterbatasan kemampuan SDM.

Belajar dari *benchmarking* negara lain, upaya *capacity building* secara bertahap dan konsisten merupakan langkah yang banyak membuahkan hasil. Bentuk-bentuk pembelajaran bertahap melalui media-media: kerjasama teknis, kebijakan penggunaan komponen lokal, proyek mobil nasional, alih teknologi melalui *joint venture* perusahaan multinasional, serta mendatangkan tenaga ahli dari luar negeri merupakan contoh-contoh *capacity building* SDM bagi industri dalam negeri, sedangkan permasalahan keterbatasan finansial dalam pelaksanaan litbang, *design* dan *engineering* dapat diatasi -sebagaimana telah dipaparkan- melalui bantuan insentif langsung pada Industri .

Kedua, lembaga litbang dan universitas; Permasalahan lembaga litbang dan universitas dalam membantu inovasi industri adalah masalah kemampuan teknologi, etos kerja, pendanaan serta kebijakan internal lembaga litbang dan universitas yang dikendalikan oleh tupoksi (universitas) dan kepentingan sektoral (lembaga litbang pemerintah).⁴²⁸ Untuk mengarahkan orientasi kebijakan litbang lembaga-lembaga ini agar mendukung pengembangan industri otomotif perlu adanya dorongan kebijakan dari pusat dalam bentuk program terpadu. Dengan program terpadu ini lembaga litbang dan universitas terdorong untuk mengorientasikan kebijakan litbang pada pengembangan industri otomotif.

Masalah kemampuan teknologi berkait erat dengan kemampuan SDM dalam penguasaan dan pengembangan teknologi. Pemecahan masalah ini berhubungan dengan pemecahan masalah SDM industri, yaitu adanya *capacity building* melalui pembelajaran bertahap dan konsisten secara bersama dalam suatu program terpadu. Dalam hal ini kita dapat belajar dari China dalam melakukan *benchmarking* dengan negara maju. Pemerintah China mendorong para investor asing yang akan mengembangkan industri otomotif di dalam negeri untuk berpartisipasi dalam kegiatan litbang di dalam negeri. Kemungkinan kesempatan ini perlu dijajaki di Indonesia terhadap investor asing yang lain agar membantu peningkatan fasilitas riset dan kegiatan riset di bidang otomotif di dalam negeri seperti dicontohkan oleh Astra.

⁴²⁸ BPPT, 2006, *loc.cit*

Ketiga, permasalahan kebijakan dan kelembagaan pemerintah; Peran pemerintah dalam mendukung dan mengembangkan inovasi di industri meliputi : prioritas IKO dalam pengembangan industri nasional (keterkaitan Industri Otomotif dalam Kebijakan Pengembangan Industri Nasional) dan masalah kebijakan pengembangan UKM otomotif baik dalam kebijakan teknologi untuk industri, kebijakan industri untuk lembaga Litbang, kebijakan moneter, dan kebijakan investasi.

Seperti diuraikan sebelumnya, industri otomotif merupakan industri pendukung dalam pengembangan peralatan transportasi dalam kebijakan industri nasional. Dalam posisi ini, pembinaan pemerintah terhadap industri otomotif terbatas pada pemenuhan kebutuhan transportasi. Untuk meningkatkan daya saing industri otomotif perlu adanya komitmen dari pemerintah agar industri otomotif juga ditempatkan sebagai prioritas dalam kebijakan industri nasional.

Masalah kedua terkait dengan peran pemerintah dalam pengembangan otomotif di Indonesia adalah masalah kebijakan pembangunan UKM Otomotif. Seperti diketahui, UKM merupakan pelaku industri skala kecil yang banyak memiliki keterbatasan kemampuan. Posisi tawar yang sangat lemah menyebabkan industri dalam kelompok ini sulit berkembang. Berdasarkan pelajaran dari beberapa negara lain, UKM dapat mengambil peran signifikan dalam industri nasional karena adanya pembinaan dan perlindungan dari pemerintah melalui serangkaian kebijakan. Di Indonesia, kebijakan pembinaan UKM diatur dalam UU no 9 Tahun 1995. Kebijakan teknis pembinaannya diatur dalam berbagai keputusan menteri antara lain dari Departemen Perindustrian, Departemen Perdagangan, Meneg UKM, dsb. Namun demikian, perkembangan kehidupan bisnis UKM masih banyak menghadapi kendala karena aspek perlindungan dari pemerintah belum banyak dirasakan. Hasil penelitian BPPT,⁴²⁹ menunjukkan bahwa berbagai kebijakan pemerintah terkait dengan pemecahan masalah nasional yang lain (seperti bidang energi, lingkungan dan finansial) tidak selaras (*inconvergen*) dengan kebijakan pembinaan UKM itu sendiri.

Keempat, permasalahan keterkaitan (*linkage*); Permasalahan *linkage* dalam mengembangkan inovasi industri meliputi aspek-aspek: kondisi, media, motivasi, dan biaya. Aspek kondisi yang mempengaruhi permasalahan *linkage*

⁴²⁹ BPPT, 2006, *loc. cit.*

meliputi kurangnya informasi teknologi. Masalah ini terjadi karena kurangnya media informasi teknologi yang dapat diakses oleh UKM IKO. Permasalahan ini menyangkut keengganan lembaga litbang dalam menginformasikan hasil-hasilnya ke media informasi yang dapat dijangkau oleh UKM.⁴³⁰ Dengan demikian pemerintah perlu menetapkan kebijakan IKO sebagai prioritas pengembangan industri nasional, sehingga mendorong lembaga-lembaga litbang mempromosikan hasil litbangnya ke dunia industri ini.

Permasalahan media *linkage* meliputi: ⁴³¹ (1) kerjasama tidak lancar; (2) sulitnya mendapatkan akses keterkaitan; (3) hambatan struktural; (4) pendeknya masa kerjasama. Masalah-masalah di atas terjadi karena adanya berbagai kesenjangan dan inkompatibilitas antara lain : (1) Perbedaan tema penelitian antara penelitian yang dibutuhkan oleh UKM industri dengan tema penelitian dari lembaga litbang dan universitas. (2) Kesenjangan kemampuan teknologi yang dimiliki antara UKM dengan OEM yang menyebabkan tidak berjalannya interaksi teknologi antara kedua belah pihak. (3) Perbedaan karakteristik dalam hal orientasi kerja. lembaga litbang cenderung kepada *technical success*, sedangkan Industri lebih cenderung kepada *commercial success*. (4) Dalam banyak, kasus lembaga litbang tidak mampu merespon ketidaksesuaian teknologi, pendanaan, birokrasi, dll.

F. PENGEMBANGAN UKM INDUSTRI KOMPONEN OTOMOTIF DI BEBERAPA NEGARA

Setiap negara memiliki karakteristik dan fase pertumbuhan yang berbeda dalam perkembangan industri komponen otomotif, pertumbuhan dan karakteristik tersebut sejalan dengan proses pembelajaran dan sejauh mana negara-negara tersebut membuka diri atau berintegrasi dalam perkembangan industri dunia. Kebijakan pemerintahan di masing-masing negara pada masing-masing periodenya sangat menentukan perkembangan industri otomotif. Pada bab ini akan diuraikan bagaimana pengembangan UKM industri komponen otomotif di beberapa negara seperti Thailand, Malaysia, Taiwan, Cina, Korea Selatan.

1. Thailand

Thailand memiliki ciri sendiri yang berbeda dari negara lain dalam perkembangan industri komponen otomotif. Hal ini dapat ditelusuri dari kebijakan yang dikembangkan oleh pemerintah Thailand. Kebijakan industri komponen

⁴³⁰ BPPT, 2006, *loc.cit*

⁴³¹ BPPT, 2006, *loc. cit.*

otomotif di Thailand dapat dibagi dalam dua periode, yaitu *periode promosi protektif* dan *periode liberalisasi dan globalisasi*. Periode promosi protektif (1960 – 1990) ditandai dengan munculnya berbagai kebijakan yang dilakukan Thailand untuk memperkuat dan mengembangkan industri komponen lokal, diantaranya adalah sebagai berikut.⁴³² (1) Struktur pajak yang memungkinkan membuat kendaraan komersial (mobil truk *pick-up* dengan bobot satu ton) lebih murah dibandingkan dengan mobil penumpang. (2) Persyaratan kandungan lokal yang memaksa pembuat kendaraan mematuhi untuk membeli/ menggunakan kandungan lokal sesuai dengan ketentuan. (3) Membelakukan tarif yang sangat tinggi untuk melindungi industri lokal dari kendaraan yang diimpor secara CBU (*Completed Built Up*). (4) Insentif untuk investor asing dalam industri komponen.

Pemerintah Thailand membentuk beberapa lembaga yang bertanggung jawab dalam memperkuat industri otomotif dan industri komponen pendukungnya. Lembaga-lembaga pemerintah tersebut secara umum berperan dalam pembuatan kebijakan.

Dewan Investasi (*Board of Investment – BoI*) merupakan lembaga pemerintah utama yang bertanggung jawab dalam menyediakan insentif untuk menstimulasi investasi di Thailand dan membantu hubungan antara pemerintah dengan investor swasta.⁴³³ Kebijakan BOI ditujukan untuk memperkuat kemampuan industri dan teknologi Thailand serta menciptakan lapangan pekerjaan. BOI mendesain paket insentif untuk menarik minat perusahaan otomotif dan komponen. Keistimewaan pajak yang diberikan oleh pemerintah, selain disesuaikan dengan zona di mana industri komponen otomotif didirikan juga tergantung dari jenis komponen yang dibuatnya.

Perangkat kebijakan utama dalam menumbuhkan industri komponen di Thailand adalah penerapan *local content requirement* (LCR). Dengan penerapan LCR ini, setiap produk otomotif harus memenuhi persyaratan minimum kandungan lokal untuk memenuhi kebutuhan komponen otomotifnya. Kebijakan LCR pertama dilakukan pada akhir 1974. Kebijakan tersebut menetapkan bahwa perakitan mobil penumpang haruslah menggunakan komponen dan asesories lokal dengan nilai

⁴³² BPPT, 2006, *loc. cit.*

⁴³³ Yanru Chang, 2001, *loc. cit.*

tidak kurang dari 25% harga mobil. Sementara untuk truk dan bus, persyaratan kandungan lokalnya paling sedikit 20%.⁴³⁴

Sebenarnya program kandungan lokal tidak hanya dikembangkan di Thailand saja, melainkan juga dikembangkan di berbagai negara sebagai kebijakan yang multiguna. Khusus untuk di Thailand, kebijakan ini memiliki beberapa tujuan. *Pertama*, kebijakan dibuat untuk mengubah industri otomotif dari perakitan total (*total assembly*) menjadi semi-manufaktur dengan kewajiban menggunakan komponen produksi industri lokal. *Kedua*, kebijakan dibuat untuk mendorong tumbuhnya industri komponen lokal.

Kebijakan kandungan lokal kemudian dilanjutkan dengan kebijakan yang lebih progresif pada pertengahan 1978. Kebijakan tersebut pada dasarnya menaikkan kandungan lokal dalam komponen pembuatan otomotif di Thailand. Beberapa kebijakan tersebut diantaranya mencakup beberapa hal berikut:⁴³⁵ (1) Pabrik perakitan mobil harus mampu meningkatkan kandungan lokal dari 25% menjadi 50% selama lima tahun. Peningkatannya mencapai angka 35% pada tahun ke-2, dan pada tahun ke-3 sampai tahun ke-5 harus meningkat sebanyak 5% setiap tahunnya. (2) Pabrik perakitan mobil tidak diizinkan untuk menambah atau mengganti model dari *line-up* yang telah ada. Hanya penggantian dengan model terbaru yang diperbolehkan. (3) Tidak ada izin baru untuk perusahaan pabrik perakitan baru.

Kementerian Perindustrian dan *Automotive Development Committe* (ADC) berharap dengan kebijakan kandungan lokal yang selalu meningkat dari tahun ke tahun, dapat mendorong pabrik perakitan mobil untuk menggunakan kandungan lokal dalam kegiatan manufakturnya, serta menjadi insentif bagi perusahaan pembuat komponen untuk meningkatkan kualitas produk dengan harga yang bersaing.⁴³⁶ Pada tahun 1995, kandungan lokal minimum meningkat menjadi 54% untuk mobil penumpang, dan relatif tetap pada level tersebut setelah Thailand menyepakati diberlakukannya GATT (WTO) dan AFTA.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam industri otomotif dan komponen otomotif Thailand, sektor swasta memiliki peran yang besar dalam pertumbuhan industri tersebut. Tetapi peran tersebut juga tidak lepas dari respon para prinsipal asing (*multinational company* - MNC) yang melakukan relokasi

⁴³⁴ Thailand Automotive Institute, Ministry of Industry, 2002, *Master Plan for Thai Automotive Industry*.

⁴³⁵ BPPT, 2006, *loc. cit.*

⁴³⁶ Thailand Automotive Institute, Ministry of Industry, 2002, *loc. cit.*

industri di Thailand serta kebijakan-kebijakan pemerintah Thailand yang telah dikeluarkan untuk membantu dan memfasilitasi perkembangan industri otomotif dan komponen otomotif di negerinya. Secara umum, industri otomotif Thailand sangat ditentukan oleh perangkat kebijakan pemerintah, lembaga pemerintah dan peran perusahaan prinsipal serta sektor swasta lainnya.

2. Malaysia

Malaysia adalah salah satu negara yang telah mengembangkan industri komponen otomotif dengan cepat. Bahkan Malaysia kini tidak hanya sukses dalam pengembangan industri komponen otomotifnya saja melainkan telah mampu menjadi pemain dalam industri otomotif. Kesuksesan ini didukung oleh kebijakan-kebijakan yang dikembangkan pemerintah Malaysia dalam hal industri komponen dan industri otomotifnya. Kebijakan pemerintah Malaysia terhadap industri otomotif dalam negeri dapat dibagi dalam dua fase.

Fase pertama (antara tahun 1967 dan 1983) dapat dikarakteristikan sebagai periode promosi dan proteksi pemerintah⁴³⁷. Pemerintah mendorong pertumbuhan yang pesat kegiatan perakitan sebagai usaha menuju strategi substitusi impor. Tujuan utama dari peningkatan kegiatan perakitan ini adalah untuk mengurangi import CBU dan meningkatkan perbandingan nilai tambah domestik dari mobil yang terjual di pasaran domestik. Untuk membantu pengembangan industri otomotif selama fase pertama, kebijakan-kebijakan berikut diterapkan oleh pemerintah Malaysia:⁴³⁸ (1) pembatasan jumlah pabrik perakitan dan juga model untuk perakitan lokal; (2) pembatasan impor CBU melalui lisensi import, (3) Pengenaan tarif tinggi terhadap impor CBU dibandingkan dengan *Completely Knock Down (CKD)*; (4) pendefinisian CKD di mana penentuan tingkatan kondisi *knock-down* dari bagian-bagian yang diimport dan komponen wajib yang harus dibuat secara lokal.

Fase kedua dalam pengembangan industri otomotif Malaysia dimulai pada tahun 1985. Fase ini dapat dikarakteristikan sebagai usaha untuk mendorong rasionalisasi industri otomotif Malaysia melalui pelaksanaan proyek mobil nasional. Proyek mobil nasional ini sesuai dengan kebijakan *First Industrial Master Plan (IMP, 1985-1995)* yang diperkenalkan oleh pemerintah Malaysia pada tahun 1985.⁴³⁹ Tujuan dari proyek mobil nasional ini tidak hanya untuk memperkuat industri otomotif

⁴³⁷ Akifumi KUCHIKI, 2007, *A Flowchart Approach to Malaysia's Automobile Industry Cluster Policy*, IDE DISCUSSION PAPER No. 120.

⁴³⁸ BPPT, 2006, *loc. cit.*

⁴³⁹ Akifumi, 2007, *loc. cit.*

domestik tetapi juga untuk memperkuat pengembangan kemampuan teknologi domestik. Tujuan tersebut sangat jelas terdefinisi dalam sasaran kebijakan pemerintah Malaysia sebagai berikut:⁴⁴⁰ : (1) Untuk memelopori industrialisasi Malaysia dan untuk bertindak sebagai katalis bagi pengembangan industri komponen lokal serta untuk meningkatkan penggunaan yang lebih besar dari komponen lokal. (2) Untuk merasionalisasi industri otomotif lokal sehingga manufaktur mencapai skala produksi yang efisiensi secara ekonomi. (3) Untuk meningkatkan teknologi *up-grading*, penekanan terhadap pengetahuan keteknikan, perekayasaan dan peningkatan keahlian (*skill*). Lebih penting lagi, proyek harus menjadi pelopor pengembangan sektor industri melalui kemandirian teknis dan efek pertalian kerjasama. (4) Untuk membantu dan mempercepat partisipasi Bumiputera dalam industri otomotif. (5) Mobil nasional harus bernilai kompetitif dibandingkan dengan mobil rakitan lokal lainnya.

Pada dasarnya kesuksesan pengembangan kemampuan teknologi di Malaysia lebih didukung oleh adanya pemanfaatan kesempatan yang optimal untuk menjalankan proteksi dari tahun 1960–1990 dan melanjutkannya ke periode liberalisasi dan globalisasi dari tahun 1991–hingga kini⁴⁴¹. Program promosi otomotif di awal tahun 1960 telah membawa Malaysia pada tahap lebih lanjut, yaitu pengembangan industri otomotif dengan manufaktur perakitan otomotif. Pengumuman pemerintah mengenai program promosi industri otomotif di awal tahun 1960 telah mendorong distributor utama otomotif lokal berubah dari hanya melakukan pemasaran, distribusi dan pelayanan kendaraan ke pabrikasi perakitan. Dalam beberapa hal, distributor utama otomotif lokal menjadi partner dengan manufaktur otomotif asing untuk merakit bagian impor CKD melalui *joint venture* dan *distributor franchise*.

Kebijakan lainnya adalah rasionalisasi melalui peningkatan skala ekonomis. Keberadaan sejumlah produser otomobil asing yang memproduksi sejumlah kecil kendaraan dengan perubahan model yang cepat telah menimbulkan fragmentasi dan tertutupan pengembangan perusahaan komponen otomotif lokal. Jumlah yang besar pabrik perakitan termasuk kapasitas yang lebih dan pertumbuhan model yang sangat cepat telah menyebabkan berlangsungnya produksi yang singkat, permintaan yang tidak menentu, kesulitan pembelajaran yang tinggi untuk produser

⁴⁴⁰ BPPT, 2006, *op cit*.

⁴⁴¹ Akufumi, 2007, *loc.cit*

komponen lokal. Hal ini menyebabkan komponen yang diproduksi lokal menjadi lebih mahal dengan kualitas yang lebih buruk. Malaysia mencoba untuk meningkatkan skala industri otomotifnya melalui pembatasan jumlah kendaraan yang dibuat beserta modelnya, dan juga frekuensi perubahan model serta mempromosikan standarisasi komponen yang digunakan oleh manufaktur dan model yang berbeda. Merujuk keterangan Doner⁴⁴², Malaysia dan Korea Selatan adalah negara yang sangat sukses dalam mencapai rasionalisasi dengan mengurangi jumlah model yang diproduksi dan juga menghasilkan lingkungan yang lebih kondusif dari industri otomotifnya.

Kebijakan kewajiban kandungan lokal pada pabrik perakitan asing oleh pemerintah Malaysia sebagai persyaratan untuk memberikan ijin pabrik otomotif asing mengakses *market* lokal sejak tahun 1970 juga merupakan faktor penentu suksesnya pengembangan teknologi otomotifnya. Tidaklah mengherankan jika Malaysia mempunyai dukungan yang cukup kuat untuk melakukan lokalisasi perusahaan komponen lokalnya. Kebanyakan perusahaan ini mulai memproduksi komponen pengganti yang selanjutnya berusaha untuk meningkatkannya ke *original equipment market* (OEM) demi memenuhi permintaan pabrik perakitan asing dan bahkan diekspor. Selama tiga dekade, pabrikasi otomotif asing seringkali menyetujui partisipasi inisiatif pemerintah dalam program lokalisasi, tetapi pabrikasi otomotif asing tetap berkeinginan besar untuk memperendah target *original* dengan alasan bahwa perusahaan lokal tidak mampu memenuhi komponen OEM karena kebutuhan kualitas dan harga.⁴⁴³

Selanjutnya faktor penentu lainnya yang dianggap faktor paling utama kesuksesan kemampuan teknologi otomotif di Malaysia adalah adanya kebijakan proyek mobil nasional yang dimulai di awal tahun 1980. Pemerintah Malaysia mempunyai tiga tujuan utama dalam pengembangan kapasitas pabrikasi otomotif nasional, yaitu : untuk membantu keterlibatan Bumiputera yang tidak berpengalaman di dalam industri otomotif, mempromosikan keterikatan industri antara industri kecil dan menengah dan industri skala besar, meng-*upgrade* teknologi lokal tingkat rendah dengan teknologi terbaru dan meningkatkan keahlian teknik.

Pengembangan yang berkelanjutan dalam industri otomotif dan komponennya dan dukungan penuh pemerintah telah menjadi faktor utama

⁴⁴² Doner, Richard F., 1992, 'Limits of State Strength: Towards an Institutional View of Economic Development', *World Politics* 44(3): 398-431.

⁴⁴³ *Ibid.*

kesuksesan peningkatan kemampuan teknologi otomotif di Malaysia. Berikut ini adalah beberapa hal yang dilakukan Malaysia dalam meningkatkan kemampuan teknologi otomotif:⁴⁴⁴ (1) Penggunaan teknologi terkini selaras dengan pembaharuan dalam industri otomotif di peringkat global; (2) Penyelarasan teknologi antara pembuat otomotif dengan pembuat alat dan komponennya supaya rantai industri atau *industrial linkages* tetap kukuh. Upaya ini memerlukan kerjasama erat antara kedua belah pihak, supaya tidak terdapat jurang teknologi antara pembuat otomotif dengan pembuat alat dan komponennya; (3) Integrasi dalam proses pembuatan yang memerlukan secara intensif *Research and Development* baik dalam produk dan proses, terutama yang membutuhkan bantuan komputer seperti dalam CAD, ataupun aktivitas lainnya seperti uji rancangan peralatan, *prototyping* dan pengembangan; (4) Dalam konteks ini, peranan Pusat Komponen Automotif di SIRIM ini merupakan *catalyst* atau pendorong terhadap kegiatan penting tersebut, terutama di kalangan UKM, yang tidak mempunyai kemampuan untuk menyediakan fasilitasnya sendiri; (5) Pelatihan tenaga manusia untuk memastikan pembangunan industri yang kokoh dalam menyokong industri otomotif; (6) Secara berkelanjutan dilakukan pengembangan teknologi dan produk secara '*indigineous*' atau di dalam negeri, dengan melibatkan tenaga-tenaga terampil yang ada dalam sektor akademik dan sektor swasta; (7) Mempercepat aplikasi secara menyeluruh (*cross-cutting application*) di kalangan industri teknologi beserta produk yang dihasilkan dari R & D di Pusat Komponen Otomotif. Dengan ini, sektor-sektor industri yang lain dapat dibantu meningkatkan tahap teknologinya.

3. Taiwan

Taiwan telah melakukan deregulasi dalam kebijakan industri otomotif pada tahun 1985. Kebijakan baru ini meliputi kemudahan masuk bagi perusahaan assembling, pengurangan tarif impor, pengurangan persyaratan *local content* dan pengembangan modal asing dan transfer teknologi.⁴⁴⁵ Taiwan kini dikenal sebagai salah satu negara industri baru. Berbagai industri manufaktur berteknologi tinggi, seperti komputer, banyak dikembangkan di Taiwan. Dengan dukungan sektor elektronik, permesinan dan plastik kelas dunia, industri komponen otomotif di Taiwan telah meningkatkan kualitas dan kompleksitas produknya secara terus menerus. Pada tahun 1993, Taiwan memiliki 1.587 produsen suku cadang. Nilai total barang

⁴⁴⁴ BPPT, 2006, *op. cit.*

⁴⁴⁵ Institute of Developing Studies, *The Automotive Industry in Asia: The Great Leap Forward?*

produksi adalah sebesar 2,9 milyar dolar pada tahun 1992, atau 13,6% lebih tinggi dari tahun sebelumnya.

Perkembangan ekspor produk komponen Taiwan yang luar biasa -antara lain- disebabkan karena produk-produk Taiwan memiliki daya saing yang tinggi, baik dari sisi kualitas maupun keragamannya. Selain itu, kebijakan 'penjualan kembali ke Jepang' untuk mengimbangi surplus penjualan Jepang juga turut mempengaruhi besarnya angka ekspor produk-produk komponen Taiwan. Kebijakan tersebut menuntut para produsen domestik mobil-mobil Jepang untuk menjual suku cadang buatan lokal ke Jepang. Sejak tahun 1990, rasio ekspor terhadap impor suku cadang utama adalah sebesar 5%, meningkat sebesar 1% setiap tahun. Pada tahun 1995, rasionya meningkat menjadi sebesar 20% setelah apresiasi Yen, di mana para pembeli Jepang terpaksa membeli suku cadang dari luar negeri karena harga lebih murah.

Sejak tahun 1991, Pemerintah Taiwan telah berupaya mengarahkan sektor komponen negara mengikuti apa yang disebut "*Belgia model*". Model ini lebih menekankan pengembangan sektor komponen sebagai sebuah pusat atau pusat regional. Pemerintah menginginkan Taiwan lebih dari sekedar basis produksi. Industri komponen Taiwan diharapkan dapat menjadi pusat produksi dan distribusi regional untuk Asia, seperti halnya Belgia untuk Eropa.⁴⁴⁶

Kekuatan dibalik industri suku cadang Taiwan terletak pada kemampuan OEM Taiwan di bidang permesinan, elektronik, baja, karet dan kaca untuk industri kendaraan bermotor. Rencana masuknya Taiwan ke WTO telah menjadi tantangan sekaligus peluang. Meskipun impor komponen bisa mengancam para OEM, keanggotaan Taiwan di WTO sebaliknya juga memberikan 'lisensi' kepada para produsen komponen (suku cadang) untuk mensuplai pasar global.

Penelitian dan pengembangan industri mobil listrik yang didukung oleh pemerintah memerlukan kerjasama teknologi yang lebih meningkat di bidang baterai, motor dan sistem kontrol. Pemerintah telah menetapkan bahwa para produsen motor harus menghasilkan motor listrik sebesar 2% dari produksi pasarnya pada 2000. Untuk meningkatkan kemampuan standar-standar litbang dan disain, Pemerintah Taiwan mewajibkan perusahaan asing untuk melakukan *Joint venture* dan kerjasama teknis dengan perusahaan domestik. Dalam *joint venture* dan

⁴⁴⁶ BPPT, 2006, *op. cit.*

kerjasama teknis ini, prioritas peningkatan diutamakan untuk otomotif listrik, mobil listrik dan alat-alat pengembangan yang disesuaikan dengan isu-isu lingkungan.

Kebijakan yang menonjol adalah dilakukannya *joint venture* dan kerjasama teknis seperti dengan Lotus, sebuah Perusahaan Inggris yang membantu produsen-produk Taiwan meningkatkan penelitian, pengembangan dan disain lebih lanjut.⁴⁴⁷ Kerjasama tersebut dilakukan untuk memenuhi permintaan pasar Cina Daratan, India, Brasil, Eropa Timur dan pasar-pasar lainnya yang semakin meningkat. Perusahaan-perusahaan asing yang berminat mencari partner dan agen di Taiwan harus menghubungi Jaringan Bisnis (*Business Link*) yang terdekat untuk meminta saran tentang jasa-jasa perdagangan luar negeri. Untuk mendapatkan *Business Link* yang terdekat, suatu perusahaan dapat menghubungi kantor Layanan Pemasaran Taiwan yang dibentuk Pemerintah Taiwan.

4. Cina

Keberhasilan negara Cina dalam industri otomotif ini tidak terlepas dari peran pemerintah melalui serangkaian kebijakan perlindungan, pembelajaran dan pemacuan industri otomotif di dalam negeri. Melalui serangkaian kebijakan yang konsisten, Pemerintah Cina terus memiliki pengaruh dalam menentukan jenis-jenis produk (mobil) yang akan dibangun di China. Pemerintah juga mendorong *platform global*, yang bertujuan agar komponen-komponen global tadi pada akhirnya dapat dikembangkan dan diproduksi di Cina untuk memenuhi pasar dalam dan luar negeri, seperti ke Amerika Utara, Eropa dan Jepang.

Industri komponen otomotif di Cina telah berdiri sejak tahun 1955. Peningkatan yang signifikan terjadi sejak tahun 1980, di mana saat itu produsen komponen otomotif dipacu guna memenuhi permintaan yang terus meningkat. Peningkatan industri ini terkait dengan adanya reformasi ekonomi yang ditandai dengan masuknya pengetahuan dan teknologi maju dari luar negeri pada 1978.

Berbagai kebijakan pemerintah dikeluarkan untuk mendorong peningkatan daya saing industri komponen otomotif China. Kebijakan tersebut mencakup bidang perdagangan, investasi dan industri. Berbagai kebijakan yang perlu dicatat berkaitan dengan upaya peningkatan daya saing Industri Komponen Otomotif Cina adalah sebagai berikut :⁴⁴⁸ (1) Kebijakan Ekonomi Terbuka Cina pada tahun 1978,

⁴⁴⁷ BPPT 2006, *loc.cit*

⁴⁴⁸ Deacon, 2004. *China: New Car Industry Policy*, Published October 1, 2004 - Hong Kong

mengijinkan pengetahuan dan teknologi maju dari negara asing masuk ke negeri Cina. Hasil dari kebijakan ini adalah banyak fasilitas industri komponen dibangun di Cina. (2) Kebijakan perlindungan industri dalam negeri pada tahun 1987 adalah kebijakan pertama yang dikeluarkan oleh Pemerintah Cina dalam hal Industri Komponen Otomotif. Kebijakan ini bertujuan untuk melindungi Industri Komponen Otomotif dalam negeri dengan cara mengatur seleksi (*screening*) investasi asing yang akan masuk, diikuti dengan pembatasan kepemilikan saham oleh asing, persyaratan kandungan lokal dan alih teknologi.

Berikut adalah kebijakan perlindungan industri yang dilakukan pemerintah Cina :⁴⁴⁹ (1) *Screening* investasi asing pada intinya adalah penentuan melalui seleksi oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah apakah suatu perusahaan asing diijinkan untuk berinvestasi atau tidak. (2) Pembatasan kepemilikan saham asing intinya adalah penetapan batas tertentu kepemilikan saham investor asing di suatu perusahaan kerjasama. Batas saham asing yang dimiliki bervariasi tergantung jenis komponen yang diproduksi. Untuk industri komponen inti seperti motor, kantong udara dan rem ABS, pemerintah membatasi kepemilikan saham investor asing hingga 50%. (3) Persyaratan kandungan lokal mengharuskan produsen mobil untuk menggunakan suku cadang dan komponen produksi dalam negeri dengan tingkat tertentu. Kebijakan ini disertai dengan insentif tarif di mana tarif terhadap barang-barang *knock down* impor semakin berkurang bila kandungan lokal semakin besar. Untuk produksi kendaraan penumpang dengan kandungan lokal 80%, tarif komponen suku cadang dan komponen impor adalah 40%. Mobil dengan kandungan lokal 60 hingga 80% dan dibawah 60 %, tarif suku cadang dan komponen impor adalah berturut-turut 60% dan 75%. (4) Alih teknologi dikenakan bagi perusahaan *Foreign Direct Investment* (FDI) dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknologi dalam industri local. (5) Kebijakan Industri Otomotif baru diterapkan pada tahun 1994. Kebijakan ini merupakan modifikasi dari kebijakan sebelumnya dengan mengubah struktur industri otomotif yang terbagi-bagi (*fragmented*) dan terpusat menjadi suatu industri pilar bagi perekonomian nasional Cina. Kebijakan ini juga merupakan salah satu implementasi Rencana Lima Tahun Cina yang kedelapan (1991 – 1995).

Tujuan kebijakan di atas adalah untuk meningkatkan kualitas produk dan mewujudkan skala ekonomi produksi selama periode 1995 hingga 2005. Kebijakan

⁴⁴⁹ BPPT, 2006, *op. cit.*

baru ini meliputi dua hal penting, yaitu:⁴⁵⁰ (1) Industri komponen dan suku cadang ditetapkan sebagai salah satu industri domestik yang diprioritaskan untuk dikembangkan. (2) Perusahaan *joint venture* yang ada di Cina diminta untuk mengutamakan penggunaan suku cadang dan komponen dalam negeri. (3) Pemberian pinjaman (preferensi dari Pemerintah Cina) pada produsen-produsen komponen otomotif yang melakukan ekspor sebesar 10% dari total produksinya. (4) Kebijakan industri otomotif (2004). Rencana kebijakan ini pada intinya bertujuan untuk: Mendorong produsen suku cadang untuk memenuhi permintaan domestik dan internasional. Mendorong dilakukannya penelitian dan pengembangan yang independen dan diproduksinya komponen dan suku cadang inti dalam skala besar. Mendorong perusahaan-perusahaan otomotif untuk menggunakan merek sendiri dan mengembangkan produk-produk dengan kekayaan intelektual yang independen. Mendorong dikurangnya impor barang-barang *knock down* dan meminta pada para distributor untuk menunjukkan ijin impor komponen dari para produsen.

Peningkatan nilai ekspor produk komponen dan suku cadang China ke mancanegara memberikan bukti bahwa daya saing Industri Komponen Otomotif Cina semakin meningkat. Seperti kita ketahui, daya saing produk Cina yang utama adalah harganya yang murah. Namun demikian dengan masuknya perusahaan-perusahaan komponen otomotif dunia seperti: Delphi, Robert Bosch, Visteon, Denso, dll. melalui *join venture*, daya saing produk komponen otomotif Cina selain terletak pada *hassasssberarga* juga kualitas.

Peningkatan daya saing produk komponen otomotif Cina ini selain karena faktor biaya produksi juga dipacu oleh peningkatan kemampuan SDM melalui pembelajaran, alih teknologi, dan peningkatan kegiatan litbang. Proses pembelajaran dan alih teknologi merupakan sasaran kebijakan pada tahap awal pengembangan Industri Komponen Otomotif Cina. Kebijakan persyaratan kandungan lokal dan alih teknologi yang ditetapkan pada kebijakan pertama (1987) terus dijalankan secara konsisten hingga munculnya kebijakan-kebijakan berikutnya. Kebijakan ini mendorong peningkatan kemampuan teknologi tenaga kerja lokal.

Keterlibatan tenaga kerja lokal pada tahap-tahap produksi merupakan suatu proses pembelajaran bagi pekerja lokal, sehingga pada akhirnya dapat menguasai teknologi. Proses alih teknologi merupakan syarat pemberian ijin industri asing yang

⁴⁵⁰ BPPT, 2006, *loc. cit.*

memasuki China. Perusahaan multi nasional harus bersedia membawa masuk teknologi modern yang diterapkan dalam proses produksi industri yang akan didirikan di Cina. Tuntutan alih teknologi ini menghasilkan peningkatan kemampuan teknologi para pekerja lokal. Tercapainya tuntutan kandungan lokal dan dikuasainya teknologi produksi merupakan bagian awal dari upaya mempribumikan teknologi.⁴⁵¹

Dalam syarat pemberian ijin industri asing disebutkan juga mengenai kewajiban mengembangkan kemampuan litbang di pabrik-pabrik lokalnya. Kebijakan tentang litbang ini ditekankan kembali pada kebijakan baru 2004. Dalam kebijakan tersebut, pemerintah mendorong dilakukannya penelitian dan pengembangan yang independen selain mendorong diproduksi komponen dan suku cadang inti dalam skala besar. Walaupun sampai saat ini diindikasikan kemampuan litbang Industri Komponen Otomotif Cina masih lemah, namun kedepan dengan mengandalkan potensi sumber daya manusia dan teknologi yang telah dikuasai, hasil-hasil litbang industri komponen otomotif Cina akan mampu meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan.

5. Korea Selatan

Industri otomotif Korea Selatan saat ini tumbuh dengan pesat. Hal ini dapat dilihat dari tingginya tingkat penetrasi pasar mobil-mobil Korea, khususnya di wilayah Asia. Produksi Mobil Korea diawali pada tahun 1960, melalui tahapan perakitan sebelum akhirnya memproduksi mobil sendiri secara besar-besaran pada tahun 1970-an. Industri otomotif Korea Selatan menjalin kerja sama dengan beberapa produsen mobil dunia untuk diambil ilmunya. Soal teknologi, Korea Selatan memiliki falsafah sendiri yang terkenal dengan sebutan teori "W". Jika Amerika Serikat dapat maju dengan hasil penelitiannya, demikian pula Jepang cakap mengadopsi teknologi tinggi temuan AS maka Korea meraih kemajuannya dengan memanfaatkan hasil kreasi Jepang sambil tetap menjalin hubungan baik dengan Amerika Serikat.⁴⁵²

Dalam proses pengembangan industri mobil di Korea, pemerintah memainkan peranan yang penting. Beberapa peran penting dalam pengembangan industri mobil antara lain; pemerintah membantu masuknya investasi luar negeri, membangun infrastruktur teknologi, mengeluarkan kebijakan yang memacu perkembangan industri guna mendukung keberadaan pabrik otomotif,

⁴⁵¹ BPPT, 2006, *loc. cit.*

⁴⁵² BPPT, 2006, *loc. cit.*

menumbuhkembangkan industri komponen dan mengarahkannya agar dapat menjadi standar kelas dunia.

Pada tahap pertama lima tahun pembangunan ekonomi, Pemerintah Korea Selatan mengeluarkan Undang-Undang (UU) 1962. UU tersebut didesain untuk mempromosikan industri otomotif Korea melalui pembebasan tarif untuk impor komponen dan suku cadang, pembebasan pajak untuk perakitan, dan perlindungan pasar dalam negeri dari serbuan mobil asing.⁴⁵³

Tiga perakitan dalam negeri segera muncul setelah undang-undang 1962 dikeluarkan, yaitu Hyundai, Asia Motor dan KIA. Hyundai mulai beroperasi pada tahun 1967 untuk perakitan mobil Fords, Asia Motor beroperasi pada tahun 1969 untuk merakit Fiat, dan KIA Motor, yang awalnya memproduksi sepeda motor, pada tahun 1974 memproduksi model Mazda. Hyundai menjadi salah satu dari dua terbesar taipan (Chaebol). KIA menjadi tujuh besar chaebol dengan latar belakang sepeda, sepeda motor, motor tiga roda, dan truk kecil. Perusahaan ini termasuk dalam industri dengan kategori perusahaan mandiri.

Perusahaan-perusahaan mobil Korea Selatan selain memanfaatkan peluang dan dukungan yang diberikan pemerintah secara maksimal, juga berusaha menciptakan mobil-mobil yang memiliki daya saing tinggi di hati konsumen. Dalam hal ini, perusahaan mobil Korea Selatan mampu meyakinkan konsumennya dengan menawarkan variasi produk yang lengkap, mulai mobil kelas *City Car* sampai mobil mewah. Dengan strategi ini konsumen yang semula tidak yakin kualitas produk Korea Selatan pada akhirnya dapat menerima. Hasil dari strategi ini adalah -antara lain- beberapa model mendapat penghargaan *car of the year* dari majalah otomotif terkenal karena desainnya yang menarik.

Seiring dengan berkembangnya industri otomotif di Korea, industri komponen otomotif juga mengalami pertumbuhan yang tinggi. Pertumbuhan itu terjadi pada periode kebijakan proteksi nasional selama lebih dari tiga dekade dengan kurun waktu dari tahun 1960 sampai dengan tahun 1990-an. Keberhasilan pertumbuhan industri komponen banyak disebabkan oleh pertumbuhan yang tinggi dalam industri otomotifnya sendiri, serta kebijakan yang mengharuskan industri otomotif untuk menggunakan komponen dalam negeri.

⁴⁵³ Yanru Chang, 2001, *loc. cit.*

6. Analisis Key Success Factors Beberapa Negara

Berdasarkan penjelasan diatas, maka bisa diringkas faktor kunci keberhasilan beberapa negara dapat digambarkan dalam matrik berikut ini :

Tabel 4.8

Matrik Faktor Kunci Keberhasilan Berbagai Kebijakan Beberapa Negara

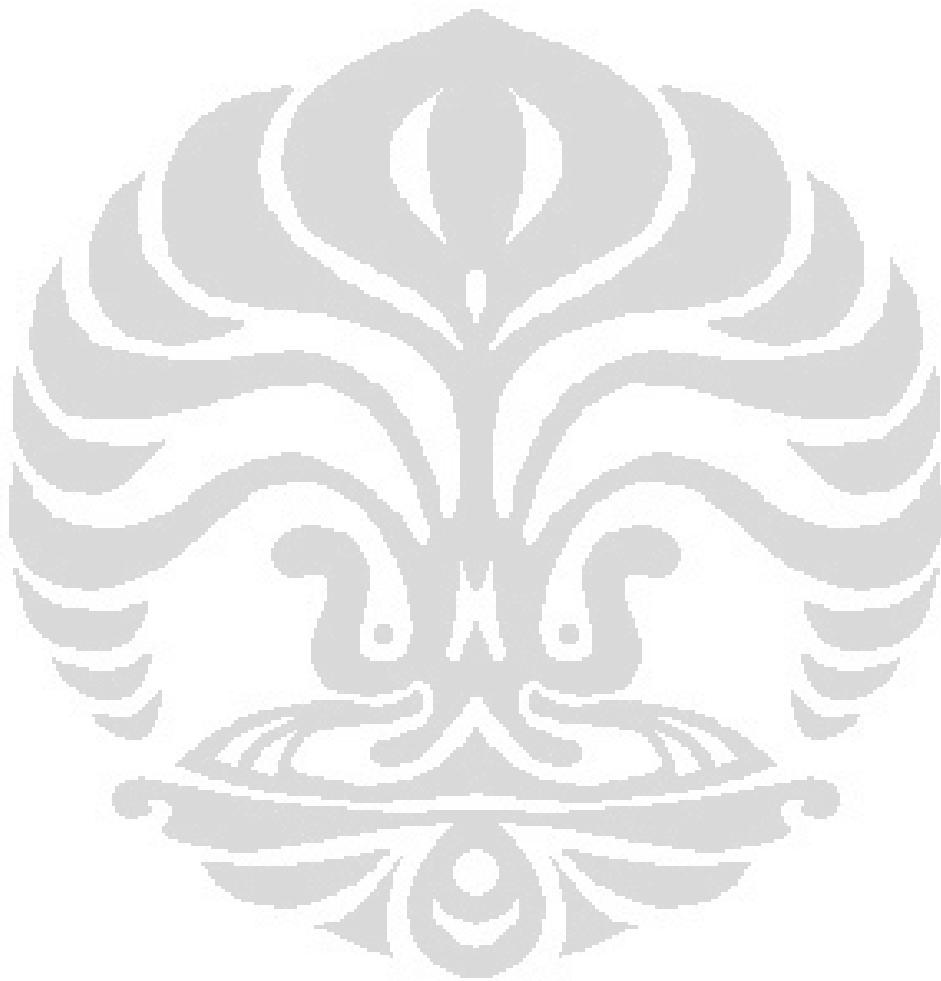
No	Kebijakan	Thailand	Malaysia	Taiwan	China	Korea Selatan
1	Penggunaan komponen lokal	■				
2	Alih teknologi melalui JV				■	
3	Mendatangkan ahli dari LN					■
4	Mobil Nasional		■			
5	Kerjasama teknis			■		
6	Pembatasan impor		V		V	V
7	Standardisasi Kualitas		V	V		V
8	Infrastruktur industri dan teknologi		V		V	V
9	Kebijakan investasi			V	V	V
10	Perlindungan pasar		V		V	V
11	Kebijakan industri otomotif		V		V	

Berdasarkan penjelasan di atas, masing-masing negara mempunyai kebijakan yang berbeda sesuai kondisi yang bersangkutan, misalnya Taiwan mengandalkan kerjasama teknis, Malaysia membuat kebijakan Proyek Mobil Nasional, Thailand menonjolkan kebijakan penggunaan komponen lokal, Korea Selatan mendatangkan ahli dari luar negeri, China menggunakan alih teknologi melalui *joint venture* dengan perusahaan multinasional. Meskipun masing-masing negara mempunyai kebijakan yang bervariasi namun secara umum pengembangan UKM industri membutuhkan komitmen pemerintah yang kuat, kegiatan yang terencana, kebijakan yang mendukung dan kelembagaan yang terintegrasi.

Inti dari kebijakan pemerintah tersebut adalah perlindungan, pembelajaran dan pemacuan industri komponen otomotif. Perlindungan dilakukan dengan adanya

kebijakan persyaratan kandungan lokal dan bea masuk yang tinggi bagi komponen impor. Pembelajaran dilakukan dengan adanya kebijakan pemerintah yang secara terencana melakukan investasi dalam sumber daya manusia, kemitraan dengan lembaga lain yang menghasilkan dan memasok teknologi. Pertumbuhan industri komponen otomotif dipacu oleh kebijakan industri, perdagangan dan investasi yang kondusif dan konsisten, reformasi kelembagaan (legal, keterkaitan, proses dll), lembaga keuangan dan jaringan dengan perusahaan multinasional. Pelajaran lain yang dapat dipetik adalah bahwa pengembangan UKM industri seharusnya berbasis pada strategi industri negara, bukan merupakan kebijakan yang parsial dan terpisah dari *roadmap* industri negara secara keseluruhan. Selama ini, pengembangan UKM sering dianggap bagian dari program sosial yang hanya berorientasi pada penciptaan lapangan kerja.





BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

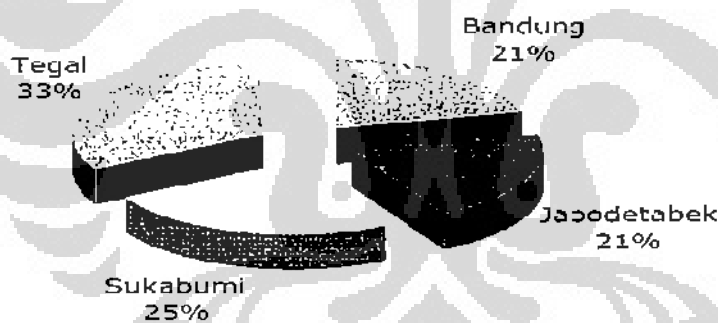
A. GAMBARAN UMUM RESPONDEN PENELITIAN

1. Lokasi usaha

Diantara 6 sentra industri komponen otomotif di Indonesia, penelitian ini mengambil sampel UKM pada 4 sentra industri, yakni wilayah Jabodetabek, Sukabumi, Bandung dan Tegal. Berdasarkan teknik sampling yang digunakan, sampel pada penelitian ini sebanyak 152 UKM yang diwakili oleh para responden yang dianggap mewakili populasi. Kemudian pengambilan sampling untuk masing-masing daerah dilakukan secara proporsional berdasarkan populasi pada masing-masing strata daerah tersebut. Dengan kriteria tersebut, jumlah perusahaan yang mewakili masing-masing daerah penelitian ini adalah sebanyak 152 unit usaha dengan rincian Bandung sebanyak 32 unit usaha, Jakarta 32 unit usaha, Sukabumi 38 unit usaha, dan yang terakhir adalah wilayah Tegal sebanyak 50 unit usaha.

Gambar 5.1

UKM berdasarkan Lokasi Usaha



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Secara presentase, wilayah Tegal mewakili 33%, disusul berturut-turut Sukabumi dengan 25%, Bandung dan wilayah Jabotabek yang masing-masing mewakili 21% responden.

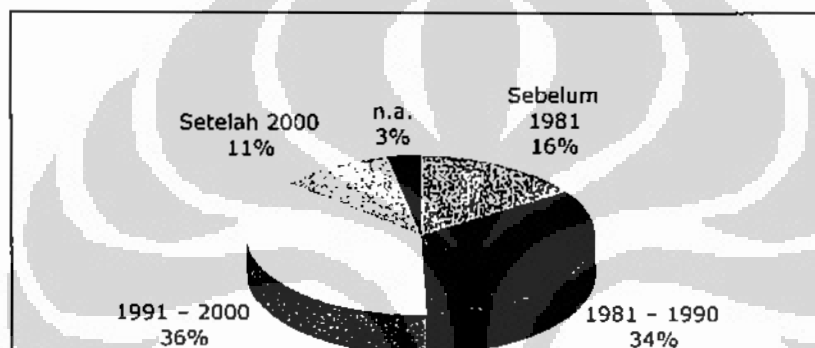
Pertimbangan pengambilan responden di wilayah Tegal lebih banyak karena Tegal memiliki jumlah perusahaan yang bergerak pada industri logam dan permesinan khususnya industri komponen otomotif terbanyak dibandingkan daerah lainnya, yakni mencapai sekitar 300 unit usaha. Meskipun Bandung dan wilayah Jabodetabek memiliki industri komponen otomotif yang relatif terkonsentrasi namun secara kuantitatif jumlahnya masih dibawah Tegal. Selain itu, Tegal menjadi fokus penelitian ini karena industri komponen otomotif masih tergolong industri kecil dan

menengah sementara wilayah Bandung dan Jabodetabek, sebagiannya berdomisili industri berskala menengah dan besar. Wilayah Sukabumi meski relatif sama dengan dengan Tegal namun secara kuantitatif jumlah UKM masih dibawah Tegal.

2. Tahun Berdiri

Penelitian ini ingin mendalami bagaimana level kematangan (*maturity*) sebuah usaha. Dan dalam konteks industri komponen otomotif, kedewasaan usaha menunjukkan kecenderungan inovasi yang pola penguasaan dan pembelajaran teknologinya adalah *learning by doing*.

Gambar 5.2
UKM berdasarkan Tahun Berdiri



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 152 responden, 37%-nya adalah industri komponen otomotif yang memulai usahanya sejak sekitar 7 – 17 tahun yang lalu. Dan 34%-nya berdiri pada masa 10 tahun lebih awal. Hal ini berarti bahwa sekitar hampir 70% UKM yang bergerak pada industri komponen otomotif telah menjalani usahanya dalam kurun waktu yang sudah cukup lama bahkan lebih dari 37 tahun yang lalu (16% responden).

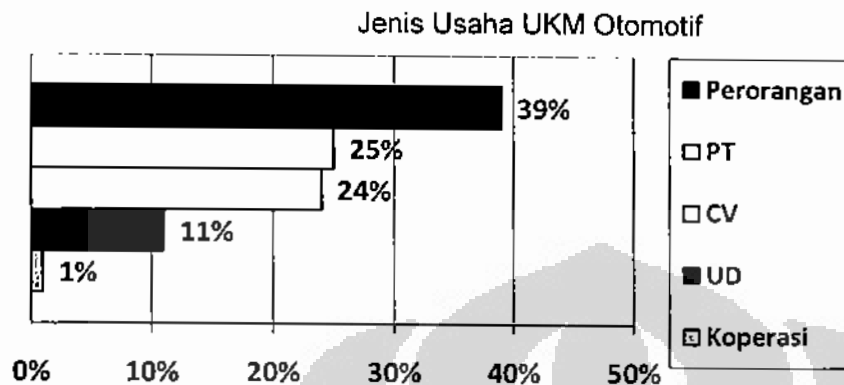
3. Jenis usaha

Diantara temuan yang cukup menarik dari penelitian ini adalah fakta bahwa sekitar 2 dari 5 perusahaan yang bergerak pada industri komponen otomotif tidak berbadan hukum, atau biasa disebut dengan perusahaan perorangan. Hal ini menarik mengingat sebagian besar dari UKM tersebut mengerjakan pekerjaan subkontrak dari perusahaan besar.

Ada dua hal kemungkinan yang dapat dianalisis dari temuan ini : Pertama, perusahaan besar mensubkontrakkan pekerjaannya pada perusahaan yang memiliki kualitas produk yang dapat dipertanggungjawabkan. Kedua, perusahaan

berskala kecil di Indonesia mampu memproduksi komponen otomotif yang memenuhi standar yang ditetapkan oleh industri otomotif besar.

Gambar 5.3



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Dari gambar diatas, kita bisa mengetahui bahwa bentuk badan usaha industri komponen otomotif baru seperempatnya atau sebanyak 25% yang berbentuk PT sementara 24% berbentuk CV. 11%-nya UD dan hanya 1% yang berbentuk Koperasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa bentuk usaha belum menjadi masalah yang mendasar bagi UKM bidang industri komponen otomotif dalam menjalankan usahanya. Setengah dari usaha yang bergerak dalam industri komponen otomotif belum memiliki badan hukum.

Walaupun saat ini bentuk badan hukum belum banyak pengaruhnya bagi UKM yang bergerak di industri komponen otomotif, akan tetapi pada masa mendatang, hal ini akan menjadi penghambat saat UKM akan melakukan ekspansi usaha. Karena itu, pemerintah berkewajiban mensosialisasikan dan membantu UKM untuk memiliki badan hukum. Sebenarnya yang akan mendapat keuntungan terbesar dari proses ini adalah pemerintah sendiri, yakni bertambahnya pendapatan pemerintah dari sektor pajak. Di sisi UKM mendapatkan peluang mendapatkan order atau pesanan dari industri besar dan kemudahan dalam mengurus kredit di bank.

4. Kualitas SDM UKM IKO

a. Pendidikan Pemilik

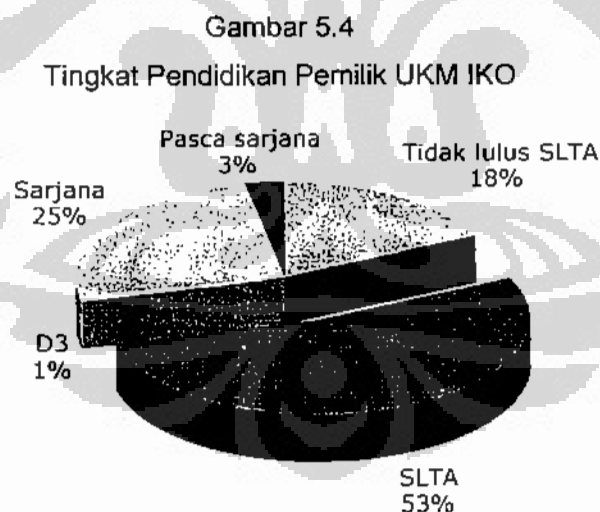
Kemampuan inovasi memang tak senantiasa berkorelasi positif dengan tingkat pendidikan. Dalam industri komponen otomotif, seringkali dijumpai banyak pengusaha yang meskipun hanya lulusan SD namun bisa menggambar teknik. Ketika mendapatkan order, UKM hanya meminta detail gambar dan spesifikasi

pesanan dan kemudian UKM mampu memproduksinya dengan detail dan presisi yang sesuai dengan permintaan pemberi *order*.

Meskipun demikian, banyak riset meyakini bahwa pendidikan yang semakin tinggi dari para pemilik perusahaan akan cenderung memberikan efek ketahanan perusahaan (*corporate sustainability*) dalam jangka panjang. Dalam penelitian ini, level pendidikan pemilik atau pengelola perusahaan menjadi isu penting untuk diteliti.

Hasil pengumpulan data primer menunjukkan bahwa berdasarkan tingkat pendidikan para pemilik atau pengelola yang menjadi responden pada penelitian ini sebanyak 18% tidak lulus SLTA, sebanyak 53% berpendidikan SLTA, 1% berpendidikan D3, 25% berpendidikan sarjana dan hanya 3% berpendidikan pasca sarjana. Terlihat bahwa responden dalam penelitian ini lebih didominasi oleh UKM yang memiliki tingkat pendidikan SLTA yakni sebanyak 53%.

Tabel 5.4 memberikan gambaran bahwa sumber daya manusia (SDM) yang terlibat di dalam UKM IKO ini didominasi SDM dengan tingkat pendidikan SLTA, disusul SDM berlatar pendidikan tinggi dari mulai sarjana hingga pasca sarjana yang terjun di bidang industri komponen otomotif ini, yakni mencapai 46 orang responden atau setara dengan 28%.



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Banyaknya SDM yang berpendidikan tinggi menunjukkan suatu perkembangan yang cukup baik bagi UKM, di mana mulai terdapat keseimbangan antara SDM berlatar pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Pendidikan menengah teknik semisal teknik mesin dan material misalnya sangat dibutuhkan di dalam industri komponen otomotif. Sementara dalam hal manajemen, UKM

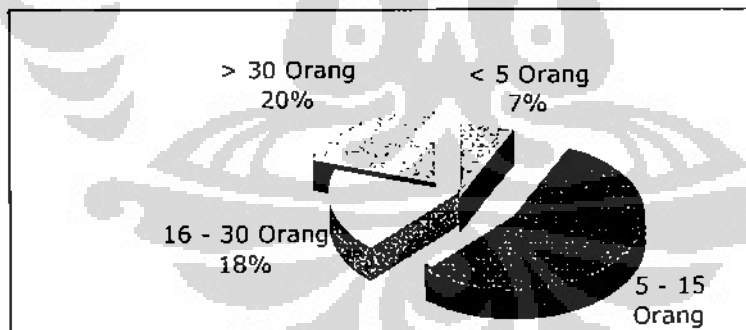
membutuhkan tenaga pemasaran handal yang berasal dari pendidikan tinggi bisnis atau ekonomi. Pengembangan kepada kedua aspek SDM sangat diperlukan jika melihat besarnya potensi industri komponen otomotif dalam peningkatan perekonomian rakyat dan peluangnya dalam menyerap tenaga kerja setempat.

b. Jumlah pegawai

Faktor SDM yang juga penting untuk diperhatikan selain para pemilik atau pengelola perusahaan adalah karyawan atau pegawai. Terdapat kebanyakan UKM yang bergerak pada industri komponen otomotif masih berteknologi rendah dengan karakter industri padat karya dan bukan padat modal. Dengan demikian ukuran skala industri dari masing-masing perusahaan dikelompokkan berdasarkan jumlah tenaga kerjanya.

Dari pengumpulan data primer didapatkan bahwa responden yang memiliki pegawai lebih 30 orang ada sebanyak 20%. Sementara responden dengan jumlah pegawai antara 16 sampai dengan 30 orang sebanyak 18%. Kelompok ketiga, yakni perusahaan dengan jumlah pegawai antara 5 sampai dengan 15 orang ada sebanyak 55%. Dan kelompok terakhir, yakni perusahaan dengan jumlah pegawai atau karyawan kurang dari 5 pegawai ada sebanyak 7%.

Gambar 5.5
UKM berdasarkan Jumlah Pegawai



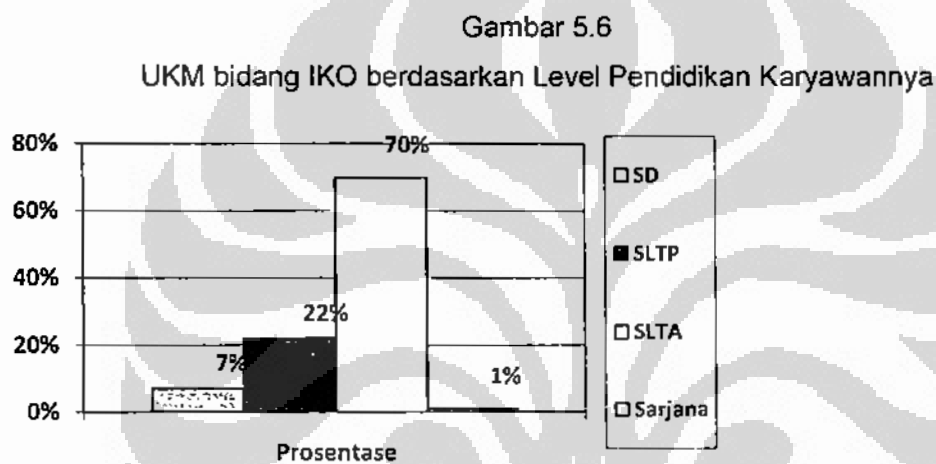
Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Dengan mengacu pada pengelompokan jenis usaha menurut Departemen Tenaga Kerja, maka dapat disimpulkan bahwa sebagai besar UKM ada pada kelompok usaha kecil.

c. Pendidikan Pegawai

Salah satu variabel penting dalam memperhatikan karakteristik SDM suatu perusahaan adalah level pendidikan karyawannya karena terkait dengan kemampuan pembelajaran dan penguasaan teknologi dan inovasi.

Pengumpulan data primer menunjukkan bahwa tingkat pendidikan para pegawai UKM yang bergerak pada industri komponen otomotif sebagian besar berpendidikan SLTA atau mencapai 70%. Sementara yang berpendidikan SD sebesar 7% , SLTP 22% dan sebesar 1% berpendidikan sarjana. Dengan demikian, gambaran karyawan secara umum ada pada level pendidikan yang cukup memadai.



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Untuk bagian produksi, sebagian besar pegawainya lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) jurusan teknik atau sekolah teknik tingkat menengah. Hal ini berarti bekal pendidikan pegawai hanya perlu sedikit ditingkatkan dengan pelatihan teknis terkait dengan bidang yang menjadi bagian dari pekerjaan , misalnya pengecoran (*casting*), permesinan (*machining*), pengelasan (*welding*), pengecatan (*painting*) dan yang lainnya.

Dan untuk karyawan di bagian manajemen, sebagian besar pendidikannya adalah SMK dengan jurusan administrasi perkantoran atau akuntansi keuangan (dulu bernama SMEA – Sekolah Menengah Ekonomi Atas). Dan untuk ukuran perusahaan dengan skala kecil atau UKM, SDM administrasi dengan level pendidikan seperti ini dipandang cukup memadai, hanya perlu peningkatan kapasitas melalui pelatihan tentang perpajakan dan lainnya.

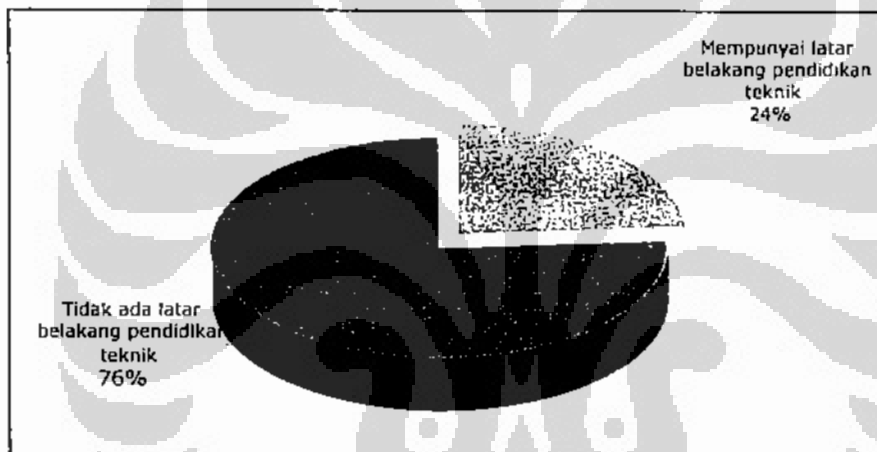
d. Latar belakang pendidikan teknik

Bagi industri komponen otomotif, memiliki karyawan bagian produksi yang berlatar belakang pendidikan teknik adalah setengah wajib. Mengingat keseluruhan order atau pesanan produksinya terkait dengan gambar teknik, spesifikasi teknik dan model teknik.

Akan tetapi, fakta menarik yang didapatkan dari data di lapangan adalah bahwa hanya 24% dari UKM yang diwawancarai memiliki latar belakang pendidikan teknik, sedangkan 76% pegawai dari UKM yang menjadi responden tidak memiliki latar belakang pendidikan teknik. Hal ini tentu menjadi fenomena menarik untuk dicermati, apalagi bagi UKM yang bergerak pada industri komponen otomotif

Gambar 5.7.

UKM IKO berdasarkan Pendidikan Teknik Pegawainya



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Ada beberapa kemungkinan mengapa kebanyakan UKM bidang industri komponen otomotif tidak banyak memiliki karyawan berlatar pendidikan teknik, diantaranya :

- i. Sebagian besar pegawai bidang teknik menguasai teknik produksi (khususnya terkait dengan pengecoran dan permesinan) secara turun temurun. Sebagaimana diketahui, untuk daerah Tegal, Sukabumi dan sebagian Bandung, usaha logam adalah usaha yang sudah berjalan lebih dari 3 generasi. Walaupun perusahaannya terbilang baru puluhan tahun, namun penguasaan teknik telah diwariskan dengan baik. Ada kasus menarik di mana salah satu responden, yakni pengusaha kelas menengah IKO di Bandung berlatar belakang pendidikan Sarjana Hukum

namun pemahamannya tentang bahan logam, proses pengelasan dan lain-lain sebagaimana layaknya kemampuan lulusan Politeknik Astra.

- ii. Kemungkinan lainnya adalah karena minimnya sekolah menengah pertama jurusan teknik apalagi selevel sekolah dasar Sekitar 30% karyawan yang bergerak di bidang ini lulusan dibawah SLTA.

5. Orientasi Penjualan

Salah satu wujud kemandirian usaha sebuah perusahaan adalah jika suatu perusahaan bisa menjual produknya langsung ke pasar dan diterima oleh masyarakat. Salah satu yang menjadi kendala dalam pengembangan kemandirian UKM dalam industri komponen otomotif ini adalah bahwa konsumen 'dipaksa' menggunakan komponen atau onderdil yang disediakan oleh perusahaan besar sesuai dengan merk kendaraan yang dimilikinya. Seorang pemilik motor bermerek Honda -misalnya- cenderung menggunakan suku cadang atau onderdil atau komponen kendaraan bermotor yang diproduksi oleh Astra Otoparts. Dalam prakteknya, Astra Otoparts mensubkontrakan beberapa onderdilnya ke perusahaan lain. Dan untuk jenis onderdil tertentu yang *low technology*, biasanya diserahkan kepada industri komponen otomotif berskala kecil dan menengah.

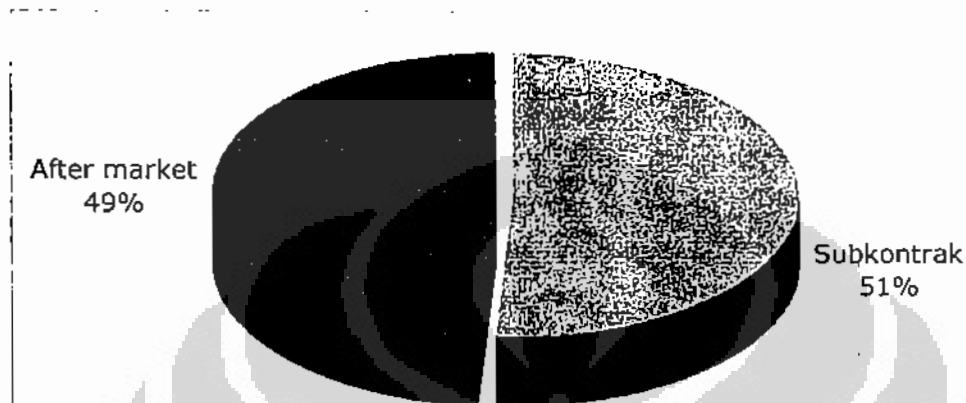
UKM IKO memproduksi produk komponen otomotif yang dipesan atau diorder oleh perusahaan besar dengan label tertentu sesuai dengan pesanan. Dampak negatifnya, UKM IKO memiliki ketergantungan pada perusahaan yang memberikan subkontrak. Salah satu efeknya adalah status pegawai yang dimilikinyapun menjadi pegawai kontrak, bukan menjadi pegawai tetap. Padahal, pegawai memerlukan kepastian sehingga dapat menjamin loyalitas pegawai. Ketika ketergantungan berlangsung terus menerus selama bertahun-tahun atau bahkan puluhan tahun maka saat diputus kontraknya, UKM IKO akan cenderung menutup pabriknya.

Untuk mensiasati keberlanjutan produk, biasanya selain menjalankan order, UKM IKO yang maju biasanya berani memproduksi produk lain yang sejenis tanpa label atau merk perusahaan besar langsung ke pasar (*after market*) walaupun tidak ada jaminan laku di pasar.

