#### STRATEGI MENINGKATKAN KEPUASAN NASABAH PADA BANK SYARIAH

Dini Puspita Ayati Sofyan
Agus Zainul Arifin
Program Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
dinnisofyan@gmail.com/agusza1808@gmail.com

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi Bank Anonim Syariah untuk membangun kualitas layanan perbankan yang berkualitas untuk menciptakan kepuasan pelanggan di cabang di daerah Jabodetabek. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan antara tingkat persepsi dengan harapan nasabah berkaitan dengan layanan yang diberikan oleh Bank. Metode analisis yang digunakan adalah analisis perbandingan antara persepsi dengan harapan nasabah tentang pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan dengan kualitas layanan pelanggan yang terdiri dari Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance dan Empathy memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Kata kunci: Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, Reliability,

## **PENDAHULUAN**

Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan suatu bank sebagai perusahaan jasa dan pada saat ini kepuasan nasabah melalui kualitas pelayanan yang baik telah menjadi komitmen perbankan dalam menjalankan roda bisnisnya. Pentingnya pelayanan pada dunia perbankan tidak lepas dari kesan yang ditimbulkan pada saat nasabah bertemu langsung dengan pemberi layanan (*frontliner*), meskipun kesan pada saat nasabah menggunakan fasilitas transaksi yang disediakan bank juga turut mempengaruhi. Karena itulah peran *frontliner* sangat penting untuk dapat menarik dan menjaga hubungan baik dengan para calon nasabah dan nasabah bank itu sendiri (Kompasiana, 2013).

Pelayanan merupakan salah satu faktor penting yang paling diupayakan pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, khususnya pada jasa perbankan. Wahlers (dalam Pribadi, 2007) mengungkapkan bahwa strategi yang tepat dan akurat dalam kualitas layanan adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing jika strategi tersebut direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat karena kualitas layanan adalah kualitas yang diukur pada jasa perbankan.

Parasuraman *et. al* (1994) menjelaskan kualitas layanan merupakan layanan yang diterima konsumen, yang dalam dunia perbankan disebut dengan nasabah, dibandingkan dengan kualitas yang diharapkan dapat diterima oleh konsumen tersebut. Hal pokok yang mendasari kualitas layanan adalah indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan, seperti *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Parasuraman *et al.* (1994), menunjukkan bahwa kualitas layanan memiliki dampak yang sangat kuat terhadap perilaku konsumen, seperti misalnya loyalitas konsumen tersebut pada produk yang dimiliki oleh perusahaan. Konsumen tidak ragu untuk mengeluarkan biaya lebih jika konsumen tersebut merasa puas atas kualitas layanan yang telah diperoleh dari suatu perusahaan.

Karim (2005) menyatakan bahwa perbankan syariah dalam hal bidang penyedia jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan perbankan konvensional. Perbedaan yang mendasar antara bank syariah dengan bank konvensional adalah terletak pada praktik dalam menjalankan operasional bisnisnya, dimana operasionalnya berbasis prinsip syariah, dan prinsip inilah yang menjadi daya tarik yang tinggi bagi nasabah untuk memanfaatkan jasa bank syariah. Pada era global sekarang ini terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dunia perbankan kedepannya, diantaranya adalah kualitas layanan, aspek pengembangan produk, pengembangan SDM, pengembangan IT, dan aspek regulasi.

Bank ANONIM Syariah merupakan salah satu anak perusahaan Bank ANONIM yang pada saat ini sedang berkembang cukup pesat. Pada awalnya, berlandaskan pada UU No.10 Tahun 1998 pada tanggal tanggal 29 April 2000 Bank ANONIM mendirikan Unit Usaha Syariah (UUS) ANONIM dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS ANONIM terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu. Unit Usaha Syariah tersebut pada akhirnya resmi menjadi Bank Umum Syariah pada tanggal 19 Juni 2010 (Anonimsyariah.co.id, 2015).

Sejak melakukan *spin off* pada tahun 2000 hingga saat ini, sudah banyak penghargaan yang telah diperoleh oleh Bank ANONIM Syariah, diantaranya ICSA 2010 kategori *The Best Achieving Total Customer Satisfaction*, MURI kategori Replika Kartu Pembiayaan Terbesar-Hasanah Card 2011, Indonesia Brand Champion 2012 kategori *Brand Equity Champion of Islamic Banking 2012*, *The Best Sharia FinanceAward* kategori Kinerja Keuangan 2012 Sangat

Bagus, Anugerah Perbankan Indonesia 2014 kategori *Best CEO Leadership kategori Bank Syariah non Tbk*, dan lain sebagainya (Anonimsyariah.co.id, 2015).

Market Research Indonesia (MRI) adalah salah satu lembaga terpercaya di Indonesia yang melakukan survey pada beberapa kategori, salah satunya adalah perbankan syariah. MRI ini adalah lembaga yang hasilnya menjadi "patokan" penilaian banyak Bank di Indonesia. Pada tahun 2013, berdasarkan survey MRI Bank ANONIM Syariah berhasil menduduki peringkat 4 kategori "Bank Syariah dengan Kualitas Pelayanan Terbaik" namun pada tahun 2014 Bank ANONIM Syariah harus turun 2 peringkat ke peringkat 6 karena menurunnya skill dari customer service (CS) yang merupakan kontributor persentase nilai terbanyak dalam survey kualitas layanan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, maka dilakukan penelitian mengenai strategi Bank ANONIM Syariah dalam membangun kualitas pelayanan perbankan untuk menciptakan kepuasan nasabah pada cabang di kawasan Jabodetabek. Tujuan penelitian ini ingin mengetahui tingkat kualitas pelayanan Bank ANONIM Syariah yang oleh MRI dinyatakan mengalami penurunan dalam kualitas pelayanan, sehingga Bank ANONIM Syariah dapat meningkatkan kualitas pelayanannya untuk dapat memuaskan nasabahnya. Kawasan Jabodetabek dipilih karena kawasan tersebut merupakan konsentrasi penilaian yang dilakukan oleh MRI.

## LANDASAN TEORI

Banyak pendapat mengenai definisi kualitas, karena kualitas memiliki ukuran relatif atas suatu barang atau jasa yang dinilai dari atribut, desain, dan kesesuaian bagi para pembelinya. Definisi mengenai kualitas pelayanan mungkin berbeda, namun secara khusus meliputi hal dalam menentukan apakah pelayanan yang dirasakan sesuai dengan harapan pelanggan (Etgar dan Galia, 2009). Pelanggan menilai kualitas pelayanan berdasarkan persepsi mereka dari hasil teknis yang diberikan yang merupakan proses dimana hasil disampaikan. Permasalahan mengenai layanan kini mendapat perhatian yang lebih besar dari banyak organisasi mulai dari organisasi regional, nasional sampai dengan organisasi global, dan dianggap sebagai alat yang dapat mempengaruhi arus pendapatan suatu organisasi atau perusahaan (Spohrer dan Maglio dalam Mosahab, 2010).

Kualitas pelayanan telah dikonseptualisasikan sebagai perbedaan antara harapan pelanggan mengenai pelayanan yang akan diterima dan persepsi jasa yang diterima (Akbar dan Parves, 2009). Kualitas pelayanan merupakan sebuah konsep multidimensi yang dapat diidentifikasi melalui penelitian yang dilakukan oleh Parasuraman *et al.* yang dikenal sebagai SERVQUAL (Kotler dan Keller, 2007:56), seperti:

# 1) Bukti Fisik (Tangibles)

Berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi. Penampilan, sarana, dan prasarana fisik perusahaan serta keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.

## 2) Keandalan (*Reliability*)

Kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, konsisten, dan sesuai dengan harapan. Sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa kesalahan, sikap simpatik, dan akurasi tinggi.

# 3) Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan pelanggan, misalnya kesigapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan dalam proses transaksi, dan penanganan keluhan pelanggan.

## 4) Jaminan (Assurance)

Kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen, misalnya kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas keramah-tamahan, perhatian, dan kesopanan dalam memberi pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan, dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

# 5) Empati (*Empathy*)

Kesediaan karyawan dan pengusaha memberikan perhatian mendalam dan khusus kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik.

Saat ini kepuasan nasabah menjadi fokus perhatian oleh hampir semua pihak, baik pemerintah, pelaku bisnis, dan konsumen. Hal ini disebabkan semakin baiknya pemahaman

atas konsep kepuasan nasabah sebagai strategi untuk memenangkan persaingan di dunia bisnis. Kata 'kepuasan atau *satisfaction*' berasal dari Bahasa Latin "*satis*" (artinya cukup baik, memadai) dan "*facio*" (melakukan atau membuat). Secara sederhana kepuasan diartikan sebagai 'upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai (Tjiptono, 2007). Howard dan Sheth dalam Tjiptono (2007) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan adalah situasi kognitif konsumen yang berkenaan dengan kesepadanan atau ketidaksepadanan antara hasil yang didapatkan dengan pengorbanan yang dilakukan.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

# a. Subyek Penelitian

Subyek penelitian merupakan individu, tempat, atau benda yang diamati pada penelitian. Subyek pada penelitian ini adalah nasabah yang datang ke outlet Bank ANONIM Syariah di kawasan Jabodetabek dalam jangka waktu 20 hari kerja di bulan Oktober – November 2015.

## b. Obyek Penelitian

Obyek penelitian merupakan hal yang menjadi sasaran dalam penelitian yang hendak diteliti untuk mendapatkan data secara lebih terarah. Adapun obyek pada penelitian ini meliputi: (1) kondisi fisik Bank ANONIM Syariah, (2) kemampuan Bank ANONIM Syariah dalam memberikan pelayanan bagi nasabah, (3) ketanggapan Bank ANONIM Syariah dalam memberikan pelayanan bagi nasabah, (4) jaminan yang diberikan oleh Bank ANONIM Syariah, dan (5) kemampuan Bank ANONIM Syariah dalam memahami kebutuhan nasabah.

## c. Desain Penelitian

Berdasarkan tingkat penjelasan yang ingin dihasilkan untuk menjawab permasalahan, maka jenis penelitian ini tergolong penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran aktual atau lukisan secara sistematis sesuai dengan fakta, sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Penelitian dengan metode deskriptif juga dimaksudkan untuk menjawab esensi dari obyek penelitian ini. Sedangkan manfaat penggunaan penelitian deskriptif, selain untuk mengenali distribusi dan perilaku data yang dimiliki, juga sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis.

Sesuai dengan uraian pada latar belakang permasalahan dan tujuan penelitian, maka penelitian ini ditujukan untuk membangun strategi untuk meningkatkan kualitas layanan Bank ANONIM

Syariah agar dapat menciptakan kepuasan nasabahnya. Untuk menjawab permasalahan dan tujuan penelitian tersebut, maka studi kasus dipilih sebagai model dalam penelitian ini, karena memiliki beberapa keunggulan dalam menguji secara lengkap dan intensif pada semua sisi dalam berbagai peristiwa.

# d. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel penelitian adalah kepuasan pelanggan dan kualitas layanan. Rincian lingkup variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

## Variabel Kepuasan Pelanggan dan Kualitas Layanan

Oleh karena data yang dibutuhkan berupa data primer, maka dimensi kepuasan pelanggan dan kualitas layanan tersebut akan dijabarkan menjadi indikator-indikator yang disesuaikan dengan jasa yang diteliti, yaitu jasa pelayanan pada Bank ANONIM Syariah. Adapun indikator-indikator tersebut terdiri dari:

- a. *Tangible* (tampilan fisik), yaitu dimensi yang dapat dilihat dan diamati secara langsung oleh pelanggan seperti fasilitas fisik, peralatan, pakaian yang dikenakan pegawai, dan berbagai materi komunikasi.
- b. *Reliability* (kemampuan dalam memberikan pelayanan bagi nasabah), yaitu kemampuan pegawai Bank ANONIM Syariah dalam memberikan pelayanan yang akurat, andal, dapat dipercaya, dan memuaskan,
- c. *Responsiveness* (ketanggapan dalam memberi pelayanan), yaitu kemampuan pegawai Bank ANONIM Syariah untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan oleh pelanggan,
- d. *Assurance* (kemampuan memberi jaminan pelayanan), yaitu tingkat keyakinan, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai Bank ANONIM Syariah sehingga dapat menimbulkan suatu kepercayaan pada diri pelanggan,
- e. *Empathy* (kemampuan memahami kebutuhan pelanggan), yaitu kemampuan dan kemauan pegawai Bank ANONIM Syariah untuk melayani pelanggan serta memahami kebutuhan nasabah khususnya yang bersifat individual, seperti memberikan perhatian secara pribadi dan penciptaan hubungan yang baik.

Baerdasarkan variabel-variabel tersebut disusun pertanyaan-pertanyaan yang setiap pertanyaannya diberi skor 1 sampai 5. Skor 1 menggambarkan bahwa responden sangat tidak

puas dalam aspek pelayanan yang diberikan dan sangat tidak setuju atas pentingnya suatu aspek pelayanan yang diberikan, sedangkan skor 5 adalah sangat puas dan sangat setuju. Setelah data terkumpul dan kemudian diolah, akan dibuat skor persepsi pelayanan dan harapan. Selisih dari keduanya akan menghasilkan tingkat kualitas pelayanan Bank ANONIM Syariah. Jika selisih tersebut (selanjutnya disebut skor gap/kesenjangan) hasilnya positif, dapat dikatakan pelayanan Bank ANONIM Syariah untuk kawasan Jabodetabek memuaskan. Sebaliknya jika skornya negatif dapat dikatakan tingkat pelayanan yang diberikan oleh Bank ANONIM Syariah untuk kawasan Jabodetabek lebih rendah dari pada yang diharapkan responden (nasabah). Jika skor kesenjangannya sama dengan nol, artinya pelayanan Bank ANONIM Syariah untuk kawasan Jabodetabek sama dengan apa yang diharapkan oleh pelanggannya.

# e. Sumber dan Pengumpulan Data

Sumber data pada penelitian ini adalah seluruh nasabah yang datang ke *outlet* Bank ANONIM Syariah yang berada pada kawasan Jabodetabek untuk bertransaksi. Setelah nasabah selesai bertransaksi, nasabah dimohon kesediaannya untuk mengisi kuesioner penelitian yang telah disediakan untuk penelitian ini. Kuesioner pada penelitian ini disusun berdasarkan teori SERVQUAL dari Parasuraman et al (1994) dengan lima indikator, seperti *tangible* (tampilan fisik), *reliability* (kemampuan mewujudkan janji), *responsiveness* (ketanggapan dalam memberi pelayanan), *assurance* (kemampuan memberi jaminan pelayanan), *empathy* (kemampuan memahami kebutuhan pelanggan).

# f. Sampel dan Metode Sampling

Pada penelitian ini digunakan pendekatan metodologi penelitian kuantitatif dengan teknik *probability sampling*, dimana subyek pada penelitian ini memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi subyek (Sangaji & Sopiah, 2010). Penelitian dilakukan dalam waktu 10 hari kerja di bulan November 2015 yang bertempat di seluruh *outlet* Bank ANONIM Syariah yang berada pada kawasan Jabodetabek.

## g. Rancangan Sampling

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian (Sangaji dan Sopiah, 2010). Sampel dalam penelitian ini adalah responden yang dapat mewakili karakteristik dari populasi. Ukuran sampel yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan perhitungan jumlah indikator yaitu setiap indikator yang digunakan dikalikan 5-10

sampel. Karena penelitian ini menggunakan 29 indikator, maka rentang sampelnya adalah 145 – 290. Berdasarkan kriteria tersebut, ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 145 responden.

## ANALISIS DAN BAHASAN TEMUAN

Tabel 1. Persepsi dan Harapan Nasabah Terhadap Kelompok Aspek Tangible

Nomor Pertanyaan	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Kesenjangan
1	3.421	3.545	-0.124
2	3.607	3.628	-0.021
3	3.600	3.703	-0.103
4	3.448	3.559	-0.110
5	3.559	3.634	-0.076
Rata-rata	3.527	3.614	-0.087

Dari Tabel 1 diketahui dua hal, baik dari masing-masing komponen maupun secara keseluruhan, menunjukkan skor persepsi lebih rendah daripada skor harapan. dengan demikian, aspek tampilan fisik (*Tangible*) secara keseluruhan masih diharapkan memberikan layanan yang lebih baik seperti yang diharapkan responden. Skor harapan umumnya diatas angka 3.5 (hampir mendekati angka 4), sehingga harapan responden ini cukup serius diperhitungkan untuk meningkatkan aspek *Tangible* dalam rangka peningkatan pelayanan.

Tabel 2. Persepsi dan Harapan Nasabah Terhadap Kelompok Aspek Reliability

Nomor Pertanyaan	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Kesenjangan
1	3.455	3.614	-0.159
2	3.421	3.710	-0.290
3	3.393	3.655	-0.262
4	3.269	3.545	-0.276
5	3.248	3.552	-0.303
Rata-rata	3.357	3.615	-0.258

Tabel 2 menyadijakan dimensi *Reliability* berkaitan dengan kepercayaan nasabah terhadap kehandalan atau kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Tabel 2 menyajikan dua hal, baik dari masing-masing komponen maupun secara keseluruhan, menunjukkan skor persepsi lebih rendah daripada skor harapan. Dengan demikian, kemampuan perusahaan mewujudkan janji secara keseluruhan masih diharapkan memberikan layanan yang

lebih baik seperti yang diharapkan responden. Skor harapan umumnya diatas angka 3.5 (hampir mendekati angka 4), sehingga harapan responden ini cukup serius diperhitungkan untuk meningkatkan aspek *Reliability* dalam rangka peningkatan pelayanan.

Tabel 3. Persepsi dan Harapan Nasabah Terhadap Kelompok Aspek Responsiveness

Nomor Pertanyaan	Nilai Persepsi	Niai Harapan	Kesenjangan
1	3.572	3.621	-0.048
2	3.538	3.628	-0.090
3	3.614	3.676	-0.062
4	3.462	3.531	-0.069
5	3.483	3.669	-0.186
Rata-rata	3.534	3.625	-0.091

Pada Tabel 3 menyajikan skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok ketanggapan perusahaan dalam memberikan pelayanan, baik dari masing-masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian pada kelompok ini masih diharapkan BANK ANONIM SYARIAH CABANG JABODETABEK dapat memberikan layanan yang lebih baik seperti yang diharapkan responden. Skor harapan umumnya diatas angka 3.5 (hampir mendekati angka 4), sehingga harapan responden ini cukup serius diperhitungkan untuk meningkatkan aspek *Responsiveness* dalam rangka peningkatan pelayanan.

Tabel 4. Persepsi dan Harapan Nasabah Terhadap Kelompok Aspek Assurance

Nomor	Nilai	Niai	Kesenjangan
Pertanyaan	Persepsi	Harapan	
1	3.559	3.628	-0.069
2	3.483	3.655	-0.172
3	3.566	3.655	-0.090
4	3.717	3.724	-0.007
Rata-rata	3.581	3.666	-0.084

Tabel 4 adalah Dimensi *Assurance*, berkaitan dengan kepastian petugas dalam memberi jaminan yang berkaitan dengan kemampuan, ramah, sopan, dan dapat dipercaya. Tabel 1 sampai dengan Tabel 4 memperlihatkan skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok *Assurance* yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan jaminan pelayanan, baik dari

masing-masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian pada kelompok ini masih diharapkan Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek dapat memberikan layanan yang lebih baik seperti yang diharapkan responden. Skor harapan umumnya diatas angka 3.5 (hampir mendekati angka 4), sehingga harapan responden ini cukup serius diperhitungkan untuk meningkatkan aspek *Assurance* dalam rangka peningkatan pelayanan.

Tabel 5. Persepsi dan Harapan Nasabah Terhadap Kelompok Aspek Empathy

Nomor Pertanyaan	Nilai Persepsi	Niai Harapan	Kesenjangan
1	3.510	3.641	-0.131
2	3.593	3.662	-0.069
3	3.538	3.600	-0.062
4	3.517	3.600	-0.083
5	3.572	3.607	-0.034
Rata2	3.546	3.622	-0.076

Tabel 5 menunjukkan data total skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok *Empathy* yaitu kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan para nasabah, baik dari masing-masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian pada kelompok ini masih diharapkan Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek dapan memberikan layanan yang lebih baik seperti yang diharapkan responden. Skor harapan umumnya diatas angka 3.5 (hampir mendekati angka 4), sehingga harapan responden ini cukup serius diperhitungkan untuk meningkatkan aspek *Empathy* dalam rangka peningkatan pelayanan.

# **Koefisien Determinasi** (R<sup>2</sup> adjusted)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa persen perubahan variabel independen dapat menjelaskan perubahan variabel dependennya. Dari hasilpengujian yang dilakukan pada Tabel 6, nilai R<sup>2</sup> adjusted sebesar 0.859 sehingga dapat dikatakan bahwa sebesar 85.90% variasi variabel dependen (dalam hal ini kepuasan nasabah BANK ANONIM SYARIAH CABANG JABODETABEK) dapat dijelaskan oleh variabel independen Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Empathy. Sedangkan sisanya sebesar 14.10% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 6. Hasil uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.929 <sup>a</sup>	.864	.859	1.11871

a. Predictors: (Constant), EMP, TAN, REL, ASS,

RES

b. Dependent Variable: KEP

Sumber: Hasil pengolahan SPSS, 2015

#### KESIMPULAN DAN SARAN

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap hasil survey yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1. Tingkat kepuasan nasabah Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek secara keseluruhan berada pada kategori sangat puas dengan nilai/skor sebesar 96.71%.
- 2. Faktor yang paling mempengaruhi kepuasan nasabah Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek adalah *Empathy* yaitu sebesar 0.250 seperti ditunjukkan pada persamaan regresi: **KEP** = **0.132** + **0.221 TAN** + **0.114 REL** + **0.213 RES** + **0.247 ASS** + **0.250 EMP**.
- 3. Hasil uji F simultan dan uji t parsial dari model persamaan regresi kepuasan nasabah menunjukkan bahwa seluruh variabel independen secara bersama-sama signifikan mempengaruhi variabel dependen yaitu kepuasan nasabah pada tingkat signifikansi  $\alpha$  =5%.

#### Saran

1. Manajemen Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek perlu lebih memperhatikan aspek Reliability dalam Menabung di Bank ANONIM Syariah menguntungkan, karena menjadi aspek yang sangat dominan dengan skor kesenjangan aspek-aspek yang lebih tinggi dibandingkan kelompok lainnya, sehingga sangat diharapkan untuk dapat diperbaiki demi meningkatkan kepuasan para nasabahnya. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan produk tabungan yang memiliki fasilitas menguntungkan nasabahnya seperti diskon pembelanjaan dengan bekerja sama dengan berbagai merchant di tempat-tempat perbelanjaan, dan sebagainya.

- 2. Manajemen Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek perlu lebih memperhatikan variabel *Empathy* yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kepuasan nasabah Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek yaitu dalam hal Layanan nasabah Bank ANONIM Syariah dapat dengan mudah dihubungi kapan saja dan dimana saja hendaknya dapat lebih dipertahankan lagi. Pihak manajemen Bank ANONIM Syariah dapat menghimbau kepada seluruh cabang agar menyediakan operator di seluruh kantor layanan agar ketika nasabah menghubungi pihak bank di saat para *frontliner* sedang sibuk, telepon kantor layanan tetap dapat dihubungi oleh nasabah dan tersambung ke kantor layanan.
- 3. Manajemen Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek perlu lebih meningkatkan variabel *Reliability* yang memiliki pengaruh paling rendah terhadap kepuasan nasabah Bank ANONIM Syariah Cabang Jabodetabek yaitu dalam hal Petugas Bank ANONIM Syariah mampu menyelesaikan pengaduan yang diajukan sesuai dengan waktu yang dijanjikan hendaknya dapat lebih ditingkatkan lagi.
- 4. Pada penelitian ini menjelaskan bahwa sebesar 85.90% kepuasan nasabah dapat dijelaskan oleh lima aspek dalam variabel kualitas layanan yang digunakan, yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Hal tersebut berarti sebanyak 14.10% kepuasan nasabah dapat dijelaskan diluar lima aspek yang dimaksud. Maka dari itu, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menemukan aspek lain yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan nasabah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akbar, M.M., dan Parvez, N. (2009). *Impact of Services Quality, Trust, dan Customer Satisfaction on Customer Loyalty*, ABAC Journal, Vol. 29, No. 1, pp. 24-38.
- Bank ANONIM Syariah. Diunduh pada April 24, 2015 dari <a href="www.Anonimsyariah.co.id">www.Anonimsyariah.co.id</a>
  Karim, R. T., 2005, *Prospek dan Tantangan Perbankan Syariah 2006*, *Economic Review Journal No. 202*
- Kompasiana. (2013). *Pentingnya etika dalam pelayanan*. (diunduh dari: <a href="http://ekonomi.kompasiana.com/marketing/2013/05/28/pentingnya-etika-dalam-pelayanan-562443.html/03Mei2015).">http://ekonomi.kompasiana.com/marketing/2013/05/28/pentingnya-etika-dalam-pelayanan-562443.html/03Mei2015).</a>
- Kotler, P. dan Keller, K.L. (2007). Manajemen Pemasaran. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT Indeks.

- Mosahab, R., Mahamad, O., dan Ramayah, T. (2010). Service Quality, Customer Satisfaction dan Loyalty: A Test of Mediation, International Business Researc, Vol. 3, No. 4, pp. 72-80.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative Scales of Measuring Serive Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric dan Diagnostic Criteria. Journal of Retailing, Volume 70, pp. 201 230.
- Pribadi. (2007). Strategi Membangun Kualitas Pelayanan Perbankan Untuk Menciptakan Kepuasan Nasabah Berorientasi Loyalitas Pada Bri Cabang Blora Dan Unit Online-nya. JSMO VOL 4 NO 2.
- Saghier, N. E., & Nathan, D. (2013). Service Quality Dimensions and Customers' Satisfactions of Banks in Egypt, Proceedings of 20th International Business Research Conference. Dubai.
- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2010). *Metodologi penelitian*. Jogjakarta: Andi.

## PENILAIAN DAN PEMBINAAN KARAKTER INDIVIDU UKM

Asep Mulyana
FEB Unpad
a mulyana@yahoo.com
Wa Ode Zusnita Muizu
FEB Unpad
waode.zusnita@unpad.ac.id

#### Abstract

Koperasi adalah lembaga yang tumbuh atas dasar solidaritas tradisional dan kerjasama antar individu, yang memiliki peran strategis dalam pengguatan perekonomian rakyat. Sebagai salah satu unit ekonomi yang didasarkan atas asas kekeluargaan, koperasi dewasa ini telah mengalami perkembangan yang cukup pesat, tidak hanya di Indonesia tetapi juga di dunia, dengan tujuan utamanya adalah membangun suatu ekonomi alternatif dari asosiasi-asosiasi koperasi dan menggantikan perusahaanperusahaan milik kapitalis. Kenyataannya koperasi di Indonesia belum mencapai kondisi idealnya, karena belum adanya perlindungan dan dukungan usaha yang optimal yang disebabkan oleh beragam persoalan klasik, seperti lemahnya kualitas sumber daya manusia, keterbatasan modal, networking, teknologi penanganan usaha, dan pemasaran produk. Fakta tersebut diperkuat lagi oleh ketidakberpihakan pemerintah pusat dan daerah terhadap usaha koperasi. Dalam rangka menjaga momentum pertumbuhan usaha maupun perkembangan koperasi, pihak manajemen pada umumnya perlu mengupayakan agar koperasi tetap menjadi alternatif yang menguntungkan, dengan tetap mempertahankan dan ataumemberikan benefit yang lebih besar kepada masyarakat. Untuk memaksimalkan peran strategis koperasi, kebutuhan akan SDM koperasi yang unggul (human champion) dan memiliki jiwa wirausaha, adalah hal yang tidak dapat dielakkan lagi. SDM koperasi dalam hal ini dapat dilihat sebagai pendongkrak (lever) stratejik dalam penciptaan competitive advantage koperasi melalui value dari knowledge, keterampilan dan pelatihan. Untuk itu kebutuhan akan modal intlektual merupakan hal yang mutlak, dimana nilai-nilai organisasi koperasi tidak lagi ditentukan pada seberapa besar nilai investasinya pada asset berwujud (tangible assets), tetapi lebih kepada asset tidak berwujud (intangible assets), yaitu sumber daya yang ada di dalam organisasi koperasi

Keywords: Daya Saing Koperasi, Intellectual Capital

#### Pendahuluan

Kegiatan perekonomian di Indonesia tidak lepas dari peranan para pelaku usaha kecil mikro. Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menjadi sangat strategis, karena potensinya yang besar dalam menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat, penyerapan tenaga kerja, pendistribusian hasil-hasil pembangunan, dan sekaligus menjadi tumpuan sumber pendapatan sebagian besar masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan. Untuk itu penting bagi UKM melakukan proses penilaian dan pembinaan karakter individu pelaku Usaha Kecil dan Menengah, agar UKM dapat menjalankan peran strategisnya dalam perekonomian bangsa.

## Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mendefinisikan Usaha Kecil sebagai bentuk usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil. Adapun kriteria usaha kecil menurut UU No. 20 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

- Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Saat ini, pertumbuhan ekonomi Indonesia berada di atas 6,5% yang tentunya membawa dampak terhadap tumbuhnya sektor UMKM. Tercatat bahwa jumlah UKM di Indonesia terus bertambah dari tahun ke tahun dan hingga tahun 2011 jumlahnya mencapai 55,2 juta pengusaha. Diharapkan dengan meningkatnya konsumsi domestik dan menguatnya pasar dalam negeri membuat peran UKM juga semakin besar. Walaupun dengan adanya krisis ekonomi telah mengakibatkan banyaknya usaha yang merugi, bahkan menutup usahanya, namun beberapa

tahun berikutnya telah terjadi perkembangan yang signifikan, baik dalam jumlah unit, penyediaan lapangan kerja yaitu 97% diserap oleh pelaku koperasi dan UKM, maupun jumlah output yang dihasilkan. Dari sisi Kontribusi koperasi dan UKM terhadap PDB (pendapatan domestik bruto) nasional juga meningkat hingga mencapai 56,5%.

Berikut ini beberapa alasan, mengapa UKM mampu bertahan dan cenderung mengalami peningkatan dari segi jumlah :

- 1. Sebagian besar UKM memproduksi barang konsumsi dan jasa-jasa dengan elastitas permintaan terhadap pendapatan yang rendah, maka tingkat pendapatan rata-rata masyarakat tidak banyak berpengaruh terhadap permintaan barang yang dihasilkan. Sebaliknya kenaikan tingkat pendapatan juga tidak berpengaruh pada permintaan.
- Sebagian besar UKM tidak mendapat modal dari bank. Implikasinya keterpurukan sektor perbankan dan naiknya suku bunga, tidak banyak mempengaruhi sektor ini. Di Indonesia, UKM mempergunakan modal sendiri dari tabungan dan aksesnya terhadap perbankan sangat rendah.
- 3. UKM mempunyai modal yang terbatas dan pasar yang bersaing, dampaknya UKM mempunyai spesialisasi produksi yang ketat. Hal ini memungkinkan UKM mudah untuk pindah dari usaha yang satu ke usaha lain, hambatan keluar-masuk tidak ada.
- 4. Reformasi menghapuskan hambatan-hambatan di pasar, proteksi industri hulu dihilangkan, UKM mempunyai pilihan lebih banyak dalam pengadaan bahan baku. Akibatnya biaya produksi turun dan efisiensi meningkat.
- 5. Dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan menyebabkan sektor formal banyak memberhentikan pekerja-pekerjanya. Para penganggur tersebut memasuki sektor informal, melakukan kegiatan usaha yang umumnya berskala kecil, akibatnya jumlah UKM meningkat.

Dengan demikian usaha kecil dan menengah merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi yang luas pada masyarakat dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional pada umumnya dan stabilitas ekonomi pada khususnya.

## SDM sebagai Ujung Tombak Keberhasilan UKM

Sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan organisasi dalam memenangkan pasar global. Hal itu dapat dipahami karena sistem manajemen dan strategi bisnis apapun yang diterapkan tanpa dukungan SDM yang memadai akan sulit diharapkan efektifitasnya.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi setiap usaha termasuk juga di sektor usaha kecil, karena disadari bahwa pengembangan sumber daya manusia UKM yang berkualitas, tangguh, berdaya saing, dan mandiri memegang peranan penting dalam memajukan UKM sebagai suatu unit organisasi. Keberhasilan UKM dalam menembus pasar global atau menghadapi produk-produk impor di pasar domestik juga ditentukan oleh kemampuan pelakupelaku dalam industri kecil tersebut untuk mengembangkan produk-produk usahanya sehingga tetap dapat eksis.

Namun disadari, bahwa SDM usaha kecil sebagian besar memiliki keterbatasan baik dari segi pendidikan formal maupun dari segi pengetahuan dan, keterampilan. Keadaan ini menyebabkan motivasi berwirausaha menjadi tidak cukup kuat untuk meningkatkan usaha dan meraih peluang pasar yang potensial masih terbentang luas. Dengan keterbatasan pendidikan tersebut, pada umumnya manajemen usaha kecil dikelola dengan cara yang sederhana dan relatif masih bersifat tradisional. Dilain pihak aspek hukum untuk mengatur atau membangun usaha kecil agar mampu membangun diri kurang mendukung.

Peningkatan kualitas SDM sangat diperlukan terutama di bidang kompetensi SDM seperti *knowledge, skill* dan *ability* serta *attitude* dalam berwirausaha. Pengembangan SDM harus dilakukan tidak hanya kepada UKM sebagai pemilik usaha, tetapi juga para pekerjanya. Semangat kewirausahaan dan peningkatan produktivitas yang didukung pengembangan teknologi menjadi penting dalam fokus penguatan SDM.

Oleh karena itu dalam pengembangan usaha kecil menengah, pemerintah perlu meningkatkan pelatihan bagi Usaha Kecil Menengah baik dalam aspek kewiraswastaan, administrasi dan pengetahuan serta keterampilan dalam pengembangan usaha.

# Penilaian dan Pembinaan Karakter Individu UKM

Definisi karakter secara Etimologi: "character" (Latin) berarti instrument of narking, "charessein" (Prancis) berarti to engrove (mengukir), "watek" (Jawa) berarti ciri wanci, "watak" (Indonesia) berarti sifat pembawaan yang mempengaruhi tingkah laku; budi pekerti; tabiat; perangai. Sedangkan secara Terminologi Karakter adalah sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok orang. Karakter seseorang juga bisa berarti kepribadian seseorang. Sementara itu definisi kepribadian (personality) menurut "English Dictionary" adalah seluruh karakter dan sifat alami yang dimiliki oleh seseorang.