Meski demikian, ada juga UKM IKO yang hanya mengkhususkan produksinya pada *after market*. Hal ini biasanya karena UKM tersebut tidak mendapatkan *order* atau tidak mempunyai jaringan untuk mendapatkan *order* atau memang mengkhususkan dirinya pada onderdil tertentu yang diminati konsumen (biasanya asesoris motor atau mobil). Seiring dengan meningkatnya tren modifikasi kendaraan

bermotor, keberanian UKM IKO untuk menjual *after market*- pun semakin meningkat. Hasil pengumpulan data sekunder menunjukkan bahwa di tahun 2007, hampir setengah (49%) UKM IKO sudah bergerak pada pasar penjualan *after market*.

Gambar 5.8
Orientasi Penjualan Produk UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Meski demikian, UKM IKO pada dasarnya memerlukan kepastian pesanan yang dapat menjaga keberlangsungan usahanya. Oleh sebab itu, subkontrak tetap menjadi pilihan bagi sebagian besar UKM IKO.

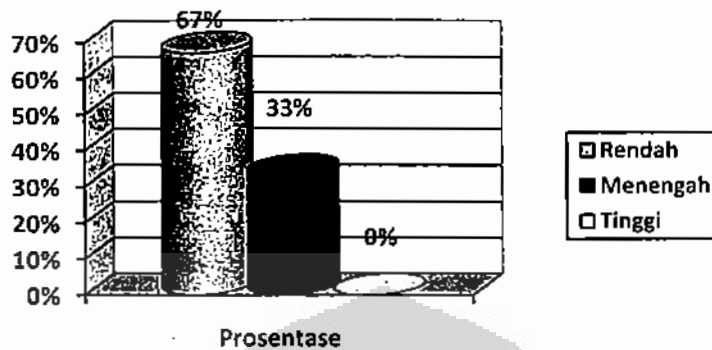
6. Tingkat Kemampuan Teknologi UKM IKO

Tingkat kemampuan teknologi UKM IKO saat ini bisa dilihat dari banyak indikator, diantaranya adalah tingkat presisi *output* produk yang dihasilkan, kepemilikan mesin dan peralatan produksi, jenis proses produksi dalam memproduksi komponen otomotif, kecepatan melakukan perubahan, kecepatan UKM IKO dalam mencari informasi untuk meningkatkan kemampuan usaha perusahaan

Indikator pertama adalah presisi atau level ketelitian dan kerapihan produk. Semakin tinggi level presisi produk yang dihasilkan, maka semakin tinggi pula level kemampuan teknologi. Sayangnya, kebanyakan UKM IKO kita masih memproduksi pada level kemampuan teknologi yang rendah. Hal tersebut bisa dilihat dari hasil pengumpulan data primer di mana 67% UKM yang bergerak pada industri komponen otomotif memproduksi produk dengan level presisi yang rendah, sedangkan sisanya 33% sisanya memproduksi produk komponen dengan level presisi menengah. Tidak ada satupun UKM IKO yang memproduksi suatu produk dengan level produk yang presisinya tinggi.

Gambar 5.9

Tingkat Presisi Produksi UKM IKO

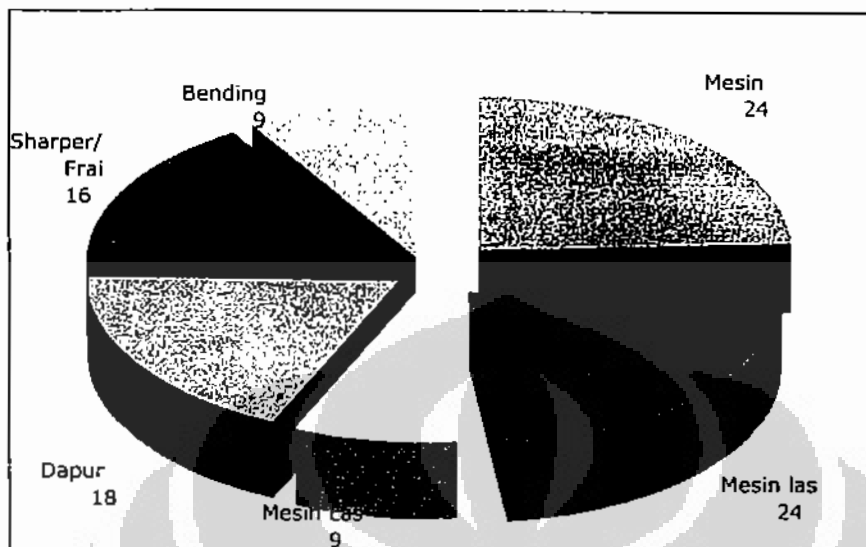


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Indikator kedua adalah kepemilikan mesin dan peralatan produksi. Kepemilikan mesin dan peralatan produksi menjadi ukuran kemampuan teknologi. Semakin banyak mesin dan peralatan yang dimiliki UKM IKO maka kemampuan dalam mempelajari, menguasai dan mengakumulasi teknologi semakin meningkat.

Selain itu, kepemilikan mesin tertentu secara tidak langsung menunjukkan adanya kemampuan SDM dalam mengoperasikan mesin tersebut dan menjadi salah satu indikator kemampuan teknologi. Misalnya kemampuan mengoperasikan mesin las listrik secara teknologi lebih tinggi daripada kemampuan pengoperasian mesin las karbit. Jika sebuah perusahaan hanya fokus pada pengecoran dan hanya mempunyai satu dapur *casting*, maka secara teknis dapat dikatakan perusahaan tersebut lemah secara kemampuan teknologi karena rendahnya level teknologi dalam proses produksinya. Berikut ini gambaran kepemilikan mesin dan peralatan produksi dari UKM yang bergerak di bidang produksi komponen otomotif:

Gambar 5.10
Kepemilikan Mesin dan Peralatan UKM IKO

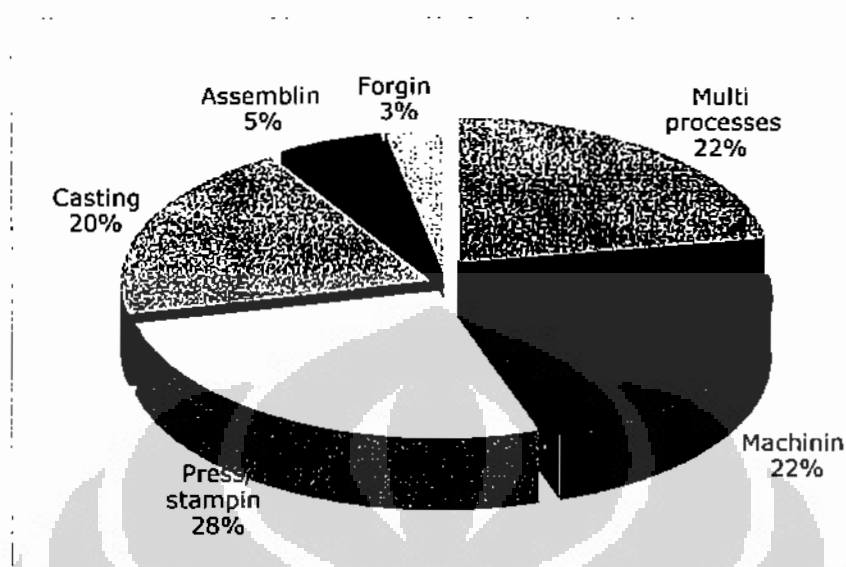


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Indikator ketiga yang menunjukkan kemampuan teknologi adalah jenis proses produksi UKM IKO dalam menghasilkan kualitas produk tertentu. Ada beberapa proses tertentu yang secara teknis memang menghasilkan level presisi yang lebih tinggi sehingga memerlukan peralatan yang lebih mahal dan operator yang lebih ahli, misalnya *forging*, proses ini dapat dikatakan sebagai proses yang paling tinggi level presisinya dibandingkan dengan proses produksi lainnya. *Forging* adalah proses pembentukan logam dalam keadaan solid/padat. Untuk proses tersebut diperlukan dapur yang bagus dan peralatan yang memadai berbeda dengan *casting* yang membentuk logam dalam keadaan cair. Begitupun kemampuan UKM IKO dalam *multiprocesses* (proses yang menggabungkan banyak proses lainnya) menunjukkan pula tingginya kemampuan teknologi yang bersangkutan.

Hasil pengumpulan data primer menunjukkan *forging* hanya dilakukan oleh 3% UKM IKO. Sementara hasil yang cukup baik didapatkan dari proses produksi *multiprocesses* yang ternyata dilakukan oleh 22% UKM IKO.

Gambar 5.11
Jenis Proses Produksi UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Sementara temuan lain menunjukkan adanya 28% UKM IKO yang melakukan proses *press/stamping* dalam produksinya. Kemudian *casting* sebanyak 20%, *machining* 22% dan *assembling* sebesar 5%.

Indikator keempat yang menunjukkan kemampuan teknologi UKM adalah kecepatan dalam melakukan perubahan. Semakin sempit rentang waktu yang diperlukan dalam melakukan perubahan, maka semakin tinggi kemampuan teknologi yang dimiliki.

Dalam penelitian ini, fokus perubahan ada pada dua proses, yakni :

i. Perubahan desain produk

Perubahan yang satu ini memerlukan otak teknik yang lebih, minimal dalam menguasai gambar teknik, pembuatan *dies* atau cetakan atau model, atau juga kemampuan penguasaan mesin bubut yang baik dan lain sebagainya. Ketika sebuah perusahaan mampu melakukan perubahan desain produk dalam waktu singkat maka hal tersebut menunjukkan keunggulan tekniknya. Selain itu, kemampuan perubahan desain produk juga terkait dengan kemandirian usaha karena perusahaan yang hanya mengandalkan *order* atau pesanan tidak akan pernah melakukan perubahan desain produk, sementara perusahaan yang memproduksi produk *after market* mampu melakukan proses ini.

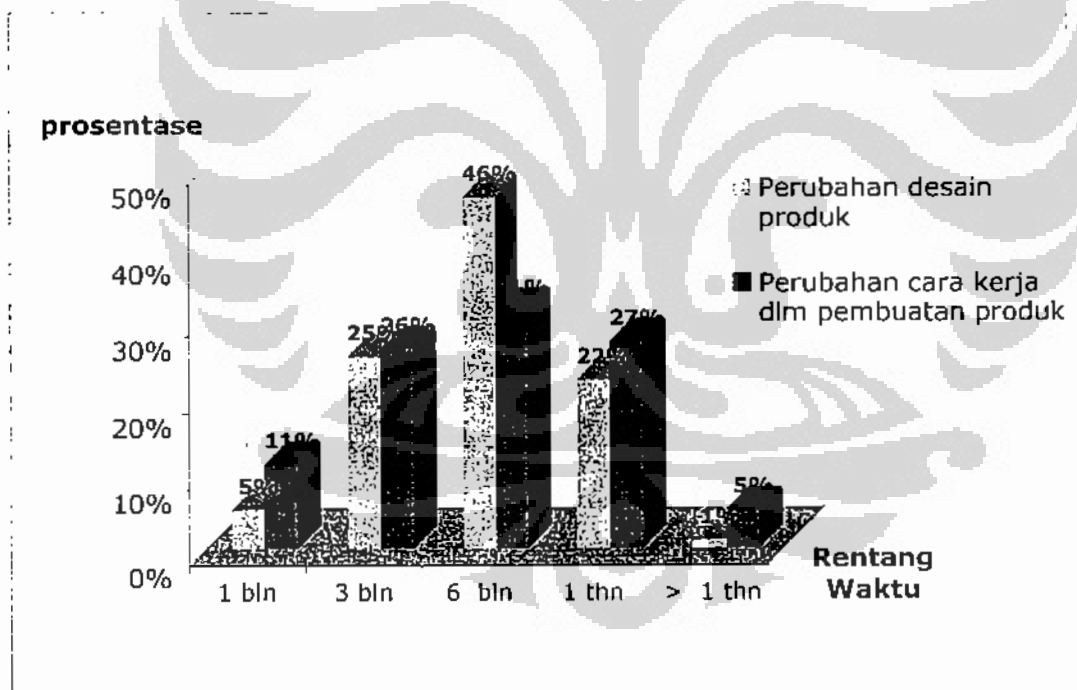
ii. Perubahan cara kerja dalam pembuatan produk

Dalam kasus ini, perubahan cara kerja dalam pembuatan produk adalah salah satu indikator kemampuan teknologi. Ketika barang yang ditolak (*reject*) semakin banyak, maka UKM IKO dituntut merubah cara kerja dalam pembuatan produk sehingga level *reject* -nya semakin berkurang atau bahkan nol. Untuk bisa melakukan perubahan cara kerja diperlukan penguasaan alat dan proses produk yang baik.

Pengumpulan data primer menunjukkan bahwa 46% UKM IKO memerlukan waktu sekitar 6 bulan untuk bisa melakukan perubahan desain produk. 5% UKM mampu melakukan perubahan dalam waktu kurang dari satu bulan, sementara 22% lainnya memerlukan waktu satu tahun. Hasil ini tentunya kurang menggembirakan mengingat lamanya waktu yang diperlukan. Bayangkan bagaimana produktifitas suatu perusahaan jika kemampuan perubahannya membutuhkan waktu setengah tahun atau bahkan satu tahun

Gambar 5.12

Tingkat Kecepatan UKM IKO dalam Melakukan Perubahan



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Sementara itu terkait dengan perubahan dalam cara kerja didapatkan angka yang cukup bagus. Sekitar 68% UKM IKO yang menjadi responden bisa melakukan perubahan cara kerja dalam rentang waktu 6 bulan atau bahkan kurang dari 6 bulan.

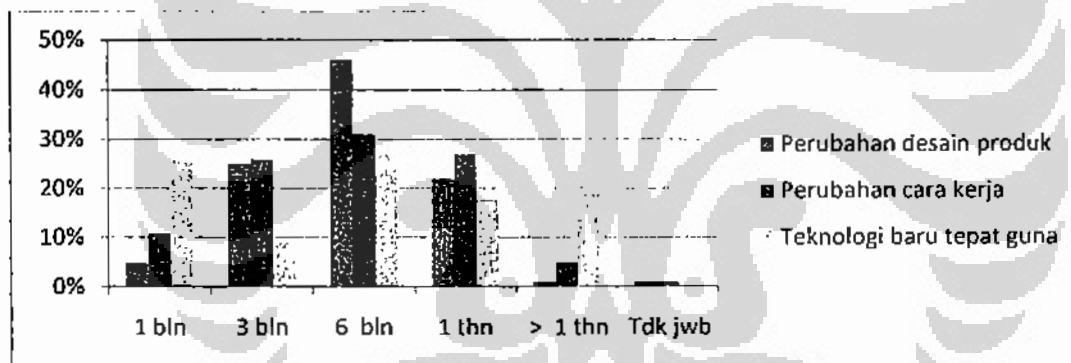
Hal ini kemungkinan disebabkan tekanan dari perusahaan pemberi order yang menginginkan produk dengan spesifikasi teknis yang tepat dan tanpa cacat.

Indikator kelima ; dalam konteks penguasaan teknologi, kecepatan UKM IKO dalam mencari informasi akan meningkatkan kinerja perusahaan. Informasi dalam hal ini meliputi : teknologi baru tepat guna, produk baru (segmen baru dan perluasan pasar sebelumnya), perluasan konsumen untuk segmen baru, perluasan pasar sebelumnya, peluang pasar dan persyaratan, *supplier alternatif*, kegiatan para pesaing, prosedur peminjaman dana, peluang kemitraan, peluang pemanfaatan fasilitas pemerintah, alternatif bahan baku pengganti, fasilitas yang disediakan pemerintah bagi UKM, paten produk dan cara mendapatkannya

Dan hasil pengumpulan data primer yang menggunakan 5 parameter waktu (1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 1 tahun, dan lebih dari 1 tahun) menunjukkan hasil sebagai berikut:

Gambar 5.13

Kemampuan Mencari Informasi Produk, Cara Kerja, Teknologi Baru

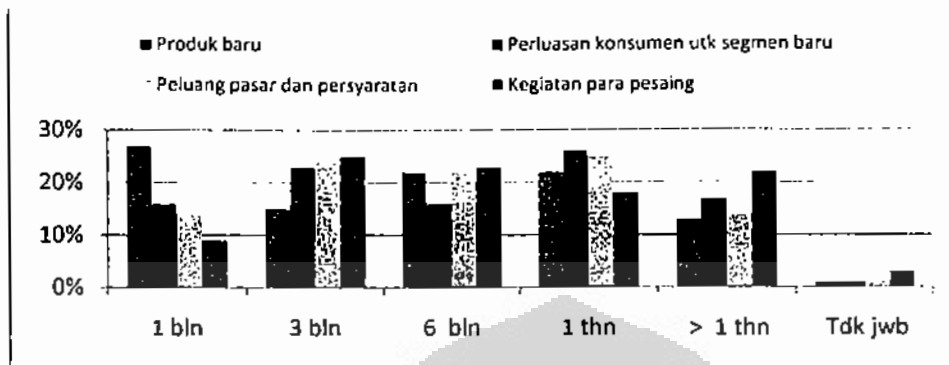


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Terlihat dari gambar diatas, UKM IKO tampak sangat serius dalam mencari informasi terkait dengan perubahan desain produk, sementara pencarian teknologi baru tepat guna masih rendah.

Gambar 5.14

Kemampuan Mencari Informasi Pasar, Segmen , Pesaaing

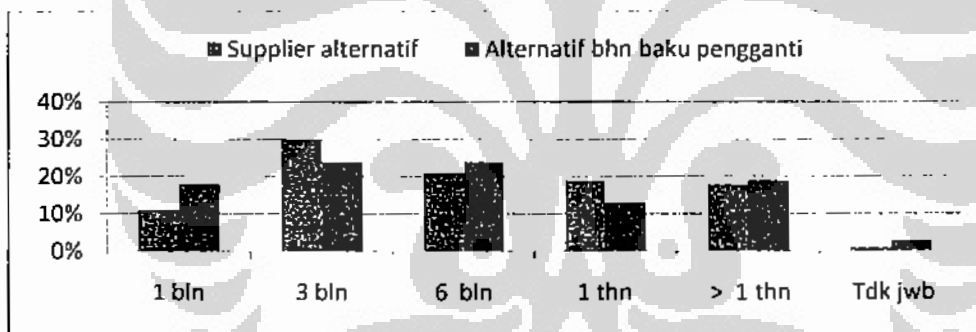


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Terlihat dari gambar 6.13, UKM IKO tampak sangat serius dalam mencari informasi terkait produk baru, sedangkan pencarian informasi terkait produk pesaing masih tergolong lambat.

Gambar 5.15

Kemampuan Mencari Informasi Supplier, Bahan baku

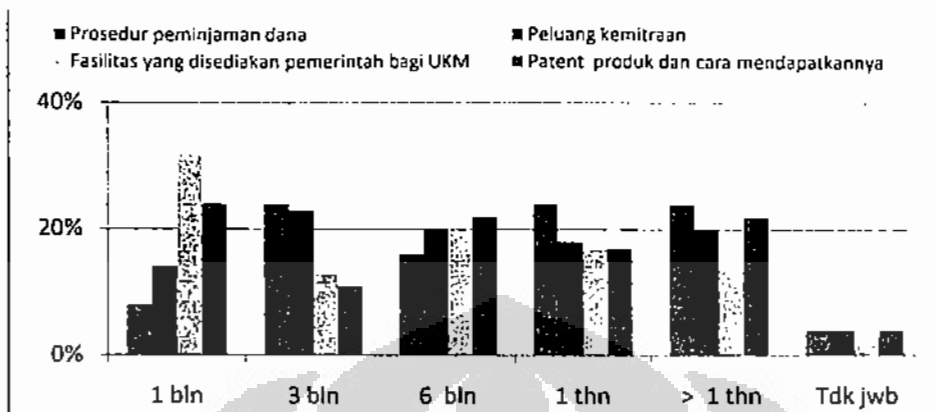


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Terlihat dari gambar diatas, UKM IKO tampak sangat serius dalam mencari informasi terkait supplier alternatif, begitu juga dalam hal memperhatikan alternatif bahan baku pengganti.

Gambar 5.16

Kemampuan Mencari Informasi Kemitraan, Pendanaan, Paten, Fasilitas



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Terlihat dari gambar diatas, bahwa UKM IKO tampak sangat serius dalam mencari informasi terkait bantuan fasilitas dari pemerintah, sementara dalam hal memperhatikan peluang kemitraan dan prosedur peminjaman dana masih lemah.

7. Pengaruh Lembaga Pemerintah dan Pihak lain dalam Pengembangan UKM

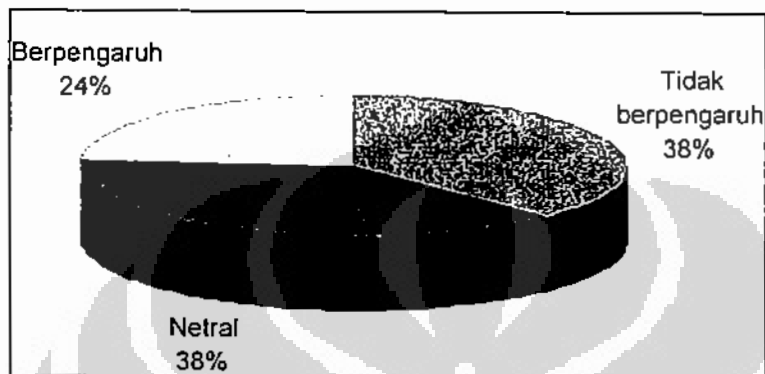
Pengembangan UKM yang ada di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh institusi lain baik yang secara langsung dibentuk oleh Pemerintah dalam rangka membantu dan memfasilitasi UKM maupun institusi diluar pemerintah yang *concern* terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah. Karena keberadaan UKM dipandang penting dalam posisinya sebagai penyerap tenaga kerja, meningkatkan angka pertumbuhan ekonomi masyarakat serta membantu pemerintah mengentaskan kemiskinan dan pengangguran, maka pemerintah memandang perlu membentuk kementerian UKM dibawah Presiden langsung untuk mengawasi, memfasilitasi, dan membantu pengembangan UKM. Tidak cukup hanya di level pusat, pengembangan UKM juga di *back-up* oleh instansi-instansi daerah (dinas) yang diharapkan dapat menerjemahkan intruksi-intruksi yang bersifat kebijakan dari pemerintah pusat menjadi arahan-arahan teknis pelaksanaan yang bisa diimplementasikan oleh UKM.

Untuk itu, pengembangan UKM IKO dipengaruhi oleh banyak pihak, antara lain : Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi dan UKM, BPPT, BBLM (Balai Besar Logam dan Mesin), LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat, ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk), Universitas dan Politeknik

Pihak-pihak tersebut seharusnya berpengaruh besar baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap pengembangan UKM IKO. Berikut ini hasil penelitian tentang seberapa besar pengaruh institusi-institusi tersebut terhadap perkembangan UKM IKO.

Gambar 5.17

Pengaruh Keberadaan DISPERINDAG terhadap Kinerja UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

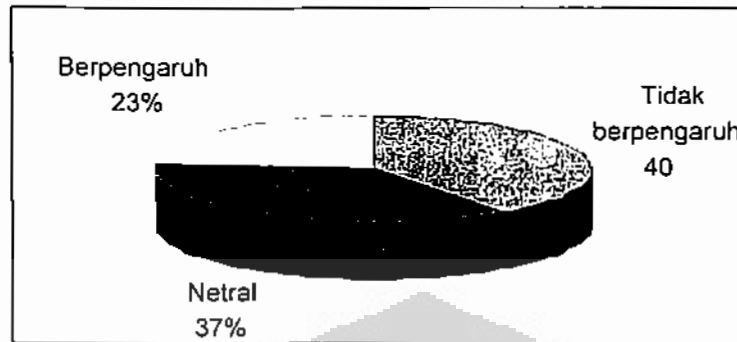
Dilihat dari gambar diatas, 24% UKM IKO menganggap DISPERINDAG berpengaruh terhadap pengembangan UKM IKO, 38% berpendapat DISPERINDAG tidak berpengaruh terhadap pengembangan UKM IKO dan sisanya 38% tidak berpendapat. Sementara untuk dinas Koperasi dan UKM, UKM IKO berpendapat 40% tidak berpengaruh terhadap pengembangan usahanya, dan 23% menjawab berpengaruh terhadap pengembangan usaha.

Data ini mengindikasikan hingga 2007 keberadaan Disperindag yang telah berdiri puluhan tahun hanya diakui oleh 23% UKM IKO saja. Sementara 40% UKM IKO lainnya, keberadaan institusi-institusi tersebut dipandang tidak berpengaruh sama sekali terhadap pengembangan dan kemajuan usahanya.

Temuan ini harus menjadi perhatian serius pemerintah. Pemerintah harus mengevaluasi efektifitas dan kinerja dinas ini sebagai pembimbing, pengawas dan fasilitator dalam pengembangan UKM IKO. Sebagai institusi yang dibentuk langsung oleh pemerintah untuk mendampingi UKM IKO, Disperindag dan Dinas UKM dan Koperasi seharusnya mempunyai peran yang sangat penting dan berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan UKM IKO.

Gambar 5.18

Pengaruh Keberadaan Dinas UKM dan Koperasi



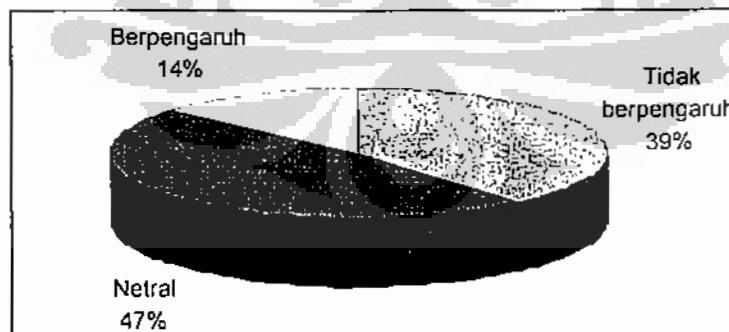
Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Demikian pula, peran BPPT dan BBLM sebagai badan yang dibentuk pemerintah untuk pengembangan teknologi dari UKM IKO juga perlu diperbaiki. Dari data diatas,keberadaan BPPT tidak berpengaruh terhadap 39% UKM IKO, 47% menyatakan netral, dan hanya 14% UKM IKO yang merasakan pengaruh BPPT terhadap pengembangan usahanya.

Hal ini cukup memprihatinkan, mengingat lembaga seperti BPPT seharusnya menjadi rujukan dan referensi UKM IKO untuk meningkatkan produktivitasnya melalui peningkatan teknologi produksi. Pemerintah seharusnya mengevaluasi BPPT dalam hal inovasi teknologi dan sosialisasinya terhadap UKM IKO sehingga para pengusaha UKM tersebut merasakan peran BPPT yang cukup signifikan terhadap kemajuan usahanya.

Gambar 5.19

Pengaruh Keberadaan BPPT terhadap Pengembangan UKM IKO

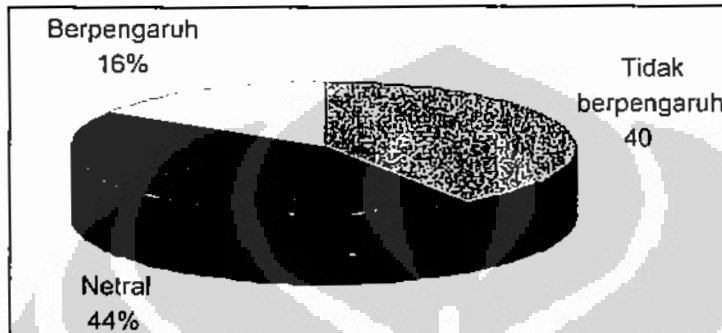


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Demikian pula pengaruh BBLM (Balai Besar Logam dan Mesin) terhadap pengembangan UKM IKO. Hanya 16% UKM IKO yang menganggap keberadaan BBLM berpengaruh terhadap kemajuan usahanya, sementara 40% UKM IKO

menyatakan bahwa BBLM tidak ada pengaruhnya terhadap pengembangan usahanya dan 43% sisanya menjawab netral. Tampak ada kesenjangan informasi teknologi yang cukup signifikan antara BPPT dan BBLM sebagai pusat penelitian dan pengembangan dengan UKM IKO.

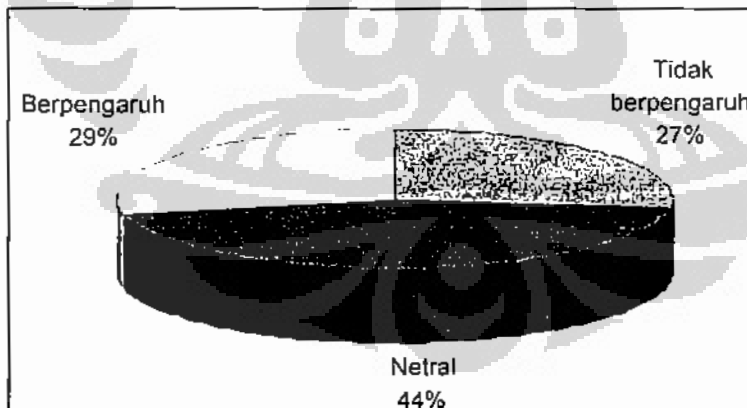
Gambar 5.20
Pengaruh Keberadaan BBLM terhadap UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Untuk institusi diluar bentukan pemerintah, seperti LSM juga harus dilihat seberapa pengaruhnya terhadap pengembangan UKM IKO. Gambar berikut ini adalah gambaran peran LSM dalam pengembangan UKM.

Gambar 5.21
Pengaruh Keberadaan LSM terhadap Pengembangan UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa 29% UKM IKO berpendapat bahwa keberadaan LSM membantu dalam pengembangan usahanya, 27% tidak ada pengaruhnya, dan 44% menjawab netral. Jika dibandingkan dengan empat instansi bentukan pemerintah, posisi LSM lebih baik. Sebesar 29% UKM IKO menyatakan LSM berpengaruh terhadap kemajuan usahanya dan keberadaannya mempunyai

peran yang lebih baik dibandingkan dengan instansi-intansi pemerintah seperti Disperindag dan Dinas UKM dan Koperasi.

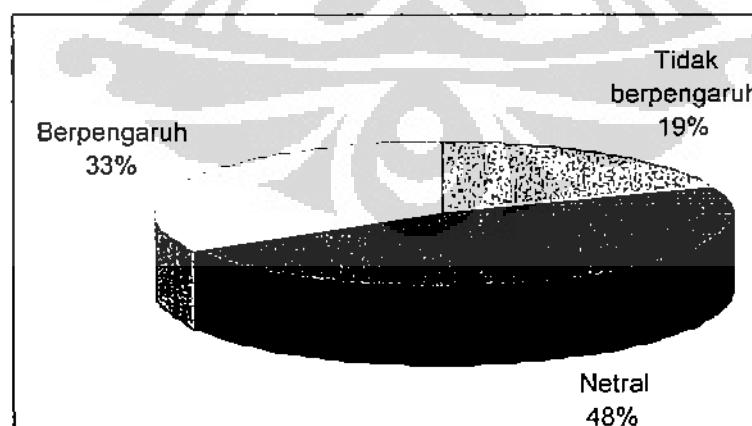
Dengan demikian, nampaknya pemerintah harus belajar kepada Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam hal pola pendekatan LSM kepada UKM IKO. Pemerintah dapat juga menggandeng LSM sebagai mitra untuk menjadi media komunikasi antara lembaga-lembaga bentukan pemerintah dengan UKM IKO. Dengan demikian tercipta sinergi kinerja antara lembaga pemerintah dengan LSM untuk mewujudkan tumbuh dan berkembangnya UKM-UKM IKO yang sehat dan kuat.

Lembaga lain non pemerintah yang keberadaannya mempunyai pengaruh terhadap pengembangan UKM IKO adalah perusahaan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk). Dari survey yang dilakukan, sebesar 19% UKM IKO merasakan pengembangan usahanya tidak dipengaruhi oleh perusahaan ATPM, 47% netral, dan sebesar 33% menyatakan bahwa pengembangan UKM IKO dipengaruhi oleh keberadaan perusahaan ATPM.

Kondisi ini kembali menegaskan bahwa lembaga non-pemerintah telah mengambil posisi signifikan dalam pengembangan UKM IKO. Pemerintah perlu membuat pemetaan peran yang jelas antara lembaga pemerintah dan lembaga non-pemerintah dalam upaya mendampingi dan memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan UKM IKO di masa mendatang.

Gambar 5.22

Pengaruh Perusahaan ATPM terhadap Pengembangan UKM IKO

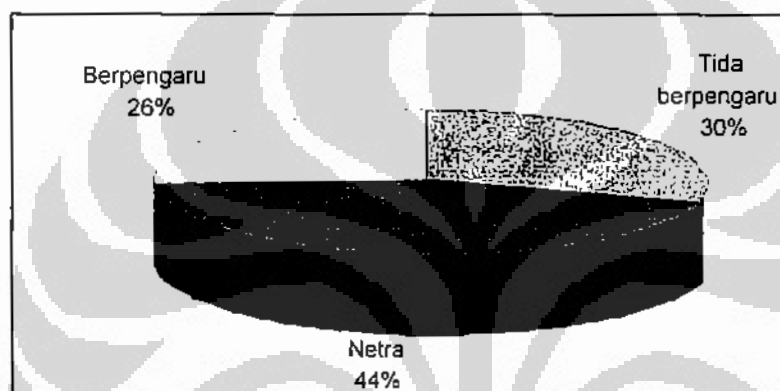


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Yang terakhir, institusi yang kita harapkan keberadaannya mampu berpengaruh secara positif terhadap pengembangan dan kemajuan UKM IKO adalah institusi pendidikan seperti universitas dan politeknik. Sebagaimana fungsi lembaga pendidikan, universitas dan politeknik, melalui kajian ilmiah dan penelitiannya dapat menjadi rujukan dan referensi UKM IKO dalam meningkatkan usahanya. Disamping itu lulusan-lulusan yang dihasilkan oleh universitas dan politeknik dapat menjadi SDM handal yang dapat memajukan UKM IKO melalui semangat pengabdian dan profesionalitas.

Gambar 5.23

Pengaruh Universitas dan Politeknik terhadap Pengembangan UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

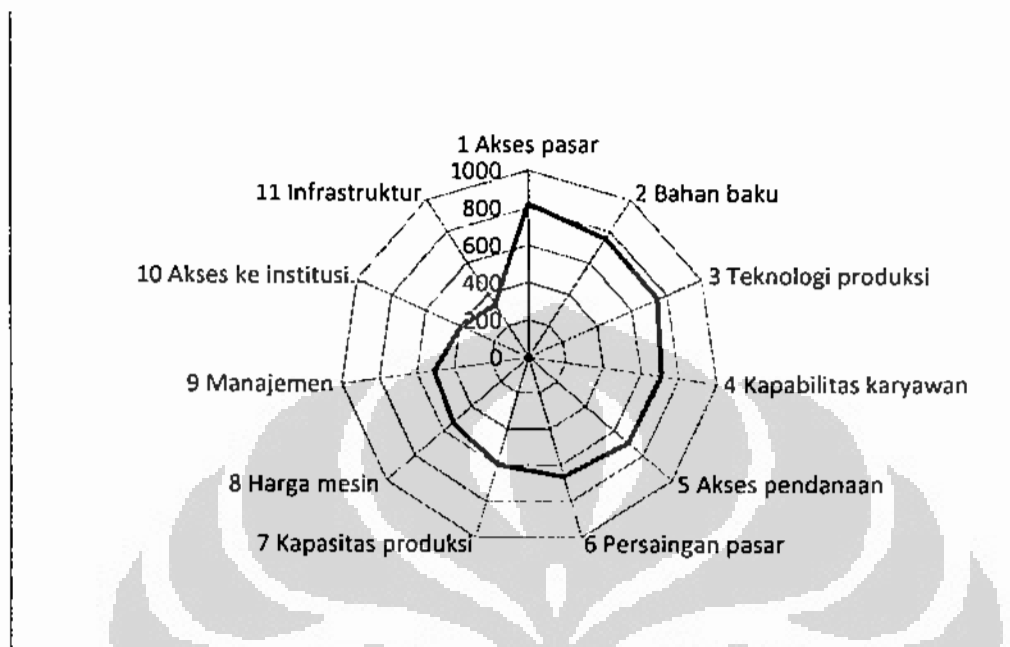
Berdasarkan data 2007, menunjukkan bahwa 26% responden menyatakan bahwa universitas dan politeknik berpengaruh terhadap pengembangan UKM IKO, 44% netral dan 30 % UKM IKO menyatakan tidak ada pengaruhnya. Dengan demikian, masih harus diusahakan dan ditingkatkan *link and match* antara dunia pendidikan dengan dunia industri sehingga terjalin kerjasama yang saling menguntungkan (simbiosis mutualisme) antara dunia pendidikan yang mencetak lulusan-lulusan siap pakai dengan dunia industri yang mampu menyerap tenaga kerja yang handal di bidangnya.

8. Problem yang dihadapi dalam pengembangan usaha

Dari tabel terlihat bahwa, problem terbesar yang dihadapi oleh UKM IKO dalam pengembangan usahanya adalah akses pasar yang kurang memadai , kesulitan mendapatkan bahan baku yang baik dengan harga yang kompetitif dan kemampuan teknologi produksi lain. Sementara itu, infrastruktur, akses ke institusi pemerintah menjadi masalah yang dapat diatasi sendiri dengan mudah, sehingga belum menjadi problem yang terlalu signifikan dalam pengembangan UKM IKO.

Gambar 5. 24

Urutan 11 problem yang dihadapi dalam pengembangan usaha



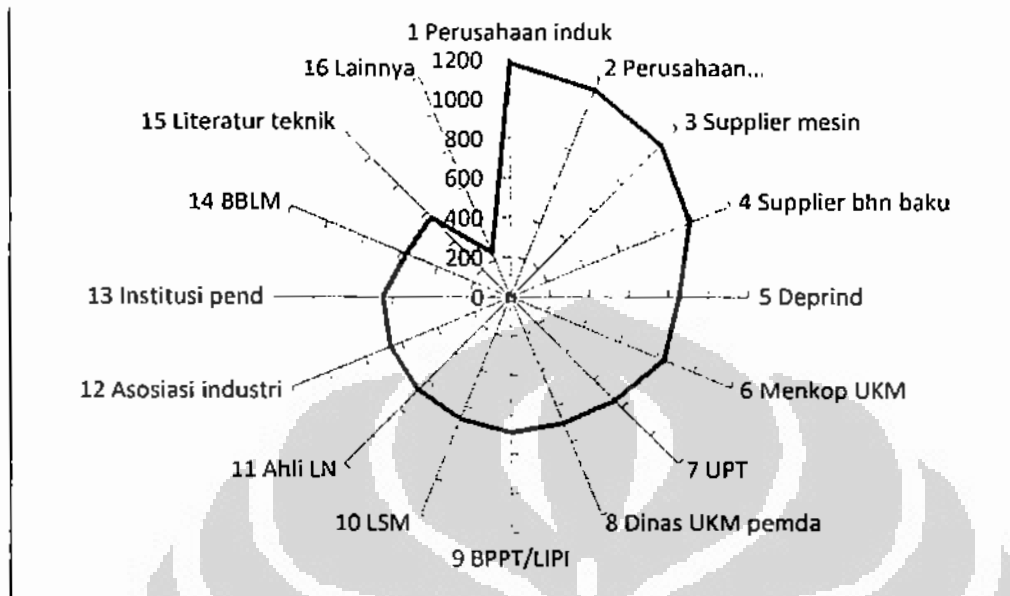
Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

9. Saluran yang efektif untuk mendukung kapabilitas perusahaan

UKM IKO memerlukan saluran yang efektif untuk mendukung kapabilitas perusahaannya. Dalam hal ini, perusahaan yang memberi subkontrak menjadi sarana yang paling efektif dalam mendukung kapabilitas UKM IKO. Sementara literatur teknik menjadi sarana yang tidak terlalu efektif dalam mendukung peningkatan kapabilitas UKM IKO. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa selama ini terjadi transfer teknologi dari perusahaan induk, yang biasanya industri-industri besar berteknologi tinggi kepada UKM IKO, meskipun bentuknya masih sederhana.

Gambar 5.25.

Saluran yang efektif dalam mendukung kapabilitas perusahaan



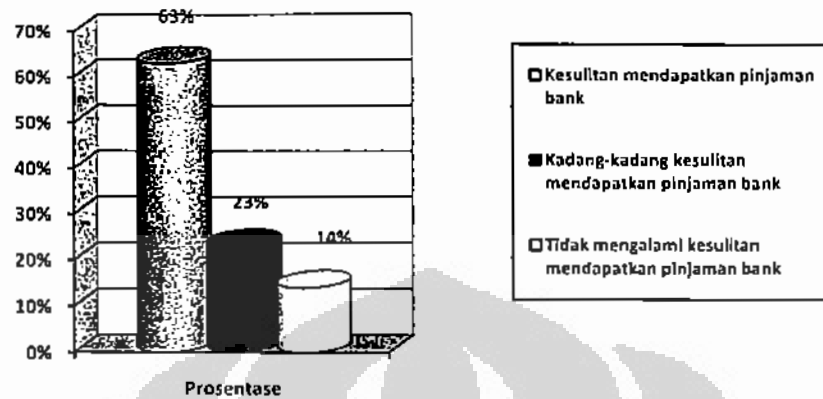
Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

10. Tingkat Akses pinjaman ke perbankan

UKM IKO masih mengandalkan lembaga perbankan sebagai lembaga yang mampu menyiapkan modal *liquid* secara cepat dengan jumlah yang memadai. Namun kenyataannya, sebanyak 63% UKM IKO mengaku mengalami kesulitan dalam mendapatkan pinjaman bank, 23% mengaku kadang-kadang mengalami kesulitan mendapatkan pinjaman bank dan hanya 14% mengaku tidak mengalami kesulitan mendapatkan pinjaman bank. Pemerintah hendaknya membuat kebijakan positif untuk mendorong perbankan membantu pengembangan UKM IKO khususnya dalam hal pemberian pinjaman untuk modal usaha. Kebijakan pemerintah tersebut mencakup kelonggaran dan kemudahan dalam hal pengurusan pinjaman maupun pembayaran melalui perbankan sehingga sinergitas yang baik terjalin antara perbankan dan dunia usaha.

Gambar 5.26

Tingkat Kesulitan Akses Pinjaman UKM IKO ke Perbankan



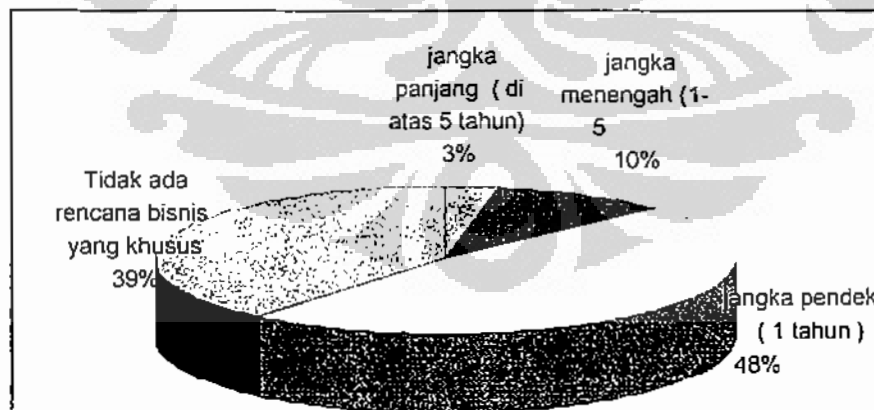
Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

11. Perencanaan bisnis

Business plan memegang peranan penting dalam kesuksesan suatu usaha. Menurut data sebanyak 39% UKM IKO mengaku tidak mempunyai rencana bisnis, 48% mengaku mempunyai rencana bisnis jangka pendek, 10% mengaku mempunyai rencana bisnis jangka menengah dan hanya 3% yang mengaku mempunyai rencana bisnis jangka panjang.

Gambar 5.27

Perencanaan Bisnis UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Kurangnya visi bisnis ke depan ini menjadi salah satu penyebab UKM IKO seperti jalan di tempat atau bahkan mundur, kalah jauh jika dibandingkan dengan

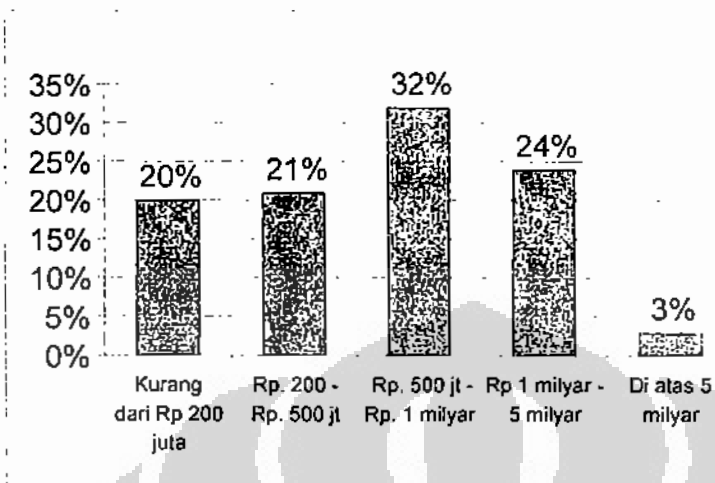
UKM-UKM sejenis diluar negeri, khususnya Cina yang mengalami kemajuan pesat. Pepatah mengatakan bahwa jika kita gagal merencanakan, maka kita merencanakan untuk gagal. Disini, tampaknya peran LSM dan kampus sebagai lembaga pendidikan yang mengemban tugas pengabdian masyarakat menjadi penting dalam membimbing dan membantu UKM IKO untuk membuat perencanaan bisnis yang baik dan terarah.

12. Kinerja usaha

Kinerja usaha yang diukur dalam pengembangan UKM IKO meliputi: penjualan, rata-rata pertumbuhan penjualan, persentase laba terhadap penjualan, tingkat pengembalian modal, harga pokok produk, kualitas produk dan pengiriman produk.

Berdasarkan data penjualan, kebanyakan UKM IKO, yakni sebesar 32% omzet penjualannya mencapai Rp. 500.000.000,00 – Rp. 1.000.000.000,00, artinya bahwa sebagian besar UKM IKO masih mengalami masalah dalam hal pemasaran dan penjualan produknya. Selain itu ada 20% UKM IKO yang beromzet kurang dari Rp. 200.000.000,00, hal ini disebabkan karena kapasitas produksinya yang memang terbatas dan kemampuan teknologinya yang belum memadai. Meskipun demikian ada juga 3% UKM IKO beromzet diatas Rp. 5.000.000.000,00. Tentu saja industri beromzet besar itu ditunjang oleh teknologi produksi yang mampu meningkatkan jumlah dan kapasitas produksinya.

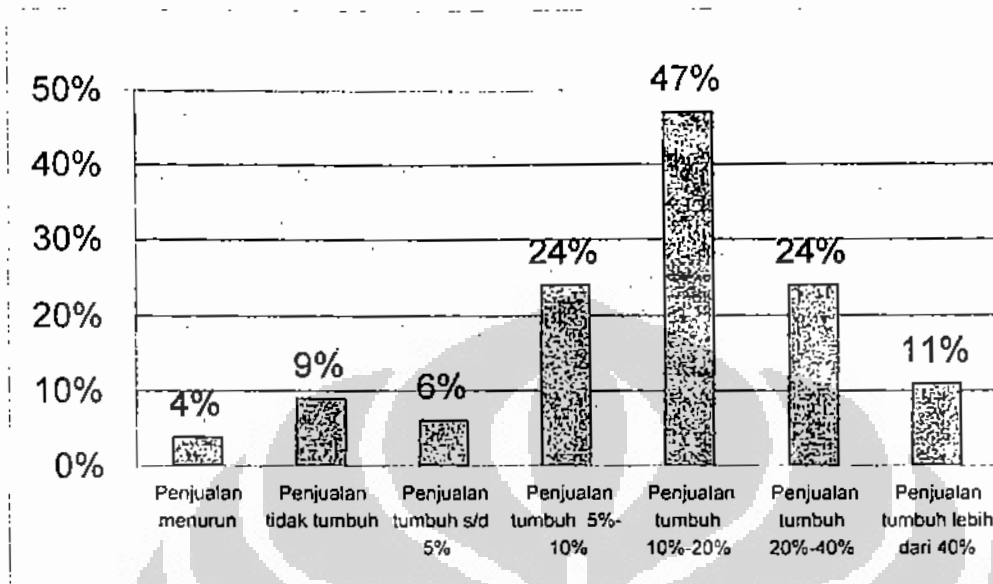
Gambar 5.28
Omzet UKM IKO per Tahun



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Berdasarkan rata-rata pertumbuhan penjualan, sebanyak 24% UKM IKO mengalami pertumbuhan penjualan 10-20% dan 11% UKM IKO lainnya mengalami pertumbuhan penjualan lebih dari 40%. Sementara 4% UKM IKO mengalami penjualan menurun dan 9% lainnya mengalami penjualan tidak tumbuh. Kenyataan ini berdampak positif terhadap pengembangan UKM IKO karena hanya sedikit UKM IKO yang mengalami rata-rata penjualan menurun. Artinya, sebagian besar, yakni lebih dari 80% UKM IKO, mengalami pertumbuhan penjualan dengan variasi prosentase yang beragam dari 1-40%. Sementara untuk UKM IKO yang mengalami penurunan omzet dan omzet yang tidak tumbuh harus segera dicari masalahnya dan diambil solusi yang tepat sehingga usaha tersebut tidak mati bahkan sebaliknya dapat berkembang bersama UKM IKO lainnya. Secara umum rata-rata pertumbuhan penjualan UKM IKO sebanyak 23% ini jauh di atas pertumbuhan industri manufaktur Indonesia yang menurut data BPS berturut-turut sebesar 5,9% pada tahun 2005, sebesar 5% pada 2006 dan sebesar 6,3% pada 2007.

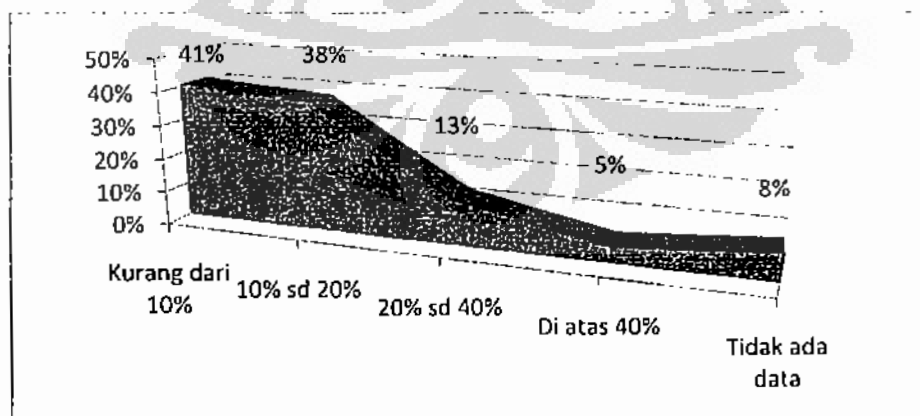
Gambar 5.29
Rata-rata Pertumbuhan Penjualan UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Berdasarkan prosentase laba terhadap penjualan, UKM IKO yang memperoleh laba kurang dari 10% sebesar 41%, sementara sebesar 38% UKM IKO lainnya mendapat prosentase laba terhadap penjualannya sebesar 10-20%. Sementara UKM IKO yang prosentase laba terhadap penjualannya diatas 40% hanya 4%.

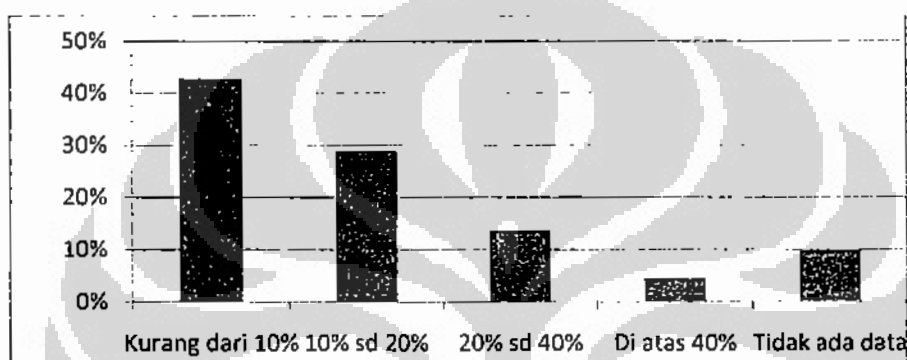
Gambar 5.30
% Laba dari Penjualan UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Berdasarkan tingkat pengembalian modal, sebanyak 42% UKM IKO hanya mampu mengembalikan modalnya kurang dari 10% dan yang terkecil, hanya sebesar 4% UKM IKO tingkat pengembalian modalnya diatas 40%. Rendahnya tingkat pengembalian ini harus ditelusuri faktor penyebabnya sehingga dapat diperoleh solusi yang terbaik karena tingkat pengembalian modal merupakan indikasi baik buruknya kinerja UKM IKO dan menentukan pengembangan UKM IKO itu sendiri.

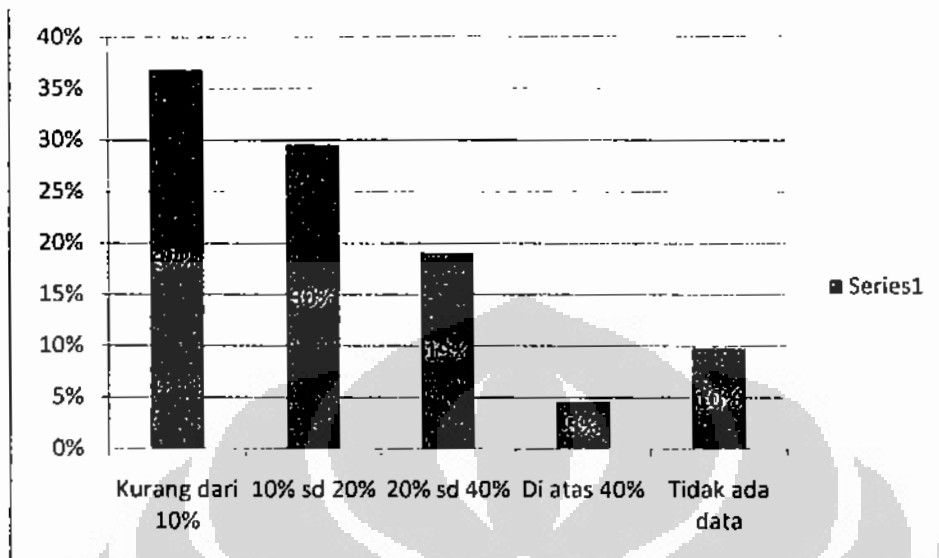
Gambar 5.31
Tingkat Pengembalian Modal



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Tingkat pengembalian ekuitas tidak jauh berbeda dengan tingkat pengembalian modal. Hal ini dikarenakan sebagian besar UKM tidak mempunyai pinjaman di bank. Sebanyak 37% UKM IKO hanya mampu mengembalikan ekuitas kurang dari 10% dan yang terkecil, hanya sebesar 5%, tingkat pengembalian ekuitasnya diatas 40%.

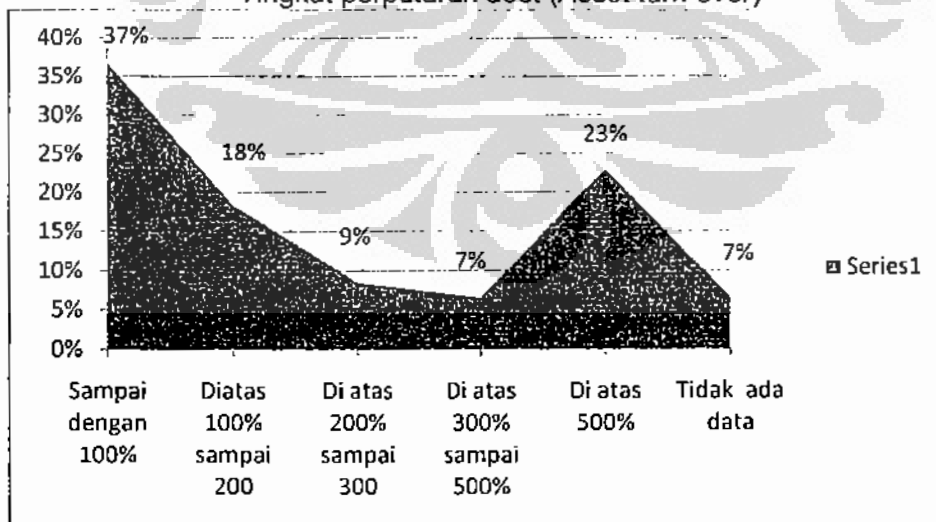
Gambar 5.31
Tingkat Pengembalian Modal



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Untuk tingkat perputaran aset (*asset turn over*), sebanyak 37% UKM IKO hanya mempunyai tingkat perputaran aset kurang dari 100%, sebesar 18%, tingkat pengembalian aset antara 100% sampai 200% dan yang terbesar 23% mempunyai tingkat perputaran aset di atas 500%. Tinggi rendahnya tingkat perputaran aset menggambarkan baik buruknya kinerja UKM IKO dalam mengoptimalkan pengelolaan aset yang dimiliki.

Gambar 5.32
Tingkat perputaran aset (*Asset turn over*)

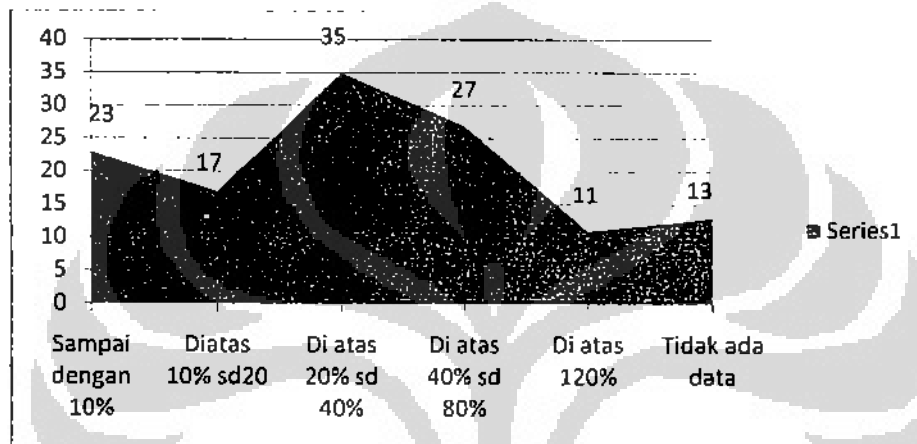


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Untuk "% Profit Margin X Asset Turn over" yang kurang dari 10% sebesar 23% UKM, sementara yang mendapatkan sebesar 20-40% sebanyak 35% . UKM tertinggi dengan "% Profit Margin X Asset Turn over " diatas 40% hanya sebanyak 11% .

Gambar 5.33

% Profit Margin X Asset Turn over

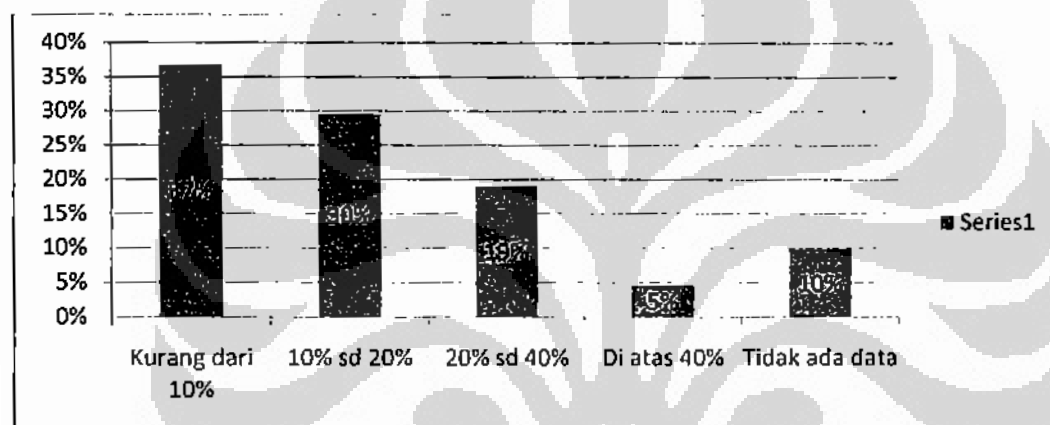


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Meskipun perusahaan dapat mencapai pertumbuhan yang cepat, namun pertumbuhan ini belum dapat disebut sebagai pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*). Dalam sudut pandangan keuangan besarnya *sustainable growth* tergantung pada seberapa besar porsi laba yang diinvestasikan kembali ke dalam ekuitas perusahaan. Misalnya jika UKM mendapatkan 15% *return on equity* (ROE), hal ini dapat dikatakan perusahaan mengalami pertumbuhan 15%, jika seluruh jumlah tersebut diinvestasikan kembali ke dalam perusahaan atau tidak diambil sebagai dividen. Untuk mendapatkan pertumbuhan yang cepat perusahaan bisa menginvestasikan lebih banyak porsi laba, sebaliknya mengambil porsi laba sebagai dividen akan mengurangi tingkat pertumbuhan. Tingkat pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth rate*) dapat diestimasi dari $g = b \times ROE$, di mana 'b' adalah persentase laba yang ditahan yang tidak dibayarkan sebagai dividen.

Berdasarkan wawancara dengan pelaku UKM di Jabodatabek, Sukabumi, Bandung dan Tegal⁴⁵⁴ diperoleh informasi bahwa UKM rata-rata menggunakan 70% labanya sebagai deviden atau hanya menggunakan 30% labanya untuk diinvestasikan kembali. Jumlah ini berlaku pada kondisi normal, dimana order berjalan normal dan tidak ada kemungkinan tawaran order yang besar dalam jangka pendek. Akan tetapi dalam kasus tertentu, terkadang pemilik UKM bahkan tidak mengambil bagian sama sekali dan lebih fokus memperbesar skala usaha ketika memang ada peluang order yang besar.

Gambar 5.34
Sustainable Growth Rate

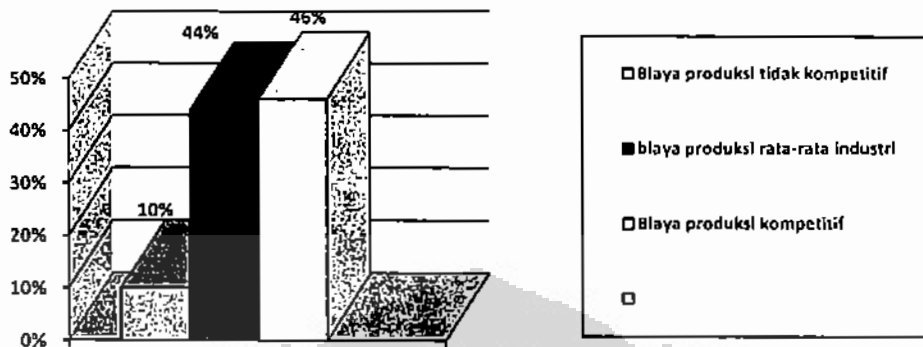


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Untuk harga pokok produk, 10% UKM IKO tidak kompetitif, 44% UKM IKO harga pokok produknya sama dengan biaya produksi rata-rata industri, dan 46% UKM IKO biaya produksinya kompetitif. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan kemampuan memproduksi barang dengan harga yang kompetitif, maka UKM IKO mampu bersaing di pasar dengan produk-produk yang dihasilkan oleh industri besar dan produk luar negeri.

⁴⁵⁴ Wawancara dengan pemilik PT Karya Paduyasa (Tegal), PT. Alfa Utama (Sukabumi), CV Rhodas(Sukabumi), PD Ashari Teknik (Bandung), CV Gentra Karya (Cibatu), PT Rahmat Perdana Metal (Jakarta), 25-30 Maret 2008

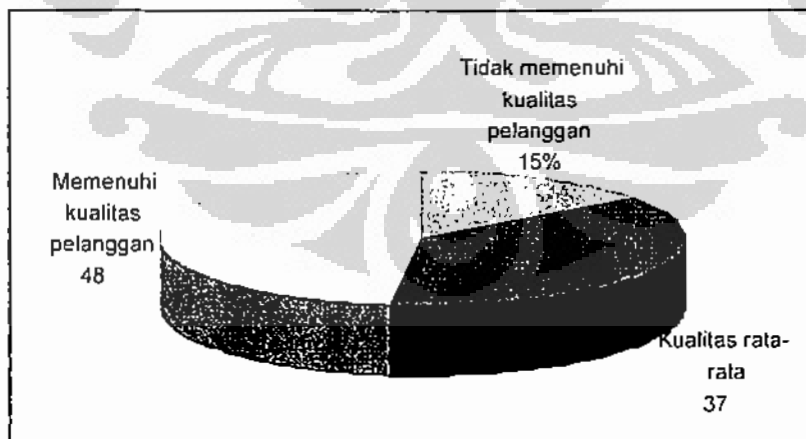
Gambar 5.34 a
 Harga Pokok Produk UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 20

Untuk kualitas produk, 15% UKM IKO kualitas produknya tidak memenuhi kualitas pelanggan, sebanyak 37% kualitas produknya rata-rata, dan 48% UKM IKO produknya memenuhi kualitas pelanggan. Jika upaya pemerintah serius untuk pengembangan UKM IKO, maka kualitas produk dari UKM IKO harus meningkat sehingga tercapai angka 0% untuk produk yang tidak memenuhi kualitas pelanggan dan 100% untuk produk yang memenuhi kualitas pelanggan

Gambar 5.34 b
 Kualitas Produk UKM IKO

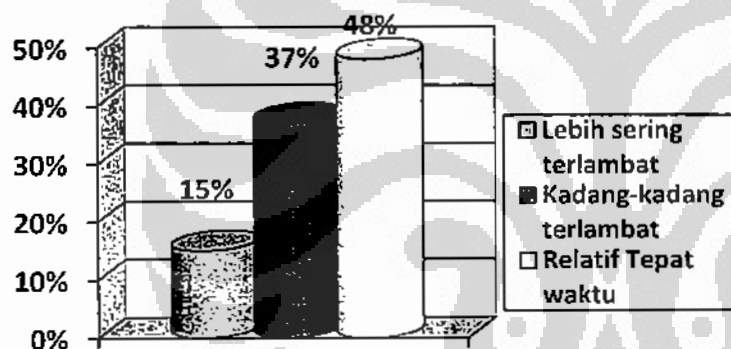


Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

Indikasi kinerja usaha UKM IKO lainnya adalah pengiriman produk. Sebesar 15% UKM IKO lebih sering terlambat pengiriman produknya, sebesar 37% kadang-

kadang terlambat, dan 48% UKM IKO lainnya mengirim produknya relative tepat waktu. Meskipun prosentasenya sudah cukup baik, tapi untuk menuju pengembangan UKM IKO yang sehat dan maju harus terus diupayakan pengiriman produk yang tepat waktu hingga mencapai angka 100%. Dalam persaingan yang ketat dari industri besar dan pelaku usaha luar negeri, kepuasan konsumen dalam hal ketepatan waktu pengiriman ini akan mengikat loyalitas konsumen sehingga market akan terjaga dan penjualan akan meningkat. Dengan demikian cita-cita bersama, antara lembaga pemerintah, lembaga non pemerintah dan UKM IKO sendiri untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas UKM dapat segera terwujud.

Gambar 5.34 c
Pengiriman Produk UKM IKO



Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan, 2007

B. PENGUKURAN MODEL

Pada bagian ini akan dilakukan analisis data untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Langkah-langkah analisis data diawali dengan pengujian Validitas dan reliabilitas. Selanjutnya dilakukan Analisis *Confirmatory Factor Analysis* dan diakhiri dengan Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengukur apakah pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur indikator dalam kuesioner telah memenuhi persyaratan secara statistik atau tidak memenuhi persyaratan. Dari

25 indikator yang digunakan dalam pemodelan SEM, seluruhnya diuji validitas dan reliabilitasnya.

Setelah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk masing-masing indikator, langkah selanjutnya adalah melakukan *Confirmatory Factor Analysis*. Langkah ini dilakukan untuk menguji apakah setiap variabel yang terbentuk melalui indikatornya masing-masing memiliki nilai *construct reliability* dan *variance extracted* yang memenuhi persyaratan standar SEM atau tidak. Jika seluruh variabel telah memenuhi persyaratan tersebut maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SEM disertai dengan interpretasinya.

1. Hasil uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui apakah ketujuh variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas, maka dilakukan pengujian untuk masing-masing variabel. Menurut Friedenberg,⁴⁵⁵ harga koefisien korelasi yang minimal sama dengan 0,30, semakin tinggi korelasi mendekati angka satu (1,00) maka semakin baik pula konsistensinya (validitasnya). Untuk menentukan keamatan hubungan digunakan kriteria Guilford⁴⁵⁶, yang menyatakan jika koefisiennya > 0,70 berarti mempunyai hubungan yang erat (*reliable*). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut :

a. Government Policy

Tabel 5.1

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas Pada *Government policy*

Indikator Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability
REGULATORY	REG_1	0,5862	Valid	0,7098
	REG_2	0,6728	Valid	
	REG_3	0,3578	Valid	
KOGNITIF	KOG_1	0,5450	Valid	0,7053
	KOG_2	0,5450	Valid	
NORMATIF	NORM_1	0,5611	Valid	0,7558
	NORM_2	0,5502	Valid	
	NORM_3	0,6504	Valid	
INFRASTRUCTUR	INFR_1	0,5588	Valid	0,7107
	INFR_2	0,5863	Valid	

⁴⁵⁵ Friedenberg, Lisa, 1995, *Psychological Testing, Design, Analysis and Use*, Allyn and Bacon. hal. 21-25.

⁴⁵⁶ Guilford, J.P., 1979, *Psychometric Methods*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. hal 44-48.

Indikator Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability
	INFR_3	0,4465	Valid	

Sumber : diolah dari data penelitian 2007

Tabel di atas menjelaskan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator *Regulatory, Kognitif, Normatif dan Infrastructure*. Kesebelas pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas lebih besar dari 0,300 sehingga dinyatakan valid. Nilai reliabilitas dari indikator ini berturut-turut sebesar 0,7098; 0,7053; 0,7558 dan 0,7107. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator *Regulatory, Kognitif, Normatif dan Infrastructur* telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

b. Resources

Tabel 5.2

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas Pada *Resources*

Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability
PHYSIC	FIS_1	0,7840	Valid	0,8072
	FIS_2	0,7052	Valid	
	FIS_3	0,4970	Valid	
HUMAN RES	SDM_1	0,6636	Valid	0,8213
	SDM_2	0,6948	Valid	
	SDM_3	0,6705	Valid	
REPUTATION	REP_1	0,7549	Valid	0,8553
	REP_2	0,7549	Valid	

Sumber : diolah dari data penelitian 2007

Tabel di atas menjelaskan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator *Physic, Human Resources dan Reputation*. Delapan pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas lebih besar dari 0,300 sehingga dinyatakan valid, sedangkan nilai reliabilitas dari indikator di atas berturut-turut sebesar 0,8072, 0,8213 dan 0,8553. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator *Physic, Human Resources dan Reputation* telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

c. *Capability*

Tabel 5.3

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas Pada *Capability*

Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability
ORG-MAN	ORG_1	0,4539	Valid	0,7402
	ORG_2	0,4536	Valid	
	ORG_3	0,4874	Valid	
	ORG_4	0,5316	Valid	
	ORG_5	0,5021	Valid	
	ORG_6	0,4416	Valid	
MARKETING	MARK_1	0,5027	Valid	0,7265
	MARK_2	0,5051	Valid	
	MARK_3	0,5566	Valid	
	MARK_4	0,5192	Valid	
TECHNOLOGY	TEK_1	0,4462	Valid	0,7106
	TEK_2	0,5219	Valid	
	TEK_3	0,4286	Valid	
	TEK_4	0,6003	Valid	

Sumber : diolah dari data penelitian 2007

Tabel di atas menjelaskan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk indikator *Organization-management, Marketing dan Technology*. Empat belas pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas lebih besar dari 0,300 sehingga dinyatakan valid, sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar 0,7402 , 0,7265 dan 0,7106. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator *Organization-management, Marketing dan Technology* telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

c. *Entrepreneurial Orientation*

Tabel 5.4

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas Pada *Entrepreneurial Orientation*

Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability
AUTONOMY	AUTO_1	0,3963	Valid	0,7677
	AUTO_2	0,6316	Valid	
INNOVATIVENESS	INNO_1	0,8971	Valid	0,7395
	INNO_2	0,7675	Valid	

PROACTIVENESS	PROAC_1	0,6024	Valid	0,7518
	PROAC_2	0,6024	Valid	
RISK TAKING	RISK_1	0,5986	Valid	0,7482
	RISK_2	0,5986	Valid	
COMPETITIVE AGRESIVENESS	COMP_1	0,6380	Valid	0,7749
	COMP_2	0,6380	Valid	

Sumber : diolah dari data penelitian 2007

Tabel di atas menjelaskan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator *Autonomy, Inovatif, proactive, Risk Taking* dan *Competitive agresiveness*. Sepuluh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid, sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini berturut-turut sebesar 0,7677; 0,7395; 0,7518; 0,7482 dan 0,7749. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator *Autonomy, Inovatif, proactive, Risk Taking* dan *Competitive agresiveness* telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

d. Environment

Tabel 5.5

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas Pada *Environment*

Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability
CONSUMER DEMAND INFLUENCE	CDI_1	0,6978	Valid	0,8525
	CDI_2	0,7658	Valid	
	CDI_3	0,7097	Valid	
EXTERNAL LINKAGE	EXT_1	0,7261	Valid	0,8663
	EXT_2	0,7435	Valid	
	EXT_3	0,6045	Valid	
	EXT_4	0,6340	Valid	
	EXT_5	0,5796	Valid	
	EXT_6	0,7461	Valid	
INTERFIRM RIVALRY	INT_1	0,7745	Valid	0,8825
	INT_2	0,7845	Valid	
	INT_3	0,7597	Valid	

Sumber : diolah dari data penelitian 2007

Tabel di atas menjelaskan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk indikator *Consumer Demand Influence, External Linkage* dan *Interfirm Rivalry*. Dua belas pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid, sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar 0,8525, 0,8663 dan 0,8825. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator

Consumer Demand Influence, *External Linkage* dan *Interfirm Rivalry* telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

e. Strategy

Tabel 5.6

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas Pada *Strategy*

Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability
INTERNAL SCANNING	PROD_1	0,6409	Valid	0,8305
	PROD_2	0,7180	Valid	
	PROD_3	0,7194	Valid	
ENVIRONMENT SCANNING	PASAR_1	0,5960	Valid	0,7297
	PASAR_2	0,5436	Valid	
	PASAR_3	0,4605	Valid	
	PASAR_4	0,5634	Valid	
	PASAR_5	0,3296	Valid	
ADAPTIF DECISION MAKING	SYSTEM_1	0,6539	Valid	0,7837
	SYSTEM_2	0,6082	Valid	
	SYSTEM_3	0,6081	Valid	
MANUFACTURING STRATEGY	ORGAN_1	0,6177	Valid	0,7490
	ORGAN_2	0,5669	Valid	
	ORGAN_3	0,5820	Valid	

Sumber : diolah dari data penelitian 2007.

Tabel di atas menjelaskan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator *Internal Scanning*, *Environmental Scanning*, *Adaptive Decision Making* dan *Manufacturing Strategy*. Empat belas pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid, sedangkan nilai reliabilitas dari indikator *Internal Scanning* ini sebesar 0,8305; 0,7297; 0,7837 dan 0,7490. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator *Internal Scanning*, *Environmental Scanning*, *Adaptive Decision Making* dan *Manufacturing Strategy* telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

F. Performance

Tabel 5.7

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas Pada *Performance*

Variabel	Butir	Koefisien Validitas	Keterangan	Reliability
FINANCIAL	KEU_1	0,7849	Valid	0,8641
	KEU_2	0,7649	Valid	
	KEU_3	0,7110	Valid	
	KEU_4	0,5983	Valid	

OPERASIONAL	OP_1	0,6627	Valid	0,8362
	OP_2	0,7557	Valid	
	OP_3	0,6785	Valid	
CONSTITUENCY	PENY_1	0,7106	Valid	0,7943
	PENY_2	0,6796	Valid	
	PENY_3	0,6229	Valid	
	PENY_4	0,4219	Valid	

Sumber : diolah dari data penelitian 2007

Tabel di atas menjelaskan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk indikator *Finance*, *Operational* dan *Constituency*. Sebelas pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas sebesar lebih besar dari 0,300 dan sehingga valid. Nilai reliabilitas dari indikator *Finance* ini sebesar 0,8641; 0,8362; 0,7943. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator *Finance*, *Operational* dan *Constituency* telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

C. ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI

Untuk mengetahui apakah ketujuh variabel laten yang dibentuk memiliki *construct reliability* yang cukup, maka dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* untuk masing-masing variabel laten.

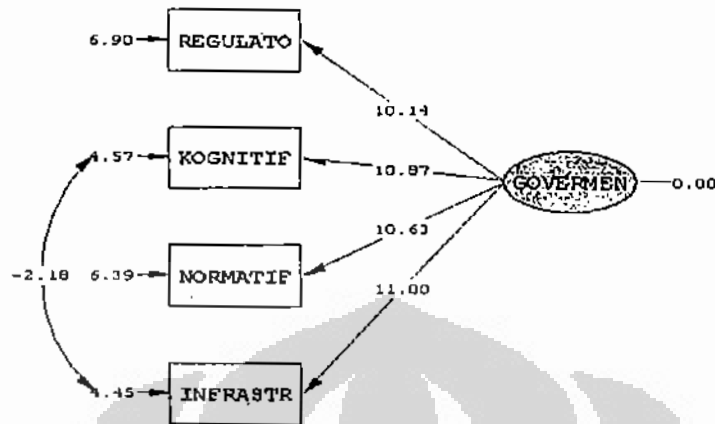
1. *Government*

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk variabel latent *Government*, menunjukkan bahwa keempat variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikans. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical calue* 1,96.

T-value untuk indikator *Regulatory*, Kognitif, Normatif dan Infrastruktur masing-masing sebesar 10,14; 10,87; 10,63 dan 11,00 sebagaimana yang terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar. 5.35

Hasil CFA Variabel Government



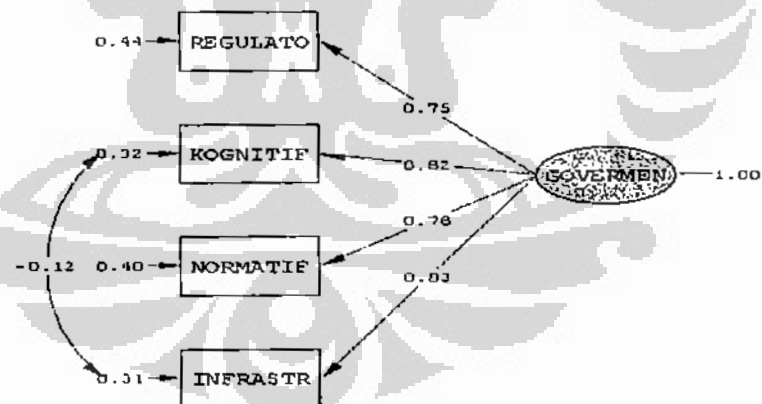
Chi-Square=0.20, df=1, P-value=0.65782, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Untuk mengetahui berapa besar *construct reliability* dan *variance extracted* untuk Variabel Latent Government dihitung berdasarkan pada gambar *Standardized Solution* di bawah ini.

Gambar. 5.36

Standardized Solution Variabel Government



Chi-Square=0.20, df=1, P-value=0.65782, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Untuk mengetahui nilai *construct reliability* dari Variabel Latent ini, dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$CR = \frac{(\sum \text{Standardized Solutions})^2}{(\sum \text{Standardized Solutions})^2 + \sum \text{Measurement Error}}$$

$$CR = \frac{(0.75 + 0.82 + 0.78 + 0.83)^2}{(0.75 + 0.82 + 0.78 + 0.83)^2 + (0.44 + 0.32 + 0.40 + 0.31)^2} = 0.8732$$

Berdasarkan pada perhitungan yang dilakukan, diperoleh nilai *construct reliability* sebesar 0,8732. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,7000.

Untuk mengetahui nilai *Variance Extracted*nya digunakan rumus berikut ini

$$CR = \frac{(0.75^2 + 0.82^2 + 0.78^2 + 0.83^2)}{(0.75^2 + 0.82^2 + 0.78^2 + 0.83^2) + (0.44 + 0.32 + 0.40 + 0.31)^2} = 0.6331$$

Dari perhitungan di atas, diperoleh nilai *variance extracted* sebesar 0,6331. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,500.

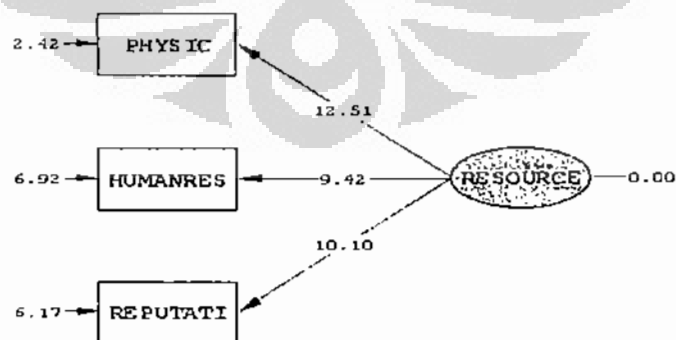
Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Variabel Latent Government* telah memenuhi persyaratan untuk analisis *Structural Equation Modeling*.

2. Resources

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk *Variabel Latent Resources*, menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikans. Ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *Critical Value* 1,96.

T-value untuk indikator *Physic*, *Human Resource*, dan *Reputasi* masing-masing sebesar 12,51; 9,42 dan 10,10 sebagaimana yang tercantum pada gambar di bawah ini.

Gambar. 5.37
Hasil CFA Variabel Resources



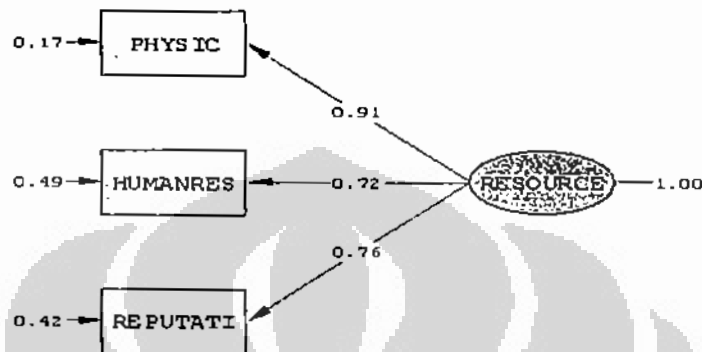
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Nilai *Standardized Solution* seperti gambar di bawah ini.

Gambar. 5.38

Standardized Solution Variabel Resources



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Berdasarkan pada perhitungan yang menggunakan rumus seperti sebelumnya, diperoleh nilai *construct reliability* sebesar 0,8415. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,7000. Dari perhitungan diperoleh pula nilai *variance extracted* sebesar 0,6414. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,500.

Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Variabel Latent Resources* telah memenuhi persyaratan untuk analisis *Structural Equation Modeling*.

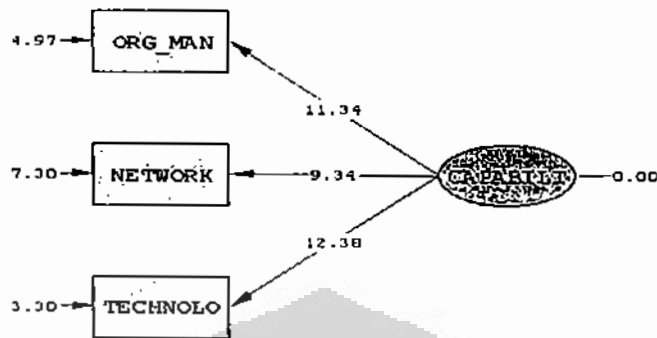
3. *Capability*

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk *Variabel Latent Capability*, menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikans. Hal ini ditunjukkan dari nilai t-value untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *Critical Value* 1,96.

T-value untuk indikator Organisasi Manajemen, *Network*, dan *Technology* masing-masing sebesar 11,34; 9,34 dan 12,38 sebagaimana yang tercantum pada gambar di bawah ini.

Gambar. 5.39

Hasil CFA Variabel Capability



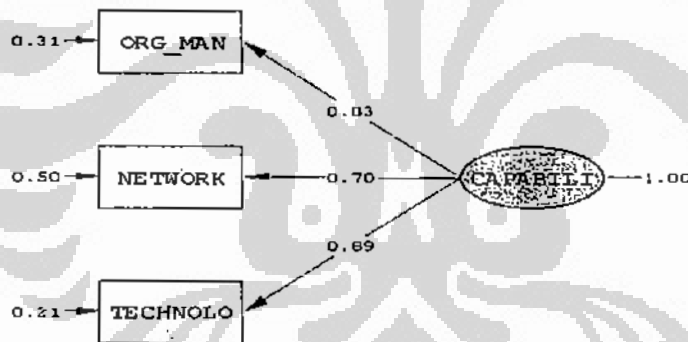
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Nilai *Standardized Solution* seperti gambar di bawah ini.

Gambar. 5.40

Standardized Solution Variabel Capability



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Berdasarkan pada perhitungan yang dilakukan, diperoleh nilai *construct reliability* sebesar 0,8506. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,700. Dari perhitungan diperoleh pula nilai *variance extracted* sebesar 0,6570. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,500. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Variabel Latent Capability* telah memenuhi persyaratan untuk analisis *Structural Equation Modeling*.

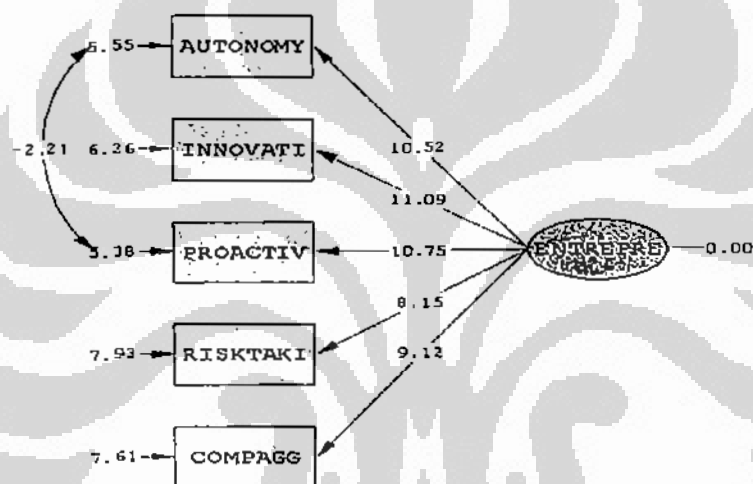
4. Entrepreneurship

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk *Variabel Latent Entrepreneurship*, menunjukkan bahwa kelima variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikans. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical value* 1,96.

T-value untuk indikator *Autonomy*, *Innovation*, *Proactiveness*, *Risk Taking* dan *Comp Aggressiveness* masing-masing sebesar 10,52; 11,09; 10,75, 8,15; dan 9,12 sebagaimana yang tercantum pada gambar di bawah ini.

Gambar. 5.41

Hasil CFA Variabel Entrepreneurship



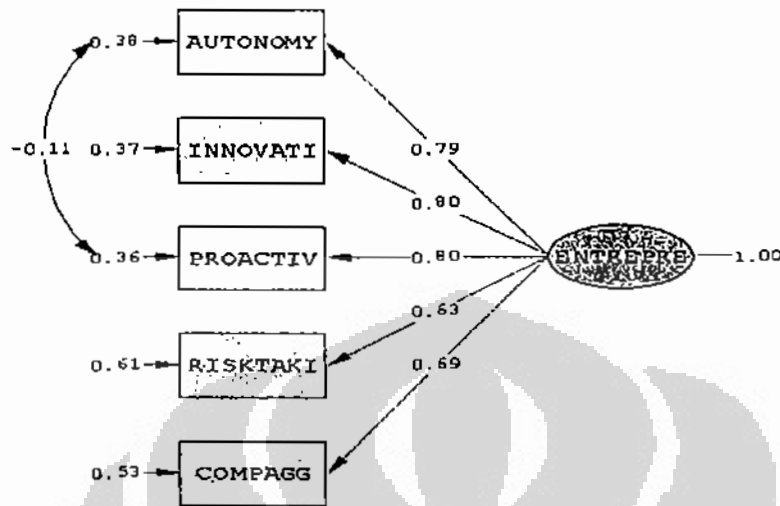
Chi-Square=4.59, df=4, P-value=0.33174, RMSEA=0.031

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Nilai *Standardized Solution* seperti gambar di bawah ini.

Gambar. 5.42

Standardized Solution Variabel Entrepreneurship



Chi-Square=4.59, df=4, P-value=0.33174, RMSEA=0.031

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

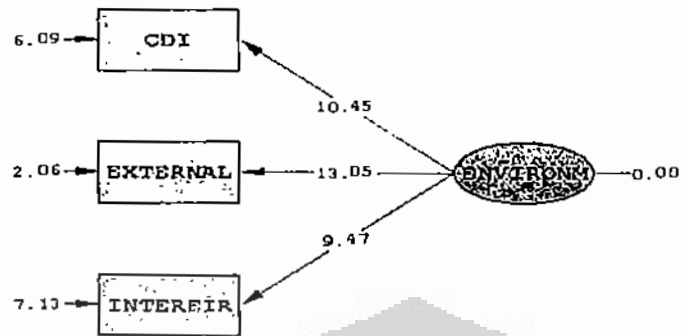
Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, diperoleh nilai *construct reliability* sebesar 0,8610. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,7000. Dari perhitungan diperoleh pula nilai *variance extracted* sebesar 0,5554. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,500. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Variabel Latent Entrepreneurship* telah memenuhi persyaratan untuk analisis *Structural Equation Modeling*.

5. Environment

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk *Variabel Latent Environment*, menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *Critical Value* 1,96.

T-value untuk indikator *CDI*, *External Linkage*, dan *Interfirm Rivalry* masing-masing sebesar 10,45; 13,05 dan 9,47 sebagaimana yang tercantum pada gambar di bawah ini.

Gambar. 5.43
Hasil CFA Variabel Environment

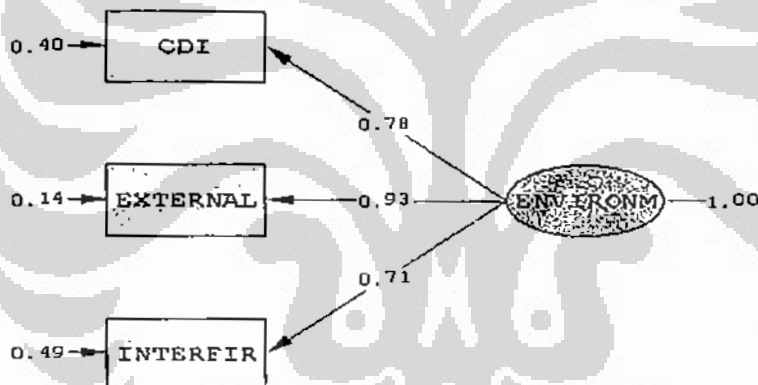


Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Nilai Standardized Solution seperti gambar di bawah ini.

Gambar. 5.44
Standardized Solution Variabel Environment



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Berdasarkan pada perhitungan yang dilakukan, diperoleh nilai *construct reliability* sebesar 0,8513. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,70000.

Dari perhitungan diperoleh pula nilai *variance extracted* sebesar 0,6591. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,500. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Variabel Latent Environment* telah memenuhi persyaratan untuk analisis *Structural Equation Modeling*.

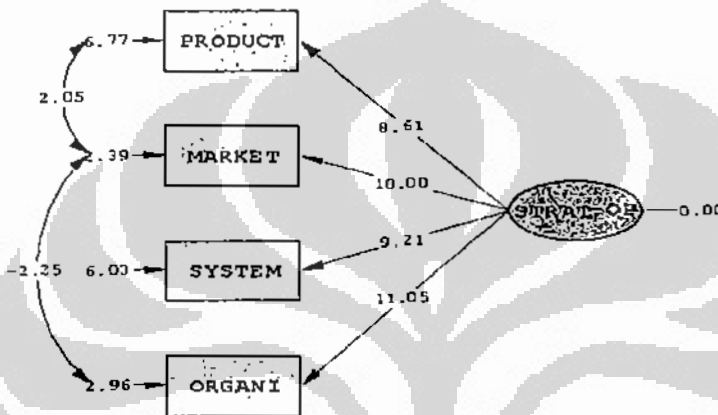
6. Strategi

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk *Variabel Latent Strategi*, menunjukkan bahwa keempat variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata

dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical value* 1,96.

T-value untuk indikator pengamatan sumber daya internal, pengamatan lingkungan industri, pengambilan keputusan adaptif dan strategi manufaktur masing-masing sebesar 8,61; 10,00; 9,21 dan 11,05 sebagaimana yang tercantum pada gambar di bawah ini.

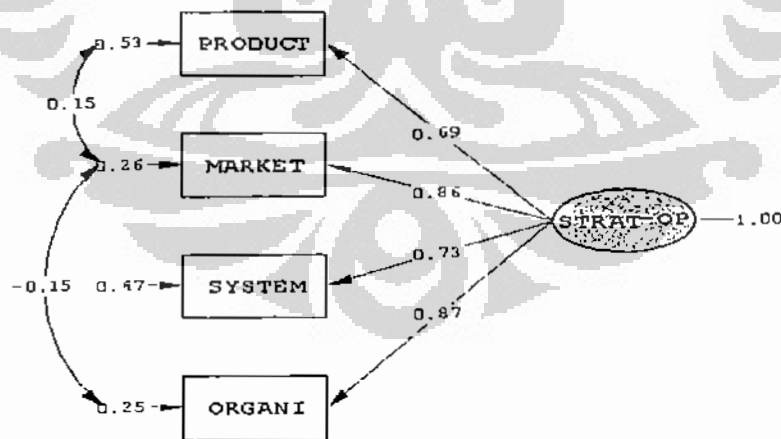
Gambar. 5.45
Hasil CFA Variabel Strategi



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Nilai *Standardized Solution* seperti gambar di bawah ini.

Gambar. 5.46
Standardized Solution Variabel Strategi



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Berdasarkan pada perhitungan yang dilakukan, diperoleh nilai *construct reliability* sebesar 0,8691. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu

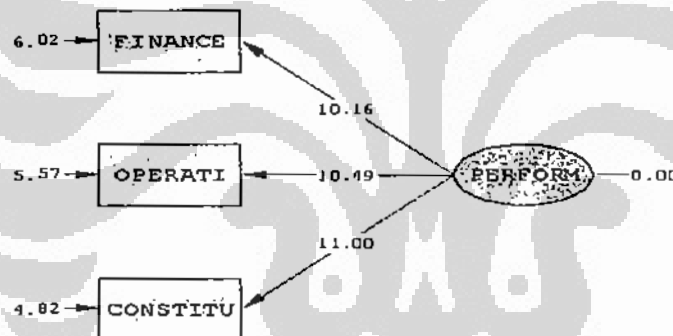
sebesar 0,7000. Dari perhitungan diperoleh pula nilai *variance extracted* sebesar 0,6264. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,500. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa *Variabel Latent Strategy Operational* telah memenuhi persyaratan untuk analisis *Structural Equation Modeling*.

7. Performance

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk *variabel latent performance*, menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *Critical Value* 1,96.

T-value untuk indikator *finance*, *operasional*, dan *constituant* masing-masing sebesar 10,16; 10,49 dan 11,00 sebagaimana yang tercantum pada gambar di bawah ini.

Gambar. 5.47
Hasil CFA Variabel Performance



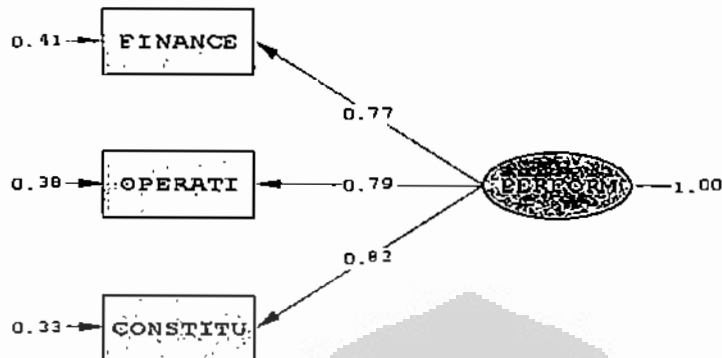
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Nilai *Standardized Solution* seperti gambar di bawah ini.

Gambar. 5.48

Standardized Solution Variabel Performance



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber : Diolah berdasarkan data lapangan 2007

Berdasarkan pada perhitungan yang dilakukan, diperoleh nilai *construct reliability* sebesar 0,8361. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,7000. Dari perhitungan diperoleh pula nilai *variance extracted* sebesar 0,6298. Nilai ini melebihi batasan minimal yang diharapkan yaitu sebesar 0,500. Dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa *variabel laten performance* telah memenuhi persyaratan untuk analisis *Structural Equation Modeling*.

Dalam tabel di bawah ini dapat dilihat secara rinci keseluruhan nilai dari masing-masing uji validitas dan reliabilitas serta hasil perhitungan kesesuaian antara model pengukuran dengan data

Tabel 5.8

Hasil Analisis Konfirmasi Faktor (CFA) Variabel

Variabel	Indikator	Faktor Muatan	T-Value	T-Tabel
GOVERNMENT	Regulatory	0.75	10,14	1,96
	Kognitif	0.82	10.87	1,96
	Normalif	0.78	10,63	1,96
	Infrastruktur	0.83	11,00	1,96
RESOURCES	Physic	0,91	12,51	1,96
	Human Resources	0,72	9,42	1,96
	Reputasi	0,76	10,10	1,96
CAPABILITY	Org Manajerial	0.83	11,34	1,96
	Network	0.70	9,34	1,96
	Technology	0.89	12.38	1,96
ENTREPRENEURIAL	Autonomy	0.79	10,52	1,96
	Innovation	0.80	11,09	1,96

ORIENTATION	<i>Proactive</i>	0.80	10,75	1,96
	<i>Risk Taking</i>	0.63	8,15	1,96
	<i>Comp</i>	0.69	9,12	1,96
ENVIRONMENT	<i>CDI</i>	0.78	10,45	1,96
	<i>External</i>	0.93	13,05	1,96
	<i>Interfirm</i>	0.71	9,47	1,96
STRATEGY	<i>Internal scanning</i>	0,69	8,61	1,96
	<i>Environmental</i>	0,86	10,00	1,96
	<i>Adaptif Decision</i>	0,73	9,21	1,96
	<i>Manufacturing</i>	0,87	11,05	1,96
PERFORMANCE	<i>Finance</i>	0.77	10,16	1,96
	<i>Operasional</i>	0.79	10,49	1,96
	<i>Constitu</i>	0.82	11,00	1,96

Sumber : Data Lapangan Diolah

Tabel 5.9

Hasil Perhitungan *construct reliability* dan *Variance Extracted Variabel*

No	Variabel Laten	Construct reliability >0,7	Variance Extracted >0,5
1	GOVERNMENT	0,8732	0,63331
2	RESOURCES	0,8415	0,6414
3	CAPABILITY	0,8506	0,6570
4	ENTREPRENEURIAL ORIENTATION	0,8610	0,5554
5	ENVIRONMENT	0,8513	0,6591
6	STRATEGY	0,8691	0,6264
7	PERFORMANCE	0,8361	0,6298

Sumber : Data Lapangan Diolah

Tabel 5.10

Hasil Perhitungan Kesesuaian Antara Model Pengukuran dengan Data

No	Variabel Laten	DF	Chi Square	RMSEA	P-Value
1	GOVERNMENT	1	0,20	0,00	0,65782
2	RESOURCES	0	0	0	1
3	CAPABILITY	0	0	1	1

4	ENTREPRENEURIAL ORIENTATION	4	4,59	0,031	0,3317
5	ENVIRONMENT	0	0	0	1
6	STRATEGY	0	0	0	1
7	PERFORMANCE	0	0	0	1

Keterangan :

DF : Semakin kecil semakin baik

Chi Square : Semakin kecil semakin baik

RMSEA : < 0,8

P Value : > 0,05

Sumber : diolah dari data penelitian 2007

D. PENGUJIAN KESESUAIAN MODEL STRUKTURAL

Penelitian ini dilakukan untuk menguji model penciptaan kinerja UKM melalui fungsi variabel-variabel yang terdiri dari sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, lingkungan industri, strategi dan peran pemerintah. Hubungan struktural yang diuji pada penelitian ini diasumsikan bahwa, penciptaan kinerja usaha merupakan suatu proses di mana faktor internal yang terdiri dari sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan dan lingkungan industri menjadi input untuk pembuatan strategi organisasi, sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan industri menjadi aktor pendukung yang mempengaruhi dalam pembuatan strategi. Pemilihan Strategi yang tepat akan menghasilkan kinerja usaha yang baik. Proses penciptaan kinerja ini akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh kondisi yang memungkinkan berupa intervensi kebijakan pemerintah, intervensi ini akan mempengaruhi faktor internal dan faktor eksternal, sehingga proses penciptaan kinerja berjalan dengan baik.

Hubungan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini dibangun atas beberapa hipotesis utama :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kebijakan pemerintah terhadap sumber daya
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kebijakan pemerintah terhadap kapabilitas
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kebijakan pemerintah terhadap orientasi kewirausahaan

4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kebijakan pemerintah terhadap lingkungan industri
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari sumber daya terhadap strategi
6. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kapabilitas terhadap strategi
7. Terdapat pengaruh yang signifikan dari orientasi kewirausahaan terhadap strategi
8. Terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan industri terhadap strategi
9. Terdapat pengaruh yang signifikan dari strategi terhadap kinerja usaha

Model hubungan struktural kemudian diuji dengan teknik statistik Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling-SEM*) dan dengan menggunakan alat bantu *software* LISREL. Melalui suatu tahapan-tahapan proses uji statistik yang dilakukan terhadap model yang diajukan pada Model Awal ini diperoleh hasil sebagai berikut:

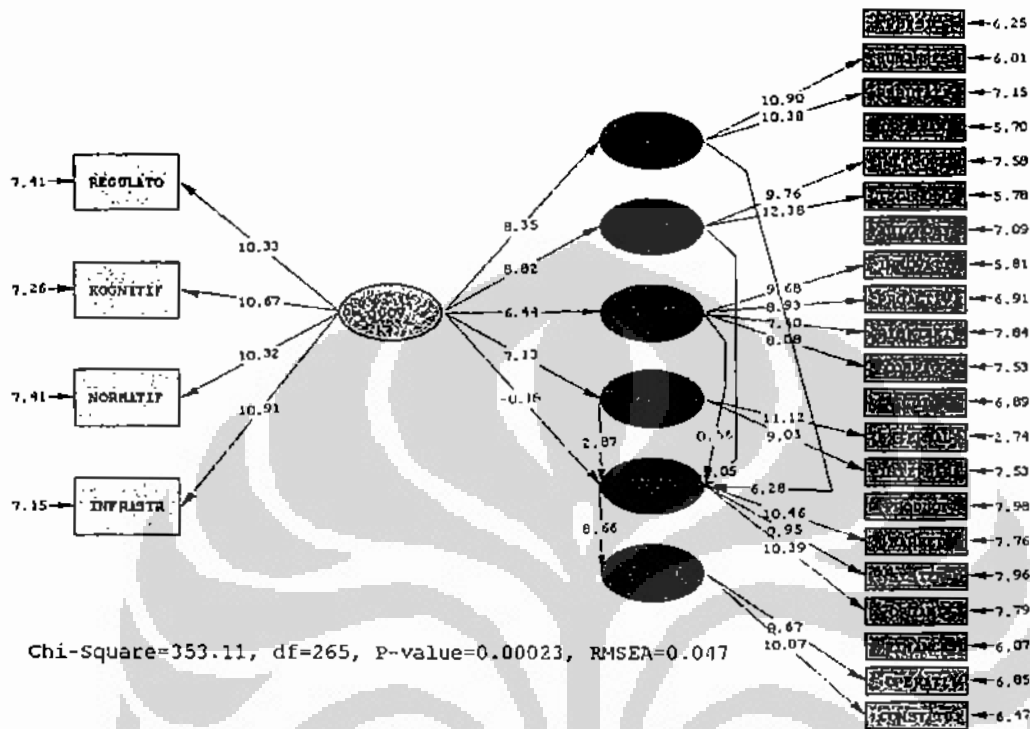
Tabel 5.11
Uji Kecocokan pada Beberapa Kriteria *Goodness of Fit Index* I

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	Hasil Penelitian
Derajat bebas (DF)	Positif	265
<i>P-value</i>	$\geq 0,05$	0,00023
RMSEA	$\leq 0,05$	0,047

Sumber : diolah dari data penelitian 2007

Koefisien Goodness of Fit di atas menunjukkan belum adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang baik. Diperoleh nilai *P-Value* sebesar 0,00023 berada di bawah nilai minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 0,050, nilai RMSEA yang disyaratkan sudah lebih kecil dari 0,050 yakni diperoleh sebesar 0,031. Berdasarkan pada nilai-nilai koefisien diatas yang memenuhi belum memenuhi persyaratan kecocokan sebuah model, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum, model yang diperoleh belum memiliki belum tingkat kecocokan yang baik.

Gambar 5.49
Model awal



Untuk langkah selanjutnya maka dilakukan modifikasi terhadap model awal tersebut, yang selanjutnya disebut Model II. Melalui suatu tahapan-tahapan proses uji statistik yang dilakukan terhadap model yang diajukan, akhirnya diperoleh nilai untuk syarat-syarat model yang harus dipenuhi sebagai berikut :

Tabel 5.12

Uji Kecocokan pada Beberapa Kriteria *Goodness of Fit Index II*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut. Off Value</i>	Hasil Penelitian
Derajat bebas (DF)	Positif	255
<i>P-value</i>	$\geq 0,05$	0,08935
RMSEA	$\leq 0,05$	0,028

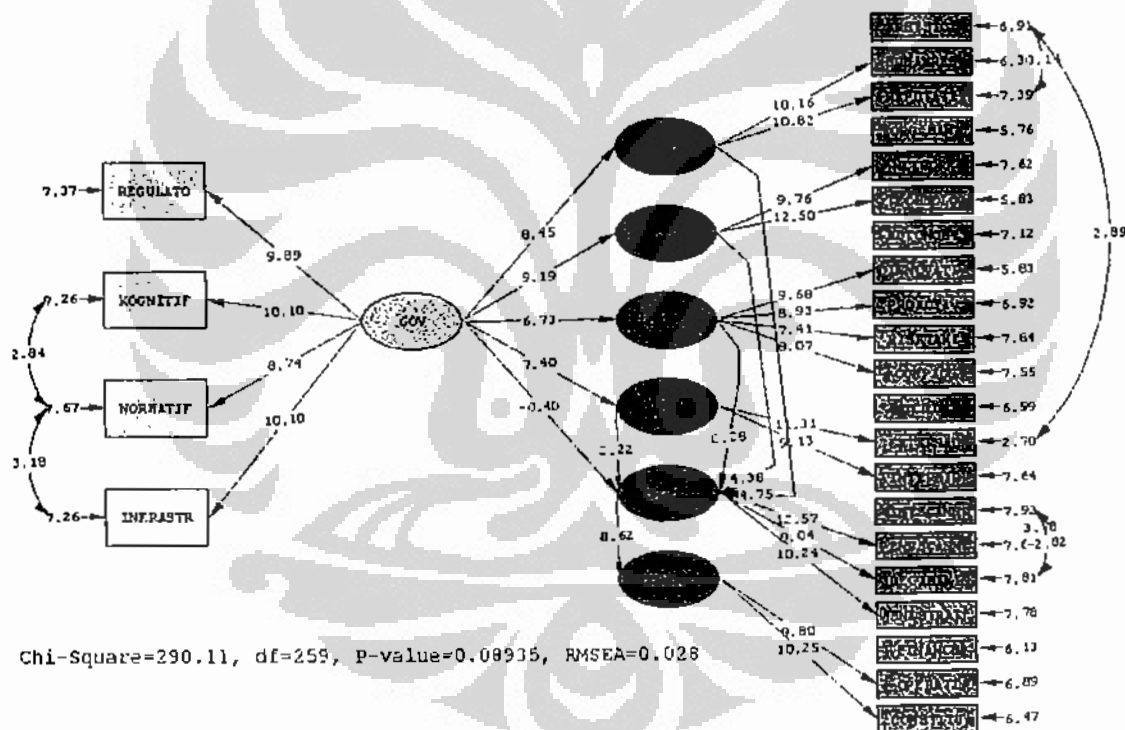
Sumber : diolah dari data penelitian 2007

Koefisien Goodness of Fit di atas menunjukkan adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang baik. Diperoleh nilai *P-Value* sebesar 0,08935 berada di atas nilai minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 0,050; nilai RMSEA yang disyaratkan lebih kecil dari 0,050 dan diperoleh angka sebesar 0,028

Berdasarkan pada nilai-nilai koefisien diatas yang memenuhi persyaratan kecocokan sebuah model, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum, model II yang diperoleh memiliki tingkat kecocokan yang baik.

Demikian pula dengan mengingat bahwa hasil uji terhadap model Kedua (Model II) tersebut telah menunjukkan nilai $P\text{-Value} \geq 0.05$ yaitu $P\text{-value} = 0,08935$, berarti dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara model teoritis (matriks kovarian dari model teoritik) yang diajukan dengan data yang diperoleh di lapangan (matriks kovarian data). Dengan demikian, Model II telah mengindikasikan adanya kesesuaian (fit) sebagai model hubungan struktural yang digunakan pada penelitian ini.

Gambar 5.50.
Model II



Model II ini menjadi signifikan dengan cara menghubungkan antar *error* pada masing-masing indikator yang ada di dalam model. Hubungan antar-*error* tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan saling mendukung antara satu indikator dengan indikator lainnya dalam membentuk variabel-variabel. Hubungan saling mendukung tersebut adalah pada *error* indikator Kognitif (X2) dengan *error* indikator

Normatif (X3). Selanjutnya antara *error indicator Normatif* (Y3) dengan *error indicator Infrastructur* (Y4), Juga antara *error indicator Internal scanning* (Y15) dengan *error indicator Adaptif* (Y17), Antara *error indikator External* (Y13) dengan *error indicator Physic* (Y1) dan antara *error indicator Physic* (Y1) dengan *error indikator Reputasi* (Y3).

Kesesuaian model secara lebih lengkap juga diperoleh melalui ketiga metode uji kesesuaian yaitu: (i) *Metode Absolute fit model*, (ii) *Metode Incremental fit model*, serta (iii) *Metode Parsimonious fit model*. Penjelasannya terlihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.13
Hasil Uji Kesesuaian Model

Metode	Hasil	Ketentuan
I. Metode Absolute fit model		
* Degrees of Freedom	259	Diharapkan kecil
* Goodness of Fit Index (GFI)	0.87	<0.90
* Root Mean Square Residual (RMR)	0.025	< 0.5
* Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.028	< 0.05
II. Metode Incremental fit model		
* Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.83	< 0.90
* Normed Fit Index (NFI)	0.97	< 0.90
III. Metode Parsimonious fit model		
* Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.69	Makin besar makin baik
* Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.83	Makin besar makin baik
* P (significance)		>0.05

Sumber : Diolah dari data lapangan.

Setelah model hubungan struktural antar-variabel pada Model II menunjukkan model hubungan yang signifikan dan hasil interpretasi terhadap model kedua tersebut juga menunjukkan kesesuaian (fit), maka langkah selanjutnya adalah, dilakukan diuji signifikansi terhadap hubungan antara variabel-variabel laten yang ada dalam model dengan masing-masing indikatornya. Uji ini dilakukan untuk

mengetahui apakah indikator-indikator yang ada tersebut dapat mengkonstruksi dengan baik variabel latennya masing-masing sebagaimana disyaratkan teknik SEM.

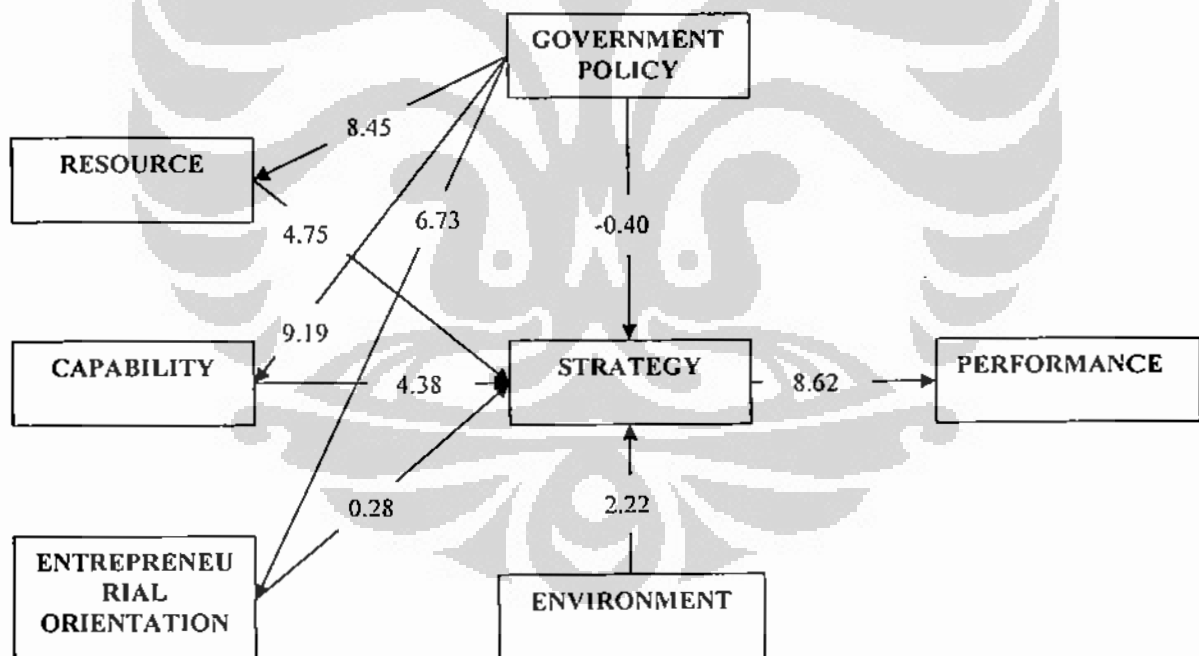
E. PENGUJIAN JALUR *INDIVIDUAL*

Setelah dilakukan pengujian secara keseluruhan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian secara individual, yaitu untuk melihat apakah seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki tingkat signifikansi yang baik atau tidak. Untuk mengetahui apakah masing-masing jalur memiliki tingkat signifikansi yang tinggi atau tidak dilakukan dengan melihat nilai t-hitung yang diperoleh. Sebuah jalur dikatakan signifikan jika nilai t-hitung untuk jalur tersebut lebih besar dari 1,96.

Berikut diagram yang berisikan nilai-nilai *T-Value* dan *Standardized Solution* untuk seluruh koefisien jalur.

Gambar 5.51.

Nilai *T-Value* dan *Standardized Solution*



Chi-Square = 290.11, df = 259, P-Value = 0.08935, RMSEA = 0.028

Sumber : Data Lapangan Diolah

Rangkuman hasil *T-values* dan *Standardized Solution* pada hasil output LISREL 8.54 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.14

Faktor Muatan (*Loading Factor*) dan Nilai-t Hasil Perhitungan

Variabel	Indikator	Faktor Muatan	T-Value	T-Tabel
GOVERN	<i>Regulatory</i>	0.73	9.89	1,96
	<i>Kognitif</i>	0.74	10.10	1,96
	<i>Normatif</i>	0.67	8.74	1,96
	<i>Infrastruktur</i>	0.74	10.10	1,96
RESOURCES	<i>Physic</i>	0.77	---	---
	<i>Human Resources</i>	0.81	10.16	1,96
	<i>Reputasi</i>	0.71	10.82	1,96
CAPABILITY	<i>Org Manajerial</i>	0.86	---	---
	<i>Network</i>	0.71	9.76	1,96
	<i>Technology</i>	0.85	12.50	1,96
ENTRE	<i>Autonomy</i>	0.74	---	---
	<i>Innovation</i>	0.83	9.68	1,96
	<i>Proactive</i>	0.76	8.93	1,96
	<i>Risk Taking</i>	0.63	7.41	1,96
	<i>Comp Aggressiveness</i>	0.69	8.07	1,96
ENVIRO	<i>CDI</i>	0.78	---	---
	<i>External</i>	0.93	11.31	1,96
	<i>Interfirm</i>	0.71	9.13	1,96
STRAT – OP	<i>Internal scanning</i>	0.75	---	---
	<i>Environmental scanning</i>	0.78	12.57	1,96
	<i>Adaptif Decision making</i>	0.79	9.04	1,96
	<i>Manufacturing strategy</i>	0.80	10.24	1,96
PERFORMA	<i>Finance</i>	0.81	---	---
	<i>Operasional</i>	0.76	9.80	1,96
	<i>Constitu</i>	0.79	10.25	1,96

Sumber : Data Lapangan Diolah

Dari tabel diatas terlihat bahwa semua variabel memiliki nilai t-hitung yang lebih besar dari 1,96 dan dapat disimpulkan bahwa seluruh koefisien jalur tersebut signifikan.

Tabel 5.15

Hubungan antar Variabel

Faktor Muatan (*Loading Factor*) dan Nilai-t Hasil Perhitungan

Hipotesis	Hubungan antar variabel	Faktor Muatan	T-Value	T-Tabel	Keterangan
H1	<i>Government – Resources</i>	0.81	8.45	1.96	Signifikan

Hipotesis	Hubungan antar variabel	Faktor Muatan	T-Value	T-Tabel	Keterangan
H2	<i>Government – Capability</i>	0.79	9.19	1.96	Signifikan
H3	<i>Government - Entrepreneur Orientation</i>	0.65	6.73	1.96	Signifikan
H4	<i>Government – Environment</i>	0.70	7.4	1.96	Signifikan
H5	<i>Government- Strategy</i>	-0.07	-0.40	1.96	Tidak Signifikan
H6	<i>Resources- Strategy</i>	0.67	4.75	1.96	Signifikan
H7	<i>Capability – Strategy</i>	0.40	4.38	1.96	Signifikan
H8	<i>Entrepreneur Orientation – Strategy</i>	0.02	0.28	1.96	Tidak Signifikan
H9	<i>Environment- Strategy</i>	0.14	2.22	1.96	Signifikan
H10	<i>Strategy – Performance</i>	0.83	8.62	1.96	Signifikan

Sumber : Data Lapangan Diolah

Dari tabel diatas terlihat 8 dari 10 jalur yang dihipotesiskan memiliki nilai t-hitung yang lebih besar dari 1,96 dan dapat disimpulkan bahwa 8 koefisien jalur tersebut signifikan. Untuk jalur kebijakan pemerintah – Strategi memiliki nilai t-hitung -0.40 yang berarti negatif tidak signifikan dan jalur Orientasi kewirausahaan – Strategi memiliki nilai t-hitung 0.28, yang kurang dari 1.96 yang berarti tidak signifikan.

Selain menjelaskan pengaruh langsung setiap variabel, analisis model persamaan struktural juga menjelaskan pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel.5.16

Hubungan Antar Variabel–Pengaruh tidak langsung

Hipotesis	Hubungan antar variabel	Faktor Muatan	T-Value	T-Tabel	Keterangan
H11	<i>Resources-Strategy-Performance</i>	0.56	4.63	1.96	Signifikan
H12	<i>Capability-Strategy-performance</i>	0.33	4.29	1.96	Signifikan
H13	<i>Entrepreneur Orientation-Strategy– Performance</i>	0.02	0.28	1.96	Tidak Signifikan

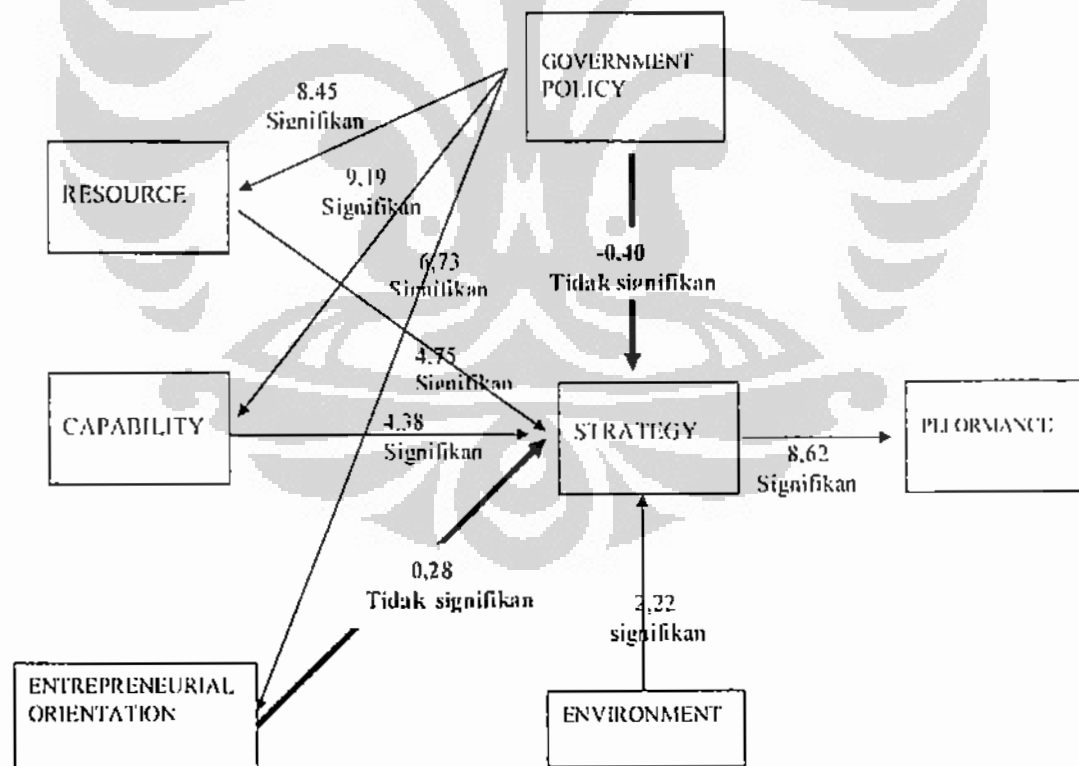
Hipotesis	Hubungan antar variabel	Faktor Muatan	T-Value	T-Tabel	Keterangan
H14	Government-Resources-Strategy	0.54		1.96	Signifikan
H15	Environment-Strategy-performance	0.12	2.21	1.96	Signifikan

Data Lapangan Diolah

Dari gambar dan tabel diatas terlihat ada 3 jalur tidak langsung yang memiliki nilai t-hitung lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga koefisien jalur tersebut signifikan, meskipun untuk jalur lingkungan terhadap kinerja melalui strategi nilai t-hitungnya hanya 2,21 atau sedikit diatas batas signifikansi 1,96. Untuk jalur Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha melalui strategi memiliki nilai t-hitung 0,28, kurang dari 1,96 yang berarti tidak signifikan.

Gambar 5.52

Model dengan Jalur yang Signifikan dan tidak Signifikan



Sumber : Data Lapangan Diolah

Secara lebih lengkap hasil pengujian hipotesis dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Resources*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Resources*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Resources*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t* yang diperoleh sebesar 8,45. Nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar 0,81.

2. Hipotesis 2

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Capability*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Capability*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Capability*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t* yang diperoleh sebesar 9,19; nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar 0,79.

3. Hipotesis 3

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Entrepreneurship*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Entrepreneurship*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Entrepreneurship*. Ini ditunjukkan oleh nilai *t* yang diperoleh sebesar 6,73; nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar 0,65.

4. Hipotesis 4

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Environment*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Environment*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Environment*. Ini ditunjukkan oleh nilai t yang diperoleh sebesar 7,40; nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar 0,70.

5. Hipotesis 5

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Strategy*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Strategy*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan dari *Government* terhadap *Strategy*. Ini ditunjukkan oleh nilai t yang diperoleh sebesar -0,40; nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar -0,07.

6. Hipotesis 6

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Resources* terhadap *Strategy*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Resources* terhadap *Strategy*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Resources* terhadap *Strategy*. Ini ditunjukkan oleh nilai t yang diperoleh sebesar 4,75. Nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar 0,67.

7. Hipotesis 7

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Capability* terhadap *Strategy*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Capability* terhadap *Strategy*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Capability* terhadap *Strategy*. Ini ditunjukkan oleh nilai t yang diperoleh sebesar 4,38, nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar 0,4.

8. Hipotesis 8

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Entrepreneurship* terhadap *Strategy*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Entrepreneurship* terhadap *Strategy*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari *Government* terhadap *Capability*. Ini ditunjukkan oleh nilai t yang diperoleh sebesar 0,28; nilai ini lebih kecil dari titik kritis 1,96. Dengan demikian besaran pengaruh yang diperoleh yaitu sebesar 0,2 menjadi tidak bermakna.

9. Hipotesis 9

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Environment* terhadap *Strategy*

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Environment* terhadap *Strategy*

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Environment* terhadap *Strategy*. Ini ditunjukkan oleh nilai t yang diperoleh sebesar 2,22; nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar 0,14.

10. Hipotesis 10

H0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Strategy* terhadap Performa

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Strategy* terhadap Performa

Hasil pengujian dengan SEM menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Strategy* terhadap *Performa*. Ini ditunjukkan oleh nilai *t* yang diperoleh sebesar 8,62; nilai ini lebih besar dari titik kritis 1,96. Sementara itu, besaran pengaruh yang diperoleh adalah sebesar 0,83.

F. KESIMPULAN UJI SEM

Secara statistik, Variabel *Latent Government* memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap keempat variabel laten lainnya, yaitu *Resource*, *Capability*, *Entrepreneur* dan *Environment*. Pengaruh terbesar yang diberikan Variabel *Government* adalah kepada Variabel *Resources*, di mana nilai pengaruhnya sebesar 0,81. Nilai pengaruh yang terkecil diberikan *Government* kepada *Entrepreneurship*, yaitu sebesar 0,65.

Dalam Matriks Beta, dapat dilihat bahwa variabel *latent Strategy* sangat mempengaruhi variabel *latent Performance*. Dengan nilai pengaruh sebesar 0,83, menjadikan jalur ini yang memiliki koefisien pengaruh yang terbesar.

Disamping itu, variabel *latent Strategy* juga dipengaruhi oleh *Resources*, *Capability*, dan *Environment*. Dari ketiga variabel *latent* ini, *Resources* yang memberikan pengaruh terbesar, yaitu 0,67 dan *Environment* yang memberikan pengaruh terkecil yaitu sebesar 0,02. Sementara variabel *latent Entrepreneurship* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Strategy*, dengan nilai *t* sebesar 0,28; nilai ini lebih kecil dari batas yang diharapkan yaitu sebesar 1,96.

G. UJI PERBEDAAN MEANS

Untuk mengetahui perbedaan karakteristik variabel dan hubungan antar variabel dalam model penelitian maka dilakukan uji perbedaan rata-rata (*mean*) dan perbandingan model SEM dari masing-masing kelompok. Pengelompokan dilakukan berdasarkan lamanya perusahaan berdiri. Uji perbedaan ini juga dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam tentang variabel-variabel yang terbukti memberi pengaruh kepada kinerja usaha. Uji beda yang dipilih menggunakan analisis *Duncan*.

Uji perbedaan dalam penelitian ini akan dilakukan terhadap 3 karakteristik :

1. Uji beda berdasarkan usia perusahaan
2. Uji beda berdasarkan orientasi pasar
3. Uji beda berdasarkan lokasi usaha

1. Uji Beda Berdasarkan Usia Perusahaan

Pengelompokan berdasarkan usia perusahaan mengacu pada konsep siklus kehidupan industri yang secara konvensional dibagi menjadi tiga tahap yakni : pengenalan, pertumbuhan dan kedewasaan. Untuk itu responden dibagi menjadi 3 kelompok usia yaitu 0-10 tahun, 11-20 tahun dan 20 tahun ke atas. Pengelompokan ini mengacu pada pengelompokan siklus industri yakni, tahap pengenalan, pertumbuhan dan kedewasaan.

Tabel 5.17

Pengelompokan UKM Berdasarkan Usia siklus Industri

No	Kelompok	Jumlah
1	0 sampai 10 tahun	53
2	11 sampai 20 tahun	49
3	20 ke atas	50
	Jumlah	152

Sumber : Data lapangan diolah

Dari data diatas kemudian dilakukan analisis perbedaan *mean* pada variabel-variabel yang terkait dengan penelitian dan dilakukan pengujian model dengan menggunakan SEM. Berdasarkan pengujian beda rata-rata dengan menggunakan Anova diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 5.18

Anova (Analysis of Variance) uji rata-rata nilai tengah

UJI PERBEDAAN ANOVA						
Variabel	Sources	SS	df	MS	F	Sig.
Government Policy	Between Groups	9.5460	2	4.7730	21.0549	0.0000
	Within Groups	33.7774	149	0.2267	Berbeda Nyata	
	Total	43.3234	151			
Resource	Between Groups	3.5048	2	1.7524	6.2012	0.0026
	Within Groups	42.1061	149	0.2826	Berbeda Nyata	
	Total	45.6109	151			
Capability	Between Groups	1.6414	2	0.8207	4.1303	0.0180

UJI PERBEDAAN ANOVA						
Variabel	Sources	SS	df	MS	F	Sig.
	Within Groups	29.6077	149	0.1987	Berbeda Nyata	
	Total	31.2491	151			
Entrepreneurship	Between Groups	3.8852	2	1.9426	5.6302	0.0044
	Within Groups	51.4100	149	0.3450	Berbeda Nyata	
	Total	55.2952	151			
Environment	Between Groups	5.1344	2	2.5672	6.8844	0.0014
	Within Groups	55.5630	149	0.3729	Berbeda Nyata	
	Total	60.6975	151			
Strategy Operasional	Between Groups	7.1708	2	3.5854	11.1502	0.0000
	Within Groups	47.9116	149	0.3216	Berbeda Nyata	
	Total	55.0824	151			
Performance	Between Groups	5.3614	2	2.6807	8.5432	0.0003
	Within Groups	46.7538	149	0.3138	Berbeda Nyata	
	Total	52.1153	151			

Sumber : Data lapangan diolah

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji beda terhadap variabel menunjukkan bahwa hasil semua variabel memiliki beda yang signifikan antar kelompok. Berdasarkan hasil Anova tersebut kemudian dilakukan uji analisis Duncan untuk mengetahui kelompok-kelompok mana yang berbeda.

Berikut adalah analisis rata-rata nilai tengah dengan menggunakan Duncan yang akan dibahas setiap variabelnya.

Tabel 5.19

Analisis Rata-rata Nilai Tengah Berdasarkan Usia Perusahaan

Kelompok	N	Resource		Capability		Entrep		Environm	
		1	2	1	2	1	2	1	2
0- 10 tahun (I)	53	2.86		3.11		3.20		3.2	
11- 20 tahun (II)	49	3.03	3.03	3.13		3.38	3.38		3.6
20 -30 tahun (III)	50		3.23		3.34		3.59		3.66

Sig.		0.10	0.06	0.92	1.00	0.13	0.07	1.00	0.66
------	--	------	------	------	------	------	------	------	------

Kelompok	N	Govern			Strategy		Performance	
		1	2	3	1	2	1	2
0- 10 tahun (I)	53	2.82			2.75		2.81	
11- 20 tahun (II)	49		3.10			3.23		3.07
20 -30 tahun (III)	50			3.35		3.37		3.27

Sumber : Data lapangan diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa :

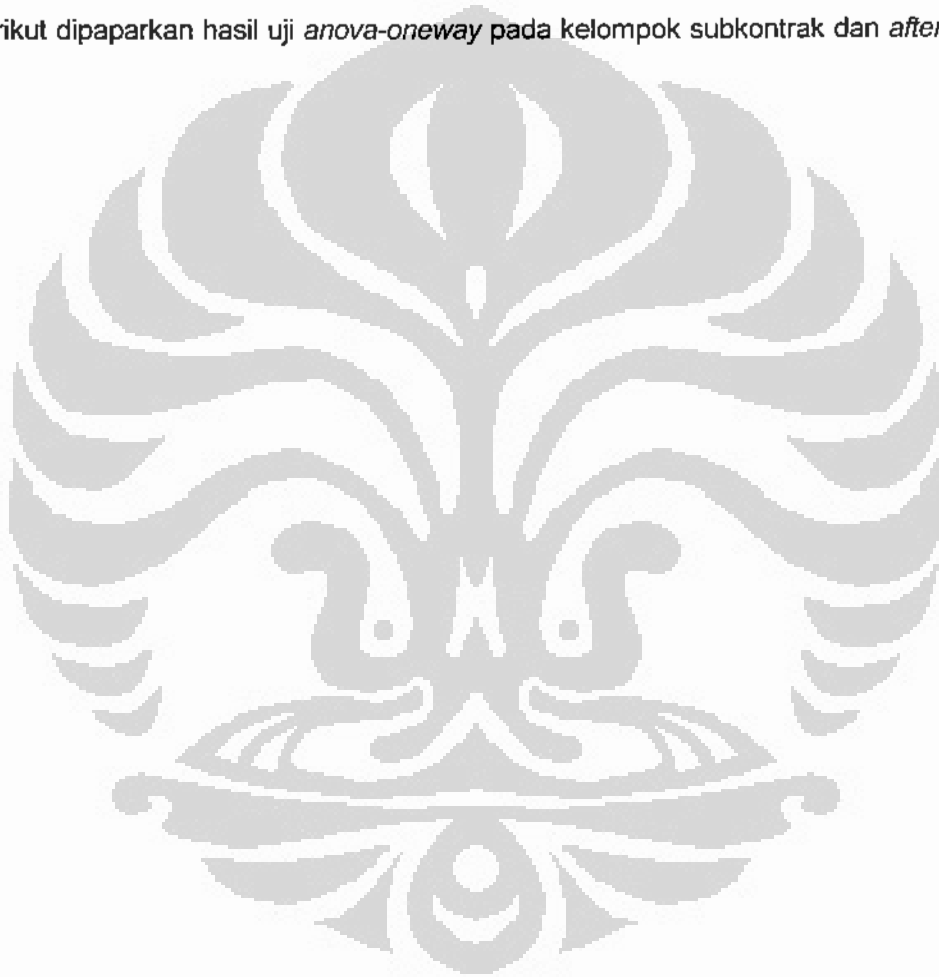
1. Ada perbedaan yang signifikan dalam variabel sumber daya, yakni antara kelompok perusahaan usia 0-10 (I) dengan kelompok perusahaan usia 11-20 (II) tahun dan di atas 20 tahun (III) . Secara statistik tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok perusahaan I dan II dibandingkan dengan II dan III, namun demikian nilai rata-rata kelompok yang lebih tua masih sedikit lebih besar.
2. Dalam hal kapabilitas juga terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok I dan II dibandingkan dengan III . Secara statistik tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok I dan II. Namun nilai rata-rata kelompok II tahun sedikit lebih besar dibanding I.
3. Ada perbedaan yang signifikan dalam hal orientasi kewirausahaan antara kelompok I dan II dibandingkan dengan kelompok II dan III. Kelompok perusahaan dengan usia yang lebih tinggi mempunyai nilai rata-rata orientasi kewirausahaan yang lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda.
4. Dalam hal lingkungan eksternal, ada perbedaan yang signifikan antara kelompok I dengan II dan III. Secara statistik tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok II dan III, namun demikian nilai rata-rata kelompok III masih sedikit lebih besar.
5. Dalam hal strategi operasional juga terdapat perbedaan yang signifikan antar masing-masing kelompok I tahun, II tahun dan III. Secara nilai rata-rata kelompok III mempunyai nilai lebih baik.
6. Dari tabel di atas dapat diketahui pula bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam variabel peran pemerintah antara kelompok I

dibandingkan dengan II dan III. Secara statistik tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok II dan III, namun nilai rata-rata III masih sedikit lebih besar.