Karakter berbeda dengan kepribadian dan temperamen. Kepribadian adalah respon kita atau biasa disebut etika yang kita tunjukkan ketika berada di tengah-tengah orang banyak, seperti cara berpakaian, berjabat tangan, dan berjalan Temperamen merupakan corak reaksi seseorang terhadap berbagai rangsangan dari luar dan dari dalam. Ia berhubungan erat dengan kondisi biopsikologi seseorang, sehingga sangat sulit diubah karena ia dipengaruhi oleh unsur hormon yang bersifat biologis. Sedang kakarter terbentuk melalui perjalanan hidup seseorang. Ia dibangun oleh pengetahuan, pengalaman, serta penilaian terhadap pengalaman itu. Kepribadian dan karakter yang baik merupakan interaksi seluruh totalitas manusia.

Pembentukan karakter individu, setidaknya dipengaruhi oleh 5 (lima) hal berikut :

- 1. Temperamen dasar kita (dominan, intim, stabil, cermat).kan karakter in
- 2. Keyakinan kita (apa yang kita percayai, paradigma)
- 3. Pendidikan (apa yang kita ketahui, wawasan kita).
- 4. Motivasi hidup (apa yang kita rasakan, semangat hidup).
- 5. Perjalanan (apa yang telah kita alami, masa lalu kita, pola asuh, lingkungan kita.

Pembentukan karakter individu bermula dari pemahaman tentang diri sebagai manusia, potensi positif dan negatifnya. Untuk mewujudkan karakter yang dikehendaki diperlukan lingkungan yang kondusif, pelatihan dan pembiasaan, presepsi terhadap pengalaman hidup dan lain-lain. Disisi lain karakter yang baik harus terus diasah dan diasuh, karena ia adalah proses pendakian tanpa akhir.

Selaras dengan program pembangunan ekonomi pemerintah indonesia, dimana titik tolak diarahkan pada peningkatan kesejahteraan dan pengentasan kemiskinan melalui pemberdayaan ekonomi rakyat, maka diperkirakan Indonesia memerlukan tambahan sekitar 20 juta unit usaha

baru di luar sektor pertanian, dalam 15 tahun mendatang dalam rangka meningkatkan daya dukung pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja bagi penduduk Indonesia. Hal ini berarti, pemerintah harus menumbuhkembangkan 1,3 juta unit usaha baru di Indonesia setiap tahunnya.

Pengembangan wirausaha baru ini terkait dengan upaya menumbuhkan lingkungan usaha yang kondusif, menumbuhkan kemauan masyarakat untuk berwirausaha, serta meningkatkan kemampuan masyarakat untuk berwirausaha. Untuk menjadi individu pelaku UKM yang handal, tidak hanya dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga memiliki karakter seorang wirausaha.

Para pelaku UMKM harus disiapkan dengan pembentukan mental dan karakter bisnis yang memadai, sehingga pada saat mereka diperhadapkan pada berbagai peluang dan tantangan organisasi, seperti memperoleh kucuran dana atau bantuan modal, mereka dapat dengan benarbenar memanfaatkan hal tersebut untuk kepentingan perkembangan usahanya.

Adapun karakter yang harus dimiliki seorang wirausaha agar dapat menghasilkan organisasi UKM yang responsif terhadap perubahan organisasi adalah sebagai berikut :

## 1. Percaya Diri:

- Kepercayaan (keteguhan)
- > Ketidaktergantungan
- Optimisme

# 2. Berorientasikan Tugas dan Hasil:

- ➤ Kebutuhan/ haus akan prestasi
- > Berorientasi laba
- > Tekun dan tabah
- ➤ Energik,penuh inisiatif

## 3. Pengambil Resiko:

- Mampu dan berani mengambil resiko
- Menyukai tantangan

# 4. Kepemimpinan (Leadership):

> Mampu memimpin

- > Dapat bergaul dengan orang lain
- Menanggapi saran dan kritik

## 5. Keorisinilan:

- ➤ Inovatif (pembaharu)
- > Kreatif
- > Fleksibel

## 6. Berorientasi ke masa depan:

- > Berpandangan kedepan
- Perseptif

Pembentukan karakter dan mental bisnis ini tentunya tidak semudah membalikkan telapak tangan dan tidak cukup hanya dengan diberikan pelatihan dan seminar--seminar mengenai perencanaan bisnis atau pelatihan manajemen bisnis modern, tetapi perlu adanya pembinaan secara terus menerus melalui program pendampingan, baik dari pihak pemberi modal maupun dari P3UKM.

Pola pendampingan UKM tersebut oleh sebagian kalangan dipandang cukup memberikan hasil yang positif. UKM-UKM yang memperoleh pembiayaan, serta merta akan mendapatkan bimbingan manajerial day to day dari konsultan-konsultan yang ditunjuk. Selain bertujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan alokasi dana yang berakibat pada kredit macet, pola pendampingan ini juga bertujuan untuk membantu UKM dalam menciptakan sistem kelembagaan (capasity building) guna melahirkan added value bagi usahanya di masa yang akan datang.

Program pendampingan dilakukan secara intensif dan berkelanjutan, dengan melibatkan secara aktif konsultan-konsultan UKM profesional. Konsultan-konsultan tersebut bertugas memberikan nasehat (*advisory*) dan konsultansi, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan operasional UKM sehari-hari.

Selain melalui proses pendampingan, karakter wirausah juga bisa dibentuk melalui proses pendidikan. Apabila pelaku UMKM tidak memiliki mental bisnis yang baik, ketika memperoleh dana besar, mereka tidak tahu harus bagaimana memanfaatkannya, sehingga terjadi

kecenderungan pemanfaatan dana kurang tepat yang berakibat bukannya usahanya menjadi maju malah menjadi hancur.

Wirausahawan sejati yang diharapkan, yaitu, orang yang memiliki tekad kuat untuk mencapai tujuan dan menginginkan perubahan masa depan yang lebih baik.

#### Daftar Pustaka

http://iyuk.wordpress.com/2009/04/11/program-pendampingan-ukm-terintegrasi/

# http://muriwandany.wordpress.com/2010/08/04/membangun-karakter-bangsa/

- Optimalkan Potensi Ekonomi. 2012. Melalui http://www.depkop.go.id/index.php?option=com\_content&view=article&id=1017:optimal kan-potensi-ekonomi&catid=50:bind-berita&Itemid=97
- Tambunan, Tulus (2000), *Perkembangan Industri Skala Kecil di Indonesia*, Jakarta: PT Mutiara Sumber Widya.
- Tambunan, Tulus (2003), *Perkembangan UKM dalam Era AFTA: Peluang, Tantangan, Permasalahan dan Alternatif Solusinya*. Paper Diskusi pada Yayasan indonesia Forum
- Tambunan, T.T.H., (2008), "Masalah Pengembangan UKM di Indonesia: Sebuah Upaya Mencari Jalan Alternatif", *Makalah*, diakses dari http://www.kadin-indonesia.or.id pada tanggal 1 Mei 2010
- http://h3r1y4d1.wordpress.com/2012/03/12/peranan-ukm-terhadap-pertumbuhan-ekonomi-di-indonesia/
- Winwin. 2007. Membangun Karakter Bisnis Pelaku UMKM melalui http://www.disperindag-jabar.go.id/cetak.php?id=2560

Pencitraan dan Daya Saing Institusional: Studi dalam Perspektif Manajemen Pengetahuan dan Modal Sosial

Erna Setijani<sup>1</sup>, Chodidjah<sup>1</sup>

Email: erna.setijani@unmer.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Unmer Malang

**Abstract:** The purpose of this research is to analyse the effect ofknowledgemanagement and social capital to the institutional image and competitiveness. This research consist of 4constructs, 13 indicators and 7 hypothesis. The research result demonstrate that corporate image and competting superiority obviously to be influenced by knowledgemanagementand social capital and even significant the influence, good in imaging institusional also competting superiority, who appear from the value of critical ratio is higher than 2.00 and pvalueless than 0.05. The meaning, imaging model institusional and superiority compete small industry can be built to through two factors mentioned. Until when a SME's want to buildcorporate image and to own power compete to adequate, so want meeting this research result can to be weighted as referring material to management decision formulating, use the imaging to jack institusional all at once competting superiority, briefly, the results of the empirical analysis is supported by previous studies that suggest knowledge management and social capital have an important role to build

corporate image dan competitiveness.

**Keywords**: institutional image, competitiveness, knowledge management, social capital

**PENDAHULUAN** 

Banyak riset terkait daya saing telah dilakukan. Beberapa diantaranya,terungkap dari temuan Stewart, 2007; Kosasih dan Budiani, 2008 dan Cassidy, 2009 menyatakan bahwa manajemen pengetahuan yang diukur dengan tiga dimensi yang terdiri dari personal knowledge, job procedures, dan technology secara signifikan berdampak terhadap inovasi dan daya saing. Sebuah predikat organisasi bisnis yang mutlak dibutuhkan dalam rangka mempertahankan

kelangsungannya. Karena manakala tidak, secara perlahan akan menuju pada kebangkrutan,

mengingat makin kompetitifnya persaingan pasar kendatipun telah memasuki era kolaborasi

akhir-akhir ini.

22

Fokus dari penelitian iniadalah untuk mengungkap model pencitraan dan day sainginstitusional industri kecil dalam persepektif manajemen pengetahuan dan modal sosial. Diharapkan, dengan ditemukannnya model tersebut, secara teoritik akan memperkaya khasanah ilmu menejemen khususnya menejemententang bagaimana membangun pencitraandan daya saing institusional. Sedangkan urgensi penelitian ini dipicu oleh fenomena citra produk usaha kecil yang masih bersifat inferior dalam perspektif pasar, lebih-lebih pada berlangsungnya era ASEAN Economic Community sekarang ini. Kedua, menejemennya yang masih kerap bertumpu pada single loop learning. Ketiga, daya saing produknya yang masih relatif rendah yang bisa memengaruhi kelangsungannya. Karena itu, berdasarkan fenomena-fenomena tersebut penelitian pengembangan model pencitraan institusional dan daya saing dalam pesepektif knowledge management dan modal sosial inisangatlah mendesak. Namun yang paling penting, temuan riset ini akan menjadi hal baru dalam ilmu manajemen tentang salah satu model pencitraan dan daya saing isntitusonal. Bahkan dalam jangka panjang akan memberikan benefit dalam membangun pencitraan dan daya saing produk yang dihasilkannya.

## **KAJIAN LITERATUR**

#### **PencitraanInstitusional**

George & Wesley (2008) mengungkapkan bahwa pencitraan institusional adalah sebuah popularitas positif organisasi yang memiliki dampak luas pada persepsi dan prilaku masyarakat terhadap organisasi yang bersangkutan. Seorang top leader organisasi yang terkenal akan memiliki kontribusi besar pada pencitraan organisasi yang dipimpinnya. Kemasyhuran di luar organisasi akan menambah kekuatan bagi organisasi termasuk pula pada poduk dan jasa yang menjadi luarannya. Tentunya pencitraan institusional tidak hanya dipengaruhi figur pimpinan tetapi juga image produk, akuntabilitas dan modal sosial. Hal tersebut tentu pula akan berlaku dalam dunia pendidikan, baik dari strata pendidikan dasar, menengah sampai pada strata pendidikan tinggi. Maknanya prestasi akademik dan non akademik para peserta didiknya dan bahkan prestasi kelembagaan serta akuntabilitas pengelolaa sekolah akan sangat bekontribusi besar pada pencitraan menejemen, yang kemudian secara bertahap akan membangun pencitraan institusional. Menurut Harahap (2007) pencitraan institusional tidak hanya berasal dari kepopuleran pimpinan sebuah organisasi, melainkan juga pada luaran-luarannya serta kinerja manajemennya.

## **Daya Saing**

Daya saingadalah jantung kinerja organisasi. Daya saing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993). Daya saing juga sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Day dan Wensley (2008) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keungulan bersaing yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi.

Colgate (2009) menjelaskan daya saing sebagai posisi organisasi unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal. Sumberdaya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerja sama seperti tim kerja dalam satu departemen, atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing bisa diciptakan dengan pengetahuan yang benar akan variabelvariabel yang mendahuluinya. Pengukuran daya saing dalam penelitian Day dan Wensley (2008) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing. Pertama keunggulan sumberdaya yang terdiri dari keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan.

## **Manajemen Pengetahuan**

Beberapa penelitian seperti yang dilakukan Stewart (2007), Kosasih dan Budiani (2008) dan Cassidy (2009) menungkapkan bahwa *knowledge management* mendorong pencitraan. Sehingga, *knowledge management* pada pelaku industripun, sangat pasti juga mempunyai dampak positif pada kemampuan dalam melakukan inovasi produk dan jasa yang dihasilkan, yang kemudian akan berpotensi pada meningkatnya daya saing usahanya.

Perlu diketahui, konsep *knowledge management* menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible assets* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai *intangible* 

assets perusahaan. Sedangkan jenis penerapan pengelolaan knowledge management ada dua, yaitu tacit knowledge yang pada dasarnya tacit knowledge bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrilloet al., 2007). Berdasarkan pengertiannya, maka tacit knowledge dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu. Menurut Bahm (2008) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara knower dan known, atau seringkali diartikan dalam istilah subject dan object, atau ingredient subjective dan objective dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbedabeda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi experience yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar. Kedua, explicit knowledge yang bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2007). Penerapan explicit knowledge ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent. Explicit knowledge dalam penelitian ini adalah job procedure dan technology. Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan knowledge management, salah satu bentuk konkret dari explicit knowledge adalah Standard Operation Procedure. Standard Operation Procedure atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran explicit knowledge. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran knowledge adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses knowledge dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta sharing knowledge secara on line.

#### **Modal Sosial**

Modal sosial dapat didefinisikan sebagai kemampuan masyarakat untuk bekerja bersama, demi mencapai tujuan-tujuan bersama, di dalam berbagai kelompok dan organisasi (Coleman, 2004).

Secara lebih komperehensif, Burt (2005) mendefinsikan, modal sosial adalah kemampuan masyarakat untuk melakukan asosiasi (berhubungan) satu sama lain dan selanjutnya menjadi kekuatan yang sangat penting bukan hanya bagi kehidupan ekonomi akan tetapi juga setiap aspek eksistensi sosial yang lain. Fukuyama (2006) mendifinisikan, modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama diantara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalinnya kerjasama diantara mereka. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat didefinisikan bahwa modal sosial sebagai hubunganhubungan yang tercipta dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam spektrum yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (social glue) yang menjaga kesatuan anggota kelompok secara bersama-sama. Namun yang menarik, hasil riset Ramdani (2009) menemukan bahwa modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma yang diwujudkan dalam perilaku yang dapat mendorong kemampuan dan kapabilitas untuk bekerjasama dan berkoordinasi yang menghasilkan inovasi. Sebelumnya Cohen dan Prusak (2003), dalam hasil risetnya menyimpulkan bahwa modal sosial yang diikat oleh suatu kepercayaan, kesaling pengertian, dan nilai-nilai bersama yang mengikat anggota kelompok untuk berprilaku positif dan kreatif.

Demensi modal sosial menggambarkan segala sesuatu yang membuat masyarakat bersekutu untuk mencapai tujuan bersama atas dasar kebersamaan, serta didalamnya diikat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang tumbuh dan dipatuhi (Dasgupta dan Serageldin, 1999). Demensi modal sosial inheren dalam struktur relasi sosial dan jaringan sosial di dalam suatu masyarakat yang menciptakan berbagai ragam kewajiban sosial, menciptakan iklim saling percaya, membawa saluran informasi, dan menetapkan norma-norma, serta sangsi-sangsi sosial bagi para anggota masyarakat tersebut. Namun demikian Fukuyama (2006) dengan tegas menyatakan, belum tentu norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah-laku itu otomatis menjadi modal sosial. Akan tetapi hanyalah norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dibangkitkan oleh kepercayaan. Dimana trust ini adalah merupakan harapan-harapan terhadap keteraturan, kejujuran, dan perilaku kooperatif yang muncul dari dalam sebuah komunitas masyarakat yang didasarkan pada norma-norma yang dianut bersama oleh para anggotanya. Norma-norma tersebut bisa berisi pernyataan-pernyataan yang berkisar pada nilai-nilai luhur dan keadilan. Setidaknya dengan mendasarkan pada konsepsi-konsepsi sebelumnya,

maka dapat ditarik suatu pemahaman bahwa demensi dari modal sosial adalah memberikan penekanan pada kebersamaan masyarakat untuk mencapai tujuan.

## Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait dengan keunggulan bersaing sebenarnya telah cukup banyak dilakukan oleh para peneliti, lebih-lebih di berbagai negara maju. Hal tersebut karena keunggulan besaing merupakan sebuah predikat strategis untuk menjaga *sustainability* sebuah entitas organisasi, baik komersial maupun non komersial. Penelitian-penelitian yang dilakukan terkait dengan makin banyak faktor yang diteliti. Sebagai misal dengan menggunakan variabel *knowledge management* dan juga *social capital*.

Selanjutnya, beberapa hasil riset (Stewart, 2007; Kosasih dan Budiani, 2008 dan Cassidy, 2009) mengungkapkan bahwa *knowledge management*yang merupakan sebuah pengelolaan pengetahuan yang diukur dengan tiga dimensi yang meliputi *personal knowledge, job procedure*, dan *technology*juga berdampak signifikan terhadap inovasi. Tentu pendapat ini harus menjadi kajian serius dalam rangka untuk keberlangsungan sebuah organisasi. Demikian pula *talent development* sebagai pengelolaan dan pengembangan talenta melalui *business coaching, business sharing dan knowledge transfer. Social capital*yang wujudnya setiap hubungan yang terjadi dan diikat oleh suatu kepercayaan *(trust)*, kesaling pengertian *(mutual understanding)*, dan nilai-nilai bersama *(shared value)* yang mengikat anggota kelompok untuk membuat kemungkinan aksi bersama dapat dilakukan secara efisien dan efektif memiliki implikasi positif pada banyak organisasi modern, karena faktanya dapat meningkatkan daya inovasi akhir-akhir ini.

Kemudian tentang modal sosial, hasil riset Ramdani (2009) menemukan bahwa modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma yang diwujudkan dalam perilaku yang dapat mendorong kemampuan dan kapabilitas untuk bekerjasama dan berkoordinasi yang menghasilkan inovasi. Sebelumnya Cohen dan Prusak (2003), dalam hasil risetnya menyimpulkan bahwa modal sosial yang diikat oleh suatu kepercayaan, kesaling pengertian dan nilai-nilai bersamayang mengikat anggota kelompok untuk berprilaku positif dan kreatif. Demensi modal sosial menggambarkan segala sesuatu yang membuat masyarakat bersekutu untuk mencapai tujuan bersama atas dasar kebersamaan, serta didalamnya diikat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang tumbuh dan dipatuhi (Dasgupta dan Serageldin, 1999). Demensi modal

sosial inheren dalam struktur relasi sosial dan jaringan sosial di dalam suatu masyarakat yang menciptakan berbagai ragam kewajiban sosial, menciptakan iklim saling percaya, membawa saluran informasi, dan menetapkan norma-norma, serta sangsi-sangsi sosial bagi para anggota masyarakat tersebut. Namun demikian Fukuyama (2006) dengan tegas menyatakan, belum tentu norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah-laku itu otomatis menjadi modal sosial. Hasil riset dan beberapa konsep pemikian tersebut merupakan pijakan untuk melakukan penelitian lanjutan terkait dengan daya saing.

Pada sisi lain, George & Wesley (2008) mengungkapkan bahwa pencitraan institusional adalah sebuah popularitas positif organisasi yang memiliki dampak luas pada persepsi dan prilaku masyarakat terhadap organisasi yang bersangkutan, bahkan pada keunggulan bersaing secara institusional. Seorang top leader organisasi yang terkenal akan memiliki kontribusi besar pada pencitraan organisasi yang dipimpinnya. Kemasyhuran di luar organisasi akan menambah kekuatan bagi organisasi termasuk pula pada poduk dan jasa yang ,menjadi luarannya. Tentunya pencitraan institusional tidak hanya dipengaruhi figur pimpinan tetapi juga image produk, akuntabilitas dan modal sosial. Colgate (2009) juga menjelaskan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal. Sumberdaya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerja sama seperti tim kerja dalam satu departemen, atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan. Dijelaskan lebih lanjut, keunggulan bersaing bisa diciptakan dengan pengetahuan yang benar akan variabel-variabel yang mendahuluinya. Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day dan Wensley (2008) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing yaitu keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan.

## **HIPOTESIS**

Berdasarkan rumusan masalah, kajian pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu maka rumusan hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 Manajemen pengetahuanbepengaruh signifikan terhadap pencitraan institusional
- H2 Modal sosial bepengaruh signifikan terhadap pencitraan institusional.

- H3 Manajemen pengetahuanbepengaruh langsung terhadap daya saing.
- H4 Modal sosialbepengaruh langsung dan signifikan terhadap daya aing.
- H5 Manajemen pengetahuanbepengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap daya saing.
- H6 Modal sosial bepengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap daya saing.
- H7 Pencitraan institusional bepengaruh signifikan terhadap daya saing.

#### **METODE**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan metode kuantitatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah teknik survei, suatu kajian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok. Unit analisisnya, semua usaha kecil di Probolinggo. Kemudian, dari sifat hubungannya dengan variabel lain, terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain, sedangkan variabel endogen adalah variabel yang variasinya dipengaruhi variabel lain. Variabel mediasi sifatnya memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel. Pada penelitian inimanajemen pengetahuandan modal sosialsebagai variabel eksogen, variabel pencitraan institusional dan keunggulan bersaing sebagai variabel endogen.

Berdasarkan telaah pustaka, maka definisi operasional secara lengkap adalah (a) Manajemen pengetahuanadalah sebuah pengelolaan pengetahuan yang diukur dengan tiga dimensi yang meliputi *personal knowledge, job procedure*, dan *technology*. (b) Modal Sosial adalah setiap hubungan yang diikat oleh suatu kepercayaan, kesaling pengertian dan nilai-nilai bersama yang mengikat anggota kelompok untuk membuat kemungkinan aksi bersama dilakukan secara efisien dan efektif. (c) Pencitraan Institusional adalah sebuah popularitas positif organisasi yang memiliki dampak luas pada persepsi dan prilaku masyarakat terhadap organisasi yang bersangkutan dan (d) daya saing adalah tingkat posisi organisasi yang unik terhadap pesaingnya dan biasanya dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal yang digunakan. Adapun indikator penelitian pada masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator Variabel Penelitian

Variabel/Atribut	Notasi	Indikator
Manajemen Pengetahuan	X1	Pengalaman
	X2	Prosedur Kerja
	X3	Intranet
Modal Sosial	X4	Share Vision
	X5	Social Interaction Ties
	X6	Norms & Value Ownership
	X7	Sikap Kooperatif
Pencitraan Institusional	X8	Kepercayaan Publik
	X9	Reputasi
	X10	Penilaian Publik
Daya saing	X11	Posisi Keuangan
	X12	Posisi Pasar
	X13	Pertumbuhan Pelanggan

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh secara langsung dari para responden penelitian. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari jawaban yang didapat dari kuesioner yang diberikan kepada responden penelitian, dan hasil dari pengujian yang dilakukan. Padapenelitian ini terdapat 13 indikator yang menjadi data primer. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran kuesioner kepada pelaku UKM di Kota Probolinggo Jawa Timur. Mengingat jumlah responden yang relatif besar dan untuk mengantisipasi adanya data yang cacat, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *proportionalrandom sampling* yaitu sebuah satuan sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan sampel dengan karakteristik tertentu, dengan kuota sampel sebanyak 100 responden. Menurut Sugiyono (2009), mengenai responden yang representatif dengan menggunakan teknik analisis SEM adalah 100-200 orang responden. Karenanya, jumlah responden pada penelitian ini ditentukan 100 responden.

Pada penelitian ini data yang dikumpulkan menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan dengan menggunakan skala 1-10 dari tidak setuju sampai sangat setuju. Tentu, instrumen penelitiannya yang sudah teruji kevalidan dan reliabilitasya.

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan

diinterpretasikan. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensidimensi sebuah construct dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasikan dimensi-dimensinya itu (Yamin & Kurniawan, 2009). Penelitian ini akan menggunakan 2 macam teknik analisis yaitu (a) *Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominant dalam satu kelompok variabel dan (b) *Regression WeightAnalysis* pada SEM yang digunakan untuk Confirmatory meneliti seberapa besar hubungan antar variabel. Selanjutnya, untuk membuat pemodelan SEM lengkap perlu langkah dengan tahapan Pengembangan model, Pengembangan Diagram path, Melakukan pemilihan matriks input, Estimasi model, Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*dan Interpretasi dan Modifikasi Model.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

## 1. Identitas Responden

Jumlah sampel pada kegiatan penelitian ini sebanyak 100 usaha kecil. Berdasarkanhasil penelitian diperoleh bahwa para responden yang terdiri dari para pelaku usaha kecil dengan proporsi 55% laki-laki dan 45% perempuan, yang secara lebih rinci dapat dijelaskan pada tabel 2 berikut:

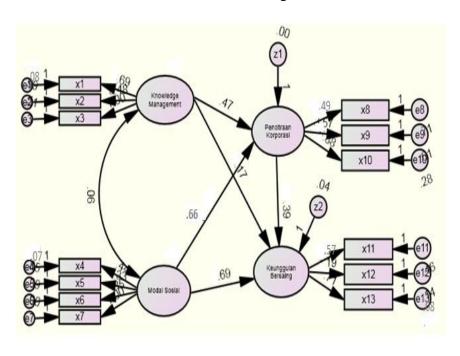
**Tabel 2. Identitas Responden** 

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responen	Prosentase
1	Laki-Laki	55 orang	55%
2	Perempuan	45 orang	45%

Berdasarakan survey hasil penelitian, jumlah pelaku IKM di Kota Probolinggoini berjumlah385 unit IKM(Dinas Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo, 2015). Keberadaan IKM tersebut tersebar di 5 (lima) wilayah kecamatan (Mayangan, Wonoasih, Kanigaran, Kademangan dan Kadopok yang meliputi 29 kelurahan. Industri tersebut meliputi industri kayu, mineral non logam, barang logam, makanan dan minuman, tekstil, kulit, dan keramik.

# 2. Model Membangun Pencitraan Korporsi dan Keunggulan Bersaing melalui Manajemen Pengetahuan dan Modal Sosial

Berdasarkan hasil olah data *SEM* (*Structural Equation Model*), berikut ditampilkan *path diagram* yang menjelaskan pengaruh knowledge management dan modal sosial terhadap pencitraan Institusional dan keunggulan bersaing, sebagaimana gambar 1.Berdasarkan hasil uji kelayakan model yang dijelaskan pada tabel 3, model yang dihasilkan dapat dinyatakan layak. Kendatipun pada hasil analisis seperti indeks RMSEA, GFI dan TLI berada dalam kategori marginal. Hal itu sesuai dengan pendapat Sugiyono (2014) bahwa sebuah model dapat dinyatakan layak manakala salah satu dari beberapa indeks pengujian berada pada kategori baik, maka model tersebut sudah dapa dinyatakan baik atau fit.



Gambar 1. Path Diagram

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Selanjutnya, berdasarkan path diagram tersebut terungkap bahwa pengaruh *knowledge management* terhadap pencitraan institusional sebesar 0.47, pengaruh modal sosial terhadap pencitraan institusional sebesar 0.66. Maknanya bahwa baik *knowledge management* maupun

modal sosial mempengaruh yang relatif besar terhadap pencitraan institusional. Temuan riset ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan. Hal itu juga ditunjukkan dengan nilai *critical rasio* keduanya masing-masing 3.37 dan 2.58 yang lebih besar dari 2.00, sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4 tentang parameter estimation of weight regresssion.

Tabel 3. Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi Square	Diharapkan Kecil	59	Baik
Significant	Probability ≥0.05	0.09	Baik
RMSEA	≤0.08	0.10	Marginal
GFI	≥0.90	0.86	Marginal
AGFI	≥0.90	0.98	Baik
CMIN/DF	≤2,00	2.08	Baik
TLI	≥0.95	0.91	Marginal
CFI	≥0.95	1.08	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Temuan-temuan penelitian berdasarkan tabel lainnya, manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap keunggulam bersaing dengan koefisien sebesar 0.17. Hal itu diperkuat dengan nilai critical ratio sebesar 2.49 lebih besar dari 2.00. Bahkan modal sosial mempunyai koefisien pengaruh 0.69 dan dengan dengan nilai critical ratio sebesar 5.75 dan nilai probabilitas 0.00. Hal ini menunjukkan bahwa modal sosial berpengaruh dominan terhadap keunggulan bersaing. Maknanya, manakala ingin meningkatkan keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan mengoptimalkan pemanfaatan modal sosial. Kemudian, pencitraan Institusional juga berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *critical ratio*nya sebesar 2.78 dan nilai probabilitasnya sebesar 0.01.

**Tabel 4. Parameter Estimation of Weights Regression** 

			Estimate	S.E.	C.R	P
Pencitraan_Institusion al	<	Knowledge_Management	.47	.14	3.37	.04
Pencitraan_Institusion al	<	Modal Sosial	.66	.26	2.58	.03
Daya_saing	<	Knowledge_Management	.17	.07	2.49	.04
Daya_saing	<	Pencitraan_Institusional	.39	.14	2.78	.01
Daya_saing	<	Modal Sosial	.69	.12	5.75	.00

Sumber: data primer diolah, 2016

Dengan demikian, temuan riset ini menegaskan bahwa untuk membangun pencitraan institusional dan daya saing dapat dilakukan melalui manajemenpengetahuan dan modal sosial. Sebuah temuan empiris yang bukan hanya memperkaya khasanah keilmuan manajemen,akan tetapi akan bermanfaat dalam jangka panjang, dengan melakukan penelitian yang lebih fokus akan memberikan benefit pragmatis dalam membangun pencitraan institusional sekaligus daya saing.

Selain itu, tabel 4 tentang parameter *estimation of weights regression* memberikan makna bahwa semua hipotesis penelitian dapat dirumuskandapat diterima, baik dari hipotesis 1sampai dengan hipotesis 7. Secara ringkas, hasil uji hipotesis 1 sampai dengan 7 dijelaskan pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Critical Ratio	Prob.	Hasil Analisis
***				<b>.</b> .
H1	Manajemen pengetahuanbepengaruh signifikan terhadap pencitraan institusional	3.37	.04	Diterima
H2	Modal sosial bepengaruh signifikan terhadap pencitraan institusional.	2.58	.03	Diterima
Н3	Manajemen pengetahuan bepengaruh langsung terhadap daya saing.	2.49	.04	Diterima
H4	Modal sosialbepengaruh langsung dan signifikan terhadap daya aing.	2.78	.01	Diterima
H5	Manajemen pengetahuan bepengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap daya saing.	5.75	.00	Diterima
Н6	Modal sosial bepengaruh tidak langsung dan	3.37	.04	Diterima

н	7	signifikan terhadap daya saing. Pencitraan institusional bepengaruh signifikan			Diterima
117	,	terhadap daya saing.	2.58	.03	Ditermia

Temuan empiris ini bermakna bahwa pencitraan institusional dan daya saing dapat dibangun melalui manajemen pengetahuan dan modal sosial. Hal itu sejalan dengan temuan beberapa riset Stewart (2007), Kosasih dan Budiani (2008) dan Cassidy (2009) mengungkapkan bahwa *knowledge management* mendorong pencitraan institusional. Juga mendukung pendapat Fukuyama (2006) yang dengan tegas menyatakan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah-laku sebagai karakteristik menjadi modal sosial berdampak pada pencitraan sekaligus daya saing. Dengan demikian, hasil penelitian ini disamping dapat memperkaya ilmu manajemen, dalam jangka panjang dengan penelitian-penelitian lanjutan yang lebih fokus, akan memberikan benefit pada pemberdayaan usaha kecil, yang merupakan tumpuan perekonomian nasional untuk kesejahteraan rakyat.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini berhasil mengungkap beberapa hal dan 3 (tiga) hal penting adalah sebagai berikut (1) Bahwapencitraan institusional dalam manajemen pengetahuan dan modal sosial bersifat positif. Maknanya, model pencitraan institusionaldapat dibangun melalui kedua variable eksogen tersebut. (2) Bahwa daya saing dalam pespektif manajemen pengetahuan dan modal sosial juga bersifat positif. Maknanya, model daya saing dapat dibangun melalui kedua variable eksogen tersebut. (3) Bahwapencitraan institusional dan daya saing dalam pespektif manajemenpengetahuandan modal sosial bersifat positif. Maknanya, model pencitraan dan sekaligus daya saing institusional dapat dibangun melalui kedua variable eksogen tersebut (4) Manakala sebuah usaha kecil ingin memiliki daya saing memadai maka hendaknya hasil riset ini dapat dipertimbangkan penerapannya. Namun yang jelas, temuan hasil riset ini telah berkontribusi pada khasanah keilmuan manajemen dan dapat menjadi referensi baru pada peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan dan (5) Namun yang cukup menarik, penelitian ini menghasilkan dua temuan baru sebagaimana hasil uji hipotesis yang ternyata bahwa (a). Modal sosial berpengaruh signifikan terhadap daya saing.(b)Pencitraan institusional berpengaruh signifikan terhadap daya saing. Dengan demikian, temuan hasil penelitian ini telah memperkaya khasanah keilmuan manajemen yang dapat menjadi referensi baru untuk pengembangan penelitian yang dapat memberikan kontribusi keilmuan yang lebih up to date. Maknanya, riset selanjutnya dapat dilakukan dengan mengembangkan indikator kedua variabel penelitian tersebut menjadi variable baru, sehingga temuannya nanti akan lebih tajam dan lebih pragmatis.

#### REFERENCES

- Burt, Frederick, (2005), *Measurement of Social Capital*, The Third Edition, Ottawa University Publishing, Ottawa.
- Cassidy, Edwin (2009), *Knowledge Management*, The First Edition, The Longman Publishing, Philadepia.
- Coleman, Harry (2004), A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory, *Sage Publication*, Volme 42, Number 2, Reading University, London.
- Colgate, Mark, 2009, Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: A Triangulation Methodology Within The Banking Industry, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16/2
- Cohen, James and Prusak, Tamadon (2003), Study of The Social Capital Dimensions, Creativity and Productivity, *Journal of Social Capital*, Volume 11, Number 7, March Edition, Melbourne University, Melbourne.
- Day, George. S and Robin, Wensley, 2008, "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, April.
- Ferdinand, A. 2002. Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. BP UNIDP. Semarang.
- Fukuyama, Takada (2006), *Social Capital in The Japanese Society*, The Fourth Edition, Oklahoma University Lmt, Oklahoma.
- Kosasih, Ida and Budiani, Sri (2008), The Knowledge Management in The Creative Industries, Jurnal of International Business Studies (JIBS), Volume 33, George Washington University, Washington.

- Porter, Michael. E, 1993, Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Erlangga, Jakarta.
- Ramdani, M (2009), Pengembangan Modal Sosial, Inovasi dan Produktivitas, *Jurnal Pskilogi Industri*, Volume 18, No.5, Edisi Juni, Pusat Pengembangan Psikologi Terapan, Jakarta.
- Stewet, Roger (2007), The Effect Talent Management to the Personal Creativity, *Journal of Phicology Management*, Volume XX, No. 7, The Chicago University.
- Yamin, S. dan Kurniawan, H., 2009, Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan LISREL-PLS, Buku Seri Kedua, Jakarta: Salemba Infotek.

## PENGEMBANGAN EKONOMI KREATIF SEBAGAI UPAYA PEMBERDAYAAN USAHA EKONOMI RAKYAT UNTUK KESEJAHTERAAN MASYARAKAT

#### Oleh:

#### MARJAM DESMA RAHADHINI FE Universitas Slamet Riyadi Surakarta

#### Abstrak

Ekonomi kreatif memberikan deskripsi tentang situasi bisnis yang ketat persaingannya. Pelaku bisnis di dalam industri ini tidak pernah berpuas diri dan selalu mencari jalan untuk berinovasi kalau ingin terus bertumbuh. Kunci suksesnya antara lain kepiawaian dalam membaca peluang, kecepatan menghadirkan produk dalam merebut peluang, kecermatan dalam memperhitungkan tingkat risiko berikut dengan rencana cadangan, kemampuan berkolaborasi dengan pihak lain, dan siasat yang jitu dalam menghadapi persaingan. Tidak heran bahwa industri kreatif mempunyai ciri-ciri antara lain siklus hidup produknya yang semakin pendek dan tidak dapat diprediksi dengan akurat, variasi produk yang semakin banyak, bersifat musiman atau menurut peristiwa tertentu, produk yang mudah dibajak atau ditiru, dan tingkat persaingan yang ketat.

Kata kunci: ekonomi kreatif, pemberdayaan, kesejahteraan masyarakat

#### Pendahuluan

Industri kreatif telah membuktikan proporsi kontribusinya yang signifikan dan terus meningkat dalam pendapatan negara. Namun demikian, pengembangan industri kreatif di Indonesia memiliki beberapa kendala antara lain adalah permasalahan regulasi dan proteksi pemerintah serta kurangnya pengetahuan teknologi dan inovasi yang dimiliki oleh para pelaku bisnis. Para pelaku bisnis dalam industri kreatif ini banyak didominasi oleh para pemilik industri kecil dan menengah.

Pengembangan dan dukungan pemerintah terhadap industri kreatif dilatarbelakangi fakta yang menyatakan bahwa industri kreatif memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kenaikan produk domestik bruto, jumlah tenaga kerja, tingkat partisipasi tenaga kerja, produktivitas tenaga kerja, pertumbuhan ekspor dan jumlah perusahaan berbasis industri kreatif. Industri kreatif dapat diartikan sebagai industri yang unsur utamanya adalah kreativitas, keahlian

dan talenta yang berpotensi meningkatkan kesejahteraan melalui penawaran kreasi intelektual (Simatupang, 2008).

Departemen perdagangan mengklasifikasikan industri kreatif atas 14 (empat belas) sektor meliputi periklanan, arsitektur, pasar barang seni, kerajinan, desain, fashion, film-video dan fotografi, permainan interaktif, musik, seni pertunjukan, penerbit dan percetakan, layanan komputer, radio dan televisi (Simatupang, 2008). Dalam perkembangannya, beberapa sektor industri ikut mengambil bagian sebagai inkubator industri kreatif, seperti agrobisnis, kuliner, dan otomotif. Industri tidak dapat lagi bersaing di pasar global dengan hanya mengandalkan harga atau mutu produk saja, tetapi bersaing berbasiskan teknologi, inovasi, kreativitas dan imajinasi (Esti dan Suryani, 2008).

Negara Indonesia yang kaya akan kekhasan lokalnya, merupakan potensi besar bagi pengembangan industri kreatif. Kontribusi industri kreatif bagi pertumbuhan ekspor walaupun relatif kecil, namun sektor ini terus menunjukkan kenaikan kontribusi yang signifikan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan dan perkembangan industri kreatif ini bukan tanpa hambatan. Beberapa kendala masih harus dihadapi oleh para pelaku bisnis industri kreatif ini, diantaranya adalah:

- 1. Minimnya perlindungan pemerintah terhadap hak cipta terhadap kreasi produk barang atau jasa. Regulasi pemerintah belum menyebutkan secara jelas dan tindakan yang tegas tentang penjualan hasil karya, HAKI dan penanganan pembajakan.
- 2. Modal yang dipunyai oleh para pelaku bisnis industri kreatif masih relatif kecil. Bank masih merupakan momok bagi industri kecil sehingga ia enggan untuk meminjam. Beberapa alasan yang mendasari perilaku ini adalah adanya birokrasi bank yang masih bersifat menyulitkan pengucuran dana bagi industri kecil, dan tidak adanya jaminan/agunan pinjaman yang layak bagi industri kecil.
- 3. Kualitas yang kurang terjamin dari produk barang atau jasa industri kreatif. Hal ini dikarenakan kurangnya keterampilan yang dimiliki oleh para pengusaha industri kreatif dalam memproduksi, mengemas yang tidak konsisten dan tidak sesuai dengan standar mutu.

#### Perguruan Tinggi dan Industri Kreatif

Butir ketiga Tridharma perguruan tinggi telah menyatakan dengan jelas peran perguruan tinggi terhadap kebutuhan masyarakat umum yang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya.

Sedangkan pada butir pertama dan keduanya, perguruan tinggi dituntut tidak hanya untuk mengajarkan ilmunya pada mahasiswa, namun juga melakukan penelitian yang mengarah pada penemuan-penemuan inovatif dan kreatif yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan secara teoritik maupun praktis. Jika selama ini pemenuhan *share knowledge* dan penelitian inovatif dan kreatif hanya terjadi di kalangan pendidikan, antara dosen dengan mahasiswa, maka dengan *triple helix* diharapkan pihak akademisi juga memegang peran penting dan bertanggung jawab dalam permasalahan sosial masyarakat. Dalam *triple helix*, setiap pihak tidak terpisahkan dengan pihak lain. Setiap pihak juga diharapkan untuk memberikan kontribusi yang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya secara sinergis dan seimbang. Pihak perguruan tinggi sebagai kaum intelektual memegang peran penting dalam pengembangan industri kreatif, mengingat akademisi sangat erat dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi penelitian. Oleh karenanya, transfer pengetahuan, teknologi dan inovasi berikut pendampingan sangat relevan untuk pengembangan industri kreatif.

Pembahasan tentang industri kreatif tidak terlepas dari teknologi, inovasi, dan kreativitas. Beberapa kelemahan yang dihadapi oleh para pebisnis, terutama pihak UMKM adalah kurangnya pengetahuan dan implementasi teknologi, dan kurangnya motivasi untuk melakukan perbaikan dan kreativitas. Dukungan pemerintah terhadap pemberdayaan dan pengembangan industri kecil dan menengah untuk ikut mengambil bagian dalam industri kreatif telah diwujudkan pengangkatan tema industri kreatif Indonesia 2009. Hal ini berarti peluang para UMKM untuk menjadi pelaku industri kreatif sangat terbuka lebar. Namun tentu saja hal ini tidak dapat serta merta dilakukan. Pihak UMKM perlu mendapatkan stimulus berupa transfer ilmu pengetahuan dan hasil-hasil penelitian yang mengandung kemajuan teknologi, inovasi dan kreativitas. Dalam hal ini, telah jelas begitu pentingnya peran perguruan tinggi untuk memberikan kontribusinya pada pengembangan industri kreatif. Akademisi memainkan peran kunci dalam pengembangan inovasi pengetahuan dan teknologi yang akan ditransferkan pada pihak pelaku bisnis industri kreatif. Hal ini dapat dilakukan dengan cara: (Kadiman, 2006)

- 1. Melakukan penelitian pendahuluan untuk menguji inovasi dan teknologi tepat guna sebelum sosialisasi pada pelaku bisnis industri kreatif.
- 2. Menciptakan dan mengembangkan teknologi-teknologi baru untuk mendukung penciptaan industri kreatif.

- 3. Melakukan edukasi, pelatihan dan pendampingan pada industri kreatif secara berkelanjutan.
- 4. Mengembangkan teknologi home industri sebagai upaya penciptaan incubator industri kreatif yang baru.

Tuntutan untuk menjadi bagian dari industri kreatif adalah penggunaan teknologi, inovasi dan kreativitas. Didalamnya, terdapat pihak perguruan tinggi, pemerintah dan pelaku bisnis yang ketiganya harus dapat bekerjasama secara sinergis dan seimbang menjalankan perannya masingmasing. Akademisi dalam hal ini memegang peran kunci untuk memberikan kontribusi transfer ilmu pengetahuannya, hasil-hasil penelitiannya yang mengandung penggunaan teknologi baru, inovasi dan kreativitas. Lebih jauh, pihak akademisi perlu memberikan edukasi dan pendampingan berkelanjutan untuk pengembangan industri kreatif.

#### Apa itu ekonomi kreatif?

Pada dasarnya pertumbuhan ekonomi kreatif digerakkan oleh kapitalisasi kreativitas dan inovasi dalam menghasilkan produk atau jasa dengan kandungan kreatif. Kata kuncinya adalah kandungan kreatif yang tinggi terhadap masukan dan keluaran aktivitas ekonomi. Istilah ekonomi kreatif memang masih relatif baru. Secara umum dapat dikatakan bahwa ekonomi kreatif adalah sistem kegiatan manusia yang berkaitan dengan kreasi, produksi, distribusi, pertukaran, dan konsumsi barang dan jasa yang bernilai kultural, artistik, estetika, intelektual, dan emosional bagi para pelanggan di pasar.

John Howkins dalam *The Creative Economy* (2001) menemukan kehadiran gelombang ekonomi kreatif setelah menyadari untuk pertama kalinya pada tahun 1996 karya hak cipta Amerika Serikat mempunyai nilai penjualan ekspor sebesar 60,18 miliar dolar (sekitar 600 triliun rupiah) yang jauh melampaui ekspor sektor lainnya seperti otomotif, pertanian, dan pesawat. Howkins mengusulkan 15 kategori industri yang termasuk dalam ekonomi kreatif, yaitu: periklanan, arsitektur, seni rupa, kerajinan atau kriya, desain, desain fesyen, film, musik, seni pertunjukan, penerbitan, riset dan pengembangan, piranti lunak, mainan dan permainan, TV dan radio, dan permainan video.

Pemerintah Indonesia dalam hal ini Departemen Perdagangan RI lebih dekat dengan klasifikasi yang digunakan oleh Howkins (2001). Saat ini sudah berhasil dipetakan 14 sektor industri kreatif, antara lain: (1) periklanan, (2) arsitektur, (3) pasar seni dan barang antik, (4)

kerajinan, (5) desain, (6) fesyen, (7) video, film, dan fotografi, (8) permainan interaktif, (9) musik, (10) seni pertunjukan, (11) penerbitan dan percetakan, (12) layanan komputer dan piranti lunak, (13) televisi dan radio, dan (14) riset dan pengembangan. Menteri Perdagangan Mari Elka Pangestu mengatakan bahwa sumbangan ekonomi kreatif sekitar 4,75% pada PDB 2006 (sekitar Rp 170 triliun rupiah) dan 7% dari total ekspor pada 2006. Pertumbuhan ekonomi kreatif mencapai 7,3% pada 2006, atau lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,6%. Sektor ekonomi itu juga mampu menyerap sekitar 3,7 juta tenaga kerja setara 4,7% total penyerapan tenaga kerja baru. Kontributor tujuh terbesar adalah (1) fesyen dengan kontribusi sebesar 29,85%, (2) Kerajinan dengan kontribusi sebesar 18,38%, dan (3) periklanan dengan kontribusi sebesar 18,38%, (4) televisi dan radio, (5) arsitektur, (6) musik, dan (7) penerbitan dan percetakan.

#### Pemberdayaan Ekonomi Kreatif

Masalah pokok dan isu sentral pembangunan ekonomi dan sosial yang pada saat ini hingga beberapa tahun mendatang masih tetap relevan untuk terus dikaji di Indonesia adalah masalah pemberdayaan ekonomi rakyat dan kemiskinan. Berbagai kajian menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia masih rendah dan tidak berkualitas, sehingga tidak banyak manfaatnya untuk mengurangi berbagai masalah kemiskinan, pengangguran dan ketimpangan distribusi pendapatan. Selain itu, pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak sepenuhnya bertumpu pada kekuatan dan potensi domestik (ekonomi rakyat), sehingga rentan terhadap gejolak eksternal. Oleh karena itu, tekad pemerintah telah merekomendasikan pembangunan yang pro growth, pro job, dan pro poor. Salah satu program pembangunan yang bertumpu pada potensi domestik yang pro growth, pro job, dan pro poor adalah program pemberdayaan ekonomi rakyat. Ekonomi rakyat (people's economy), merupakan kegiatan ekonomi produktif yang dikerjakan oleh sebagian besar rakyat Indonesia. Keberadaan ekonomi rakyat sebagai landasan pembangunan ekonomi nasional yang harus dibangun, dilindungi, diberdayakan dan ditumbuhkembangkan untuk kesejahteraan rakyat. Problemnya karena ekonomi rakyat belum diberdayakan secara lebih nyata, maka wajar jika isu sentral pertumbuhan ekonomi Indonesia selama ini tidak mampu menyelesaikan masalah kemiskinan dan pengangguran. Masalah kemiskinan dan pengangguran dapat terjadi sebagai akibat tidak berdayanya ekonomi rakyat.

Keberadaan ekonomi rakyat harus terus dibangun, dilindungi, diberdayakan dan ditumbuhkembangkan sebagai upaya untuk pengentasan kemiskinan.

Pertumbuhan ekonomi yang baik dan berkualitas sebagai syarat cukup dalam pembangunan ekonomi, sudah pasti dibutuhkan pemberdayaan masyarakat secara lebih nyata. Pemberdayaan ekonomi masyarakat adalah proses perolehan pelaku ekonomi untuk mendapatkan surplus value sebagai hak manusia yang terlibat dalam kegiatan produksi. Upaya ini dapat dilakukan melalui distribusi penguasaan factor-faktor produksi (melalui kebijakan politik ekonomi yang tepat dengan kondisi dan tingkatan sosial ekonomi budaya masyarakat setempat). Selanjutnya, strategi kebijakan pemberdayaan ekonomi rakyat secara nyata dapat dilakukan melalui enabling, empowering dan protecting. Konsep pendekatan umum yang sering digunakan dalam meningkatkan kualitas kehidupan warga masyarakat miskin adalah pemberdayaan masyarakat. Konsep ini menjadi sangat penting terutama karena memberikan perspektif positif terhadap orang miskin. Orang miskin tidak dipandang sebagai orang yang serba kekurangan, dan objek pasif penerima pelayanan belaka. Melainkan, sebagai orang yang memiliki beragam kemampuan yang dapat dimobilisasi untuk perbaikan hidupnya. Konsep pemberdayaan dalam artikel ini dimaknai sebagai kerangka acuan mengenai matra kekuasaan (power) dan kemampuan (kapabilitas) yang melingkup ranah sosial, ekonomi, budaya, politik dan kelembagaan warga masyarakat setempat. Terdapat dua citra positif dalam konsep pemberdayan ini yaitu: (1) memberi manfaat baik kepada pihak yang memberi kuasa (dalam hal ini pemerintah atau peneliti) maupun kepada pihak yang mendapatkan kuasa (masyarakat miskin). Tipe ini yang disebut sebagai pemberdayaan (empowerment), dan (2) kekuasaan didapat oleh pihak yang sebelumnya tidak berdaya (tidak berkuasa) melalui perjuangannya sendiri menjadi lebih berdaya. Tipe ini yang disebut sebagai pemberdayaan sendiri (self-empowerment).

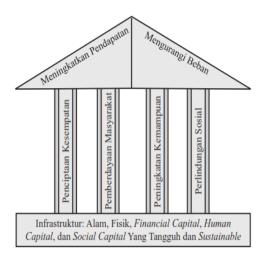
Pokok masalah yang dihadapi dalam strategi pemberdayaan ekonomi rakyat yang dapat digunakan sebagai upaya pengentasan kemiskinan adalah dengan membantu memberdayakan warga miskin agar mempunyai kemampuan yang kuat (tinggi) dalam melakukan usaha-usaha produktif untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, dan mencegah terjadinya kemiskinan baru, sehingga mereka dapat lebih berperan serta aktif dalam kegiatan pembangunan. Caranya adalah membantu memberdayakan warga miskin agar lebih mampu meningkatkan pendapatan dan sekaligus mengurangi beban kehidupannya. Secara teori sosial-ekonomi, masalah kemiskinan terjadi tidak begitu saja, melainkan ada sebab sekaligus akibat. Pada umumnya para akademisi

mempelajari kemiskinan dari sisi sebab-sebab kemiskinan, terutama kemiskinan struktural. Kemiskinan saat ini masih merupakan salah satu problem sosial-ekonomi yang amat serius. Miskin dapat diartikan sebagai posisi relatifnya, bukan miskin absolut, karena jika pendapatan mereka meningkat, posisi relatifnya tidak berubah. Bagi pengambil kebijakan, yang diperlukan adalah profil miskin. Lebih dibutuhkan ukuran garis kemiskinan untuk mengukur kemiskinan itu. Oleh sebab itu, kemiskinan dapat dibedakan menjadi tiga pengertian: kemiskinan absolut, kemiskinan relatif dan kemiskinan kultural. Seseorang termasuk golongan miskin absolut jika hasil pendapatannya berada di bawah garis kemiskinan, tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum: pangan, sandang, kesehatan, papan, pendidikan. Seseorang yang tergolong miskin relatif sebenarnya telah hidup di atas garis kemiskinan, namun masih berada di bawah kemampuan masyarakat sekitarnya. Sedang miskin kultural berkaitan erat dengan sikap seseorang atau sekelompok masyarakat yang tidak mau berusaha memperbaiki tingkat kehidupannya sekalipun ada usaha dari pihak lain yang membantunya. Kemiskinan kultural terjadi sebagai akibat dari adanya budaya masyarakat dan etos kerja yang lemah. Kemiskinan struktural terjadi karena adanya struktur kebijakan pemerintah yang timpang sebagai akibat dari telah terjadinya ketidakadilan pada kehidupan masyarakat dalam waktu yang cukup lama. Selanjutnya, kemiskinan itu dapat dilihat dari berbagai dimensi. Kemiskinan yang disebabkan berkaitan dengan pembangunan dapat dibedakan pula menjadi kemiskinan subsisten (kemiskinan sebagai akibat dari rendahnya pembangunan), kemiskinan pedesaan (kemiskinan sebagai akibat peminggiran pedesaan dalam proses pembangunan), kemiskinan perkotaan (kemiskinan yang disebabkan oleh hakekat dan percepatan pertumbuhan perkotaan), kemiskinan sosial (kemiskinan yang dialami oleh para perempuan, anak-anak, dan kelompok minoritas, serta kemiskinan konsekuensial, yaitu kemiskinan yang terjadi akibat kejadian-kejadian lain atau faktor-faktor eksternal di luar si miskin, seperti konflik, bencana alam, kerusakan lingkungan dan tingginya laju jumlah penduduk melebihi laju jumlah pendapatan nasional. Menurut Ragnar Nurkse (1953) jika kemiskinan ditelusuri dari sebab dan akibatnya, maka disimpulkan bahwa mereka miskin memang karena ia miskin (a poor country is poor because it is poor).

#### Kebijakan Pengentasan Kemiskinan

Masalah kemiskinan, rawan pangan dan ketimpangan distribusi pendapatan serta pengangguran pada hakekatnya merupakan masalah pembangunan ekonomi dan sosial kemasyarakatan. Berbagai upaya pembangunan ekonomi melalui pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat di daerah pedesaan yang memiliki potensi ekonomi produktif dan ekonomi kreatif harus segera dilakukan secara berkelanjutan, sebagai upaya pengentasan kemiskinan dan pengangguran. Upaya-upaya pembangunan tersebut dapat dilakukan melalui kebijakan peningkatan pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkualitas khususnya melalui pembangunan dan pemberdayaan UMKM. Selama ini, kebijakan ekonomi untuk pengentasan kemiskinan telah banyak dilakukan di Indonesia, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Namun demikian, secara mikro program pemberdayaan ekonomi rakyat yang langsung tetapi berdampak lebih luas dalam jangka panjang untuk pengentasan kemiskinan dan pengangguran masih jarang dilakukan baik oleh pemerintah maupun para peneliti. Sebagian besar kebijakan yang diberikan secara langsung bukan berupa bagaimana caranya melainkan hasilnya, sehingga tetap berdampak dalam jangka pendek saja. Kebijakan langsung pemberian Bantuan langsung Tunai (BLT) adalah contoh kebijakan jangka pendek yang tetap berdampak hanya dalam jangka pendek. Pemberdayaan potensi ekonomi lokal yang produktif dan kreatif merupakan strategi dasar kebijakan pemberdayaan yang dapat dilakukan dalam jangka pendek. Kebijakan ini jika dikembangkan secara berkelanjutan dampaknya akan lebih luas dalam jangka panjang, dan bermanfaat untuk pengentasan kemiskinan dan pengangguran.

Berdasarkan pendekatan pemikiran dua ahli ekonomi Myrdal (1974) dan Amartya Sen (1998) dalam Jati (2007) yang memperhatikan masalah kesejahteraan rakyat, maka pendekatan tersebut diramu agar dapat mengentaskan masyarakat rawan pangan dan kemiskinan di Indonesia. Myrdal dan Sen menyadari keterbatasan pasar dan pemerintah dalam penyelenggaraan kegiatan ekonomi masyarakat. Artikel ini diharapkan dapat mengikuti pendekatan program pengentasan kemiskinan ini yang juga disinergikan dan didasarkan pada UU No. 5/2000 tentang penanggulangan kemiskinan nasional yang terdapat empat pilar. Model program pengentasan kemiskinan ini dapat diibaratkan membangun sebuah rumah, pilar-pilar tersebut tampak dalam gambar berikut:



Permasalahan yang muncul adalah bagaimana cara meningkatkan pendapatan mereka, maka perlu diciptakan berbagai kesempatan kerja dan berusaha yang dapat diperoleh dan digali dari potensi sumber daya lokal setempat. Masalah pengurangan beban berat ini sebenarnya sudah dilakukan oleh pemerintah melalui bantuan dana BLT serta Raskin dan berbagai program lainnya. Namun lebih direkomendasikan pengurangan beban dapat dilakukan melalui peningkatan kesadaran akan arti pentingnya kehidupan sebagai manusia dan penguatan modal sosial masyarakat, sehingga cara ini dipandang lebih mendidik secara mandiri dan berkelanjutan. Selain itu, perlu dilakukan pendekatan dengan pilar yang lain yaitu pilar pemberdayaan masyarakat warga miskin melalui pendekatan *empowering*, *enabling* dan *protecting*. Satu pilar yang lain yakni pilar peningkatan kemampuan SDM warga miskin, dapat diberikan melalui pendekatan pemberian pelatihan-pelatihan atau *skill* tambahan, misalkan dapat diberikan pelatihan usaha kerajinan rumah tangga anyaman bambu yang dipandang paling potensial, mudah, murah dan menguntungkan untuk dikembangkan (Prasetyo, 2008; Maisaroh, 2008).

#### Strategi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat

Tantangan kebijakan penanggulangan kemiskinan dalam era otonomi daerah saat ini dirasakan cukup berat. **Pertama,** upaya penanggulangan kemiskinan harus bersifat desentralistik, bottom-up dan juga lokal spesifik. Artinya penanggulangan kemiskinan harus dilaksanakan pemerintah-masyarakat lokal sesuai kondisi setempat dengan mengupayakan perluasan kesempatan kerja dan pemberdayaan ekonomi rakyat di tingkat akar rumput secara berkelanjutan dan komprehensif. Alasannya karena merekalah yang lebih tahu potret kemiskinan di daerahnya dan ini menjadi pekerjaan rumah pokok mereka. **Kedua,** upaya pengentasan kemiskinan dalam

era otonomi daerah juga harus diikuti dengan perbaikan akses penduduk miskin terhadap faktor produksi. Oleh karena itu, strategi kebijakan pemberdayaan untuk pengentasan kemiskinan harus relevan dengan kenyataan. Selanjutnya, strategi pemberdayaan yang berhubungan dengan pengentasan kemiskinan harus mempunyai minimal tiga pilar utama, pertama pemberdayaan dalam bidang pendidikan dan pelatihan, yang memungkinkan kaum perempuan untuk bisa berpikir rasional dan mampu menghasilkan ide-ide cemerlang yang bisa diterapkan sebagai kegiatan nyata di lapangan. Strategi pemberdayaan ini sejalan dengan permasalahan kemiskinan yang disebabkan oleh lemahnya kualitas SDM, sehingga kemampuan dan kualitas SDM harus ditingkatkan terlebih dulu. Kedua, pemberdayaan masyarakat melalui perlindungan sosial sebagai upaya pengurangan beban, dan pilar ketiga penciptaan kesempatan kerja dan berusaha untuk meningkatkan pendapatan mereka.

Sedangkan strategi lain yang dapat dilakukan adalah adanya pengembangan sistem ekonomi moral (moral economy), yaitu aturan main hidup berekonomi yang tidak semata-mata mengejar efisien, tetapi tetap efisien dan sekaligus adil. Inilah keadilan ekonomi yaitu aturan main hubungan hubungan ekonomi yang didasarkan pada etika, dan prinsip dasar bisnis "tuna satak bathi sanak" yang pada gilirannya bersumber pada hukum-hukum alam, hukum Tuhan, dan sifat-sifat sosial manusia. Dengan mendukung pendapat John Rawls dalam The Theory of Justice yang telah menegaskan bahwa sistem ekonomi yang adil adalah yang dapat menjamin hasil paling besar bagi mereka yang paling miskin atau tertinggal. Sehingga berkembangnya ekonomi rakyat terjadi berkat kebijakan pemerintah setempat yang memihak pada rakyat atau oleh si miskin sendiri yang mampu membuktikan telah berkembangnya sistem ekonomi moral yang dimaksud secara kreatif. Ekonomi rakyat lebih dapat berkembang sebagai upaya pengentasan kemiskinan karena didasarkan oleh kreativitasnya si miskin sendiri dan bukan oleh fasilitas yang diberikan oleh pemerintah. Sementara itu, masyarakat sendiri antusias menyambutnya dengan modal dasar yang mereka miliki, yakni modal sosial (social capital) masyarakat yang mampu terus dikembangkan hingga kini dan mendatang. Dalam hal ini, masyarakat sebenarnya "tidak pernah merasa miskin", karena mereka tidak terlalu mementingkan dan menomersatukan kehidupan materi dengan pemupukan harta, melainkan mereka lebih senang menetapkan pendidikan dan kesehatan pada urutan pertama dan utama dalam pengeluarannya, sehingga hasilnya kualitas SDM-nya tetap tinggi. Artinya, strategi pengentasan kemiskinan dengan cara lebih mengutamakan peningkatan kualitas SDM melalui

pendidikan dan latihan-latihan ternyata lebih mampu mengurangi "kemiskinan yang sebenarnya secara ekonomi". Masalah kemiskinan pada hakikatnya merupakan masalah pembangunan ekonomi dan sosial budaya masyarakat, maka modal dasar utamanya adalah modal sosial masyarakat itu sendiri.

#### **Penutup**

Konsep pemberdayaan telah mengubah konsep pembangunan ekonomi dan sosial yang sekaligus mampu menjelaskan bagaimana cara mengentaskan kemiskinan, khususnya di wilayah pedesaan yang memiliki potensi dasar ekonomi mikro yang produktif-kreatif karena didasari oleh sumber daya warga miskin yang kreatif. Pemberdayaan menjadi kata kunci dalam pengentasan kemiskinan. Apabila pemberdayaan sebagai model strategis pengentasan kemiskinan, maka pemberdayaan harus menjadi proses multidimensi dan multi segi yang mampu memobiliasasi berbagai aspek atau unsur sumber daya serta kapasitas dan potensi masyarakat yang bersangkutan, sehingga pemberdayaan tidak hanya sesuatu teoritis, melainkan dapat menjadi alat terbaik sebagai upaya untuk pengentasan kemiskinan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Chotim, E.E. dan Handayani, A.D, 2001, Lembaga Keuangan Mikro Dalam Sejarah, *Jurnal Analisis Sosial*, 6(3).
- Crook, Nicole, 1999, Population and Poverty in Classical Theory, *Journal of Population Studies*, 50(2):173-185.
- Dasgupta, Partha, 2003, World Poverty: Causes and Pathways, World Bank's Annual Bank Conference on Development Economics.
- Dewi Eka Murniati, 2009, "Peran Pendidikan Kejuruan dalam Pengembangan Industri Kreatif", dipresentasikan pada Seminar Nasional 21 November 2009, FT UNY, Yogyakarta.
- Esti, R. K, dan Suryani, D, 2008, *Potret Industri Kreatif Indonesia*, Economic Review No. 212, Jakarta.
- Faturochman, et.al., 2007, Membangun Gerakan Penanggulangan Kemiskinan melalui Pemberdayaan Masyarakat, Pusat Studi Kependudukan UGM, Yogyakarta.

- Friedman, John, 1996, Rethinking Poverty: Empowerment and Citizen Rights, *International Sosial Science Journal*, 148 (June).
- Jati, Dorojatun Kuntjoro, 2007, Esai-Esai Nobel Ekonomi, Kompas Media, Jakarta.
- Jitsuchon, Somchai, 2001, What is Poverty And How To Measure It?, *TDRI Quarterly Review*, 15(3).
- Kadiman, Kusmayanto, 2005, *Peran Perguruan tinggi dalam Transformasi Agrikultural: Menuju Ketahanan Pangan dan Pertanian Berkelanjutan*, dipresentasikan dalam Seminar Nasional ASET IPB, Darmaga, Bandung.
- Kadiman, Kusmayanto, 2006, *Shaping ABG Innovation: Some Management Issues*, Presentasi pada Penutupan MRC Doctoral Jorney Management Pertama, MRC FE UI Meeting, Jakarta.
- Listianingsih, Umi. 2004. *Dinamika Kemiskinan di Yogyakarta*, Pusat Studi Kependudukan UGM dan USAID, Yogyakarta.
- Maisaroh, Siti, 2008, Peningkatan Produksi Kerajinan Sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan, *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, 1(1).
- Meier, Gerald M,1995, *Leading Issues in Economic Development* (6<sup>th</sup> edition), Oxford University Press, USA.
- Mujiyadi, B. dan Gunawan, 2000, Pemberdayaan Masyarakat Miskin (Suatu Kajian terhadap Masyarakat di Sekitar Kawasan Industri), *Jurnal Informasi*, 5(1).
- Ozawa, Martha, N, 2001, Economic Class and Redistribution of Income through Spouse Benefits under Social Security, *Journal of Poverty*, 5(3).
- Prasetyo, P. Eko dan Siti Maisaroh, 2009, Model Strategi Pemberdayaan Ekonomi Rakyat sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan, Jurnal Trikonomika, Desember, 8(2): 103-116, FE Universitas Negeri, Semarang
- Prasetyo, P. Eko., 2008, Peran Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam Mendukung Program Pengentasan Kemiskinan, *Jurnal Akmenika*, 1(1).
- Sharp, Ansal M, 1996, Economics of Social Issues (12th edition), Richard D. Irwin, Chicago.
- Simatupang, Togar M, 2008, *Industri Kreatif Indonesia*, Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung.
- Suharto, Edi, 2003, *Kemiskinan dan Keberfungsian Sosial, Studi Kasus Rumah Tangga Miskin di Indonesia*, STKS Bandung Press, Bandung.
- Yasa, I.G. dan W. Murjana, 2008, Penanggulangan Kemiskinan Berbasis Partisipasi Masyarakat di Propinsi Bali, *Jurnal Manajemen dan Fiskal*, 2(2).

### Tinjauan Lean Manufacturing dan Non Value Added Process dalam Membangun Daya Saing Pengrajin Sepatu dan Sandal di Toyomerto, Kabupaten Malang

Sumartono, Pudjo Sugito, Petrus Megu Dosen FEB Universitas Merdeka Malang

#### **Abstract**

This research aims to assess lean manufacturing, non-value added process in building competitiveness. The research population was all craftsmen shoes and sandals in Toyomerto, Malang. Mechanical taking the sample using simple random sampling and the number was around 105 craftsmen. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM). Based on the analysis, it was revealed that the direct effect on lean manufacturing and lean manufacturing competitiveness also indirect effect on competitiveness through non value added process. It Means that, in order to build the competitiveness of craftsmen shoes and sandals in Toyomerto, Malang regency should begin implementing lean manufacturing. Because only by doing so, these small business entities will be able to grow and sustainable.

Keywords: Lean Manufacturing, Non Value Added Process, Competitiveness

#### **PENDAHULUAN**

Pada dinamika perekonomian yang penuh ketidakpastian akhir-akhir ini, para pengrajin bisa jadi menemukan momentum terbaiknya. Hal itu karena produknya yang cukup unik dan menarik karena dikerjakan dengan konsep *handmade*. Namun tentunya harus melalui berbagai inovasi yang berujung pada makin meningkatnya kualitas dan varian produk yang dihasilkan. Menurut Joseph A. Schumpeter (1883–1950), berpendapat bahwa pada saat krisis adalah momentum terbaik melakukan inovasi. Ketika semuanya serba sulit, maka dituntut semangat untuk memecahkan kebuntuan tatanan sistem melalui cara-cara inovatif dan kreatif (*creative destruction*). Tapi tentunya, diperlukan sentuhan manajemen dan teknologi modern untuk melakukan inovasi-inovasi usaha tersebut.

Berdasarkan hasil riset *The National Institute of Standards and Technology-Manufacturing Extension Partnership* pada tahun 2013 terungkap bahwa implementasi model *lean manufacturing* yang efektif memberikan banyak benefit signifikan diataranya dalam format (1) mengurangi *work in process* sampai dengan 90%, (2) menekan *lead time* sampai dengan

95%, (3) meningkatkan produktifitas antara 10-40%, (4) meningkatkan kualitas 25-75%, (5) meningkatkan kerjasama tim dan komunikasi dan (6) benefit lain yang dapat meningkatkan aliran produk.

Kemudian, dari hasil studi pendahuluan terungkap, pengrajin sandal dan sepatu yang terdapat di sentra pengarjin Toyomerto, Singosari kabupaten Malang ternyata relatif banyak jumlahnya. Berdasarkan informasi yang didapat dari ketua paguyuban pengrajin industri kecil tersebut, jumlahnya mencapai 142 pengrajin. Yang menarik, rata-rata jumlah pekerja pada setiap usaha kecil tersebut berjumlah 4-5 orang, diantaranya termasuk pemilik usaha. Tentu dari aspek penyerapan tenaga kerja bisa dianggap cukup baik, ditengah sulitnya mendapatkan kesempatan kerja.