7. Ada perbedaan yang signifikan dalam hal kinerja usaha antara kelompok I dibandingkan dengan II dan III. Kelompok Perusahaan dengan usia yang lebih tinggi mempunyai nilai rata-rata kinerja yang sedikit lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda.

2. Uji Perbedaan *Mean* Berdasarkan Orientasi Pasar

Berikut dipaparkan hasil uji *anova-oneway* pada kelompok subkontrak dan *after market*.



Tabel 5.20
Uji Perbedaan Mean Berdasarkan Pasar Orientasi pasar

Group Statistics

GROUP	N	Mean	Std. Deviation	Std Error Mean
REGULATO After Market	75	3.1331	.60371	.06971
Sub Kontrak	77	2.9958	.60162	.06856
KOGNITIF After Market	75	3.1267	.69308	.08003
Sub Kontrak	77	3.1623	.72748	.08290
NORMATIF After Market	75	3.1603	.58877	.06798
Sub Kontrak	77	3.0648	.64946	.07401
INFRASTR After Market	75	3.0359	.61899	.07147
Sub Kontrak	77	3.0430	.61533	.07012
PHYSIC After Market	75	3.0575	.61874	.07145
Sub Kontrak	77	3.1162	.54572	.06219
HUMANRES After Market	75	2.8756	.65707	.07587
Sub Kontrak	77	3.0478	.65075	.07416
REPUTATI After Market	75	3.0733	.66624	.07693
Sub Kontrak	77	3.0649	.66069	.07529
ORG_MAN After Market	75	3.1644	.46599	.05381
Sub Kontrak	77	3.1474	.43645	.04974
NETWORK After Market	75	3.3000	.58269	.06728
Sub Kontrak	77	3.2110	.55616	.06338
TECHNOLO After Market	75	3.1333	.51388	.05934
Sub Kontrak	77	3.2175	.56828	.06476
AUTONOMY After Market	75	3.3800	.65161	.07524
Sub Kontrak	77	3.2857	.64087	.07303
INNOVATI After Market	75	3.4667	.82746	.09555
Sub Kontrak	77	3.5649	.80029	.09120
PROACTIV After Market	75	3.5400	.76565	.08841
Sub Kontrak	77	3.5844	.80868	.09216
RISKTAKI After Market	75	2.9067	.76535	.08838
Sub Kontrak	77	3.1104	.85310	.09722
COMPAGG After Market	75	3.6000	.74887	.08647
Sub Kontrak	77	3.4610	.75117	.08560
CDI After Market	75	3.3999	.75958	.08771
Sub Kontrak	77	3.5236	.81223	.09256
EXTERNAL After Market	75	3.3912	.51826	.05984
Sub Kontrak	77	3.5131	.59153	.06741
INTERFIR After Market	75	3.4889	.80638	.09311
Sub Kontrak	77	3.7014	.85954	.09795
PRODUCT After Market	75	3.0847	.80733	.09322
Sub Kontrak	77	3.0129	.72270	.08236
MARKET After Market	75	3.1440	.67026	.07740
Sub Kontrak	77	3.1948	.54190	.06176
SYSTEM After Market	75	2.9111	.88053	.10167
Sub Kontrak	77	3.0088	.67995	.07749
ORGANI After Market	75	3.1025	.72655	.08390
Sub Kontrak	77	3.2604	.68926	.07855
FINANCE After Market	75	2.1900	.55270	.06382
Sub Kontrak	77	2.3474	.63240	.07207
OPERATI After Market	75	3.3821	.67599	.07806
Sub Kontrak	77	3.5408	.81143	.09247
CONSTITU After Market	75	3.2900	.62201	.07182
Sub Kontrak	77	3.5260	.72501	.08262

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
REGULATO	1.404	150	.163	.1372
KOGNITIF	-.309	150	.757	-.0357
NORMATIF	.949	150	.344	.0955
INFRASTR	-.071	150	.943	-.0071
PHYSIC	-.621	150	.535	-.0588
HUMANRES	-1.623	150	.107	-.1722
REPUTATI	.078	150	.938	.0084
ORG_MAN	.232	150	.817	.0170
NETWORK	.963	150	.337	.0890
TECHNOLO	-.957	150	.340	-.0842
AUTONOMY	.899	150	.370	.0943
INNOVATI	-.744	150	.458	-.0983
PROACTIV	-.348	150	.729	-.0444
RISKTAKI	-1.548	150	.124	-.2037
COMPAGG	1.142	150	.255	.1390
CDI	-.970	150	.334	-.1238
EXTERNAL	-1.350	150	.179	-.1219
INTERFIR	-1.571	150	.118	-.2125
PRODUCT	.578	150	.564	.0718
MARKET	-.515	150	.608	-.0508
SYSTEM	-.767	150	.444	-.0978
ORGANI	-1.374	150	.171	-.1579
FINANCE	-1.632	150	.105	-.1574
OPERATI	-1.308	150	.193	-.1586
CONSTITU	-2.151	150	.033	-.2360

Sumber : Data Lapangan diolah

Output di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian perbedaan antara kelompok *After Market* dengan kelompok Sub Kontrak. Dari seluruh variabel yang diuji, semuanya memiliki nilai *p-value* yang lebih besar dari 0,05 sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa dari seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat satupun variabel yang menunjukkan perbedaan antara kelompok *After Market* dengan kelompok Sub Kontrak. Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak memberi pengaruh yang signifikan pada variabel-variabel yang terkait dengan penelitian ini.

3. Uji perbedaan *Mean* Berdasarkan lokasi usaha

Berikut dipaparkan hasil uji *anova-oneway* berdasarkan lokasi usaha

Tabel 5.21
Uji Perbedaan Mean Berdasarkan lokasi usaha

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Government Policy	Between Groups	.699	3	.233	.823	.483
	Within Groups	40.182	142	.283		
	Total	40.881	145			
Resource	Between Groups	2.626	3	.875	3.205	.025
	Within Groups	38.782	142	.273		
	Total	41.408	145			
Capability	Between Groups	.920	3	.307	1.525	.211
	Within Groups	28.561	142	.201		
	Total	29.481	145			
Entrepreneurship	Between Groups	.417	3	.139	.388	.762
	Within Groups	50.981	142	.359		
	Total	51.399	145			
Environment	Between Groups	1.437	3	.479	1.261	.290
	Within Groups	53.915	142	.380		
	Total	55.352	145			
Strategy Operasional	Between Groups	2.403	3	.801	2.336	.076
	Within Groups	48.683	142	.343		
	Total	51.086	145			
Performance	Between Groups	.670	3	.223	.646	.586
	Within Groups	49.051	142	.345		
	Total	49.721	145			

Sumber : Data Lapangan Diolah

Output di atas menunjukkan hasil pengujian perbedaan antar kelompok lokasi usaha (Jabodetabek, Sukabumi, Tegal dan Bandung). Dari seluruh variabel yang diuji, hampir semuanya memiliki nilai *p-value* yang lebih besar dari 0,05. Hanya satu variabel yaitu sumber daya yang memiliki *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa dari seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat satu variabel yaitu sumber daya yang menunjukkan perbedaan antar kelompok lokasi usaha.

Berdasarkan hasil Anova tersebut kemudian dilakukan uji analisis Duncan untuk mengetahui kelompok-kelompok mana yang berbeda. Berikut adalah analisis rata-rata nilai tengah dengan menggunakan Duncan pada variabel sumber daya :

Tabel 5.22

Analisis Rata-rata Nilai Tengah Berdasarkan Lokasi Usaha

Resource			
Duncan ^{a,b}			
Lokasi	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Jakarta	30	2.8213	
Bandung	32	2.9966	2.9966
Tegal	50		3.1460
Sukabumi	34		3.1721
Sig.		.162	.188

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 35.089.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Sumber : Data lapangan diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam variabel sumber daya, yakni antara kelompok yang berlokasi di Jabodatabek dan Bandung dengan kelompok UKM yang berlokasi di Sukabumi dan Tegal. Nilai rata-rata kelompok perusahaan yang berlokasi di Sukabumi dan Tegal lebih besar dibandingkan dengan yang berlokasi di Jabodetabek dan Bandung.

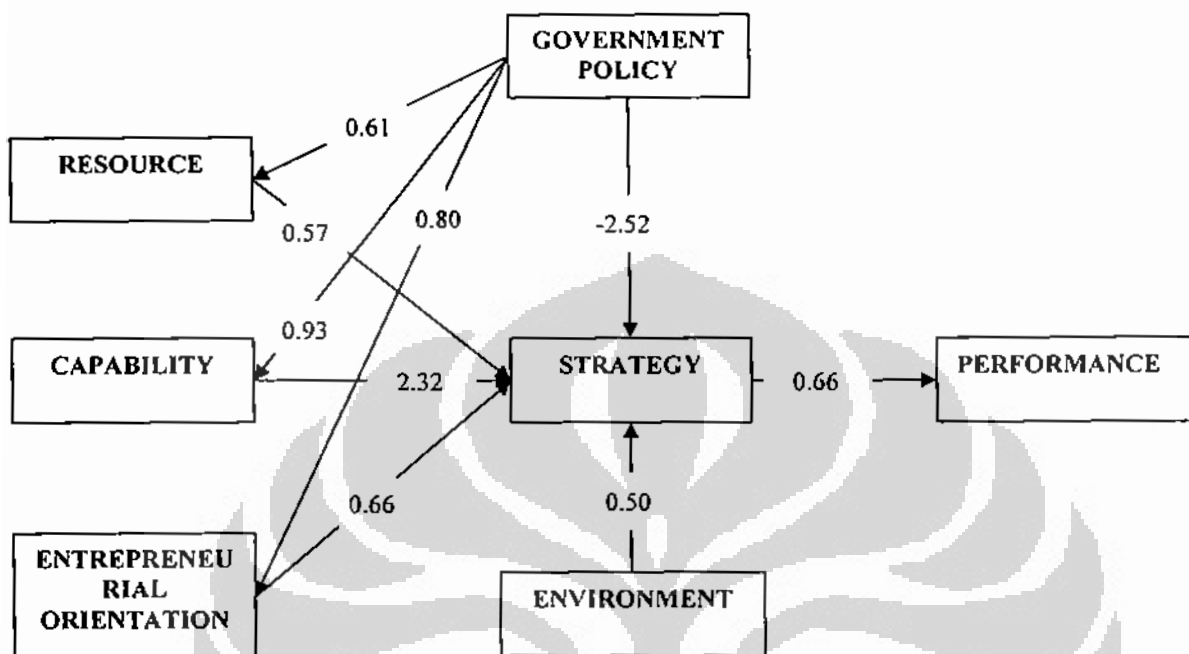
H. PENGUJIAN JALUR MODEL MENGGUNAKAN SEM

Hasil uji perbedaan mean menunjukkan bahwa hanya kelompok berdasarkan usia perusahaan terdapat perbedaan yang signifikan pada variabel-variabel penelitian. Untuk memahami lebih lanjut perbedaan berdasarkan kelompok usia perusahaan ini, selanjutnya dilakukan pengujian jalur model dengan menggunakan SEM. Berikut ini adalah hasil analisisnya :

1. Kelompok usia di atas 20 tahun

Gambar 5.53

Model kelompok usia diatas 20 tahun

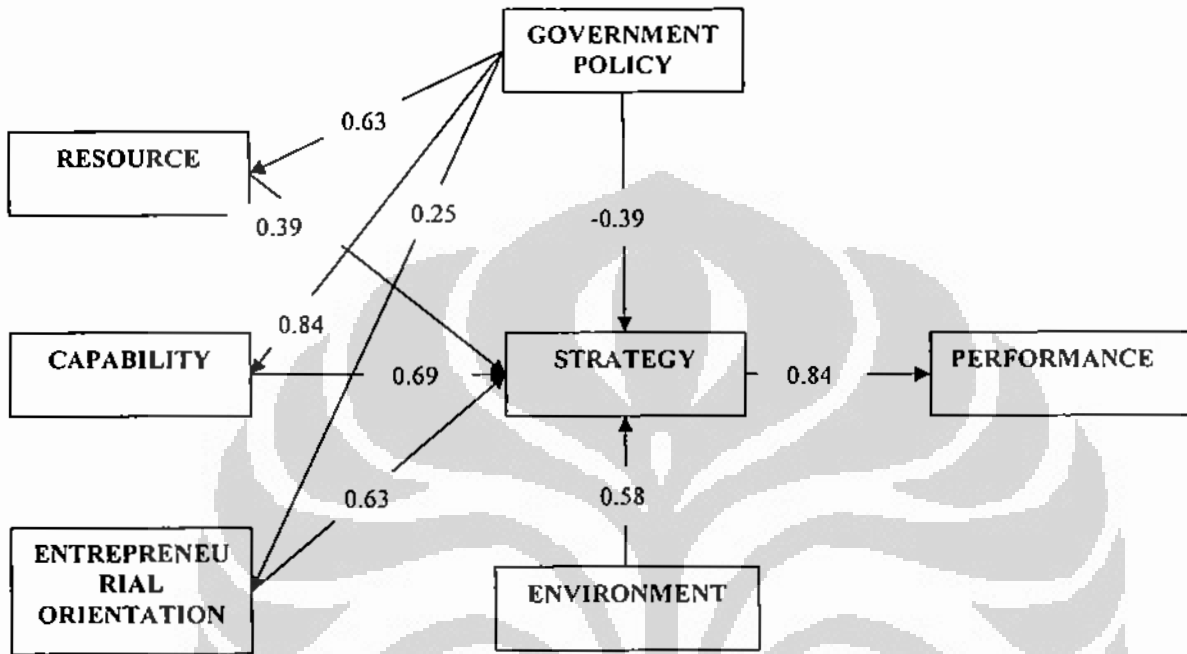


Chi-Square = 264.90, df = 264, P-Value = 0.47285, RMSEA = 0.008

Sumber : Data Lapangan Diolah

2. Kelompok usia 11-20 tahun

Gambar 5.54
Model Kelompok Usia 11-20 tahun



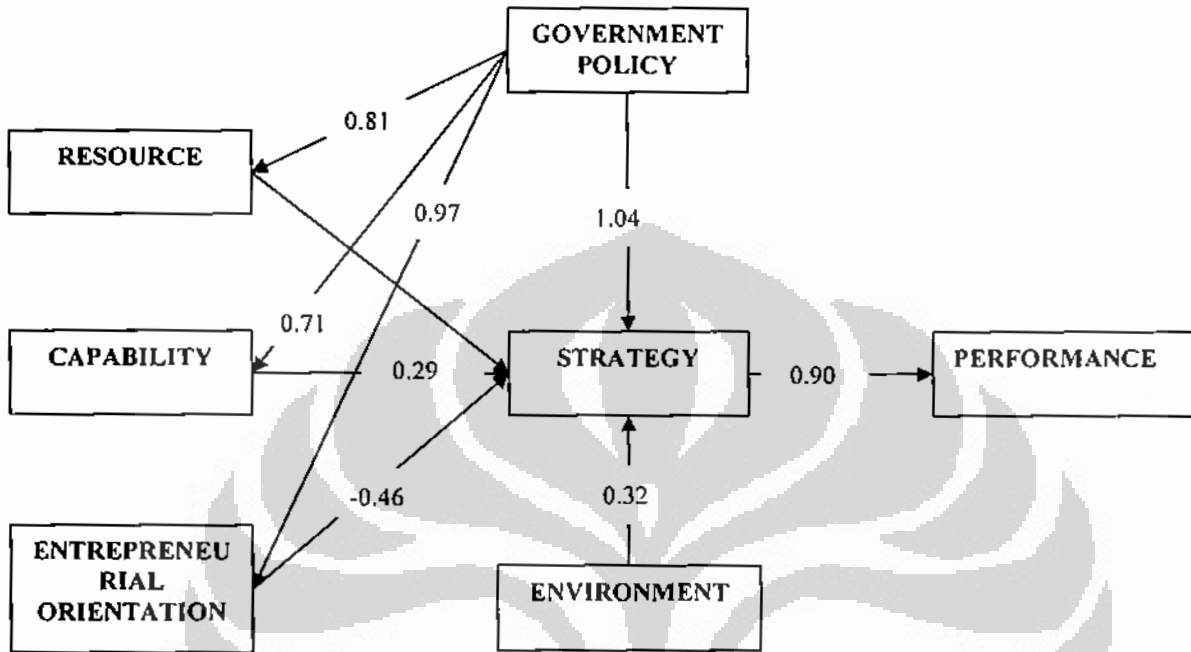
Chi-Square = 291.57, df = 262, P-Value = 0.10116, RMSEA = 0.048

Sumber : Data Lapangan Diolah

3. Kelompok Usia 0-10 tahun

Gambar 5.55

Model Kelompok usia 0-10 tahun



Chi-Square = 285.97, df = 258, P-Value = 0.11152, RMSEA = 0.046

Sumber : Data Lapangan Diolah

BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. PEMBAHASAN VARIABEL PENELITIAN

1. Sumber Daya Fisik, Sumber Daya Manusia dan Reputasi Merupakan Konstruk dari Sumber Daya

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk Variabel *Latent* sumber daya, menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical value* sebesar 1,96. Urutan berdasarkan tingkat signifikansinya adalah sumber daya manusia dengan tingkat signifikansi sebesar 0,81 diikuti sumber daya sebesar 0,77 dan yang terkecil reputasi sebesar 0,71.

Hasil ini memperkuat konstruk sumber daya yang diperkenalkan oleh Azua dan Azua⁴⁵⁷ bahwa konstruk sumber daya meliputi sumber daya fisik, sumber daya manusia dan reputasi. Sumber daya sendiri adalah atribut-atribut perusahaan yang memungkinkan perusahaan tersebut untuk mengimplementasikan strategi guna mencapai suatu keunggulan kompetitif.

Sumber daya fisik berdasarkan urutan signifikansinya dalam penelitian ini terdiri dari teknologi mesin serta peralatan dan lokasi usaha. Indikator kunci dari sumber daya fisik adalah kelengkapan, presisi, dan produktivitas mesin serta peralatan yang digunakan untuk kegiatan usaha. Semakin tinggi tingkatan indikator fisiknya maka semakin tinggi pula nilai sumber daya fisik yang dimiliki. Lokasi usaha yang strategis diukur dari jarak lokasi itu dengan sumber bahan baku, pelanggan/pasar dan ketersediaan infrastruktur. Semakin dekat lokasi dengan dengan pasar dan bahan baku maka akan semakin strategis lokasi tersebut.

Sumber daya manusia berdasarkan urutan signifikansinya dalam penelitian ini berturut-turut terdiri dari unsur pengalaman, pelatihan dan latar belakang pendidikan. Hasil ini menunjukkan bahwa keahlian dan pengetahuan baik pengelola maupun karyawan UKM IKO lebih banyak didapatkan dari akumulasi pengalamannya terdahulu daripada melalui pelatihan dan pendidikan formal.

⁴⁵⁷ Azua dan Azua, 1998, *Op.cit.*

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siu dan Kland.⁴⁵⁸

Indikator kunci dari sumber daya manusia adalah keahlian teknis, pengetahuan, sikap profesional dan tingkat upah relatif. Pengalaman karyawan menentukan kualitas produk yang dihasilkan. Kemampuan manajemen pengelolaan perusahaan dan pelatihan karyawan menentukan sedikitnya kesenjangan antara ketersediaan keterampilan dengan tantangan yang dihadapi perusahaan. Kemampuan adaptasi karyawan menentukan fleksibilitas strategi perusahaan dalam menghadapi lingkungan usaha yang terus berubah. Komitmen dan loyalitas karyawan menunjukkan kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Semakin tinggi tingkatan indikator tersebut maka akan semakin tinggi pula nilai sumber daya manusia yang dimiliki.

Unsur reputasi yang dipandang penting berdasarkan penelitian ini adalah reputasi di mata pelanggan disusul dengan reputasi di mata kompetitor. Reputasi di mata konsumen meliputi kepemilikan merek dan kepercayaan konsumen terhadap *quality* dan *delivery*. Pengkaitan produk perusahaan dengan mutu dan kehandalan akan menentukan penilaian pihak lain terhadap perusahaan yang bersangkutan. Semakin tinggi kesetiaan konsumen maka semakin tinggi pula nilai sumber daya manusia yang dimiliki.

Pandangan Berbasis Sumber Daya atau RBV menekankan bahwa sebuah perusahaan harus memiliki keberagaman dan kejegan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.⁴⁵⁹ Melalui pendekatan ini, perusahaan dipandang sebagai sebuah himpunan sumber berwujud dan tak berwujud yang dapat dimanfaatkan untuk meraih keunggulan kompetitif. Sumber daya fisik, manusia dan organisasional adalah atribut-atribut perusahaan yang bertugas mengimplementasikan strategi guna mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan (*survive*) harus mampu secara berkelanjutan memperoleh atau mengembangkan sumber daya heterogen untuk memecahkan permasalahan ekonomi.⁴⁶⁰

RBV menekankan pilihan strategis berupa penguatan manajemen perusahaan dengan tugas mengidentifikasi, mengembangkan dan mengerahkan

⁴⁵⁸ Siu dan Kland, *loc. cit.*

⁴⁵⁹ Barney, J., Wright, P., 1998, *On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, Human Resource Management, Vol. 37 No.1, Spring, hal.31-46.

⁴⁶⁰ Penrose, 1959, *loc. cit.*

sumber daya kunci guna mendapatkan kinerja yang maksimum. Pandangan RBV dapat menjelaskan bahwa laba diatas rata-rata dapat diperoleh dari sumber daya yang dikembangkan secara optimal.⁴⁶¹

Sumber daya yang unggul sendiri harus bersifat berharga (*valuable*), langka (*rare*), unik (*imperfectly imitable*), dan tak tergantikan (*non-substitutable*). Untuk mencapai dan menjaga keunggulan kompetitif tersebut. Dalam perspektif Barney⁴⁶², sumber daya harus memiliki sifat berharga, jarang, tidak dapat ditiru, dan tidak tergantikan sementara Amit dan Shoemaker⁴⁶³ berpendapat bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui pengembangan sumber daya yang sukar untuk dijual, ditransfer, ditiru ataupun dipalsukan.

Salah satu sumber daya fisik yang penting dalam konteks UKM IKO adalah mesin dan peralatan produksi. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa kondisi 67% UKM IKO masih berada pada tingkat aplikasi teknologi yang rendah dengan kemampuan presisi produksi yang rendah pula. UKM IKO dengan tingkat teknologi yang rendah ini biasanya terlibat dalam produksi skala kecil. Padahal pembuatan produk-produk yang bersifat homogen ataupun heterogen selalu membutuhkan teknologi intensif yang hemat sumber daya. Perbaikan teknologi dalam sebuah perusahaan sendiri selalu berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan dalam peningkatan ketrampilan baik dalam bidang perencanaan, desain, dan suku cadang/komponen yang berbasis mesin, pencetakan dan pengelasan. Oleh karena itu, perbaikan teknologi akan menjadi penting sekali bagi UKM IKO agar dapat berhubungan dengan pasar-pasar yang dinamis.

Perbaikan sumber daya teknologi menjadi faktor yang berada diluar kontrol kebanyakan UKM, karena produknya tidak semuanya berhubungan dengan pengguna akhir. Meski demikian, kebanyakan UKM IKO masih belum menyadari pentingnya peningkatan manajemen produksi dan kualitas. Padahal perbaikan teknologi sendiri diperlukan dalam pengelolaan operasional harian yang mencakup penggunaan bahan mentah yang efektif atau pengurangan rasio kegagalan produksi. Beberapa UKM IKO yang berhubungan dengan para pembeli langsung atau melakukan pekerjaan sub-kontrak dari industri-industri berskala menengah/besar biasanya lebih menyadari pentingnya perbaikan teknologi⁴⁶⁴.

⁴⁶¹ Penrose, 1959, *loc. cit.*

⁴⁶² Barney, 1998, *op. cit.* hal 35.

⁴⁶³ Amit dan Shoemaker, 1993, *loc. cit.*

⁴⁶⁴ BPPT, 2005, *Industri Komponen Otomotif dalam kancah Globalisasi.*

UKM harus terus-menerus belajar baik dari pengetahuan yang sudah dimilikinya sendiri, informasi teknologi baru ataupun yang lebih efektif melalui pesanan produk instruksi langsung dari para pembeli dan pekerjaan sub-kontrak dari industri-industri berskala menengah/besar yang memberikan order. Langkah ini akan menjadikan UKM lebih kreatif membuat produk komponen sesuai persyaratan dan spesifikasi teknis yang diminta pelanggan.

Berdasarkan survei BPPT atas UKM industri di sentra industri kecil dan menengah penghasil produk komponen otomotif 2002 menunjukkan bahwa sebagian besar UKM pada awal berdirinya tidak menggeluti industri komponen otomotif. UKM bersifat fleksibel dalam mengubah haluan bisnisnya sesuai dengan peluang pasar yang berkembang saat itu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa UKM komponen otomotif belum memiliki akar yang kuat atau sejarah yang panjang pada sektor industri ini.

Dalam konteks kualitas SDM, data penelitian menunjukkan bahwa kualitas SDM UKM IKO tergolong rendah. Rendahnya kualitas SDM ini berimplikasi juga dalam kemampuan UKM mengakses lembaga perbankan. Sebanyak 63% UKM mengaku kesulitan mendapatkan pembiayaan lembaga tersebut. Selain karena kurangnya agunan, UKM kesulitan membuat proposal kelayakan usaha, prospek pasar bisnis dan analisis arus kas yang baik. Akibatnya lembaga perbankan mensyaratkan agunan sebagai kriteria utama dalam mengabulkan peminjaman. Oleh karena itu, penguatan kapasitas UKM menjadi sedemikian penting sedangkan disisi lain, pemerintah mendorong perbankan memberikan kemudahan dalam pembiayaan.

Kemampuan UKM IKO lebih banyak didapat dari akumulasi pengalaman masa lalu. Sedangkan kesadaran UKM IKO dalam peningkatan kualitas SDM masih relatif rendah. Data penelitian menunjukkan hanya 20% UKM IKO yang secara rutin mengadakan pelatihan untuk karyawan. Hambatan lainnya adalah minimnya lulusan siap pakai. Data menunjukkan 76% karyawan tidak memiliki ketrampilan dasar yang dibutuhkan dalam industri otomotif.

Sumber daya unggul diperlukan dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat. Kontraksi pasar yang menyebabkan terjadinya suplai produk berlebihan sering terjadi. Dalam kondisi pasar yang demikian, UKM IKO harus mempunyai reputasi dimata pelanggan karena akan memperkuat akses pemasaran. Sumber daya ini menjadi persyaratan utama bagi keunggulan kompetitif.

2. Kapabilitas Manajerial dan Organisasi, Kapabilitas Teknologi, dan Kapabilitas Jaringan Merupakan Konstruk dari Kapabilitas

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk Variabel *Latent* Kapabilitas menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical value* sebesar 1,96. Urutan berdasarkan signifikansinya adalah kapabilitas manajerial dan organisasi dengan signifikansi sebesar 0,86, kapabilitas teknologi dengan signifikansi sebesar 0,85 diikuti kapabilitas jaringan sebesar 0,71.

Hasil ini memperkuat konstruk kapabilitas yang diperkenalkan oleh Pavlos A. Pavlou⁴⁶⁵ dan Barton.⁴⁶⁶ Konstruk ini meliputi kapabilitas manajerial dan organisasi, kapabilitas teknologi, dan kapabilitas jaringan. Kapabilitas adalah perpaduan dari orang yang tepat dengan kemampuan yang tepat, yang menggunakan teknologi dan peralatan yang benar melalui proses bisnis yang efektif. Perpaduan tersebut harus sesuai dengan tujuan strategis perusahaan serta melibatkan pengetahuan dan keahlian (*know how*) pada semua proses.

Kapabilitas manajerial dan organisasi berdasarkan urutan signifikansinya dalam penelitian ini terdiri dari unsur struktur organisasional efisien, koordinasi antar karyawan, iklim perusahaan (kualitas lingkungan kerja), aktifitas-aktifitas perencanaan strategis, kompetensi-kompetensi manajerial, dan kemampuan untuk mendorong para karyawan semakin kreatif. Semakin tinggi tingkatan indikator tersebut, semakin tinggi pula nilai kapabilitas manajerial dan organisasi yang dimiliki.

Kapabilitas manajerial merupakan kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan melakukan aksi-aksi di lingkungan tertentu. Sebuah kelompok manajerial harus dilihat lebih dari sekedar kumpulan individu karena pengalaman dalam bekerja bersama-sama. Pengetahuan dan bakat manajerial kelompok tersebut telah dikembangkan melalui pengalaman bersama yang unik pada masing-masing perusahaan dan dapat menjadi dasar dari keunggulan kompetitif perusahaan-perusahaan tersebut

Kapabilitas strategis merupakan satu bagian dari kapabilitas manajerial. Lenz⁴⁶⁷ menjelaskan bahwa kapabilitas strategis mempunyai tiga dimensi, yakni: (1)

⁴⁶⁵ Pavlos A. Pavlou, 2004, *loc. cit.*

⁴⁶⁶ Barton, D., *op.cit.* hal 111-125.

⁴⁶⁷ Lenz, R. T. and Engledow, Jack L., 1986, "Environmental Analysis: The applicability of Current Theory", *Strategic Management Journal*, 7(4): 329 – 346.

teknik berbasis pengetahuan untuk penciptaan nilai; (2) kapasitas untuk menggerakkan dan mendapatkan sumber daya dan (3) teknologi manajemen umum. Secara bersama-sama, ketiga dimensi ini membuat fondasi kapabilitas strategis sebuah organisasi.

Adapun pola pendekatan dalam perancangan strategi yang paling sering muncul adalah rasionalitas, interaksi dan ke-asertif-an. Pendekatan pembuatan strategi ini dapat diartikan sebagai pola-pola dimensi dari kapabilitas strategis. Rasionalitas terdiri dari pendekatan perencanaan formal sistematis dari pembuatan strategi; interaksi meliputi aktifitas-aktifitas politik, tarik ulur dan pembangunan konsensus, sedangkan pembuatan strategi asertif akan mendorong sebuah orientasi proaktif dalam pengambilan risiko.

Kapabilitas menciptakan jaringan berdasarkan urutan signifikansinya dalam penelitian ini terdiri dari unsur kontrol terhadap jalur distribusi pelanggan, kerjasama dengan rekanan usaha subkontrak, LSM, pemerintah dan selanjutnya kontrol terhadap jalur pemasok bahan baku serta yang terakhir keanggotaan dalam asosiasi industri. UKM ternyata belum terlalu membutuhkan asosiasi industri. Data penelitian menunjukkan bahwa keberadaan asosiasi industri tidak memberikan kontribusi signifikan dan tidak dapat menjadi saluran efektif dalam peningkatan kapabilitas. Artinya, UKM selama ini lebih banyak belajar, berlatih dan berusaha sendiri. Padahal, semakin tinggi tingkatan indikator tersebut maka semakin unggul nilai kapabilitas manajerial dan organisasi yang dimiliki.

Menurut Granovetter, jaringan hubungan interpersonal sangat berpengaruh pada tingkah laku. Jaringan adalah hubungan yang terpola di antara individu-individu, kelompok-kelompok, dan organisasi-organisasi. Jaringan-jaringan sosial tadi merupakan dasar dari modal sosial. Kemampuan sebuah perusahaan untuk mengembangkan dan merawat hubungan dengan aktor-aktor eksternal yang berbeda dapat secara umum dianggap sebagai kapabilitas menciptakan jaringan organisasi. Kapabilitas menciptakan jaringan dapat dikonseptualisasikan dalam dua dimensi: *pertama*, dimensi sumber daya jaringan dan *kedua*, dimensi reputasi/status.

Organisasi-organisasi baru biasanya mengalami kesulitan menikmati kepercayaan sebagaimana perusahaan-perusahaan yang lebih tua dan mapan. Satu cara untuk mengatasi isu legitimasi awal ini adalah dengan masuk ke dalam sumber daya jaringan sebuah perusahaan dan menggunakan sumber daya tersebut untuk membangun kapabilitasnya sendiri. Cara lain adalah membuat jaringan dengan

perusahaan-perusahaan atau organisasi organisasi terkemuka lain. Dukungan dari asosiasi-asosiasi industri atau aktor-aktor terkemuka dalam sebuah industri dapat memperkuat legitimasi sebuah perusahaan dan meningkatkan daya hidupnya.

Kapabilitas pemasaran merupakan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan dan merawat hubungan dengan para pelanggan, baik para pengguna akhir maupun para anggota jaringan. Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan merek, mengembangkan dan merawat tim penjual yang sukses, dan mengembangkan keahlian pemasaran umum adalah contoh dari kapabilitas pemasaran, yang berpengaruh kuat pada legitimasi organisasi perusahaan-perusahaan baru. Pembentukan merek-merek yang kuat biasanya tergantung pada investasi organisasi tersebut dalam periklanan. Namun yang terpenting, sebuah organisasi harus membangun tim tenaga penjual yang sangat spesialis dan kuat.

Kapabilitas teknologi menyangkut ketersediaan perangkat teknologi dan kompetensi sumber daya yang dimilikinya. Kapabilitas teknologi didapatkan dari akumulasi pengetahuan dari teknologi sebelumnya. Kapabilitas teknologi berdasarkan urutan signifikansinya dalam penelitian ini terdiri dari unsur inovasi produk, produksi yang efisien dan efektif, riset dan pengembangan dan yang terakhir paten 30,26%.

Proses pembangunan kapabilitas sendiri muncul secara bertahap dan bersifat kumulatif. Karakter ini terlihat dari aktivitas rutin yang sederhana pembelajaran karena pengalaman, sehingga dapat melakukan aktivitas adaptasi dan peniruan yang kompleks. Selanjutnya, pembelajaran sampai pada proses paling inovatif melalui *research* yang sifatnya resmi. *Technological capability*, mencakup keahlian, pengetahuan dan rutinitas yang dapat membangkitkan dan mengelola *technical change* (baik dalam masalah aktivitas produksi, investasi maupun hubungan-hubungan dengan perusahaan lain).

Terjadinya peningkatan *technological capability* diindikasikan dari peningkatan *range* dan tingkat kerumitan, kompleksitas dan presisi dari produk UKM sepanjang waktu. Berdasarkan hasil riset, 67% UKM bergerak pada industri komponen otomotif dengan level presisi rendah. Range tingkat kerumitan dan presisi ini secara umum terlihat dari cara UKM membuat, memperbaiki produk-produknya demikian pula kecenderungan peningkatan diversifikasi dan substitusi produk-produknya selama ini yang terkategori sederhana dan rendah inovasi.

Rendahnya presisi produksi UKM memiliki keterkaitan dengan rendahnya kemampuan teknologi berupa ketersediaan kepemilikan mesin dan peralatan produksi. Beberapa proses produksi tertentu dengan tingkat presisi tinggi membutuhkan alat teknologi tinggi dan mahal serta SDM operator yang ahli. Secara umum, pengenalan mesin-mesin baru yang lebih canggih dibutuhkan dalam peningkatan *technological capability* karena dengan demikian akan terjadi proses pembelajaran *new skills* dan mendorong terjadinya peningkatan kualitas produk.

Untuk mempersempit kesenjangan teknologi karena faktor peralatan dan teknologi, kebijakan pemerintah dibutuhkan dalam meningkatkan akses UKM terhadap peralatan-peralatan baru melalui UPT-UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang dimiliki pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Kebijakan tersebut adalah rangka mengenalkan UKM dengan peralatan baru dan menyediakan pelayanan mesin yang tidak dapat dibeli UKM karena penggunaannya yang jarang. Fasilitas bersama dengan model pendanaan semi swasta dapat menjadi pilihan.⁴⁶⁸

Pengalaman secara kumulatif dan bertahap akan menentukan *technological progress* perusahaan dalam membuat inovasi-inovasi dari sifat teknologi produksinya dimasa depan. Perusahaan akan melalui tahapan-tahapan *technological progress* sebagai berikut: tahap pertama adalah *basic assimilation*/perpaduan dasar, produksi, dan kemampuan adaptasi secara kecil-kecilan. Dengan modal pengalaman, maka ketiga aktivitas diatas dapat mengatasi masalah-masalah asimilasi/percampuran. Tahap kedua, adalah tahap *imitation*/peniruan dan *adaptation*/penyesuaian. Tahap berikutnya adalah melakukan *improvement*/perbaikan dari produk yang dimiliki dan juga *innovation*/pembaharuan untuk mendapatkan produk baru.

Kunci utama atau sumber dari kapabilitas bagi UKM terletak pada *learning process*-nya. Proses pembelajaran itulah yang akan menentukan seberapa jauh *technological progress* dapat dicapai perusahaan. Dengan *technological progress* akan dapat dibedakan keunggulan ataupun kelemahan UKM yang bersangkutan.

Dalam konteks ini, kapabilitas UKM IKO ditunjukkan untuk memenuhi persyaratan standar kualitas, persaingan harga, dan ketepatan jadwal pengiriman atau QCD (*quality, cost, and delivery*) yang ditetapkan oleh *principal*/pemilik merek

⁴⁶⁸ BPPT, 2005, *op. cit.*

kendaraan bermotor tertentu, melalui ATPMnya di Indonesia. Hal yang serupa juga berlaku pada produk *after market* UKM IKO

3. ***Autonomy, Innovation, Proactiveness, Risk Taking dan Competitive Aggressivness*** merupakan unsur dari Orientasi Kewirausahaan

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk variabel laten orientasi kewirausahaan, menunjukkan bahwa kelima variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical value* sebesar 1,96. Urutan berdasarkan signifikansinya adalah *innovation* dengan signifikansi sebesar 0,83, diikuti *proactiveness* sebesar 0,76 *Autonomy* sebesar 0,74 , *competitive aggressivness* sebesar 0,69 dan yang terkecil *risk taking* sebesar 0,63.

Hasil ini menegaskan lima dimensi orientasi kewirausahaan sebagaimana dikemukakan oleh Lumpkin⁴⁶⁹ yaitu : *autonomy, innovation, proactiveness, risk taking and competitive aggressivness*.

Autonomy adalah tindakan secara independen dari individu atau tim yang membawa ide atau visi dan merealisasikannya sampai tuntas. Secara umum *autonomy* merupakan kemampuan *self directed* dalam merealisasi dan memenangkan peluang. Dalam konteks *autonomy*, organisasi merupakan tindakan dan keputusan yang diambil untuk mengatasi keterbatasan yang dihadapi perusahaan.

Model pembuatan strategi *entrepreneur* membutuhkan keberanian mengambil keputusan (*decicive*). Tindakan yang berisiko hanya bisa dilakukan oleh pemimpin yang kuat. Tipe *autonomy* sama dengan *autocratic*⁴⁷⁰ yang biasa terjadi di perusahaan perorangan dengan karakter pemimpin yang kuat keinginannya dan konsisten dalam merealisasikan visinya. *Entrepreneur* dalam model ini menjadi aktor sentral dalam organisasi.

Innovativeness merujuk pada komitmen yang kuat untuk terlibat dan mendukung setiap ide-ide baru, *novelty*, eksperimen dan proses kreatif yang menghasilkan produk baru, *service* atau teknologi baru. Kimberly mengartikulasikan kata *innovativeness* sebagai keinginan dasar untuk bergerak dari teknologi atau proses operasional yang ada menuju kondisi yang lebih maju.⁴⁷¹ Inovasi baru menghasilkan sesuatu yang dapat meningkatkan nilai perusahaan.

⁴⁶⁹ Miller, Danny 1983. *op. cit.* hal. 785.

⁴⁷⁰ Shrivastava, Grant ,1985, *op. cit.* hal 45

⁴⁷¹ Shrivastava, Grant , 1985, *loc. cit*

Schumpeter secara menarik berpendapat bahwa inovasi merupakan bagian dari proses "*creative destruction*" di mana munculnya produk atau jasa yang baru mengakibatkan guncangan pada struktur pasar sehingga mengakibatkan terjadinya pergeseran-pergeseran pada alokasi sumber daya intra dan antar organisasi⁴⁷². Aktivitas ini dapat meningkatkan nilai perusahaan dan mendorong pertumbuhan perusahaan.

Bentuk inovasi dapat dilihat dari sisi *technological innovativeness* yang meliputi pengembangan produk dan proses produksi, atau *product-market innovativeness* yang meliputi desain produk, promosi dan membuka pasar baru.⁴⁷³ Inovasi merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk bertahan dan unggul dalam persaingan, terutama di era teknologi informasi yang berkembang sangat cepat. Perusahaan tidak lagi dapat bertahan dengan strategi yang sama untuk jangka waktu yang lama. Pemahaman *continuity* (produk dan proses produksi dapat bertahan dalam jangka panjang) telah digantikan oleh *discontinuity* (produk dan proses produksi berubah dengan cepat) karena terjadinya pergeseran-pergeseran di pasar sebagai akibat dari munculnya teknologi baru.

Proactiveness berarti mencari peluang, berprespektif kemasa depan, memperkenalkan produk atau jasa baru sebelum para kompetitor melakukan. *Procativeness* juga berarti bertindak untuk mengantisipasi permintaan pasar pada masa mendatang dengan menciptakan perubahan dan membentuk lingkungan bisnis baru.

Menurut Porter, *proactiveness* adalah bertindak berdasarkan antisipasi terhadap masalah, kebutuhan dan perubahan yang akan timbul di masa mendatang.⁴⁷⁴ Sikap proaktif merupakan dasar dari inovasi. Proaktif bertendensi *outside-in*, di mana perusahaan mengumpulkan informasi dari lingkungan luar sebagai dasar pemikiran dalam menentukan kegiatan. Perusahaan dapat bertahan dan meraih keunggulan dalam persaingan jika memiliki kapasitas untuk terus-menerus melakukan perbaikan dan inovasi.

Kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi atau meningkatkan posisinya tergantung pada informasi yang diperoleh. Informasi yang diperoleh memungkinkan perusahaan melakukan terobosan-terobosan baru dan melihat

⁴⁷² Schumpeter, J. A., 1934, *loc. cit.*

⁴⁷³ Schumpeter, J. A., 1934, *loc. cit.*

⁴⁷⁴ Porter, M. E., 1985, *loc. cit.*

kesempatan yang muncul, berupa adanya sumber daya *input* baru, keahlian dan pengetahuan dan sasaran baru untuk melakukan investasi.

Porter mengemukakan empat faktor lingkungan yang berperan penting dalam pengolahan informasi perusahaan, yaitu strategi dan struktur perusahaan serta persaingannya (*firm strategy, structure and rivalry*), faktor kondisi (*factor conditions*), faktor permintaan (*factor demand*) dan industri terkait dan penunjang (*related and supporting industry*).⁴⁷⁵ Keempat faktor ini saling berinteraksi dan menjadi seperangkat informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Risk Taking merupakan tindakan seseorang ingin memperbesar dan mengambil resiko terhadap sumber daya yang mempunyai peluang yang besar namun sekaligus mempunyai tingkat kegagalannya yang tinggi. Faktor risiko dalam konteks strategi ini dapat dilihat melalui tiga kategori, (1) memasuki bidang bisnis yang belum jelas, (2) keberanian mengalokasikan aset dalam porsi yang besar, dan (3) keberanian meminjam dana dalam jumlah yang sangat besar.⁴⁷⁶

Dalam konteks EO, misalnya, faktor risiko lebih mengarah kepada *venturing into the unknown* yang merupakan tindak lanjut dari hasil inovasi. Definisi risiko seperti ini mengandung unsur ketidakpastian yang cukup tinggi sehingga memerlukan proses diagnosis yang cermat agar keputusan untuk memproduksi atau merubah proses benar-benar dapat meningkatkan nilai perusahaan. Sekalipun inovasi dilakukan sebagai tindak lanjut dari informasi yang diperoleh sebelumnya, namun karena sifat pasar yang berubah cepat maka *time lag* antara pengolahan informasi hingga diperoleh hasil inovasi dapat mengakibatkan hasilnya menjadi tidak tepat guna.

Competitive aggressiveness mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk secara langsung dan intensif menantang kompetitornya dengan memperbaiki posisi kerjanya sehingga perusahaan di atas rata-rata. *Competitive aggressiveness* dicirikan dengan respon yang cepat dan mungkin dalam bentuk konfrontasi *head to head*. *Competitive aggressiveness* merefleksikan keinginan untuk melakukan langkah *unconventional* dalam berkompetisi. Pendekatan *fast followers* seringkali digunakan perusahaan karena mampu mendorong agresifitas perusahaan dalam melansir produk baru ke pasaran dan mempercepat siklus waktu pengembangan produk.

Lumpkin dan Dess berpendapat bahwa hubungan antara kinerja perusahaan dengan EO bersifat *context specific*, dengan asumsi bahwa perusahaan bersifat *prospector* dan berada di tengah-tengah lingkungan bisnis yang dinamis. Semakin

⁴⁷⁵ Porter, M. E., 1990, *loc. cit.*

⁴⁷⁶ Porter, M. E., 1990, *loc. cit.*

tinggi Orientasi Kewirausahaan (EO) suatu perusahaan maka secara otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan tersebut.⁴⁷⁷

Kelima unsur EO saling berinteraksi dalam proses kerja operasional perusahaan. Interaksi antara kelima unsur tersebut terjadi melalui interaksi antar manusia di dalam perusahaan. Sikap *proactiveness* berkonotasi pada usaha-usaha untuk memperoleh data dan informasi dari luar, mengolahnya dan menjadi dasar untuk melakukan kegiatan yang bersifat inovatif. Interaksi antara manusia dengan informasi yang diperolehnya dengan sendirinya akan meningkatkan pengetahuan. Melalui proses dan interaksi dengan karyawan lain akan diperoleh suatu terobosan baru yang muncul dari pemikiran-pemikiran yang bersifat inovatif.

Dalam prosesnya, manfaatnya tidak hanya dirasakan SDMnya, tetapi perusahaan juga menjadi bertambah pintar. Jika interaksi antara *proactiveness*, *innovativeness* dan *risk-taking* dalam perusahaan berlangsung terus-menerus, maka hal ini mendorong terjadinya proses pembelajaran secara terus-menerus dalam perusahaan sehingga dapat dipastikan terjadinya efek spiral dalam peningkatan pengetahuan dalam perusahaan.⁴⁷⁸

Dalam konteks UKM IKO, visi kewirausahaan menjadi permasalahan tersendiri. Banyak pemilik UKM yang tidak mempunyai visi jangka panjang dan seringkali merasa puas dengan kondisi yang ada sekarang. Hasil riset menunjukkan 39% UKM IKO mengaku tidak mempunyai rencana bisnis jangka pendek. Menurut Kosasih, manajer bidang otomotif YDBA akibat ketiadaan rencana bisnis yang matang, perusahaan seringkali sudah merasa puas dengan kondisi yang ada dan kurang punya visi jangka panjang dalam mengembangkan perusahaan.

4. Jaringan Eksternal, Pengaruh Permintaan Pelanggan dan Persaingan Merupakan Indikator Lingkungan Industri

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk variabel laten lingkungan eksternal menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical value*, sebesar 1,96 sedangkan urutan berdasarkan signifikansinya adalah Jaringan eksternal dengan signifikansi sebesar 0,93 diikuti

⁴⁷⁷ Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996. *loc. cit.*

⁴⁷⁸ Nonaka, I. And Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Pengaruh permintaan pelanggan sebesar 0,78 dan Persaingan antar perusahaan sebesar 0,71.

Hasil ini memperkuat teori Porter⁴⁷⁹ tentang lingkungan industri yang berpengaruh pada strategi perusahaan. Variabel lingkungan strategis ini meliputi ancaman produk pengganti, posisi tawar-menawar para distributor dan pelanggan, penghalang masuk dan persaingan kompetitif. Variabel tadi secara konstan bertindak sesuai dengan, mempengaruhi, dan membatasi aneka pilihan perusahaan mengenai strategi dan posisi. Variabel lingkungan strategis berlaku pada semua perusahaan dalam industri yang sama namun dampak dari variabel ini akan berubah-ubah sesuai ukuran perusahaan.

Dalam lingkungan UKM misalnya, banyak dari variabel lingkungan strategis tersebut dapat secara cepat berubah ketimbang perusahaan yang lebih besar. Ketika industri besar masuk, UKM berada pada posisi yang tidak menguntungkan karena struktur modalnya yang kecil. Ketidaksepadanan ini akan mengakibatkan peningkatan risiko dan biaya (modal) UKM untuk mempertahankan pasar. Sebaliknya bagi perusahaan besar, hal ini justru akan menurunkan biaya modal jangka pendek ketika hendak mencari pasar baru. Meskipun demikian, UKM mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki perusahaan besar karena banyak perusahaan kecil mampu bersaing pada relung pasar yang sempit (*niche market*) dan menyediakan suatu produk atau jasa unik yang langka pasar. Berdasarkan deskripsi diatas, pada hakekatnya kekuatan industri mempengaruhi dasar organisasi pada ukuran relatif masing-masing sekaligus menunjukkan bahwa konseptualisasi Porter relevan bagi UKM dan perusahaan besar.

Permintaan Pelanggan

Berdasarkan data penelitian, permintaan terhadap komponen otomotif terus mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Hal ini ditandai dengan terus meningkatnya angka penjualan UKM IKO yang rata-rata pertumbuhannya mencapai 23%. Sebanyak 47% KM IKO mengalami pertumbuhan penjualan antara 10-20% dan 11% UKM IKO lainnya mengalami pertumbuhan penjualan lebih dari 40%. Artinya, sebagian besar, lebih dari 80% UKM IKO, mengalami pertumbuhan penjualan dengan variasi prosentase yang beragam dari 1-40%. Sebagai perbandingan, rata-rata pertumbuhan penjualan UKM IKO sebanyak 23% ini jauh di

⁴⁷⁹ Porter, 1990, *loc. cit.*

atas pertumbuhan industri manufaktur Indonesia yang menurut data BPS sebesar 5,9% pada tahun 2005, sebesar 5% pada 2006 dan sebesar 6,3% pada 2007.

Di sisi lain, permintaan terhadap komponen otomotif diperkirakan akan terus mengalami pertumbuhan pada tahun-tahun mendatang. Menurut data Gaikindo pada tahun 2007 penjualan sepeda motor naik mencapai 5 juta dari tahun sebelumnya sebesar 4,5 juta unit. Penjualan kendaraan roda empat mencapai 400 ribu unit pada tahun 2007, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 318 ribu unit.⁴⁸⁰ Meningkatnya penjualan otomotif tidak hanya meningkatkan layanan purna jual, tetapi juga turut menumbuhkan permintaan terhadap komponen otomotif.

Bila dikaitkan dengan kandungan lokal dari kendaraan-kendaraan tersebut tentu akan membuka peluang bagi industri komponen otomotif di dalam negeri. Data Deperindag 2006 menyebutkan bahwa hampir 90% komponen sepeda motor merupakan produksi dalam negeri. Sementara jenis kendaraan kategori I sekitar 60%, kategori II 40% dan sedan antara 30%-40%⁴⁸¹.

Belum lagi peluang pasar yang ada dalam penjualan suku cadang (*After market*) komponen otomotif domestik dengan total penjualan per tahun senilai satu miliar dolar AS. Peluang ini berpotensi menjadi lahan baru bagi UKM yang ingin meningkat ke pasar yang lebih tinggi dalam segmen non-orisinil. Menurut data SENADA (lembaga penelitian yang bergerak peningkatan daya saing) 2007⁴⁸² ada sekitar empat juta mobil dan 23 juta unit sepeda motor yang saat ini digunakan di dalam negeri. Komponen otomotif non-orisinil semakin berkembang sebagai alternatif bagi konsumen yang tidak mampu membeli komponen orisinil bermerek. Hal ini tentu memberikan peluang besar bagi produsen skala kecil.

Permintaan komponen otomotif meningkat tajam. Mengutip data dari Astra Otopart, bahkan pada saat krisis ekonomi sekalipun pertumbuhan ritel domestik melonjak hampir 100 persen, yakni 2.130 di 1998 dari 1.921 outlet di 1997 dan selanjutnya 2002 telah mencapai 10.381. Peningkatan tajam outlet ritel didukung oleh peningkatan permintaan pasar. Secara berturut-turut angka penjualan komponen otomotif Astra Otopart meningkat dari 1,237 triliun di 1998 menjadi 1,944 triliun dan tahun 2001 turun menjadi, 1,097. Penurunan angka penjualan ini bukan berarti turunnya permintaan suku cadang otomotif, namun lebih karena bangkitnya

⁴⁸⁰ AntaraNews.co.id, 16 Juli 2007

⁴⁸¹ Bisnis.com, 24 Agustus 2004

⁴⁸² Kapanlagi.com, 5 Juli 2007.

pemain-pemain baru UKM dengan membidik pasar *after market* melalui penyediaan produk berkategori *low technology* dan berharga relatif murah.

Pertumbuhan industri otomotif dalam lima tahun ke depan diperkirakan mencapai 5 juta unit per tahunnya, atau paling tidak akan ada 50 juta unit sepeda motor baru yang beredar di pasar dalam lima tahun mendatang. Angka itu belum termasuk sepeda motor bekas yang minimal mencapai puluhan juta unit. Semua itu membutuhkan tersediannya komponen baru. Memang sejak kenaikan harga BBM tahun 2005, terjadi *booming* penjualan sepeda motor yang sangat besar.

Secara keseluruhan paparan ini mengindikasikan dua hal. Pertama, pertumbuhan permintaan komponen otomotif di tanah air mengalami tendensi peningkatan yang sangat besar. Beberapa tahun kedepan, peluang itu akan semakin besar, terutama untuk penggantian komponen yang tergolong *fast moving*. Kedua, UKM telah mampu mengembangkan kelenturan dan kelembaman tersendiri dalam menghadapi persaingan pasar dengan para kompetitor lainnya yang lebih besar melalui *diferensiasi* dan *focussing* produk yang dibutuhkan konsumen dengan daya beli yang relatif rendah.

Persaingan

Pemberlakuan pasar bebas ASEAN (AFTA), 2003 telah membawa kecemasan tersendiri bagi para pelaku usaha kecil/pengrajin komponen otomotif di Indonesia. Pertemuan Menteri-Menteri Ekonomi ASEAN (*Economic Minister Meeting* - AEM) ke-36 di Jakarta menghasilkan kesepakatan untuk melakukan percepatan sebelas sektor prioritas. Salah satu diantaranya adalah otomotif. Industri otomotif di ASEAN akan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan pasar 520 juta penduduk di Asia Tenggara. Produk otomotif yang memiliki *ASEAN content* sebesar 40 persen akan mendapat pembebasan tarif bea masuk di seluruh negara ASEAN.

Para *stakeholder* industri komponen otomotif perlu mengantisipasi peluang dan sekaligus ancaman tersebut agar industri komponen di tanah air tidak terpukul oleh para pesaing dari Thailand, Cina, dan Taiwan.⁴⁸³ Dari sisi kualitas, industri komponen otomotif domestik tidak kalah dengan produsen komponen otomotif negara-negara lain, terutama China. Hanya saja, penetrasi produk-produk komponen otomotif Indonesia masih lemah baik dalam pasar domestik maupun internasional. Kebangkitan pasar bebas sebenarnya telah memberi banyak pilihan bagi pelaku industri komponen otomotif untuk melirik peluang dan pilihan pasar baik

⁴⁸³ Kompas, 22 Mei 2003

domestik maupun mancanegara namun sayangnya dalam satu sisi satu peran prinsipal masih cukup dominan dalam jaring pemasaran, faktanya 51% UKM masih mengandalkan pesanan *sub-contract* dari prinsipil. Selain itu 49% UKM IKO yang lain masih sangat lemah. Mayoritas industri komponen otomotif skala kecil dan menengah belum mampu menghasilkan produk *after market* berkualitas sesuai dengan standard yang telah ditentukan.

Meskipun demikian, kesepakatan ASEAN di Jakarta juga melahirkan harapan dan peluang bagi industri komponen domestik dengan adanya kesepakatan integrasi pasar ASEAN. Integrasi ekonomi ini memungkinkan masing-masing negara di ASEAN bisa saling melengkapi pemenuhan kebutuhan komponen otomotif. Produsen mobil yang mempunyai pabrik di beberapa negara ASEAN, seperti Honda misalnya, dapat bekerja secara efisien dengan menggunakan standar yang sama dan pemenuhan komponen secara terkait.

Masing-masing negara ASEAN juga akan mempunyai spesialisasi dalam memproduksi otomotif. Indonesia akan fokus pada produk MPV (*multi-purpose vehicle*), sedan dibawah 1.500 cc, dan sepeda motor. Malaysia akan lebih fokus pada kendaraan sedan, karena industri otomotif memiliki keunggulan di sektor tersebut, yaitu menggunakan merek Proton. Thailand juga akan mengunggulkan sedan dan mini MPV, yang akan saling melengkapi dengan industri otomotif Indonesia.

Kerjasama lainnya adalah dalam hal ketersediaan bahan baku dan karakteristik industri komponen otomotif masing-masing negara. Jika Indonesia memiliki sumber daya karet yang berlimpah, maka Indonesia unggul dalam komoditas ban atau interior. Kekurangan di sektor lainnya seperti suspensi, mesin, sampai bodi dapat disediakan oleh Thailand dan Malaysia. Dengan demikian, ASEAN *content* (kandungan lokal ASEAN) bisa mencapai 40 persen, dan karenanya produk tersebut akan dibebaskan dari bea masuk. Dengan langkah ini diharapkan, produk ASEAN akan mempunyai harga yang jauh lebih murah dibandingkan dengan produk otomotif buatan negara di luar ASEAN.

Pada prinsipnya globalisasi dibangun dari sebuah tuntutan untuk mengintegrasikan perekonomian negara-negara di dunia ke dalam sistem perekonomian global. Berbagai kelemahan Indonesia dalam aspek-aspek daya

saing produk, infrastruktur, sumber daya manusia, riset pasar, manajemen dan perangkat hukum seperti undang-undang untuk usaha kecil perlu dibenahi agar pada saatnya, Indonesia mampu berperan secara optimal. Peluang usaha pada tahun-tahun mendatang hanya dapat ditangkap oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Pengembangan dan peningkatan perekonomian rakyat seharusnya memasukkan faktor-faktor tersebut dalam berbagai program tindakan (*action program*). Suatu pengembangan perekonomian rakyat tetap mengacu pada semangat nasionalisme. Pemerintah melalui kemitraan dengan berbagai pihak terkait secara bersamaan menanggulangi masalah pengangguran, peningkatan produktivitas usaha, peningkatan daya beli masyarakat, dan pada saat yang sama, pemberdayaan masyarakat ekonomi agar menjadi tangguh dalam menghadapi serbuan berbagai barang dan jasa dari luar negeri. Untuk itu, suatu konsep sistem yang integratif perlu dirancang, dikaji, dipertimbangkan dan dioperasionalisasikan.

Dengan demikian, peran Pemerintah menjadi krusial untuk meningkatkan daya saing industri komponen otomotif di tanah air melalui kebijakan yang integratif baik dari sisi teknologi, industri dan keuangan. Pemerintah harus menjamin ketersediaan bahan baku dan teknologi yang memadai, kemudahan akses perbankan, peningkatan kualitas produk serta mempersiapkan regulasi yang mendorong perkembangan UKM dan melindungi eksistensi UKM dari kompetisi yang tidak sehat dengan industri besar. Dukungan dan kebijakan industri pemerintah yang sinergis dengan sektor keuangan ini menjadi sangat penting, agar momentum satu pasar Asia bisa dimanfaatkan secara optimal oleh pelaku komponen otomotif nasional, baik yang bergerak di sektor perdagangan maupun industrinya.

Jaringan

Pengembangan UKM yang ada di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh jaringan institusi lain baik yang secara langsung dibentuk oleh Pemerintah dalam rangka membantu dan memfasilitasi UKM maupun institusi diluar pemerintah yang *concern* terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah ini. Karena keberadaan UKM yang dipandang penting dalam posisinya sebagai penyerap tenaga kerja, meningkatkan angka pertumbuhan ekonomi masyarakat serta membantu pemerintah mengentaskan kemiskinan dan pengangguran, maka pemerintah memandang perlu membentuk kementrian UKM dibawah Presiden langsung untuk mengawasi, memfasilitasi, dan membantu pengembangan UKM.

Tidak hanya di level pusat, pengembangan UKM juga *diback-up* oleh instansi-instansi daerah (dinas) yang diharapkan dapat menerjemahkan intruksi-intruksi yang bersifat kebijakan dari pemerintah pusat menjadi arahan-arahan teknis pelaksanaan yang bisa diimplementasikan oleh UKM.

Untuk itu, pengembangan UKM IKO dipengaruhi oleh banyak pihak, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi dan UKM, BPPT, BBLM (Balai Besar Logam dan Mesin), LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat, ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk), Universitas dan Politeknik. Pihak-pihak tersebut seharusnya berpengaruh besar baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap pengembangan UKM IKO.

Berdasarkan data penelitian, 29% UKM IKO berpendapat bahwa keberadaan LSM membantu dalam pengembangan usahanya. Jika dibandingkan dengan instansi bentukan pemerintah, posisi LSM lebih baik. 29% UKM IKO menyatakan LSM berpengaruh terhadap kemajuan usahanya dan keberadaannya mempunyai peran yang lebih baik dibandingkan dengan instansi-instansi pemerintah seperti Disperindag dan Dinas UKM dan Koperasi.

Dengan demikian, nampaknya pemerintah harus belajar kepada Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam hal pola pendekatan LSM kepada UKM IKO. Pemerintah dapat juga menggandeng LSM sebagai mitra untuk menjadi media komunikasi (jembatan penghubung) antara lembaga-lembaga bentukan pemerintah dengan UKM IKO. Dengan demikian tercipta sinergitas kinerja antara lembaga pemerintah dengan LSM untuk mewujudkan tumbuh dan berkembangnya UKM-UKM IKO yang sehat dan kuat.

Lembaga lain non pemerintah yang keberadaannya mempunyai pengaruh terhadap pengembangan UKM IKO adalah perusahaan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk). Dari penelitian yang dilakukan, 19% UKM IKO merasakan pengembangan usahanya tidak dipengaruhi oleh perusahaan ATPM, dan 33% menyatakan bahwa pengembangan UKM IKO dipengaruhi oleh keberadaan perusahaan ATPM. Hal ini kembali menegaskan bahwa lembaga non-pemerintah telah mengambil posisi signifikan dalam pengembangan UKM IKO. Pemerintah perlu membuat pemetaan peran yang jelas antara lembaga pemerintah dan lembaga non-pemerintah dalam upaya mendampingi dan memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan UKM IKO dimasa mendatang.

Yang terakhir, jaringan yang diharapkan keberadaannya mampu berpengaruh secara positif terhadap pengembangan dan kemajuan UKM IKO adalah institusi pendidikan seperti Universitas dan Politeknik. Sebagaimana fungsi lembaga pendidikan, universitas dan politeknik, melalui kajian ilmiah dan penelitiannya dapat menjadi rujukan dan referensi UKM IKO dalam meningkatkan usahanya. Disamping itu lulusan-lulusan yang dihasilkan oleh universitas dan politeknik dapat menjadi SDM handal yang dapat memajukan UKM IKO melalui semangat pengabdian dan profesionalitas.

Berdasarkan data penelitian, menunjukkan bahwa hanya 26% responden menyatakan bahwa universitas dan politeknik berpengaruh terhadap pengembangan UKM IKO. Dengan demikian, masih harus diusahakan dan ditingkatkan *link and match* antara dunia pendidikan dengan dunia industri sehingga terjalin kerjasama yang saling menguntungkan (*simbiosis mutualisme*) antara dunia pendidikan yang mencetak lulusan-lulusan siap pakai dengan dunia industri yang mampu menyerap tenaga kerja yang handal di bidangnya.

Pengembangan UKM juga bisa dilakukan dengan penguatan jaringan internal yaitu kerjasama bisnis atau mata rantai diantara perusahaan-perusahaan yang ada didalam suatu kelompok, yang bentuknya beragam misalnya, pemasaran, distribusi, produksi, usaha memperoleh material, dan pelatihan bagi para pekerja. Jaringan eksternal merupakan bisnis dan bentuk-bentuk hubungan lainnya antar perusahaan di dalam suatu cluster dan para aktor di luar cluster seperti supplier input, penyedia jasa bisnis, dan lainnya.⁴⁸⁴

Lebih jauh, jaringan-jaringan internal atau kerjasama antar perusahaan dapat dibagi kedalam kerjasama horizontal dan vertikal. Kerjasama horizontal adalah kerjasama antar industri skala kecil dan menengah yang menempati posisi yang sama dalam rantai nilai. Melalui kerjasama semacam ini, perusahaan-perusahaan dapat secara kolektif mencapai skala ekonomi dan optimalisasi dalam penggunaan mesin-mesin, memperoleh input dalam jumlah besar, dan menyatukan kapasitas produksi perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar dalam skala besar. Jaringan internal juga meningkatkan proses pembelajaran di mana gagasan-gagasan saling dipertukarkan dan dikembangkan, dan pengetahuan disebarkan diantara setiap perusahaan dalam usaha bersama untuk meningkatkan kualitas produk dan teknologi serta bergerak ke segmen pasar yang lebih menguntungkan.

⁴⁸⁴ Ceglie dan Dini, 1999, *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO*. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

Kerjasama vertikal adalah kerjasama antar perusahaan skala kecil dan menengah sepanjang rantai nilai. Dengan kerjasama ini, sebuah perusahaan dapat mengkhususkan diri pada core bisnisnya dan memberikan pekerjaan terkait lainnya (*subcontract*) kepada perusahaan-perusahaan lain di dalam suatu cluster.

Dengan demikian, pengelompokan (*clustering*) benar-benar penting bagi pengembangan industri kecil dan menengah, meski memiliki beberapa catatan. Menurut Sato⁴⁸⁵, kelemahan *clustering* terletak pada ketiadaan spesialisasi proses kerja antar perusahaan dan tidak adanya tindakan bersama (yang merupakan unsur penting bagi suatu cluster untuk tumbuh) diantara perusahaan-perusahaan didalam cluster yang dipelajarinya. Selain itu, dalam prakteknya, sulit menemukan Industri skala kecil dan menengah di Indonesia yang memiliki pertalian produksi melalui sistem subkontrak dengan perusahaan besar⁴⁸⁶.

Berdasarkan yang dibuat oleh Sandee⁴⁸⁷, profil *clustering* UKM IKO yang diteliti dapat digolongkan sebagai *Artisinal cluster*, meskipun ada beberapa yang sudah lebih maju. Cluster ini biasanya bercirikan produktifitas dan upah yang rendah; relatif stagnan (tidak ada perluasan pasar, peningkatan investasi dan produksi, perbaikan metode produksi, pengembangan manajemen, organisasi, dan produksi dalam jumlah yang signifikan), berorientasi pada pasar lokal, peralatan teknologi yang masih sederhana, banyak pengelola yang tidak memiliki pendidikan yang memadai dan tingkat kerjasama antar perusahaan yang rendah (tidak ada kerjasama vertikal antar perusahaan). Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum proses clustering di UKM ini masih dalam tahap awal. Altenburg dan Mayer-Stamer⁴⁸⁹ menyebut cluster semacam ini sebagai cluster "bertahan hidup".

Industri komponen otomotif di Indonesia mencakup industri komponen berbasis bahan baku logam, karet, plastik dan elektrik. Dengan berkembangnya sistem *tierization*, Industri komponen otomotif ini memiliki lapis jaring produksi yang berjenjang sesuai dengan kemampuan dan kapasitas produksi. Industri dalam jenjang pemasok utama (*First Tier* atau *Tier-1*) dari ATPM berperan sebagai

⁴⁸⁵ Sato, H. 2000, "Union Networks in the Extended Enterprise in Japan: Evidence from the Automobile and Electrical Machinery Industries" in Proceedings of the 12th IIRA World Congress, Vol. 3, Tokyo.

⁴⁸⁶ Supratikno, Hendrawan, 2002, "The Strategies of Cluster Upgrading in Central Java", A Preliminary Report to Depperindag, Salatiga.

⁴⁸⁷ Mayer-Stamer, 1999, *loc. cit.*

⁴⁸⁹ Sandee, Henry and J. ter Winkel, 2002, "SME Cluster Development Strategies in Indonesia: What Can We Learn from Successful Clusters?", paper presented for JICA Workshop on Strengthening Capacity of SME Clusters in Indonesia. March 5-6, Jakarta.

integrator yang menjadi pemasok *system solution*, dan tidak lagi menjadi pemasok komponen-komponen. Pasokan komponen otomotif diserahkan atau disubkontrakan (*outsourcing*) pada para pemasok ditingkat berikutnya (*Second Tier* atau *Tier-2*). Selanjutnya para pemasok di tingkat *tier-2* akan melakukan hal yang sama kepada para pemasok *tier-3*. Selanjutnya, proses *sub-contracting* ini dapat turut meningkatkan utilisasi kapasitas dari industri komponen otomotif nasional.

Sebagian besar pemasok di tingkat *tier-2* dan *tier-3*, adalah industri berskala sedang dan besar yang menjadi anggota GIAMM (Gabungan Industri Alat Mobil dan Motor). Seluruh anggota GIAMM adalah *vendor* pemasok komponen OEM bagi ATPM dan sebagian lainnya juga menjadi pemasok komponen *after market* dan telah merambah pasar ekspor. Pada 2000, GIAMM beranggotakan 125 perusahaan dan meningkat menjadi 131 perusahaan pada 2004. Anggota GIAMM terdiri dari 72 PMA dan 59 PMDN. Sekitar 60 unit perusahaan PMA diantaranya adalah milik investor Jepang.

Hasil survei Direktorat Jenderal Industri Logam, Mesin, Elektronika, dan Aneka, Departemen Perindustrian dan Perdagangan pada tahun 2000 terhadap 125 perusahaan industri komponen yang tergabung dalam GIAMM menunjukkan bahwa 77 perusahaan memasok keperluan OEM di dalam negeri dan melakukan ekspor, atau memasok keperluan OEM dan *after market* untuk pasar dalam negeri, atau bahkan melakukan ketiga kegiatan tersebut (OEM, *after market*, dan ekspor) secara bersamaan.

Sebagian pasar *after market* juga diperebutkan oleh pelaku industri berskala kecil atau UKM yang jumlah mencapai ratusan unit. Mayoritas pelaku industri komponen otomotif berskala kecil tersebar di berbagai daerah di Pulau Jawa, yaitu di sekitar Jabotabek (Jakarta-Bogor-Tangerang-Bekasi), di Bandung (Jawa Barat), di Tegal dan Ceper (Jawa Tengah) dan di Sidoarjo dan Pasuruan (Jawa Timur). Beberapa diantara pelaku industri komponen otomotif berskala kecil ini tergabung dalam wadah koperasi, seperti KOPISMA (Koperasi Pengusaha Industri Kecil Suku Cadang Mesin) yang berpusat di Bandung.

Industri komponen otomotif berskala kecil dan rumah tangga (pengrajin) pada umumnya menjual produknya di pasar *After Market* dengan beragam kualitas dan harga. Potensi pasar ini masih cukup besar, mengingat dari sekitar 40 pengusaha anggota KOPISMA baru dapat memenuhi 10% kebutuhan pasar *After Market* untuk wilayah sekitar. Walaupun kontinuitas permintaan pasar *After Market*

tidak stabil, namun peluang pasar yang masih luas dan margin keuntungan yang relatif besar ini menjadikan para pengusaha ini lebih nyaman dan cenderung "bermain" di pasar komponen *after market*. Hal ini menyebabkan para pengusaha kecil tidak berkeinginan lebih jauh untuk menjadi *vendor* industri otomotif bagi pasar OEM, selain karena rumitnya persyaratan dan kebutuhan dana yang besar.

Data sekunder menunjukkan peran jaringan dan asosiasi industri UKM masih lemah. Kelemahan tersebut meliputi kelemahan dalam spesialisasi proses kerja, tindakan bersama dan pertalian produksi melalui sistem subkontrak dengan perusahaan besar. Dalam pertalian kerjasama antara UKM dengan perusahaan besar misalnya masih belum seimbang dan sederajat. Perusahaan besar lebih dominan ketimbang rekanan UKMnya. Hal ini mengakibatkan praktek-praktek bisnis yang tidak fair dan sepihak. Dengan demikian, peran regulasi pemerintah, terutama RUU subkontrak dan pemberdayaan jaringan dan asosiasi industri UKM IKO dibutuhkan bagi peningkatan daya tawar UKM dan melindungi usaha eksistensi UKM IKO di tanah air. Untuk itu, Indonesia dapat belajar dari Jepang.

5. Pengamatan Sumber Daya Internal, Pengamatan Lingkungan industri, Pengambilan Keputusan yang Adaptif dan Strategi Manufaktur Merupakan Bagian Penting dari Strategi

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk Variabel Laten strategi operasional menunjukkan bahwa keempat variabel indikator yang terdiri dari pengamatan sumber daya internal, pengamatan lingkungan industri, pengambilan keputusan yang adaptif dan strategi manufaktur memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical value* sebesar 1,96.

Penelitian ini memperkuat konstruk strategi yang digunakan dalam penelitian sebelumnya oleh Metts⁴⁹⁰ yang terdiri dari pengamatan sumber daya internal, pengamatan lingkungan industri, pengambilan keputusan adaptif dan strategi manufaktur. Indikator ini sesuai dengan konsep penyusunan strategi untuk organisasi kecil yang didasarkan pada dimensi rasionalitas, ketegasan dan interaksi. Konsep ini sejalan dengan konstruk strategi operasional yang terdiri dari

⁴⁹⁰ GA. Metts, *op. cit.* hal.230.

strategi, produk, sistem, organisasi dan pasar yang diperkenalkan oleh Miller Sharma dan Fisher⁴⁹¹

Tanpa strategi, organisasi akan kehilangan arah. Aktivitas sehari-hari tidak akan menambah ataupun mengarah kepada tujuan yang koheren. Idealnya, setiap aktivitas dilakukan untuk mendukung tujuan organisasi dan keseluruhan tujuan organ dibawahnya. Nut dan Backoff⁴⁹² berpendapat bahwa strategi digunakan untuk menciptakan fokus, konsistensi, dan tujuan organisasi dengan membuat perencanaan, pola, posisi dan perspektif menuju *strategic action*. Manajemen strategis membantu untuk memperluas visi yang strategis melalui seluruh unit organisasi.

Strategy-Making, berpusat pada tiga dimensi bersegi banyak; rasionalitas, ketegasan, dan interaksi. Karakteristik rasionalitas adalah analisis yang seksama, pengamatan sistematis untuk melihat peluang dan perencanaan strategi yang komprehensif. Strategi dirumuskan melalui pemisahan proses spontanitas dan intuisi. Hal ini sesuai dengan lingkungan organisatoris UKM yang banyak ditandai oleh proses informal seperti ditunjukkan oleh Mintzberg²¹⁴. Dia berpendapat bahwa strategi perusahaan kecil adalah konsekuensi dari suatu pendekatan "*visionary*" adaptif yang menghasilkan suatu strategi yang bersifat informal.

Jika interaksi dalam perusahaan besar melibatkan tawar-menawar, permainan politis, dan pembuatan konsensus dalam proses pengambilan keputusannya, sebaliknya UKM dengan karakter organisasinya yang kecil cenderung terpusat. Sedikitnya terjadi interaksi karena keputusan dibuat oleh pengambil keputusan tunggal. Walaupun dalam beberapa hal ada sedikit kebutuhan untuk pembuatan konsensus pada organisasi kecil namun kebutuhan tersebut lebih didorong oleh kebutuhan akan informasi. Sumber informasi dalam batasan-batasan organisatoris (faktor internal) dan di luar organisasi itu (faktor eksternal) secara khas akan dicari untuk merumuskan strategi operasional.

Dalam lingkungan UKM, semua dimensi *strategy-making* mudah diinterpretasikan. Dimensi rasionalitasnya dalam UKM dilihat dari perspektif rasionalitas yang terbatas karena tingkatan spontanitas dan proses informalnya tinggi. Interaksi UKM tidak terlalu bergantung pada pengambil keputusan karena interaksi ini lebih berkaitan dengan sumber daya informasi. Tingkatan ketegasan

⁴⁹¹ Miller, 1997, *Op. cit.*

⁴⁹² Nut dan Backoff, 1992; dalam Hughes, Owen, 1994, *loc. cit.*

²¹⁴ Mintzberg H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall: New York

dalam pengambilan keputusan bervariasi, tergantung pada dimensi orientasi kewirausahaan individual apakah berperilaku *risk taking* atau *risk averse*, reaktif atau proaktif, stagnan atau inovatif.

Idealnya, formulasi strategi berkaitan dengan apa yang menjadi keinginan organisasi dan bagaimana organisasi tersebut akan menggunakan sumber daya untuk mencapainya. Implementasi strategi menyangkut langkah-langkah yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan manifestasi dari sebuah rencana strategis. Implementasinya meliputi bagaimana cara perusahaan mengeksekusi dan mencapai tujuannya.

Strategi memiliki beberapa pokok unsur yang berhubungan. Semuanya mengidentifikasi suatu misi organisasional, mengoptimalkan sumber daya internal, melakukan pengamatan lingkungan industri, menspesifikasi suatu kumpulan tujuan dan menghasilkan suatu rencana strategis untuk mencapai tujuan-tujuan.

Perencanaan strategis adalah "perencanaan bisnis". Rencana bisnis ini meliputi lingkup bisnis sekarang dan masa depan, optimalisasi penggunaan sumber daya, analisis lingkungan industri, peluang pasar, dan target pencapaian kinerja dalam suatu periode. Dalam paparan sebelumnya telah dijelaskan mayoritas UKM masih memiliki perencanaan strategi yang sederhana dan bahkan tidak ada. Data sebelumnya menunjukkan bahwa 39% UKM tidak memiliki perencanaan strategi jangka pendek.

6. Regulatory, Normatif, Kognitif dan Infrastruktur Merupakan Indikator dari Kebijakan Pemerintah

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk Variabel Laten kebijakan pemerintah, menunjukkan bahwa keempat variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai t-value untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *Critical Value* sebesar 1,96. Urutan berdasarkan signifikansinya adalah infrastruktur dengan signifikansi sebesar 0,74, kognitif sebesar 0,74, normatif sebesar 0,6 dan *regulatory* sebesar 0,73.

Hasil ini memperkuat konstruk kebijakan pemerintah yang yang diperkenalkan oleh Busenitz, Gomez & Spencer.⁴⁹³ Kebijakan pemerintah yang terkait dengan lingkungan regulatori, kognitif, normatif dan infrastruktur membentuk pilar bagi kinerja kewirausahaan suatu negara. Kebijakan pemerintah adalah

⁴⁹³ Busenitz, Gomez & Spencer, 2000, *loc cit*.

kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang berdampak memberikan dukungan atau sebaliknya menghambat dunia usaha.

Kebijakan pemerintah akan mempengaruhi kinerja setiap kegiatan usaha. Kebijakan pemerintah yang baik akan memberikan dukungan positif pada kinerja dan dunia usaha, sebaliknya kebijakan pemerintah yang buruk akan menghambat dunia usaha dan mempengaruhi secara negatif kinerja perusahaan. Menurut data penelitian hanya sebesar 28% UKM menganggap kebijakan pemerintah di bidang industri dan perdagangan efektif membantu pengembangan UKM.

Peran *regulatory* pemerintah adalah kebijakan-kebijakan pemerintah kepada UKM industri yang memberikan dukungan baik infrastruktur yang memadai, keuangan melalui subsidi, akses perbankan, akses pasar, pemberian perlakuan istimewa, atau kebijakan-kebijakan pajak yang menguntungkan. Kebijakan tersebut akan meningkatkan kinerja dan pertumbuhan UKM industri. Variabel *regulatory* berdasarkan urutan signifikansinya dalam penelitian ini berturut-turut terdiri dari kebijakan ekonomi makro dengan signifikansi sebesar 32,89%, kebijakan industri dan perdagangan, 28,29% dan kebijakan pengembangan UKM, 26,32 %.

Pemerintah berperan memfasilitasi UKM industri dengan berbagai program pendidikan kewirausahaan, sekolah kejuruan, pelatihan teknologi, manajemen dan pemasaran yang mudah dijangkau masyarakat. Program-program penciptaan lingkungan *kognitif* bagi kewirausahaan berupa peningkatan kapasitas UKM akan mendorong penciptaan iklim kondusif bagi wirausahawan baru. Variabel *kognitif* berdasarkan urutan signifikansinya dalam penelitian ini terdiri dari dukungan pengembangan kapasitas SDM bagi UKM serta dukungan terhadap riset dan inovasi teknologi.

Pemerintah mempunyai peran memotivasi masyarakat untuk menjadi wirausahawan dengan cara membangun persepsi bahwa aktivitas kewirausahaan akan dihargai dan dikagumi oleh masyarakat. Hal ini akan menjadi lingkungan *normatif* bagi penumbuhan kewirausahaan. Variabel *normatif* terdiri dari peningkatan kesadaran berwirausaha dan penghargaan kepada wirausahawan.

Pemerintah berperan menyiapkan infrastruktur dan kelembagaan dalam mengembangkan ekonomi masyarakat, variabel infrastruktur berdasarkan urutan signifikansinya dalam penelitian ini terdiri dari item akses perbankan dan lembaga keuangan, akses pasar dan industri dan infrastruktur yang memadai.

Dalam konteks Indonesia, pemerintah telah merumuskan dan menerapkan berbagai jenis kebijakan yang mengarah pada pengembangan UKM. Sebagai contoh, pada Repelita VI (Rencana Pembangunan Lima Tahun selama 1995-1999), pemerintahan telah menekankan pengembangan UKM, mengarahkan sebagian besar pada (1) menciptakan tenaga kerja dan (2) mengurangi kesenjangan distribusi pendapatan antar kelompok masyarakat.

Pemerintah telah mencoba berbagai jenis program pengembangan UKM dari waktu ke waktu. Program BIPIK (Pengembangan Industri Kecil) diperkenalkan di tahun 1974 dan dilaksanakan sebagai salah satu program pendukung teknis utama pengembangan UKM. Di bawah program ini, bantuan teknis diperluas UKM melalui UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang diorganisir oleh TPL (Pegawai Lapangan). Setelah program BIPIK selesai pada tahun 1994, PIKM (Proyek Pengembangan Usaha Kecil Menengah) diluncurkan dan dilanjutkan hingga beberapa tahun. Namun, oleh karena keterbatasan anggaran dan permasalahan kelembagaan, sistem UPT -TPL kurang berfungsi dengan baik. Sebagai akibatnya, PIKM belum mampu menyediakan industri kecil dengan pendukung teknis yang cukup.

Tabel 6.1

Kebijakan, Organisasi dan Program untuk Pengembangan UKM di Indonesia

Teknologi	1969	MIDC (Perkembangan Industri metal) didirikan
	1974	BIPIK (Perkembangan Industri kecil) Program merumuskan sebagai program pendukung teknis untuk SME.
	1979	Di bawah BIPIK Program, dan LIK PIK (Industri Estates berskala kecil) yang dibangun dan bantuan teknis yang diperluas ke SMEs di atau dekat LIK/PIK sebagian besar sampai UPT (unit layanan yang teknis) yang diorganisir oleh TPL (pegawai ekstension lapangan).
	1994	BIPIK program menyelesaikan dan PIKM (proyek pengembangan perusahaan berskala kecil) yang diluncurkan.
Pemasaran	1979	Rencana Reservasi yang diperkenalkan melindungi pasar untuk UKM
	1999	Hukum Anti-Monopoly ditetapkan
Pembiayaan	1971	PT. ASKRINDO ditetapkan sebagai perusahaan asuransi yang milik pemerintah.

1973	KIK (Kredit untuk Investasi Kecil) dan KMKP (Kredit untuk modal kerja) yang diperkenalkan seperti program kredit diberi subsidi-pemerintahan untuk UKM.
1973	PT. BAHANA menemukan sebagai perusahaan modal proyek yang milik pemerintah.
1974	KK (Kredit Kecil) yang diatur oleh BRI (Bank Rakyat Indonesia) yang diluncurkan dan kemudian (1984) yang diubah ke KUPEDES rencana (Program umum simpanan pedesaan) yang diarahkan pada mempromosikan bisnis yang kecil.
1989	SME meminjamkan dari perusahaan milik pemerintah (1-5% manfaat) diperkenalkan.
1990	Program kredit Government-subsidized untuk UKM (KIK/KMKP) KUK yang dihapuskan yang tidak diberi subsidi kredit untuk bisnis yang kecil) rencana memperkenalkan.
1998	Kredit likuiditas yang dimulai kembali 1999 tanggung jawab dari program kredit diarahkan mentransfer dari Bank Indonesia (Bank Pusat) dari PT. PNM (Perusahaan milik pemerintah untuk UKM) dan program kredit Bank Export Indonesia.
2000	Program Umum Kredit Pemerintah untuk UKM, mencakup KUK, dihapuskan.

Umum

1973	Menteri Perindustrian Ringan dan Perindustrian Berat bergabung Menjadi Menteri Perindustrian
1976	Penghapusan (Lokalisasi) Program Kendaraan komersil yang diperkenalkan (sepeda motor) di tahun 1977 dan beberapa produk lain seperti diesel engines dan traktor setelahnya)
1978	Direktorat Jenderal untuk Industri berskala kecil didirikan (dalam Menteri Perindustrian)
1984	Program Bapak angkat diperkenalkan untuk mendukung UKM 1991 Pertalian Mitra Bisnis Ayah angkat yang diperluas ke suatu pergerakan yang nasional
1991	SENTRAS (kelompok Industri berskala kecil) bergabung Menjadi KOPINKRA (koperasi kerajinan tangan berskala kecil)
1993	Program penghapusan untuk kendaraan komersil dan adopsi sistem insentif
1993	Menteri Koperasi mulai menanggapi perkembangan bisnis kecil
1995	Dasar Hukum untuk Mempromosikan Perusahaan yang

	berskala kecil
1997	Program Ayah angkat dirubah menjadi program Partnership (Kemitraan)
1998	Menteri Koperasi dan Perusahaa Kecil menambahkan perkembangan bisnis medium menjadi tanggung-jawabnya
1998	Promosi UKM menekankan di Ekonomi masyarakat sebagai semboyan nasional
	Kebijakan automobile baru diumumkan dan Sistem insentif diselesaikan

Sumber : Mitsuro Hayasi, 2005

Sedangkan untuk program pendukung sektor keuangan, pemerintah memulai KIK (Kredit Investasi Kecil) dan KMKP (Kredit Modal Kerja) di tahun 1973 dan dilanjutkan di tahun 1980an. Dalam tahun 1990, karena keterbatasan anggaran pemerintah, program kredit yang diberi subsidi dihapuskan, sebagai gantinya dibentuklah skema KUK (Kredit Usaha Kecil) yang tidak lagi memberi subsidi kredit untuk UKM. Sepanjang tahun 1990an, skema program kredit yang utama tersedia untuk UKM antara lain : 1) KUK (kredit untuk bisnis yang kecil), kebijakan untuk bank di Indonesia untuk mengalokasikan 20 persen dari peminjaman mereka kepada UKM; dan 2) kredit likuiditas, yang dimulai kembali di tahun 1998 serta kredit yang diberikan kepada petani, koperasi dan UKM. Namun meskipun sudah banyak kemudahan kredit, hanya di sekitar 10 persen dari UKM megunakan kredit bank dan sisanya 90 persen tidak menerima pinjaman dari lembaga keuangan yang formal.⁴⁹⁴

Beberapa kebijakan industri dan perdagangan juga sudah dibuat, dari tahun 1976 sampai tahun 1993, pemerintah telah mencoba membantu perkembangan UKM industri *spare parts* melalui program komponen lokal untuk beberapa penggantian produk impor seperti kendaraan angkutan barang, sepeda motor dan mesin diesel. Dengan memahami bahwa hubungan antar perusahaan (*interfirm linkage*) akan menjadi suatu kunci pengembangan penting UKM, pemerintah Indonesia telah membuat inisiatif untuk menerapkan program *subkontracting* dari perusahaan besar kepada perusahaan kecil, dikenal sebagai program Bapak Angkat. Namun program ini tidak mencapai hasil yang berarti. Perusahaan besar

⁴⁹⁴ Urata 2000, *op.cit.*, hal 16-3.

kurang berpartisipasi secara baik, sebab kontrak *subcontracting* yang cenderung dipaksakan pertaliannya yang hanya memberikan manfaat yang terbatas bagi perusahaan besar.

Meskipun berbagai organisasi dan kementerian pemerintah sudah melakukan berbagai macam program untuk perlindungan dan pengembangan UKM, namun kebanyakan program tersebut tidak efektif atau tidak berfungsi dengan baik. Hal ini menunjukkan ketidakmampuan pemerintah dan ketidakmapanan kelembagaan pemerintah, di samping lemahnya perancangan program dan kebijakan.

7 Kinerja Keuangan, Kinerja Operasional dan Kinerja Penyertaan Merupakan Indikator dari Kinerja Usaha

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* untuk variabel laten kinerja usaha, menunjukkan bahwa ketiga variabel indikator memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan. Hal ini ditunjukkan dari nilai *t-value* untuk masing-masing jalur yang lebih besar dari *critical value* sebesar 1,96. Urutan berdasarkan signifikansinya adalah kinerja keuangan dengan signifikansi sebesar 0,81 diikuti kinerja penyertaan sebesar 0,79 dan kinerja operasional sebesar 0,76.

Hasil ini memperkuat konstruk kinerja yang diperkenalkan oleh Venkatraman & Ramanujam⁴⁹⁵ yang menjelaskan bahwa konstruk kinerja usaha terdiri dari kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja penyertaan⁴⁹⁶. Kenyataan ini menunjukkan bahwa ketiga indikator kinerja tersebut dapat diterima sebagai alat ukur dan evaluasi kinerja usaha. Diterimanya hipotesis ini merupakan hal penting, karena kinerja menjadi sentral dan *dependent variable* dalam penelitian ini. Seluruh hubungan kausal dalam penelitian ini berpengaruh pada kinerja usaha.

Kualitas kinerja yang digunakan dalam penelitian menjadi sulit diukur karena tidak adanya standar akuntansi dan metode pelaporan serta bervariasinya jenis entitas usaha (PT, CV dan individu) yang digunakan UKM. Pengukuran pengukuran keuangan seperti *Return on Equity* (ROE) sulit dilakukan karena porsi ekuitas dalam laporan keuangan UKM sering sulit diukur. Beberapa tipe entitas UKM bahkan tidak memerlukan formulasi atau pelaporan keuangan sama sekali.

⁴⁹⁵ Venkatraman N, Ramanujam V., 1986, *op. cit.* hal. 804.

⁴⁹⁶ Venkatraman N, Ramanujam V. 1986, *loc cit*

Venkatraman dan Ramanujam⁴⁹⁷ mengintegrasikan tiga dimensi dalam berbagai konstruk hierarki dengan menggunakan kinerja keuangan, kinerja operasional dan efektivitas organisatoris (level kinerja penyertaan) sebagai dimensi domain kinerja organisasi. Menurut Venkatraman dan Ramanujam, kinerja bisnis adalah "suatu subset dari keseluruhan konsep efektivitas organisasi", sedangkan sebagai inti konsep efektivitas organisatoris adalah kinerja keuangan.

Ukuran kinerja keuangan yang paling sering dilaporkan adalah efisiensi, pertumbuhan, dan laba. Dimensi efisiensi mencakup rasio laba modal atau *return on assets*, *return on net worth*, *return on equity*, dan penghasilan kotor per karyawan. *Return on assets* merupakan ukuran yang terbaik untuk organisasi kecil karena mudah untuk dipahami dan dikalkulasi.

Dimensi laba mencakup *return on sales*, margin laba bersih, margin laba bruto, tingkatan laba bersih, laba bersih dari operasi, laba sebelum pajak. Dalam dimensi ini, margin laba bersih (*return on sales*) adalah yang paling lazim sehingga dipilih profitabilitas untuk digunakan sebagai ukuran kinerja keuangan. Dengan demikian, dimensi kinerja keuangan UKM terdiri dari tiga ukuran basis persepsi: *return on asset*, perubahan penjualan (pertumbuhan penjualan), dan profitabilitas.

Kinerja usaha yang diukur terhadap pengembangan UKM IKO meliputi: penjualan, rata-rata pertumbuhan penjualan, prosentase laba terhadap penjualan, tingkat pengembalian modal, harga pokok produk, kualitas produk dan pengiriman produk.

Dari penelitian yang dilakukan, kinerja keuangan UKM IKO dapat dilihat dari tingkat penjualannya, sebagian besar yakni sebesar 32% omzet penjualannya mencapai Rp. 500.000.000,00 – Rp. 1.000.000.000,00. Artinya bahwa sebagian besar UKM IKO tidak mengalami masalah dalam hal pemasaran dan penjualan produknya. Walaupun ada 20% diantaranya yang beromzet kurang dari Rp. 200.000.000. Hal ini disebabkan karena kapasitas produksi yang masih terbatas dan kemampuan teknologinya yang belum memadai. Selain itu, 3% UKM IKO beromzet diatas Rp. 5.000.000.000,00. Tentu saja industri beromzet besar itu ditunjang oleh teknologi produksi yang mampu meningkatkan jumlah dan kapasitas produksinya.

Berdasarkan data penelitian rata-rata pertumbuhan penjualan mencapai 23%, sebanyak 47% UKM IKO mengalami pertumbuhan penjualan 10-20% dan 11% lainnya mengalami pertumbuhan lebih dari 40%. Sementara 4% mengalami

⁴⁹⁷ Venkatraman N, Ramanujam V., 1986. *loc.cit*

penjualan menurun dan 9% lainnya mengalami penjualan stagnan. Kenyataan ini berdampak positif terhadap pengembangan UKM IKO, karena hanya sedikit yang penjualannya menurun dibandingkan tahun sebelumnya. Artinya, sebagian besar, atau lebih dari 80% , mengalami pertumbuhan penjualan dengan variasi prosentase yang beragam dari 1-40%. Sementara untuk UKM IKO yang mengalami penurunan omzet dan omzet yang tidak tumbuh harus segera dicari masalahnya dan diambil solusi yang tepat sehingga usaha tersebut tidak mati bahkan bisa berkembang bersama. Secara umum rata-rata pertumbuhan penjualan UKM IKO sebanyak 23% ini jauh di atas pertumbuhan industri manufaktur Indonesia yang menurut data BPS sebesar 5,9% pada tahun 2005, sebesar 5% pada 2006 dan sebesar 6,3% pada 2007.

Berdasarkan data penelitian, UKM IKO yang memperoleh laba kurang dari 10% sebesar 41%. Sementara sebesar 38% mendapat prosentase laba terhadap penjualannya sebesar 10-20%. Adapun yang prosentase laba terhadap penjualannya diatas 40% hanya sebesar 4%. Untuk tingkat pengembalian modal, sebanyak 42% hanya mampu mengembalikan modalnya kurang dari 10% dan yang terkecil, hanya sebesar 4%, dengan tingkat pengembalian modal diatas 40%.

Untuk tingkat pengembalian ekuitas tidak jauh berbeda dengan tingkat pengembalian modal, kondisi ini dikarenakan sebagian besar UKM tidak mempunyai pinjaman di bank. Sebanyak 37% hanya mampu mengembalikan ekuitas kurang dari 10% dan yang terkecil, hanya sebesar 5%, dengan tingkat pengembalian ekuitas diatas 40%.

Untuk tingkat perputaran aset (*asset turn over*) sebanyak 37% UKM IKO hanya mempunyai tingkat perputaran aset kurang dari 100%, sebesar 18%, tingkat pengembalian aset antara 100% sampai 200% dan yang terbesar 23% mempunyai tingkat perputaran aset di atas 500%. Tinggi rendahnya tingkat perputaran aset menggambarkan baik buruknya kinerja UKM IKO dalam mengoptimalkan pengelolaan aset yang dimiliki.

Meskipun perusahaan dapat mencapai pertumbuhan yang cepat, namun pertumbuhan ini belum dapat disebut sebagai pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*). Dalam sudut pandangan keuangan besarnya *sustainable growth* tergantung pada seberapa besar porsi laba yang diinvestasikan kembali ke dalam ekuitas perusahaan. Misalnya jika UKM mendapatkan 15% *return on equity* (ROE), hal ini dapat dikatakan perusahaan mengalami pertumbuhan 15%, jika

seluruh jumlah tersebut diinvestasikan kembali ke dalam perusahaan atau tidak diambil sebagai dividen. Untuk mendapatkan pertumbuhan yang cepat perusahaan bisa menginvestasikan lebih banyak porsi laba, sebaliknya mengambil porsi laba sebagai dividen akan mengurangi tingkat pertumbuhan.

Berdasarkan wawancara dengan pelaku UKM IKO di Jabodatabek, Sukabumi, Bandung dan Tegal⁴⁹⁸ diperoleh informasi bahwa UKM IKO rata-rata menggunakan 70% labanya sebagai dividen atau hanya menggunakan 30% labanya untuk diinvestasikan kembali. Jumlah ini berlaku pada kondisi normal, dimana order berjalan normal dan tidak ada kemungkinan tawaran order yang besar dalam jangka pendek. Akan tetapi dalam kasus tertentu, terkadang pemilik UKM bahkan tidak mengambil bagian sama sekali dan lebih fokus memperbesar skala usaha ketika memang ada peluang order yang besar.

Kecilnya porsi laba yang digunakan sebagai modal ini dapat dipahami karena sebagian besar pemilik UKM adalah perusahaan keluarga dengan modal yang terbatas, sehingga seringkali kebutuhan sehari-hari pemilik juga diambilkan dari modal UKM. Kecilnya porsi laba yang diinvestasikan kembali ini menyebabkan rendahnya *sustainable growth rate*.

Rendahnya *sustainable growth rate* akan beresiko bagi UKM jika terjadi gejolak ekonomi. Kenaikan harga bahan baku besi pada kurun 2007-2008 menyebabkan melonjaknya harga pokok produksi sementara harga komponen di pasar tidak dapat dinaikkan seketika. Kenaikan harga BBM mengakibatkan inflasi yang tinggi menyebabkan hampir seluruh komponen biaya mengalami kenaikan. Fluktuasi nilai rupiah mengakibatkan ketidakpastian pasar bahan baku maupun produk akhir. Gejala-gejala tersebut mengganggu proses produksi dan sulit diantisipasi oleh UKM, karena tidak adanya cadangan modal yang memadai dan kurangnya sumber daya untuk mengantisipasi resiko tersebut.

Berdasarkan data penelitian⁴⁹⁹ rata-rata upah UKM di atas Upah Minimum Regional (UMR) untuk masing-masing daerah, sebagian perusahaan menerapkan

⁴⁹⁸ Wawancara dengan pemilik PT Karya Paduyasa (Tegal), PT. Alfa Utama (Sukabumi), CV Rhodas (Sukabumi), PD Ashari Teknik (Bandung), CV Gentra Karya (Cibatu), PT Rahmat Perdana Metal (Jakarta), 25-30 Maret 2008

⁴⁹⁹ ibid

sistem bonus bagi pegawai yang melampaui target produksi. Meskipun upahnya masih lebih tinggi di atas UMR namun upah tersebut belum cukup memadai bagi pegawai untuk memenuhi kebutuhan pokok minimum. Kelayakan upah berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pegawai. Semakin puas pegawai dengan sistem pengupahan perusahaan, semakin loyal pegawai, semakin tinggi pula kinerja penyertaannya. Kepuasan upah juga mempengaruhi *sustainability* UKM.

Sedangkan kinerja berdasarkan harga pokok produk, sebesar 10% UKM IKO tidak kompetitif, sebesar 44% UKM IKO harga pokok produknya sama dengan biaya produksi rata-rata industri, dan 46% UKM IKO biaya produksinya kompetitif. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan kemampuan memproduksi barang dengan harga yang kompetitif, maka UKM IKO mampu bersaing di pasar dengan produk-produk yang dihasilkan oleh industri besar dan produk luar negeri.

Untuk kualitas produk, 15% UKM IKO kualitas produknya tidak memenuhi kualitas pelanggan, sebanyak 37% kualitas produknya rata-rata, dan 48% UKM IKO produknya memenuhi kualitas pelanggan. Jika upaya pemerintah serius untuk pengembangan UKM IKO, maka kualitas produk dari UKM IKO harus meningkat sehingga tercapai angka 0% untuk produk yang tidak memenuhi kualitas pelanggan dan 100% untuk produk yang memenuhi kualitas pelanggan.

Indikasi kinerja usaha UKM IKO lainnya adalah pengiriman produk. Sebesar 15% UKM IKO lebih sering terlambat pengiriman produknya, sebesar 37% kadang-kadang terlambat, dan sebesar 48% UKM IKO mengirim produknya relatif tepat waktu. Meskipun persentasenya sudah cukup baik, tapi untuk menuju pengembangan UKM IKO yang sehat dan maju harus terus diupayakan pengiriman produk yang tepat waktu hingga mencapai angka 100%. Dalam persaingan yang ketat dari industri besar dan pelaku usaha luar negeri, kepuasan konsumen dalam hal ketepatan waktu pengiriman ini akan mengikat loyalitas konsumen sehingga market akan terjaga dan penjualan akan meningkat. Akhirnya cita-cita bersama, antara lembaga pemerintah, lembaga non pemerintah dan UKM IKO sendiri untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas UKM dapat segera terwujud.

B. PEMBAHASAN HUBUNGAN ANTAR VARIABEL PENELITIAN

1. Pengaruh Kebijakan Pemerintah terhadap sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan dan Strategi (H1, H2,H3,H4,H5)

Hasil uji persamaan struktural menunjukkan variabel *laten* kebijakan memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap empat variabel. Pengaruh terbesar yang diberikan variabel kebijakan pemerintah terhadap sumber daya dengan tingkat signifikansi 0,81 diikuti variabel lainnya berturut-turut variabel kapabilitas sebesar 0,79 dan lingkungan industri sebesar 0,7 sedangkan nilai pengaruh yang terkecilnya adalah kepada variabel orientasi kewirausahaan sebesar 0,65. Sementara itu hasil uji persamaan struktural menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah tidak signifikan terhadap strategi.

Kebijakan pemerintah yang tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel strategi ini berarti kebijakan pemerintah tidak bisa ditangkap dengan baik sebagai peluang atau ancaman oleh UKM. Kebijakan ini adalah kebijakan pemerintah yang bersifat makro dan kebijakan yang bersifat tidak langsung (*indirect policy*). Misalnya kebijakan pemerintah untuk mengatur lingkungan industri dengan memberikan perlindungan UKM dari persaingan tidak sehat industri besar. Pemerintah dapat membuat kebijakan yang dapat menciptakan pasar bagi UKM, misalnya dengan ketentuan komponen lokal bagi industri otomotif dan menciptakan iklim usaha yang kondusif, pembangunan sistem jejaring lembaga-lembaga pendukung seperti lembaga lembaga keuangan mikro, lembaga penjamin kredit. Kebijakan tersebut secara makro perlu dilakukan tetapi karena keterbatasan pengetahuan dan pemahaman, UKM belum bisa menangkap peluang dari kebijakan-kebijakan tersebut.

Hasil Pengaruh Kebijakan Pemerintah terhadap sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan dan strategi yang signifikan ini sesuai dengan pendapat David Storey yang menyatakan bahwa kebijakan pemerintah akan mempengaruhi kinerja setiap kegiatan usaha.⁵⁰⁰ Kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan atau menghambat dunia usaha akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pada dasarnya kesuksesan aktivitas kewirausahaan UKM di suatu negara bergantung pada keputusan ekonomi para wirausahawan sendiri. Seseorang yang akan berpartisipasi dalam kegiatan wirausaha harus didasarkan pada beberapa hal, seperti motivasi individu untuk menjadi seorang usahawan, kemampuan untuk

⁵⁰⁰ David Storey, 2003, *op. cit.* hal.475.

menjalankan aktifitas wirausaha, dan persepsi mengenai kesempatan-kesempatan yang tersedia bagi. Sementara disisi lain, pemerintah berperan mendorong tumbuhnya wirausahawan dan menciptakan iklim ekonomi yang kondusif, kebijakan yang mendukung serta infrasutuktur yang memadai. Kebijakan pemerintah yang berbeda akan memberikan pengaruh secara berbeda pula pada kinerja.

Kotler, et. al. Berpendapat bahwa peran utama pemerintah meliputi kebijakan investasi, kebijakan industri dan kebijakan perdagangan yang mampu menciptakan suasana lingkungan usaha dan membentuk perilaku usaha.⁵⁰¹ Kebijakan utama yang meliputi kebijakan ekonomi makro (inflasi, bunga bank, nilai tukar uang), pembangunan infrastruktur (pendidikan, riset dan pengembangan, industri pendukung dan pembinaan usaha kecil menengah) dan kelembagaan (regulasi, deregulasi, hak cipta, proteksi) akan mempengaruhi iklim kegiatan ekonomi baik berupa investasi, produksi, konsumsi dan impor.

Kebijakan-kebijakan pemerintah kepada UKM industri dapat dilakukan melalui dukungan infrastruktur yang memadai, keuangan melalui subsidi, akses perbankan, akses pasar, pemberian perlakuan istimewa, atau kebijakan-kebijakan pajak yang menguntungkan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan pertumbuhan UKM industri. Pemerintah berperan memfasilitasi UKM industri dengan berbagai program pendidikan kewirausahaan, sekolah kejuruan, pelatihan teknologi, manajemen dan pemasaran yang mudah dijangkau masyarakat untuk meningkatkan kapasitas UKM dan mendorong penciptaan wirausahawan baru. Pemerintah harus terus menerus memotivasi masyarakat untuk menjadi wirausahawan dengan membangun persepsi bahwa aktivitas kewirausahaan dihargai dan dikagumi oleh masyarakat.

Kebijakan pemerintah pada masa lalu lebih menekankan kepada upaya-upaya khusus untuk menempatkan UKM sebagai mitra dengan industri-industri besar. Pemerintah menyediakan serangkaian insentif-insentif dan konsesi termasuk di dalamnya kemudahan akses menjadi pemasok baik ke proyek pemerintah maupun swasta, fasilitas pinjaman dari bank-bank komersial dengan tingkat bunga yang rendah. Namun upaya tersebut tidak diimbangi dengan koordinasi yang baik. Departemen dan lembaga pemerintah masing-masing mempunyai program pengembangan UKM sendiri-sendiri yang tidak terkordinasi secara efektif.

⁵⁰¹ Kotler, et. al. 1997, *loc. cit.*

Untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan teknologi serta memperbaiki akses UKM ke pasar-pasar, Pemerintah sudah mempunyai pusat-pusat pelayanan UKM seperti Unit Pelaksana Teknis (UPT), Lembaga penelitian yang memberikan bantuan teknis langsung kepada UKM. Namun demikian, pelayanan tersebut belum berjalan efektif dan memberikan hasil yang kongkrit. Ketidakefektifan peran pusat-pusat pelayanan UKM itu sendiri diakui Tatang A. Taufik, Direktur Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi, Deputi TIEM, BPPT. Dia mengatakan bahwa selama ini tidak ada koherensi kebijakan pemerintah dalam penanganan UKM.⁵⁰²

Kelemahan pokok dalam mendorong kegiatan-kegiatan bisnis sektor UKM adalah kurangnya pendekatan yang komprehensif. Kegiatan pengembangan UKM masih dilakukan secara parsial dan sektoral baik dari sisi kebijakan maupun kelembagaannya. Subroto, Staff Ahli Meneg UKM mengatakan bahwa banyak Departemen dalam pemerintah yang mempunyai program dan anggaran yang terkait dengan UKM, namun sayangnya masing-masing Departemen berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya koordinasi antar Departemen sehingga terjadi tumpang tindih dan tidak efektif.⁵⁰³

Data penelitian berikut ini menjelaskan opini kalangan UKM komponen otomotif terhadap efektifitas dukungan pemerintah atas pengembangan usaha baik dari sisi kebijakan maupun kelembagaan. Dari sisi kebijakan misalnya berturut-turut didapatkan hasil 44,08% untuk dukungan pengembangan kapasitas SDM, 32,89% untuk kebijakan ekonomi makro dan 28,29% untuk kebijakan industri dan perdagangan. Sementara dari sisi kelembagaan, dukungan departemen, lembaga dan institusi teknis didapatkan hasil sebagai berikut: Disperindag sebesar 24%, Dinas UKM dan Koperasi, 23%, BPPT, 14%, BBLM, 16%. Angka yang relatif rendah ini mengindikasikan secara umum rendahnya kualitas dukungan pemerintah terhadap pengembangan UKM. Pemerintah perlu secara serius mengevaluasi efektifitas kebijakan yang diambil dan kinerja lembaga-lembaga tersebut.

Upaya pemerintah untuk menciptakan iklim Kondusif bagi perluasan bisnis terutama dalam upaya mengurangi biaya transaksi dan mempermudah kegiatan bisnis harus dilakukan untuk memperbaiki daya saing UKM.⁵⁰⁴ Berbagai upaya

⁵⁰² Wawancara dengan Tatang A. Taufik, Direktur Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi, Deputi TIEM, BPPT, Januari 2007.

⁵⁰³ Wawancara dengan Subroto, Staff Ahli Meneg UKM, Januari 2007.

⁵⁰⁴ Wawancara dengan Choirul Djamhari, Deputi Bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha Meneg UKM, Januari 2007.

tersebut yang bisa dilakukan antara lain : (1) penyederhanaan prosedur perijinan, lisensi, peraturan-peraturan daerah dan restribusi; (2) pembangunan sistem jejaring lembaga-lembaga pendukung seperti lembaga lembaga keuangan mikro, lembaga penjamin kredit dan para penyedia *Business Development Services*; (3) pembagian insentif kepada para pihak yang berkepentingan (terkait) dan penyedia pelayanan UKM; (4) penyelenggaraan program pelatihan peningkatan kapasitas UKM secara berkala; (5) perbaikan dalam prosedur-prosedur perijinan dibawah administrasi pemerintah daerah.

Penekanan pada sistem jejaring lembaga-lembaga pendukung tampak memberikan kontribusi kepada pengembangan UKM. Namun demikian upaya tersebut belum berjalan dengan baik pada level implementasinya, UKM masih menghadapi kesulitan dalam proses perijinan bisnis, sedangkan akses peminjaman ke lembaga keuangan masih terkendala dengan persyaratan agunan. Berdasar data penelitian, sebesar 63% UKM masih kesulitan melakukan akses perbankan. Agus Muharrom, Deputi Bidang Pembiayaan Meneg KUKM mengatakan UKM masih mengalami kesulitan dalam akses peminjaman ke lembaga keuangan, kesulitan tersebut terutama terkait dengan persyaratan agunan. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dibuat skema agunan lain yang lebih meringankan UKM.⁵⁰⁵

Adapun program pemerintah untuk membangun Kewirausahaan dan UKM yang kompetitif dapat didorong dengan: (1) membangun inkubator-inkubator bisnis dan klaster UKM berbasis teknologi; (2) sistem insentif untuk meningkatkan kewirausahaan UKM untuk inovasi teknologi; (3) membangun jejaring produksi dan distribusi diantara klaster UKM agar UKM mampu bersaing.

Secara umum, kebijakan-kebijakan pemerintah yang dijelaskan di atas sudah mencakup berbagai aspek, dengan mempertimbangkan kebutuhan akan penguatan UKM. Namun demikian, kebijakan tersebut tidak memerincikan bagaimana implementasi program dan kerjasama antara pihak-pihak yang terkait.⁵⁰⁶

Dari sisi SDM, mayoritas UKM IKO merupakan usaha keluarga yang bersifat turun-temurun dengan tingkat pendidikan pemilik yang tergolong rendah, 53% pemilik ataupun pengelola UKM berpendidikan SLTA dan 18% tidak lulus SLTA. Hanya 25% yang berpendidikan sarjana. Sementara pada level pendidikan karyawan relatif lumayan yakni 70% berpendidikan SLTA, namun demikian hanya 24% responden yang berlatar belakang pendidikan teknik.

⁵⁰⁵ Wawancara dengan Agus Muharrom, Deputi Bidang Pembiayaan Meneg KUKM, Januari 2007.

⁵⁰⁶ Wawancara dengan Subroto, Staff Ahli Meneg KUKM, Januari 2007.

Rendahnya kualitas SDM ini diyakini secara struktural berdampak pada rendahnya kualitas produksi, manajemen perusahaan dan pemasaran, selain kemungkinan rendahnya kemampuan UKM IKO mengadopsi teknologi baru. Kebijakan yang tepat dalam masalah ini adalah meningkatkan kemudahan UKM dalam melakukan pembelajaran. Untuk itu, pemerintah -salah satunya- dapat menyediakan tenaga ahli yang berperan sebagai nara sumber bagi industri kecil. Tenaga ahli tersebut dapat direkrut dari berbagai kalangan baik kampus, praktisi maupun LSM. Subroto menjelaskan bahwa perlu didorong keterlibatan lembaga konsultan UKM yang dapat menyediakan tenaga ahli yang berperan sebagai nara sumber bagi industri kecil. Tenaga ahli tersebut berperan membantu pengembangan kapasitas UKM, membantu akses perbankan dan membantu perluasan pasar UKM. SDM nya dapat direkrut dari berbagai kalangan baik kampus, praktisi maupun LSM.⁵⁰⁷

Belajar dari beberapa negara lain (Korea Selatan, Thailand, China, India, Malaysia), industri komponen otomotif Indonesia masih berpeluang besar berkembang karena faktor jumlah penduduk Indonesia yang sangat besar. Namun proses membangun industri tersebut membutuhkan waktu yang panjang. Oleh karena itu, ketekunan, konsistensi dan kesengajaan (*purposive*) sangat diperlukan dalam melewati periode yang panjang tersebut.⁵⁰⁸

Untuk membangun industri komponen otomotif yang kompetitif diperlukan strategi dan kebijakan yang sesuai dengan kondisi Indonesia. Strategi tersebut harus bersifat komprehensif karena dengan diberlakukannya aturan WTO, pemerintah tidak dapat mengandalkan lagi perangkat kebijakan yang bersifat protektif melalui pajak dan tarif.

Berkaitan dengan standar mutu untuk meningkatkan kinerja UKM IKO, pemerintah perlu melakukan kajian atas bagian produk komponen otomotif, yakni *parts*. Kajian tersebut secara spesifik menguraikan *parts* apa saja yang membentuk produk otomotif, dari mana disuplai, dan meneliti *parts* mana saja yang sudah mampu diproduksi di Indonesia, serta bagaimana aspek *quality*, *cost* dan *delivery*.⁵⁰⁹ Hasil penelitian tersebut kemudian diinformasikan pada industri komponen Indonesia, sehingga dengan demikian membuka peluang pasar bagi industri kecil dan menengah.

⁵⁰⁷ Wawancara dengan Subroto Staff Ahli Meneg KUKM, Januari 2007.

⁵⁰⁸ *Ibid.*

⁵⁰⁹ Wawancara dengan Pranoto Effendi, Peneliti BPPT, Pebruari 2007.

Problem yang dihadapi UKM adalah standar mutu. Seringkali saat UKM menawarkan produknya ke vendor ATPM tanpa dilengkapi dengan persyaratan standar mutu yang jelas. Data menunjukkan bahwa kurang 20% UKM memiliki sertifikat pengendalian mutu yang dikeluarkan antara lain oleh Departemen Perindustrian dan Perdagangan, PT. Sucofindo dll. Dari jumlah tersebutpun sebagian besar tidak memperpanjang sertifikat.

UKM sangat membutuhkan sertifikasi mutu semacam ISO 9000 atau sejenisnya.⁵¹⁰ Kebutuhan ini hendaknya ditanggapi pemerintah melalui Departemen terkait, dengan mengadakan suatu program bimbingan/konsultasi dan sertifikasi mutu secara kolektif, sehingga kebutuhan biaya sertifikasi yang mahal dapat dijangkau oleh UKM.⁵¹¹

Terkait dengan peningkatan kapabilitas teknologi, lembaga LITBANG (penelitian dan pengembangan) pemerintah ternyata belum siap untuk menyokong industri kecil dan menengah dalam pengembangan suatu produk baru. Berdasarkan data penelitian hanya 14% UKM hanya merasakan manfaat lembaga penelitian milik pemerintah. Panjangnya mata rantai birokrasi diduga menjadi salah satu faktornya.

Lembaga litbang sangat diharapkan dapat menjadi penggerak dalam pengembangan teknologi baru pada mesin, perlengkapan, bahan baku dll, bagi industri kecil dan menengah. Kendati lembaga LITBANG sebenarnya juga mempunyai banyak program penelitian yang ditujukan kepada UKM namun namun minimnya akses informasi dan sosialisasi diduga menjadi penyebab inefisiensi dan tidak optimalnya hubungan UKM dan lembaga penelitian tersebut.⁵¹² Oleh karena itu, Litbang Pemerintah harus secara proaktif mensosialisasikan hasil-hasil penelitian yang berkaitan langsung dengan kepentingan UKM.

Hal serupa juga terjadi dengan perguruan tinggi (PT). UKM kesulitan mengakses informasi hasil kajian atau teknologi yang dihasilkan PT. Demikian pula PT tidak cukup mengetahui kebutuhan pengembangan UKM, diluar kemungkinan kendala birokrasi yang sering kali terjadi. Akibatnya, sinergi antara UKM dengan PT tidak terjalin dengan baik. Padahal berdasarkan data penelitian, tingkat keseriusan UKM dalam mencari informasi cukup tinggi baik tentang produk baru (27%),

⁵¹⁰ Wawancara dengan Fuzy Agus pelaku UKM logam dari Bandung, Pebruari 2007.

⁵¹¹ Wawancara dengan Uwoh Saepulloh pelaku UKM logam dari Sukabumi, Maret 2007.

⁵¹² Wawancara dengan Pranoto Effendi, Peneliti BPPT, Pebruari 2007

perubahan desain produk (46%), *supplier* alternatif (30%) atau bahan baku pengganti (24%) dan dukungan fasilitas pemerintah lainnya (33%).

Terkait dengan peningkatan teknologi produksi, peran kebijakan pemerintah adalah meningkatkan akses UKM terhadap peralatan berteknologi maju. Berdasarkan hasil riset, 67% UKM bergerak pada industri komponen otomotif dengan level presisi rendah dan 33% presisi menengah, sementara belum ada UKM dengan kemampuan presisi tinggi.

Pengadaan fasilitas produksi seperti peralatan dan mesin merupakan persyaratan dasar dalam perbaikan pengelolaan produksi dan kualitas karena teknologi logam sangat bergantung kepada teknologi yang melekat pada peralatan. Misalnya untuk proses *forging*, hanya 3 UKM IKO yang mampu melakukannya, sedangkan untuk *multiprocesses* relatif baik karena 22 UKM telah mampu melakukan proses itu.

Dengan demikian, pemerintah bertanggung jawab untuk meningkatkan akses UKM IKO melalui UPT-UPT yang dikelola Departemen Perindustrian dan Pemerintah Daerah setempat. Akses ini dibutuhkan untuk mengenalkan UKM pada mesin-mesin berteknologi baru dan menyediakan pelayanan mesin yang tidak dapat dibeli oleh UKM karena penggunaannya yang jarang. Untuk menghindari masalah birokrasi yang kadang menghambat, fasilitas milik bersama dengan sistem sewa yang pendanaan dan pengelolaannya bersifat semi-swasta dapat menjadi pilihan.

Berkaitan dengan bahan baku, sebanyak 95% UKM yang diteliti bermasalah dengan pengadaan bahan baku karena selama ini pembelian bahan baku harus dilakukan secara tunai, sedangkan pembayaran dari pelanggan kebanyakan secara kredit. Kondisi ini menyebabkan UKM harus menanggung beban modal kerja dua kali lipat. Oleh karena itu, UKM sangat membutuhkan modal kerja tambahan. Namun masalahnya, sebanyak 63% UKM mengalami kesulitan dalam mengakses lembaga perbankan karena persyaratan administratif yang memberatkan, agunan yang tidak dipunyai dan angsuran serta bunga yang dianggap masih cukup tinggi.

Dalam konteks akses perbankan ini, pemerintah dapat meningkatkan akses perbankan bagi UKM, dengan melakukan edukasi agar UKM menjadi *bankable*, memberikan subsidi bunga pinjaman bagi UKM, memberikan kemudahan dalam hal agunan misalnya dengan menggunakan alternatif agunan selain aktiva tetap,⁵¹³ dan

⁵¹³ Wawancara dengan Agus Muharrom, Deputi Bidang Pembiayaan Meneg KUKM, Januari 2007.

fasilitas kemudahan bagi UKM untuk mengurus sertifikat tanah yang bisa digunakan sebagai agunan bank.

Kebijakan pemerintah berperan untuk lebih meningkatkan kapabilitas pengusaha dalam membuat produknya sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Sebenarnya, kebijakan untuk standarisasi komponen telah diberlakukan di Indonesia cukup lama, namun dalam prakteknya sulit dilaksanakan karena terkendala dengan berbagai masalah di lapangan. Standarisasi sendiri adalah alat kebijakan pemerintah bagi pelaku ekonomi (industri dan lembaga pendukung) untuk menggaransi mutu produksi baik secara nasional maupun internasional dan memberikan perlindungan kepada konsumen.

Terkait dengan peran kognitif pemerintah, hambatan dari segi SDM adalah sedikitnya lulusan sekolah menengah atau politeknik yang siap pakai. Data menunjukkan bahwa hanya 24% responden yang berlatar belakang pendidikan teknik atau selebihnya 76% tidak memiliki latar pendidikan yang relevan. Namun demikian, hanya 20% UKM yang melakukan pelatihan peningkatan kapabilitas bagi karyawannya. Minimnya SDM siap pakai ini dapat dilihat dari hasil riset bahwa hanya 18% UKM yang memiliki karyawan dengan kemampuan menggambar teknik dan atau merubah *technical drawing* menjadi gambar teknik.

Pemerintah berperan memotivasi masyarakat untuk menjadi wirausahawan dengan memberikan penghargaan kepada UKM-UKM terbaik dari berbagai bidang seperti misalnya dibidang inovasi teknologi, kinerja keuangan dan kemampuan manjerial. Hal ini tentu akan memotivasi dan membangun persepsi masyarakat bahwa aktivitas kewirausahaan dihargai dan dikagumi pemerintah.

Upaya tersebut secara terintegarsi dapat dilakukan pemerintah melalui pemberdayaan kelembagaan **Sistem Inovasi Nasional**. Kelembagaan itu secara terencana melakukan investasi dalam sumber daya manusia, kemitraan dengan lembaga lain yang menghasilkan dan memasok teknologi. Diperlukan kejelian dan terobosan kebijakan pada aspek ini agar industri komponen otomotif kita tidak mengalami stagnasi dan terperangkap pada tingkat teknologi yang rendah seperti sekarang ini.

2. Pengaruh Sumber Daya yang dimediasi strategi terhadap Kinerja (H 11)

Hasil uji persamaan struktural menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Sumber daya yang dimediasi strategi dengan kinerja. Hasil uji persamaan struktural memperkuat pendapat Powel & Dent Micallef yang

menjelaskan bahwa sumber daya manusia, sumber daya bisnis dan sumber daya teknologi berpengaruh besar terhadap kinerja. Menurut Powel & Dent Micallef, sumber daya yang bernilai dan langka akan menjadikan perusahaan mampu bertahan dari kemungkinan peniruan oleh kompetitor. Tipologi SDM ini akan memperkuat daya saing dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.⁵¹⁴

Dalam pandangan RBV seperti telah diulas sebelumnya, heterogenitas atau keragaman sumber daya yang dimiliki perusahaan memungkinkan perusahaan menghasilkan *competitive advantage* karena RBV lebih menekankan pada pilihan strategis penguatan manajemen perusahaan. Penguatan itu dilakukan agar SDM yang dimilikinya mampu dengan baik mengidentifikasi, mengembangkan dan mengerahkan sumber daya kunci untuk mendapatkan kinerja yang maksimum.

RBV muncul sebagai cara agar konsep-konsep kapabilitas utama organisasi menjadi lebih fokus dan terukur serta mampu membuat analisis internal menjadi lebih berbobot. Kemampuan utama RBV terletak pada gagasan bahwa sumber daya internal jika digabungkan akan menjadi keunggulan bagi organisasi tersebut.

Sebelumnya Amit dan Shoemaker menggolongkan sumber daya kedalam sumber daya dan kapabilitas. Sumber daya bersifat bisa diperjualbelikan dan tidak spesifik pada perusahaan tertentu, sedangkan kapabilitas bersifat spesifik terhadap perusahaan tertentu dan dapat digunakan untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Penggolongan inilah yang dipakai penulis dalam membahas sumber daya.

Salah satu sumber daya fisik yang penting dalam konteks UKM IKO adalah mesin dan peralatan produksi. Data penelitian menunjukkan bahwa 67% UKM IKO berada pada kondisi tingkat teknologi yang rendah, skala produksi kecil, mesin dan peralatan produksi yang dimiliki masih sederhana. Hal ini berdampak pada rendahnya kualitas dan presisi komponen yang diproduksi. Pengadaan fasilitas produksi seperti peralatan dan mesin, merupakan persyaratan dasar dalam perbaikan pengelolaan produksi dan kualitas. Namun dalam prakteknya pengadaan peralatan terkendala dengan kebutuhan biaya pengadaan yang mahal dan tidak mampu ditanggung UKM baik karena keterbatasan modal maupun kemampuan SDM yang dimilikinya. Sebanyak 67% mengaku kesulitan berhubungan dengan lembaga perbankan dan hanya 14% yang mengaku tidak mengalami kesulitan.

⁵¹⁴ Powel & Dent Micallef, 1997, *loc. cit.*

Kesulitan akses UKM-UKM ke lembaga-lembaga bank terdekat sebenarnya dapat difasilitasi pemerintah melalui penguatan kapasitas UKM dalam memenuhi persyaratan administratif yang diajukan perbankan. UKM harus mampu membuat proposal pengajuan peminjaman dengan kelayakan proyek, prospek pasar bisnis dan analisis keuangan yang baik. Disisi lain, Pemerintah melakukan penguatan kapasitas perbankan dalam memberikan kemudahan akses UKM mendapatkan pembiayaan.

Jika data penelitian menunjukkan bahwa sebesar 50% UKM memiliki kesadaran yang masih rendah terhadap pentingnya peningkatan manajemen produksi dan kualitas produk, maka penguatan kapasitas UKM melalui pelatihan SDM dan perbaikan dan pengadaan teknologi yang memadai menjadi sangat penting. Dalam konteks ini pula, UKM IKO yang berhubungan dengan para pembeli atau melakukan pekerjaan sub-kontrak dari industri-industri berskala menengah/besar akan lebih menyadari pentingnya masalah tersebut.

Sumber daya yang unggul diperlukan dalam persaingan pasar yang ketat. Oleh karena itu, UKM IKO harus mempunyai reputasi yang baik dimata pelanggan dengan semakin memperkuat kapabilitas sumber daya yang dimilikinya sehingga memiliki keunggulan kompetitif.

3. Pengaruh Kapabilitas yang dimediasi strategi terhadap Kinerja (H 12)

Hasil uji persamaan struktural menunjukkan kapabilitas yang dimediasi dengan strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja usaha. Hasil ini memperkuat pendapat beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung hubungan antara faktor sumber daya dan kapabilitas dengan kinerja.⁵¹⁵

Pengetahuan teknologi (*technological knowledge*) dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi suatu peluang secara efektif.⁵¹⁶ Pengetahuan teknologi menyediakan kemampuan bagi perusahaan untuk mengeskplotasi peluang atau kemampuan merespon dengan cepat terhadap pesaingnya.⁵¹⁷

Sebuah perusahaan dapat mencapai kondisi yang baik bukan semata faktor perusahaan itu memiliki sumber daya yang lebih baik, namun juga karena faktor kualitas produk yang bagus, harga yang kompetitif dan *delivery* yang tepat waktu.

⁵¹⁵ Wemerfelt, 1984, *loc. cit.*, Teece, 1982, *loc. cit.*, Rumelt, 1984, *loc. cit.*, GA.Metts, 2004, *loc. cit.*, Powel & Micallef, 1997 *loc. cit.*, Barney, 1991, *loc. cit.*, Grant, 1991, *loc.cit.*

⁵¹⁶ McEvily & Chakravarthy, *loc. cit.*

⁵¹⁷ Cohen & Levinthal, 1990, *loc. cit.*

Kapabilitas ini membuat perusahaan menjadi lebih efisien dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya dan yang unik kapabilitas dari sebuah perusahaan tidak dapat diulang secara tipikal pada perusahaan lain.

Kapabilitas perusahaan adalah kapasitas fungsional, operasional, atau teknis tingkat bawah (spesialis) yang meliputi kemampuan untuk memproduksi internal secara efisien, kemampuan untuk meningkatkan produktifitas, pengetahuan tentang proses dan disain produk, kemampuan mengatur fasilitas produksi secara efisien dan mengikuti perubahan teknologi. Sebuah kapabilitas harus mempunyai beberapa karakteristik seperti kecepatan, konsistensi proses, ketangkasan, fungsionalitas silang, dan kompetensi inti tambahan.⁵¹⁸

Kapabilitas melibatkan pengetahuan dan keahlian (*know how*) pada semua proses yang secara terus menerus meningkat melalui proses pembelajaran. Pertukaran permanen di antara organisasi dan lingkungan eksternalnya membawa pengetahuan dan keahlian baru, menginovasi produk, proses atau manajemen organisasi. Kapabilitas internal ini bersifat unik pada tiap-tiap perusahaan dan dibangun sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kapabilitas sebuah perusahaan dianggap mempunyai nilai apabila kapabilitas tersebut mampu mengurangi biaya atau dapat meningkatkan pendapatan perusahaan jika dibandingkan seandainya perusahaan tersebut tidak mempunyai sumber daya yang dibutuhkan. Oleh karena itu, melalui sumber daya yang dimilikinya, perusahaan harus menempatkan prioritas utama proses inovasi dalam mengantisipasi pasar yang berubah cepat.

Untuk terus meningkatkan kapabilitas, organisasi perusahaan harus melakukan pembelajaran bersama (*collective learning*) berdasarkan kompetensi ataupun sumber daya yang dimiliki organisasi, sehingga pada akhirnya dapat diciptakan daya saing perusahaan. Proses pembelajaran ini akan sangat menentukan kemampuan penguasaan teknologi/*technological capability* UKM IKO sehingga *survive* dalam persaingan antar perusahaan karena kinerja usahanya yang lebih baik.

Dalam konteks *learning process*, data menunjukkan bahwa 46% UKM IKO masih membutuhkan waktu sekitar 6 bulan untuk melakukan perubahan produk, 22% untuk jangka waktu satu tahun dan hanya 5% yang mampu melakukannya dalam satu bulan. Untuk indikator cara kerja, didapatkan angka riset yang cukup

⁵¹⁸ Stalk, dkk, *op. cit.*, hal. 57-70.

bagus, yakni 68% UKM IKO dapat melakukannya dalam rentang 6 bulan atau bahkan kurang. UKM diduga mampu secara cepat beradaptasi dengan tekanan pemberi order yang menginginkan produk dengan spesifikasi teknis yang tepat.

Dalam lingkungan UKM IKO, kapabilitas ini juga ditunjukkan dengan kemampuan UKM untuk memenuhi persyaratan standar kualitas, persaingan harga, dan ketepatan jadwal pengiriman atau QCD (*Quality, Cost, and Delivery*) yang ditetapkan oleh *principal*/pemilik merek kendaraan bermotor tertentu, melalui ATPMnya di Indonesia. Industri pemasok komponen mempunyai akses teknologi karena adanya program keterkaitan, yaitu sebagai *vendor* (sub-kontraktor/pemasok) bagi ATPM tertentu. Hal yang sama juga terjadi pada UKM IKO *after market* yang harus memenuhi persyaratan standar kualitas, persaingan harga.

Hasil riset menunjukkan 51% UKM IKO masih mengandalkan orientasi produknya pada pesanan atau subkontrak prinsipal kendaraan bermotor tertentu. 48% diantaranya mengaku mampu memenuhi pesanan relatif tepat waktu dan dengan kualitas produk sesuai dengan harapan pelanggan. Idealnya untuk mencapai keunggulan kompetitif, kualitas produk harus lebih tinggi hingga mencapai prosentase 100%. Oleh karena itu, diperlukan keseriusan pemerintah membantu meningkatkan kualitas produk UKM. Pada efisiensi biaya (*cost*), 46% UKM IKO memiliki biaya produksi yang kompetitif dan hanya 10% yang mengaku tidak kompetitif. Hal ini mengindikasikan bahwa UKM memiliki modalitas untuk bersaing dengan produk industri besar dan produk luar negeri. Untuk produk *after market* didapatkan data yang cukup menggembirakan sebesar 49%. Artinya, UKM kini memiliki keberanian berinovasi menciptakan peluang pasar dan kecenderungannya dari tahun ke tahun meningkat.

Kapabilitas jaringan dibutuhkan UKM IKO untuk membangun hubungan baik dengan pelbagai pihak terkait. Yayasan Dharma Bhakti Astra misalnya sering memfasilitasi penyelenggaraan acara temu bisnis dan pameran industri pendukung komponen otomotif. Pameran tersebut diikuti oleh perusahaan-perusahaan industri komponen otomotif besar dan menengah yang sedang mencari order komponen yang dibutuhkan. Dengan penyelenggaraan acara pameran dan temu bisnis inilah, para pelaku industri komponen dan UKM dapat mengetahui peluang-peluang yang ada. Selanjutnya, dari interaksi ini akan terbangun sebuah jaringan kemitraan antara industri otomotif dengan industri komponen yang memasok kebutuhan industri komponen.

Dari sisi SDM, sebagaimana dijelaskan sebelumnya, pemilik UKM IKO dengan karakteristik usaha keluarga lebih banyak merepresentasikan SDM dengan kualifikasi pendidikan kurang memadai. Hanya 25% tamatan perguruan tinggi setara Strata 1 (S1) dan 3% setara S2. Tingkat pendidikan yang rendah ini menunjukkan adanya hambatan struktural dalam peningkatan kemampuan teknologi.

Dalam teori pembelajaran, tingkat pendidikan sangat menentukan kemampuan dalam melakukan pembelajaran. Orang dengan tingkat pendidikan tinggi akan lebih mudah untuk belajar karena lebih mengerti akan kekurangan dirinya, lebih besar keinginannya melakukan investasi untuk belajar, lebih luas jaringan informasinya dan lebih mudah menerima perubahan.

Kebijakan yang tepat dalam masalah ini adalah meningkatkan kemudahan UKM dalam melakukan pembelajaran. Salah satunya adalah menyediakan tenaga ahli -misalnya pensiunan tenaga ahli perusahaan besar- yang dapat dijadikan narasumber di lingkungan yang dekat dengan industri kecil selain juga dapat dimanfaatkan untuk merancang sistem pelatihan yang tepat bagi kebutuhan UKM.