Namun demikian, pengrajin tersebut dihadapkan pada banyak persoalan. Pertumbuhannya terus melambat sebagai implikasi kurangnya mendapatkan sentuhan manajemen modern sehingga pengelolaannya jauh dari efisien dan kualitas yang tidak berubah dengan cepat. Ditambah lagi dengan makin maraknya bisnis serupa yang berskala besar dengan varian produk makin banyak dan juga cukup menarik. Tentu realitas ini menjadi ancaman serius yang dapat mengganggu kelangsungannya, termasuk pula kontribusinya pada perekonomian daerah, baik pada aspek ketenagakerjaan sampai pada kemungkinan meningkatnya angka kemiskinan sebagai akibat dari kebaradaan usaha tersebut yang berpotensi bangkrut.

Untuk itu, pengembangan sektor ini menjadi sebuah tumpuan baru. Lebih-lebih Kabupaten Malang sebagai tujuan wisata akhir pekan, sehingga tentunya merupakan pasar potensial bagi para pengrajin tersebut. Apalagi, pada awal tahun 2016 telah memasuki era Mayarakat Ekonomi ASEAN, yang tentu berimplikasi pada makin luasnya pangsa pasar produk para pengrajin tersebut. Namun harus diingat, meningkatnya peluang pasar tersebut pasti akan diikuti meningkatnya iklim kompetisi di pasar. Maka, upaya yang harus dilakukan adalah membangun daya saing dengan eliminasi *Non-Value Added Process* melalui implementasi model *lean manufacturing* pada sentra pengrajin sepatu dan sandal Toyomerto, Singosari, Kabupaten Malang, yang kemudian dapat mendorong tumbuh dan berkembangnya industri kecil tersebut menjadi lebih prospektif.

Perlu dipahami, daya saing adalah jantung kinerja entitas bisnis. Daya saing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh

pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1994). Daya saing juga sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Day dan Wensley (2008) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keungulan bersaing yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi.

Colgate (2009) menjelaskan daya saing sebagai posisi organisasi unik terhadap pesaingnya. Daya saing dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal. Sumberdaya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerja sama seperti tim kerja dalam satu departemen. Dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya daya saing perusahaan. Daya saing bisa diciptakan dengan pengetahuan yang benar akan variabel-variabel yang mepengaruhinya dan contoh kongkritnya dengan manajemen *non value added process* (Landgehemm, 2011).

Sedangkan non value added process merupakan serangkaian kegiatan atau proses bisnis yang tidak memberikan nilai tambah, baik pada kualitas maupun kuantitas produksi (Huihui, 2014). Beberapa hal yang masuk dalam kategori kegiatan atau proses bisnis yang tidak memberikan nilai tambah tersebut diantaranya (a) Overproduction. Ini mungkin sebagai kondisi yang benar-benar berbiaya besar. Sebuah tindakan yang hanya membuat produk yang lebih awal dan lebih cepat daripada proses selanjutnya yang membutuhkan. Dalam semua kasus, kelebihan menyebabkan persediaan yang tidak dibutuhkan. Kondisi ini sebuah pemborosan, karena tidak menambah nilai. (b) Inventory. Dalam konsep ini inventory dianggap limbah. ini pasokan apapun lebih dari sebuah one-piece flow melalui proses, termasuk dalam proses dan barang jadi. Memegang persediaan biaya uang - sekitar 25 persen dari nilai persediaan jika dipegang selama satu tahun. (c) Defect, Ini tindakan yang buang-buang waktu yang meliputi bahan, tenaga kerja, jam mesin, memeriksa, menyortir atau ulang. Penyebabnya dapat pelatihan yang tidak memadai, kontrol proses yang lemah, pemeliharaan kekurangan dan/ spesifikasi teknik lengkap. Hal ini dapat mencakup inspeksi tambahan atau tidak benar, salinan tambahan dari dokumen dan lebih atau pemrosesan berlebihan "just-in-cases." Percepatan proses karena gagal memenuhi jadwal juga adalah pemborosan. (d) Transportation, Kegiatan memindah bahan dalam proses manufaktur dapat menambahkan biaya, tapi tidak ada nilai. Tidak hanya tindakan mengangkut

menambah biaya, juga biasanya melibatkan menggunakan peralatan mahal. Biaya lainnya adalah ruang, menegangkan dan orang-orang dan sistem yang dibutuhkan untuk melacak materi. (e) Waiting, Ini termasuk semua waktu idle, seperti menunggu bagian dari operasi up-stream dan menunggu perkakas, set-up dan instruksi. Menunggu pekerja secara umum menjadi perhatian yang lebih besar dari mesin digunakan. (f) Motion, Setiap orang dan / atau kegiatan mesin yang tidak menambah nilai produk dianggap limbah. Gejalanya termasuk waktu mencari alat, penanganan produk tambahan, berjalan dan pengaturan produk, susun, dll Penyebab mencakup tata letak yang buruk dan desain pabrik tempat kerja, pelatihan yang tidak memadai, pengolahan lemah dan perubahan jadwal konstan untuk mengurangi masalah pengiriman tepat dan waktu dan (g) Underutilizing Worker, Faktor-faktor seperti budaya perusahaan, praktik mempekerjakan karyawan, gaya manajemen, tingkat turnover dan moral, semua berkontribusi terhadap tidak menggunakan potensi kemampuan tenaga kerja dengan sepenuhnya.

Selanjutnya, *lean manufacturing* adalah sebuah pendekatan baru dalam meminimalkan *non value added proccess*. Perlu diketahui bahwa dinamika prilaku pelanggan telah menggeser banyak perusahaan manufaktur dari produksi massal produk standar kecil-banyak produksi produk disesuaikan, dengan fokus yang lebih besar pada kualitas. Banyak perusahaan terus menghasilkan banyak besar berdasarkan perkiraan, dengan *batch* didorong dari departemen ke departemen dan dengan orang-orang terlatih dalam terbatas, tugas yang berulang. Tapi itu menjadi jelas bahwa pendekatan ini menyebabkan persediaan yang berlebihan, terlalu banyak gerakan dan menunggu dan sumber daya terbuang pada orang, pabrik dan peralatan, semuanya pada peningkatan biaya.

Lean manufacturing adalah suatu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi semua aktivitas tidak bernilai tambah melalui perbaikan terus-menerus untuk memungkinkan aliran produk berjalan lancar dalam mengejar kesempurnaan (Rolland etall, 2013). Fokusnya menghilangkan kegiatan non-nilai tambah sekaligus menyederhanakan aktivitas nilai tambah. Pendekatan yang berorientasi pada orang dengan memberdayakan tim untuk mengambil tindakan menuju perbaikan adalah cara terbaik dan efektif menggunakan sumber daya yang paling berharga perusahaan dan juga stakeholder-nya. Setiap aktivitas yang tidak menambah ukuran pasar atau fungsi dari produk adalah non-nilai tambah kegiatan, atau limbah yang bersandar berusaha untuk menghilangkan. Menariknya, banyak produsen bahkan tidak mengenali beberapa ini sebagai limbah, tetapi kejahatan hanya perlu melakukan bisnis. Dengan

demikian, *lean manufacturing* dapat dimaknai sebagai sebuah model bisnis yang berupaya memenuhi harapan pelanggan dengan menyediakan produk berkualitas dengan harga tejangkau. *Lean manufacturing* fokus pada 8 (delapan) pemborosan yang meliputi *overproduction*, *inventory*, *defects*, *processing*, *transportation*, *waiting*, dan *motion* serta *extra people*.

Pendekatan terbaik untuk memulai menerapkan model *lean manufacturing* adalah melakukan *self-assessment*. Observasi ke pusat kerja, area teknik, pengendalian produksi dan bagian pesanan dan memilih kelompok lini produk tertentu. Amati kekerapan set-up, panjang set-up, kemajuan bekerja yang signifikan, pusat-pusat kerja kritis, kemacetan arus, keterbatasan kapasitas, pelanggan utama, persediaan besar dan produk yang kompetitif.

Kemudian, carilah produk yang melewati proses pengolahan yang sama dan peralatan produksi umum pada akhir proses produksi. Selanjutnya, memilih kelompok lini produk berdasarkan langkah-langkah fabrikasi hulu yang melayani banyak lini produk dalam batch mode tidak akan memberikan nilai tambah. Setelah memilih lini produk tertentu, tempatkan diri anda pada posisi pelanggan, melacak desain, konsistensi dan seterusnya. Selanjutnya, tahapan penerapan model *lean manufacturing* adalah (a) Mengidentifikasi nilai produk (barang/jasa) berdasarkan perspektif pelanggan, (b) Mengidentifikasi *value stream process maping* (pemetaan proses pada value stream) untuk setiap produk, (c) Menghilangkan semua pemborosan yang tidak bernilai tampah pada semua aktivitas sepanjang *value stream*, (d) Meorganisasikan agar material, infomasi dan produk mengalir secara lancar dan efisien sepanjang *value stream* dan (e) Mengejar kesempurnaan. Dengan terus menerus mencari berbagai teknik dan alat untuk mencapai kesempurnaan tanpa pemborosan (Rolland et.all, 2013).

Sebuah artikel dengan judul "The Role & Importance of Lean Manufacturing in Manufacturing Industry" mengungkapkan bahwa lean manufacturing mempunyai peran sangat penting pada industri manufaktur. Hal itu karena model tersebut bukan hanya dapat mengidentifikasi pemborosan melainkan juga dapat mengeliminasinya (Gupta et all, 2014).

Kemudian, pentingnya implementasi model *lean manufacturing* terungkap pada beberapa artikel hasil penelitian diantaranya yang berjudul "*Implementation of Lean Manufacturing Principles in Foundries*" menyatakan bahwa *lean manufacturing* dapat meminimalkan *non value added process* dalam wujud mereduksi pemborosan yang kemudian dapat meningkatkan kualitas (Tameakar, Tirawi dan tandon, 2014). Pendapat tersebut makin diperkuat pada artikel hasil penelitian alin yang berjudul "*Value Stream Mapping : A Lean Tool*" yang mengungkapkan

bahwa *lean manufacturing* juga dapat menekan inefisiensi dalam proses produksi. Bahkan ditambahkan dalam pendapatnya bahwa implementasi model tersebut akhirnya dapat meningkatkan kualitas proses produksi secara keseluruhan (Putran, et all, 2014). Temuantemuan riset empiris tersebut juga makin diyakini karena didukung oleh sebuah artikel yang berjudul "Managing Waste Elimination database in lean manufacturing: Improve Problem Solving Capability" yang menyatakan bahwa lean manufacturing sebagai model paling efektif dalam mengelola dan mengeliminir segala bentuk pemborosan proses produksi (Nurazlin dan Huihui, 2014)

Pada tahun 2009 lalu, sebuah artikel hasil riset yang berjudul "Exploring the Impact of Lean Management on Innovation Capability" mengungkapkan bahwa penerapan lean manufacturing ternyata dapat mendorong kapasitas berinovasi (Chen dan Taylor, 2009). Temuan empiris tersebut kemudian dibuktikan lagi melalui beberapa hasil riset tentang implementasi lean manufacturing diantaranya dilakukan pada industri otomotif di Malaysia mengungkapkan bahwa pengaruhnya signifikan terhadap daya saing melalui variabel mediasi kamampuan inovasi (Muslimien, Yusof dan Abidin, 2011). Hasil riset tersebut juga diperkuat dalam sebuah tesis yang menyatakan bahwa implementasi lean manufacturing pada industri garmen telah mengurangi non-value addes process yang kemudian berkontribusi pada daya saingnya (Paneru,2011). Bahkan juga dipetegas dalam sebuah hasil riset pada industri kecil dan menengah di Ghana bahwa penerapan lean manufacturing berkontribusi besar pada efisiensi biaya produksi dan daya saing (Ontow, 2011).

Hasil riset lain yang mendukung temuan-temuan tersebut juga mengungkapkan bahwa *lean manufacturing* pada usaha kecil di Australia meningkatkan produktifitas. Sebuah artikel hasil penelitian yang berjudul *Analyzing the Benefits of Lean Techniques: A Manufacturing Process Industry Case Study*, mengungkapkan bahwa aplikasi *lean manufacturing* mempunyai benefit efisiensi dan produktifitas (Bajpal et all.,2014). Penelitian yang berjudul *A Model for Implementation of Lean manufacturing in Indian Small Scale Industries* mendapatkan bahwa *lean manufacturing* berdampak pada daya saing produknya (Marasini, 2014). Riset lain makin menegaskan bahwa implementasi *lean manufacturing best practices* pada industri kecil menengahNordin, 2011). Singkatnya, *lean manufacturing* memiliki peran besar dalam mereduksi *non value added procsess*, yang akhirnya meningkatkan daya saing. Untuk itu, berdasarkan beberapa kajian teori dan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, maka rumusan hipotesis pada

penelitian ini adalah (a) *lean manufacturing* berpengaruh signifikan terhadap *non value added proccess*, (b) *Non value added proccess* berpengaruh signifikan terhadap daya saing, (c) *lean manufacturing* berpengaruh tidak langsung terhadap daya saing melalui *non value added proccess* dan (d) *lean manufacturing* berpengaruh langsung terhadap daya saing.

#### **METODE**

Pada penelitian dengan obyek pengrajin sandal dan sepatu Toyomerto, Singosari, Kabupaten Malang, Jawa Timur ini menggunakan pendekatan *explanatory research* dengan metode kuantitatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah teknik survei, suatu kajian yang mengambil sampel tertentu dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok. Unit analisisnya adalah semua pengarajin sepatu dan sandal di Toyomerto, Kabupaten Malang. Dari sifat hubungannya dengan variabel lain, penelitian ini terdiri dari variabel eksogen, variabel mediasi dan variabel endogen. Pada penelitian ini, variabel *lean manufacturing* sebagai variabel eksogen, *non value added proccess* sebagai variabel mediasi dan sebagai variabel endogennya adalah daya saing.

Berdasarkan telaah pustaka dan pernyataan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan, maka difinisi operasional variabel penelitian secara lengkap adalah (a) *lean manufacturing* adalah suatu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi semua aktivitas tidak bernilai tambah melalui perbaikan terus-menerus untuk memungkinkan aliran produk berjalan lancar dalam mengejar kesempurnaan, (b) *non value added proccess* adalah serangkaian kegiatan atau proses bisnis yang tidak memberikan nilai tambah, baik pada kualitas maupun kuantitas produksi dan (c) daya saing adalah posisi organisasi unik terhadap pesaingnya yang dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal.

Sedangkan jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh secara langsung dari para responden penelitian (pengrajin). Data primer pada penelitian ini diperoleh dari jawaban yang didapat dari kuesioner yang diberikan kepada responden penelitian, dan hasil dari pengujian yang dilakukan. Pada penelitian ini terdapat 15 indikator yang menjadi data primer. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran kuesioner kepada pengrajin sepatu dan sandal di Toyomerto, Malang.

Populasi pada penelitian ini adalah semua pengarjin sepatu di Toyomerto. Mengingat jumlah responden yang relatif besar dan untuk mengantisipasi adanya data yang cacat, teknik

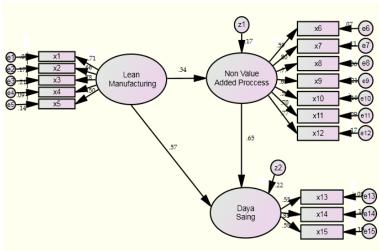
pengumpulan data yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu sebuah satuan sampel yang dipilih acak dengan tujuan untuk mendapatkan sampel dengan karakteristik tertentu. Menurut Sugiyono (2009), responden yang representatif dalam teknik analisis SEM adalah 100-200 orang responden. Karenanya, jumlah responden penelitian ini ditentukan 105 responden yang berkinerja baik, sebagai syarat analisis SEM.

Pada penelitian ini data yang dikumpulkan menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan dengan menggunakan skala 1-5 dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Tentu, instrumen penelitiannya yang sudah teruji kevalidan dan reliabilitasya. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structual Equation Model (SEM)* sebagaimana pendapat Ferdinand (2009), secara bertahap akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu (a) *Factor Analysis* pada SEM, digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (b) *Regression Weight* pada SEM, digunakan untuk c*onfirmatory* meneliti seberapa besar hubungan antar variabel. Selanjutnya, pemodelan SEM lengkap diawali pengembangan model, pembuatan *path diagram*, memilih matriks *input* dan estimasi model, evaluasi kriteria *goodness-of-fit* dan interpretasi model.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan program AMOS 22, gambar *path diagram* yang dihasilkan adalah sebagai berikut.

Gambar 1.1. Path Diagram Akuntabilitas Produk, Loyalitas Pelanggan dan Kelangsungan Bisnis.



Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan hasil pengujian terhadap model *hubungan lean manufacturing, non value added proccess* dan daya saing, terungkap bahawa model ini fit dan dinyatakan baik. Hal itu dijelaskan pada tabel 1, tentang indeks pengujian kelayakan model berikut ini.

Tabel 1. Indeks Pengujian Kelayakan SEM

Tuber 1. machs I chegian itelayakan 5211					
<b>Goodness of Fit Index</b>	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model		
X <sup>2</sup> - Chi-square	P=5%, Chi-	49.904	Baik		
	Square 68.6732				
Signifinacance	≥ 0.05	0.133	Baik		
Probability					
RMSEA	≤ 0.08	0.040	Baik		
GFI	≥ 0.90	1.006	Baik		
AGFI	≥ 0.90	0.890	Marginal		
CMIN/DF	≤ 2.00	1.702	Baik		
TLI	≥ 0.95	0.960	Baik		
CFI	≥ 0.95	0.949	Marginal		

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Menurut Ferdinand (2009), jika beberapa hasil evaluasi model dinyatakan baik, maka model yang terdapat pada gambar dapat dinyatakan fit. Selanjutnya, pada tabel 2 yang menjelaskan tentang *regression weight* juga terungkap bahwa pengaruh *lean manufacturing* terhadap *non value added proccess* dan pengaruh *non valu added proccess* terhadap daya saing serta pengaruh langsung *lean manufacturing* terhadap daya saing memiliki nilai cr (*critical ratio*) lebih besar dari 2.00 dan juga mempunyai nilai probabilitas (p) masing-masing sebesar 0.00.

**Tabel 2. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)** 

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Non Value_Added Proccess	<	Lean_ Manufacturing	.34	.05	6.80	0.00
Daya_Saing	<	Non Value_Added Proccess	.65	.15	4.33	0.04
Daya_Saing	<	Lean_ Manufacturing	.57	.11.	5.17	0.00

Maknanya bahwa hipotesis (1) bahwa *lean manufacturing* berpengaruh signifikan terhadap *non* value added proccess dapat diterima. Hal itu karena memiliki nilai critical ratio 6.80 > 2.00 dan

nilai p sebesar 0.00 > 0.05. hipotesis (2) bahwa *non value added process* berpengaruh signifikan terhadap daya saing juga dapat diterima. Hal itu karena memiliki nilai *critical ratio* 4.33 > 2.00 dan nilai p sebesar 0.04 < 0.05. Kemudian, hipotesis (3) lean manufacturing berpengaruh langsung signifikan terhadap daya saing juga dapat diterima. Hal itu karena memiliki nilai *critical ratio* 5.17 > 2.00 dan nilai p sebesar 0.00 > 0.05.

Selanjutnya, hipotesis (4), bahwa *lean manufacturing* berpengaruh tidak langsung terhadap daya saing melalui *non value added proccees* juga dapat diterima. Hal itu karena mempunyai koefisien pengaruh sebesar 0.22 sebagaimana terungkap pada tabel 3 tentang pengaruh variabel endogen (*lean manufacturing*) melalui variabel mediasi (*non value added proccess*) terhadap variabel eksogen (daya saing) berikut. Maknanya keempat hipotesis penelitian yang telah dirumuskan semuanya diterima.

Tabel 3. Pengaruh Variabel Endogen, Mediasi dan Eksogen.

Pengaruh		Variabel Mediasi	Variabel Endogen	
		Non Value Added	Daya Saing	
		Proccess		
Variabel Eksogen	Lean Manufacturing	0.34	$0.34 \times 0.65 = 0.22$	

Sumber: data primer diolah, 2015

#### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa *lean Manufacturing* dan *non value added process* berkaitan erat dengan daya saing. Hal tersebut terungkap dari hasil uji hipotesis penelitian yang semuanya dapat diterima. Maknanya, *lean manufacturing* dan *non value added process*, masing-masing berpengaruh nyata terhadap daya saing. Bahkan *lean manufacturing* bukan hanya berpengaruh langsung terhadap daya saing, melainkan juga mempunyai pengaruh tidak langsung pada peningkatan daya saing pengrajin Sepatu dan Sandal di Toyomerto, Kabupaten Malang. Untuk itu, temuan empiris ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi pemerintah daerah melalui Dinas Perindustrian setempat yang tentu sebagai *leading sector* pengembangan industri kecil ini. Dengan kata lain, dalam rangka meningkatkan kelangsungan para pengrajin tersebut diperlukan implementasi *lean manufacturing* pada kegiatan produksinya. Karena melalui pendekatan demikianlah, produk para pengarjin tersebut akan lebih berdaya saing dan terus berkembang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bajpal et all.,2014. Analyzing the Benefits of Lean Techniques: A Manufacturing Process Industry Case Study. *International Journal of Mechanical Engineering and Information Technology*. 2 (5): 205-2012
- Chen, H. dan Ttaylor, R. 2009. Exploring the Impact of Lean Management on Innovation Capability. *Proceedings of lean manufacturing Seminar*, August 2-6, Portland, Oregon.
- Ferdinand, A.,2013. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Skripsi, Tesis dan Desertasi*. Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- George, M.L., Rowlands, David, Price, Mark and John Maxey. 2013. *The Lean Six Sigma Pocket Tool Book*. McGraw-Hill. New York.
- Goriwondo W.M and Maunga N., 2012, Lean Six Sigma Application for Sustainable Production: A Case Study for Margarine Production in Zimbabwe, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* 1 (5): 2278-3075.
- Goriwondo G. dan Maunga R.,2012, Lean Six Sigma Application for Sustainable Production, *Jurnal of African Business*, 10 (22): 105-113.
- Gupta et all. 2014. Role & Importance of Lean Manufacturing in Manufacturing Industry. The International Journal of Engineering And Science (IJES). 3 (6): 01-14
- Landgehemm, H.V. 2011. People driven productivity: lean for small businesses. *Management Series*. Spring. p:13-18.
- Marasini, B. et all. 2014. A Model for Implementation of Lean manufacturing in Indian Small Scale Industries, *International Journal of Science, Engineering and Technology Research (IJSETR)*, 3 (5): 1538-1541
- Muslimen, R., Yusof, S., Abidin, A. 2011. Lean Manufacturing Implementation in Malaysian Automotive Components Manufacturer. *Proceeding of World Congress Engeeniring*. Volume 1. London.
- Nurazlin,P. dan Huihui,N. 2014. Managing Waste Elimination database in lean manufacturing: Improve Problem Solving Capability, *American Journal of Engineering and Applied Sciences*. 7 (2): 271-281

- Paneru, H. 2011. Implementation of Lean Manufacturing Tools in Garment Manufacturing Process Focusing Sewing Section of Men's Shirt, *Thesis in Management Science*, Oulu University of Applied Sciences.
- Nordin, N.et all. 2011. Lean Manufacturing Best Practices in SMEs. *Proceedings of the International Conference on Operations Management and Industrial Engineering* p:1-6. Kuala Lumpur
- Ntow, J.R. 2011. Implemtation of Lean manufacturing in Small Industries at Ghana, *Thesis in Management Technology*, Institute of Technology, Stockhlom
- Pande, Peter S., Neuman Robert P, dan Roland R. Cavanagh. 2013. *The Six Sigma Way: Team Fieldbook, An Implementation Guide for Process Improvement Teams*. McGraw-Hill, San Fransisco.
- Putran et all. 2014. Value Stream Mapping: A Lean Tool. *The International Journal of Business & Management*. 2 (4): 100-104
- Tamrakar, S.. Tiwari, A., Tandon, T. 2014. Implementation of Lean Manufacturing Principles in Foundries. *Management of Engineering International Journal*, 4 (2): 46-50

# ANALISA POAC (PLANNING, ORGANIZING, ACTUATING, CONTROLLING) DALAM PROSES ALIH TEKNOLOGI DI PUSAT INOVASI LIPI

#### Mahardhika Berliandaldo, SE.

Pusat Inovasi, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Jl. Raya Jakarta – Bogor KM 47 Cibinong Kabupaten Bogor. e-mail : aldo.vega17@gmail.com

#### **ABSTRAK**

Program Alih teknologi telah menjadi cara yang sangat efektif untuk melakukan diseminasi inovasi dan pengetahuan, yang merupakan suatu alternatif kompetitif bagi suatu unit kerja yang mencari tidak hanya untuk eksplorasi sumber daya internal untuk memanfaatkan kekayaan intelektual serta hasil kegiatan penelitian dan pengembangan, tapi juga untuk mitra eksternal untuk mendapatkan peningkatan teknologi yang baru untuk menjadikannya suatu peluang usaha baru berupa start-up company. Dengan Program alih Teknologi yang masih terus berkembang dari tahun ke tahun, untuk melakukan secara tepat sasaran maka perlulah dilakukan Fungsi *Planning, Organizing, Actuating,* dan *Controlling.* Proses alih teknologi ini nantinya akan dikelompokan kedalam fungsi-fungsi manajemen tersebut agar dalam pelaksanaan alih teknologi ini dapat berjalan sesuai jalurnya. Fungsi – fungsi ini tidak dapat berjalan secara sendiri – sendiri, tapi harus menyatu sebagai rangkaian.

Dalam penelitian ini digunakan metodologi penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ini dipilih untuk mengelompokan skema proses alih teknologi kedalam fungsi manajemen yakni Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling. Metode ini digunakan agar dalam pelaksanaan kegiatan penelitian yang berujung pada alih teknologi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Pembagian proses alih teknologi kedalam fungsi manajemen sebagaimana diatas, berdasakan siapa pelaku atau pelaksana dari proses tersebut. Fungsi Perencanaan dalam hal ini bermula pada Ide dan Proposal, jika perencanaannya sudah sesuai aturan maka proses Pengorganisasian dan Pelaksanaan harus sesuai dengan jalurnya dan juga sesuai jadwal yang dibuat pada perencanaan tersebut. Akan tetapi, jika hal ini tidak berjalan dengan baik, berarti Penciptaan Lisensi tidak akan terjadi. Hal ini lah yang dimaksud dengan Fungsi Controlling, akan dilakukan proses Koreksi agar dapat kembali ke jalur yang benar dan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan

Kata Kunci: Alih Teknologi, Planning, Organizing, Actuating, Controlling

#### **PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi saat ini merupakan dasar untuk mengembangkan kehidupan berbangsa dan bernegara. Kemajuan suatu negara didasarkan atas seberapa jauh ilmu pengetahuan dan teknologi yang dikuasai oleh negara tersebut. Hal ini sangat beralasan dikarenakan ilmu

pengetahuan dan teknologi merupakan dasar dari setiap aspek kehidupan manusia. Bangsa Indonesia merupakan salah satu bangsa yang hidup dalam lingkungan global, maka mau tidak mau juga harus terlibat dalam maju mundurnya penguasaan teknologi dan ilmu pengetahuan, khususnya untuk kepentingan bangsa sendiri. Sebagai negara yang masih berkembang, Indonesia dianggap belum terlalu maju dalam penguasaan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga hal ini berdampak pada proses alih teknologi yang dapat dimanfaatkan oleh industry.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, peran lembaga iptek di Indonesia sangat dibutuhkan untuk perkembangan sektor industri. Di negara maju, lembaga-lembaga penelitian/riset publik telah berorientasi kepada kebutuhan pasar dan mampu menghasilkan kekayaan intelektual yang dapat dimanfaatkan oleh industry. Program Difusi dan Pemanfaatan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi atau sering disebut Program Alih Teknologi ini diharapkan dapat mendorong proses desiminasi hasil litbang serta pemanfaatannya oleh dunia usaha, industri dan masyarakat.

Program Alih teknologi telah menjadi cara yang sangat efektif untuk melakukan diseminasi inovasi dan pengetahuan, yang merupakan suatu alternatif kompetitif bagi suatu unit kerja yang mencari tidak hanya untuk eksplorasi sumber daya internal untuk memanfaatkan kekayaan intelektual serta hasil kegiatan penelitian dan pengembangan, tapi juga untuk mitra eksternal untuk mendapatkan peningkatan teknologi yang baru untuk menjadikannya suatu peluang usaha baru berupa start-up company. Program tersebut akan terus dikembangkan guna bersaing dengan Negara-negara maju dalam era globalisasi ini.

Selain itu, diperlukan juga program penguatan Kelembagaan berupa kapasitas dan kapabilitas lembaga Iptek baik dari sisi Teknologi maupun SDM nya. Oleh karena itu, dibutuhkan fungsi manajemen yang baik agar dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen dalam hal ini merupakan suatu proses pengaturan atau ketatalaksanaan untuk mencapai suatu tujuan dengan melibatkan orang lain, dan bagaimana cara mengatur proses pemanfaatan sumber – sumber lainya secara efektif dan efesien untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan Program alih Teknologi yang masih terus berkembang dari tahun ke tahun, untuk melakukan secara tepat sasaran maka perlulah dilakukan Fungsi *Planning, Organizing, Actuating,* dan *Controlling*. Proses alih teknologi ini nantinya akan dikelompokan kedalam fungsi-fungsi manajemen tersebut agar dalam pelaksanaan alih teknologi ini dapat berjalan

sesuai jalurnya. Fungsi – fungsi ini tidak dapat berjalan secara sendiri – sendiri, tapi harus

menyatu sebagai rangkaian. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen yang ada, karena tanpa fungsi perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

#### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1. KONSEP POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling)

#### a. Planning (Perencanaan)

Perencanaan merupakan suatu langkah awal dalam melaksanakan kegiatan serta merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan dalam suatu organisasi. Perencanaan juga dapat digunakan untuk memecahkan suatu masalah yang terjadi sehingga dapat meleraikannya menjadi satu persatu dengan rapi. Dalam hal ini juga perencanaan dapat diartikan sebagai upaya dalam memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Dalam melaksanakan perencanaan ada kegiatan yang harus dilakukan, yaitu melakukan prakiraan (rencana) kegiatan organisasi dan penganggaran (*budgeting*).

Perencanaan adalah kegiatan pertama seorang pimpinan dalam rangka melaksanakan fungsi manajemen agar dapat membuat keputusan yang teratur dan logis, dan keputusan yang dibuat tersebut dapat sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya. Keputusan itu mencakup hal-hal berikut:

- Analisis, yaitu perhitungan bagaimana perkiraan dimasa depan.
- Sasaran, yaitu perincian singkat dan tugas mengenai sasaran yang ingin dicapai,menetapkan hasil yang diinginkan.
- Kebijakan, yaitu rumusan cara-cara kerja yang akan dilaksanakn.
- Skedul waktu, yaitu penetapan waktu atau jadwal yang harus dilakukan.
- Anggaran keuangan, yaitu penetapan sumber-sumber keuangan yang digunakan untuk melaksanakan proyek yang direncanakan

#### b. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan suatu proses pengaturan kerja secara bersama agar setiap anggota yang terdapat didalamnya dapat melaksanaan pekerjaan tersebut dengan baik. Suatu pengorganisasian pada prinsipnya dapat berguna untuk menentukan cara-cara atu

metode-metode tentang upaya pemberdayaan sumber daya manusia agar dapat bekerja sama dalam suatu sistem kerja sama dengan harapan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam pengorganisasian sebuah kegiatan yang dilakukan dapat menggunakan system penempatan staff (staffing) serta pemanduan segala sumberdaya suatu organisasi. Penempatan staff ini sangatlah penting untuk dilakukan dalam suatu pengorganisasian, hal ini dikarenakan untuk melakukan penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dalam organisasi. Dalm hal ini seorang pemimpin harus mampu melihat potensipotensi SDM yang berkualitas dan bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas roda organisasi. Setelah menempatkan orang yang tepat untuk tugas tertentu, maka perlu juga mengkoordinasikan dan memadukan seluruh potensi SDM tersebut agar bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi.

Organizing dan Staffing merupakan dua fungsi manajemen yang erat hubungannya. Organizing yaitu berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi, sedangkan staffing berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada di dalam organisasi tersebut.

#### c. Actuating (Pelaksanaan)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Actuating atau tahap pelasanaan merupakan penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditetapkan dan diorganisasikan. Actuating merupakan langkah-langkah pelaksanaan rencana didalam kondisi nyata yang mekibatkan segenap anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab. Untuk itu maka semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi.

Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Inti dari *Actuating* adalah menggerakkan semua anggota kelompok untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi.

Actuating meliputi kepemimpinan dan koordinasi. Kepemimpinan yakni gaya memimpin dari sang pemimpin dalam mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya organisasi agar mengarah pada pencapaian tujuan program dan organisasi. Sedangkan koordinasi yakni suatu aktivitas membawa orang-orang yang terlibat organisasi ke dalam suasana kerjasama yang harmonis. Dengan adanya pengoordinasian dapat dihindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan kesimpangsiuran di dalam bertindak antara orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan. Koordinasi ini mengajak semua sumber daya manusia yang tersedia untuk bekerjasama menuju ke satu arah yang telah ditentukan.

#### d. Controlling

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang tak kalah pentingnya, karna didalam pengawasan dilakukan koreksi. Pengawasan diperlukan untuk melihat apakah rencana dilaksanakan sesuai dengan tujuan. Tujuan pengawasan adalah untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan,penyimpangan, penyelewengan dan kegiatan lainnya yang tidak sesuai dengan rencana. Didalam pengawasan paling tidak dilakukan tiga proses, yaitu:

- Melakukan pengukuran terhadap hasil kerja yang telah dicapai.
- Melakukan perbandingan hasil kerja yang telah dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- Melakukan koreksi terhadap hasil kerja yang meliputi pembiayaan dan efesiensi kerja.

Controlling bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Dengan demikian apa yang dilakukan staff dapat diarahkan kejalan yang tepat dengan maksud pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Inti dari controlling adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana.

Agar pekerjaan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi dan program kerja maka dibutuhkan pengontrolan, baik dalam bentuk pengawasan, inspeksi hingga audit. Katakata tersebut memang memiliki makna yang berbeda, tapi yang terpenting adalah bagaimana sejak dini dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun pengorganisasian. Sehingga dengan hal tersebut dapat segera dilakukan antisipasi, koreksi dan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan situasi, kondisi dan perkembangan lingkungan sekitar organisasi.

Proses pengawasan sebagai bagian dari pengendalian akan mencatat perkembangan organisasi kearah tujuan yang diharapkan dan memungkinkan pemimpin mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif, terhadap aktivitas organisasi, maka upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

#### 2. PROSES ALIH TEKNOLOGI

Tentang istilah "alih" atau "pengalihan" merupakan terjemahan dari kata *transfer*. Sedang kata transfer berasal dari bahasa latin transfere yang berarti jarak lintas (trans, accross) dan ferre yang berarti memuat (besar). Kata alih atau pengalihan banyak dipakai para ahli dalam berbagai tulisan, walaupun adapula yang menggunakan istilah lain seperti "pemindahan" yang diartikan sebagai pemindahan sesuatu dari satu tangan ke tangan yang lain, sama halnya dengan pengoperan atau penyerahan.