Diantara UKM yang disurvei, ternyata hanya 18% yang memiliki karyawan dengan kemampuan menggambar teknik dan atau merubah *technical drawing* menjadi gambar teknik. Sebagian besarnya (78%) lagi memiliki karyawan yang mampu membaca gambar teknik dalam kerja sehari-hari. Kemampuan ini merupakan kemampuan standar yang harus dimiliki untuk bisa mengerjakan produk pesanan.

Pemberlakuan pasar bebas ASEAN (AFTA) menuntut UKM IKO mempunyai kapabilitas manajerial yang tinggi. Permasalahan yang lazim dihadapi UKM IKO hingga kini kualitas produk dan ketersediaan bahan baku (95%). Perkiraan akan membanjirnya berbagai produk komponen dari Thailand yang kompetitif dan bebas bea masuk akan memberi dampak negatif dan kendala tersendiri bagi UKM IKO di sentra-sentra industri di tanah air ditengah rendahnya kualitas produk, masalah ketersediaan bahan baku dan peralatan teknologi yang belum memadai.

Meskipun demikian patut diakui bahwa terdapat sebagian UKM (37%) memiliki sisi daya inovasi dan kedinamisan yang tinggi. Dari prosentase itu, sebagian besar UKM sudah dapat membuat disain sendiri, menghasilkan produk baru, melakukan modifikasi, meningkatkan kualitas dan seterusnya.

Dari hasil survei yang dilakukan Banu Muhammad FE Universitas Indonesia (2005) diketahui bahwa hampir 100% UKM IKO memiliki kemampuan teknologi di

bidang modifikasi dan perbaikan mesin yang tidak mengalami kerusakan berat. Hal ini mengindikasikan bahwa ditengah kondisi tingginya harga perlengkapan dan mesin serta tidak terlalu besarnya modal usaha, memaksa UKM secara kreatif memiliki kemampuan teknologi ini untuk mengurangi biaya *maintenance*.

Hal ini, sebagaimana karakteristik UKM di negara berkembang lainnya, menunjukkan bahwa UKM pada umumnya memiliki kemampuan adaptasi yang cukup baik jika mendapat perhatian yang memadai dari pemerintah. Kebijakan pemerintah yang tepat dapat menjadi tulang punggung yang tangguh dalam perekonomian nasional. Kewajiban pemerintah dalam konteks ini adalah bagaimana mengawal UKM agar UKM terus belajar dan mengakumulasi kemampuan teknologinya.

Hambatan terjadi justru terjadi pada saat UKM akan melakukan pengembangan produk, karena belum siapnya infrastruktur pendukung bagi industri kecil dan menengah seperti tempat-tempat penelitian, Lingkungan Industri Kecil dll. Data menunjukkan bahwa infrastruktur yang mendukung usaha UKM tergolong rendah, yakni sebesar 34,21%. UKM misalnya masih mengalami kesulitan baik dalam melakukan uji komponen yang diinginkan dalam waktu singkat, penerbitan sertifikat yang diakui (sangat diperlukan saat industri kecil dan menengah menawarkan komponen yang diproduksinya kepada perusahaan-perusahaan ATPM) maupun pemasaran produk *after market part*. Sedikitnya industri pendukung tersebut tidak pelak menyebabkan produk dari industri komponen otomotif dalam negeri sulit bersaing dengan produk dari industri komponen otomotif luar negeri (Thailand, Taiwan, China dll).

4. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan yang Dimediasi Strategi Terhadap Kinerja Usaha (H 13)

Hasil penelitian menunjukkan orientasi kewirausahaan ternyata mempunyai hubungan positif yang tidak signifikan dengan strategi, sedangkan strategi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja usaha. Dengan demikian hubungan orientasi kewirausahaan yang dimediasi oleh strategi kinerja usaha juga menghasilkan hubungan positif yang tidak signifikan. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gerard dan Zahra yang mengatakan *Entrepreneurial Orientation* (EO) berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja

usaha.⁵¹⁹ Perusahaan yang mempunyai EO tinggi akan mendapatkan keunggulan dengan kemampuannya mengembangkan kapabilitas mengakses pasar yang kuat, mengoptimalkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, menciptakan inovasi baru dan membuat strategi.

Tidak signifikannya pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja dalam konteks UKM IKO, dimungkinkan mengingat hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan UKM IKO yang diteliti masih rendah, sehingga tidak berpengaruh besar terhadap kinerja usaha. Analisis ini sejalan dengan pendapat M. Kosasih, manajer bidang otomotif Yayasan Dana Bhakti Astra (YDBA) yang mengatakan bahwa persoalan UKM IKO adalah visi kewirausahaan yang masih rendah.⁵²⁰

Sebagian pemilik UKM IKO merasa puas dengan kondisi perusahaan yang ada sekarang, sedangkan yang lain kurang berani mengambil resiko jika harus berinvestasi pada desain dan produk komponen yang baru. Kurangnya visi kewirausahaan juga bisa diindikasikan dengan sedikitnya UKM yang membuat perencanaan usaha, karena hanya 13% responden yang menyatakan mempunyai perencanaan bisnis dalam jangka menengah dan panjang. Fenomena inilah yang membuat UKM IKO menjadi stagnan jika sudah mencapai titik pertumbuhan tertentu. Rendahnya hubungan orientasi kewirausahaan ini dengan kinerja bisa juga disebabkan latar belakang pendidikan para pemilik UKM yang mayoritas berpendidikan setingkat SLTA selain sebagian besar UKM adalah industri binaan dari perusahaan komponen otomotif atau pabrikan ATPM di mana:

1. Volume pasar bagi produk UKM relatif sudah jelas (*captive*) berdasarkan pesanan dari perusahaan subkontraktor.
2. Desain dan *engineering* sudah ditentukan oleh perusahaan sub kontrak sehingga relatif tidak diperlukan banyak inovasi dalam desain dan *engineering* produk. Kondisi ini membuat kemampuan inovasi UKM menjadi tidak optimal karena tidak berpengaruh dalam strategi perusahaan dan tidak berpengaruh secara signifikan pula terhadap kinerja usaha.

⁵¹⁹ Gerard dan Zahra, 1997, *loc. cit.*

⁵²⁰ Wawancara dengan M. Kosasih, Manajer bidang Otomotif YDBA, Februari 2007.

3. Jumlah yang akan diproduksi juga sudah bisa diprediksi berdasarkan pesanan subkontrak. Hal ini menyebabkan resiko menjadi semakin bisa diprediksi, sehingga sikap *risk taking* menjadi tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja usaha.
4. UKM relatif tidak perlu melakukan terobosan baru karena produk-produk baru sangat tergantung kepada perusahaan subkontrak. Hal ini menyebabkan UKM kurang agresif dalam membuat terobosan baru.
5. Keberhasilan UKM sebetulnya merupakan bagian dari keberhasilan rantai produksi, sehingga keberhasilan dalam jangka menengah dan jangka panjang tidak bisa ditentukan secara independen oleh UKM tetapi sangat tergantung pada perusahaan subkontrak.

Secara teoritis orientasi kewirausahaan merupakan suatu orientasi strategis yang aktif dan mempunyai kemampuan untuk menopang orientasi strategis perusahaan sepanjang waktu, sebab orientasi kewirausahaan dapat menjadi pengguna sumber daya yang efektif.⁵²¹ Orientasi kewirausahaan merupakan suatu set karakteristik yang terpisah dan berbeda yang bisa dimiliki oleh suatu perusahaan. Tidak semua perusahaan dapat memiliki orientasi kewirausahaan. Orientasi ini meletakkan dasar-dasar bagi aktifitas kewirausahaan lanjutan.

Dalam lingkup organisasi kecil seperti UKM, seringkali sulit untuk memisahkan wirausahawan dari perusahaannya. Faktor penting yang paling nyata dari orientasi kewirausahaan adalah kemampuan untuk mengadaptasi dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan pada tingkatan yang luas dari suatu perusahaan. Sikap terbuka perusahaan dalam pengambilan resiko, keaktifan, dan inovasi menjadi indikator pencerminan kecenderungan perusahaan terhadap kewirausahaan dibandingkan indikator perilaku para individu pemilik atau pengelola perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan dapat menargetkan segmen-segmen pasar premium, membebaskan harga-harga tinggi dan dapat "menyaring" pasar lebih dulu dari pesaingnya. Hal ini kemudian memungkinkan perusahaan untuk tetap waspada akan perubahan pasar dan merespon secara cepat sebelum kompetitor lainnya mampu menangkap dan mengkapitalisasi peluang yang timbul. UKM kecil-yang cenderung berada dalam posisi yang tidak menguntungkan di dalam pasar- dapat mengambil suatu ceruk pasar (*niche market*) yang kuat dengan mengikuti suatu orientasi kewirausahaan.

⁵²¹ Wiklund, 1999, *loc. cit.*

Bentuk organisasi UKM dengan perkembangan fleksibilitas dan inovasinya akan memungkinkan UKM mampu merespon peluang-peluang yang muncul dengan cepat. Kemampuan tersebut seringkali sulit dilakukan perusahaan-perusahaan yang lebih besar.

5. Pengaruh Lingkungan Industri yang dimediasi Strategi Terhadap Kinerja Usaha (H 15)

Hasil uji persamaan struktural menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan lingkungan yang dimediasi strategi dengan kinerja usaha dengan tingkat signifikansi sebesar 0,12. Lingkungan industri terdiri dari indikator permintaan pelanggan, jaringan eksternal dan persaingan. Hasil uji persamaan struktural ini memperkuat pendapat Porter yang menjelaskan bahwa lingkungan eksternal mempengaruhi kinerja usaha.

Permintaan terhadap produk komponen otomotif yang meningkat akan meningkatkan kinerja usaha. Berdasarkan data penelitian, permintaan terhadap komponen otomotif terus mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Hal ini ditandai dengan terus meningkatnya angka penjualan UKM IKO dengan rata-rata pertumbuhannya dalam tiga tahun terakhir mencapai angka 23%, bahkan terdapat 11% UKM IKO mengalami pertumbuhan penjualan lebih dari 40%. Pertumbuhan penjualan UKM IKO sebanyak 23% ini jauh di atas pertumbuhan industri manufaktur Indonesia yang menurut data BPS sebesar 5,9% pada tahun 2005, sebesar 5% pada 2006 dan sebesar 6,3% pada 2007.

Sementara itu, permintaan terhadap komponen otomotif diperkirakan akan terus mengalami pertumbuhan pada tahun-tahun mendatang. Menurut data Gaikindo pada tahun 2007 penjualan sepeda motor naik mencapai 5 juta dari tahun sebelumnya sebesar 4,5 juta unit. Penjualan kendaraan roda empat mencapai 400 ribu unit pada tahun 2007, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 318 ribu unit.⁵²² Meningkatnya penjualan otomotif tidak hanya meningkatkan layanan purna jual, tetapi juga turut menumbuhkan permintaan terhadap komponen otomotif. Pertumbuhan industri otomotif dalam lima tahun ke depan diperkirakan mencapai 5 juta unit per tahunnya, sehingga paling tidak akan ada 50 juta unit sepeda motor baru yang beredar di pasar dalam lima tahun mendatang. Angka itu belum termasuk sepeda motor bekas yang minimal mencapai puluhan juta unit. Semua itu

⁵²² AntaraNews.co.id, 16 Juli 2007.

mempunyai ketersediaan komponen baru. Memang sejak kenaikan harga BBM tahun 2005, terjadi *booming* penjualan sepeda motor yang sangat besar.

Pengembangan UKM yang ada di Indonesia juga tidak terlepas dari pengaruh jaringan institusi lain baik yang secara langsung dibentuk oleh Pemerintah dalam rangka membantu dan memfasilitasi UKM dan institusi diluar pemerintah yang *concern* terhadap pengembangan usaha kecil dan menengah ini. Berdasarkan data penelitian 29% UKM IKO berpendapat bahwa keberadaan LSM membantu dalam pengembangan usahanya. Pemerintah perlu belajar kepada Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam hal pola pendekatan LSM kepada UKM IKO. Pemerintah dapat juga menggandeng LSM sebagai mitra untuk menjadi media komunikasi (jembatan penghubung) antara lembaga-lembaga bentukan pemerintah dengan UKM IKO. Dengan demikian tercipta sinergitas kinerja antara lembaga pemerintah dengan LSM untuk mewujudkan tumbuh dan berkembangnya UKM IKO yang sehat dan kuat.

Jaringan lain yang keberadaannya mempunyai pengaruh terhadap pengembangan kinerja UKM IKO adalah perusahaan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk). Dari penelitian yang dilakukan, 19% UKM IKO merasakan pengembangan usahanya tidak dipengaruhi oleh perusahaan ATPM, dan 33% menyatakan bahwa pengembangan UKM IKO dipengaruhi oleh keberadaan perusahaan ATPM. Hal ini kembali menegaskan bahwa lembaga non-pemerintah telah mengambil posisi signifikan dalam mendampingi dan memfasilitasi pertumbuhan UKM IKO.

Sedangkan keberadaan Universitas, politeknik dan lembaga penelitian juga berpengaruh positif terhadap pengembangan dan kemajuan UKM IKO. Sebagaimana fungsi lembaga pendidikan, universitas dan politeknik, melalui kajian ilmiah dan penelitiannya dapat menjadi rujukan dan referensi UKM IKO dalam meningkatkan usahanya. Disamping itu lulusan-lulusan yang dihasilkan oleh universitas dan politeknik dapat menjadi SDM handal yang dapat memajukan UKM IKO melalui semangat pengabdian dan profesionalitas. Berdasarkan data penelitian, menunjukkan bahwa hanya 26% responden menyatakan bahwa universitas dan politeknik berpengaruh terhadap pengembangan UKM IKO.

Literatur organisasi industri klasik⁵²³ memandang aktivitas perusahaan dibatasi oleh kekuatan industri. Pada sudut pandang ini perusahaan hanya

⁵²³ Bain J. 1968, Mason, 1939, *loc. cit.*

mempunyai sedikit atau bahkan tidak punya pengaruh pada kondisi-kondisi industri, sebaliknya lingkungan industri mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan secara individual. Porter⁵²⁴ memodifikasi pandangan klasik ini dengan berfokus pada perusahaan bukan pada kinerja industri. Menurut pandangan ini, struktur industri secara parsial dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan. Struktur industri memainkan peran inti dalam kinerja perusahaan dan memberikan pengaruh aktivitas perusahaan. Pandangan Porter⁵²⁵ tentang strategi sebagai "suatu bundel aktivitas" telah menjadikan posisi perusahaan mampu meraih keunggulan kompetitif.

Dalam bukunya mengenai *Competitive Strategy*⁵²⁶, Porter memperkenalkan tiga strategi generik yang dapat membantu perusahaan mengembangkan keunggulan kompetitif. Strategi ini meliputi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*, yang dapat menghasilkan kinerja unggul, sebaliknya pencampuran strategi tersebut justru dapat mempunyai efek kurang baik. Strategi "*stuck in the middle*" menghasilkan sifat menengah dan tidak ada dampak yang dihasilkan dari kinerja yang lebih rendah.

Strategi *cost leadership* berkonsentrasi pada pemeliharaan biaya rendah terhadap pesaing sebagai alat untuk meningkatkan penguasaan pasar dan laba. Strategi tersebut biasanya digunakan perusahaan besar yang melibatkan produksi massal sebagai usaha untuk mengurangi biaya produksi per unit dan memperoleh efisiensi dari skala ekonomi.⁵²⁷ Strategi *differentiation*, perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif dengan menekankan produk dan jasa dengan kualitas unik. Strategi *differentiation* paling sesuai untuk menarik pelanggan dalam pasar yang kurang kompetitif karena para pembeli sensitif terhadap harga. Strategi ketiga, *Focus*, melibatkan relung pemasaran pada subset unik dari pasar yang lebih besar dengan menyertakan sedikit segmen yang tidak terlayani. Dengan strategi fokus suatu perusahaan berusaha untuk menarik pasar dengan produk/jasa dan keunggulan biaya dalam suatu target pasar.

Dengan strategi generik tersebut, pengaruh afiliasi industri menjadi penting bagi perusahaan untuk memposisikan dirinya sendiri diantara pesaingnya. Kekuatan ini dalam industri tertentu akan mempengaruhi perusahaan dan konsekuensinya membatasi pilihan yang ada. Pandangan Porter⁵²⁸ mengenai

⁵²⁴ Porter, 1980, 1985, 1990, dan 1991, *loc. cit.*

⁵²⁵ Porter, 1980, 1985, 1990, dan 1991, *loc. cit.*

⁵²⁶ Porter, 1985, *loc. cit.*

⁵²⁷ Wright, 1987, *loc. cit.*

⁵²⁸ Porter, 1985, *loc. cit.*

industri ini berpengaruh pada perusahaan, yang dikenal dengan *five-forces model*, yakni meringkas tantangan yang dihadapi perusahaan atas lingkungan kompetitif dan struktur industrinya. Kekuatan ini meliputi ancaman produk pengganti, posisi tawar-menawar para distributor dan pelanggan, penghalang masuk dan persaingan kompetitif. Kekuatan-kekuatan tersebut bertindak pada semua perusahaan dalam industri yang sama, namun dampaknya akan berubah-ubah berdasarkan pada ukuran perusahaan yang bersangkutan.

Dalam konteks ini, kemampuan UKM melakukan strategi berbasis *differentiation* dan *focus* dalam menghadapi kompetitor padat modal dan teknologi semakin meningkat. Hal ini dapat ditilik dari semakin meningkatnya tingkat penjualan dan pemain dalam produk *after market*. Hasil pengumpulan data sekunder menunjukkan bahwa pemain pasar *after market* 2007 meningkat tajam menjadi 49%. Angka ini menunjukkan kelenturan (*durabilitas*) sektor usaha kecil dan menengah ditengah persaingannya dengan kompetitor yang lebih besar dan sekaligus kemandirian dari ketergantungan produk-produk pesanan (*subcontract*) dari prinsipal.

UKM IKO mampu menyediakan produk komponen dengan harga relatif rendah dibandingkan dengan produk yang berstandarisasi OEM. UKM IKO merebut ceruk pasar produk komponen otomotif yang bercirikan *low technology* dan bersifat *fast moving* dengan harga relatif murah ditengah terbatasnya ketersediaan suku cadang OEM di pasar dan masih dirasakannya tekanan ekonomi domestik akibat krisis ekonomi. Tingginya angka penjualan sepeda motor –dengan kenaikan prosentase di sepanjang Januari-April 2004 yang cukup fantastis sebesar 42%-misalnya berdampak pula pada tingginya permintaan penggantian suku cadang, khususnya untuk aksesoris dan komponen otomotif yang bersifat *fast moving*. Kenaikan ini berdampak pula pada tumbuhnya usaha ritel komponen otomotif di tanah air. Berdasarkan data dari Astraotopart sendiri menunjukkan pertumbuhan ritel komponen otomotif yang sangat pesat. Pada 1997 jumlah ritel komponen mencapai 1.921 namun setahun kemudian meningkat menjadi 2.130 ritel, 2000 menjadi 3.377 ritel dan tahun 2002 melonjak menjadi 10.381 ritel. Dengan tingkat penjualan yang mencapai 2 trilyun lebih atau meningkat 100% dari 2002, maka hal ini mengindikasikan bagaimana kuatnya tren pertumbuhan permintaan akan komponen.

Peningkatan orientasi pasar after market di kalangan UKM pada awalnya didorong faktor rendahnya presisi produk, kesulitan mengakses pembiayaan perbankan dan persyaratan teknis yang berkaitan dengan birokrasi dan ijin usaha, namun di sisi lain peningkatan ini menjadi semacam stimulan bagi peningkatan kemampuan kemandirian dan inovasi UKM komponen otomotif karena pengaruh permintaan pelanggan yang berkembang dan dorongan untuk bertahan hidup.

Dalam konteks ini pula, Pemerintah mempunyai tanggung jawab memberdayakan UKM dalam meningkatkan kualitas produk, kesadaran membangun produk lokal, memperbanyak jasa surveyor dan menumbuhkan biro desain produk untuk semakin mempertegas produk lokal dan sekaligus semakin memperkuat penetrasi pasar *after market*. Pemerintah juga perlu membangun jejaring yang sinergis antara UKM dengan prinsipal bagi kepentingan alih teknologi dan antara pelaku industri itu sendiri dengan lembaga-lembaga pendukung. Pemerintah juga perlu melindungi UKM dari regulasi yang berakibat pada menurunnya daya saing UKM karena inefisiensi dan ekonomi biaya tinggi.

Problema yang sering dikeluhkan para pelaku industri komponen di tanah air seiring dengan pemberlakuan otonomi daerah, adalah peraturan pemda tentang biaya pemutihan izin usaha industri, aturan perpajakan yang tidak jelas hingga perlakuan aparat pemerintah daerah dapat mendorong ekonomi biaya tinggi dan berdampak inefisiensi usaha dan menurunnya daya saing.

Adapun dalam konteks pengelompokan (*clustering*) sebagai upaya efisiensi dan pengurangan biaya perusahaan -sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya- kondisi sentra UKM mendekati jenis *Artisinal cluster* dengan sifat-sifatnya yang stagnan, produktifitas dan upah yang rendah, serta tingkat kerjasama antar perusahaan yang rendah. *Artificial cluster* ini menandai tahap pertumbuhan awal pengelompokan UKM di tanah air dan lebih merepresentasikan karakter pengelompokan UKM untuk "bertahan hidup". Cluster jenis kedua yang memiliki teknologi yang lebih baik, mampu melakukan penetrasi pasar domestik dan ekspor dan secara umum berkembang pesat kendati belum banyak dijumpai di tanah air.

Clustering sangat dibutuhkan bagi UKM, terutama dalam tahapan *artificial clustering* untuk memperkuat daya saing. Menurut Sato⁵²⁹, *clustering* UKM di Indonesia biasanya memiliki kelemahan seperti tidak adanya spesialisasi proses

⁵²⁹ Sato, H. 2000, "Union Networks in the Extended Enterprise in Japan: Evidence from the Automobile and Electrical Machinery Industries" in Proceedings of the 12th IIRA World Congress, Vol. 3, Tokyo

kerja antar perusahaan dan tidak adanya tindakan bersama (yang merupakan unsur penting bagi suatu cluster untuk tumbuh) serta hampir tidak adanya pertalian produksi melalui sistem subkontrak antara Industri skala kecil dan menengah dengan perusahaan besar. Oleh karena itu, peran pemerintah menjadi sangat penting dalam mendorong dan memberdayakan *clustering* UKM yang masih dalam tahapan kritis ini, terlebih lagi hasil penelitian menunjukkan rendahnya peran dan kontribusi asosiasi industri bagi pengembangan UKM IKO.

Kelemahan ini tampak dalam kemampuan jaringan dan asosiasi industri dalam bekerjasama menjaga ketersediaan pasokan bahan baku disatu sisi dan ketergantungan industri komponen otomotif dalam negeri pada pasokan logam impor. Kelangkaan pasokan logam dunia diawal 2004 misalnya, telah membangkrutkan banyak industri pengecoran logam di sentra-sentra industri di Tegal dan Cepur. Demikian pula, industri komponen berbasis karet sintetik yang bahan bakun kimia dari produk impor.

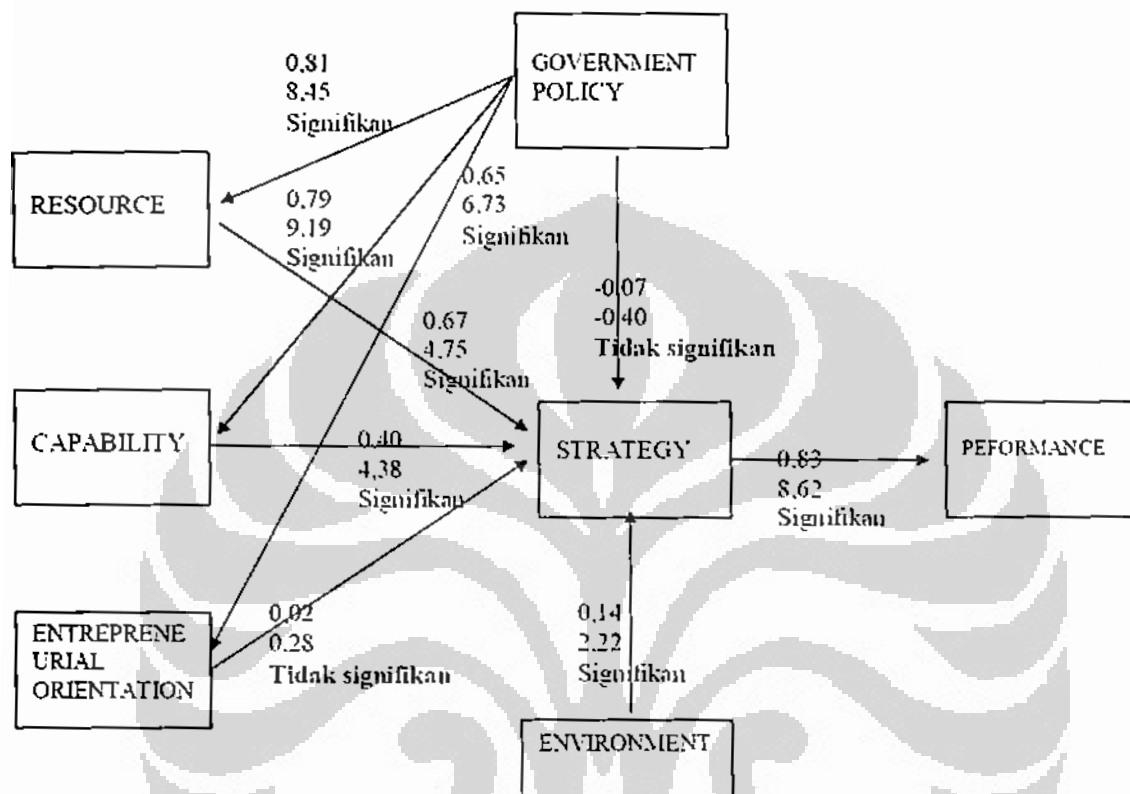
Kelemahan ini mengindikasikan pula, peran intervensi pemerintah dalam memberdayakan jaringan dan asosiasi sehingga keberadaannya memberikan manfaat bagi anggota-anggotanya, terutama menutupi kelemahan-kelemahan *clustering* UKM yang diindikasikan Sato. Data sekunder penelitian sendiri menunjukkan masih minimnya peranan jaringan dan asosiasi industri dalam meningkatkan daya saing UKM.

C. MODEL PENGEMBANGAN KINERJA UKM IKO

Bagian ini menyajikan pengujian model SEM secara keseluruhan sekaligus pembahasannya. Berdasarkan pada Output Analisis SEM sebagaimana telah dijelaskan di atas diperoleh nilai-nilai yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian model secara keseluruhan. Koefisien *Goodness of Fit* menunjukkan adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang baik. Diperoleh nilai P-Value sebesar 0,08686 berada di atas nilai minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 0,050; untuk nilai RMSEA yang disyaratkan lebih kecil dari 0,050 diperoleh sebesar 0,028.

Gambar 6.1

Model dengan Jalur yang Signifikan dan tidak Signifikan



Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hampir semua jalur yang dihipotesiskan memiliki nilai *t-hitung* yang lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh koefisien jalur tersebut signifikan, kecuali jalur kebijakan pemerintah dengan strategi dan jalur orientasi kewirausahaan dengan strategi yang tidak signifikan.

Secara statistik, Kebijakan pemerintah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap empat variabel, yaitu *Resource*, *Capability*, *Entrepreneur* dan *Environment*, namun kebijakan pemerintah tidak memberikan satu pengaruh yang signifikan terhadap variabel strategi. Pengaruh signifikan terbesar adalah kebijakan pemerintah terhadap sumber daya. Hal ini berarti kebijakan pemerintah yang kedua paling efektif diterima UKM untuk peningkatan kinerja usaha adalah kebijakan yang diarahkan untuk peningkatan sumber daya UKM. Berdasarkan data penelitian salah satu permasalahan UKM IKO adalah rendahnya sumber daya baik berupa

terbatasnya keuangan, sumber daya fisik seperti mesin dan peralatan, rendahnya kualitas SDM maupun masih rendahnya reputasi UKM. Peningkatan sumber daya yang dibutuhkan UKM seperti mempermudah akses permodalan, kemudahan memperoleh bahan baku, peningkatan kualitas SDM.

Pengaruh signifikan terbesar kedua adalah kebijakan pemerintah terhadap kapabilitas. Peningkatan kapabilitas yang dibutuhkan UKM seperti penyelenggaraan program pelatihan peningkatan kapasitas UKM secara berkala, mengoptimalkan lembaga penelitian dan pengembangan pemerintah dan universitas dalam membantu pembelajaran teknologi bagi UKM, mendorong pihak swasta dan LSM untuk mengembangkan dan memperluas *Business Development Centre*.

Pengaruh signifikan yang terakhir adalah kebijakan pemerintah terhadap orientasi kewirausahaan, hal ini menunjukkan bahwa diperlukan upaya pemerintah untuk meningkatkan semangat kewirausahaan masyarakat dari mulai penyederhanaan prosedur perijinan, lisensi, peraturan-peraturan daerah dan restribusi yang mempermudah kegiatan usaha, mengurangi hambatan usaha, memberikan insentif perpajakan, membuka peluang pasar baru sampai memberikan penghargaan kepada UKM pada berbagai bidang yang akan memotivasi dan membangun persepsi masyarakat di mana aktivitas kewirausahaan dihargai dan dikagumi masyarakat. Berpengaruhnya kebijakan pemerintah secara signifikan terhadap sumber daya, kapabilitas dan kewirausahaan juga menggambarkan bahwa kebijakan pemerintah yang bersifat langsung (*direct policy*) akan dengan mudah direspon positif oleh UKM atau dengan kata lain kebijakan yang bersifat langsung ini menjadi kebijakan efektif bagi pengembangan UKM.

Hasil yang mengejutkan terjadi pada variabel kebijakan pemerintah yang tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel strategi. Kebijakan pemerintah ternyata tidak bisa ditangkap peluangnya oleh UKM untuk peningkatan kinerja usaha. Kebijakan ini adalah kebijakan pemerintah yang bersifat makro dan kebijakan yang bersifat tidak langsung (*indirect policy*). Misalnya kebijakan pemerintah untuk mengatur lingkungan industri dengan memberikan perlindungan UKM dari persaingan tidak sehat industri besar, membuat kebijakan yang dapat menciptakan pasar bagi UKM, melalui ketentuan komponen lokal bagi industri otomotif dan menciptakan iklim usaha yang kondusif, pembangunan sistem jejaring lembaga-lembaga pendukung seperti lembaga lembaga keuangan mikro, lembaga penjamin kredit. Kebijakan tersebut secara makro perlu dilakukan tetapi karena

keterbatasan pengetahuan dan pemahaman, UKM belum bisa menangkap peluang dari kebijakan-kebijakan tersebut.

Dari hasil analisis dapat dilihat pula bahwa strategi sangat mempengaruhi kinerja usaha. Dengan nilai pengaruh yang sangat signifikan menjadikan jalur ini yang memiliki koefisien pengaruh yang besar. Proses pembuatan strategi UKM dalam penelitian ini dimulai dengan evaluasi atau analisis terhadap kemampuan internal (sumber daya, kapabilitas dan orientasi kewirausahaan) dan pengamatan terhadap lingkungan industri yang ada dalam organisasi sebagai basis mengambil tindakan. Pembuatan strategi tidak hanya melibatkan pengamatan informasi tetapi juga melibatkan pengambilan keputusan yang adaptif dan dilengkapi dengan implementasi melalui strategi *manufacturing* dan ketiga indikator pembentuk variabel *strategy* tersebut secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha.

Selanjutnya dalam model penelitian ini, strategi dipengaruhi secara signifikan oleh variabel kapabilitas, sumber daya, dan lingkungan industri, meski sebaliknya strategi ternyata juga dipengaruhi secara tidak signifikan oleh orientasi kewirausahaan. Variabel kapabilitas menjadi variabel dengan pengaruh terbesar terhadap strategi. Dengan memperhitungkan strategi sebagai mediasi, maka kapabilitas yang dimediasi oleh strategi menghasilkan pengaruh signifikan paling besar terhadap kinerja usaha dibanding variabel yang lain. Variabel sumber daya menjadi variabel dengan pengaruh terbesar kedua terhadap strategi. Dengan memperhitungkan strategi sebagai mediasi, maka sumber daya yang dimediasi oleh strategi menghasilkan pengaruh signifikan paling kedua terhadap kinerja usaha dibanding variabel yang lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep *Resources Based View* yang ditandai dengan adanya temuan sumber daya dan kapabilitas menjadi faktor internal yang terpenting dalam menciptakan kinerja usaha. Oleh karena itu, strategi perusahaan harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap kekuatan sumber daya internal dan kapabilitas serta pemanfaatan yang optimal terhadap sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.

Variabel Lingkungan industri menjadi variabel dengan pengaruh terkecil terhadap strategi. Dengan memperhitungkan strategi sebagai mediasi, maka lingkungan industri yang dimediasi oleh strategi menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Sebagaimana telah dijelaskan di atas, proses penyusunan

strategi dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan industri yang ada dalam organisasi sebagai basis mengambil tindakan akan meningkatkan kinerja usaha.

Hasil yang mengejutkan lainnya adalah variabel orientasi kewirausahaan menjadi variabel dengan pengaruh tidak signifikan terbesar terhadap strategi. Dengan memperhitungkan strategi sebagai mediasi, maka orientasi kewirausahaan yang dimediasi oleh strategi ternyata menghasilkan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil ini berbeda dengan banyak penelitian sebelumnya yang secara konsisten menghasilkan pengaruh orientasi kewirausahaan yang signifikan terhadap kinerja usaha.⁵³⁰ Padahal semangat kewirausahaan seharusnya menjadi bagian penting dalam peningkatan kinerja usaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang mapan (*sustainable competitive advantage*), karena tanpa semangat kewirausahaan, UKM akan berada dalam *comfort zone*, merasa puas dan cukup dengan kondisi yang diperoleh sekarang, sehingga tidak tertantang dengan peluang-peluang masa depan. Akibatnya, terjadi stagnasi dalam pertumbuhan perusahaan karena kurangnya semangat untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus.

Hasil Penelitian ini juga menjelaskan hubungan antara kebijakan pemerintah dengan sumber daya, kapabilitas, kewirausahaan dan lingkungan industri, hubungan antara sumber daya, kapabilitas, kewirausahaan dan lingkungan industri dengan strategi dan hubungan antara strategi dengan kinerja usaha dan hubungan *variable* dengan sub-variabel terukur masing-masing.

Pengukuran hubungan antara kebijakan pemerintah dengan sumber daya, kapabilitas, kewirausahaan dan lingkungan industri memberikan kesimpulan bahwa kebijakan pemerintah kuat pengaruhnya terhadap daya, kapabilitas, kewirausahaan dan lingkungan industri atau mencakup keseluruhan empat variabel penelitian dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Temuan tersebut mencerminkan bahwa kebijakan pemerintah yang terkait dengan peningkatan kapabilitas paling berpengaruh terhadap kinerja UKM IKO. Kebijakan pemerintah yang mendukung kapabilitas UKM IKO akan berpengaruh positif terhadap pengembangan UKM IKO, sebaliknya kebijakan pemerintah yang kurang berpihak dan menghambat kapabilitas UKM IKO akan berpengaruh negatif terhadap pengembangan UKM IKO.

⁵³⁰ Gerard dan Zahra ,1997, *loc. cit*

D. UJI PERBEDAAN RATA-RATA

Uji perbedaan mean telah dilakukan terhadap terhadap 3 karakteristik sampel penelitian yaitu berdasarkan usia perusahaan, orientasi pasar dan lokasi usaha. Hasil uji perbedaan *mean* menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan satupun variabel berdasarkan orientasi pasar dan lokasi usaha. Sedang uji perbedaan mean berdasarkan usia perusahaan terdapat perbedaan yang bermakna pada variabel-variabel yang terkait dengan penelitian. Selanjutnya akan dibahas lebih mendalam uji perbedaan mean berdasarkan usia perusahaan, sedangkan uji perbedaan berdasarkan orientasi pasar dan lokasi usaha tidak akan dibahas karena hasilnya menunjukkan tidak ada perbedaan.

1. Uji Beda Rata-Rata Berdasarkan Usia Perusahaan

Pengelompokan berdasarkan usia perusahaan mengacu pada konsep siklus kehidupan industri yang secara konvensional dibagi menjadi tiga tahap: pengenalan, pertumbuhan dan kedewasaan. Peneliti membagi responden menjadi 3 kelompok usia yaitu 0- 10 tahun, 11-20 tahun dan 20 tahun ke atas.

Berikut ini adalah analisis rata-rata nilai tengah dengan menggunakan Duncan yang akan dibahas setiap variabelnya.

Tabel 6.1

Analisis Rata-rata Nilai Tengah Berdasarkan Usia Perusahaan

Kelompok	N	Resource		Capability		Entrep		Environm	
		1	2	1	2	1	2	1	2
0- 10 tahun (I)	53	2.86		3.11		3.20		3.2	
11- 20 tahun (II)	49	3.03	3.03	3.13		3.38	3.38		3.6
20 -30 tahun (III)	50		3.23		3.34		3.59		3.66
Sig.		0.10	0.06	0.92	1.00	0.13	0.07	1.00	0.66

Kelompok	N	Govern			Strategy		Performance	
		1	2	3	1	2	1	2
0- 10 tahun (I)	53	2.82			2.75		2.81	
11- 20 tahun (II)	49		3.10			3.23		3.07
20 -30 tahun (III)	50			3.35		3.37		3.27

Sumber : Data lapangan diolah, 2007

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan:

1. Kelompok Perusahaan dengan usia yang lebih tua mempunyai nilai rata-rata sumber daya yang lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda. Data ini sesuai dengan konsep siklus industri di mana sumber daya perusahaan cenderung lebih baik dari waktu ke waktu sesuai tahap pengenalan, pertumbuhan dan kedewasaan perusahaan. Semakin lama perusahaan berdiri semakin unggul sumber daya yang dimiliki baik akumulasi aset berwujud dan tidak berwujud, peralatan dan teknologi maupun reputasi SDMnya.
2. Perusahaan dengan usia yang lebih lama mempunyai nilai rata-rata kapabilitas yang lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda. Semakin lama perusahaan berdiri semakin banyak pengalaman yang dimiliki sehingga semakin tinggi pula kapabilitas yang dimilikinya baik dalam hal kemampuan mengorganisasi dan teknologi, pengalaman dalam manajemen perusahaan maupun pengalaman dalam membangun jaringan dengan pihak lain.
3. Kelompok Perusahaan dengan usia yang lebih tua mempunyai nilai rata-rata orientasi kewirausahaan yang lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda. Fakta ini sesuai dengan konsep siklus industri bahwa semakin lama perusahaan berdiri semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki, semakin pula berpengalaman dalam merealisasikan visi dan misi perusahaan.
4. Dalam hal lingkungan industri, kelompok perusahaan dengan usia yang lebih tua lebih mampu mengantisipasi lingkungan eksternal yang lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda. Semakin lama perusahaan berdiri maka akan semakin berpengalaman mengantisipasi lingkungan eksternal yang ada.
5. Dalam hal strategi operasional secara nilai rata-rata kelompok perusahaan yang lebih tua mempunyai nilai lebih baik. Strategi perusahaan cenderung lebih baik dari waktu ke waktu sesuai tahap pengenalan, pertumbuhan dan kedewasaan perusahaan.
6. Kelompok perusahaan dengan usia yang lebih tua mempunyai nilai rata-rata strategi operasional yang lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda. Semakin lama perusahaan berdiri maka semakin banyak

pengalaman yang dimiliki, semakin tinggi kemampuan strategi yang dimiliki, semakin tersistematisasi organisasi perusahaan, semakin efisien biaya produksi, semakin bagus strategi pemasaran yang dijalankan dan semakin tinggi pula kemampuan mengorganisasi dan manajemen perusahaan.

7. Dalam hal Kebijakan pemerintah, secara nilai rata-rata kelompok perusahaan yang lebih tua mempunyai nilai lebih baik Hal ini berarti kelompok perusahaan dengan usia yang lebih tua mempunyai kemampuan merespon kebijakan pemerintah yang lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda. Hasil ini sesuai dengan konsep siklus industri bahwa semakin lama perusahaan berdiri semakin tinggi kemampuan merespon kebijakan pemerintah.
8. Kelompok Perusahaan dengan usia yang lebih tinggi mempunyai nilai rata-rata kinerja usaha yang lebih baik dari kelompok perusahaan yang lebih muda. Hal ini sesuai dengan konsep siklus industri bahwa semakin lama perusahaan berdiri semakin meningkat profitabilitasnya, semakin tinggi *return on equity*, semakin meningkat kinerja produksinya, semakin memuaskan hubungan dengan karyawan, rekanan dan pemodal.

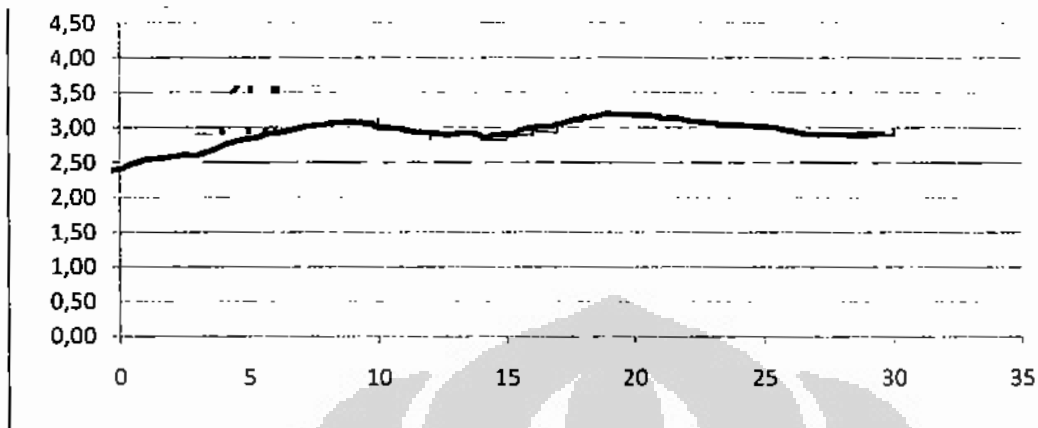
Dari keseluruhan uji perbedaan rata-rata antar kelompok usia menunjukkan bahwa semakin lama usia perusahaan semakin tinggi nilai rata-rata variabelnya. Walaupun penelitian ini bukan merupakan penelitian longitudinal, tetapi uji beda perbandingan usia menunjukkan kemiripan dengan pola pertumbuhan perusahaan sesuai dengan konsep evolusi industri yang mengacu pada pengelompokan siklus industri yakni: tahap pengenalan, pertumbuhan dan kedewasaan.

Dari analisis di atas dapat diketahui semakin lama usia perusahaan maka akan mempunyai sumber daya, kapabilitas dan orientasi kewirausahaan yang lebih baik, mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi lingkungan eksternal secara lebih baik dan mempunyai kemampuan merespon kebijakan pemerintah secara lebih baik pula.

Meskipun meskipun secara umum rata-rata perusahaan yang lebih tua mempunyai nilai yang lebih baik, namun jika dilihat dari pola pertumbuhan kinerja usahanya, terlihat adanya pertumbuhan yang melamban, seperti tampak pada gambar berikut ini :

Gambar 6.2

Analisis Nilai Rata-rata Kinerja Usaha dibandingkan Usia Perusahaan



Sumber : Data lapangan diolah, 2007

Dari gambar diatas dapat dilihat, pola pertumbuhan kinerja usaha terjadi sampai usia 10 tahun, setelah itu terjadi kelambanan pertumbuhan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa masa krusial bagi UKM adalah pada masa 10 tahun pertama, sedangkan setelah melampaui 10 tahun perusahaan relatif tumbuh melamban. Pola ini sejalan dengan data yang ditemukan di lapangan seperti apa yang disampaikan oleh Kosasih⁵³¹ dari Yayasan Dana Bhakti Astra (YDBA) yang menyatakan bahwa biasanya usaha yang baru berdiri membutuhkan beberapa tahun pada awal pendirian untuk *survive*. Setelah melewati masa kritis itu, perusahaan baru menemukan pola usaha dan memahami proses bisnis sehingga tahan banting.

Dengan pendekatan siklus industri dapat dikatakan bahwa perusahaan yang sudah berumur lebih dari 20 tahun cenderung stagnan dan kurang dapat berkembang. Kesimpulan ini berbeda dengan konsep siklus industri yang mengatakan perusahaan akan terus tumbuh sampai mendapatkan fase kematangan sebelum kemudian cenderung mengalami penurunan jika tidak ada inovasi baru.

2. Uji Beda Rata-rata Berdasarkan Lokasi Perusahaan

Pada pengelompokan berdasarkan lokasi perusahaan, peneliti membagi responden menjadi 4 kelompok lokasi yaitu Jabodetabek, Bandung, Sukabumi dan Tegal. Berikut ini adalah analisis rata-rata nilai tengah dengan menggunakan Duncan pada variabel sumber daya

⁵³¹ Wawancara dengan Kosasih dari Yayasan Dana Bhakti Astra (YDBA), Pebruari 2007.

Tabel 6.2

Analisis Rata-rata Nilai Tengah Berdasarkan Lokasi Usaha

Kelompok	N	Resource	
		1	2
Jabodetabek	30	2.82	
Bandung	32	2.99	2.99
Sukabumi	50		3.15
Tegal	34		3.17
Sig.		0.162	1.88

Sumber : Data lapangan diolah, 2007

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan Kelompok Perusahaan dengan lokasi di Sukabumi dan Tegal mempunyai mempunyai nilai rata-rata sumber daya yang lebih tinggi dibandingkan kelompok perusahaan yang berlokasi di Jabodetabek dan Bandung.

Perbedaan berdasarkan lokasi terjadi karena masing-masing daerah mempunyai karakteristik yang berbeda, sehingga sumber daya yang dimiliki juga berbeda. Lokasi di Sukabumi dan Tegal sebagian besar berada di Lingkungan Industri Kecil atau mengelompok pada daerah sentra industri sehingga mendekati bentuk kluster. Kondisi ini yang membuat kelompok UKM yang berlokasi di Tegal dan Sukabumi mendapat banyak manfaat dalam pengembangan sumber daya dari lokasinya yang berada dalam Lingkungan Industri Kecil dan sentra industri.

Lokasi usaha yang strategis memudahkan UKM mendapatkan bahan baku, kemudahan saling belajar dengan sesama UKM dalam pengembangan teknologi, kemudahan untuk saling bekerjasama dalam penggunaan mesin dan peralatan yang spesifik dan berharga mahal yang tidak terjangkau harganya jika dimiliki sendiri oleh UKM. Berada dalam lingkungan lokasi yang sudah dikenal memudahkan UKM membangun reputasi pasar karena sentra industrinya sudah dikenal dan banyak didatangi pelanggan. Tersedianya infrastruktur yang baik seperti listrik, air, telekomunikasi, pergudangan, akses jalan di Lingkungan Industri Kecil memudahkan dan memperlancar proses produksi. UKM juga mendapatkan kemudahan dalam melakukan pelatihan kepada para pegawainya, kemudahan untuk saling belajar dan berbagi pengalaman kemampuan manajerial dalam

pengelolaan usaha, berhubungan dengan pemasok, berhubungan dengan bank dan lain-lain.

3. Pengujian Jalur Model Menggunakan SEM

Untuk memahami lebih lanjut perbedaan berdasarkan kelompok usia perusahaan ini, peneliti selanjutnya melakukan pengujian jalur model menggunakan SEM. Berikut ini adalah hasil analisisnya:

P.1. Kelompok usia 0-10 tahun

Pada kelompok ini secara statistik, variabel kebijakan pemerintah memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap ketiga variabel lainnya, yaitu sumber daya, kapabilitas, dan kewirausahaan. Pengaruh terbesar variabel kebijakan pemerintah terjadi pada variabel kewirausahaan dan nilai pengaruh yang terkecil kebijakan pemerintah terjadi pada kapabilitas. Variabel strategi sangat mempengaruhi variabel kinerja namun disisi lain variabel laten strategi ini juga dipengaruhi sumber daya dan dan kapabilitas.

Variabel kebijakan pemerintah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap lingkungan industri dan strategi operasional. Orientasi kewirausahaan juga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap strategi, demikian pula variabel lingkungan eksternal tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap strategi operasional.

Hal ini berarti bahwa pada masa awal berdiri, perusahaan berada dalam posisi yang belum stabil dan masih mencari bentuk yang tepat. Perusahaan cenderung melakukan kegiatan dengan coba-coba (*trial and error*). Oleh karena itu, perusahaan masih belum mampu merespon kebijakan pemerintah dengan baik, belum bisa mengidentifikasi peluang yang ada di lingkungan sekitar dan belum mampu merumuskan strategi perusahaan. Indikator ini sejalan dengan pendapat Grant⁵³² bahwa karakteristik pada tahap pengenalan ini, perusahaan belum mempunyai teknologi yang standar, kualitas produk yang masih rendah, variasi produk masih banyak dan perubahan desain berulang-ulang karena masih dalam tahap uji coba.

P.2. Kelompok usia 11-20 tahun

Secara statistik, variabel kebijakan pemerintah memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap keempat variabel laten lainnya, yaitu sumber daya,

⁵³² Grant, 1996), *op. cit.* hal 233

kapabilitas, orientasi kewirausahaan dan lingkungan eksternal. Pengaruh terbesar variabel kebijakan pemerintah terjadi kepada variabel kapabilitas, sedangkan nilai pengaruh yang terkecil terjadi kepada variabel kewirausahaan. Adapun variabel strategi operasional sangat mempengaruhi variabel kinerja usaha namun disisi lain, variabel ini juga dipengaruhi oleh variabel sumber daya, kapabilitas dan lingkungan eksternal.

Sementara variabel kebijakan pemerintah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap orientasi kewirausahaan, demikian pula variabel ini tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap strategi operasional. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahap ini perusahaan sudah melalui fase coba-coba (*trial and error*) dan banyak mendapatkan pelajaran dari pengalaman, sehingga meningkat sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya, memasuki masa pertumbuhan permintaan, mampu merespon kebijakan pemerintah dengan baik, mampu mengidentifikasi peluang yang ada di lingkungan sekitar dan dapat merumuskan strategi operasional perusahaan dengan baik. Indikator ini sesuai dengan pendapat Grant⁵³³ yang mengatakan karakteristik perusahaan pada tahap pertumbuhannya ditandai dengan penetrasi pasar yang mulai meningkat, teknologi yang tepat serta peningkatan kualitas dan desain yang tepat.

P.3. Kelompok usia diatas 20 tahun

Pada kelompok ini, secara statistik, variabel kebijakan pemerintah memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap keempat variabel laten lainnya, yaitu sumber daya, kapabilitas, kewirausahaan dan Lingkungan eksternal. Pengaruh terbesar variabel kebijakan pemerintah terjadi kepada variabel kapabilitas. Variabel strategi operasional mempengaruhi variabel kinerja usaha. Disamping itu, variabel laten strategi operasional juga dipengaruhi oleh sumber daya, kewirausahaan dan lingkungan eksternal. Sementara variabel kapabilitas tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel strategi operasional, demikian pula variabel kebijakan pemerintah tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap strategi operasional. Pada tahap ini, perusahaan sudah memasuki tingkat kemapanan yakni, semakin meningkat sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya, mampu merespon kebijakan pemerintah dengan cepat, mampu mengidentifikasi peluang yang ada di lingkungan sekitar dan dapat merumuskan strategi operasional perusahaan dengan baik.

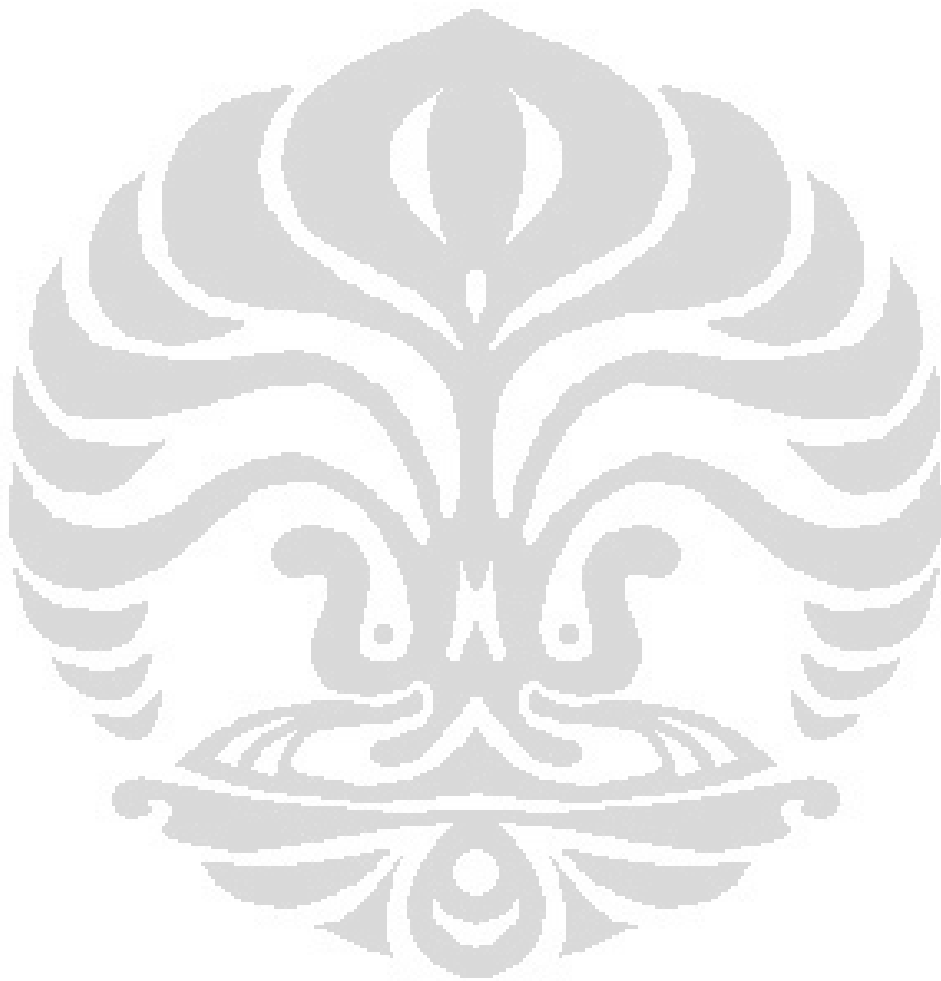
⁵³³ Grant, 1996), *loc. cit.*

Perusahaan yang telah melalui tahap pendewasaan ini, menurut Grant⁵³⁴ sudah mulai mempunyai pasar yang massal, pengetahuan teknis yang baik, pengembangan teknologi, melakukan standardisasi, mengurangi differensiasi, skala efisiensi yang optimal, kegiatan riset dan pengembangan, peningkatan inovasi produk dan proses.

Meskipun sudah berumur lebih dari 20 tahun namun jika diukur akumulasi asset dan kapabilitas teknologinya, kondisi UKM masih jauh dari harapan, terlebih jika dilihat dari indikator Grant. Perusahaan yang sudah berumur lebih dari 20 tahun cenderung stagnan dan tidak lagi bisa berkembang. Perspektif ini berbeda dengan konsep siklus industri yang mengatakan perusahaan akan terus tumbuh sampai mendapatkan fase kematangan sebelum kemudian cenderung mengalami penurunan jika tidak ada inovasi baru.

Berdasarkan penjelasan pengujian jalur di atas dapat disimpulkan bahwa semakin lama usia perusahaan maka cenderung semakin kuat hubungan antar variabel dalam model ini, sebaliknya semakin muda usia perusahaan cenderung semakin lemah hubungan antar variabel dalam model.

⁵³⁴ Grant, 1996), *loc.cit.*



BAB VII PENUTUP

Bab ini menyajikan simpulan, keterbatasan penelitian, implikasi teori, implikasi/ kebijakan dan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

A. SIMPULAN

Pada bagian ini disajikan kesimpulan penelitian yang didasarkan atas temuan penelitian, pembahasan dan acuan referensi yang telah diuraikan secara lengkap pada bab sebelumnya. Kesimpulan ini menyajikan beberapa temuan hasil kajian model pengembangan UKM IKO di Indonesia, diantaranya kinerja usaha dipengaruhi secara signifikan oleh sumber daya, kapabilitas, strategi dan kebijakan pemerintah. Secara lebih rinci keterkaitan antar variabel tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengaruh faktor internal (sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan) yang dimediasi strategi terhadap kinerja usaha :
 - a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya yang dimediasi strategi terhadap kinerja. Sumber daya menjadi variabel yang berpengaruh tidak langsung paling besar terhadap kinerja. Sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan reputasi perusahaan berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan, sumber daya yang bernilai dan langka akan menjadikan perusahaan mampu bersaing dengan kompetitor. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan *Resource Based View*, khususnya pendapat Powel & Dent Micallef. Hasil penelitian ini juga memperkuat konstruk sumber daya yang diperkenalkan oleh Azua dan Azua yang mengatakan bahwa konstruk sumber daya meliputi sumber daya fisik, sumber daya manusia dan reputasi.
 - b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas yang dimediasi oleh strategi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha. Kapabilitas menjadi variabel yang berpengaruh tidak langsung terbesar kedua terhadap kinerja. Kapabilitas merupakan gabungan dari *know how*, *know why* dan pemrosesan sumber daya yang dimiliki, sehingga dihasilkan produk yang memiliki nilai. Kapabilitas yang dimiliki perusahaan membuat perusahaan lebih efisien dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Kapabilitas dalam UKM IKO ditunjukkan dengan kemampuan

UKM untuk memenuhi persyaratan QCD (*Quality, Cost, Delivery*) yaitu kualitas produk yang bagus, harga yang kompetitif, penyelesaian dan pengiriman pesanan yang tepat waktu. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan *Resource Based View* dan hasil beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung hubungan antara faktor sumber daya dan kapabilitas dengan kinerja. Kapabilitas yang dimiliki perusahaan membuat perusahaan lebih efisien dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Hasil penelitian ini juga memperkuat konstruk yang diperkenalkan oleh Pavlos A. Pavlou dan Barton yang memperkenalkan pengukuran konstruk kapabilitas. Konstruk kapabilitas ini meliputi kapabilitas manajerial dan organisasi, kapabilitas teknologi, dan kapabilitas jaringan,

- c. Hasil yang mengejutkan terjadi pada variabel orientasi kewirausahaan, pada orientasi kewirausahaan yang dimediasi oleh strategi menghasilkan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja usaha. Hasil ini berbeda dengan banyak penelitian sebelumnya yang secara konsisten menghasilkan pengaruh orientasi kewirausahaan yang signifikan terhadap kinerja usaha. Misalnya, Gerard dan Zahra mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja usaha. Perusahaan yang mempunyai orientasi kewirausahaan yang tinggi akan mendapatkan keunggulan dengan kemampuannya mengembangkan kapabilitas mengakses pasar yang kuat dan kapabilitas mengoptimalkan sumber daya. Kapabilitas yang dimiliki akan menghasilkan strategi dan mampu menciptakan inovasi baru. Tidak signifikannya pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja dalam konteks UKM IKO, dimungkinkan mengingat hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan UKM IKO yang diteliti memang masih rendah. Sebagian pemilik UKM IKO merasa puas dengan kondisi perusahaan yang ada sekarang, sedangkan yang lain kurang berani mengambil resiko jika harus berinvestasi pada desain dan produk komponen yang baru. Hal lainnya adalah kurang terpacunya secara maksimal kemampuan inovasi UKM, karena sebagian besar desain dan *engineering* produk sudah ditentukan oleh perusahaan subkontrak, sehingga kemampuan inovasi yang dimiliki tidak berpengaruh dalam

strategi perusahaan demikian pula tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja usaha,

2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan industri yang dimediasi strategi terhadap kinerja . Lingkungan industri yang dimediasi oleh strategi menghasilkan pengaruh signifikan ketiga terbesar setelah sumber daya dan kapabilitas. Proses penyusunan strategi dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan industri yang ada yang kemudian menjadi basis dalam mengambil tindakan yang akan mempengaruhi kinerja usaha. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Porter yang menjelaskan bahwa lingkungan industri mempengaruhi pilihan perusahaan sehingga mempengaruhi strategi dan posisi perusahaan,
3. Pengaruh kebijakan pemerintah terhadap sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan, strategi, lingkungan industri dan kinerja perusahaan:
 - a. Kebijakan pemerintah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap empat variabel penelitian, yaitu sumber daya, kapabilitas, orientasi kewirausahaan dan lingkungan industri. Di sisi lain, kebijakan pemerintah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel strategi. Kebijakan pemerintah yang baik dan efektif akan memberikan dukungan pada dunia usaha dan akan memberikan pengaruh positif pada kinerja usaha, sedangkan kebijakan pemerintah yang buruk dan tidak efektif akan mempengaruhi secara negatif kinerja perusahaan. Penelitian ini memperkuat konstruk kebijakan pemerintah yang diperkenalkan oleh Busenitz, Gomez dan Spencer yang mengatakan bahwa kebijakan pemerintah akan mempengaruhi kinerja pada setiap kegiatan usaha.
 - b. Pengaruh terbesar kebijakan pemerintah dalam penelitian ini adalah kepada variabel sumber daya. Hal ini dikarenakan sumber daya yang dimiliki UKM masih rendah sehingga bantuan pemerintah kepada sumber daya UKM akan memberikan daya ungkit yang besar. Program peningkatan sumber daya menjadi penting untuk diprioritaskan pemerintah. Hal ini berarti bahwa kebijakan pemerintah yang paling efektif diterima UKM untuk peningkatan kinerja usaha adalah kebijakan yang diarahkan untuk peningkatan sumber daya UKM.
 - c. Pengaruh kebijakan pemerintah terbesar kedua adalah kepada variabel

kapabilitas. Kapabilitas UKM secara umum masih rendah sehingga bantuan pemerintah kepada pengembangan kapabilitas akan memberikan daya ungkit yang besar bagi UKM. Program peningkatan kapabilitas menjadi penting untuk diprioritaskan pemerintah. Peningkatan kapabilitas yang dibutuhkan UKM seperti penyelenggaraan program pelatihan peningkatan kapasitas UKM secara berkala, mengoptimalkan keberadaan lembaga penelitian pemerintah dan universitas untuk membantu pembelajaran teknologi bagi UKM. Selain itu, peningkatan kapabilitas akan mendorong pihak swasta dan LSM untuk mengembangkan dan memperluas *Business Development Centre* (BDS).

- d. Berpengaruhnya kebijakan pemerintah secara signifikan terhadap sumber daya, kapabilitas dan kewirausahaan juga menggambarkan bahwa kebijakan pemerintah yang bersifat langsung (*direct policy*) akan dengan mudah direspon positif oleh UKM atau dengan kata lain kebijakan yang bersifat langsung ini menjadi kebijakan efektif bagi pengembangan UKM.
- e. Hasil yang di luar dugaan terjadi pada variabel kebijakan pemerintah yang tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel strategi. Hal ini bukan berarti kebijakan pemerintah tidak mempunyai arti, melainkan menunjukkan bahwa UKM belum mampu mengakses secara baik kebijakan pemerintah untuk peningkatan kinerja usaha. Hal ini disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pemahaman UKM yang tidak mampu menangkap peluang dan ancaman yang muncul dari kebijakan pemerintah baik yang bersifat makro maupun kebijakan yang bersifat tidak langsung (*indirect policy*).
- f. Hasil ini memperkuat konstruk kinerja yang diperkenalkan oleh Ventrakraman dan Ramanujam yang menyatakan bahwa konstruk kinerja usaha terdiri dari kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja penyertaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga indikator kinerja tersebut dapat diterima sebagai pengukur dan alat evaluasi kinerja usaha. Diterimanya hipotesis ini merupakan hal penting, karena kinerja menjadi sentral dan *dependent variable* dalam penelitian ini. Seluruh hubungan kausal dalam penelitian ini diarahkan pada pengaruhnya terhadap kinerja

usaha.

4. Berdasarkan uji perbedaan rata-rata, tidak terjadi perbedaan pada pengujian berdasarkan kelompok orientasi pasar, sedangkan pada kelompok lokasi usaha dan usia perusahaan terdapat perbedaan yang signifikan. Pola perbedaan usia perusahaan yang menyolok terjadi pada kelompok usia sampai 10 tahun, sedangkan pada dua kelompok 11-20 tahun dan 20 tahun ke atas relatif lebih sedikit perbedaannya. Dengan pendekatan siklus industri (*Production Life Cycle*) bisa disimpulkan bahwa masa pertumbuhan bagi UKM adalah pada 10 tahun pertama, sedangkan UKM yang berusia lebih dari 10 tahun cenderung stagnan dan kurang dapat berkembang. Hal ini berbeda dengan konsep siklus industri yang menjelaskan bahwa perusahaan akan terus tumbuh sampai mendapatkan fase kematangan sebelum kemudian cenderung mengalami penurunan jika tidak ada inovasi baru. Sedangkan pada kelompok lokasi perusahaan perbedaan terjadi pada variabel sumber daya. Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa kelompok perusahaan dengan lokasi di Sukabumi dan Tegal mempunyai mempunyai nilai rata-rata sumber daya yang lebih tinggi dibandingkan kelompok perusahaan yang berlokasi di Jabodetabek dan Bandung. Perbedaan berdasarkan lokasi terjadi karena masing-masing daerah mempunyai karakteristik yang berbeda. UKM yang berlokasi di Sukabumi dan Tegal sebagian besar berada di Lingkungan Industri Kecil (LIK) atau mengelompok pada daerah sentra industri sehingga mendekati bentuk kluster. Hal ini yang membuat kelompok UKM yang berlokasi di Tegal dan Sukabumi mendapat banyak manfaat dalam pengembangan sumber dayanya. Lokasi usaha yang strategis memudahkan UKM mendapatkan bahan baku, kemudahan saling belajar dengan sesama UKM dalam pengembangan teknologi, kemudahan untuk saling bekerjasama dalam penggunaan mesin dan peralatan spesifik yang tidak terjangkau harganya jika dimiliki sendiri oleh UKM. Berada dalam sentra industri memudahkan UKM membangun reputasi pasar karena sentra industrinya sudah dikenal dan banyak didatangi pelanggan. Tersedianya infrastruktur yang baik di Lingkungan Industri Kecil (LIK) memudahkan dan memperlancar proses produksi. UKM juga mendapatkan kemudahan dalam melakukan pelatihan kepada para pegawainya, kemudahan untuk saling belajar dan berbagi

pengalaman kemampuan manajerial dalam pengelolaan usaha, berhubungan dengan pemasok, berhubungan dengan bank dan lain-lain.

5. Kebijakan dan kelembagaan pemerintah yang terkait dengan pengembangan UKM IKO:
 - a. Berdasarkan analisis kebijakan dan peraturan pemerintah yang ada, terlihat strategi kebijakan pemerintah masih belum konsisten dan efektif dalam mendukung pengembangan UKM Industri. Pemerintah seharusnya membuat kebijakan ekonomi dan industri yang mampu secara efektif mendorong daya saing baik dari segi kapabilitas, sumber daya, akses perbankan maupun akses pemasaran yang mengarah pada peningkatan daya saing UKM industri yang berkelanjutan (*sustainable growth*).
 - b. Berdasarkan analisis kelembagaan, masing-masing lembaga pemerintah masih menjalankan program secara parsial sesuai departemen atau lembaga masing-masing. Antar lembaga tersebut belum ada kordinasi yang terintegrasi secara baik dalam pengembangan UKM. Akibatnya, banyak program dengan anggaran besar tidak memberikan hasil yang optimal. Lembaga pemerintah seharusnya bekerja secara terkoordinasi dan berkesatuan langkah dalam menangani pengembangan UKM,
6. Belajar dari pengalaman negara lain, masing-masing negara mempunyai kebijakan yang berbeda sesuai kondisi yang bersangkutan, misalnya Taiwan mengandalkan kerjasama teknis, Malaysia membuat kebijakan Proyek Mobil Nasional, Thailand menonjolkan kebijakan penggunaan komponen lokal, Korea Selatan mendatangkan ahli dari luar negeri, China menggunakan alih teknologi melalui *joint venture* dengan perusahaan multinasional. Pengembangan UKM industri membutuhkan komitmen pemerintah yang kuat, kegiatan yang terencana, kebijakan yang mendukung dan kelembagaan yang terintegrasi. Inti dari kebijakan pemerintah tersebut adalah perlindungan, pembelajaran dan pemacuan industri komponen otomotif. Perlindungan dilakukan dengan adanya kebijakan persyaratan kandungan lokal dan bea masuk yang tinggi bagi komponen impor. Pembelajaran dilakukan dengan adanya kebijakan pemerintah yang secara terencana melakukan investasi dalam sumber daya manusia, kemitraan dengan lembaga lain yang menghasilkan dan memasok teknologi.