Menurut Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 2005 definisi alih teknologi dikemukakan sebagai berikut ;

"Definisi Alih Teknologi yaitu pengalihan kemampuan memanfaatkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi antar lembaga, badan, atau orang, baik yang berada dilingkungan dalam negeri maupun yang berasal dari luar negeri ke dalam negeri dan sebaliknya."

#### KONSEP ALIH TEKNOLOGI

Secara sederhana, konsep alih teknologi dapat diartikan sebagai salah satu cara untuk memperoleh kemampuan teknologi, di mana saluran yang dapat dipakai juga bermacammacam. Sebagai contoh: alih teknologi dapat dilakukan dengan cara penanaman modal asing,

memalui berbagai perjanjian bantuan teknis dan manajerial, melalui tukar-menukar tenaga ahli, melalui buku-buku, dan sebagainya.

Konsep alih teknologi dipahami secara berbeda-beda, seperti juga konsep kemampuan teknologi. Ada empat macam konsep alih teknologi, di mana masing-masing konsep membutuhkan kemampuan teknologi dan pendalaman teknologi yang berbeda-beda. Keempat konsep alih teknologi tersebut adalah:

- 1. **Alih teknologi secara geografis**. Konsep ini menganggap alih teknologi telah terjadi jika teknologi tersebut telah dapat digunakan di tempat yang baru, sedangkan sumbersumber masukan sama sekali tidak diperhatikan.
- 2. **Alih teknologi kepada tenaga kerja lokal.** Dalam konsep ini, alih teknologi terjadi jika tenaga kerja lokal sudah mampu menangani teknologi impor dengan efisien, yaitu jika mereka telah dapat menjalankan mesin-mesin, menyiapkan skema masukan-keluaran, dan merencanakan penjualan.
- 3. **Transmisi atau difusi teknologi.** Dalam konsep ini, alih teknologi terjadi jika teknologi menyebar ke unit-unit produktif lokal lainnya. Hal ini dapat terjadi melalui program *sub-contracting* atau usaha-usaha diseminasi lainnya.
- 4. **Pengembangan dan adaptasi teknologi.** Dalam konsep ini, alih teknologi baru terjadi jika tenaga kerja lokal yang telah memahami teknologi tersebut mulai mengadaptasinya untuk kebutuhan-kebutuhan spesifik setempat ataupun dapat memodifikasinya untuk berbagai kebutuhan. Pada kasus-kasus tertentu yang dianggap berhasil, tenaga kerja lokal dapat mengembangkan teknik-teknik baru berdasarkan teknologi impor tadi.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan teknologi masyarakat mencapai taraf optimal, jika alih teknologi sudah sampai pada konsep yang keempat, yang dikenal dengan istilah *reverse engineering*. Untuk kasus-kasus negara berkembang, seperti Indonesia, dengan menyadari adanya berbagai keterbatasan maka alih teknologi dapat dikatakan berhasil jika konsep yang ketiga bisa dicapai, yaitu adanya transmisi atau difusi teknologi.

Jika dilihat prosesnya, alih teknologi dapat dilihat sebagai suatu proses yang dimulai sejak dari kontak awal penerima dengan pemilik teknologi; dilanjutkan dengan negosiasi terutama untuk mengatasi berbagai hambatan yang disebabkan oleh perbedaan sosial budaya antara

pemilik dan penerima teknologi; kemudian tahap implementasi; serta proses umpan balik dan pertukaran yang terjadi terus-menerus, sampai hubungan antara pemilik dan penerima teknologi baru terputus.

Oleh karena itu, diperlukan pula jaringan alih teknologi baik secara intrainstitusional maupun interinstitusional. Jaringan tersebut dimaksudkan untuk membentuk dinamika belajar (*dynamic learning*) melalui belajar sambil bekerja (*learning by doing*), belajar sambil memakai (*learning by using*), dan belajar sambil saling berhubungan (*learning by interacting*). Kesemuanya itu merupakan jalur cepat berikutnya untuk meningkatkan produktivitas ke arah standar yang lebih tinggi secara terus-menerus.

Cara lain untuk alih teknologi adalah melalui inovasi terus-menerus (continious innovation) dalam hal produk dan proses produksi. Namun yang menjadi persoalan adalah bagaimana membentuk sistem intrainstitusi dan interinstitusi yang dibutuhkan sehingga dapat tercipta learning by interacting dalam setiap kegiatan ekonomi yang mampu menghasilkan perubahan inkremental dalam produk maupun proses produksi, betapapun kecilnya perubahan tersebut.

#### PROSES ALIH TEKNOLOGI DI PUSAT INOVASI LIPI

Proses alih teknologi yang dilakukan oleh Pusat Inovasi terbagi menjadi 2 yakni komersialisasi dan diseminasi. Keduanya memiliki impact yang besar, namun berbeda dari segi target, output dan outcome-nya. Kondisi yang dihadapi Pusat Inovasi saat itu masih cukup sulit, tantangan yang ada adalah:

- 1. Proses alih teknologi komersial melalui inkubasi tanpa adanya fasilitas bangunan inkubator membuat tingkat kesuksesannya sangat rendah.
- 2. Proses pengelolaan Kekayaan Intelektual (KI) tidak dilengkapi dengan penilaian/valuasinya sehingga sulit diketahui apakah teknologi tersebut berpotensi komersial atau hanya untuk dimanfaatkan masyarakat (non komersial).

Tujuan akhir dari tugas Pusat Inovasi LIPI adalah bagaimana pada gilirannya kekayaan intelektual serta hasil kegiatan penelitian dan pengembangan bisa dimanfaatkan menjadi suatu usaha berbasis pengetahuan/teknologi bernilai ekonomi yang memiliki dampak signifikan terhadap penumbuhan usaha pemula. Dampak dari bertumbuhnya usaha baru berbasis teknologi ini diharapkan dapat memberdayakan keterampilan sumber daya setempat

dalam rangka peningkatan pertumbuhan ekonomi daerah. Namun hingga saat ini Pusat Inovasi belum memiliki catatan yang baik dan belum melakukan pengukuran terhadap proses yang dilaksanakan.

Teknologi yang tidak diukur aktivitas alih teknologi nya membuat institusi ini tidak mempunyai catatan yang dapat dilaporkan ke pembuat keputusan/stake holder, mengenai telah sejauh mana teknologi dialihkan, bagaimana performa teknologi tersebut saat dialihkan, seberapa sulit teknologi tersebut dialihkan, kesulitan apa yang dihadapi dan apa rekomendasi untuk perlakuan selanjutnya. Kemudian, teknologi yang telah difasilitasi dan tidak memiliki catatan atau laporan hasil pengukuran akan terlupakan, tidak termanfaatkan dan usang.

Secara umum, proses alih teknologi ini bisa diidentifikasi kedalam beberapa tahapan. Tahapan-tahapan ini selanjutnya diperjelas dengan dilakukannya identifikasi untuk menetapkan aksi-aksi penting dalam tahapan tersebut. Selanjutnya aksi-aksi penting ini didiskusikan untuk mendapatkan indikator-indikator yang memadai untuk cukup menggambarkan kinerja pencapaian dari aksi-aksi penting yang dimaksud.

#### **METODOLOGI**

Dalam penelitian ini digunakan metodologi penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ini dipilih untuk mengelompokan skema proses alih teknologi kedalam fungsi manajemen yakni Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling. Metode ini digunakan agar dalam pelaksanaan kegiatan penelitian yang berujung pada alih teknologi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

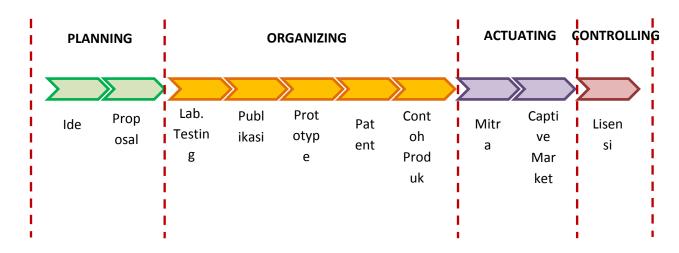
Metode yang digunakan dalam pendekatan kualitatif ini dibagi menjadi 2 (dua), yaitu **Pertama**, riset berisikan tinjauan pustaka dengan mengambil makalah nasional maupun ingternasional, buku, resolusi, hukum dan sebagainya, sebagai sumber. **Kedua**, referensi dianalisa agar dapat mengumpulkan latar belakang yang memadai selama periode pengamatan. Selama masa ini, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan alih teknologi diamati.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pusat Inovasi merupakan salah satu organisasi di LIPI yang mengalami banyak perkembangan dan perubahan selama 5 tahun kebelakang. Demikian pula dengan proses alih teknologi yang

dilakukan oleh Pusat Inovasi, perubahan terjadi saat Pusat Inovasi memililiki fasilitas gedung inkubator dan workshop di tahun 2013.

Proses alih teknologi yang berlangsung di Pusat Inovasi adalah sebagaimana diperlihatkan pada Gambar – 1 di bawah. Kegiatan alih teknologi ini bermula dari pengembangan sebuah Ide hingga siap terkomersialisasikan dalam tahap Lisensi.



Gambar 1. Proses laih Teknologi di Pusat Inovasi LIPI

Berdasarkan gambar diatas, Penulis dalam hal ini membagi 10 (sepuluh) proses alih teknologi yang dilakukan oleh Pusat Inovasi LIPI menjadi 4 (empat) bagian sesuai fungsi manajemen, yaitu sebagai berikut :

Tabel 1. Pengelompokan Proses Alih Teknologi dalam Fungsi Manajemen

No.	Proses Alih Teknologi	Fungsi Manajemen	Penjelasan
1	Ide		Merupakan suatu gagasan yang didalamnya terdiri dari prakiraan
2	Proposal	PLANNING	(rencana) kegiatan atau proses pelaksanaan penelitian serta jumlah anggaran (budgeting)
3	Lab. Testing		Merupakan proses pengorganisasian
4	Publikasi		kegiatan yang dilakukan oleh ketua
5	Prototype	ORGANIZING	tim kepada para anggotanya dalam melakukan penelitian untuk
6	Patent		menghasilkan output hingga contoh produk
7	Contoh Produk		

8	Mitra		Pelaksanaan Kegiatan yang
			dilakukan oleh Pusat Inovasi apabila
			hasil dari kegiatan penelitian telah
		ACTUATING	selesai dilakukan, yang dimana
9	Captive Market		proses ini untuk mencari Mitra
			hingga mencari pasar dari produk
			yang dihasilkan
10	Lisensi	CONTROLLING	Proses ini merupakan proses
			pengendalian dari seluruh kegiatan,
			apabila penelitian yang dilaksanakan
			tersebut selesai hingga memperoleh
			Lisensi, maka dapat dikatakan
			Fungsi Perencanaan hingga
			pelaksanaan sudah tepat
			dilaksanakan.

Pembagian proses alih teknologi kedalam fungsi manajemen sebagaimana diatas, berdasakan siapa pelaku atau pelaksana dari proses tersebut. Misalkan saja, pertama, Proses Ide dan Penyusunan Proposal dilakukan oleh Peneliti, maka dimasukan kedalam Proses Perencanaan sebagaimana pengertiannya. Kedua, proses Lab. Testing hingga contoh Produk dimasukan kedalam fungsi Organizing, karena fungsi ini dilakukan oleh Ketua Tim Peneliti dalam melakukan pekerjaan hingga output yang dihasilkan dapat digunakan. Ketiga, Proses Calon Mitra dan Captive Market, yang dimana dimasukan kedalam fungsi Actuating, karena proses pelaksanaan Alih teknologi ini dilakukan oleh Pusat Inovasi LIPI dalam mengkomersialisasikan dan mendiseminasikan produk hasil penelitian tersbut. Selanjutnya yang terakhir adalah proses Lisensi yang dimasukan kedalam fungsi Controlling, yang dimana hal ini merupakan system pengendalian dari proses alih teknologi tersebut.

## **PLANNING**

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsimanajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi/lembaga. Sedangkan rencana formal

adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi/lembaga dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan. Untuk proses alih teknologi yang dilaksanakan oleh Pusat Inovasi LIPI, Perencanaan ini berupak Penyusunan Ide dan Proposal kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam litbang tersebut. Ide dalam hal ini Ide Prospektif yang merupakan gagasan atau pemikiran berupa suatu konsep baik tertulis maupun tidak tertulis mengenai suatu kegiatan yang berpotensi menghasilkan barang & jasa yang bermanfaat bagi masyarakat. Ide selalu diperlukan untuk meningkatkan kemajuan suatu organisasi ataupun dalam sebuah penelitian. Tanpa Ide baru maka organisasi tersebut akan mati karena tertinggal jauh dari saingannya. Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi penelitian selain di butuhkan kerjasama Team yang hebat, pasti juga selalu berusaha mencari orang-orang berbakat dan penuh Ide kreatif untuk dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Selain Penguatan Ide, dalam fungsi Planning ini juga disebutkan adalah penyusunan proposal yang didalamnya memuat Pemikiran-pemikiran oleh peneliti yang dimana dituangkan dalam dokumen tertulis yang biasanya terdiri dari latar belakang, tujuan & sasaran, metodologi, hasil yang ingin dicapai, dan jadwal pelaksanaan. Proposal ini juga biasanya terdapat prakiraan (rencana) kegiatan atau proses pelaksanaan penelitian serta jumlah anggaran (budgeting). Prakiraan dalam hal ini berfungsi untuk menentukan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan kedepan sebagai upaya mencapai tujuan secara bersama. Dalam melakukan prakiraan, haruslah selalu memperhatikan tujuan, sumber daya dan juga melakukan suatu analisis (bisa menggunakan SWOT) untuk mengetahui potensi internal dan eksternal.

## **ORGANIZING**

Prinsip Pengorganisasian dari suatu pemerintahan adalah suatu proses pembagian kerja atau pengaturan kerja bersama dari para anggota suatu organisasi. Dalam pengorganisasian pemerintahan pada prinsipnya berguna untuk menunjukkan cara-cara tentang upaya pemberdayaan sumber daya manusia (pegawai) agar dapar bekerja sama dalam suatu sistem kerja sama dengan harapan dapat mencapai tujuan pemerintahan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam proses alih teknologi yang dilakukan, fungsi organizing ini terdiri dari 5 (lima) tahap yang dilaksanakan yaitu Hasil Skala Laboratorium, Publikasi, Prototype, Paten (produk HKI Lainnya), dan contoh produk. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Ernest Dale seperti dikutip oleh Nanang Fattah mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu: (a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan (c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Fungsi Pengorganisasian ini merupakan proses pengorganisasian kegiatan yang dilakukan oleh ketua tim kepada para anggotanya dalam melakukan penelitian untuk menghasilkan output hingga contoh produk. Hal ini dimaksudkan untuk penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dalam suatu proses pengorganisasian kegiatan, maka kelangsungan aktivitas organisasi tersebut akan terjamin. Fungsi ketua tim dalam hal ini adalah mampu menempatkan *the right man in the right place*, sehingga dapat mencapai tujuan secara baik dan sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Tabel 2. Deskripsi Proses Alih Teknologi pada Fungsi Organizing

No.	Proses Alih Teknologi	Deskripsi
1.	Hasil Skala Laboratorium	Hasil kegiatan penelitian yang telah memperoleh data-
		data hasil uji yang dapat dibandingkan dengan standar
		atau permintaan yang berlaku
2.	Publikasi	Hasil Kegiatan Penelitian yang telah dipublikasikan
		melalui berbagai media dan sarana yang memungkinkan
		hasil kegiatan litbang tersebut diketahui oleh masyarakat
		atau stakeholder berupa tulisan dengan kategori : Non
		Ilmiah, Ilmiah tak terakreditasi, Ilmiah Nasional
		Terakreditasi, Ilmiah Internasional Terakreditasi
3.	Hasil Skala Prototype	Hasil kegiatan penelitian yang berupa : Validasi Hasil
		Litbang dan Hasil Uji Lembaga Berwenang/Berkompeten
4.	Patent (Produk HKI Lainnya)	Hasil Penelitian berupa invensi, karya, desain atau hasil
		lainnya yang dimintakan perlindungan kekayaan
		intelektual dengan tahapan : Pendaftaran dan Granted
5.	Contoh Produk sesuai	Pada Level ini, system secara keseluruhan telah
	Spesifikasi Pasar berdasarkan	terbukti melalui serangkaian pengujian dan
	Feasibility Study	menghasilkan output produk yang dapat terintegrasi

dengan industry melalui feasibility study, sehingga contoh produk dapat diproduksi dalam jumlah yang lebih besar, dan telah disesuaikan dengan perencanaan ekonomis dengan menggunakan skema bisnis tertentu.
<ul> <li>Pengembangan Teknologi/produk/know how perlu disesuaikan dengan kondisi yang dibutuhkan atau layak diterima oleh pasar/pengguna. Standar yang digunakan bias menggunakan standar baku yang telah dimuat dalam SNI atau menggunakan standar</li> </ul>

internasional yang belum tersedia versi SNI-nya.

## **ACTUATING**

Actuating atau tahap pelasanaan merupakan penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditetapkan dan diorganisasikan. Actuating merupakan langkah-langkah pelaksanaan rencana didalam kondisi nyata yang mekibatkan segenap anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu maka semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Tahap pelaksanaan ini merupakan proses yang dilakukan oleh Pusat Inovasi apabila hasil dari kegiatan penelitian telah selesai dilakukan, yang dimana proses ini untuk mencari Mitra hingga mencari pasar dari produk yang dihasilkan. Proses ini merupakan proses implementasi dari hasil Perencanaan dan Pengoranisasian yang telah dilaksanakan oleh para Peneliti, sehingga Pusat Inovasi harus berusaha secara bersama-sama untuk mencari Mitra dan pangsa pasar dari produk yang dihasilkan. Jika proses ini berjalan dengan sesuai yang diharapkan, maka Produk-produk yang dihasilkan tersebut dapat di lakukan produksi secara massal dan dapat diterima oleh masyarakat.

Dalam tahap ini dikatakan memiliki Mitra yang siap mengkomersialisasikan, maksudnya adalah bahwa calon mitra usaha ini siap untuk menerima proses alih teknologi, dan dari pihak Pusat Inovasi LIPI dapat melakukan pendampingan bersama peneliti kepada calon mitra usaha agar dapat beroperasi secara mandiri. Jika sudah memiliki Mitra usaha yang siap beroperasi, maka dilanjutkan dengan mencari pangsa pasar yang jelas dan terukur agar produk yang siap dikomersialisasikan tersebut benar-benar dapat diterima oleh pasar.

Kedua proses ini biasanya memerlukan waktu yang tidak sebentar, karena melakukan proses alih teknologi ke calon mitra usaha dan pencarian pangsa pasar tersebut sangatlah membutuhkan kerja keras dari berbagai pihak, hal ini dikarenakan butuhnya proses pendampingan pemerintah yang jelas agar masyarakat maw menerima hasil karya anak bangsa tersebut. Oleh karena itu, proses ini merupakan Tahap yang sangat saulit untuk dilewati, akan tetapi bila perencanaan dan pengorganisasi kegiatan sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka tidak mungkin proses ini dapat dilewati dengan baik dan tanpa kendala.

## **CONTROLLING**

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang tak kalah pentingnya, karna didalam pengawasan dilakukan koreksi. Pengawasan diperlukan untuk melihat apakah rencana dilaksanakan sesuai dengan tujuan. Tujuan pengawasan adalah untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan,penyimpangan, penyelewengan dan kegiatan lainnya yang tidak sesuai dengan rencana.

Controlling bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas kegiatan, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Dengan demikian apa yang dilakukan staff dapat diarahkan kejalan yang tepat dengan maksud pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Inti dari controlling adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana.

Dalam fungsi manajemen ini, tahap controlling yang dimaksud adalah Proses Lisensi dari sebuah kegiatan. Lisensi ini merupakan suatu surat pengalihan hak pakai dari suatu teknologi dari pencipta teknologi tersebut kepada pihak lain yang untuk selanjutnya digunakan pihak lain untuk tujuan komersial. Pemberian lisensi dapat dilakukan jika ada pihak yang memberi lisensi dan pihak yang menerima lisensi melakukan sebuah perjanjian atas hak kekayaan intelektual dari teknologi tersebut.

Proses pengawasan terhadap Alih teknologi ini dilakukan secara terus menerus, jika terdapat kendala atas kegiatan tersebut dapat dilakukan koreksi dan perbaikan agar dapat mencapai tujuannya. Proses ini wajiblah dilaksanakan agar kedepannya dapat lebih baik dalam melakukan proses Perencanaan hingga pelaksanaan.

## KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah suatu proses alih teknologi yang terdapat pada Pusat Inovasi LIPI diawali dengan Ide, lanjut penyusunan Proposal hingga terciptanya Lisensi. Tahap-tahap dalam alih teknologi tersebut wajib dilakukan secara berurutan untuk mencapai hasil yang bermanfaat bagi semua. Hal ini sama dengan fungsi Manajemen yang tidak dapat berjalan secara sendiri – sendiri, tapi harus menyatu sebagai rangkaian. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen yang ada, karena tanpa fungsi perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Fungsi Perencanaan dalam hal ini bermula pada Ide dan Proposal, jika perencanaannya sudah sesuai aturan maka proses Pengorganisasian dan Pelaksanaan harus sesuai dengan jalurnya dan juga sesuai jadwal yang dibuat pada perencanaan tersebut. Akan tetapi, jika hal ini tidak berjalan dengan baik, berarti Penciptaan Lisensi tidak akan terjadi. Hal ini lah yang dimaksud dengan Fungsi Controlling, akan dilakukan proses Koreksi agar dapat kembali ke jalur yang benar dan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azis, Abdul, H. SH,MH. 2014. Makalah Manajemen Pemerintahan. Badan Kepegawaian Daerah dan Pendidikan Pelatihan Provinsi Nusa Tenggara Barat Mataram.
- Prastyo, Bambang; dan Janna, Lina Miftahul, Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Aplikasi, ed. 1-7, Jakarta: Rajawali Press, 2012.
- Sule, Ernie Tinawati; dan Saleh, Kurniawan, Pengantar Manajemen. Jakarta: Kencana, 2009.
- George, R. Terry dan Leslie, W. Rue. 1999. *Dasar-dasar Managemen, Priciple of Management (Dasar-dasar Manajemen)* terj. G. A. Ticoalu, Cet. VI. Jakarta: Bumi Aksara
- Hadiat. 2002. Komersialisasi Produk Litbang, Sebuah Proses Pembelajaran. Lembaga Pengembangan Inovasi. (LPI) Jakarta.
- Khadem, M. 2014. Impact of Knowledge Management in Technology Transfer Projects from R&D Centers to Industry.

- Hidayat, Mauludin; Wicaksono, Adityo; & Ajie,Firman Tri. 2015. Model Pengukuran Proses Alih Teknologi dalam Mendukung Penguatan Pengelolaan Alih Teknologi di Pusat Inovasi LIPI. Seminar Nasional Technopreneurship dan Alih Teknologi. Pusat inovasi LIPI.
- Hidayat, Mauludin; & Laksmono, Joddy Arya. 2015. Analisis Manajemen Pengetahuan Pada Proses Alih Teknologi di Pusat Inovasi LIPI. Seminar Nasional Technopreneurship dan Alih Teknologi. Pusat inovasi LIPI.
- Peraturan Pemerintah Nomor 20, 2005, Alih Teknologi Kekayaan Intelektual serta Hasil Kegiatan Penelitian dan Pengembangan oleh Perguruan Tinggi dan Lembaga Penelitian dan Pengembangan.
- Pusat Inovasi LIPI. 2015. Panduan Seleksi Kegiatan Inkubasi Teknologi LIPI.
- Roman, Gurbiel. 2002. Impact of Innovation And Technology Transfer On Economic Growth: The Central And Eastern Europe Experience. Warsaw School of Economics Warsawa.
- Siswanto, H.B, Pengantar manajemen. Jakarta: Bumi aksara, 2005.
- Sondang P. Siagian. 2002. Fungsi-fungsi Manajerial, Cet. IV; Jakarta: Bumi Aksara.

# FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENDUDUK LANJUT USIA UNTUK TETAP BEKERJA DAN PERLINDUNGAN TERHADAP EKSISTENSINYA

## Nina Nurhasanah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Jakarta Jl. Arjuna Utara No. 9, Kebon Jeruk Jakarta Barat nina.nurhasanah@esaunggul.ac.id

#### Abstrak

Keinginan dan semangat untuk bekerja tidak pernah surut bagi lansia karena keinginan untuk tetap diakui, aktualisasi diri di masyarakat dan keinginan untuk terus beraktifitas sehari-hari yang bermanfaat untuk semua orang. Biaya kebutuhan sehari-hari yang semakin tinggi dan keinginan manusia yang tidak ada batasnya yang membuat seseorang walau telah pensiun tetap ingin bekerja dan menjalankan aktivitas. Peraturan pemerintah untuk menetapkan batas usia maksimal sampai dengan umur 65 tahun menjadi pelindung dan peluang yang baik untuk para pekerja Lanjut usia agar tetap eksis di bidang pekerjaan yang mereka lakukan, baik pekerjaan dibidang formal maupun informal. Penelitian ini merupakan hasil dari studi pustaka dan studi kasus di Universitas Esa Unggul, dimana 25,70% dari jumlah dosen yang aktif mengajar, 4.66% karyawan dan 19,25% Dosen yang sekaligus menjadi Karyawan adalah penduduk lanjut usia yang tetap memilih untuk tetap bekerja.

Kata Kunci : Lanjut Usia, Motivasi, Bekerja, Perlindungan Hukum, Eksistensi

## **PENDAHULUAN**

## 1.1. Latar Belakang

Badan Pusat Statistik (2014) mencatat penduduk Indonesia lanjut usia (lansia) yang masih bekerja cukup besar. Hampir 50% lansia atau penduduk di atas 60 tahun masih bekerja. Melansir data BPS, ada 47,4% penduduk lansia masih bekerja, sementara penduduk usia produktif yakni usia 15-59 yang bekerja sebesar 64,63%. Kondisi tersebut, dikarenakan penduduk usia 15-59 tahun termasuk penduduk usia produktif. Pada usia tersebut, sebagian besar memiliki tanggung jawab terhadap perekonomian keluarga, Sementara untuk kegiatan bekerja di rumah atau mengurus rumah tangga dan kegiatan lainnya, terlihat bahwa proporsi lansia lebih besar dibandingkan dengan penduduk di usia produktif. Jumlah lansia yang mengurus rumah yakni 30,19% berbanding 18,30% untuk kegiatan mengutus (maksudnya mengurus) rumah tangga, dan 22% berbanding 12,6% untuk kegiatan lainnya. Sekedar informasi, angkatan kerja lansia

merupakan lansia yang bekerja dan mencari pekerjaan atau menganggur. Lansia ini sering disebut lansia potensial, mereka tergolong sebagai lansia yang produktif dan mandiri.

Lansia potensial banyak ditemukan di negara berkembang dan negara-negara yang belum memiliki tunjangan sosial untuk hari tua. Mereka berusaha tetap bekerja dalam upaya memenuhi tuntutan hidup maupun mencukupi kebutuhan keluarga yang menjadi tanggungannya. (economy.okezone.com)

Saat ini Indonesia memiliki pekerja usia lanjut yang paling banyak di antara delapan negara di Asia. Akan tetapi, angka ini masih bisa menurun seiring dengan pertumbuhan ekonomi. Karena jumlah pekerja usia lanjut cenderung mengalami penurunan seiring dengan pertumbuhan suatu negara, sepertinya sangat mungkin jika tingkat partisipasi angkatan kerja usia lanjut di Indonesia akan mengalami penurunan dalam beberapa tahun mendatang. Namun, penting untuk dicatat bahwa keputusan untuk bekerja di masa pensiun hanya merupakan satu dari lima sumber pendapatan utama di masa pensiun yang telah diidentifikasi dalam serial *Aging Asia*, selain jaminan sosial dari pemerintah, dana pensiun, dukungan keluarga, dan pendapatan dari kekayaan rumah tangga.

Sebagai pensiunan kemampuan bekerja mereka terbatas oleh beragam faktor, mulai dari kendala kesehatan hingga ketersediaan lapangan kerja, oleh karena itu penting untuk memaksimalkan kelima faktor sumber pendapatan tersebut. (www.neraca.co.id)

International Labour Organization (ILO) menyebutkan bahwa di Asia dan Pasifik, jumlah orang lanjut usia bertambah dengan cepat, dari 410 juta pada 2007 menjadi 733 juta pada 2025, dan diharapkan menjadi 1,3 miliar pada 2050. Penuaan juga akan semakin membesar 50 tahun ke depan dan populasi berusia di atas 60 tahun di Asia akan meningkat hampir tiga kali lipat dari 9 persen pada 2000 menjadi sekitar 24 persen pada 2050. Pada 2020, jumlah orang lanjut usia di Indonesia diperkirakan meningkat menjadi 28,8 juta (11 persen dari keseluruhan penduduk).

Lain halnya di Australia, (Sami : 2015) menjelaskan bahwa usia kerja orang Australia kini semakin menua dibandingkan 20 tahun silam. Hal itu terutama terlihat di kalangan perempuan usia 60 tahun ke atas, yang jumlahnya meningkat 300%. Demikian antara lain terungkap dalam laporan lembaga penelitian sosial dan ekonomi *University of* Melbourne, yang meneliti angka partisipasi kerja selama 20 tahun terakhir. Laporan itu menyatakan terjadinya perubahan budaya

kerja yang menguntungkan pekerja lansia. Disebutkan, di tahun 2013 sebanyak 45% perempuan usia 60 hingga 64 tahun masih bekerja, meningkat tajam dibandingkan 15% di tahun 1993.

Menurut Prof. Barbara Pocock dari *University of South* Australia, laporan penelitian ini penting karena berhasil menunjukkan terjadinya perubahan fundamental dalam dunia kerja. "Jadi terdapat dorongan kuat untuk turut berpartisipasi dalam dunia kerja," katanya. terdapat pula tekanan ekonomi untuk tetap bekerja lebih lama demi mendapatkan uang pensiun yang cukup. "Hal ini terutama terlihat di kalangan pekerja wanita yang uang pensiunnya rata-rata separuh dibandingkan pekerja pria," jelasnya. Selain faktor tekanan biaya hidup kaum lansia tetap bekerja sebab mereka memiliki dana pensiun lebih sedikit daripada yang mereka butuhkan. "Banyak pula di antara mereka yang menikmati pekerjaannya dan tetap ingin aktif. Jadi selain faktor ekonomi juga terkait faktor hubungan sosial dan keinginan untuk berpartisipasi," jelasnya. Laporan ini menunjukkan di tahun 2013, sebanyak 17% pria usia 65 tahun ke atas masih bekerja atau tetap mencari pekerjaan.

Banyak perhatian kebijakan difokuskan pada permasalahan pensiun dan produktivitas bagi pekerja lanjut usia. Namun, lapangan kerja yang tersedia bagi mereka juga memainkan peran penting. Mereka mempengaruhi keputusan pekerja lanjut usia untuk bekerja atau pensiun, kemampuan pengusaha untuk mempekerjakan dan mempertahankan pekerja lanjut usia dan bagaimana masyarakat memberikan dukungan bagi masyarakat lanjut usia yang tidak lagi mampu bekerja. (<a href="http://www.ilo.org/">http://www.ilo.org/</a>)

Beda dengan Australia, sebagian besar orang tua lanjut usia (lansia) di Singapura tertarik untuk terus bekerja setelah pensiun. Demikian hasil survei yang dilaporkan Institute of Policy Studies (IPS) yang diselenggarakan oleh Dewan untuk Usia Ketiga (*Third Age*). Ada sebanyak 2.000 lansia berusia 50 - 74 tahun yang disurvei seperti yang dilansir *Channel NewsAsia*.

Pekerjaan adalah satu masalah yang kompleks untuk lansia di Singapura, kata para peneliti laporan itu. "Peningkatan optimisme kerja harus melibatkan baik pengguna dari pengusaha dan juga harapan yang lebih realistis yang lebih besar oleh para lansia tentang pekerjaan dan kebutuhan untuk pelatihan ulang," kata laporan itu.

"Mendesain ulang pekerjaan untuk membuatnya lebih mudah dikelola dan fleksibel merupakan langkah ke arah yang benar, karena memungkinkan lansia untuk berpartisipasi dalam

angkatan kerja, meskipun mudah-mudahan dengan kecepatan mereka merasa nyaman." (www.batamtoday.com)

Semakin banyak pihak perusahaan yang sadar bahwa dengan membiarkan karyawan usia tua pensiun, maka perusahaan tersebut akan kehilangan modal intelektual dan pengalaman, yang tidak mudah untuk digantikan.

Untuk industri yang bergerak di bidang pendidikan, selain akademisi yang memberikan ilmu pelajaran dan teori-teori yang berlaku di bidang ilmu tertentu, dibutuhkan praktisi berpengalaman yang mau membagi pengalamannya kepada mahasiswa, praktisi yang dimaksud salah satunya dari penduduk lanjut usia yang mengabdikan sisa umurnya demi kemajuan bangsa.

Ketertarikan penduduk lanjut usia untuk terus bekerja dikarenakan selain faktor ekonomi, kesehatan yang baik, keinginan untuk tetap diakui keberadaannya, dan jarak tempuh atara rumah dengan kampus menjadi faktor yang mendukung para penduduk lanjut usia untuk terus berkarya.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Faktor yang Mempengaruhi Penduduk Lanjut Usia untuk Tetap Bekerja dan Perlindungan terhadap Eksistensinya"

# 1.2. Permasalahan yang akan diteliti

Berdasarkan uraian-uraian di atas, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi pekerja lanjut usia untuk tetap bekerja?
- 2. Undang-undang apa saja yang ada di Indonesia yang melindungi pekerja lanjut usia dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari?
- 3. Bagaimana implementasi penerapan hukum bagi eksistensi pekerja lanjut usia yang berlaku di Indonesia?

## 1.3. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah secara praktis mengetahui seberapa besar minat penduduk lanjut usia untuk tetap bekerja di sektor formal bidang pendidikan seperti menjadi dosen, karyawan penuh waktu atau paruh waktu untuk mengisi hari-harinya.

Sedangkan manfaat secara teoritis adalah memberikan sumbangan perkembangan teori-teori prakmatik dan membantu penambahan pengetahuan kepada peneliti berikutnya yang akan mengangkat topik yang sama dalam penelitiannya.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

# 2.1. Pekerja

Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. (Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Bab I Pasal 1 ayat 2).

Dalam Bab III Kesempatan dan Perlakuan yang Sama, Pasal 5 dan 6 Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan berturut-turut menyebutkan Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan dan Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.

## 2.2. Lansia

Menurut organisasi kesehatan dunia, WHO seseorang disebut lanjut usia (*elderly*) jika berumur 60-74 tahun.