Pertumbuhan industri komponen otomotif dipacu oleh kebijakan industri, perdagangan dan investasi yang kondusif dan konsisten, reformasi kelembagaan (aspek legal, keterkaitan, perijinan dll), lembaga keuangan dan jaringan dengan perusahaan multinasional. Pelajaran lain yang dapat dipetik adalah bahwa pengembangan UKM industri seharusnya berbasis pada strategi industri negara, bukan merupakan kebijakan yang parsial dan terpisah dari *roadmap* industri negara secara keseluruhan. Selama ini, pengembangan UKM sering dianggap bagian dari program sosial yang hanya berorientasi pada penciptaan lapangan kerja.

7. Sistem Inovasi Nasional menjadi perangkat penting bagi pemerintah dalam mengembangkan UKM industri secara terintegrasi antara berbagai pihak yaitu pemerintah, lembaga-lembaga pendidikan, LSM dan pengusaha. Pemerintah berperan membuat kebijakan-kebijakan ekonomi yang bersifat mendorong daya saing baik tenaga kerja maupun perusahaan. Kebijakan ini diarahkan pada peningkatan atau akumulasi kapabilitas teknologi melalui alih teknologi dan pembelajaran antar perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan daya saing yang bersifat *sustainable*. Oleh karena itu, dibutuhkan penanganan secara terencana dan terintegrasi antar akademisi, dunia bisnis dan pemerintah (*academe, business, government*). Dari pihak pemerintah khususnya Departemen Perindustrian, Departemen Perdagangan, Departemen Keuangan dan Meneg Koperasi dan, dari kalangan akademisi seperti universitas, politeknik, lembaga penelitian pemerintah dan swasta dan dari dunia bisnis seperti Asosiasi bisnis, LSM, Bank dan lembaga keuangan. Dengan demikian, Sistem Inovasi Nasional ini diharapkan mampu meningkatkan kapabilitas teknologi secara lebih merata.

B. IMPLIKASI PENELITIAN

1. Implikasi Teoritis

- a. Penelitian ini telah mendapatkan hasil berupa terbuktinya sebagian hipotesa yang disusun dan tidak terbuktinya sebagian hipotesa yang lain. Pembuktian mengenai ada atau tidaknya pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung, telah memberikan sumbangan terhadap perkembangan teori. Bahwa sumber daya, kapabilitas, kebijakan pemerintah, lingkungan industri dan strategi berpengaruh terhadap kinerja usaha memang sesuai dengan teori yang

- ada. Pembuktian ini diharapkan akan memperkuat keyakinan terhadap teori yang ada dalam konteks penerapannya di Indonesia . Bahwa adanya pengaruh tersebut dibuktikan pada penelitian responden usaha kecil menengah industri komponen otomotif diharapkan akan memperkaya studi-studi terdahulu dengan topik atau bidang sejenis.
- b. Penelitian ini membuktikan orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang secara konsisten menghasilkan pengaruh orientasi kewirausahaan yang signifikan terhadap kinerja usaha. Perbedaan ini terjadi khususnya karena karakteristik pasar, produk dan proses produksi UKM IKO yang spesifik. Hasil penelitian ini menunjukkan perlunya digunakan pendekatan khusus untuk memenuhi kebutuhan yang lebih spesifik, mengingat suatu pendekatan atau teori tertentu terkadang tidak bisa memberikan penjelasan dalam semua kondisi.
 - c. Penelitian ini mengkonfirmasi konstruk strategi sebagaimana diperkenalkan oleh Andrew dan Miller yang mengkombinasikan pengamatan lingkungan eksternal, evaluasi atas kekuatan dan kelemahan internal, kemampuan mengambil keputusan dan melakukan eksekusi terhadap faktor tersebut. Konstruk strategi seperti ini cocok diterapkan pada organisasi kecil.
 - d. Penelitian ini juga mengkonfirmasi pendapat Vantakraman dan Ramanujam tentang pengukuran kinerja multi dimensional melalui tiga dimensi; kinerja ekonomi bisnis, kinerja operasional, dan efektivitas organisatoris. Namun demikian pendekatan ini belum memadai terlebih jika diterapkan pada perusahaan kecil yang organisasinya masih sederhana. Sulit mengukur kinerja operasional dan efektifitas organisasi pada perusahaan yang organisasinya sederhana, sehingga dibutuhkan instrumen yang lebih cocok digunakan untuk mengukur kinerja usaha pada perusahaan kecil dan menengah.

2. Implikasi Metodologis

Ruang lingkup model hubungan struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini dibatasi pada pembahasan variabel yang dapat diidentifikasi dari

pembahasan konsep pengembangan kinerja usaha UKM sebagaimana yang disajikan dalam kajian pustaka. Meskipun model dan instrumen penelitian ini merupakan penyederhanaan dari kompleksitas keadaan yang sebenarnya, tetapi berdasarkan uji statistik yang digunakan, model ini dapat mewakili kondisi yang sebenarnya atau merupakan model empirik dari model pengembangan kinerja usaha UKM IKO. Agar model ini menjadi model teoritis yang berlaku umum, maka model dan instrumen perlu diuji secara berulang-ulang pada berbagai industri yang berbeda.

3. Implikasi bagi UKM

- a. Model hubungan struktural yang dikembangkan pada penelitian ini terdiri dari variabel-variabel dan kondisi pendukung seperti kebijakan pemerintah, sumber daya, kapabilitas, kewirausahaan, lingkungan industri, strategi dan kinerja usaha. Berdasarkan uji statistik diperoleh hasil bahwa hubungan antar variabel yang ada dalam model secara keseluruhan (kecuali orientasi kewirausahaan) bersifat signifikan sebagai model pengembangan kinerja UKM pada industri komponen otomotif. Secara praktis, model ini bisa dijadikan pegangan dalam mengkaji lebih lanjut tentang model pengembangan kinerja UKM pada perusahaan yang memiliki karakteristik sejenis.
- b. Bagi para pelaku UKM, dari model yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya dan kapabilitas merupakan asset yang paling berpengaruh terhadap kinerja usaha, sehingga harus terus dilakukan upaya pengembangan sumber daya manusia khususnya dalam kemampuan teknologi, kemampuan pemasaran dan kemampuan membangun jaringan.
- c. Para pelaku UKM hendaknya bisa menangkap peluang dan mengantisipasi ancaman lingkungan industri yang terus berkembang. Selain itu, berbagai kebijakan pemerintah hendaknya bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja usaha.

4. Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan merupakan rekomendasi kepada pemerintah tentang kebijakan dan strategi pengembangan UKM yang lebih baik berdasarkan temuan-temuan yang didapatkan dari penelitian ini. Rekomendasi yang diusulkan diharapkan menjadi salah satu bahan acuan kebijakan pemerintah di bidang pengembangan

UKM atau dijadikan bahan pembahasan antara pemerintah, legislatif dan dunia usaha.

a. Implikasi Kebijakan Pemerintah terhadap Peningkatan Sumber Daya dan Kapabilitas

Pada temuan penelitian ini, kebijakan pemerintah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan sumber daya dan kapabilitas. Dalam konteks ini, pemerintah dapat meningkatkan kinerja UKM melalui program-program jangka pendek sampai jangka panjang yang erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya dan kapabilitas.

Jika ditinjau dari kerangka Teori Diamond Porter perencanaan yang dilakukan perusahaan mengacu kepada perencanaan negara yang menciptakan arahan, rambu-rambu, peluang dan dukungan bagi pelaku usaha. UKM yang jeli mengkaji dan mengikuti kebijakan pemerintah yang meliputi ekonomi, industri dan perdagangan, akan mendapatkan manfaat dari program, insentif dan dukungan pemerintah yang substansial bagi perkembangan usahanya.

Berdasarkan hal diatas maka beberapa pilihan kebijakan dapat dilakukan pemerintah antara lain:

- i. Pengembangan sumber daya manusia misalnya dengan memperkenalkan kurikulum praktis pada Sekolah Menengah Atas, pelatihan teknis pada Sekolah Menengah Kejuruan Teknologi, memperbaiki kurikulum sehingga sesuai dengan kebutuhan industri dan membangun pusat-pusat pelatihan UKM dengan perguruan tinggi politeknik dan universitas,
- ii. Memperbaiki kapabilitas *marketing* dan akses informasi pasar, misalnya dengan membangun pusat informasi pemasaran dari tingkat pusat sampai daerah, mengadakan pameran-pameran bisnis baik di dalam maupun di luar negeri untuk lebih mengenalkan produk UKM, membangun teknologi informasi berupa *home page* untuk promosi produk bekerjasama dengan asosiasi bisnis,
- iii. Memfasilitasi *In house training* UKM misalnya dengan asistensi untuk training bersama yang diorganisasikan oleh beberapa UKM, pengembangan SDM untuk meningkatkan keahlian teknis, kewirausahaan dan pelatihan teknologi informasi, termasuk mengembangkan kapabilitas manajemen keuangan dan akuntansi dengan memperkenalkan cara pembuatan laporan

keuangan yang standar, cara pembuatan perencanaan bisnis dan peraturan perpajakan yang sederhana,

- iv. Memperbaiki teknologi produksi dan kualitas produk dengan cara memperkenalkan aktivitas *Total Quality Control*; yakni, mempromosikan perolehan ISO 9000, melakukan promosi dan eksepsi, mempromosikan pertukaran informasi dalam desain, proses produksi, produk dll. antara dunia industri, pemerintah, lembaga riset dan universitas.

b. Implikasi Kebijakan Pemerintah terhadap Pengembangan Kewirausahaan UKM

Temuan kedua dari penelitian ini adalah kebijakan pemerintah secara signifikan mempengaruhi orientasi kewirausahaan. Hal ini berarti pembinaan pemerintah dalam jangka pendek dan jangka panjang perlu mengarah kepada program pembinaan yang erat kaitannya dengan variabel terukur dari orientasi kewirausahaan.

Untuk perilaku kewirausahaan, variabel terukur pokoknya adalah perilaku berani mengambil risiko, inovatif, otonomi, proaktif dan kompetitif agresif. Beberapa hal berikut ini perlu mendapatkan perhatian pemerintah:

- i. Perlu ada payung hukum berupa Undang-Undang yang berpihak kepada UKM yang memastikan kontinuitas dan stabilnya pengembangan UKM,
- ii. Definisi UKM perlu disatukan untuk kepentingan implementasi kebijakan. Sekarang ini, UKM didefinisikan secara berbeda oleh masing-masing lembaga dan departemen pemerintah, sehingga kategorisasi UKM menjadi bias. Akibatnya, kebijakan menjadi tidak fokus dan penyediaan pelayanan pemerintah menjadi tidak efektif. Pemerintah perlu mempertegas dan menyatukan definisi dan kriteria UKM secara standar, sehingga UKM bisa secara layak dan konsisten ditangani pemerintah dengan standar pengukuran keberhasilan pengembangan UKM yang jelas,
- iii. Memperkenalkan koordinasi antara kebijakan pengembangan UKM serta perencanaan dan implementasi yang terintegrasi. Sekarang ini terdapat banyak duplikasi program dan ketidakefisienan koordinasi diantara banyak departemen dan lembaga pemerintah dalam pengembangan UKM. Pemerintah perlu membangun lembaga koordinasi atau lembaga khusus yang bertanggung jawab mengembangkan UKM yang mampu mengkoordinasikan semua aspek pengembangan UKM,

- iv. Diperlukan penyederhanaan prosedur administrasi perijinan, selama ini dibutuhkan banyak prosedur administrasi yang memerlukan waktu lama dan pungutan tidak resmi yang besar. Pemerintah perlu melakukan simplifikasi prosedur administrasi berdasarkan pengkajian terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku saat ini. Perlu diterapkan pelayanan UKM yang efektif seperti *one stop service* pada tingkat Pemerintah Daerah,
- v. Mendorong pihak swasta menumbuhkan *Business Development Service* (BDS) yang mampu memberikan konsultasi bisnis secara *integrated* bagi UKM. BDS bisa digunakan untuk mendorong kemampuan wirausaha para pemilik UKM. BDS membantu menyediakan jasa konsultasi bisnis yang dilakukan para ahli yang profesional dalam manajemen pengelolaan bisnis. Jasa yang dilayani mencakup seperti pembuatan studi kelayakan, pengembangan teknologi produksi, pelaporan keuangan yang sesuai standar akuntansi, proposal peminjaman ke lembaga keuangan, pengembangan akses pasar dan lain-lain. Model ini akan memberikan keuntungan bagi UKM, sehingga bisa mengidentifikasi problem dan memperbaiki operasi bisnisnya, di samping mempermudah UKM untuk mendapatkan akses perbankan.

c. Implikasi Kebijakan Pemerintah terhadap Kebijakan Industri dan Perdagangan

Agar UKM bisa hidup dan berkembang dengan baik maka dibutuhkan lingkungan eksternal yang mendukung seperti daya beli dan kondisi ekonomi makro yang stabil. Kondisi tersebut dapat tercipta apabila pemerintah dapat memberikan dukungan kebijakan yang mengarah pada terciptanya lingkungan bisnis yang kondusif bagi perkembangan UKM. Pemerintah perlu membuat kebijakan yang mendukung dan memberikan insentif kepada UKM. Beberapa hal berikut ini patut mendapatkan perhatian pemerintah:

- i. Kebijakan pemerintah tidak boleh hanya terfokus pada promosi pengembangan UKM melalui peningkatan sumber daya dan kapabilitas dan mengabaikan lingkungan industri UKM. Serangkaian kebijakan proteksi yang jelas dari pemerintah diperlukan untuk melindungi UKM

dari persaingan dengan perusahaan besar, salah satunya adalah dengan penerapan kebijakan pemerintah yang terkait dengan *subcontracting*. Penerapan regulasi *subcontracting* untuk menghindari adanya monopoli melalui integrasi vertikal (semua jalur produksi dikuasai dalam satu grup perusahaan) merupakan kunci sukses pengembangan UKM industri di beberapa negara lain,

- ii. Pengembangan UKM tidak sekedar melakukan pengurangan hambatan administrative. Berbagai persyaratan lainnya seperti iklim investasi yang baik, reformasi kelembagaan (aspek legal, keterkaitan, proses dll), lembaga keuangan dan jaringan dengan perusahaan multinasional juga harus dibenahi,
- iii. Pengembangan UKM industri seharusnya terintegrasi dengan strategi industri negara, sehingga pengembangan UKM bukan merupakan kebijakan yang parsial dan terpisah dari *roadmap* industri negara secara keseluruhan. Selama ini, pengembangan UKM sering dianggap bagian dari program sosial yang sekedar berorientasi pada penciptaan lapangan kerja.
- iv. Perlu didorong tumbuhnya kluster UKM industri dengan meningkatkan, memperluas kerjasama internal diantara UKM untuk mendapatkan efisiensi dan jaringan pasar. Tugas pemerintah dalam konteks ini adalah membimbing dan mengkoordinasikan pelaku UKM dalam kluster dan pihak lain di luar kluster seperti perusahaan pengguna, supplier, bank, universitas, lembaga penelitian, LSM dan Instansi pemerintah terkait.

d. Implikasi Kebijakan Pemerintah terhadap Kebijakan Sistem Inovasi Nasional

Penerapan Sistem Inovasi Nasional menjadi keharusan bagi pemerintah jika ingin mengembangkan UKM industri secara terintegrasi. Penanganan UKM secara terencana dan terintegrasi antar akademisi, dunia bisnis dan pemerintah (*Academe, Business, Government*). Dari pihak pemerintah khususnya Departemen Perindustrian, Departemen Perdagangan, Departemen Keuangan dan Menneg Koperasi dan dari kalangan akademisi seperti universitas, politeknik, lembaga penelitian

pemerintah dan swasta dan dari dunia bisnis seperti Asosiasi bisnis, LSM Bank dan lembaga Keuangan. Dengan demikian, Sistem Inovasi Nasional ini diharapkan mampu meningkatkan kapabilitas teknologi secara lebih merata.

5. Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Penelitian ini merupakan penelitian awal mengenai model peningkatan kinerja usaha UKM IKO di Indonesia, sehingga diharapkan dapat membuka wawasan untuk penelitian berikutnya. Beberapa catatan yang perlu direkomendasikan untuk penelitian berikutnya antara lain:

- a. Penelitian selanjutnya dapat pula dilakukan dengan menggunakan model SEM yang sama dengan model dalam penelitian ini, namun dengan data responden berasal dari kelompok UKM industri yang berbeda. Hasil penelitian ini dapat dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan dan acuan dari pengukuran kinerja UKM industri yang berbeda, sehingga perbaikan dan penyempurnaan metodologi dan hasil-hasil penelitian dapat dilakukan.
- b. Penelitian ini menggunakan kinerja usaha sebagai variabel terikat dan mengukur pengaruh 5 variabel bebas laten terhadap kinerja usaha. Variabel bebas tersebut ialah kebijakan pemerintah, sumber daya, kapabilitas, kewirausahaan, strategi, lingkungan industri, kebijakan pemerintah dan strategi. Variabel bebas lain seperti perencanaan bisnis, karakteristik perusahaan, struktur organisasi, budaya masyarakat, modal sosial, peranan LSM, iklim usaha, kondisi ekonomi, kondisi politik, tingkat inflasi, dan indikator lainnya dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya sebagai variabel bebas yang mempengaruhi kinerja usaha UKM.
- c. Penelitian ini memberikan beberapa implikasi terhadap penelitian UKM di Indonesia, khususnya pengukuran kinerja UKM. Penelitian ini merupakan salah satu penelitian empiris tentang model pengembangan kinerja UKM di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mendorong penelitian-penelitian lainnya, baik dalam bentuk serupa dengan data industri yang berbeda, maupun pemanfaatan hasil penelitian ini sebagai pedoman atau sebagai bagian penelitian yang lain dalam bidang pengembangan UKM.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Amira Ibrahim Kazem, 2003, *Competitiveness of SME's- The Influence of Entrepreneur's Characteristic and Firm's Operational Strategies*, Maastricht School of Management.
- Andrews K., 1971, *The Concepts of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
- Ansoff H., 1965, *Corporate Strategy McGraw Hill: New York*.
- Assem dan Kollman, 2003, *Policy Modes, Firms and The Natural Environment, Business Strategy and the Environment*,
- Bain J., 1968, *Industrial Organization (2nd ed)*. Willey: New York.
- Barney, J. B., 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Becker G., 1964, *Human Capital*, New York, Columbia.
- Brown dan Eisenhardt, 1999, *Patching - Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets*, HBR
- BPPT, 2006, *Studi Industri Komponen Otomotif : Perspektif Insentif dan Sistem Inovasi Nasional*.
- Ceglie dan Dini, 1999, *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO*. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).
- Chandler AD., 1962, *Strategy and Structure*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Collins O, Moore D., 1970, *The Organization Makers*. Appleton-Century-Crofts: New York.
- Coyle RG. 1996, *System Dynamics Modelling: A Practical Approach London: Chapman and Hall*.
- David Storey, 2003, *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academy Publisher, UK.
- Doner, Richard F., 1992, 'Limits of State Strength: Towards an Institutional View of Economic Development'. *World Politics* 44(3).

- Espejo, R.W. Schuhmann, M. Schwaninger & U. Bilelo, 1996. *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*. John Wiley, New York.
- Foss N.J, 1996, *Whiter the Competence Perspective? Toward the Competence Theory of The Firm*, N.J, Foss and C. Knudsen, London, Rouledge.
- Foster, Richard, N, & Kaplan, Sarah 2001, *Creative Destruction: Why Companies That Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them*, 2001, Currency/Doubleday, New York.
- Friedenberg, Lisa, 1995, *Psychological Testing, Design, Analysis and Use*, Allyn and Bacon.
- GA. Metts, 2004, *An Investigation of Relationship Between Strategy Making and Performance; The Role of Adaptive Decision Making in the Development Strategy in SME*, University of Toledo.
- Gnyawali & Fogel, 1994, *A Comparison of Small and Medium Size Enterprise Development in Central and Eastern Europe*.Comparative Economic Studies.
- Gu-Hong Lin, 2005, *A Bayesian Approach Based on Multiple Samples for Measuring Process Performance with Incapability Index*. Department of Industrial Engineering and Management, National Kaohsiung University of Applied Sciences, Kaohsiung, Taiwan.
- Guilford,J.P, 1979, *Psychometric Methods*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Hamel, G.& Prahalad, C. K., 1994, *Competing for The Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Henry Fayol, 1949, *General and Industrial Management*. Pitman: New York.
- Hughes, Owen, 2004, *Public Management and Administration An Introduction*, The Mc Millan Press Limited.
- JB. Rotter, 1976, *Stability and Concurrent Validity of The Rotter Internal-External Locus of Control*.
- Jean-Baptiste Say, 1803, *Treatise on Political Economy*. Transaction Publishers.
- John W. Cresswell, 1994, *Research Design; Qualitative and Quantitative Approaches*, SAGE.
- Kao, Raymond W. Y, 1993, *Entrepreneurship and Enterprise Development*, Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada.

- Kirzner, I.M., 1979, *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in The Theory of Entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press.
- Knight, 2000, *Organization for Economic Co-operation and Development*.
- Kotler et al, 1997, *The Marketing of the Nations: A Strategic Approach to Building Nations Wealth*, New York, The Free Press.
- Linsu Kim, 1997, *Immitation to Innovation*, Harvard Business School Press.
- Lundvall, 1992, *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London.
- March J G, Simon H., 1958, *Organizations*. John Wiley & Sons: New York.
- Marquardt, M. J., 1996, *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill.
- Metcalfe, 1995, *The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives*, in P. Stoneman (ed)., *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell Publishers, Oxford (UK)/ Cambridge (US).
- Miller D, Friesen PH., 1984, *Organizations: A quantum View*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs. NJ.
- Miller, D. & P. Friesen, 1984, *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, *Management Science*.
- Miller, Danny. 1983, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. *Management Science*, 29, 7.
- Miles R, Snow C., 1978, *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: New York.
- Mintzberg H., 1973a, *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row: New York.
- Mintzberg H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall: New York
- Mitsuro Hayashi, 2005, *SME's Subcontracting and Economic Development in Indonesia: With Reference to Japan's Experience*, Japan International Cooperation Publishing.
- Muggler, 1998, *Sytemic Intervention and Technological Entrepreneurship*.
- Nancy Waldron, 2004, *Entrepreneurial Orientation and its Relation to the Internationalization of Small Business Manufacturing*, Capella University.
- Nelson, R.,1993, *National Innovation Systems. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, New York/Oxford.

- Nonaka, I., 1994, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge*, *Organization Science*, 5 (1).
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Osborne & Gaebler, 1992, *Reinventing Government, How The Entrepreneurial Spirit is Performing to the Public Sector*.
- Pavlos A. Pavlou. 2004, *IT-Enable Dynamic Capabilities in New Product : Building A Competitive Advantage in Turbulent Environment* , University of Southern California.
- Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell.
- Porter Michael, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- Porter. M. E., 1985, *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Quinn JB., 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard B Irwin:Homewood, IL.
- Randolph WA, Sapienza HJ, Watson MA., 1991, *Technology Structure Fit and Performance in Small Business: an Examination of the Moderating Effects of Organizational States*. *Entrepreneurship theory and practice*. Fall issue.
- Richard Cantillon, 1730, *Essay on the Nature of Trade in General, Reissued for the Royal Economic Society*. First published by Macmillan&Co.
- Roper, S., 1997, *Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, UK and Irish Companies*. *Small Business Economics* 9,
- Salaman, Graeme and Asch, David, 2003, *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Blackwell Publishing Ltd, 1st ed.
- Schendel DE. Hofer CW., 1979, *Strategic Management: a New View Business Policy and Planning*, Little Brown: Boston, MA.
- Schumpeter, J. A., 1934, *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Schumpeter, J. A., 1942, *Capitalism. Socialism & Democracy*. London: George Alien & Unwin, Fifth Edition with a new introduction, 1976.

- Selznick P., 1957, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row: New York.
- Senge, P. M., 1992, *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization (1 st ed.)*. 1990, New York, NY: Currency/Doubleday). London: Century Business.
- Stevens, Vance, 1992, *Humaninsm and CALL: A coming of age*. In Pennington, M., and V. Stevens Eds. *Computers in Applied Linguistics*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Tatang A. Taufik, 2001, *Pengembangan Sistem Inovasi Daerah, Perspektif Kebijakan*.
- Taylor Coates, 2004, *The Development of Core Competence. Through emerging 353nnovation 353nnovation*, Rensselen Polytechnic University, New York.
- Uma Sekaran, 2000, *Research Methods for Business; A Skill Building Approach*, third edition, John Wiley and Sons Inc., Newyork.
- Wiklund, J., 1999, *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-performance Relationship: Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Williamson OE., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press; New YorkYork.
- Yanru Chang, 2001, Anlysis, 2001, *Analysis of Government Strategies to Achieve Industrial competitieveness*, Florida Atlantic University.

2. Jurnal

- Ahmad Schroeder RG., 2003, *The Impact of Human Resource Management Practice on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences*. Journal of operations management. Vol 21.
- Amit, R. & Schoemaker, P. 1993, *Strategic Assets and Organizational Rent*. Strategic Management Journal. 14(1).
- Anderson, J. C, & Gerbing, D. W., 1992, *Assumptions and comparative strengths of the two-step approach: Comment on Fornell and Yi*. Sociological Methods & Research, 20 (1)
- Andrews, The 1987, *The Concept of Corporate Strategy*, Public Productivity Review Vol. 11, No. 2. Irwin Homewood. hal.93-94.
- Anthony, Scott D, Johnson, Mark W & Eyring, Matt, 2004, *A Diagnostic for Disruptive Innovation*, Harvard Business School Review, 9 Agustus 2004.

- Arbuth, 2004, *Employee Equity, Incentive Compensation, and Managing Growth in Entrepreneurial Firms*, New England Journal Transition : Theoretical Perspectives and Research Directions. In Sexton D. L. & Landstorm H., The Blackwell Handbook of Entrepreneurship 7 (1).
- Augusty Ferdinand, 2002, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip.
- Azua, J. And Azua S., 1998, dalam Martani Huseini, *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata-ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, Pidato Pengukuhan Guru Besar UI, 1999.
- Baird I. S. & h. Thomas, 1985, *Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking*, Academy of Management Review 10 No.2
- Barney, J. B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management . Vol 17.
- Barney, J.B., 1999, *How a firm's capabilities affect boundary decisions*, Sloan Management. Review, 40(3).
- Begley, T.M. & Boyd, D.P. 1987, *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses*. Journal of Business Venturing, 2.
- Bone, T. Saxon, 2000, *Developing effective Technology strategies*. Research Technology Management, Vol43/4.
- Bozarth C Edwards S., 1997, *The Impact of Market Requirements Focus and Manufacturing Characteristics Focus on Plant Performance*, Journal of Operations Management, Vol 15,no.3.
- Bracker J. Pearson J., 1986, *Planning and Financial Performance of Small Mature Firms*. Strategic Management Journal. Vol7. no.6.
- Brech, 1953, dalam Dunsire, 1973, *Administration The world and the Science*, Martin Robertson Co.
- Buzinet, Gomez & Spencer, 2000, dalam Haynie James, 2005, *Cognitive Adaptability: The Role of zetacognition and feedback in entrepreneurial Decision Policies* , University of Colorado.
- Capron & Hlland, 1999, *The long-term performance of horizontal acquisitions*, Strategic Management Journal, 20 (11).
- Chatterjee, S, & Wernefelt, B., 1991, *The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*. Strategic Management Journal,12.

- Conner, Kathleen, 1991, *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, Journal of Management, Vol 17, No.1.
- Coase RH., 1937, *The Nature of The Firm*. *Economica*, Vol 4.
- Cohen W, and D. Levinthal, 1990, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly* (351).
- Day, G.S., 1994, "The capabilities of market-driven organizations" *Journal of Marketing* 58 (4).
- DC. Mc Clelland, 1961, *The Achieving Society*. *The Business History Review*, Vol 36, No. 4
 Denzin, Yvone, dan Lincoln, (eds), 1994, *Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
- Downs, 1957, dalam Hughes, Owen, 2004, *Public Management and Administration An Introduction*, The Mc Millan Press Limited.
- Eisendhardt KM., 1989, *Agency theory: An assessment and review*. *Academy of Management Review*, Vol 14.
- Feeny dan Willcocks 1998, *Core is Capabilities for Exploiting Information Technology* . *Sloan Management review* 39(3).
- Fama EF, Jensen MC., 1983, *Separation of Ownership and Control*. *Journal of law and Economics*, Vol 26
- Fevzi Okumus, 2003, *A framework to Implement Strategies in Organizations*. *Management Decision*. London: Vol 41.
- Fiol, C., 1991, *Managing Culture as a Competitive Resource: an Identity-based View of Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1).
- Foss, Nicolai, 1996, *Research in strategy, economics, and Michael Porter*, *Journal of Management Studies*, January, Vol 33, No.1.
- Frederickson JW., 1984, *The effect of structure on the strategic decision process*. *Academy of Management Proceedings*.
- Gerard dan Zahra, 1997, Being, 1997, *Being Entrepreneurial and being and market driven : Exploring the interaction effect of entrepreneurial and market orientation on firm performance*, *Entrepreneurship Journal*, Babson College.
- Granovetter, M., 1992, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology*.
- Grant, Robert, 1991, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Spring, Vol 33, No. 3.

- Gupta A., 1987, *SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation*, *Academy of Management Journal*. Vol 30.
- Guth, W.D, and A. Ginsburg, 1990, *Guest editors introduction: Corporate Entrepreneurship*. *Strategic management Journal* 11.
- Hambrick DC, Mason PA., 1984, *Upper Echelons. The Organization as A Reflection of Its Managers*. *Academy of Management Review*, Vol 9.
- Hamel, G, & Prahalad, C. K., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*. May-June.
- Hamel, 1991, *Prolegomena on Co-evolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, *Organization Science*, Vol 10, No. 5.
- Henry Fayol, 1860, *Henri Fayol as strategist: a nineteenth century corporate turnaround*. *Management Decision Journal*, 2001, Vol: 39/6.
- Herbert Simon, 1973, *Organization Man: Rational and Self-Actualizing*, *Public Administration Review*, Vol 33, No. 4.
- Hoskisson R, Hitt M, Wan W, Yiu D., 1999, *Theory and research in strategic management Swings of the pendulum*. *Journal of Management*, Vol 25, No.3.
- Kaplan RS., 1983, *Measuring Manufacturing Performance: a New Challenge for Managerial Accounting Research*. *The Accounting Review*, Vol58.
- Keynes, 1993, *The General Theory of Employment, Interest and money dalam Public Policy*, Charles Cochran, Mc Graw hill.
- Lado A, Boyd N, Wright P., 1992, *A competency based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration*. *Journal of Management*, Vol 18.
- Lenz, R. T. and Engledow, Jack L., 1986, *Environmental Analysis: The applicability of current theory*, *Strategic Management Journal*, 7(4).
- Leonard-Barton, D., 1992, *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*. *Strategic Management Journal*, 13 (Summer Special Issue).
- Lindblom C., 1959, *The science of "muddling" through*. *Public Administration Review*, Vol 19.
- Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *Clarying the Entrepreneurial Orientation, Construct and Linking it to Performance*. *Academic of management review*. Vol 21 (1).
- Lumpkin, G. T & Dess, G. G., 1996, *Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance*, *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons.

- Lumpkin, G.T & Dess, G.G., 2001, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance*, *Journal of Business Venturing*, Vol 16.
- Martani Huseini, *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata-ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, Pidato Pengukuhan Guru Besar UI, 1999.
- Mc Evily & Chakravarthy, 2002, "The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge", *Strategic Management Journal*, Vol 23.
- Mc Grath, R. G., 2001, *Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight*. *Academy of Management Journal*. Vol 44.
- Miller D., 1987, *Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance* , *Academy of Management Journal*, Vol 30, No. 1.
- Miller dan Shamsie, 1995, *The Resource Based View of the Firm in two Environments*. *Academy of Management Journal*, 39.
- Mintzberg H., 1973b, *Strategy making in three modes*. *California Management Review* Vol 16, No. 3.
- Moeljarto, 2003, *Jurnal Administrasi Publik*, Unibraw.
- Moorman & Slotegraaf, 1999, *The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development*. *Journal of Marketing Research*, Vol 36, No. 2.
- Moeljarto, 2003, *Jurnal Administrasi Publik*, Unibraw.
- Moorman & Slotegraaf, 1999, *The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development*. *Journal of Marketing Research*, Vol 36, No. 2.
- Murphy GB, Trailler JW, Hill RC., 1996, *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*. *Journal of Business Research*, Vol36.
- Ningky Sasanti 2005, *Model Kreasi Pengeluhan : Studi pada Perusahaan Kosmetik di Indonesia*, Dissertasi Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Nelson, R, 1991, *Why do firm differn and how does it matter ?* *Strategic Management Journal*, 12.
- Pitt, M. and Clarke, K., 1999, *Competing on competence: A Knowledge Perspective on The Management of Strategic Innovation*. *Technology Analysis & Strategic Management*. 11.
- Powell, W, Koput. K. & Smith Doerr, L., 1996, *Inter-Organizational Collaboration an the Locus of Innovation; Networks of Learning in Biotechnology*. *Administrative Science Quarterly*,(1).

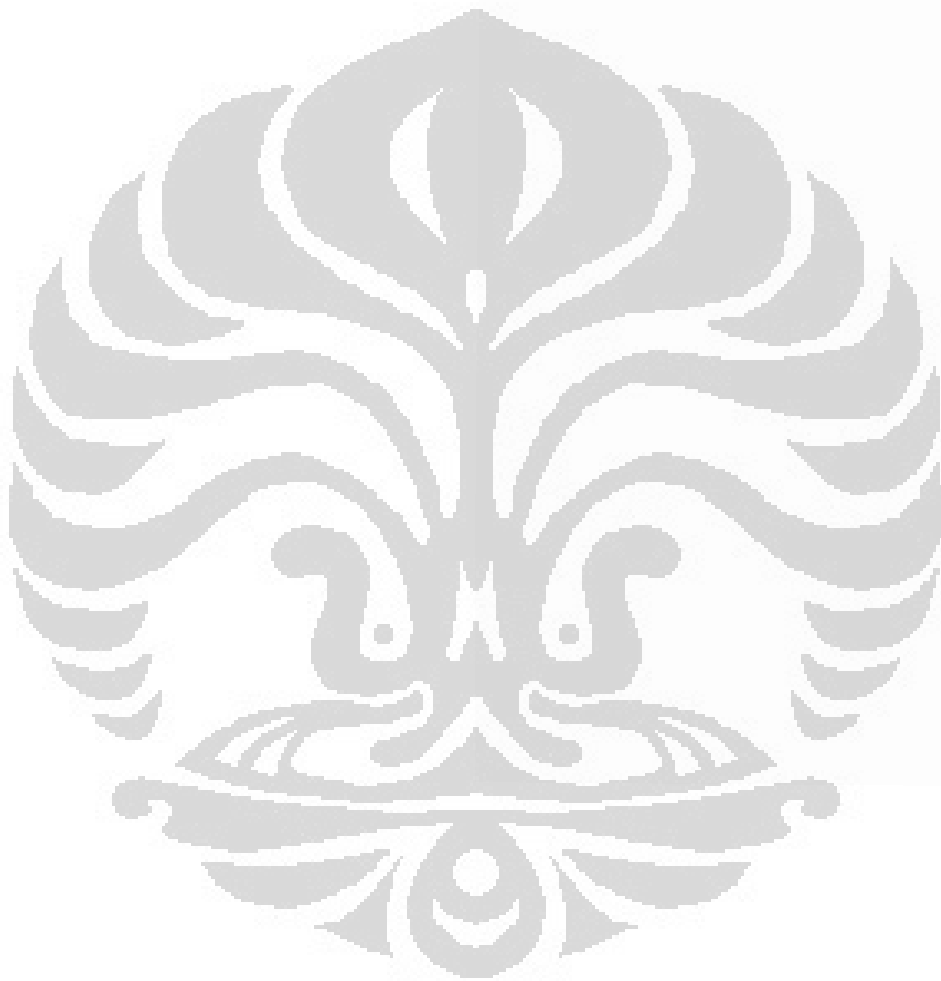
- Peteraf, Margaret and Barney, Jay, 2003, *Unraveling The Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics*, Vol
- Porter. M. E., 1998, *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, 76(6).
- Powell, T. C. and A. Dent-Micallef, 1997. "*Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources*," Strategic Management Journal 185.
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, 1994, "*Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?*", Strategic Management Journal, Vol 15, Special Issue.
- Russo, M. V. & Fouts, P. A., 1997, *A resource-based perspective on corporate environmental Performance and profitability*. Academy of Management Journal, 49 (3).
- Rvir, Segev & Shenhar, 1993, *small-firm performance : modeling the role of product and process improvements*. Journal of small business management. hal.33-41.
- Sampler, Jeffrey, 1998, *Redefining Industry Structure for the Information Age*, Strategic Management Journal, Vol 19, No. 4.
- Sangkala, 2005, *Manajemen Pengetahuan : Pola Pengelolaan Modal Intelektual pada perusahaan Periklanan di DKI Jakarta*, Dissertasi Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Sato, H. 2000, "*Union Networks in the Extended Enterprise in Japan: Evidence from the Automobile and Electrical Machinery Industries*" in Proceedings of the 12th IIRA World Congress, Vol 3, Tokyo.
- Sandee, Henry and J. ter Wingel, 2002, "*SME Cluster Development Strategies in Indonesia: What Can We Learn from Successful Clusters?*", paper presented for JICA Workshop on Strengthening Capacity of SME Clusters in Indonesia, March 5-6, Jakarta.
- Shrivastava, P. & Grant, J., 1985, *Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes*. Strategic Management Journal, 6.
- Schoemaker, Paul, 1990, "*Strategy, complexity, and economic rent*", Management Science, Vol I
- Supratikno, Hendrawan, 2002, "*The Strategies of Cluster Upgrading in Central Java*", A Preliminary Report to Depperindag, Salatiga.
- Spanos, Yiannis and Lioukas, Spyros, 2001, "*An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*", Strategic Management Journal, Vol 22, No. 10.
- Stalk, G Jnr, Evans, P. and Schulman, LE, 1994, *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. Harvard Business Review, Vol70, No. 2.

- Stevenson, 1983, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior*, *Strategic Management Journal*, Vol 22, No. 10.
- Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen. 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, Vol 18:7.
- Teece, D. J. & G. Pisano, 1994, *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*. *Industrial and Corporate Change* Vol. 3. No. 36
- Tri Mardjoko, 2002, *Analisis Hubungan antara Kebijakan Pemerintah , Perilaku Ekspor dan Kinerja Ekspor*, Disertasi Universitas Indonesia.
- Venkatraman N, Ramanujam V., 1986, *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches*, *Academy of Management Review*, Vol 11. no.4.
- Verona, G., 1999, *A Resources Based View of Product Development*. *Academy of Management Review* 24(1).
- Vickery SK, Droge C, Markland RR., 1997, *Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry*, *Journal of Operations Management*, Vol 15.
- Wernefelt, B., 1984, *A Resource-base View of the Firm Strategic*, *Management Journal*. 5(2).
- Wiklund & Shepherd, 2003, *Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of the Small and Medium-Sized Business Strategic Management*. *Journal*, John Wiley & Sons. 24.
- Williamson, Oliver, 1991, "Strategizing, economizing, and economic organization", *Strategic Management Journal*, Winter 1991, Vol 12.
- Zahra, S. & Covin, J., 1995, *Contextual influence on the corporate entrepreneurship-Performance relations : Longitudinal analysis*. *Journal of Business Venturing*, 10.

3. Laporan

Laporan Biro Pusat Statistik, 2006.

Laporan Kementerian Negara Koperasi dan UKM, 2006.



DATE: 6/23/2007
TIME: 15:57

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\Razikun PP\Step 05\RES.lpj:

TI
DA NI=25 NO=152 NG=1 MA=CM
RA FI='E:\Razikun PP\Step 05\Final.psf'
SE
5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22
23 24 25 1 2 3 4 /
MO NX=4 NY=21 NK=1 NE=6 LY=FU, FI LX=FU, FI BE=FU, FI GA=FU, FI PH=SY, FR PS=DI, FR
TE=SY, FI TD=SY, FI
LE
RES CAP ENTRE ENVIR STRAT PERFORM
LK
GOV
FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,2) LY(5,2) LY(6,2) LY(7,3) LY(8,3) LY(9,3)
FR LY(10,3) LY(11,3) LY(12,4) LY(13,4) LY(14,4) LY(15,5) LY(16,5) LY(17,5)
LY(18,5)
FR LY(19,6) LY(20,6) LY(21,6) LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) BE(5,1)
FR BE(5,2) BE(5,4) BE(5,5) GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1) GA(4,1) TE(1,1) TE(2,2)
FR TE(3,3) TE(4,4) TE(5,5) TE(6,6) TE(7,7) TE(8,8) TE(9,9) TE(10,10) TE(11,11)
FR TE(12,12) TE(13,13) TE(14,14) TE(15,15) TE(16,16) TE(17,17) TE(18,18)
TE(19,19)
FR TE(20,20) TE(21,21) TD(1,1) TD(2,2) TD(3,3) TD(4,4) GA(5,1) BE(5,3)
FR TE(15,16) TE(1,3) TE(1,13) TE(15,17) TD(2,3) TD(3,4)
PD
OU RS EF SC AD=OFF

TI

Number of Input Variables 25
Number of Y - Variables 21
Number of X - Variables 4
Number of ETA - Variables 6
Number of KSI - Variables 1
Number of Observations 152

TI

Covariance Matrix

	PHYSIC	HUMANRES	REPUTATI	ORG_MAN	NETWORK	TECHNOLO
PHYSIC	0.34					
HUMANRES	0.25	0.43				
REPUTATI	0.27	0.24	0.44			
ORG_MAN	0.10	0.13	0.13	0.20		
NETWORK	0.11	0.12	0.15	0.15	0.32	
TECHNOLO	0.13	0.16	0.15	0.18	0.19	0.29
AUTONOMY	0.06	0.14	0.11	0.13	0.12	0.13
INNOVATI	0.18	0.23	0.23	0.20	0.21	0.23
PROACTIV	0.11	0.16	0.17	0.16	0.16	0.20
RISKTAKI	0.11	0.17	0.12	0.14	0.14	0.17
COMPAGG	0.07	0.12	0.12	0.15	0.18	0.17
CDI	0.16	0.21	0.19	0.15	0.18	0.20
EXTERNAL	0.16	0.21	0.14	0.12	0.11	0.14
INTERFIR	0.13	0.24	0.13	0.14	0.12	0.18
INTSCANN	0.27	0.27	0.32	0.20	0.21	0.22
ENVSCANN	0.21	0.23	0.23	0.16	0.17	0.19
DECIMAKI	0.24	0.32	0.25	0.21	0.22	0.26
MNFSTRAT	0.25	0.30	0.25	0.19	0.20	0.23
FINANCE	0.18	0.22	0.19	0.13	0.15	0.15
OPERATI	0.20	0.23	0.19	0.15	0.15	0.18
CONSTITU	0.16	0.26	0.19	0.14	0.14	0.18
REGULATO	0.15	0.20	0.18	0.11	0.10	0.12
KOGNITIF	0.17	0.25	0.20	0.15	0.15	0.16
NORMATIF	0.13	0.19	0.15	0.11	0.14	0.14
INFRASTR	0.13	0.16	0.16	0.15	0.18	0.17

Covariance Matrix

	AUTONOMY	INNOVATI	PROACTIV	RISKTAKI	COMPAGG	CDI
AUTONOMY	0.42					
INNOVATI	0.34	0.66				
PROACTIV	0.27	0.41	0.62			
RISKTAKI	0.25	0.32	0.33	0.66		
COMPAGG	0.27	0.32	0.31	0.31	0.56	
CDI	0.13	0.23	0.15	0.11	0.14	0.62
EXTERNAL	0.10	0.16	0.11	0.10	0.09	0.32
INTERFIR	0.11	0.20	0.15	0.10	0.11	0.37
INTSCANN	0.17	0.28	0.25	0.18	0.19	0.25
ENVSCANN	0.12	0.21	0.16	0.15	0.12	0.23
DECIMAKI	0.19	0.31	0.24	0.24	0.18	0.29
MNFSTRAT	0.14	0.27	0.20	0.20	0.19	0.29
FINANCE	0.08	0.20	0.12	0.13	0.10	0.24
OPERATI	0.11	0.25	0.22	0.20	0.11	0.19
CONSTITU	0.11	0.21	0.18	0.15	0.10	0.18
REGULATO	0.11	0.17	0.13	0.11	0.12	0.15
KOGNITIF	0.14	0.22	0.18	0.14	0.15	0.15
NORMATIF	0.12	0.20	0.12	0.10	0.10	0.15
INFRASTR	0.12	0.21	0.18	0.12	0.12	0.19

Covariance Matrix

	EXTERNAL	INTERFIR	INTSCANN	ENVSCANN	DECIMAKI	MNFSTRAT
EXTERNAL	0.31					
INTERFIR	0.31	0.70				
INTSCANN	0.21	0.24	0.58			
ENVSCANN	0.19	0.19	0.34	0.37		
DECIMAKI	0.23	0.22	0.30	0.30	0.62	
MNFSTRAT	0.22	0.25	0.32	0.26	0.35	0.50
FINANCE	0.18	0.20	0.24	0.20	0.28	0.25

OPERATI	0.17	0.23	0.29	0.21	0.29	0.27
CONSTITU	0.18	0.25	0.24	0.22	0.28	0.22
REGULATO	0.15	0.19	0.19	0.18	0.25	0.18
KOGNITIF	0.17	0.21	0.25	0.21	0.30	0.27
NORMATIF	0.15	0.17	0.17	0.16	0.22	0.20
INFRASTR	0.15	0.20	0.20	0.19	0.25	0.20

Covariance Matrix

	FINANCE	OPERATI	CONSTITU	REGULATO	KOGNITIF	NORMATIF
FINANCE	0.36					
OPERATI	0.27	0.56				
CONSTITU	0.26	0.33	0.47			
REGULATO	0.17	0.19	0.18	0.37		
KOGNITIF	0.21	0.21	0.23	0.27	0.50	
NORMATIF	0.14	0.15	0.17	0.22	0.28	0.38
INFRASTR	0.16	0.18	0.18	0.23	0.24	0.25

Covariance Matrix

	INFRASTR
INFRASTR	0.38

TI

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	0	0	0	0	0	0
HUMANRES	1	0	0	0	0	0
REPUTATI	2	0	0	0	0	0
ORG_MAN	0	0	0	0	0	0
NETWORK	0	3	0	0	0	0
TECHNOLO	0	4	0	0	0	0
AUTONOMY	0	0	0	0	0	0
INNOVATI	0	0	5	0	0	0
PROACTIV	0	0	6	0	0	0
RISKTAKI	0	0	7	0	0	0
COMPAGG	0	0	8	0	0	0
CDI	0	0	0	0	0	0
EXTERNAL	0	0	0	9	0	0
INTERFIR	0	0	0	10	0	0
INTSCANN	0	0	0	0	0	0
ENVSCANN	0	0	0	0	11	0
DECIMAKI	0	0	0	0	12	0
MNFSTRAT	0	0	0	0	13	0
FINANCE	0	0	0	0	0	0
OPERATI	0	0	0	0	0	14
CONSTITU	0	0	0	0	0	15

LAMBDA-X

	GOV
REGULATO	16
KOGNITIF	17
NORMATIF	18

BETA

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	0	0	0	0	0	0
CAP	0	0	0	0	0	0
ENTRE	0	0	0	0	0	0
ENVIR	0	0	0	0	0	0
STRAT	20	21	22	23	0	0
PERFORM	0	0	0	0	24	0

GAMMA

	GOV
RES	25
CAP	26
ENTRE	27
ENVIR	28
STRAT	29
PERFORM	0

PSI

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
	30	31	32	33	34	35

THETA-EPS

	PHYSIC	HUMANRES	REPUTATI	ORG_MAN	NETWORK	TECHNOLO
PHYSIC	36					
HUMANRES	0	37				
REPUTATI	38	0	39			
ORG MAN	0	0	0	40		
NETWORK	0	0	0	0	41	
TECHNOLO	0	0	0	0	0	42
AUTONOMY	0	0	0	0	0	0
INNOVATI	0	0	0	0	0	0
PROACTIV	0	0	0	0	0	0
RISKTAKI	0	0	0	0	0	0
COMPAGG	0	0	0	0	0	0
CDI	0	0	0	0	0	0
EXTERNAL	49	0	0	0	0	0
INTERFIR	0	0	0	0	0	0
INTSCANN	0	0	0	0	0	0
ENVSCANN	0	0	0	0	0	0
DECIMAKI	0	0	0	0	0	0
MNFSTRAT	0	0	0	0	0	0
FINANCE	0	0	0	0	0	0
OPERATI	0	0	0	0	0	0
CONSTITU	0	0	0	0	0	0

THETA-EPS

	AUTONOMY	INNOVATI	PROACTIV	RISKTAKI	COMPAGG	CDI
AUTONOMY	43					
INNOVATI	0	44				
PROACTIV	0	0	45			

RISKTAKI	0	0	0	46		
COMPAGG	0	0	0	0	47	
CDI	0	0	0	0	0	48
EXTERNAL	0	0	0	0	0	0
INTERFIR	0	0	0	0	0	0
INTSCANN	0	0	0	0	0	0
ENVSCANN	0	0	0	0	0	0
DECIMAKI	0	0	0	0	0	0
MNFSTRAT	0	0	0	0	0	0
FINANCE	0	0	0	0	0	0
OPERATI	0	0	0	0	0	0
CONSTITU	0	0	0	0	0	0

THETA-EPS

	EXTERNAL	INTERFIR	INTSCANN	ENVSCANN	DECIMAKI	MNFSTRAT
EXTERNAL	50					
INTERFIR	0	51				
INTSCANN	0	0	52			
ENVSCANN	0	0	53	54		
DECIMAKI	0	0	55	0	56	
MNFSTRAT	0	0	0	0	0	57
FINANCE	0	0	0	0	0	0
OPERATI	0	0	0	0	0	0
CONSTITU	0	0	0	0	0	0

THETA-EPS

	FINANCE	OPERATI	CONSTITU
FINANCE	58		
OPERATI	0	59	
CONSTITU	0	0	60

THETA-DELTA

	REGULATO	KOGNITIF	NORMATIF	INFRASTR
REGULATO	61			
KOGNITIF	0	62		
NORMATIF	0	63	64	
INFRASTR	0	0	65	66

TI

Number of Iterations = 17

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	0.44	--	--	--	--	--
HUMANRES	0.53 (0.05) 10.16	--	--	--	--	--
REPUTATI	0.47	--	--	--	--	--

		(0.04)				
		10.82				
ORG_MAN	--	0.39	--	--	--	--
NETWORK	--	0.41	--	--	--	--
		(0.04)				
		9.76				
TECHNOLO	--	0.46	--	--	--	--
		(0.04)				
		12.50				
AUTONOMY	--	--	0.48	--	--	--
INNOVATI	--	--	0.68	--	--	--
			(0.07)			
			9.68			
PROACTIV	--	--	0.60	--	--	--
			(0.07)			
			8.93			
RISKTAKI	--	--	0.52	--	--	--
			(0.07)			
			7.41			
COMPAGG	--	--	0.52	--	--	--
			(0.06)			
			8.07			
CDI	--	--	--	0.61	--	--
EXTERNAL	--	--	--	0.52	--	--
				(0.05)		
				11.31		
INTERFIR	--	--	--	0.60	--	--
				(0.07)		
				9.13		
INTSCANN	--	--	--	--	0.57	--
ENVSCANN	--	--	--	--	0.47	--
					(0.04)	
					12.57	
DECIMAKI	--	--	--	--	0.61	--
					(0.07)	
					9.04	
MNFSTRAT	--	--	--	--	0.57	--
					(0.06)	
					10.24	
FINANCE	--	--	--	--	--	0.48
OPERATI	--	--	--	--	--	0.57
						(0.06)
						9.80
CONSTITU	--	--	--	--	--	0.54
						(0.05)

LAMBDA-X	
	GOV
REGULATO	0.44 (0.04) 9.89
KOGNITIF	0.52 (0.05) 10.10
NORMATIF	0.41 (0.05) 8.74
INFRASTR	0.45 (0.05) 10.10

BETA		RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	---	---	---	---	---	---	---
CAP	---	---	---	---	---	---	---
ENTRE	---	---	---	---	---	---	---
ENVIR	---	---	---	---	---	---	---
STRAT	0.67 (0.14) 4.75	0.40 (0.09) 4.38	0.02 (0.06) 0.28	0.14 (0.06) 2.22	---	---	---
PERFORM	---	---	---	---	0.83 (0.10) 8.62	---	---

GAMMA	
	GOV
RES	0.81 (0.10) 8.45
CAP	0.79 (0.09) 9.19
ENTRE	0.65 (0.10) 6.73
ENVIR	0.70 (0.09)

```

          7.40
STRAT    -0.07
         (0.18)
         -0.40
PERFORM  - -

```

Covariance Matrix of ETA and KSI

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	1.00					
CAP	0.64	1.00				
ENTRE	0.53	0.51	1.00			
ENVIR	0.56	0.55	0.45	1.00		
STRAT	0.95	0.86	0.59	0.70	1.00	
PERFORM	0.79	0.71	0.49	0.58	0.83	1.00
GOV	0.81	0.79	0.65	0.70	0.89	0.74

Covariance Matrix of ETA and KSI

```

      GOV
-----
GOV    1.00
      PHI
      GOV
-----
      1.00

```

PSI
Note: This matrix is diagonal.

RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
0.34	0.38	0.58	0.52	-0.02	0.31
(0.10)	(0.08)	(0.13)	(0.10)	(0.04)	(0.07)
3.60	4.62	4.62	4.97	-0.70	4.20

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
0.66	0.62	0.42	0.48	1.02	0.69

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
0.66	0.62	0.42	0.48	0.80	0.55

Reduced Form

```

      GOV
-----
RES    0.81
         (0.10)
         8.45

```

CAP	0.79 (0.09) 9.19					
ENTRE	0.65 (0.10) 6.73					
ENVIR	0.70 (0.09) 7.40					
STRAT	0.89 (0.10) 9.35					
PERFORM	0.74 (0.09) 8.56					
THETA-EPS						
	PHYSIC	HUMANRES	REPUTATI	ORG MAN	NETWORK	TECHNOLO
PHYSIC	0.14 (0.02) 6.91					
HUMANRES	--	0.15 (0.02) 6.30				
REPUTATI	0.06 (0.02) 3.14	--	0.22 (0.03) 7.39			
ORG_MAN	--	--	--	0.05 (0.01) 5.76		
NETWORK	--	--	--	--	0.16 (0.02) 7.62	
TECHNOLO	--	--	--	--	--	0.08 (0.01) 5.83
AUTONOMY	--	--	--	--	--	--
INNOVATI	--	--	--	--	--	--
PROACTIV	--	--	--	--	--	--
RISKTAKI	--	--	--	--	--	--
COMPAGG	--	--	--	--	--	--
CDI	--	--	--	--	--	--
EXTERNAL	0.03	--	--	--	--	--

	(0.01)					
	2.89					
INTERFIR	--	--	--	--	--	--
INTSCANN	--	--	--	--	--	--
ENVSCANN	--	--	--	--	--	--
DECIMAKI	--	--	--	--	--	--
MNFSTRAT	--	--	--	--	--	--
FINANCE	--	--	--	--	--	--
OPERATI	--	--	--	--	--	--
CONSTITU	--	--	--	--	--	--
THETA-EPS						
	AUTONOMY	INNOVATI	PROACTIV	RISKTAKI	COMPAGG	CDI
AUTONOMY	0.19 (0.03) 7.12					
INNOVATI	--	0.20 (0.04) 5.83				
PROACTIV	--	--	0.26 (0.04) 6.92			
RISKTAKI	--	--	--	0.40 (0.05) 7.84		
COMPAGG	--	--	--	--	0.30 (0.04) 7.55	
CDI	--	--	--	--	--	0.25 (0.04) 6.99
EXTERNAL	--	--	--	--	--	--
INTERFIR	--	--	--	--	--	--
INTSCANN	--	--	--	--	--	--
ENVSCANN	--	--	--	--	--	--
DECIMAKI	--	--	--	--	--	--
MNFSTRAT	--	--	--	--	--	--
FINANCE	--	--	--	--	--	--
OPERATI	--	--	--	--	--	--

CONSTITU - - - - - - - - - - - - - -

THETA-EPS

	EXTERNAL	INTERFIR	INTSCANN	ENVSCANN	DECIMAKI	MNFSTRAT
EXTERNAL	0.04 (0.02) 2.70					
INTERFIR	- -	0.34 (0.05) 7.64				
INTSCANN	- -	- -	0.26 (0.03) 7.92			
ENVSCANN	- -	- -	0.07 (0.02) 3.78	0.14 (0.02) 7.86		
DECIMAKI	- -	- -	-0.06 (0.02) -2.82	- -	0.23 (0.03) 7.81	
MNFSTRAT	- -	- -	- -	- -	- -	0.18 (0.02) 7.78
FINANCE	- -	- -	- -	- -	- -	- -
OPERATI	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CONSTITU	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	FINANCE	OPERATI	CONSTITU
FINANCE	0.12 (0.02) 6.13		
OPERATI	- -	0.23 (0.03) 6.89	
CONSTITU	- -	- -	0.17 (0.03) 6.47

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

PHYSIC	HUMANRES	REPUTATI	ORG_MAN	NETWORK	TECHMOLO
0.59	0.66	0.50	0.73	0.51	0.73

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

AUTONOMY	INNOVATI	PROACTIV	RISKTAKI	COMPAGG	CDI
0.55	0.69	0.58	0.40	0.47	0.60

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

EXTERNAL	INTERFIR	INTSCANN	ENVSCANN	DECIMAKI	MNFSTRAT
0.87	0.51	0.56	0.61	0.62	0.64

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

FINANCE	OPERATI	CONSTITU
0.66	0.58	0.63

THETA-DELTA

	REGULATO	KOGNITIF	NORMATIF	INFRASTR
REGULATO	0.17 (0.02) 7.37			
KOGNITIF	- -	0.23 (0.03) 7.26		
NORMATIF	- -	0.06 (0.02) 2.84	0.21 (0.03) 7.67	
INFRASTR	- -	- -	0.06 (0.02) 3.18	0.17 (0.02) 7.26

Squared Multiple Correlations for X - Variables

REGULATO	KOGNITIF	NORMATIF	INFRASTR
0.53	0.55	0.45	0.55

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 259
 Minimum Fit Function Chi-Square = 296.28 (P = 0.055)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 290.11 (P = 0.089)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 31.11
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 77.00)

Minimum Fit Function Value = 1.96
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.21
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.51)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.028
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.044)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.99

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.80
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.59 ; 3.10)
 ECVI for Saturated Model = 4.30

ECVI for Independence Model = 58.59

Chi-Square for Independence Model with 300 Degrees of Freedom = 8796.68

Independence AIC = 8846.68

Model AIC = 422.11

Saturated AIC = 650.00

Independence CAIC = 8947.28

Model CAIC = 687.69

Saturated CAIC = 1957.76

Normed Fit Index (NFI) = 0.97

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 161.47

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.025

Standardized RMR = 0.054

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.87

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.69

TI

Fitted Covariance Matrix

	PHYSIC	HUMANRES	REPUTATI	ORG_MAN	NETWORK	TECHNOLO
PHYSIC	0.34					
HUMANRES	0.24	0.43				
REPUTATI	0.27	0.25	0.44			
ORG_MAN	0.11	0.13	0.11	0.20		
NETWORK	0.12	0.14	0.12	0.16	0.32	
TECHNOLO	0.13	0.16	0.14	0.18	0.19	0.29
AUTONOMY	0.11	0.13	0.12	0.09	0.10	0.11
INNOVATI	0.16	0.19	0.17	0.13	0.14	0.16
PROACTIV	0.14	0.17	0.15	0.12	0.12	0.14
RISKTAKI	0.12	0.14	0.13	0.10	0.11	0.12
COMPAGG	0.12	0.14	0.13	0.10	0.11	0.12
CDI	0.15	0.18	0.16	0.13	0.14	0.15
EXTERNAL	0.16	0.16	0.14	0.11	0.12	0.13
INTERFIR	0.15	0.18	0.16	0.13	0.13	0.15
INTSCANN	0.24	0.29	0.25	0.19	0.20	0.23
ENVSCANN	0.20	0.24	0.21	0.16	0.16	0.19
DECIMAKI	0.26	0.31	0.27	0.20	0.21	0.24
MNFSTRAT	0.24	0.29	0.25	0.19	0.20	0.22
FINANCE	0.17	0.20	0.18	0.13	0.14	0.16
OPERATI	0.20	0.24	0.21	0.16	0.16	0.19
CONSTITU	0.19	0.23	0.20	0.15	0.16	0.18
REGULATO	0.16	0.19	0.17	0.13	0.14	0.16
KOGNITIF	0.19	0.23	0.20	0.16	0.17	0.19
NORMATIF	0.15	0.18	0.16	0.13	0.13	0.15
INFRASTR	0.16	0.20	0.17	0.14	0.15	0.17

Fitted Covariance Matrix

	AUTONOMY	INNOVATI	PROACTIV	RISKTAKI	COMPAGG	CDI
AUTONOMY	0.42					

INNOVATI	0.32	0.66				
PROACTIV	0.29	0.40	0.62			
RISKTAKI	0.25	0.35	0.31	0.66		
COMPAGG	0.25	0.35	0.31	0.27	0.56	
CDI	0.13	0.19	0.16	0.14	0.14	0.62
EXTERNAL	0.11	0.16	0.14	0.12	0.12	0.32
INTERFIR	0.13	0.18	0.16	0.14	0.14	0.36
INTSCANN	0.16	0.23	0.20	0.17	0.17	0.24
ENVSCANN	0.13	0.19	0.17	0.14	0.14	0.20
DECIMAKI	0.17	0.24	0.22	0.19	0.19	0.26
MNFSTRAT	0.16	0.23	0.20	0.17	0.17	0.24
FINANCE	0.11	0.16	0.14	0.12	0.12	0.17
OPERATI	0.13	0.19	0.17	0.14	0.14	0.20
CONSTITU	0.13	0.18	0.16	0.14	0.14	0.19
REGULATO	0.14	0.19	0.17	0.15	0.15	0.19
KOGNITIF	0.16	0.23	0.20	0.18	0.18	0.22
NORMATIF	0.13	0.18	0.16	0.14	0.14	0.18
INFRASTR	0.14	0.20	0.18	0.15	0.15	0.19

Fitted Covariance Matrix

	EXTERNAL	INTERFIR	INTSCANN	ENVSCANN	DECIMAKI	MNFSTRAT
EXTERNAL	0.32					
INTERFIR	0.31	0.70				
INTSCANN	0.21	0.24	0.58			
ENVSCANN	0.17	0.20	0.34	0.37		
DECIMAKI	0.22	0.26	0.29	0.29	0.61	
MNFSTRAT	0.21	0.24	0.32	0.27	0.35	0.50
FINANCE	0.15	0.17	0.23	0.19	0.25	0.23
OPERATI	0.17	0.20	0.27	0.22	0.29	0.27
CONSTITU	0.16	0.19	0.26	0.21	0.28	0.26
REGULATO	0.16	0.18	0.22	0.19	0.24	0.22
KOGNITIF	0.19	0.22	0.27	0.22	0.29	0.27
NORMATIF	0.15	0.17	0.21	0.17	0.23	0.21
INFRASTR	0.17	0.19	0.23	0.19	0.25	0.23

Fitted Covariance Matrix

	FINANCE	OPERATI	CONSTITU	REGULATO	KOGNITIF	NORMATIF
FINANCE	0.35					
OPERATI	0.28	0.56				
CONSTITU	0.26	0.31	0.47			
REGULATO	0.16	0.19	0.18	0.37		
KOGNITIF	0.19	0.22	0.21	0.23	0.50	
NORMATIF	0.15	0.18	0.17	0.18	0.28	0.38
INFRASTR	0.16	0.19	0.18	0.20	0.24	0.25

Fitted Covariance Matrix

	INFRASTR
INFRASTR	0.38

Fitted Residuals

	PHYSIC	HUMANRES	REPUTATI	ORG_MAN	NETWORK	TECHNOLO
PHYSIC	0.00					
HUMANRES	0.01	0.00				
REPUTATI	0.00	-0.01	0.00			
ORG_MAN	-0.01	0.00	0.01	0.00		

NETWORK	0.00	-0.02	0.03	-0.01	0.00	
TECHNOLO	0.00	0.01	0.02	0.00	0.01	0.00
AUTONOMY	-0.05	0.01	-0.01	0.03	0.02	0.02
INNOVATI	0.03	0.04	0.07	0.06	0.07	0.07
PROACTIV	-0.03	0.00	0.02	0.05	0.03	0.06
RISKTAKI	-0.01	0.02	-0.01	0.04	0.04	0.05
COMPAGG	-0.05	-0.03	-0.01	0.04	0.07	0.05
CDI	0.00	0.03	0.03	0.02	0.04	0.04
EXTERNAL	0.00	0.05	0.00	0.01	-0.01	0.01
INTERFIR	-0.02	0.06	-0.03	0.01	-0.01	0.03
INTSCANN	0.02	-0.02	0.06	0.01	0.01	-0.01
ENVSCANN	0.01	-0.01	0.02	0.00	0.01	0.00
DECIMAKI	-0.02	0.00	-0.02	0.01	0.00	0.01
MNFSTRAT	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01
FINANCE	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	-0.01
OPERATI	0.00	-0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01
CONSTITU	-0.03	0.03	-0.01	-0.01	-0.01	0.00
REGULATO	-0.01	0.01	0.02	-0.02	-0.04	-0.04
KOGNITIF	-0.02	0.02	0.00	-0.01	-0.01	-0.03
NORMATIF	-0.02	0.01	-0.01	-0.01	0.01	-0.02
INFRASTR	-0.03	-0.03	-0.01	0.01	0.03	0.01

Fitted Residuals

	AUTONOMY	INNOVATI	PROACTIV	RISKTAKI	COMPAGG	CDI
AUTONOMY	0.00					
INNOVATI	0.01	0.00				
PROACTIV	-0.02	0.01	0.00			
RISKTAKI	0.00	-0.03	0.02	0.00		
COMPAGG	0.02	-0.03	0.00	0.04	0.00	
CDI	0.00	0.05	-0.01	-0.03	0.00	0.00
EXTERNAL	-0.01	0.00	-0.03	-0.02	-0.03	0.00
INTERFIR	-0.02	0.01	-0.01	-0.04	-0.03	0.00
INTSCANN	0.01	0.05	0.05	0.01	0.02	0.01
ENVSCANN	-0.02	0.02	-0.01	0.00	-0.02	0.03
DECIMAKI	0.02	0.07	0.02	0.05	-0.01	0.03
MNFSTRAT	-0.02	0.05	0.00	0.03	0.02	0.05
FINANCE	-0.03	0.04	-0.02	0.01	-0.02	0.06
OPERATI	-0.03	0.06	0.05	0.05	-0.04	-0.01
CONSTITU	-0.01	0.03	0.02	0.01	-0.04	-0.01
REGULATO	-0.02	-0.03	-0.04	-0.04	-0.02	-0.04
KOGNITIF	-0.02	-0.01	-0.02	-0.03	-0.03	-0.07
NORMATIF	-0.01	0.01	-0.04	-0.04	-0.04	-0.02
INFRASTR	-0.02	0.01	0.00	-0.03	-0.03	-0.01

Fitted Residuals

	EXTERNAL	INTERFIR	INTSCANN	ENVSCANN	DECIMAKI	MNFSTRAT
EXTERNAL	0.00					
INTERFIR	0.00	0.00				
INTSCANN	0.00	0.00	0.00			
ENVSCANN	0.02	0.00	0.00	0.00		
DECIMAKI	0.00	-0.03	0.01	0.01	0.01	
MNFSTRAT	0.01	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00
FINANCE	0.03	0.03	0.01	0.01	0.03	0.02
OPERATI	0.00	0.03	0.02	-0.02	0.00	0.00
CONSTITU	0.02	0.07	-0.01	0.01	0.01	-0.03
REGULATO	-0.01	0.01	-0.04	-0.01	0.01	-0.04
KOGNITIF	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	0.01	0.00
NORMATIF	0.00	0.00	-0.04	-0.02	-0.01	-0.01
INFRASTR	-0.02	0.01	-0.03	-0.01	0.00	-0.03

ENVSCANN	1.01	-0.60	1.68	0.37	0.35	0.09
DECIMAKI	-1.66	0.34	-1.10	0.61	0.22	0.88
MNFSTRAT	1.05	0.95	-0.23	0.01	0.27	0.79
FINANCE	0.34	0.76	0.85	-0.31	0.55	-0.80
OPERATI	0.11	-0.41	-0.79	-0.49	-0.70	-0.49
CONSTITU	-1.83	1.60	-0.56	-0.91	-0.75	-0.19
REGULATO	-0.72	0.76	0.83	-2.03	-2.74	-3.53
KOGNITIF	-1.20	1.22	0.11	-0.87	-0.77	-2.00
NORMATIF	-1.32	0.57	-0.47	-1.10	0.30	-1.12
INFRASTR	-2.12	-2.25	-0.79	0.77	1.85	0.45

Standardized Residuals

	AUTONOMY	INNOVATI	PROACTIV	RISKTAKI	COMPAGG	CDI
AUTONOMY	- -					
INNOVATI	1.21	- -				
PROACTIV	-1.60	0.67	- -			
RISKTAKI	-0.12	-1.95	1.04	- -		
COMPAGG	1.24	-1.98	0.21	1.84	- -	
CDI	-0.03	1.24	-0.33	-0.70	-0.08	- -
EXTERNAL	-0.67	0.03	-1.22	-0.75	-1.20	-0.75
INTERFIR	-0.53	0.34	-0.27	-0.82	-0.62	0.05
INTSCANN	0.39	1.72	1.63	0.23	0.61	0.26
ENVSCANN	-0.78	0.79	-0.45	0.13	-0.87	1.14
DECIMAKI	0.61	2.30	0.76	1.34	-0.23	1.00
MNFSTRAT	-0.83	1.86	0.05	0.86	0.69	1.95
FINANCE	-1.35	1.65	-0.81	0.33	-0.68	2.60
OPERATI	-0.97	1.78	1.35	1.34	-1.08	-0.43
CONSTITU	-0.55	0.89	0.60	0.26	-1.20	-0.31
REGULATO	-1.10	-1.20	-1.70	-1.44	-1.00	-1.58
KOGNITIF	-1.04	-0.45	-0.85	-1.05	-0.96	-2.87
NORMATIF	-0.59	0.57	-1.61	-1.23	-1.53	-0.88
INFRASTR	-1.14	0.34	0.09	-1.14	-1.25	-0.30

Standardized Residuals

	EXTERNAL	INTERFIR	INTSCANN	ENVSCANN	DECIMAKI	MNFSTRAT
EXTERNAL	-1.20					
INTERFIR	-0.59	- -				
INTSCANN	0.15	0.10	0.70			
ENVSCANN	1.78	-0.16	0.55	1.81		
DECIMAKI	0.15	-1.06	1.16	0.81	1.81	
MNFSTRAT	0.92	0.43	0.02	-0.84	0.33	1.81
FINANCE	2.13	1.11	0.38	0.84	1.67	1.46
OPERATI	-0.04	0.90	0.76	-0.96	-0.01	0.19
CONSTITU	1.10	2.01	-0.60	0.54	0.37	-1.88
REGULATO	-0.63	0.27	-2.09	-0.47	0.68	-2.77
KOGNITIF	-1.56	-0.26	-0.98	-0.80	0.62	0.12
NORMATIF	0.21	-0.17	-1.91	-1.24	-0.43	-0.78
INFRASTR	-1.29	0.32	-1.56	-0.37	0.11	-1.87

Standardized Residuals

	FINANCE	OPERATI	CONSTITU	REGULATO	KOGNITIF	NORMATIF
FINANCE	1.81					
OPERATI	-0.57	1.81				
CONSTITU	-0.68	2.25	1.81			
REGULATO	0.50	0.26	0.32	- -		
KOGNITIF	1.20	-0.45	0.94	2.89	- -	
NORMATIF	-0.40	-0.90	0.38	2.83	0.56	0.56

INFRASTR -0.15 -0.78 -0.09 2.49 0.56 0.56

Standardized Residuals

INFRASTR

INFRASTR - -

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.53
Median Standardized Residual = 0.09
Largest Standardized Residual = 3.48

Stemleaf Plot

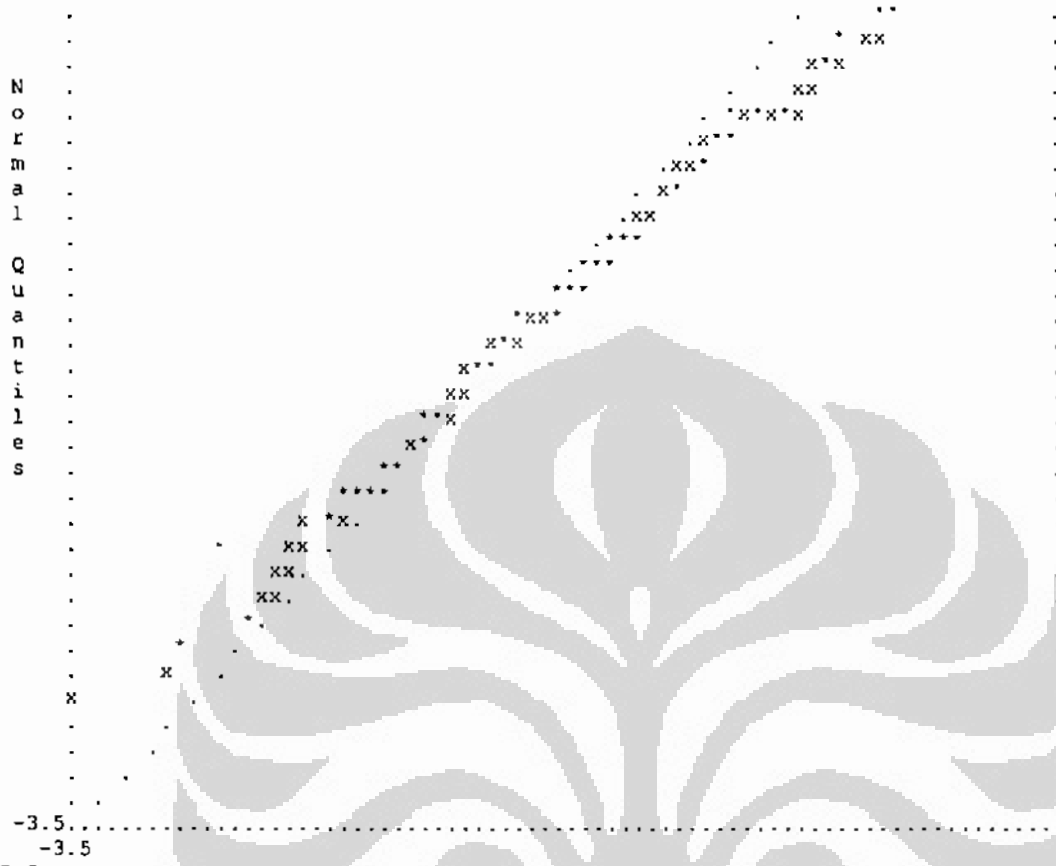
- 3|5
- 3|
- 2|987
- 2|331100000
- 1|999877666665
- 1|444333222222211111111100000000
- 0|9999988888888888888887777776666666555555555
- 0|4444444333333222222111100000000000000000000
0|1111111111122222333333333333333334444444444
0|55555666666666666666677778888888888899999999
1|0000001111111222222233334
1|5666677778888888888999
2|00001222334
2|5556789
3|123
3|5

Largest Negative Standardized Residuals
Residual for REGULATO and NETWORK -2.74
Residual for REGULATO and TECHNOLO -3.53
Residual for REGULATO and MNESTRAT -2.77
Residual for KOGNITIF and CDI -2.87
Largest Positive Standardized Residuals
Residual for INNOVATI and ORG_MAN 3.48
Residual for INNOVATI and TECHNOLO 3.15
Residual for PROACTIV and TECHNOLO 2.74
Residual for EXTERNAL and HUMANRES 3.18
Residual for INTSCANN and REPUTATI 3.32
Residual for FINANCE and CDI 2.60
Residual for KOGNITIF and REGULATO 2.89
Residual for NORMATIF and REGULATO 2.83

TI

Qplot of Standardized Residuals





Standardized Residuals

TI

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	0.44	--	--	--	--	--
HUMANRES	0.53	--	--	--	--	--
REPUTATI	0.47	--	--	--	--	--
ORG_MAN	--	0.39	--	--	--	--
NETWORK	--	0.41	--	--	--	--
TECHNOLO	--	0.46	--	--	--	--
AUTONOMY	--	--	0.48	--	--	--
INNOVATI	--	--	0.68	--	--	--
PROACTIV	--	--	0.60	--	--	--
RISKTAKI	--	--	0.52	--	--	--
COMPAGG	--	--	0.52	--	--	--
CDI	--	--	--	0.61	--	--
EXTERNAL	--	--	--	0.52	--	--
INTERFIR	--	--	--	0.60	--	--
INTSCANN	--	--	--	--	0.57	--
ENVSCANN	--	--	--	--	0.47	--
DECIMAKI	--	--	--	--	0.61	--
MNFSTRAT	--	--	--	--	0.57	--

FINANCE	--	--	--	--	--	0.48
OPERATI	--	--	--	--	--	0.57
CONSTITU	--	--	--	--	--	0.54

LAMBDA-X

	GOV
REGULATO	0.44
KOGNITIF	0.52
NORMATIF	0.41
INFRASTR	0.45

BETA

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	--	--	--	--	--	--
CAP	--	--	--	--	--	--
ENTRE	--	--	--	--	--	--
ENVIR	--	--	--	--	--	--
STRAT	0.67	0.40	0.02	0.14	--	--
PERFORM	--	--	--	--	0.83	--

GAMMA

	GOV
RES	0.81
CAP	0.79
ENTRE	0.65
ENVIR	0.70
STRAT	-0.07
PERFORM	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	1.00					
CAP	0.64	1.00				
ENTRE	0.53	0.51	1.00			
ENVIR	0.56	0.55	0.45	1.00		
STRAT	0.95	0.86	0.59	0.70	1.00	
PERFORM	0.79	0.71	0.49	0.58	0.83	1.00
GOV	0.81	0.79	0.65	0.70	0.89	0.74

Correlation Matrix of ETA and KSI

	GOV
GOV	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
	0.34	0.38	0.58	0.52	-0.02	0.31

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

GOV

RES	0.81
CAP	0.79
ENTRE	0.65
ENVIR	0.70
STRAT	0.89
PERFORM	0.74

TI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	0.77	-	-	-	-	-
HUMANRES	0.81	-	-	-	-	-
REPUTATI	0.71	-	-	-	-	-
ORG MAN	-	0.86	-	-	-	-
NETWORK	-	0.71	-	-	-	-
TECHNOLO	-	0.85	-	-	-	-
AUTONOMY	-	-	0.74	-	-	-
INNOVATI	-	-	0.83	-	-	-
PROACTIV	-	-	0.76	-	-	-
RISKTAKI	-	-	0.63	-	-	-
COMPAGG	-	-	0.69	-	-	-
CDI	-	-	-	0.78	-	-
EXTERNAL	-	-	-	0.93	-	-
INTERFIR	-	-	-	0.71	-	-
INTSCANN	-	-	-	-	0.75	-
ENVSCANN	-	-	-	-	0.78	-
DECIMAKI	-	-	-	-	0.79	-
MNFSTRAT	-	-	-	-	0.80	-
FINANCE	-	-	-	-	-	0.81
OPERATI	-	-	-	-	-	0.76
CONSTITU	-	-	-	-	-	0.79

LAMBDA-X

GOV

REGULATO	0.73
KOGNITIF	0.74
NORMATIF	0.67
INFRASTR	0.74

BETA

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	-	-	-	-	-	-
CAP	-	-	-	-	-	-
ENTRE	-	-	-	-	-	-
ENVIR	-	-	-	-	-	-
STRAT	0.67	0.40	0.02	0.14	-	-
PERFORM	-	-	-	-	0.83	-

GAMMA

GOV

RES	0.81
-----	------

CAP	0.79
ENTRE	0.65
ENVIR	0.70
STRAT	-0.07
PERFORM	- -

Correlation Matrix of ETA and KSI

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	1.00					
CAP	0.64	1.00				
ENTRE	0.53	0.51	1.00			
ENVIR	0.56	0.55	0.45	1.00		
STRAT	0.95	0.86	0.59	0.70	1.00	
PERFORM	0.79	0.71	0.49	0.58	0.83	1.00
GOV	0.81	0.79	0.65	0.70	0.89	0.74

Correlation Matrix of ETA and KSI

GOV	
GOV	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
	0.34	0.38	0.58	0.52	-0.02	0.31

THETA-EPS

	PHYSIC	HUMANRES	REPUTATI	ORG_MAN	NETWORK	TECHNOLO
PHYSIC	0.41					
HUMANRES	- -	0.34				
REPUTATI	0.16	- -	0.50			
ORG_MAN	- -	- -	- -	0.27		
NETWORK	- -	- -	- -	- -	0.49	
TECHNOLO	- -	- -	- -	- -	- -	0.27
AUTONOMY	- -	- -	- -	- -	- -	- -
INNOVATI	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PROACTIV	- -	- -	- -	- -	- -	- -
RISKTAKI	- -	- -	- -	- -	- -	- -
COMPAGG	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CDI	- -	- -	- -	- -	- -	- -
EXTERNAL	0.09	- -	- -	- -	- -	- -
INTERFIR	- -	- -	- -	- -	- -	- -
INTSCANN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ENVSCANN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
DECIMAKI	- -	- -	- -	- -	- -	- -
MNFSTRAT	- -	- -	- -	- -	- -	- -
FINANCE	- -	- -	- -	- -	- -	- -
OPERATI	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CONSTITU	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	AUTONOMY	INNOVATI	PROACTIV	RISKTAKI	COMPAGG	CDI
AUTONOMY	0.45					
INNOVATI	- -	0.31				

PROACTIV	--	--	0.42			
RISKTAKI	--	--	--	0.60		
COMPAGG	--	--	--	--	0.53	
CDI	--	--	--	--	--	0.40
EXTERNAL	--	--	--	--	--	--
INTERFIR	--	--	--	--	--	--
INTSCANN	--	--	--	--	--	--
ENVSCANN	--	--	--	--	--	--
DECIMAKI	--	--	--	--	--	--
MNFSTRAT	--	--	--	--	--	--
FINANCE	--	--	--	--	--	--
OPERATI	--	--	--	--	--	--
CONSTITU	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	EXTERNAL	INTERFIR	INTSCANN	ENVSCANN	DECIMAKI	MNFSTRAT
EXTERNAL	0.13					
INTERFIR	--	0.49				
INTSCANN	--	--	0.44			
ENVSCANN	--	--	0.16	0.39		
DECIMAKI	--	--	-0.10	--	0.38	
MNFSTRAT	--	--	--	--	--	0.36
FINANCE	--	--	--	--	--	--
OPERATI	--	--	--	--	--	--
CONSTITU	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	FINANCE	OPERATI	CONSTITU
FINANCE	0.34		
OPERATI	--	0.42	
CONSTITU	--	--	0.37

THETA-DELTA

	REGULATO	KOGNITIF	NORMATIF	INFRASTR
REGULATO	0.47			
KOGNITIF	--	0.45		
NORMATIF	--	0.13	0.55	
INFRASTR	--	--	0.15	0.45

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	GOV
RES	0.81
CAP	0.79
ENTRE	0.65
ENVIR	0.70
STRAT	0.89
PERFORM	0.74

TI

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

GOV

RES	-----	0.81
		(0.10)
		8.45
CAP		0.79
		(0.09)
		9.19
ENTRE		0.65
		(0.10)
		6.73
ENVIR		0.70
		(0.09)
		7.40
STRAT		0.89
		(0.10)
		9.35
PERFORM		0.74
		(0.09)
		8.56

Indirect Effects of KSI on ETA

	-----	GOV
RES	- -	
CAP	- -	
ENTRE	- -	
ENVIR	- -	
STRAT		0.97
		(0.19)
		5.04
PERFORM		0.74
		(0.09)
		8.56

Total Effects of ETA on ETA

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
RES	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CAP	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ENTRE	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ENVIR	- -	- -	- -	- -	- -	- -
STRAT	0.67	0.40	0.02	0.14	- -	- -
	(0.14)	(0.09)	(0.06)	(0.06)		
	4.75	4.38	0.28	2.22		

PERFORM	0.56	0.33	0.01	0.12	0.83	--
	(0.12)	(0.08)	(0.05)	(0.05)	(0.10)	
	4.63	4.29	0.28	2.21	8.62	

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.693

Indirect Effects of ETA on ETA

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	--	--	--	--	--	--
CAP	--	--	--	--	--	--
ENTRE	--	--	--	--	--	--
ENVIR	--	--	--	--	--	--
STRAT	--	--	--	--	--	--
PERFORM	0.56	0.33	0.01	0.12	--	--
	(0.12)	(0.08)	(0.05)	(0.05)		
	4.63	4.29	0.28	2.21		

Total Effects of ETA on Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	0.44	--	--	--	--	--
HUMANRES	0.53	--	--	--	--	--
	(0.05)					
	10.16					
REPUTATI	0.47	--	--	--	--	--
	(0.04)					
	10.82					
ORG_MAN	--	0.39	--	--	--	--
NETWORK	--	0.41	--	--	--	--
		(0.04)				
		9.76				
TECHNOLO	--	0.46	--	--	--	--
		(0.04)				
		12.50				
AUTONOMY	--	--	0.48	--	--	--
INNOVATI	--	--	0.68	--	--	--
			(0.07)			
			9.68			
PROACTIV	--	--	0.60	--	--	--
			(0.07)			
			8.93			
RISKTAKI	--	--	0.52	--	--	--
			(0.07)			
			7.41			

COMPAGG	--	--	0.52 (0.06) 8.07	--	--	--
CDI	--	--	--	0.61	--	--
EXTERNAL	--	--	--	0.52 (0.05) 11.31	--	--
INTERFIR	--	--	--	0.60 (0.07) 9.13	--	--
INTSCANN	0.38 (0.08) 4.75	0.23 (0.05) 4.38	0.01 (0.03) 0.28	0.08 (0.04) 2.22	0.57	--
ENVSCANN	0.32 (0.07) 4.81	0.19 (0.04) 4.43	0.01 (0.03) 0.28	0.07 (0.03) 2.22	0.47 (0.04) 12.57	--
DECIMAKI	0.41 (0.09) 4.82	0.25 (0.06) 4.44	0.01 (0.04) 0.28	0.09 (0.04) 2.22	0.61 (0.07) 9.04	--
MNFSTRAT	0.38 (0.08) 4.84	0.23 (0.05) 4.45	0.01 (0.03) 0.28	0.08 (0.04) 2.23	0.57 (0.06) 10.24	--
FINANCE	0.27 (0.06) 4.63	0.16 (0.04) 4.29	0.01 (0.02) 0.28	0.06 (0.03) 2.21	0.40 (0.05) 8.62	0.48
OPERATI	0.32 (0.07) 4.55	0.19 (0.04) 4.23	0.01 (0.03) 0.28	0.07 (0.03) 2.20	0.47 (0.06) 8.14	0.57 (0.06) 9.80
CONSTITU	0.30 (0.07) 4.60	0.18 (0.04) 4.27	0.01 (0.03) 0.28	0.06 (0.03) 2.20	0.45 (0.05) 8.43	0.54 (0.05) 10.25

Indirect Effects of ETA on Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	--	--	--	--	--	--
HUMANRES	--	--	--	--	--	--
REPUTATI	--	--	--	--	--	--
ORG_MAN	--	--	--	--	--	--
NETWORK	--	--	--	--	--	--
TECHNOLO	--	--	--	--	--	--
AUTONOMY	--	--	--	--	--	--
INNOVATI	--	--	--	--	--	--

PROACTIV	--	--	--	--	--	--
RISKTAKI	--	--	--	--	--	--
COMPAGG	--	--	--	--	--	--
CDI	--	--	--	--	--	--
EXTERNAL	--	--	--	--	--	--
INTERFIR	--	--	--	--	--	--
INTSCANN	0.36 (0.08) 4.75	0.23 (0.05) 4.38	0.01 (0.03) 0.28	0.08 (0.04) 2.22	--	--
ENVSCANN	0.32 (0.07) 4.81	0.19 (0.04) 4.43	0.01 (0.03) 0.28	0.07 (0.03) 2.22	--	--
DECIMAKI	0.41 (0.09) 4.82	0.25 (0.06) 4.44	0.01 (0.04) 0.28	0.09 (0.04) 2.22	--	--
MNFSTRAT	0.38 (0.08) 4.84	0.23 (0.05) 4.45	0.01 (0.03) 0.28	0.08 (0.04) 2.23	--	--
FINANCE	0.27 (0.06) 4.63	0.16 (0.04) 4.29	0.01 (0.02) 0.28	0.06 (0.03) 2.21	0.40 (0.05) 8.62	--
OPERATI	0.32 (0.07) 4.55	0.19 (0.04) 4.23	0.01 (0.03) 0.28	0.07 (0.03) 2.20	0.47 (0.06) 8.14	--
CONSTITU	0.30 (0.07) 4.60	0.18 (0.04) 4.27	0.01 (0.03) 0.28	0.06 (0.03) 2.20	0.45 (0.05) 8.43	--

Total Effects of KSI on Y

	GOV
PHYSIC	0.36 (0.04) 8.45
HUMANRES	0.43 (0.05) 8.91
REPUTATI	0.38 (0.05) 7.84
ORG_MAN	0.30 (0.03) 9.19
NETWORK	0.32

	(0.04)	7.82
TECHNOLO	0.36 (0.04)	9.16
AUTONOMY	0.31 (0.05)	6.73
INNOVATI	0.44 (0.06)	7.21
PROACTIV	0.39 (0.06)	6.83
RISKTAKI	0.33 (0.06)	6.06
COMPAGG	0.34 (0.05)	6.41
CDI	0.43 (0.06)	7.40
EXTERNAL	0.36 (0.04)	8.55
INTERFIR	0.42 (0.06)	7.01
INTSCANN	0.51 (0.05)	9.35
ENVSCANN	0.42 (0.04)	9.83
DECIMAKI	0.55 (0.06)	9.92
MNFSTRAT	0.51 (0.05)	10.14
FINANCE	0.36 (0.04)	8.56
OPERATI	0.42 (0.05)	8.08

CONSTITU 0.40
 (0.05)
 8.37

TI

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	GOV
RES	0.81
CAP	0.79
ENTRE	0.65
ENVIR	0.70
STRAT	0.89
PERFORM	0.74

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	GOV
RES	--
CAP	--
ENTRE	--
ENVIR	--
STRAT	0.97
PERFORM	0.74

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	--	--	--	--	--	--
CAP	--	--	--	--	--	--
ENTRE	--	--	--	--	--	--
ENVIR	--	--	--	--	--	--
STRAT	0.67	0.40	0.02	0.14	--	--
PERFORM	0.56	0.33	0.01	0.12	0.83	--

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
RES	--	--	--	--	--	--
CAP	--	--	--	--	--	--
ENTRE	--	--	--	--	--	--
ENVIR	--	--	--	--	--	--
STRAT	--	--	--	--	--	--
PERFORM	0.56	0.33	0.01	0.12	--	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	0.44	--	--	--	--	--
HUMANRES	0.53	--	--	--	--	--
REPUTATI	0.47	--	--	--	--	--
ORG MAN	--	0.39	--	--	--	--
NETWORK	--	0.41	--	--	--	--
TECHNOLO	--	0.46	--	--	--	--

AUTONOMY	--	--	0.48	--	--	--
INNOVATI	--	--	0.68	--	--	--
PROACTIV	--	--	0.60	--	--	--
RISKTAKI	--	--	0.52	--	--	--
COMPAGG	--	--	0.52	--	--	--
CDI	--	--	--	0.61	--	--
EXTERNAL	--	--	--	0.52	--	--
INTERFIR	--	--	--	0.60	--	--
INTSCANN	0.38	0.23	0.01	0.08	0.57	--
ENVSCANN	0.32	0.19	0.01	0.07	0.47	--
DECIMAKI	0.41	0.25	0.01	0.09	0.61	--
MNFSTRAT	0.38	0.23	0.01	0.08	0.57	--
FINANCE	0.27	0.16	0.01	0.06	0.40	0.48
OPERATI	0.32	0.19	0.01	0.07	0.47	0.57
CONSTITU	0.30	0.18	0.01	0.06	0.45	0.54

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	0.77	--	--	--	--	--
HUMANRES	0.81	--	--	--	--	--
REPUTATI	0.71	--	--	--	--	--
ORG_MAN	--	0.86	--	--	--	--
NETWORK	--	0.71	--	--	--	--
TECHNOLO	--	0.85	--	--	--	--
AUTONOMY	--	--	0.74	--	--	--
INNOVATI	--	--	0.83	--	--	--
PROACTIV	--	--	0.76	--	--	--
RISKTAKI	--	--	0.63	--	--	--
COMPAGG	--	--	0.69	--	--	--
CDI	--	--	--	0.78	--	--
EXTERNAL	--	--	--	0.93	--	--
INTERFIR	--	--	--	0.71	--	--
INTSCANN	0.50	0.30	0.01	0.11	0.75	--
ENVSCANN	0.52	0.31	0.01	0.11	0.78	--
DECIMAKI	0.53	0.31	0.01	0.11	0.79	--
MNFSTRAT	0.54	0.32	0.01	0.12	0.80	--
FINANCE	0.45	0.27	0.01	0.10	0.68	0.81
OPERATI	0.42	0.25	0.01	0.09	0.63	0.76
CONSTITU	0.44	0.26	0.01	0.09	0.66	0.79

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	--	--	--	--	--	--
HUMANRES	--	--	--	--	--	--
REPUTATI	--	--	--	--	--	--
ORG_MAN	--	--	--	--	--	--
NETWORK	--	--	--	--	--	--
TECHNOLO	--	--	--	--	--	--
AUTONOMY	--	--	--	--	--	--
INNOVATI	--	--	--	--	--	--
PROACTIV	--	--	--	--	--	--
RISKTAKI	--	--	--	--	--	--
COMPAGG	--	--	--	--	--	--
CDI	--	--	--	--	--	--
EXTERNAL	--	--	--	--	--	--
INTERFIR	--	--	--	--	--	--
INTSCANN	0.38	0.23	0.01	0.08	--	--
ENVSCANN	0.32	0.19	0.01	0.07	--	--
DECIMAKI	0.41	0.25	0.01	0.09	--	--

MNFSTRAT	0.38	0.23	0.01	0.08	--	--
FINANCE	0.27	0.16	0.01	0.06	0.40	--
OPERATI	0.32	0.19	0.01	0.07	0.47	--
CONSTITU	0.30	0.18	0.01	0.06	0.45	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	RES	CAP	ENTRE	ENVIR	STRAT	PERFORM
PHYSIC	--	--	--	--	--	--
HUMANRES	--	--	--	--	--	--
REPUTATI	--	--	--	--	--	--
ORG_MAN	--	--	--	--	--	--
NETWORK	--	--	--	--	--	--
TECHNOLO	--	--	--	--	--	--
AUTONOMY	--	--	--	--	--	--
INNOVATI	--	--	--	--	--	--
PROACTIV	--	--	--	--	--	--
RISKTAKI	--	--	--	--	--	--
COMPAGG	--	--	--	--	--	--
CDI	--	--	--	--	--	--
EXTERNAL	--	--	--	--	--	--
INTERFIR	--	--	--	--	--	--
INTSCANN	0.50	0.30	0.01	0.11	--	--
ENVSCANN	0.52	0.31	0.01	0.11	--	--
DECIMAKI	0.53	0.31	0.01	0.11	--	--
MNFSTRAT	0.54	0.32	0.01	0.12	--	--
FINANCE	0.45	0.27	0.01	0.10	0.68	--
OPERATI	0.42	0.25	0.01	0.09	0.63	--
CONSTITU	0.44	0.26	0.01	0.09	0.66	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

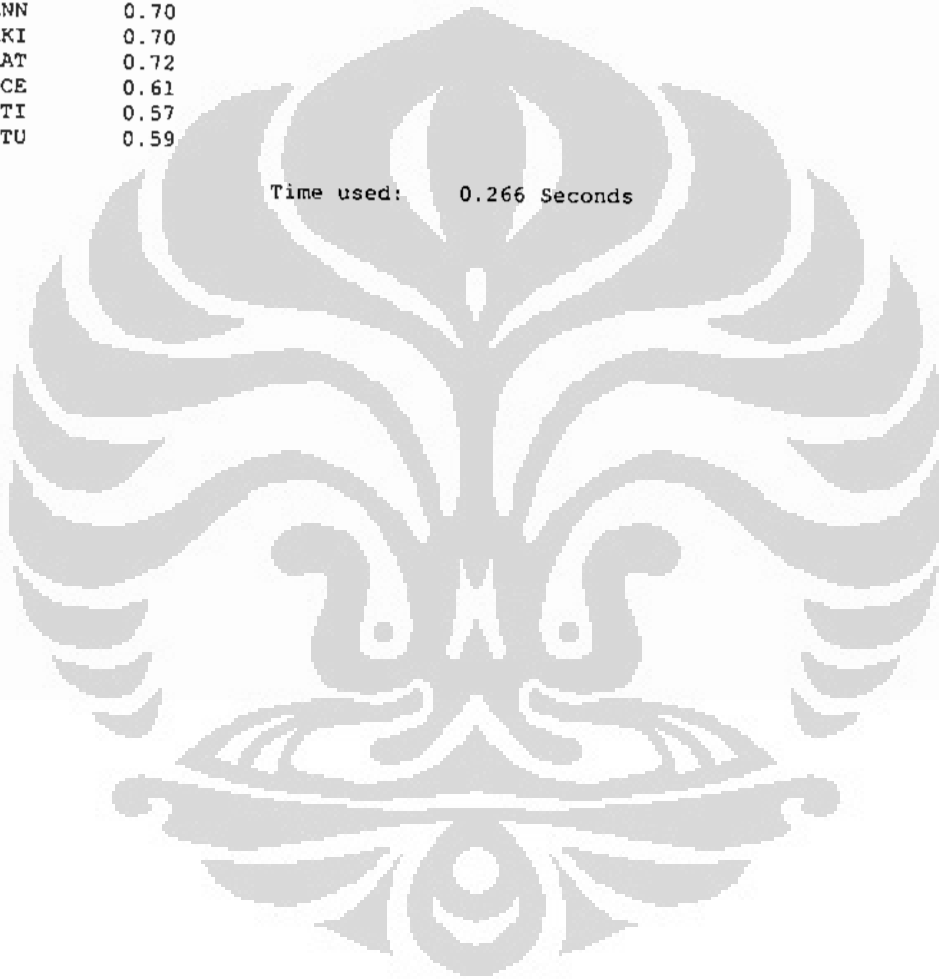
	GOV
PHYSIC	0.36
HUMANRES	0.43
REPUTATI	0.38
ORG_MAN	0.30
NETWORK	0.32
TECHNOLO	0.36
AUTONOMY	0.31
INNOVATI	0.44
PROACTIV	0.39
RISKTAKI	0.33
COMPAGG	0.34
CDI	0.43
EXTERNAL	0.36
INTERFIR	0.42
INTSCANN	0.51
ENVSCANN	0.42
DECIMAKI	0.55
MNFSTRAT	0.51
FINANCE	0.36
OPERATI	0.42
CONSTITU	0.40

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	GOV
PHYSIC	0.62
HUMANRES	0.66

REPUTATI	0.57
ORG_MAN	0.67
NETWORK	0.56
TECHNOLO	0.67
AUTONOMY	0.48
INNOVATI	0.54
PROACTIV	0.49
RISKTAKI	0.41
COMPAGG	0.45
CDI	0.54
EXTERNAL	0.65
INTERFIR	0.50
INTSCANN	0.67
ENVSCANN	0.70
DECIMAKI	0.70
MNFSTRAT	0.72
FINANCE	0.61
OPERATI	0.57
CONSTITU	0.59

Time used: 0.266 Seconds



KUESIONER PENELITIAN

Informasi Umum	
1. Nama Perusahaan/Index	
2. Tahun Pendirian Perusahaan	
3. Jenis Perusahaan	1.PT 2. CV 3. Firma 4. UD 5. Perorangan
4. Jenis kegiatan	1. Pabrikasi 2. Jasa 3. Lainnya
5. Jumlah Pegawai orang
6. Pendidikan terakhir anda	1. Tidak lulus SMA 2. SMA 3. S1 4. Pasca Sarjana
7. Usia tahun
8. Pengalaman bekerja di perusahaan besar tahun
9. Jumlah pegawai orang
10. Rata-rata tingkat pendidikan pegawai
11. Proses manufaktur utama di pabrik	1. Casting 2. Forging 3. Machining 4. Press/stamping 5. Multi processes 6. Assembling 7. Lainnya (sebutkan).....

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL

Silahkan indikasikan untuk setiap hal berikut ini, relatifitas kekuatan perusahaan anda terhadap para pesaing anda

(1=jauh lebih lemah daripada pesaing, 2=lebih lemah dari pesaing, 3=sejajar dengan pesaing, 4=lebih kuat daripada pesaing, 5=jauh lebih kuat dari pesaing)

NO	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Kami mengadopsi teknologi baru yang dibutuhkan perusahaan					
2	Kami mempunyai tempat usaha yang representatif dan peralatan yang bagus					
3	Lokasi geografis kantor kami sangat strategis untuk bisnis					

4	SDM kami rata-rata mempunyai latar belakang pendidikan yang mendukung					
5	SDM kami rata-rata mempunyai pengalaman yang baik					
6	SDM kami secara rutin mengikuti pelatihan					
7	Kami mempunyai reputasi bagus di mata pelanggan					
8	Kami mempunyai reputasi bagus di antara pesaing					
9	Kami memiliki kompetensi manajerial yang dibutuhkan					
10	Kami selalu mengembangkan pengetahuan dan kecakapan para karyawan					
11	Kami selalu memperhatikan iklim perusahaan (kualitas lingkungan kerja)					
12	Kami mempunyai struktur organisasi yang efisien					
13	Kami melakukan aktifitas-aktifitas perencanaan strategis					
14	Kami mempunyai kemampuan untuk menarik para karyawan yang kreatif					
15	Kami mempunyai pengetahuan yang baik tentang pasar perusahaan					
16	Kami mempunyai kontrol dan akses terhadap jalur-jalur distribusi					
17	Kami selalu membangun hubungan yang menguntungkan dengan para konsumen					
18	Kami mempunyai basis pelanggan yang kuat					
19	Kami mempunyai unit produksi yang efisien dan efektif					
20	Kami selalu mempertimbangkan skala ekonomi					
21	Kami mempunyai pengalaman teknis yang memadai					
22	Kami mempunyai kemampuan-kemampuan dan peralatan teknis yang memadai					

ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

Silahkan indikasikan derajat yang digunakan dalam menilai orientasi kewirausahaan (1= sangat tidak setuju 2= tidak setuju 3= Netral 4= setuju 5=setuju sekali)

NO	Pertanyaan	1	2	3	4	5
23	Kami bersikap Independen terhadap opini pihak lain					
24	Kami bersikap Independen dalam mengambil keputusan					
25	Kami mengantisipasi keinginan, kebutuhan dan permasalahan konsumen di masa datang.					
26	Kami mengantisipasi program-program atau aksi-aksi yang dilakukan pesaing.					
27	Kami mendukung munculnya ide-ide baru dalam menghasilkan layanan kepada para pelanggan.					
28	Kami mendorong adanya proses-proses kreatif dalam pengelolaan pabrik yang efektif.					
29	Kami berani menggunakan sejumlah besar sumber daya dalam mengelola program-program perusahaan meski dengan biaya kegagalan (kerugian) yang mungkin besar.					

30	Kami mengambil langkah agresif ketika dihadapkan pada situasi pengambilan keputusan yang tidak pasti guna memaksimalkan keuntungan					
31	Kami bersikap agresif dalam menangkap peluang bisnis					
32	Kami selalu agresif dalam membuat perencanaan perusahaan					

KEBIJAKAN PEMERINTAH

Silahkan indikasikan derajat yang digunakan perusahaan anda untuk menilai peran dan manfaat kebijakan pemerintah
(1= sangat tidak setuju 2= tidak setuju 3= Netral 4= setuju 5=setuju sekali)

NO	Pertanyaan	1	2	3	4	5
33	Perusahaan kami banyak mendapatkan manfaat dari Peraturan Pemerintah yang memberi insentif kepada UKM					
34	Kami tidak ada kesulitan dalam persoalan pendaftaran usaha, lisensi dan prosedur melakukan usaha lainnya					
35	Sebagai UKM perusahaan kami mendapat perlakuan perpajakan yang menguntungkan					
36	Kami mendapatkan manfaat dari program pemerintah dalam pengembangan kapasitas bagi wirausahawan					
37	Kami mendapatkan manfaat atas dukungan pemerintah terhadap riset dan pengembangan UKM					
38	Kami berpendapat Pemerintah telah berupaya keras meningkatkan <i>entrepreneurial awarness</i> (kesadaran berwirausaha) kepada masyarakat					
39	Kami mendapatkan pengetahuan tentang kewirausahaan kurikulum sekolah/ perguruan tinggi					
40	Kami berpendapat bahwa Pemerintah sangat menghargai keberadaan pengusaha/wirausahawan					
41	Infrastruktur yang disediakan pemerintah mendukung usaha (jalan, listrik dll)					
42	Kami tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan pinjaman dan fasilitas dari berhubungan dengan bank dan atau lembaga keuangan lainnya					
43	Kami banyak mendapatkannya kemudahan dari pemerintah dalam mengakses pasar					

STRATEGI OPERASIONAL

Indikasikan derajat penekanan yang ditempatkan oleh perusahaan anda atas aktifitas-aktifitas berikut
(1= tidak ada penekanan, 2=penekanan di bawah rata-rata, 3=penekanan menengah, 4=penekanan di atas rata-rata, 5= penekanan ekstrim)

NO	Pertanyaan	1	2	3	4	5
----	------------	---	---	---	---	---

44	Kami selalu mengejar strategi untuk mengurangi biaya					
45	Kami selalu menerapkan suatu strategi pengembangan proses yang berkelanjutan					
46	Kami mengadopsi cara/teknologi baru yang meningkatkan efisiensi					
47	Kami memperbaiki metode kerja agar lebih efisien					
48	Kami mencoba mengubah desain produk untuk memikat konsumen					
49	Kualitas kami lebih tinggi dari pesaing					
50	Kami melihat produk perusahaan lain sejenis dan mengadaptasi produk mereka					
51	Kami lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan					
52	Kami mengembangkan suatu segmen pasar yang baru					
53	Kami melakukan penelitian pasar					
54	Kami mengejar sertifikasi kualitas yang baru					
55	Kami selalu mengembangkan sistem manajemen baru					
56	Kami menghargai pentingnya praktek-praktek kerja terstandarisasi					
57	Kami menerapkan kontrol manajemen yang terpusat					
58	Kami mendorong pemikiran manajemen yang baru					
59	Kami mencari bantuan teknis ataupun non teknis dari pemerintah atau pihak luar lainnya					
60	Kami membuat perencanaan berdasarkan kesepakatan dan umpan balik dari para staf					

Silahkan indikasikan derajat waktu yang digunakan perusahaan anda dalam mengerjakan beberapa poin berikut
 (1= satu bulan sekali, 2= tiga bulan sekali, 3= enam bulan sekali, 4= satu tahun sekali 5=lebih dari satu tahun sekali)

NO	Pertanyaan	1	2	3	4	5
61	Seberapa sering anda melakukan perubahan dalam mendesain produksi yang anda buat					
62	Seberapa sering anda melakukan perubahan cara kerja dalam pembuatan suatu produk					
63	Seberapa sering anda mencari informasi mengenai hal-hal berikut:					
	a. teknologi baru/tepat guna/bermutu					
	b. produk baru					
	- untuk segmen pasar baru					
	-perluasan segmen pasar sebelumnya					
	c. konsumen					
	- untuk segmen pasar baru					
	-perluasan segmen pasar sebelumnya					

	d. peluang pasar (local maupun ekspor, termasuk syarat dan prosedurnya)					
	e. supplier					
	f. pesaing					
	g. syarat dan prosedur untuk peminjaman dana					
	h. Peluang kemitraan usaha					
	i. Peluang memanfaatkan fasilitas, misal pemanfaatan informasi yang disediakan, pemanfaatan perangkat penunjang (teknologi informasi, website), kawasan UKM dengan sewa murah, showrom bagi produk UKM, pergudangan dan pengangkutan, unit pengolahan limbah					
	j. Alternatif bahan baku substitusi					
	k. Award/reward dari pemerintah bagi pengembang UKM yang berhasil					
	l. Hak Kekayaan Intelektual, termasuk syarat dan prosedur mendapatkannya.					

KINERJA USAHA

64	Indikasikan rata-rata omzet dalam tiga tahun terakhir	Rp.....
65	Indikasikan rata-rata persentase perubahan dalam omzet selama 3 tahun terakhir %
66	Indikasikan rata-rata laba (sebelum pajak) untuk perusahaan anda selama tiga tahun terakhir	Rp.....
67	Indikasikan nilai asset sekarang	Rp.....
68	Indikasikan persentase kenaikan asset selama 3 tahun terakhir %
69	Rata-rata pengembalian aset selama 3 tahun terakhir %

Untuk setiap pengukuran berikut, indikasikan bagaimana anda meyakini kinerja perusahaan anda dibandingkan dengan para pesaing anda (1=jauh lebih buruk, 2=lebih buruk, 3=relatif sama, 4=lebih baik, 5=jauh lebih baik)

NO	Pertanyaan	1	2	3	4	5
70	Harga pokok produk/jasa yang rendah					
71	Kualitas produk (memenuhi kepuasan konsumen)					
72	Kinerja penyelesaian jasa /pengiriman barang tepat waktu					
73	Kemampuan anda untuk secara cepat merubah volume produksi					
74	Kepuasan para konsumen terhadap pelayanan perusahaan					
75	Kepuasan para karyawan terhadap manajemen perusahaan					
76	Kepuasan para pemilik terhadap kinerja perusahaan					
77	Kepuasan bank atau institusi keuangan terhadap perusahaan					

LAIN-LAIN

Bagaimana kondisi perusahaan anda terhadap masalah berikut ini
(1=buruk sekali , 2=buruk, 3=netral , 4=baik, 5= baik sekali) :

Keterangan	1	2	3	4	5
1. Akses pasar					
2. Bahan baku					
3. Kemampuan/ketrampilan kerja karyawan					
4. Teknologi produksi					
5. Akses Sumber keuangan					
6. Manajemen					
7. Akses ke institusi teknis					
8. Infrastruktur					
9. Kapasitas produksi					
10. Mesin dan peralatan					
11. Kompetisi pasar					

Menurut Anda, apa urutan problem utama dalam pengembangan perusahaan?

Keterangan	Urutan
1. Akses pasar	
2. Bahan baku	
3. Kemampuan/ketrampilan kerja karyawan	
4. Teknologi produksi	
5. Akses Sumber keuangan	
6. Manajemen	
7. Akses ke institusi teknis	
8. Infrastruktur	
9. Kapasitas produksi	
10. Harga Mesin dan peralatan	
11. Kompetisi pasar	

Menurut Anda saluran (channel) apa yang efektif dalam mendukung pengembangan teknologi perusahaan :

Keterangan	Urutan
1. Perusahaan induk (mitra)	
2. Perusahaan pada bisnis sejenis	
3. Supplier mesin dan perlengkapan	
4. Supplier bahan baku	
5. Departemen Perindustrian (pusat)	
6. Departemen Koperasi dan UKM (pusat)	
7. Dinas Perindustrian (UPT) (dibawah PEMDA)	
8. Dinas Koperasi dan UKM (dibawah PEMDA)	

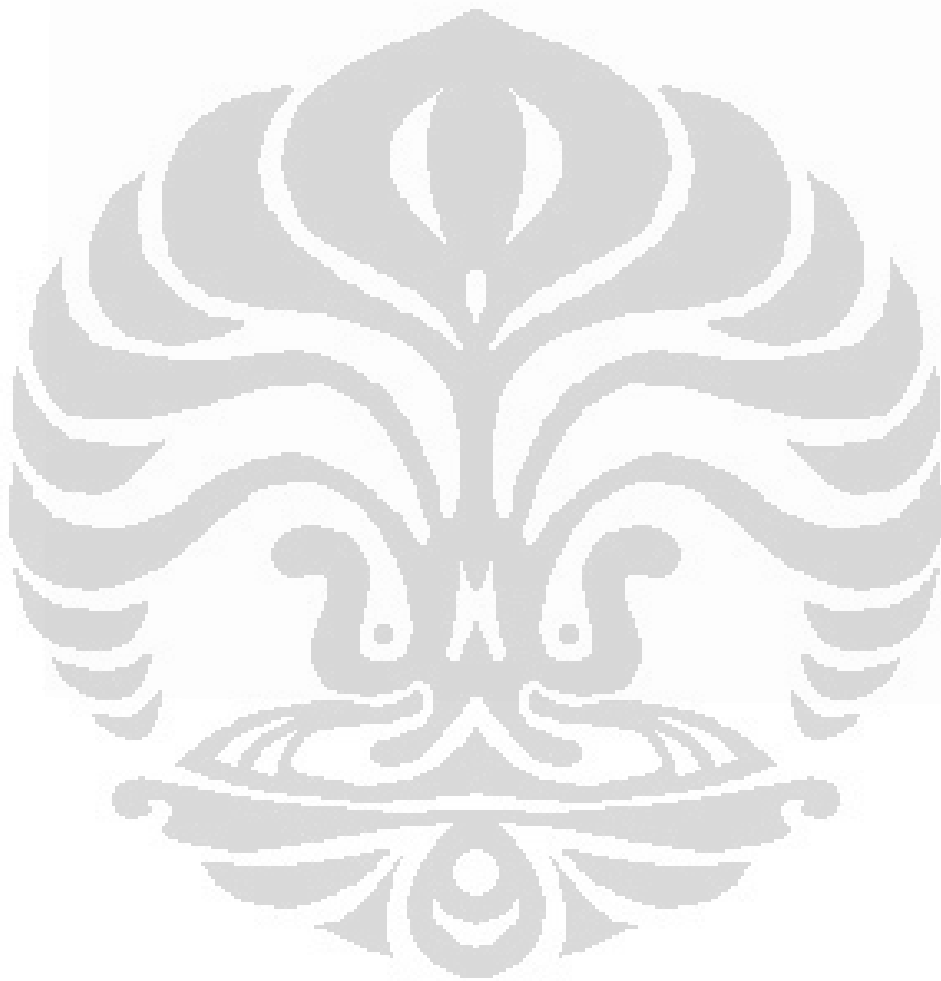
9. BPPT/LIPI	
10. Lembaga Swadaya Masyarakat (YDBA, dll)	
11. Ahli dari luar negeri	
12. Asosiasi industri	
13. Institusi Pendidikan	
14. BBLM	
15. Literatur teknik	
16. Lainnya	

Bagaimana pendapat anda terhadap pengaruh keberadaan beberapa institusi berikut ini dalam membantu pengembangan UKM

(1= tidak berpengaruh sama sekali 2= tidak berpengaruh 3= netral 4= berpengaruh 5= berpengaruh sekali)

	1	2	3	4	5
1:- Deperindag (untuk daerah : UPT, atau dinas)					
2. DepKOP dan UKM					
3. BPPT					
4. BBLM					
5. LSM misalnya YDBA					
6. Perusahaan besar seperti Astra Internasional					
7. Institusi pendidikan					
8. Atau institusi lain (sebutkan)					

SELESAI



LAMPIRAN TRANSKRIP WAWANCARA

1. Wawancara dengan Kosasih , Manajer Yayasan Dana bhakti Astra (YDBA) Januari 2008:

Peneliti : "Menurut pak Kosasih bagaimana visi kewirausahaan UKM yang bapak bina?"

Kosasih : "Visi ke depan UKM yang masih rendah, biasanya setelah mereka punya usaha yang mapan, sudah punya rumah mobil dan lain-lain, mereka sudah puas dan mau apa lagi yang dicari? sehingga tidak ada target yang harus dikejar. Peluang-peluang yang ada tidak diambil maksimal karena mereka takut dengan risikonya. Misalnya saja pinjaman bank, mereka kurang tertarik meminjam ke bank karena khawatir tidak mampu bayar cicilannya, apalagi mereka itu sebagian besar perusahaan keluarga. Permasalahan utama UKM adalah rendahnya visi kewirausahaan para pemiliknya. Mereka merasa puas kalau kebutuhan dan kesejahteraan ekonomi keluarga terpenuhi, sehingga tidak ada lagi target lain yang perlu dikejar. UKM yang sebagian besarnya adalah perusahaan keluarga rata-rata tidak punya visi dan strategi pengembangan perusahaan dalam jangka menengah atau jangka panjang. Mereka tidak pernah mempunyai 'mimpi' mengubah UKMnya menjadi sebuah perusahaan industri yang besar."

2. Wawancara dengan Agus Muharrom, Deputi bidang Pembiayaan Meneg KUKM, Januari 2007

Peneliti : "Terkait dengan jabatan Bapak sebagai Deputi bidang Pembiayaan UKM, bagaimana menurut Bapak tingkat kemampuan mengakses perbankan bagi UKM ?"

Agus Muharrom : "Sampai saat ini para pengusaha UKM masih mengalami kesulitan dalam mengakses pinjaman ke lembaga keuangan, kesulitan tersebut terutama terkait dengan adanya persyaratan mengenai agunan. Karenanya untuk mengatasi hal tersebut, kita perlu bekerja sama dengan Lembaga Pembiayaan baik Bank maupun non-Bank, untuk membuat skema mengenai pinjaman dengan agunan yang lebih meringankan UKM atau bahkan pinjaman tanpa agunan."

"Saat ini UKM itu sulit mencari dana ke Bank, sehingga mereka tidak *bankable*, padahal salah satu program pemerintah adalah mengajari UKM agar bisa berhubungan dengan bank. Sedangkan untuk alternatif agunan selain aktiva tetap seperti yang selama ini berlaku Kami sedang mengembangkan skema pembiayaan baru, bukan yang konvensional, seperti resi gudang , sekuritisasi aset dll

Peneliti : "Bagaimana upaya pemerintah dalam meningkatkan akses perbankan bagi UKM ?"

Agus Muharrom : "Dalam konteks ini, pemerintah dapat meningkatkan akses perbankan bagi UKM dengan melakukan edukasi agar UKM menjadi *bankable*, memberikan subsidi bunga pinjaman bagi UKM dan memberikan kemudahan dalam hal agunan misalnya dengan menggunakan alternatif agunan selain aktiva tetap."

Peneliti : Bagaimana dengan pemain lama yang sudah mapan sehingga UKM baru sulit menembus pasar .

Agus Muharrom : *Barrier to entry* ini memang sangat berat, banyak UKM yang sebetulnya secara kemampuan mampu untuk memproduksi berbagai jenis kebutuhan , tetapi tidak bisa

masuk pasar karena terhambat oleh ke jaringan bisnis yang sudah lama mapan, dari mulai pasokan bahan baku sampai pasar produknya.

Peneliti : Bagaimana dengan kebijakan makro yang mendukung pengembangan UKM :

Agus Muharrom : Dengan sistem perbankan kita yang ada sekarang , kita berharap situasi makro ekonomi berjalan lancar, namun nyatanya bunga SBI sudah turun tapi tidak berhasil mendorong kredit komersial , bank lebih suka menaruh uangnya di SBI daripada memberikan kreditnya ke sektor riil, lebih lebih lagi kredit yang diberikan ke UKM . Kalau begitu yang terjadi, UKM akan dapat pendanaan dari mana ?

Peneliti : Apakah pemerintah sudah mendorong industri besar untuk bekerjasama dengan UKM ?

Agus Muharrom : UKM akan bangkit kalau didongkrak , bagi industri sepeda motor miasnya perlu dong, mereka membagi parts nya ke UKM, misalnya untuk pembuatan knalpotnya diserahkan ke UKM, tapi ini khan dilematis , UKM kita yang mendapatkan order dari industri besar malah tidak siap. Pernah kita menjajagi kerjasama dengan UKM untuk pengerjaan kompor gas, tetapi mereka sendiri yang malah mundur karena nggak mampu mengerjakannya . Yang terkait dengan industri otomotif misalnya pembuatan rem sepeda motor membutuhkan presisi yang tinggi , meleset sedikit harus dikembalikan . sementara kalau dikembalikan UKM akan mengalami kerugian keuangan yang besar, terlebih keterbatasan keuangan yang dimiliki UKM.

Peneliti : Bagaimana dengan lingkungan bisnis sekarang ?

Agus Muharrom : Kondisi lingkungan strategis juga berubah, fluktuasi nilai tukar, pesaing barang industri dari China, India, kemauan negara adi daya dll , ini juga harus menjadi perhatian bagi UKM

3. Wawancara dengan Subroto staff ahli meneg KUKM, Januari 2008

Peneliti : Bagaimana dengan definisi yang berbeda-beda tentang UKM ?

Subroto : "Sampai saat ini masing-masing menteri mempunyai definisi yang berbeda-beda mengenai UKM, sehingga perlu adanya kesamaan makna mengenai definisi UKM."

Peneliti : Bagaimana caranya mendorong kemampuan manajerial UKM

Subroto : "Kami mendorong keterlibatan Business Development Services sebagai lembaga konsultan bagi UKM. BDS ini bentuknya swasta yang mempunyai tenaga ahli dari Kampus, LSM dan Praktisi Bisnis yang berperan menjadi konsultan bagi UKM. BDS tersebut berperan mengembangkan kapasitas bagi UKM, membantu membuat studi kelayakan, membantu membuat laporan keuangan dan membantu mendapatkan akses perbankan."

Peneliti : "Rendahnya kualitas SDM ini berdampak pada rendahnya kualitas produksi, manajemen perusahaan dan pemasaran, selain kemungkinan rendahnya kemampuan UKM IKO mengadopsi teknologi baru, bagaimana peran pemerintah untuk mengatasi hal tersebut?"

Subroto : "Pemerintah dapat menyediakan tenaga ahli yang berperan sebagai nara sumber bagi industri kecil. Tenaga ahli tersebut berperan membantu pengembangan kapasitas UKM, membantu akses perbankan dan membantu perluasan pasar UKM. Tenaga ahli tersebut dapat direkrut dari berbagai kalangan baik kampus, praktisi maupun LSM. Kita dapat belajar dari negara lain dalam proses membangun UKM industri tersebut. Memang membutuhkan waktu yang panjang, karenanya, ketekunan, konsistensi dan kesengajaan (*purposive*) sangat diperlukan dalam melewati periode yang panjang tersebut."

Peneliti : "Apa saja kelemahan pemerintah dalam mengembangkan UKM?"

Subroto : "Kelemahan pokok dalam mendorong kegiatan-kegiatan bisnis sektor UKM adalah : Kurang adanya pendekatan yang komprehensif. Kegiatan pengembangan UKM masih dilakukan secara parsial dan sektoral baik dari sisi kebijakan maupun kelembagaannya. Padahal, Departemen-departemen dalam pemerintah mempunyai program dan anggaran yang terkait dengan UKM, namun sayangnya masing-masing Departemen berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya koordinasi antar Departemen sehingga terjadi tumpang tindih dalam memberikan bantuan."

Wawancara dengan Choirul Djahhari, Deputi Bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha Meneg UKM, Januari 2007.

Peneliti : "Bagaimana upaya pemerintah untuk meningkatkan daya saing UKM?"

Choirul : "Saat ini kita berupaya menciptakan iklim Kondusif bagi perluasan bisnis UKM, dengan mencoba mengurangi birokrasi yang berbiaya tinggi serta mempermudah kegiatan bisnis UKM tersebut."

4. Wawancara dengan Pranoto Effendi , Peneliti pada BPPT, Pebruari 2008

Peneliti : "Bagaimana kajian yang bisa membantu pengembangan UKM IKO ?"

Pranoto: "Perlu dilakukan kajian terhadap bagian produk komponen otomotif, yakni *part-part* apa saja yang membentuk produk otomotif, dan mana saja yang sudah mampu diproduksi di Indonesia,serta bagaimana *quality cost delivery nya ?*"

Peneliti : "Bagaimana efektifitas lembaga penelitian dalam membantu UKM?"

Pranoto: "Masih kurang efektif, lemahnya akses UKM ke lembaga penelitian dan lemahnya sosialisasi Lembaga Penelitian ke UKM, dapat menjadi penyebab *inefisiensi* dan tidak optimalnya hubungan UKM dan lembaga penelitian. Padahal program penelitian banyak ditujukan kepada UKM tapi UKM sendiri tidak tahu kalau di BPPT banyak hasil penelitian tentang UKM."

Peneliti: "Bagaimana cara mencapai standar mutu untuk meningkatkan kinerja UKM IKO?"

Pranoto: "Pemerintah perlu melakukan kajian atas bagian produk komponen otomotif, yakni *parts*. Kajian tersebut secara spesifik menguraikan *parts* apa saja yang membentuk produk otomotif, dari mana disuplai, dan meneliti *parts* mana saja yang sudah mampu diproduksi di Indonesia, serta bagaimana aspek *quality, cost* maupun *delivery*. Hasil penelitian tersebut kemudian diinformasikan pada industri komponen Indonesia, sehingga dengan demikian membuka peluang pasar bagi industri kecil dan menengah."

(Note: Jawabannya hampir sama dengan jawaban pertanyaan pertama pak?)

Peneliti : "Bagaimana peran lembaga Litbang dalam mengembangkan teknologi?"

Pranoto : "Lembaga LITBANG sangat diharapkan dapat menjadi penggerak dalam pengembangan teknologi baru pada mesin, perlengkapan, bahan baku dll, bagi industri kecil dan menengah. Meskipun lembaga LITBANG sebenarnya juga mempunyai banyak program penelitian yang ditujukan kepada UKM namun minimnya akses informasi dan sosialisasi diduga menjadi penyebab inefisiensi dan tidak optimalnya hubungan UKM dan lembaga penelitian tersebut."

(Note: Pertanyaan dan jawabannya mirip dengan pertanyaan mengenai efektifitas Lembaga Penelitian)

5. Wawancara dengan Tatang A. Taufik, Direktur Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi, Deputi TIEM, BPPT, Januari 2007.

Peneliti: "Bagaimana efektifitas program pemerintah dalam memberdayakan UKM?"

Tatang : "Sekarang ini banyak lembaga penelitian yang memberikan bantuan teknis langsung kepada UKM. Namun demikian, pelayanan tersebut belum berjalan efektif dan memberikan hasil yang kongkrit, hal ini terjadi karena ketidakefektifan peran pusat-pusat pelayanan dengan koherensi kebijakan pemerintah dalam penanganan UKM. Sehingga program pemberdayaan UKM dirasa belum maksimal."

6. Wawancara dengan Fauzy Agus pelaku UKM logam dari Bandung, Pebruari 2007.

Peneliti : "Bagaimana agar UKM IKO bisa diterima masuk ke perusahaan besar atau supaya kualitasnya diakui?"

Fauzy : "Selama ini kita merasa produk kita sudah bagus namun tetap saja tidak bisa diterima diperusahaan otomotif besar karena katanya kita ini tidak punya sertifikat mutu, makanya kita membutuhkan sertifikasi mutu semacam ISO 9000 atau sejenisnya, supaya kita sebagai pelaku UKM bisa mempunyai produk yang bagus dan diakui oleh pasar."

7. Wawancara dengan Uwoh Saepulloh pelaku UKM logam dari Sukabumi, Maret 2007.

Peneliti: "Apa yang Bapak harapkan dari pemerintah agar UKM memenuhi sertifikasi mutu?"

Uwoh : "Kita berharap agar pemerintah melalui Departemen terkait, menanggapi kebutuhan kita dengan mengadakan suatu program bimbingan/konsultasi dan sertifikasi mutu secara kolektif, sehingga kebutuhan biaya sertifikasi yang mahal dapat dijangkau oleh UKM."

**DAFTAR RESPONDEN YANG BERPARTISIPASI
DALAM PENELITIAN**

No	Nama Perusahaan
Sukabumi	
1	PT. Putra Aditya Abadi
2	CV Rhodas
3	Karya Logam
4	AILA Teknik Mandiri
5	Karya Cipta Sentosa
6	Sejahtera Abadi
7	CV Lulina
8	CV Nuansa Ilham
9	CV SALAMINA
10	Koprinka Karya Pusaka
11	PT Saragia Mitra Lestari
12	PT Berkah Trijaya Bersaudara
13	CV Restu Ibu
14	CV Mahardika
15	PT Alpindo Putra Baja
16	Sederhana
17	Putra Logam
18	PD Siliwangi
19	Karya Kencana
20	CV Cibat
21	CV Gentra Karya
22	CV Tunas Abadi Teknik
23	PT Hamparan Harapan Persada
24	PT Mitra Karya Gunawan
25	Karsa Logam
26	Cipta Karya Lestari
27	PT Hanisa Rekawaja
28	CV Resto Baja
29	Karya Logam
30	PT Anugrah Cipta Eka Putra
31	CV Patra Walandra
32	PT Fahmi Cipta Abadi
33	CV Agung Selamat Sejahtera
34	CV Barkah Jaya
35	Karya Pesat
36	PT Alfa Utama Raksamitha
37	CV Karya Jaya
38	CV Sari Budi

Tegal	
39	Suanwari
40	Mandiri Utama
41	Family
42	Tjamat Purba
43	Slamet Sobrawi
44	Mulia Agung Jaya
45	Global Inovasi Karya
46	CV Target
47	CV Millako Tehnik Mandiri
48	UD Barokah
49	Luhur Teknik
50	UD Maefat Jaya
51	UD Logam Jaya
52	Karya Perkasa
53	Mentari Jaya
54	UD Aneka Teknik Logam
55	UD SH Jaya
56	UD Warga Jayamuda
57	CV Putra Slamet Jaya
58	UD Karya Syaefudin
59	UD Timbangan
60	UD Karya Logam Jaya
61	UD Akurat Jaya
62	Sumber Urip
63	UD Rizka Mandiri
64	Putra Semar Jaya
65	UD Semar Jaya
66	UD Farma
67	UD Sumber Makmur
68	UD Cipta Teknik
69	UD Eka Logam
70	PT Sinar Antik
71	UD Fadilah Jaya
72	UD Bintang Rejeki
73	UD Sumber Rejeki Steel
74	CV Aji Jaya
75	UD Yuli Jaya
76	PT Putra Bungsu
77	Setia Kawan
78	Sumber Jaya
79	UD Taryo
80	Prima Karya
81	Anugerah Tunggal

82	UD Jaya Makmur
83	UD Sumber Jaya
84	UD Sri Aji
85	UD Duwi Logam
86	UD Jaya Bersatu
87	UD Mandiri Logam
88	UD Hasan Jaya
Bandung	
89	Angsana Bangun Abadi
90	Bhinetal Logam
91	NK Rubber Bog
92	Dani Ruslan Teknik
93	Bengkel Mekanik Antik
94	Smart Teknik Utama
95	Las Kilat Atjip
96	Sinar Selatan
97	Bengkel Dede
98	Nirmala Jaya
99	Bengkel Roda Kencana
100	Ombol Teknik
101	Putra Laksana Mandiri
102	Sumber Alam
103	Putera Indah Teknik
104	Dianov Teknik
105	Surya Jaya
106	Bengkel Teknik Triadi
107	Suka Jembar
108	Tunas Rubber
109	Danitri Putra Teknik
110	Nita Karaya
111	Presa Genta Engineering
112	Rama Jaya
113	Taufik Jaya Teknik
114	Nusa Jaya
115	Wafiq Mitra Teknik
116	UD Indek
117	Hilton Bersaudara
118	Bengkel Intan
119	Asari Teknik
120	Sama Jaya
121	PT Hudiya Hayat Hanif
122	Mitra Usaha Teknik
123	Bangkit Maju Wijaya
124	Shohai Akurasi Engineering

125	CV Aristo
126	PT Prakarsa Eva Utama
127	PT Seoul Press Indonesia
128	PT Indo Mitra Sedaya
129	Net Artidaya
130	Autotech Perkasa Mandiri
131	PT Cahaya Sukses Mandiri
132	Karya Trampil Mandiri
133	Kartika Star Cemerlang
134	PT Dela Cemara Indah
135	Ganding Tolsindo
136	RG Mandiri
137	Putrapersada Mandiri
138	Total Tanjung Indah
139	Tosama Abadi
140	CV Han Jaya
141	Protech Motor
142	Super Glosindo Indah
143	Prima Mulia Teknik
144	Chandra Nugrah Cipta
145	Citra Nugrah Karya
146	Asmar Nakama Partogi
147	PT Sinarmetal Terangjaya
148	PT Rachmat Perdana Adimetal
149	Mandiri Jaya
150	Jasun Mas Sakti
151	CV Nusa Indah
152	Nadya Karya Perkasa

RIWAYAT HIDUP

Nama : MUHAMMAD RAZIKUN
Tempat tanggal Lahir : Semarang, 22 April 1968
Istri : Emiliana Fibriyanti
Anak : 1. Muhammad iqbal Ramadhan
2. Hilya Farida
3. Shafira hanifa
4. Annisa Afifa
5. Muhammad Ismail Faruqi

Pendidikan: Formal :

1. Program Doktoral Ilmu Administrasi , FISIP, Universitas Indonesia angkatan tahun 2004
2. Magister Akuntansi Universitas Indonesia, Jakarta, lulus 2002
3. Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga, Surabaya, lulus 1986
4. Diploma III Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), Jakarta, lulus 1990
5. SMA 3 Semarang , lulus tahun 1987
6. SMP XVI Semarang, lulus tahun 1984
7. MI Ma'had Islam , Semarang , lulus tahun 1981

Pendidikan Non Formal

1. Strategic Management- London Business School, Inggris , 2002
2. Managerial Finance-Nanyang Technological University Business School, Singapura, 2002
3. Human Resources Management- National University of Singapore, Singapura, 2002
4. Public Communication , London School of Language, Inggris, 2002

Pengalaman Pekerjaan

1. Pegawai Negeri Departemen Keuangan 1988-1999
2. Direktur Utama Multi Utama Consulting Group berafiliasi dengan *Russell Berdford International* (2000- sekarang)

Pengalaman Organisasi

Board of Director of Center for Indonesian Reform (CIR), Jakarta