Usia lanjut adalah fase menurunnya kemampuan akal dan fisik, yang di mulai dengan adanya beberapa perubahan dalam hidup. Sebagaimana diketahui, ketika manusia mencapai usia dewasa, ia mempunyai kemampuan reproduksi dan melahirkan anak. Ketika kondisi hidup berubah, seseorang akan kehilangan tugas dan fungsi ini, dan memasuki selanjutnya, yaitu usia lanjut, kemudian mati. Bagi manusia yang normal, siapa orangnya, tentu telah siap menerima keadaan baru dalam setiap fase hidupnya dan mencoba menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungannya (Darmojo, 2004).

Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), Batasan lanjut usia meliputi :

- a. Usia pertengahan (*middle age*), adalah kelompok usia 45 sampai 59 tahun
- b. Lanjut usia (elderly) usia antara 60 sampai 74 tahun
- c. Lanjut usia tua (old) usia antara 75 sampai 90 tahun
- d. Usia sangat tua (*very old*) usia di atas 90 tahun (Mubarak dkk, 2006)

# 2.3. Hukum

Pengertian Hukum menurut Utrecht, Hukum adalah himpunan peraturan (perintah dan larangan) yang mengurus tata tertib kehidupan masyarakat yang harus ditaati oleh masyarakat.

Menurut R. Soeroso, Pengertian Hukum adalah himpunan peraturan yang dibuat oleh yang berwenang yang berguna untuk mengatur tata kehidupan bermasyarakat yang mempunyai ciri memerintah, melarang dan memaksa dengan menjatuhkan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.

Menurut Woerjono Sastropranoto dan J.C.T Simorangkir, Hukum adalah peraturan yang bersifat memaksa, yang menentukan tingkah laku manusia di dalam lingkungan masyarakat yang dibuat oleh badan-badan resmi yang berwajib.

# 2.4. Perlindungan Hukum

Menurut Muktie, A. Fadjar Perlindungan Hukum adalah penyempitan arti dari perlindungan, dalam hal ini hanya perlindungan oleh hukum saja. Perlindungan yang diberikan oleh hukum, terkait pula dengan adanya hak dan kewajiban, dalam hal ini yang dimiliki oleh manusia sebagai subyek hukum dalam interaksinya dengan sesama manusia serta lingkungannya. Sebagai subyek hukum manusia memiliki hak dan kewajiban untuk melakukan suatu tindakan hukum.

Menurut Satjipto Raharjo mendefinisikan Perlindungan Hukum adalah memberikan pengayoman kepada hak asasi manusia yang dirugikan orang lain dan perlindungan tersebut diberikan kepada masyarakat agar mereka dapat menikmati semua hak-hak yang diberikan oleh hukum.

Menurut Philipus M. Hadjon Perlindungan Hukum adalah Sebagai kumpulan peraturan atau kaidah yang akan dapat melindungi suatu hal dari hal lainnya. Berkaitan dengan konsumen, berarti hukum memberikan perlindungan terhadap hak-hak pelanggan dari sesuatu yang mengakibatkan tidak terpenuhinya hak-hak tersebut.

#### 2.5. Penelitian Terdahulu

Affandi (2009) mengatakan bahwa peningkatan penduduk lansia bagi sebagian masyarakat merupakan suatu fenomena yang harus segera diantisipasi, namun bagi sebagian lagi menganggap belum terlalu mendesak dibandingkan masalah-masalah kependudukan lainnya. Salah satu hal yang perlu diperhatikan yaitu berkaitan dengan kondisi lansia yang masih bekerja sebanyak 40 persen.

Andini, *et al* (2013) mengatakan bahwa status rumah tangga, status kawin, lama sakit dalam seminggu, ada tidaknya tanggungan, ada tidaknya tunjangan hari tua yang mempengaruhi

penduduk lanjut usia tetap bekerja, sedangkan faktor tingkat pendidikan tidak mempengaruhi secara langsung.

Menurut hasil survei sosial ekonomi nasional mengenai statistik penduduk lanjut usia 2014, Jumlah lansia yang terus meningkat memerlukan berbagai penanganan khusus, baik yang menyentuh lansia secara langsung maupun antisipasi permasalahan yang mungkin akan terjadi. Negara perlu memberikan perlindungan dan pemberdayaan kepada lansia, sehingga kelangsungan dan kualitas hidup mereka tetap membaik dan keberadaannya tidak menjadi beban bagi pembangunan. Undang-Undang Nomor 13 tahun 1998 tentang Kesejahteraan Lanjut Usia mengindikasikan keseriusan pemerintah dalam menangani berbagai masalah kesejahteraan lansia. Undang-undang tersebut diaplikasikan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2004 tentang Upaya Peningkatan Kesejahteraan Sosial Lanjut Usia, serta Peraturan Menteri Sosial Nomor 19 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelayanan Sosial Lanjut Usia. Pemerintah juga menginisiasi pembentukan Komisi Nasional dan Komisi Daerah Lanjut Usia melalui Keputusan Presiden Nomor 52 Tahun 2004 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 60 Tahun 2008

Nurhasanah (2016) mengatakan bahwa tingginya tingkat penduduk lanjut usia yang memilih untuk tetap bekerja selain disebabkan faktor ekonomi, yaitu keinginan untuk memiliki penghasilan sendiri, masih adanya tanggungan yang menjadi bebannya, masalah kesehatan, kebiasaan bekerja, dsb hal ini juga disebabkan bahwa penduduk lanjut usia masih ingin terus diakui keberadaannya,keinginan untuk membagi ilmu dan pengalamannya kepada generasi penerus dan keinginan untuk tetap mandiri tanpa menjadi beban keluarganya.

## **METODE PENELITIAN**

# 3.1. Tempat dan Lokasi Penelitian

# a. Tempat Penelitian

Penelitian telah dilaksanakan di Universitas Esa Unggul - Jakarta, dilakukan pada bulan April 2016 sampai dengan Juni 2016.

## b. Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini penulis memilih Universitas Esa Unggul Jakarta untuk melaksanakan penelitian ini karena masih banyaknya penduduk lanjut usia yang

bekerja disini sebagai Dosen, Karyawan , dan Dosen yang merangkap menjadi karyawan.

## 3.2. Jenis dan Sumber Data

## a. Jenis Data

Jenis data penelitian yang digunakan adalah data kualitatif yang merupakan data yang diperoleh dari dalam perusahaan baik lisan ataupun tulisan yang kemudian di kuantitatifkan berupa angka—angka atau skor jawaban responden yang diperoleh dari hasil pengukuran melalui kuisoner.

#### b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer yaitu sumber data yang langsung diperoleh dari objek penelitian yaitu penduduk lanjut usia yang masih bekerja dan aktif di Universitas Esa Unggul.

Data sekunder yaitu sumber data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari jurnal, buku-buku referensi, Undang-Undang, peraturan pemerintah yang berlaku dan literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini dan internet.

## c. Populasi dan Sampel

- 1. Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh penduduk lanjut usia yang masih bekerja di Universitas Esa Unggul.
- 2. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiono). Dalam pengambilan sampel sebagai responden pada penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh, pengunaan teknik ini karena jumlah populasi yang relatif sedikit. Teknik pengambilan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi.

# 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu suatu alat pengumpulan data yang berisi daftar pertanyaan secara tertulis yang ditujukan kepada

subjek atau responden penelitian. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis kuantitatif, yang merupakan metode analisis yang dimulai dengan mengumpulkan data dan menyatakan variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini.

## 3.4. Metode Analisa Data

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat asosiatif karena memiliki lebih dari satu variabel dan akan menguji keterkaitan antara dua atau lebih variabel tersebut. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis kuantitatif, yang merupakan metode analisis yang dimulai dengan mengumpulkan data dan menyatakan variabel-variabel yang menggambarkan

Data yang telah dikumpulkan akan diuji menggunakan teknik pengujian Analisis Regresi Linier Berganda adalah alat statistik yang dipergunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel bebas terhadap satu buah variable terikat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Universitas Esa Unggul, dimana jumlah dosen pengajar yang masih aktif mengajar di Tahun Ajaran 2014/2015 dan Tahun Ajaran 2015/2016 yang berumur ≥ 55 tahun sebanyak 25,70% dari total tim pengajar, dosen yang dimaksud adalah dosen dengan status dosen tetap, dosen *homebase*, dosen tidak tetap maupun dosen tamu yang mengajar dan/atau membimbing mahasiswa secara aktif. Ini berarti masih tingginya minat penduduk lanjut usia tetap memilih untuk bekerja.

Kemudian jumlah dosen yang statusnya merupakan dosen tetap/Dosen merangkap Karyawan lanjut usia yang masih aktif mengajar dan membimbing mahasiswa di Universitas Esa Unggul banyaknya 19,25%. Jumlah ini tidak sedikit mengingat pihak kampus masih membutuhkan dosen-dosen tersebut mengingat keahlian dan kepakarannya dalam bidang ilmu yang dikembangkannya. Diseminasi dosen muda oelh dosen kategori lanjut usia menjadi pertimbangan untuk tetap mempekerjakan dosen lanjut usia.

Sedangkan Penduduk lanjut usia yang bekerja dan aktif di administratif relatif sedikit, banyaknya hanya 4,66% dari total karyawan yang bekerja. Alasan tetap dipertahankannya karyawan tersebut karena karyawan tersebut memegang peranan penting, tingkat kepercayaan

yang besar pemimpin kepada karyawan yang bersangkutan dan belum bisa digantikan keberadaannya dengan yang lain.

PP Nomor 45 Tahun 2015 Usia Pensiun, menurut PP ini, untuk pertama kali ditetapkan 56 (lima puluh enam) tahun. Namun mulai 1 Januari 2019, Usia Pensiun menjadi 57 (lima puluh tujuh) tahun. "Usia Pensiun sebagaimana dimaksud, selanjutnya bertambah 1 (satu) tahun untuk setiap 3 (tiga) tahun berikutnya sampai mencapai Usia Pensiun 65 (enam puluh lima) tahun," bunyi Pasal 15 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2015.

Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mendefinisikan tentang tenaga kerja sebagai "setiap orang yang mampu bekerja dan menghasilkan barang dan/atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat" (Pasal 1, ayat 2).

Jadi selama penduduk yang mampu dan mau bekerja, baik muda maupun lanjut usia, dapat dikategorikan sebagai pekerja dan dilindungi oleh undang-undang. Tidak ada batasan umur yang jelas dalam undang-undang berlaku yang menerangkan tentang batas maksimal seorang penduduk untuk tetap bekerja dan berkarya.

Pekerja (1) adalah tenaga kerja yang bekerja di dalam hubungan kerja pada pengusaha dengan menerima upah. (*Pasal 1 Angka 3 UU Nomor 25 Tahun 1997 Tentang Ketenagakerjaan*).

Pekerja (2) adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima gaji, upah, atau imbalan dalam bentuk lain. (*Pasal 1 Angka 11 UU Nomor 40 Tahun 2004 Tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional*).

Pekerja (3) adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima gaji, upah, atau imbalan dalam bentuk lain. (*Pasal 1 Angka 8 UU Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial*).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas maka diperoleh kesimpulan bahwa faktor Jarak Tempuh  $(X_2)$ , Tanggungan  $(X_3)$ , Kesehatan  $(X_4)$  Status Kawin  $(X_5)$  dan Jumlah Upah  $(X_6)$  berpengaruh secara langsung terhadap Keinginan Tetap Bekerja (Y), sedangkan Tingkat pendidikan  $(X_1)$  berpengaruh terhadap Keinginan Tetap Bekerja (Y) tetapi tidak secara langsung.

Berdasarkan kesimpulan di atas dan dengan diketahuinya faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan penduduk lanjut usia untuk tetap bekerja, maka dapat disarankan kepada para pemangku kebijakan di Universitas bahwa jumlah mereka tidak sedikit, untuk itu perlu diperhatikan bahwa penduduk lanjut usia harus mempunyai kesempatan yang sama dalam hal asuransi kesehatan, tunjangan-tunjangan dan kesempatan yang sama dalam hal pekerjaan tanpa diskriminasi faktor usia.

Sedangkan undang-undang yang berlaku di Indonesia, tidak ada yang mengatur tentang eksistensi pekerja lanjut usia, tidak ada batasan umur yang pasti kapan seorang pekerja dinyatakan pesiun. Beda halnya dengan negara Singapura yang telah membuat undang-undang khusus pekerja lanjut usia. Kedepannya perlu dirumuskan tentang ketentuan penduduk lanjut usia yang bekerja agar mereka dapat nyaman bekerja secara nyaman.

# DAFTAR PUSTAKA

#### Jurnal

- Affandi, Moch. (2009), Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penduduk Lanjut Usia Memilih untuk Bekerja, Journal of Indonesia Applied Economics, Vol. 3 No. 2 Oktober 2009, Hal 99-110.
- Andini, Ni Kadek dkk. (2013), Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penduduk Lanjut Usia Masih Bekerja, Piramida Universitas Udayana Vol. IX No. 1, hal: 44-49.
- Jati, Waskito. (2014). Faktor-Faktor Pendorong Keniatan Pekerja Lansia Untuk Melanjutkan Bekerja, Benefit Vol 18 No 2 Desember 2014 journals.ums.ac.id

# Buku

- \_\_\_\_\_, (2014). Jaminan Sosial: Konsesus Baru. International Labour Organization.
- Ety, Rochaety dkk. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis Dengan Aplikasi SPSS*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Kadarisman M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta. Rajawali Pers.
- Mahardianto, Moh. Yudi dan Adi Setiawan. (2013). *Analisis Parametrik Dependensi Dengan Program SPSS*, Jakarta. PT. RajaGrafindo Persada:

- Rowley, Chris & Keith Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts*, Jakarta. PT. RajaGrafindo Persada,
- Suwanto & Donni Juni Priansa. (2013). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung. Alfabetha.
- Zamani, Oktav P. (2011). Pedoman Hubungan Industrial, PPM Manajemen, Jakarta

## Artikel

- \_\_\_\_\_\_, (2010), Universitas Indonesia tangani masalah pekerja lanjut usia dan produktivitas di Indonesia, International Labour Organization, 12 Maret 2010 <a href="http://www.ilo.org/jakarta/info/public/pr/WCMS\_124485/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/jakarta/info/public/pr/WCMS\_124485/lang--en/index.htm</a> , diakses tanggal 28 Mei 2016
- \_\_\_\_\_, (2015) Pekerja Lansia di Australia Meningkat, 15 Juni 2015, Republika,
- http://internasional.republika.co.id/berita/internasional/abc-australia-network/15/06/15/npz4332-pekerja-lansia-di-australia-meningkat diakses tanggal 28 Mei 2016
- Humas, *Inilah Peraturan Pemerintah No. 45/2015 Tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Pensiun*, Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 8 Juli 2015 <a href="http://setkab.go.id/inilah-perpres-no-452015-tentang-penyelenggaraan-program-jaminan-pensiun/">http://setkab.go.id/inilah-perpres-no-452015-tentang-penyelenggaraan-program-jaminan-pensiun/</a>, diakses tanggal 28 Mei 2016
- Husen Miftahudin, *Pekerja Lanjut Usia di Indonesia Tinggi*, 15 April 2014, <a href="http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2014/04/15/231066/pekerja-lanjut-usia-di-indonesia-tinggi">http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2014/04/15/231066/pekerja-lanjut-usia-di-indonesia-tinggi</a>, diakses tanggal 28 Mei 2016
- Kertiyasa Martin Bagya, 47 Persen Pekerja di Indonesia Sudah Lanjut Usia, 5 November 2015, <a href="http://economy.okezone.com/read/2015/11/04/320/1243860/47-persen-pekerja-di-indonesia-sudah-lanjut-usia">http://economy.okezone.com/read/2015/11/04/320/1243860/47-persen-pekerja-di-indonesia-sudah-lanjut-usia</a>, diakses tanggal 28 Mei 2016
- Roelan, *Mayoritas Lansia di Singapura Tak Mau Pensiun*, 16/10/2014 <a href="http://www.batamtoday.com/berita48954-Mayoritas-Lansia-di-Singapura-Tak-Mau-Pensiun.html">http://www.batamtoday.com/berita48954-Mayoritas-Lansia-di-Singapura-Tak-Mau-Pensiun.html</a>
- Sami Mandie , *Usia Kerja Orang Australia Semakin Menua*, 15 Juni 2015 <a href="http://www.australiaplus.com/indonesian/2015-06-15/usia-kerja-orang-australia-semakin-menua/1458560">http://www.australiaplus.com/indonesian/2015-06-15/usia-kerja-orang-australia-semakin-menua/1458560</a>

# **Peraturan Pemerintah**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Pensiun

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

# UPAYA MEMBANGUN EFEKTIVITAS KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS PADA KINERJA TENAGA PENJUALAN (STUDI EMPIRIS PADA PD. BKK TEMPURAN KABUPATEN MAGELANG)

## Oleh:

Alimuddin Rizal Riva'i\*)
rizalalimuddin@yahoo.co.id.
Wahyu Jaya Sembodo\*\*)
wahyu j s@yahoo.co.id
RA.Marlien\*)
raymarlien@yahoo.co.id
Endang Tjahjaningsih\*)
e.cahyaningsih@gmail.com

#### **ABSTRACT**

The purpose of this study to analyze influence of 1) control system of sales force on the performance results of the sales force, 2) reliability of the sales force to trust in sales force, 3) trust on the sales force on the performance results of the sales force, and 4) sales force performance results on the effectiveness of the company's sales.

The respondents of this study were consisted of 42 sales force in PD. BKK Tempuran Magelang regency. This study was a population. Data were collected using a questionnaire. Data analysis was performed using the technique Multiple Regression Analysis and Partial test (t-test).

The results showed that 1) the sales force control system positive and significant effect on the sales performance results 2) the reliability of the sales force significantly and positive effect on trust in the sales force, 3) trust in the sales force positive and significant effect on the sales performance results of the sales force and 4) the sales performance results of sales force positive and significant impact on the effectiveness of the company's sales.

Keyword: Control system, Sales performance, Trust, Sales effectiveness, Sales Force

- \*)Dosen FEB Unisbank
- \*\*) Alumni Pasca Sarjana Unisbank

## **PENDAHULUAN**

Tenaga penjualan sebagai armada terdepan dalam menghasilkan keuntungan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan memperkenalkan, mempengaruhi dan mengesksekusi transaksi penjualan. Tenaga penjualan adalah penting bagi perusahaan jasa dalam mengkomunikasikan kehendak/ kepentingan perusahaan kepada calon pembeli dan atau pelanggan. Oleh karenanya aktivitas para armada penjualan (*Sales Force*) perlu dicermati dan menjadi sub kajian yang menarik dalam ilmu manajemen pemasaran.

Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan itu dalam mencapai tujuannya. Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan tujuan perusahaan. Anderson dan Oliver (1994) menjelaskan bahwa sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberi umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Selanjutnya Cravens, *et. al.*, (1993), berpendapat bahwa sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan. Pengaruh pelaksanaan sistem kontrol pada tenaga penjualan relevensinya dengan hasil penjualan yang dicapai merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Dalam kajian kinerja tenaga penjual yang melibatkan indikator sistem kontrol manajemen maka Feindberg dan Kennedy (2008) mendefinisikan sistem kontrol manajemen penjualan sebagai tingkat aktivitas monitoring, directing, evaluating, dan rewarding yang dilakukan oleh manajer penjualan dalam perusahaannya. Pengontrolan berdasarkan atas perilaku dan berdasar atas hasil merupakan dua hal yang berbeda. Semakin besar keterlibatan seorang manajer penjualan pada aktivitas penjualan maka makin dikatakan bahwa kontrol yang diterapkan berdasar atas perilaku. Apabila seorang tenaga penjualan tidak memenuhi harapan, manajer penjualan akan melatih tenaga penjualan itu dengan berbagai cara untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian terdahulu yang dilakukan Challagalla dan Shervani (1996) menunjukkan

bahwa kinerja hasil tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor sistem kontrol tenaga penjualan.

Hasil penelitian terdahulu yag dilakukan Achmadi (2003: 28) menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pengawasan yang dimiliki oleh supervisor dan diterapkan pada para tenaga penjualan akan membuat orientasi kinerja tenaga penjualan menjadi semakin tinggi. Sebaliknya, bila pengawasan dari supervisor rendah, maka orientasi kinerja para tenaga penjualan tidak akan meningkat.

Dalam konteks studi ini, fokus kajian adalah bagaimana upaya mencapai kinerja hasil tenaga penjualan yang optimal para armada penjulan dengan objek studi pada PD. Badan Kredit Kecamatan (BKK) Tempuran Kabupaten Magelang. Variabel utama yang digunakan sebagai upaya pengoptimalan kinerja hasil adalah dengan mengimplementasikan sistem kontrol terhadap tenaga penjualan secara terstruktur dan efektif. Terminologi yang digunakan adalah sistem kontrol terhadap tenaga penjualan akan mendukung peningkatan produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Sistem kontrol tenaga penjualan dapat memberikan evaluasi terhadap kinerja tenaga penjualan, sehingga dapat semakin memperbaiki kinerja tenaga penjualan dan meningkatkan kinerja hasil tenaga penjualan.

Tenaga penjualan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan untuk mencapai efektifitas penjualan. Tercapainya kinerja hasil tenaga penjualan yang maksimal menunjang pencapaian efektifitas penjualan. Logika dasar manajemen penjualan mendukung pengaruh positif kinerja hasil tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan (Kauppila, 2007). Kinerja hasil tenaga penjualan yang tinggi mempunyai dampak penting pada efektifitas penjualan. Penelitian yang dilakukan Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2001: 109) menunjukkan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan memberikan pengaruh yang positif terhadap efektifitas penjualan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Piercy, dkk (1997: 55) tentang kinerja hasil tenaga penjualan yang mampu menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap efektifitas penjualan perusahaan, yaitu tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya,

memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Tenaga penjualan yang mengajukan penawaran lini produk yang lebih banyak akan mampu untuk meningkatkan kinerja penjualan mereka pada tiap pelanggan, sehingga dapat berdampak pada meningkatnya efektifitas penjualan.

Kepercayaan memiliki dua unsur utama, yaitu kredibilitas dan kebaikan hati atau kepedulian (Doney dan Cannon, 1979: 37). Sedangkan menurut Piery, N, *et.al.*, (1997: 55) efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja tenaga penjualan yaitu tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produkproduk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasilan utama bagi bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Lebih lanjut dalam studi empiriknya, Piery, N, *et.al.*, (1997: 55) menyatakan terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari tenaga penjualan yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Sebagai objek penelitian ini, adalah para *sales forces* (armada penjualan) yang bertugas memasarkan produk BKK yaitu pemberian kredit kepada pengusaha kecil dan rumah tangga. Alasan dipilihnya unit analisis ini, karena perkembangan kredit kepada pengusaha kecil dan rumah tangga dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang belum optimal, karena selama tiga tahun berturut-turut *share kredit* kepada pengusaha kecil dan rumah tangga mengalami penurunan yang cukup berarti. Oleh karenanya studi ini akan mengeksplorasi variabel-variabel yang terkait dengan efektivitas penjualan perusahaan yang berhubungan dengan kinerja armada penjualan pada PD.BKK Tempuran Kabupaten Magelang.

## TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

# Efektivitas Penjualan Perusahaan

Efektifitas penjualan menurut Feinberg dan Kennedy (2008) dimaknai sebagai ringkasan evaluasi dari keseluruhan kinerja perusahaan. Efektifitas penjualan dan kinerja tenaga penjualan merupakan konstruk yang berbeda secara konseptual, walaupun keduanya saling berhubungan (Kauppila, *et.al.*, 2007). Efektifitas penjualan merupakan penilaian keseluruhan dari hasil perusahaan yang sebagian ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan (Ambaddy & Hogan, 2006).

Indikator efektivitas penjualan perusahaan yaitu pertumbuhan penjualan, volume penjualan, dan profitabilitas (Ambaddy & Hogan, 2006).

# Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens *et.,al.*, 1993: 49). Kinerja tenaga penjualan erat sekali berhubungan dengan efektifitas penjualan perusahaan. Sebagai seorang pemasar yang berpengalaman, menemukan keinginan konsumen itu penting, tetapi tidak cukup untuk menjadi sukses di pasar (Das, dkk., 2000: 649). Setiap perusahaan harus berkompetisi untuk memenangkan persaingan dan untuk menang perusahaan harus memiliki nilai tambah dalam mencari pelanggan. Studi yang dilakukan Lambin (dalam Augusty Ferdinand, 2000: 5) menyatakan bahwa tak jarang suatu perusahaan mengeluarkan sumber daya yang begitu besar untuk mengimplementasikan strategi tenaga penjualan pada saluran pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. perusahaan harus mampu mencari tenaga penjualan yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan seperti, bagaimana menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan, khususnya bagaimana memperlakukan saluran pemasaran sebagai rekan atau mitra kerja perusahaan. Sementara itu penelitian Oliver dan Anderson, (1994: 64) menyatakan bahwa, kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti, volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa indikator kinerja hasil tenaga penjualan dielaborasi dari Oliver dan Anderson, (1994: 64), yaitu bertambahnya kredit yang terjual, bertambahnya jumlah nasabah, serta tercapainya target penjualan.

## Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

Teori Sistem Kontrol Tenaga Penjualan yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver (1994: 47) memberikan kontribusi penting bagi penelitian sistem kontrol tenaga penjualan. Anderson dan Oliver (1987: 77), telah berhasil mengembangkan penelitian, yang mengarah pada pengaruh antara sistem kontrol terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan dan pengaruh antara sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan. Semua itu, dapat dipergunakan untuk mengevaluasi sinergi aktivitas tenaga penjualan secara langsung ataupun mengukur kinerja tenaga penjualan dari aktivitas tenaga penjualan (Anderson dan Oliver, 1994: 58). Menurut Anderson dan Oliver (dalam Challagalla dan Shervani, 1996: 89) sistem kontrol tenaga

penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam suatu perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja.

Oleh karena itu indikator variabel pengukuran dari sistem kontrol tenaga penjualan dalam penelitian ini merupakan elaborasi dari Oliver dan Anderson (1994: 64), yaitu: monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja.

# Keandalan Tenaga Penjualan

Ketangguhan (hardiness) dapat diartikan Plank, Reid dan Pullins (1999: 33) menyatakan bahwa salah satu keandalan dari tenaga penjualan adalah kemampuan mendapatkan informasi dari pembeli atau nasabah yaitu melalui bertanya kepada pembeli dan mendengarkan pembeli, kemudian menggunakan informasi yang dia miliki untuk dapat menerangkan produknya kepada pembeli, dan juga mendapatkan informasi yang penting sehubungan dengan produknya dari pembeli. Javenpaa, Knoll dan Leidner, (1998: 31) bahwa atribut dari yang dipercaya (dalam hal ini adalah tenaga penjualan) untuk membangun kepercayaan adalah kemampuan, integritas dan keinginan untuk memberikan yang terbaik. Kemampuan atau keandalan dimaksudkan sebagai suatu kelebihan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat diterima.

Indikator variabel pengukuran dari konsep keandalan dari tenaga penjualan yang dipilih dalam penelitian ini merupakan elaborasi dari Plank, Reid dan Pullins (1999: 33), yaitu pengetahuan produk, keterampilan menjalankan tugas dan komunikasi.

## Kepercayaan pada Tenaga Penjualan

Crosby, Evans, dan, dan Coeles (1990, p.70) menyatakan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan itu adalah bahwa pembeli dapat mengandalkan tenaga penjualan dalam mengatasi kebutuhan pembeli dan menepati janji dalam jangka waktu yang panjang. Sedangkan Anderson dan Narus, 1990, (dalam Liu dan Leach, 2001, p. 148) juga menyatakan bahwa apabila ada rasa kepercayaan terdapat antara pembeli dan tenaga penjualan maka akan tercipta suatu kerjasama dalam mengembangkan ide maupun dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada.

Dari dua pernyataan di atas dapatlah disimpulkan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan akan menimbulkan efek yaitu nasabah bersedia untuk berkomunikasi dengan tenaga

penjualan, memberikan informasi yang diperlukan oleh perbankan melalui tenaga penjualan ataupun menerima informasi dari tenaga penjualan yang berkaitan dengan produk. Indikator kepercayaan pada tenaga penjualan dielaborasi dari pendapat yang diutarakan oleh Doney dan Cannon (1979: 37), yaitu kesungguhan dalam bekerja, peduli terhadap kemajuan, dan kepercayaan dari manajemen.

# Pengaruh Keandalan Tenaga Penjualan terhadap Kepercayaan pada Tenaga Penjualan

Kemampuan tenaga penjualan untuk mengenalkan produk, memasarkan, menyakinkan nasabah supaya mau menjalin hubungan dengan bersedia menggunakan atau mengambil kredit adalah sangat penting. Seperti diungkapkan oleh Plank, Reid dan Pullins (1999, p.62) bahwa apabila terjadi hubungan antara pembeli dan penjual maka yang harus diperhatikan oleh pembeli adalah kepercayaan kepada tenaga penjual karena kepercayaan itu adalah cerminan dari keandalan tenaga penjualan, dan kepercayaan tersebut merupakan wujud dari tangung jawab penjual karena mendapatkan suatu pengertian yang baik dari pembeli. Kemampuan atau keandalan dimaksudkan sebagai suatu kelebihan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat diterima, dalam hal ini dapat diterima oleh nasabah. Keandalan tenaga penjualan tersebut akan dapat semakin meningkatkan keperayaan nasabah kepada tenaga penjualan.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H1: Semakin handal tenaga penjualan maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan nasabah terhadap tenaga penjualan.

## Pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan banyak diukur dari kinerja *outcome* (misalnya berupa, menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, keuntungan tinggi, melampaui target yang ditetapkan) walaupun ada kinerja-kinerja tenaga penjualan dalam aspek lain (kinerja perilaku penjualan, misalnya membuat presentasi penjualan, menggunakan pengetahuan teknis penjualan; kinerja perilaku non-penjualan, misalnya menyediakan informasi, mengontrol biaya-biaya). Kinerja hasil tenaga penjualan dapat semakin meningkat apabila dilakukan sistem kontrol manajemen penjualan, yang meliputi *monitoring, directing, evaluating*, dan *rewarding*. Hasil penelitian yang dilakukan Suhermini (2010: 53) menunjukkan bahwa kontrol manajer penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dalam kajian kinerja tenaga penjual yang melibatkan indikator sistem kontrol manajemen maka Feindberg dan Kennedy (2008) mendefinisikan sistem kontrol manajemen penjualan sebagai tingkat aktivitas monitoring, directing, evaluating, dan rewarding yang dilakukan oleh manajer penjualan dalam perusahaannya. Pengontrolan berdasarkan atas perilaku dan berdasar atas hasil merupakan dua hal yang berbeda. Semakin besar keterlibatan seorang manajer penjualan pada aktivitas penjualan maka makin dikatakan bahwa kontrol yang diterapkan berdasar atas perilaku. Apabila seorang tenaga penjualan tidak memenuhi harapan, manajer penjualan akan melatih tenaga penjualan itu dengan berbagai cara untuk meningkatkan kinerjanya.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H2: Semakin baik Sistem Kontrol tenaga penjualan dilaksanakan maka akan semakin tinggi pula kinerja hasil tenaga penjualan.

# Pengaruh Kepercayaan pada Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Penelitian terdahulu oleh Crosby, dkk (1990: 70) menyatakan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan itu adalah bahwa pembeli dapat mengandalkan tenaga penjualan dalam mengatasi kebutuhan pembeli dan menepati janji dalam jangka waktu yang panjang. Sedangkan Anderson dan Narus, 1990 (dalam Liu dan Leach, 2001, p. 148) juga menyatakan bahwa apabila ada rasa kepercayaan terdapat antara pembeli dan tenaga penjualan maka akan tercipta suatu kerjasama dalam mengembangkan ide maupun dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada. Dari dua pernyataan di atas dapatlah disimpulkan bahwa kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan akan menimbulkan efek yaitu nasabah bersedia untuk berkomunikasi dengan tenaga penjualan, memberikan informasi yang diperlukan oleh perbankan melalui tenaga penjualan ataupun menerima informasi dari tenaga penjualan yang berkaitan dengan produk.

Kredibilitas tenaga penjualan menekankan pada kemampuan tenaga penjualan untuk memenuhi semua kewajibannya. Kebaikan hati (kepedulian) menekankan pada seberapa jauh tenaga penjualan memiliki rasa kepedulian terhadap pembeli atau nasabah. Kepercayaan nasabah terhadap tenaga penjualan sangat dibutuhkan untuk membangun kepercayaan terhadap perbankan, sebab dalam hal pemasaran tenaga penjualan yang berperan sebagai ujung tombak pemasaran.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

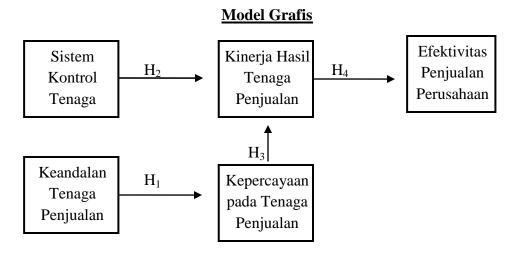
H3 : Semakin tinggi Kepercayaan pada tenaga penjualan maka akan semakin baik pula pengaruhnya terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

# Pengaruh Kinerja Hasil Tenaga Penjualan terhadap Efektivitas Penjualan Perusahaan

Kinerja tenaga penjualan merupakan kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuantujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, *et al.* (1998) menyatakan bahwa
aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki
kemampuan, dan pengalaman. Penelitian Cross, *et al.* (2001), memberikan landasan dan
dukungan teoritis utama pada kajian aktivitas tenaga penjualan, studi ini menjabarkan bagaimana
aktivitas seorang tenaga penjualan dalam mengimplementasikan dan mencapai tujuan. Penelitian
ini menemukan bahwa aktivitas tenaga penjualan menjadi penentu tercapainya keberhasilan
strategi penjualan. Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H4 : Semakin baik Kinerja hasil tenaga penjualan maka akan semakin meningkat pula efektivitas penjualan perusahaan

## **Model Penelitian**



# **Model Penelitian Matematis**

Mengacu pada model grafis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat pula dikembangkan sebuah model matematis untuk penelitian ini, sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha_2 + \beta_1 X_{2+} e_1$$

$$Y_2 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_3 Y_{1+} e_2$$

$$Y_3 = \alpha_3 + \beta_4 Y_2 + e_3$$

# Keterangan:

Y<sub>1</sub> = Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Y<sub>2</sub> = Efektivitas Penjualan Perusahaan

Y<sub>3</sub> = Kepercayaan pada Tenaga Penjualan

 $X_1$  = Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

 $X_2$  = Keandalan Tenaga penjualan

A = Konstanta

 $\beta_{1,}$   $\beta_{1,..}$ = Koefisien Regresi

e = Error

## **METODE PENELITIAN**

Teknik sampel dalam penelitian ini adalah sensus yaitu dengan menggunakan seluruh populasi sales forces atau armada penjualan yang berjumlah 42 orang di PD. BKK Tempuran Kabupaten Magelang.

Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KM MSA). Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai 1. Nilai yang dikehendaki harus > 0,5 untuk dapat dilakukan analisis faktor (Ghozali, 2011). Apabila nilai > 0,5 maka kecukupan sampel terpenuhi. Nilai dikatakan valid apabila menghasilkan *Loading factor*> 0,4 dianggap indikator sudah valid (Ferdinand, 2002). Kemudian dilakukan uji reliabilitas dengan uji Cronbach Alpha dengan kriteria hasil pengujian reliabilitas menurut Nunnally (dalam Ghozali, 2011) adalah jika nilai Cronbach Alpha hasil perhitungan > 0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian adalah reliabel. Sementara itu untuk menguji model dan hipotesis digunakan analisis regresi berganda.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hampir semua responden menyatakan setuju atas pernyataan terkait variabel sistem kontrol tenaga penjualan, sementara itu untuk variabel keandalan tenaga penjualan secara umum responden menyatakan agak setuju. Selanjutnya hampir semua responden menyatakan agak setuju dan setuju atas pernyataan terkait variabel kepercayaan pada tenaga penjualan. Skor minimum responden ada yang menyatakan netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Sedangkan untuk pilihan responden pada variabel kinerja hasil tenaga penjualan, sebagian besar responden menyatakan setuju. Hampir semua responden menyatakan setuju atas pernyataan terkait variabel efektivitas penjualan perusahaan, kecuali pada pernyataan kedua responden menyatakan agak setuju.

Selanjutnya alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KM MSA). Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai 1. Nilai yang dikehendaki harus > 0,5 untuk dapat dilakukan analisis faktor. Apabila nilai > 0,5 maka kecukupan sampel terpenuhi.

Kecukupan Sampel						
Variabel	KMO	Koefisien KMO > 0.5				
X1	0.747	Cukup				
X2	0.683	Cukup				
Y1	0.628	Cukup				
Y2	0.683	Cukup				
Y3	0.579	Cukup				

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2015

Berdasarkan pengujian validitas ditunjukkan dengan nilai *loading factor* >0,4 yang berarti kesemua item dalam kuesioner dinyatakan valid.

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011). Nilai Alpha yang < 60% hal ini mengidikasikan ada beberapa responden yang menjawab tidak konsisten dan harus melihat satu persatu jawaban responden yang tidak konsisten harus dibuang dari analisis dan Alpha akan meningkat (Ghozali, 2011). Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen pada tabel menghasilkan koefisien alpha (Cronbach's Alpha) > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel.

# Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Standar	Ket.
1.	X1	0.757	0,6	Reliabel
2.	X2	0.795	0,6	Reliabel
3.	Y1	0.871	0,6	Reliabel
4.	Y2	0.795	0,6	Reliabel
5.	Y3	0.699	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2015

Berdasarkan tabel uji regresi, hasil uji t terlihat variabel sistem kontrol tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan dengan signifikan <0.05.

	Standardized Coefficients		a.	Adjusted R
Model	Beta	t	Sig.	Square
1 (Constant)		.325	.746	
Sistem Kontrol Tenaga	.558	6.074	.000	
Penjualan				
Kepercayaan pada Tenaga Penjualan	.219	2.389	.019	44,6

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2015

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai koefisien regresi variabel sistem kontrol tenaga penjualan (X1) sebesar 0,558 bernilai positif dan signifikan, artinya sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.
- b. Nilai koefisien regresi variabel kepercayaan pada tenaga penjualan (X2) sebesar 0,219 bernilai positif dan signifikan, artinya kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.
- c. Nilai *Adjusted R Square*nya sebesar 0.446 yang menunjukkan bahwa 44,6% kinerja hasil tenaga penjualan dapat dijelaskan oleh sistem kontrol tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan. Sedangkan sisanya sebesar (100-44,6%) yaitu sebesar 55,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Hasil analisis uji parsial (Uji t) dalam penelitian ini kehandalan tenaga penjualan terhadap kepercayaan nasabah dapat dilihat berdasarkan tabel berikut ini:

	Standardized Coefficients			Adjusted R
Model	Beta	t	Sig.	Square
(Constant)		3.581	.001	
Keandalan	.449	4.436	.000	19.1%
Tenaga				
Penjualan				

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2015

Uji pengaruh secara parsial antara keandalan tenaga penjualan terhadap kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,436 dengan taraf signifikansinya 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keandalan tenaga penjualan signifikan mempengaruhi kepercayaan nasabah dengan arah yang positif. Sementara itu, nilai Adjusted R-Squarenya sebesar 0.191 yang menunjukkan bahwa 19,1% kepercayaan pada tenaga penjualan dapat dijelaskan oleh keandalan tenaga penjualan. Sedangkan sisanya sebesar 80,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, hasil analisis uji parsial (Uji t) untuk variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Hasil dalam penelitian ini dapat dilihat berdasarkan tabel berikut ini:

	Standardized Coefficients			Adjusted R
Model	Beta	t	Sig.	Square
1 (Constant) Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	.648	.752 7.51 7	.454	41.3%

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2015

Uji pengaruh secara parsial antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan diperoleh nilai thitung sebesar 4,436 dengan taraf signifikansinya 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan. Nilai Adjusted R Squarenya sebesar 0.413 yang menunjukkan bahwa 41,3% kinerja hasil tenaga penjualan dapat

dijelaskan oleh sistem kontrol tenaga penjualan. Sedangkan sisanya sebesar 58,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Uji Parsial (Uji t) Variabel Kepercayaan pada Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dalam penelitian ini dapat dilihat berdasarkan tabel berikut ini:

Model	Standardized Coefficients Beta	Т		Adjusted R Square
1 (Constant) Kepercayaan pada Tenaga Penjualan	.449	7.579 4.436	.000	19.1%

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2015

Uji pengaruh secara parsial antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan diperoleh nilai thitung sebesar 4,436 dengan taraf signifikansinya 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan. Nilai Adjusted R Squarenya sebesar 0.191 yang menunjukkan bahwa 41,3% kinerja hasil tenaga penjualan dapat dijelaskan oleh sistem kontrol tenaga penjualan. Sedangkan sisanya sebesar 58,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Kemudian, untuk Uji Parsial (Uji t) Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjualan terhadap Efektivitas Penjualan Perusahaan diperoleh hasil sebagai berikut:

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	Adjusted R Square
1 (Constant) Kinerja Hasil	.656	6.715 7.678	.000	42.3%
Tenaga Penjualan				

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2015

Uji pengaruh secara parsial antara kinerja hasil tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan perusahaan diperoleh nilai thitung sebesar 7,678 dengan taraf signifikansinya 0,000

(lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penjualan perusahaan. Nilai Adjusted R-Squarenya sebesar 0.423 yang menunjukkan bahwa 42,3% efektivitas penjualan perusahaan dapat dijelaskan oleh kinerja hasil tenaga penjualan. Sedangkan sisanya sebesar 57,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

## Pembahasan

Responden dalam studi ini ialah tenaga penjualan di PD. BKK Tempuran Kabupaten Magelang sebanyak 28 orang (66.7%) laki-laki dan sebagian lagi adalah perempuan, yaitu sebanyak 14 orang (33.3%). Rata-rata responden yaitu tenaga penjualan di PD. BKK Tempuran Kabupaten Magelang berusia >40 tahun, yaitu sebanyak 15 orang (35.7%). Rata-rata responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 19 orang (45.2%). Terkait dengan pencapaian target responden yang selalu mencapai target kerja sebanyak 7 orang (16.7%), responden yang sering mencapai target kerja sebanyak 14 orang (33.3%), respponden yang kadang-kadang mencapai target kerja sebanyak 18 orang (42.9%), dan responden yang tidak pernah mencapai target kerja sebanyak 3 orang (7.1%). Sebagian besar atau 30 orang (71.4%) menganggap manajemen memberikan reward jika terpenuhi target. Sebagian responden menganggap bahwa reward layak diterima ketika berhasil mencapai target, yaitu sebanyak 75 orang (93.8%). Responden rata-rat bersedia menerima *punishment* atas kesalahan yang dilakukan sebanyak 72 orang (90%). Responden yang merasakan kesulitan dalam share kredit kepada pengusaha kecil sebanyak 28 orang (35%), dan responden yang merasakan kesulitan dalam share kredit rumah tangga sebanyak 52 orang (65%). Responden yang menganggap share kredit kepada pengusaha kecil sebagai tugas yang sulit sebanyak 35 orang (43.8%), dan yang menganggap share kredit rumah tangga sebagai tugas yang sulit sebanyak 45 orang (56.3%).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan yang ditunjukkan dengan taraf signifikansinya 0,000 (< 0,05). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Suhermini (2010: 53) menunjukkan bahwa kontrol manajer penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Penelitian terdahulu yang dilakukan Challagalla dan Shervani (1996: 89-105) menunjukkan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor sistem kontrol tenaga penjualan. Sistem kontrol tenaga penjualan yang dilakukan oleh PD. BKK untuk mencapai

tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan, memperkuat tenaga penjualan akan dapat menunjang pencapaian kinerja hasil penjualan yang lebih baik. Tenaga penjualan sebagai *salesforce* dalam menghasilkan keuntungan merupakan hal yang perlu dicermati untuk mengkomunikasikan antara produk dengan konsumen hal ini sesuai dengan pengertian yang diberikan oleh Teas, Wacker, dan Hughes, (1979). Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan itu dalam mencapai tujuannya. (Barker A.T, 1999, p.95). Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Selanjutnya terkait pengaruh keandalan tenaga penjualan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan, berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan yang ditunjukkan dengan taraf signifikansinya 0,000 (< 0,05). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Javenpaa, dkk (1998, p.31) bahwa atribut dari yang dipercaya (dalam hal ini adalah tenaga penjualan) untuk membangun kepercayaan adalah kemampuan, integritas dan keinginan untuk memberikan yang terbaik. Kemampuan atau keandalan dimaksudkan sebagai suatu kelebihan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat diterima, dalam hal ini dapat diterima oleh nasabah.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan yang ditunjukkan dengan dengan taraf signifikansinya 0.019 (< 0,05). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan terdahulu oleh Crosby, dkk (1990: 70) menyatakan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan itu adalah bahwa pembeli dapat mengandalkan tenaga penjualan dalam mengatasi kebutuhan pembeli dan menepati janji dalam jangka waktu yang panjang. Sedangkan Anderson dan Narus, 1990 (dalam Liu dan Leach, 2001, p. 148) juga menyatakan bahwa apabila ada rasa kepercayaan terdapat antara pembeli

dan tenaga penjualan maka akan tercipta suatu kerjasama dalam mengembangkan ide maupun dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penjualan perusahaan yang ditunjukkan dengan taraf signifikansinya 0,000 (< 0,05). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cross, et al. (2001), memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian aktivitas tenaga penjualan, studi ini menjabarkan bagaimana aktivitas seorang tenaga penjualan dalam mengimplementasikan dan mencapai tujuan. Penelitian ini menemukan bahwa aktivitas tenaga penjualan menjadi penentu tercapainya keberhasilan strategi penjualan.

# SIMPULAN, KETERBATASAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN Simpulan

Untuk menjawab keseluruhan permasalahan penelitian dan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan hasil-hasil pengujian yang berhubungan dengan hipotesis-hipotesis penelitian ini, yaitu:

- 1. Hipotesis pertama terbukti bahwa sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kontrol tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan.
- Hipotesis kedua terbukti bahwa keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keandalan tenaga penjualan maka akan semakin tinggi pula kepercayaan pada tenaga penjualan.
- 3. Hipotesis ketiga terbukti bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepercayaan pada tenaga penjualan maka akan semakin tinggi pula kinerja hasil tenaga penjualan.
- 4. **H**ipotesis keempat terbukti bahwa kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penjualan perusahaan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan maka akan semakin tinggi pula efektivitas penjualan perusahaan.
- 5. Jadi, untuk membangun Efektivitas Kinerja Perusahaan, maka BKK ini harus mengupayakan meningkatkan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dengan selalu berusaha untuk membangun kepercayaan nasabah. Sementara itu kepercayaan nasabah ini akan dapat

terwujud dan terpelihara jika tenaga penjualan itu handal dan terkendali dengan system kontrol/pengendalian yang baik.

# **Implikasi**

## **Implikasi Teoritis**

# 1. Implikasi yang Berkenaan dengan Teori Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

Penelitian ini telah membuktikan bahwa sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan. Hal ini sejalan dengan pendapat Anderson dan Oliver 1994; Challagalla dan Shervani, 1996: 89, bahwa sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam suatu perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja.

# 2. Implikasi yang Berkenaan dengan Teori Keandalan Tenaga Penjualan

Penelitian ini telah membuktikan bahwa keandalan tenaga penjualan berpengaruh terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan. Hal ini sejalan dengan pendapat Plank, Reid dan Pullins (1999, p.33) yang menyatakan bahwa salah satu keandalan dari tenaga penjualan adalah kemampuan mendapatkan informasi dari pembeli atau nasabah yaitu melalui bertanya kepada pembeli dan mendengarkan pembeli, kemudian menggunakan informasi yang dia miliki untuk dapat menerangkan produknya kepada pembeli, dan juga mendapatkan informasi yang penting sehubungan dengan produknya dari pembeli. Kemampuan atau kehandalan tenaga penjualan dapat membangun kepercayaan dari pembeli terhadap tenaga penjualan.

#### 3. Implikasi yang Berkenaan dengan Teori Kepercayaan pada Tenaga Penjualan

Penelitian ini telah membuktikan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan. Seperti yang diungkapkan oleh Doney dan Cannon, (1987; p. 36) bahwa kepercayaan timbul sebagai hasil atas persepsi kredibilitas dan kebaikan hati (kepedulian) tenaga penjualan. Kredibilitas tenaga penjualan menekankan pada kemampuan tenaga penjualan untuk memenuhi semua kewajibannya. Kepercayaan nasabah terhadap tenaga penjualan sangat dibutuhkan untuk membangun kepercayaan terhadap

perbankan, sebab dalam hal pemasaran tenaga penjualan yang berperan sebagai ujung tombak pemasaran.

# 4. Implikasi yang Berkenaan dengan Teori Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Penelitian ini telah membuktikan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh terhadap efektivitas penjualan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2001, p.109) bahwa kinerja hasil tenaga penjualan memberikan pengaruh yang positif terhadap efektifitas penjualan organisasi.

# 5. Implikasi yang Berkenaan dengan Teori Efektivitas Penjualan Perusahaan

Penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan perusahaan bertahan di tengah-tengah persaingan ditentukan efektivitas penjualan. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus mempertimbangkan kerja sama dalam menunjang efektivitas penjualan untuk mengupayakan kepuasan pelanggan.

# Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, maka implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen PD. BKK Tempuran adalah terkait sistem kontrol tenaga penjualan yang memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kinerja hasil tenaga penjualan dibandingkan dengan kepercayaan pada tenaga penjualan. Oleh karena itu, PD. BKK Tempuran hendaknya tetap dapat memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan.

#### Keterbatasan

Masih rendahnya nilai-nilai Adjusted R<sup>2</sup> Square dari model-model empiris penelitian ini, seperti variasi kinerja hasil tenaga penjualan *hanya* dapat dijelaskan oleh sistem kontrol tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan sebesar 47% (Nilai Adjusted R Square /R<sup>2</sup>). Artinya, masih banyak (53%) dipengaruhi variabel lain yang perlu dimasukkan selain sistem kontrol tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan dalam model ini, karena kemampuan menjelaskan variabel-variabel ini masih jauh dari sempurna (bernilai1).Nilai Adjusted R Square (R<sup>2</sup>) persamaan ke dua dalam studi ini sebesar 0.191 (19,1%) artinya kemampuan menjelaskan variabel keandalan tenaga penjualan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan relatif rendah, karena masih 80,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

# Rekomendasi untuk Penelitian yang Akan Datang

Rekomendasi untuk penelitian yang akan datang adalah untuk dapat ditambahkan beberapa variabel di luar penelitian ini seperti variabel Karakteristik pekerjaan, PO-Fit atau perilaku OCB tenaga penjualan, dimana variabel-variabel tersebut adalah variabel yang dekat dengan kinerja individu dan kinerja organisasional.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi. 2003. Orientasi Pengawasan terhadap Tenaga Penjualan Untuk Mencapai Efektivitas Perusahaan. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Volume II, No. 1, Mei 2003, halaman 19 32.
- Ambady, N., Krabbenhoft, M. A & Hogan, D. 2006. The 30-sec sale: Using thin-slice judgments to evaluate sales effectiveness. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 16. pp: 4-13.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver. 1994. An Empirical Test of the Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58, (April), p.53-67.
- Artur Baldauf, Davit W. Cravens and Nigel F. Piercy. 2001. *Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of sales organization effectiveness*. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXI, No. II (Spring), p.109-122.
- Challagalla, G. N. and T. A. Shervani. 1996. 'Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction', *Journal of Marketing*, 60(January), pp. 89-105.
- Cravens, D. W., T. N. Ingram, R. W. LaForge and C. E. Young. 1993. Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System. *Journal of Marketing* (October), pp. 47-5.
- Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey. 2001. "Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms: Relationship and Implications", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI,No.3,(Summer), p.199-206.
- Crosby, Lowrence A. Kenneth R. Evans and Deborah Cowles. 1990. "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal influence Perspective", Journal of Marketing. Vol. 54 (July), p.68-81.

- Das, T.K., and Bing-Sheng Teng. 1998. *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner cooperation in Alliances*. Journal of the Academy of Management Review, Vol23, No.3, p.491-512.
- Doney, Patricia M and Joseph Conon. 1997. *An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Sales Relationships*. Journal of Marketing, Vol. 61, (April), p.33-51.
- Feindberg, M & Kennedy, J. 2008. The Effect Of Self-Efficacy And Adaptability On Salesperson Orrientation And Customer Orientation and On Job Performance And Customer Satisfaction. *Journal of Business And Economics Research*. Vol. 6.
- Ferdinand, Augusty T. 2000. Management Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik ", *Research Paper Series*, No.1, p.1-55.
- ——————. 2002. "Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Javenpaa, Sikka L, Kathien Knoll, dan Dorothi E Leidner. 1998. *Is Anybody Out There?* Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. Journal of Management Information System, Vol.14, No.4 (Spring), p.29-64.
- Kauppila, O-P., Rajala, R & Jyrama, A. 2007. Antecedents of Salespeople's Reluctance To Sell Radically New Products. *Jurnal Industrial Marketing Management*.
- Kohli, Tosadadug A. Shervani, and Goutama N. Callagalla. 1998. *Leaning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors*. Journal of Marketing, Vol. XXXV, (May), p.267-274.
- Liu, Annie H dan Mark P.Leach. 2001. Developing Loyal Customer with a Value Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and The Perceived Credibility of Consultative sales people. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.2 (Spring), p.147-156.
- Piercy, M. F Cravens D.W. and Morgan, N.A. 1997. *Sources of Effectiveness to Business Sales Organization*. Journal of Marketing Practice, Vol. 3, p.47-71.
- Perry, et. al. 1997. Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcome. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XIX, Number 3 (Summer 1997), pp. 35-51.
- Perry, Chad. 1998. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 32 Nos 9/10, pp.785-802.
- \_\_\_\_\_\_. 2002. A Structured Approach to Presenting Theses: Notes for Students and Their Supervisors". *Australian Marketing Journal*. Vol. 6, No. 1, pp. 63-86. cperry1@scu.edu.au.

- Plank, Richard E; David A. Reid; Ellen Bolman Pullins, 1999, "*Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure*", Journal of Personal Selling and Sales Management, Volume XIX, No.3 (Summer), pp.61-71.
- Siregar, S. 2010. Statistika Deskriptif Untuk Penelitian: Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17. Jakarta: Rajawali Press.
- Suhermini. 2010. Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Managemenet Terhadap Kualitas Pelayanan Prima Pada Aparat Kelurahan di Kecamatan Gunung Pati Semarang. *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Vol. 11. Pp:231-243.

# EKPLORASI FAKTOR YANG MEMOTIVASI PENYANDANG DISABILITAS MENJADI ENTREPRENEUR

Fransisca Desiana Pranatasari<sup>1</sup>, Wendra Hartono<sup>2</sup>, Meidiahna Kusuma<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Ciputra, UC Boulevard, Citraland, Surabaya

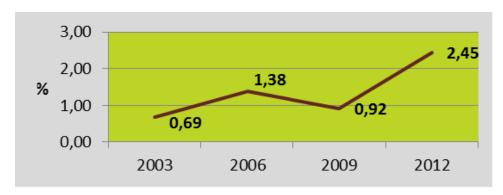
#### Abstrak

Fenomena yang sebaiknya menjadi keprihatinan pemerintah adalah pemberdayaan penyandang disabilitas. Banyak penyandang disabilitas yang pada akhirnya tidak bekerja karena lapangan kerja bagi penyandang disabilitas di Indonesia masih sangat terbatas. Pada akhirnya mereka tidak mampu menopang hidupnya dengan layak. Padahal angka penyandang disabilitas yang tercatat mencapai lebih dari 2% dari total populasi. Salah satu cara bagi penyandang disabilitas untuk menjawab tantangan tersebut adalah dengan menjadi entrepreneur. Terdapat beberapa entrepreneur di Indonesia yang merupakan penyandang disabilitas dan cukup dikenal secara nasional. Foreign refugee, corporate refugee, dan paternal refugee adalah beberapa faktor yang memotivasi seseorang untuk menjadi entrepreneur secara umum. Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplor faktor yang memotivasi seorang penyandang disabilitas untuk menjadi entrepreneur. Metode penelitian yang digunakan untuk mengeksplor faktor tersebut adalah pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam sebagai metode pengumpulan data. Narasumbernya adalah tiga entrepreneur Indonesia yang merupakan penyandang disabilitas. Hasil penelitian ini adalah identifikasi faktor yang memotivasi penyandang disabilitas menjadi entrepreneneur. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah meneliti lebih dalam mengenai pengembangan metode pembelajaran entrepreneneur guna memberikan alternatif karir yang layak bagi hidup penyandang disabilitas.

# Keywords: penyandang disabilitas, entrepreneur, motivasi

#### **PENDAHULUAN**

Setiap orang memiliki hak yang sama untuk memiliki pekerjaan demi kelangsungan hidupnya. Hanya saja, lapangan kerja bagi penyandang disabilitas di Indonesia masih sangat terbatas. Banyak penyandang disabilitas yang pada akhirnya tidak bekerja karena lapangan kerja bagi penyandang disabilitas di Indonesia masih sangat terbatas. Hanya sedikit pemilik perusahaan yang memberikan peluang kepada penyandang cacat untuk bekerja di perusahaannya. Pada akhirnya mereka yang tidak bekerja akan memiliki ketidakmampuan dalam menopang hidup dengan layak.



Gambar 1. Proyeksi jumlah disabilitas hingga tahun 2012

Sumber: BPS, 2016

Fenomena ini tidak dapat dianggap remeh, karena angka penyandang disabilitas yang tercatat mencapai lebih dari 2% dari total populasi. Angka tersebut dapat dikatakan cukup signifikan karena pemberdayaannya belum dilakukan dengan optimal. Menurut hasil yang dilakukan oleh Kementrian Kesehatan melalui kegiatan Survey Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) tahun 2012, total penyandang disabilitas di Indonesia yaitu sebanyak 6.008.661 orang. Sekitar 1.780.200 orang adalah penyandang disabilitas netra, penyandang disabilitas rungu wicara 472.855 orang, 402.817 orang dengan status penyandang disabilitas grahita/intelektual, penyandang disabilitas tubuh yaitu sejumlah 616.387 orang, 170.120 orang adalah yang tidak mampu mengurus diri sendiri, dan 2.401.592 orang mengalami disabilitas ganda (Nahar, 2016)

Dalam Convention on the Right of Person with Disabilities (CRPD) tahun 2007 di New York, Amerika Serikat, negara-negara di dunia telah menyepakati bahwa penyandang disabilitas adalah orang yang memiliki keterbatasan fisik, mental, intelektual, atau sensorik dalam jangka waktu lama yang dalam berinteraksi dengan lingkungan dapat menemui hambatan yang menyulitkan untuk berpartisipasi penuh dan efektif (<a href="www.bps.go.id">www.bps.go.id</a>, 2007).

Tabel 1. Persentase Penyandang Disabilitas Menurut Jenis Gangguan yang Dialami, Tahun 2012

No.	Uraian	Pe	rsentase Disab	ilitas	Jumlah Disabilitas			
		Laki- laki	Perempuan	Jumlah	Laki- laki	Perem- puan	Jumlah	
1.	Mempunyai Gangguan Berat (Disabilitas)	0,82	0,92	0,87	154 200	177 890	332 069	
2.	Gangguan Berat Melihat meskipun memakai kaca mata	0,21	0,30	0,26	39 711	58 075	97 767	
3.	Gangguan Berat Mendengar Meskipun Pakai Alat Bantu Dengar	0,16	0,22	0,19	29 513	42 784	72 283	

4.	Gangguan Berat Berkomunikasi	0,18	0,24	0,21	34 053	46 915	80 955
5.	Gangguan Berat Mengingat/Berkonsentrasi	0,17	0,08	0,12	31 665	15 078	46 762
6.	Gangguan Berat Berjalan atau Naik Tangga	0,33	0,43	0,38	61 824	83 698	145 500
7.	Gangguan Berat Mengurus Diri Sendiri	0,24	0,36	0,30	44 361	70 003	114 337

Sumber: BPS, 2016

Menurut Undang-Undang no 4 tahun 1997 tentang penyandang cacat, menyatakan bahwa perusahaan negara atau swasta harus memberikan kesempatan dan perlakuan yang sama kepada difabel dengan mempekerjakannya sesuai derajat kecacatan, pendidikan, dan kemampuannya. Undang-undang tersebut merupakan bentuk dukungan yang dilakukan pemerintah, hanya saja jumlah lowongan kerja yang diberikan perusahaan negara atau swasta untuk penyandang disabilitas masih terbatas. Hal ini yang membuat banyaknya orangtua khawatir tentang masa depan anak-anak mereka penyandang cacat. Dengan demikian, perlu adanya pendekatan khusus bagi para penyandang cacat yang oleh orang tua dan lingkungan sekitar untuk menumbuhkan rasa percaya diri dan menggali potensi dirinya. Melalui potensi tersebut, diharapkan akan muncul semangat *entrepreneurhsip* yang bertujuan supaya mereka dapat berjuang untuk hidup dan berkarya bagi dunia.

Salah satu cara bagi penyandang disabilitas untuk menjawab tantangan tersebut adalah dengan menjadi entrepreneur. Terdapat beberapa entrepreneur di Indonesia yang merupakan penyandang disabilitas dan cukup dikenal secara nasional. Foreign refugee, corporate refugee, dan paternal refugee adalah beberapa faktor yang memotivasi seseorang untuk menjadi entrepreneur secara umum. Melihat fakta tersebut, dapat diketahui bawah tidak mungkin seorang penyandang disabilitas tidak dapat menjadi entrepreneur. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplor faktor yang memotivasi seorang penyandang disabilitas untuk menjadi entrepreneur.

Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah *entrepreneur* Indonesia. Banyak penelitian yang juga fokus pada metode untuk meningkatkan jumlah *entrepreneur* Indonesia, namun masih jarang yang fokus pada penyandang disabilitas. Melihat fakta di masyarakat bahwa jumlah penyandang disabilitas di Indonesia cukup banyak dan banyak dari mereka tidak dapat mengembangkan diri dan cenderung menjadi beban bagi sekitar mereka,

maka penting untuk diteliti faktor yang memotivasi penyandang disabilitas menjadi entrepreneur.

#### KAJIAN PUSTAKA

## **Penyandang Disabilitas**

Biasanya definisi disabilitas mengikuti orientasi perkembangan penyandang disabilitas sesuai dengan peraturan dan hukum yang dibangun secara aktif pada masyarakat disabilitas di suatu wilayah tertentu (Shah, 2005). Definisi tentang penyandang *disable*, menurut Undang-Undang no.4 tahun 1997 pasal 1 tentang penyandang cacat menyatakan bahwa:

"Setiap orang yang memiliki kelainan fisik dan/ atau mental, yang dapat mengganggu atau merupakan rintangan dan hambatan baginya untuk melakukan secara selayaknya, dibagi menjadi tiga yaitu penyandang cacat fisik, penyandang cacat mental dan penyandang cacat fisik dan mental."

Keterbatasan yang dimiliki oleh penyandang disabilitas membuat mereka memiliki status individu yang sedikit berbeda dalam masyarakat ekonomi (Shah, 2005). Perlu adanya pendekatan psikologis yang lebih dari kebijakan, interaksi perilaku, serta faktor lain yang mempengaruhi mereka dalam bermasyarakat. Persepsi negatif bagi penyandang disabilitas membuat mereka terbatas ruang gerak bahkan dapat membatasi mereka dalam berkembang (Shah, 2005). Dengan demikian sebaiknya pemerintah berkonsentrasi memberikan kebijakan-kebijakan yang mengembangkan penyandang disabilitas untuk lebih dihargai dan mandiri dalam menjalani kehidupannya (Shah, 2005). Ada beberapa jenis penyandang disabilitas yaitu (www.bps.go.id, 2016):

- 1. Gangguan berat
- 2. Gangguan berat melihat meskipun memakai kacamata
- 3. Gangguan berat mendengar meskipun memakai alat bantu dengar
- 4. Gangguan berat berkomunikasi
- 5. Gangguan berat mengingat/ konsentrasi
- 6. Gangguan berat berjalan atau naik tangga
- 7. Gangguan berat mengurus diri sendiri

## Entrepreneur

Kewirausahaan merupakan sebuah ilmu yang banyak mempelajari tentang nilai dan kemampuan seseorang berperilaku untuk menghadapi tantangan tertentu dalam hidup untuk memperoleh peluang dan berani menghadapi resiko (Echdar, 2013). Teori berbasis ekonomi mendiskusikan bahwa kewirausahaan sebagai tujuan atau kesempatan (Knight, 2014). Kewirausahaan adalah salah satu cara menuju kesuksesan baik untuk individu tersebut bahkan untuk berkembangnya sebuah negara (Hendro, 2011:13). Pelaku kewirausahaan biasa disebut dengan wirausaha atau *entrepreneur*. Menurut Ciputra (2009), yang dikatakan sebagai seorang *entrepreneur* adalah seseorang yang memiliki kemampuan untu mengubah sampah menjadi emas. Menurut Loss dan Bascunan (2011), *entrepreneur* adalah:

"An entrepreneur is a person who has possesion of a new enterprise, venture or idea and assumes significant accountability for inherent risks and the outcome."

Banyak orang berpendapat bahwa *entrepreneur* itu adalah bakat dari lahir. Hal ini sudah banyak banyak diteliti dan hasilnya menjadi *entrepreneur* dapat dipelajari diberbagai pengalaman kehidupan baik di pendidikan, lingkungan keluarga, maupun lingkungan bermasyarakat (Segal et al, 2005). Pola perkembangan ilmu kewirausahaan yang baik dan cepat sangat membutuhkan lingkungan yang mendukung lahirnya potensi sifat dan jiwa wirausaha itu sendiri (Lupiyoadi, 2004:11). Menurut Loss dan Bascunan (2011), fungsi *entrepreneur* adalah sebagai seorang *innovator*, *risk and uncertainty bearing* dan *organization building*.

Keputusan untuk berkarir menjadi seorang *entrepreneur* diidentifikasi dan dapat dibangun berdasarkan beberapa pendekatan sebagai berikut *locus of control, need for achievement,* dan *work centrality* (Shah, 2005). Lupiyoadi (2004) meringkas bahwa untuk menjadi seorang *entrepreneur* diperlukan karakter sebagai berikut: sifat instrumental, sifat prestatif, sifat keluwesan bergaul, sifat kerja keras, sifat keyakinan diri, sifat pengambilan risiko, sifat swa-kendali, sifat inovatif dan sifat kemandirian.

#### Motivasi

Penelitian kewirausahaan telah berkembang sejak sekitar tahun 1950 untuk melihat lebih dalam mengenai motivasi seseorang menjadi pengusaha dengan berbagai situasi yang berguna untuk mengembangkan program demi mendorong dan membimbing mereka menjadi pengusaha potensial (Segal et al, 2005). Beberapa teori fokus pada situasi ekonomi migran pra-

kewirausahaan sedangkan teori lain fokus pada konstruksi budaya yang dapat mempromosikan kewirausahaan saat akan menjadi wirausaha (Knight, 2014).

Motivasi adalah sebuah proses yang menggambarkan kumpulan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2015). Motivasi mencerminkan sebuah sudut pandang yang dipercaya seseorang mengenai kemampuan dirinya sendiri. Teori motivasi yang banyak banyak dipakai sebagai dasar adalah teori hikarki kebutuhan dari Abraham Maslow (Robbins dan Judge, 2015) yaitu:

- 1. Fisiologis, meliputi kelaparan, kehausan, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2. Rasa aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- 3. Sosial, meliputi kasih sayang, penerimaan, persahabatan.
- 4. Penghargaan, meliputi faktor internal seperti harga diri, status, kemandirian.
- 5. Aktualisasi diri, meliputi dorongan untuk mampu membentuk seseorang menjadi apa yang diinginkan sebagai pemenuhan diri.

Beberapa literatur menjelaskan konsep kebutuhan didasari oleh keadaan ketidakseimbangan atau kekurangan, tindakan, dan kesiapan merespon atau berperilaku dengan cara tertentu di bawah kondisi yang diberikan (Lee, 1997). Oleh karena itu, kebutuhan biasanya menjadi unsur dominan dari kepribadian untuk mencapai keadaan keseimbangan dan mengurangi ketidaknyamanan (Lee, 1997).

Pengambilan keputusan seseorang akhirnya menjadi wirausaha dipengaruhi dua hal utama yaitu lingkungan dan diri sendiri (Lupiyoadi, 2004:28). Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang termotivasi untuk menjadi *entrepreneur* menurut Knight dalam Echdar (2013:43) adalah:

- 1. *The foreign refugee*, yaitu dimana seseorang melihat peluang di negara lain sehingga dia termotivasi untuk melakukan transaksi bisnis di luar negri.
- 2. *The corporate refugee*, yaitu dimana pekerja tidak puas dengan lingkungan pekerjaannya sehingga ingin punya bisnis sendiri.
- 3. *The paternal refugee*, yaitu dimana individu memperoleh pendidikan dan pengalaman bisnis dari bisnis yang dibangun oleh keluarganya sejak masih anak-anak.
- 4. *The feminist refugee*, yaitu untuk para wanita yang merasakan diskriminatif oleh kaum laki-laki.

- 5. *The housewife refugee*, yaitu dimana ibu rumah tangga merasa ingin membantu suaminya dalam halkeuangan.
- 6. *The society refugee*, yaitu dimana masyarakat yang tidak setuju dengan kondisi lingkungannya dan ingin mencoba untuk menjalankan usaha yang tidak terikat dengan lingkungannya kini.
- 7. *The educational refugee*, yaitu suatu kondisi dimana terdapat orang yang gagal studinya terpacu untuk membuat sebuah usahau ntuk hidupnya.

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan untuk mengeksplor faktor yang memotivasi penyandang disabilitas menjadi *entrepreneur* adalah dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang berfokus kepada situasi sosial yang meliputi aspek tempat, pelaku, serta aktivitas (Sugiyono, 2013:376). Dalam penelitian ini aspek tempat yaitu Indonesia, aspek pelaku adalah penyandang disabilitas dan aktivitas yang diteliti adalah faktor yang memotivasi penyandang disabilitas menjadi *entrepreneur*. Sasaran penelitian kualitatif biasanya terbatas akan tetapi dengan keterbatasan ini sangat memungkinan peneliti mendapatkan data lebih mendalam tentang sasaran penelitian (Bungin, 2013:29). Subjek penelitian kali ini adalah penyandang disabilitas yang memutuskan menjadi *entrepreneur* dalam karir kehidupannya. Objek penelitian pada penelitian ini adalah faktor yang memotivasi seorang disabilitas menjadi *entrepreneur*.

Snowball sampling dipilih peneliti dalam mendapatkan informan yang tepat. Metode pemilihan sampel snowball sampling adalah dengan mencari informasi kepada narasumber kemudian dilanjutkan ke orang lain agar data semakin lengkap (Sugiyono, 2013:392). Narasumbernya adalah tiga entrepreneur Indonesia yang merupakan penyandang disabilitas namun masih dapat berkomunikasi dengan baik. Wawancara mendalam digunakan sebagai metode pengumpulan data. Keabsahan data penelitian dilakukan peneliti dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan menanyakan hal yang sama kepada beberapa subyek penelitian (Sugiyono, 2013:424). Analisis data dalam penelitian ini melalui tiga tahap, yaitu data direduksi, display data, kemudian disimpulkan. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan dengan model deduksi yaitu menggunakan teori sebagai alat penelitian kemudian menemukan

masalah, membangun hipotesis sementara, melakukan pengamatan sampai dengan melakukan pengujian data (Bungin, 2012:24).

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mewawancarai 3 narasumber utama penyandang disabilitas yang memutuskan menjadi *entrepreneur* yaitu Habibie Afsyah, Angkie Yudistia, dan Tarjono. Wawancara mendalam yang dilakukan kepada beberapa narasumber membuat peneliti mendapatkan beberapa data yang dapat diolah menjadi sebuah rumusan mengenai faktor yang memotivasi seseorang memutuskan menjadi *entrepreneur* secara khusus bagi penyandang disabilitas.

Motivasi seseorang menjadi pengusaha dengan berbagai situasi yang berguna untuk mengembangkan program demi mendorong dan membimbing mereka menjadi pengusaha potensial (Segal et al, 2005).

Entrepreneur adalah salah satu keputusan karir yang dipilih oleh beberapa penyandang disabilitas mengingat terbatasnya lapangan kerja yang ditawarkan kepada mereka. Keputusan karir sebagai entrepreneur ini yang membuat penyandang disabilitas mampu mendapatkan penghasilan tertentu untuk mencukupi kebutuhannya. Beberapa literatur menjelaskan konsep kebutuhan didasari oleh keadaan ketidakseimbangan atau kekurangan, tindakan, dan kesiapan merespon atau berperilaku dengan cara tertentu di bawah kondisi yang diberikan (Lee, 1997). Konsep akan kebutuhan yang disampaikan Lee (1997) ini yang menjadi dasar seseorang akhirnya berperilaku menghadapi kondisi dalam hidup mereka. Hal ini disebabkan karena kebutuhan itu sendiri adalah unsur dominan dari kepribadian untuk mencapai keadaan keseimbangan dan mengurangi ketidaknyamanan (Lee, 1997). Apabila tidak dipenuhi dengan baik, maka akan muncul ketidaknyamanan dalam hidup.

Narasumber pertama bernama Habibie Afsyah merupakan salah satu pengusaha muda yang terbatas kesehatannya. Beliau lahir pada hirnya 6 Januari 1988 di Jakarta. Habibie Afsyah memiliki bawaan penyakit yaitu Muscular Dytrophy, dimana tubuhnya mengalami penciutan otot secara genetis dan progresif. Fungsi otot yang dimiliki oleh Habibie Afsyah berangsurangsur akan menurun fungsinya hingga seluruh organ vitalnya akan lumpuh total, dan yang paling membahayakan adalah sampai meninggal. Kasus yang dialami Habibie Afyah ini

dirasakan sejak kecil dan termasuk dalam kriteria penyandang disabilitas yang berat karena tidak mampu mengurus diri sendiri.

Sejak kecil Habibie Afsyah telah mengalami penolakan dari lingkungannya, mulai dari lingkungan bermasyarakat sampai pada lingkungan pendidikan. Kasus yang dialami oleh Habibie Afsyah ini sesuai dengan motivasi berwirausaha menurut Ecdhar (2013) yaitu faktor *the society refugee*, dimana seseorang tersebut tidak setuju dengan kondisi lingkungannya dan ingin mencoba untuk menjalankan usaha yang tidak terikat dengan lingkungannya kini.

Ibu dari Habibie Afsyah selalu berjuang untuk kebaikan Habibie Afsyah terutama dalam kesehatan dan pendidikan. Beliau selalu berusaha mencari cara agar Habibie Afsyah mampu mendapatkan hal terbaik dan, yang terpenting, mampu mandiri dalam hidup. Kerja keras ibu dari Habibie Afsyah inilah yang memotivasi Habibie Afsyah untuk berjuang menjadi seseorang yang berguna dalam hidupnya. Bisnis di bidang internet merupakan bisnis yang dipilih Habibie Afsyah untuk karir hidupnya karena kebetulan hobi beliau ada beraktivitas dengan komputer.

Habibie Afsyah memutuskan menjadi seorang entrepreneur untuk memenuhi kebutuhan dalam hidupnya. Hal ini sesuai dengan teori hikarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang disampaikan Robbin (2015). Berdasarkan motivasi fisiologis, meliputi kelaparan, kehausan, dan kebutuhan fisik lainnya artinya Habibie Afsyah menjadi entreprneur untuk memenuhi kebutuhan dasar dalam hidupnya. Berdasarkan motivasi rasa aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional artinya yaitu Habibie Afsyah menjadi entrepreneur untuk mencari rasa aman atas tekanan emosional yang pernah dihadapinya. Berdasarkan motivasi sosial yaitu meliputi kasih sayang, penerimaan, persahabatan, artinya Habibie Afsyah memutuskan menjadi entrepreneur agar lebih diterima di masyarakat. Berdasarkan motivasi penghargaan, meliputi faktor internal seperti harga diri, status, kemandirian artinya Habibie Afsyah memilih menjadi entreprneur agar dapat mandiri dan dihargai oleh orang lain. Berdasarkan motivasi aktualisasi diri, meliputi dorongan untuk mampu membentuk seseorang menjadi apa yang diinginkan sebagai pemenuhan diri artinya keputusan menjadi entrepreneur membuat Habibie Afsyah mendapatkan aktualisasi diri.

Usaha Habibie Afsyah membuatnya berhasil mendapatkan beberapa penghargaan dari berbagai acara televisi. Salah satunya adalah melalui dipanggilnya Habibie Afsyah dalam acara Kick Andy sebagai bintang tamu utama. Kesempatan tersebut membuat Habibie Afsyah merasa sangat dihargai. Pada tahun 2007, Habibie Afsyah mendapatkan penghargaan dari Danamon

Award atas prestasinya di bidang pemasaran. Pengalaman Habibie Afsyah ini sesuai dengan teori dari Abraham Maslow yang disampaikan Robbin (2015) yaitu penghargaan.

Narasumber kedua bernama Angkie Yudistia merupakan salah satu pengusaha muda cantik yang terbatas pendengarannya sejak usia 10 tahun. Beliau lahir pada lahir pada tahun 1987. Pertama kali yang menemukan kelainan pada Angkie Yudistia ini adalah ibu gurunya saat beliau berada di sekolah dasar. Beliau berkali-kali dipanggil ibu guru tidak mendengar. Setelah diperiksa ke dokter, telinga Angkie Yudistia mengalami penurunan pendengaran. Tidak ada yang tahu pasti penyebabnya, hanya saja diagnosa dokter adalah karena kesalahan pemberian antibiotik pada saat dia sakit malaria di daerah Indonesia Timur di saat kecil. Kasus yang dialami Angkie Yudistia termasuk dalam kriteria penyandang disabilitas yang berat mendengar meskipun memakai alat bantu dengar.

Angkie Yudistia tidak pernah mengalami penolakan dalam perjalanan hidupnya. Namun ibu Angkie Yudistia berjuang keras untuk menjadikan Angkie Yudistia lebih mandiri dalam hidup. Keberuntungan yang dialami Angkie Yudistia tidak semulus penyandang disabilitas yang lain. Keprihatinan Angkie Yudistia pada penyandang disabilitas yang banyak mengalami penolakan inilah yang memotivasi Angkie Yudistia untuk menjadi *entreprneur*. Kasus yang dialami oleh Angkie Yudistia ini juga sesuai dengan motivasi berwirausaha menurut Ecdhar (2013) yaitu faktor *the society refugee*, dimana seseorang yang tidak setuju dengan kondisi lingkungannya dan ingin mencoba untuk menjalankan usaha yang tidak terikat dengan lingkungannya kini. Angkie Yudistia memutuskan menjadi seorang *entrepreneur* untuk aktualisasi diri. Aktualisasi diri yang ingin dipenuhi Angkie Yudistia adalah demi mengangkat derajat penyandang disabilitas agar tidak dipandang sebelah mata oleh orang pada umumnya. Hal ini sesuai dengan teori hikarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang disampaikan Robbin (2015) yaitu aktualisasi diri.

Bisnis yang dijalani oleh Angkie Yudistia adalah bisnis di bidang sosial karena beliau memiliki misi untuk mengangkat derajat penyandang disabilitas di Indonesia menjadi setara dengan kebanyakan warga negara Indonesia yang normal. Angkie Yudistia merasa prihatin dengan kebijakan-kebijakan di Indonesia mengenai penyandang disabilitas. Karena kebanyakan kebijakan dibuat bukan untuk memandirikan penyandang disabilitas. Mental penyandang disabilitas juga menjadi keprihatinan Angkie Yudistia.

Narasumber ketiga bernama Tarjono yang berdomisili di Yogyakarta yang merupakan salah satu pengusaha mainan edukatif yang barang-barangnya sudah di ekspor sampai ke Australia. Beliau lahir pada tahun 1973 di Batang, Jawa Tengah. Tarjono lahir sebagai anak yang normal sampai sekitar umur 16 tahun. Lulus SMA, dia bekerja di salah satu perusahaan BUMN menjadi teknisi listrik. Tanpa diduga, dia mengalami kecelakaan kerja yaitu tersetrum tegangan listrik yang tinggi sehingga membuatnya lumpuh separuh badan. Hal ini membuat dia harus keluar dari pekerjaannya dan mengalami penolakan di masyarakat bahkan di keluarganya sendiri yang di desa. Keterbatasan yang dialami Tarjono ini termasuk dalam kriteria penyandang disabilitas yang berat yaitu tuna daksa.

Orang yang sangat berjasa dalam perkembangan Tarjono adalah mentornya di YAKUM. YAKUM di Yogyakarta merupakan Yayasan Kristen untuk Kesejahteraan Umum yang berkomitmen untuk memberdayakan penyandang disabilitas menjadi seseorang yang lebih mandiri dan berguna bagi masyakatnya. Yayasan ini memiliki banyak mentor dari berbagai negara yang bersedia melayani dan mendorong penyandang disabilitas untuk berkembang, salah satunya adalah Mr. Collin dari Selandia Baru yang sangat berjasa membuat Tarjono mantap menjadi entreprneur mainan edukatif untuk anak.

Selama lebih dari 10 tahun Tarjono mengalami penolakan dan tidak mampu mandiri dalam hidup. Beliau lebih banyak menghabiskan waktu di rumah saja. Namun sejak dia aktif dalam YAKUM, beliau sedikit-sedikit mulai sadar bahwa dia harus berubah dan memilih menjadi *entrepreneur* untuk mengubah hidupnya. Kasus yang dialami oleh Tarjono ini juga sesuai dengan motivasi berwirausaha menurut Ecdhar (2013) yaitu faktor *the society refugee*, dimana seseorang tidak setuju dengan kondisi lingkungannya dan ingin mencoba untuk menjalankan usaha yang tidak terikat dengan lingkungannya kini. Tarjono memutuskan menjadi seorang *entrepreneur* untuk memenuhi kebutuhan dalam hidupnya. Hal ini sesuai dengan teori hikarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang disampaikan Robbin (2015) fisiologis (kebutuhan dasar).

Bisnis yang dijalani oleh Tarjono adalah pembuatan mainan edukatif bagi anak-anak. Namun setelah berkembang beberapa tahun, dia mulai melihat bahwa sesama penyandang disabilitas juga perlu dibantu untuk lebih mandiri sehingga dihargai oleh masyarakat. Bisnis di bidang sosial yang beliau kembangkan berikutnya adalah membuat sebuah *workshop* yang mempekerjakan penyandang disabilitas dan diawasi perkembangan mentalnya juga. Lebih

dalamnya lagi, Tarjono memberikan pinjaman berupa alat-alat pembuatan mainan edukatif bagi anak-anak supaya setiap penyandang disabilitas mampu menjadi seorang *entrepreneur* agar lebih mandiri. Visi Tarjono yaitu mengangkat derajat penyandang disabilitas di Indonesia menjadi setara dengan kebanyakan warga negara Indonesia yang normal. Hal ini sesuai dengan teori Abraham Maslow yang disampaikan Robbin (2015) yaitu aktualisasi diri.

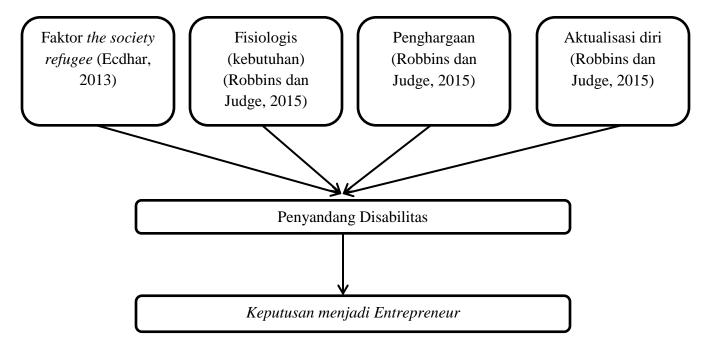
Tabel 2. Tabel Faktor yang Memotivasi Keputusan menjadi *Entrepreneur* bagi Penyandang Disabilitas

Penyandang	Bisnis	Motivasi menjadi Entreprneur			
Disabilitas					
Habibie Afsyah	Bidang internet	• Faktor <i>the society</i> refugee (Ecdhar, 2013)			
Angkie Yudistia	<ul> <li>Membangun personal branding dibidang entertaint, public speaking, public figur.</li> <li>Pemberdayaan bagi Kaum Penyandang Disabilitas skala nasional Indonesia (pengembangkan produk inovatif untuk dijual hasil karya penyandang disabilitas dari beberapa daerah di Indonesia)</li> </ul>	<ul> <li>Fisiologis (kebutuhan), penghargaan dan aktualisasi diri (Robbins dan Judge, 2015)</li> </ul>			
Tarjono	Mainan edukatif untuk anak - anak.	<del>-</del>			
	<ul> <li>dan pemberdayaan penyandang disabilitas di Yogyakarta</li> </ul>				

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 2. menunjukan bahwa penyandang disabilitas memilih karir sebagai entrepreneur karena beberapa keadaan yang melatarbelakangnginya. Penelitian ini menghasilkan rumusan mengenai faktor yang memotivasi keputusan penyandang disabilitas menjadi seorang entrepreneur. Motivasi adalah sebuah proses yang menggambarkan kumpulan kekuatan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2015). Penelitian ini memenuhi teori motivasi berwirausaha yang dikemukakan oleh Ecdhar (2013) yaitu faktor the society refugee. Motivasi ini menjelaskan bahawa seseorang ingin menjadi wirausaha karena dia tidak setuju dengan kondisi lingkungannya, keadaannya, situasi hidupnya. Keadaan yang tidak nyaman inilah yang memotivasi mereka untuk menjalankan usaha sehingga tidak terikat dengan lingkungannya kini. Penelitian ini juga memenuhi teori motivasi yang disampaikan Abraham

Maslow mengenai teori hikarki kebutuhan (Robbins dan Judge, 2015) yaitu fisiologis, penghargaan, aktualisasi diri.



Gambar 2. Rumusan Faktor yang Memotivasi Keputusan menjadi *Entrepreneur* bagi Penyandang Disabilitas

Gambar 2 menjelaskan tentang rumusan faktor yang memotivasi keputusan menjadi entreprneur bagi penyandang disabilitas. Penelitian ini memenuhi teori mmotivasi berwirausaha yang dikemukakan Ecdhar( 2013) yaitu faktor *the society refugee* serta teori motivasi yang disampaikan Abraham Maslow mengenai teori hikarki kebutuhan (Robbins dan Judge, 2015) yaitu fisiologis, penghargaan, aktualisasi diri. Fisiologis lebih menjelaskan bahwa seseorang menjadi wirausaha untuk memenuhi kebutuhan dasarnya yaitu rasa lapar dan kebutuhan fisik lainnya. Penghargaan menjelaskan kepada seseorang ingin menjadi wirausaha karena ingin mendapat harga diri, status, dan kemandirian dalam hidup. Aktualisasi diri lebih menjelaskan bahwa seseorang ingin menjadi wirausaha untuk memenuhi cita-citanya serta sebagai bentuk pemenuhan diri.

#### **KESIMPULAN**

Menurut Badan Pusat Statistik di Indonesia, penyandang disabilitas diklasifikasikan sebagai berikut: gangguan berat, gangguan berat melihat meskipun memakai kacamata gangguan berat mendengar meskipun memakai alat bantu dengar, gangguan berat berkomunikasi,

gangguan berat mengingat/ konsentrasi, gangguan berat berjalan atau naik tangga, dan gangguan berat mengurus diri sendiri. Keterbatasan yang dimiliki oleh penyandang disabilitas membuat mereka mendapatkan persepsi negatif dari masyarakat sehingga membatasi mereka untuk berkembang. Harapannya, kebijakan-kebijakan yang dikembangkan pemerintah dapat membuat penyandang disabilitas lebih dihargai dan mandiri dalam menjalani kehidupannya (Shah, 2005).

Habibie Afsyah, Angkie Yudistia, dan Tarjono adalah contoh penyandang disabilitas yang akhirya memutuskan untuk memilih karir sebagai *entreprneur* sebagai bentuk penghargaan dan pemenuhan kebutuhan dalam hidup mereka. Motivasi berwirausaha menurut Ecdhar (2013) sesuai dengan yang mereka alami yaitu faktor *the society refugee*, dimana seseorang tidak setuju dengan kondisi lingkungannya dan ingin mencoba untuk menjalankan usaha yang tidak terikat dengan lingkungannya kini. Motivasi itu sendiri memiliki definisi yaitu proses yang menggambarkan kumpulan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2015). Teori motivasi yang disampaikan Abraham Maslow mengenai teori hirarki kebutuhan (Robbins dan Judge, 2015) sesuai dengan motivasi Habibie Afsyah, Angkie Yudistia, dan Tarjono menjadi seorang *entreprneur*. Teori yang terpenuhi adalah fisiologis, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Keputusan menjadi *entrepreneneur* merupakan salah satu solusi yang tepat bagi seorang penyandang disabilitas. Dengan menjadi *entrepreneneur* yang sukses derajat seseorang akan meningkat. Penyandang disabilitas akan sangat merasa dihargai sehingga kehidupannya dapat bertumbuh.

Saran pada penelitian selanjutnya adalah meneliti lebih dalam mengenai pengembangan metode pembelajaran *entrepreneneur* guna memberikan alternatif karir yang layak bagi hidup penyandang disabilitas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Bungin, Burhan (2013). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Bungin, Burhan (2007). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Ciputra (2009). Ciputra Quantum Leap: Entrepreneurship Mengubah Masa Depan Bangsa dan Masa Depan Anda. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Echdar, Saban (2013). *Manajemen Entrepreneurship: Kiat Sukses Menjadi Wirausaha*. Yogyakarta: Andi
- Gerry Segal, Dan Borgia and Jerry Schoenfeld. 2005. The motivation to become an entrepreneur. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol. 11 No. 1, 2005 pp. 42-57
- Lee, Jean .1997. The motivation of women entrepreneurs in Singapore. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 3 No. 2, 1997, pp. 93-110.
- Loss, Monica dan Bascunan. 2011. *Entrepreneurship Development*. Global Vision Publishing House: India.
- Lupiyoadi (2004). *Entrepreneurship from Mindset to Strategy*. Jakarta: Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia 2004.
- Knight, Julie. 2014. The evolving motivations of ethnic entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Vol. 9 No. 2, 2015 pp. 114-131
- Nugroho, Riant. (2009). *Memahami Latar Belakang Pemikiran Entrepreneurship Ciputra*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Robbins, Stephen dan Timothy Judge. 2015. Organizatioal Behavior. New Jersey: Pearson.
- Shah, Sonali. 2005. *Career Success of Disabled High Flyers*. Jessica Kingsley Publishers: London.

, http://www.kemsos.go.id/ diakses	10	10 4
------------------------------------	----	------

#### PERNYATAAN/ PENGHARGAAN

Terimakasih peneliti ucapkan kepada DIKTI karena penelitian ini didanai oleh Hibah Bersaing dari DIKTI pada periode tahun 2016.

# Model Pengembangan Wirausaha Perempuan Jawa Barat

Kartib Bayu giga\_enka@yahoo.com Institut Teknologi Bandung

Wa Ode Zusnita Muizu waode.zusnita@unpad,ac.id FEB Unpad

#### **ABSTRAK**

Pemerintah perlu melakukan upaya-upaya yang serius untuk menangani masalah pengangguran perempuan dengan pengembangan potensi dan karakter kewirausahaan perempuan dengan model pembelajaran yang efektif dan efisien. Untuk melakukan upaya tersebut memang tidak mudah diperlukan waktu dan keuletan serta keahlian yang cukup. Namun jika masalah pengangguran perempuan dibiarkan maka dikhawatirkan akan berdampak terhadap kerawanan sosial, meningkatkan jumlah kemiskinan dan terhambatnya proses pembangunan yang lain.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh model pengembangaan potensi dan karakter wirausaha perempuan. Penelitian pada tahun menggunakan Metode deskriptif (descriptive research), dan verifikatif (verificative research). Unit analisis adalah perempuan yang menjadi pengusaha dan perempuan yang belum mempunyai pekerjaan. Penentuan lokasi sampel dilakukan dengan cluster random sampling..

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut : (i) Potensi perempuan untuk menjadi seorang wirausaha yang berhasil sangat besar untuk dikembangkan, hal ini ditunjukkan dengan beberapa pengusaha perempuan yang cukup berhasil mengembangkan usahanya, (ii) Karakteristik wirausaha perempuan yang telah usaha menunjukan karakter yang kuat dan khas, seperti etos kerja yang tinggi, tidak kenal menyerah, inonatif, kreatif, berani menanggung resiko dan berorientasi ke masa depan.

**Kata Kunci**: Karakter kewirausahaan, potensi wirausaha perempuan, Pengembangan Wira usaha perempuan

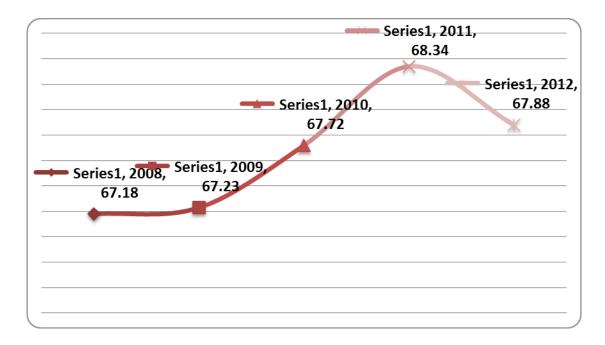
#### 1. PENDAHULUAN

Pengangguran merupakan salah satu dari sekian banyak permasalahan ekonomi di Indonesia. Pengangguran ada karena jumlah populasi yang setiap saat bertambah dengan pesat tanpa ada keseimbangan antara lahan untuk mencari pekerjaan dengan jumlah penduduk yang semakin bertambah itu. Penyebab masih tingginya tingkat pengangguran di Indonesia yaitu ketidaksesuaian antara hasil yang dicapai antara pendidikan dengan lapangan kerja,

ketidakseimbangan *demand* (permintaan) dan *supply* (penawaran) dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dihasilkan masih rendah.

Jumlah angkatan kerja di Indonesia terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, demikian juga halnya dengan jumlah tenaga kerja

Berdasarkan Tabel 1.1 bahwa jumlah angkatan kerja di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya. Jumlah angkatan kerja pada tahun 2008 sebanyak 111.947.265 jiwa meningkat menjadi 118.053.110 jiwa pada tahun 2012 atau mengalami peningkatan sebanyak 6.105.845 jiwa (5,45 %). Demikian juga halnya dengan jumlah tenaga kerja, pada tahun 2008 jumlah tenaga kerja di Indonesia sebanyak 102.552.750 jiwa yang kemudian pada tahun 2012 meningkat menjadi 110.808.154 jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja mengalami peningkatan sebanyak 8.255.404 jiwa (8,05 %) dalam kurun waktu lima tahun atau mengalami peningkatan rata-rata sebesar 1,61 persen setiap tahun. Tingkat partisipasi angkatan kerja di Indonesia dari tahun 2008 – 2012 disajikan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Tahun 2008-2012 (%)

Tingkat partisipasi angkatan kerja menunjukkan fluktuasi yang tidak terlalu besar. Pada tahun 2008 TPAK sebesar 67,18 persen, kemudian pada tahun 2012 meningkat menjadi sebesar 67,88 persen. Pada tahun 2011, TPAK mencapai nilai tertinggi yaitu sebesar 68,34 persen., Perkembangan tingkat pengangguran terbuka di Indonesia disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Jumlah Pengangguran Terbuka di Indonesia Periode 2008 – 2012

No	Tahun	Pengangguran (jiwa)
1	2008	9.394.515
2	2009	8.962.617
3	2010	8.319.779
4	2011	7.700.086
5	2012	7.244.956

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2013.

Berdasarkan Tabel 1.2. bahwa tingkat pengangguran terbuka di Indonesia mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Jumlah pengangguran terbuka pada tahun 2008 sebanyak 9.394.515 jiwa menurun menjadi 7.244.956 jiwa pada tahun 2012. Pada kurun waktu tersebut jumlah pengangguran menurun sebanyak 2.149.559 jiwa atau 22,88 persen. Disamping itu, angkatan kerja baru terus bertambah sekitar 2 juta orang setiap tahun. Tingkat pengguran berdasarkan Jenis kelamin di Indonesia di sajikan pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3. Tabel Tingkat Penganguran Menurut jenis kelamin

Tabel 1.5. Tabel Hilgkat Fenganguran Menurut Jenis Kelanini									
	Jenis kelamin								
Kel. Umur	Perempuan				Laki-Laki				
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	
15-19	28,88	28,60	30,06	26,52	26,64	27,52	28,50	26,08	
20-24	19,31	17,82	15,49	15,48	18,56	17,19	13,67	15,08	
25-29	11,12	11,21	8,37	7,77	9,35	7,79	6,79	6,97	
30-34	6,43	6,87	5,32	5,33	4,89	3,81	3,18	3,52	
35-39	4,60	5,11	4,22	3,81	3,62	2,32	1,84	1,90	
40-44	3,60	4,00	3,65	3,04	3,12	1,90	2,01	1,88	
45-49	3,06	3,48	2,86	2,46	3,01	1,69	1,69	2,02	
50-54	2,27	3,09	2,46	2,74	2,76	1,56	2,29	2,40	
55-59	1,88	3,90	3,03	1,15	2,85	1,67	2,50	1,80	
60-64	0,79	5,68	4,06	0,47	0,90	1,43	3,24	0,65	
Jumlah	8,47	8,74	7,62	6,77	7,51	6,15	5,90	5,75	

Sumber: BPS-RI, Sakernas Agustus 2009, Sakernas Agustus 2010, Sakernas Agustus 2011, dan Sakernas Agustus 2012.

Berdasarkan Tabel 3 bahwa tingkat pengaguran berdasarkan jenis kelamin menunujkkan bahwa pengangguran perempuan lebih banyak dibandingkan dengan pengagguran perempuan.

Secara tidak langsung permasalahan pengangguran ini membawa pengaruh terhadap peran perempuan dalam mendukung perekonomian keluarga.

Sempitnya lapangan pekerjaan dan bertambahnya pencari kerja (penganggur) di dalam negeri mengakibatkan banyak orang berbondong-bondong mencari pekerjaan keluar negeri sebagai TKI dengan berbekal pengetahuan dan keterampilan yang relatif rendah. Mereka tidak jera dengan beberapa kasus yang melimpa Tenaga kerja asal Indonesia. Pada pertenganan Bulan April 2011 pemerintah melakukan pemulangan 2.927 WNI/TKI bermasalah dari negara Arab Saudi. Daerah penyumbang TKI bermasalah yang paling banyak adalah dari Provinsi Jawa Barat yang mencapai 1082 orang TKI. Disamping itu adanya moratorium pengiriman tenaga kerja ke luar negeri mengakibatkan terjadinya penumpukan pengangguran di dalam negeri.

Beberapa permasalahan yang mengakibatkan pengangguran perempuan relatif lebih banyak adalah :

- 1. Posisi Perempuan dalam proses pembangunan sampai saat ini yang masih termarjinalkan
- 2. Relatif Masih Terbatasnya Pendidikan, keterampilan dan Pengetahuan pada sebagian dari perempuan
- 3. Terbatasnya lapangan kerja bagi sebagian perempuan di dalam negeri
- 4. Sebagian besar dari Tenaga Kerja Indonesia (TKI) adalah Perempuan yang bekerja pada sektor informal
- 5. Masih banyaknya TKI yang bermasalah
- 6. Banyak perempuan yang menjadi tulang punggung ekonomi keluarga (Kepala Keluarga) Pada Tahun 2012 perempuan yang menjadi Kepala keluaraga (KK) sebanyak 14 persen dari 65 juta keluarga atau sebanyak 9,100,000 KK.
- 7. Masih adanya norma-norma agama, budaya dan sosial yang membatasi kaum perempuan
- 8. Masih terdapat perilaku dari sebagain perempuan yang bersifat konsumtif dan tergantung atau kurang mandiri.
- 9. Terbatasnya akses *perempuan* pengusaha kecil dan menengah dalam program kredit, informasi pasar, manajemen dan pengembangan usaha.

10. Rendahnya perlindungan dan jaminan sosial bagi perempuan pekerja, khususnya disektor informal,

Dibalik permasalahan di atas, namun perempuan memiliki potensi yang lebih besar dalam mengembangan kewirausahaan dalam upaya mendukung mengatasi pengaguran yaitu :

- Jumlah penduduk perempuan cukup besar dan memiliki potensi untuk di tingkatkan melalui pemberdayaan secara optimal
- 2. Aktivitas perempuan yang relatif sederhana pada saat ini mereka telah mengambil peran yang cukup besar dalam mendukung, meningkatkan dan mengelolah ekonomi keluarga
- 3. Perempuan memiliki Potensi untuk berperan dalam menunjang ekonomi keluarga, implikasinya terhadap perekonomian negara melalui Usaha Mandiri dengan penumbuhan dan perkuatan Jiwa wirausaha.
- 4. Potensi sumber daya alam di dalam negeri cukup berlimpah untuk dimanfaatkan sebagai peluang usaha bagi perempuan
- 5. Karakter perempuan yang Ulet, rajin, teliti, dan pekerja keras merupakan modal dasar untuk penumbuhan dan pengembangan jiwa kewirausahaan.
- 6. Banyak bidang usaha yang dapat dilakukan dan diakses oleh perempuan.
- 7. Dalam mendukung perekonomian bangsa supaya masayrakat sejahtera Indonesia masih membutuhkan 4,18 juta wirausaha.
- 8. Adanya dukungan dari Pemerintah melalui program pemberdayaan perempuan dan pengembangan UMKM

Tidak sedikit dari perempuan yang hanya melakukan pekerjaan rumah tangga sehingga banyak waktu luang karena pekerjaan sebagai ibu rumah tangga sudah selesai dikerjakan. Banyaknya curahan waktu dari perempuan yang hanya melakukan pekerjaan domestik, merupakan peluang yang perlu dimanfaatkan melalui kegiatan yang dapat menambah pengetahuan ,keterampilan serta dapat meningkatkan pendapatan keluarga. Pengembangan karakter kewirausahaan menjadi tumpuan dan menjadi pilihan penting bagi perempuan untuk hidup lebih sejahtera, mandiri dan menolong banyak orang mengatasi pengangguran. Kajian Booz & Company mengemukanan bahwa meningkatkan lapangan kerja perempuan ke tingkat

laki-laki bisa memiliki dampak langsung terhadap PDB. Tercatat di peranan perempuan meningkatkan 5% PDB di AS, 9% di Jepang, 12% di Uni Emirat Arab, dan 34% di Mesir.

Berbagai program untuk mencapai taget dan sasasaran di atas pemerintah melalau kementerian dan pemerintah daerah meluncurkan program untuk mengurangi pengangguran. Hanya saja dari berbagai program tersebut sampai saat ini masih belum menampakkan keberhasilan yang signifikan dalam mengurangi pengangguran khususnya bagi perempuan.

Berdasarkan beberapa kajian yang telah dilakukan bahwa program-pogram tersebut belum menampakan keberhasilan yang signifikan dalam upaya mengurangi pengangguran perempuan. Karena program tersebut sebagain besar hanya sesaat. Belum menyentuh pada akar permasalahanannya. Beberapa temuan hasil kajian dan studi pustaka yang telah dilakukan ditemukan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1. Perekrutan calon peserta program belum dilakukan secara selektif dan belum ada alat ukur yang relative akurat untuk melakukan rekruitmen.. Perekrutan peserta biasanya dilakukan oleh para pejabat daearah yaitu kepala Desa, Camat ataupun pejabat Kabupaten/Kota, tanpa dibekali alat/bahan rekruitmen, sehingga dalam perekrutan dilakukan secara subyektif.
- 2. Upaya penanggulangi pengangguran kecendeungan masih terpusat di tujukan pada laki-laki, sedangkan bagi perempuan masih relatih kurang.
- 3. Perempuan masih jarang dilibatkan dalam program penanggulangan pengangguran dan kemiskinan.
- 4. Dalam proses pembelajatran untuk penumbuhan wirausaha baru, belum dilaksanakan secara tepat. kecenderungan dilaksanakan hanya sesaat tidak berkelanjutan, persepsi yang muncul orang tidak melakukan usaha karena tidak ada modal.
- 5. Kurikulum dan Materi pemebalajaran kecenderungan difokuskan pada keterampilan teknis dan manajemen sedangkan aspek kewirausahaan belum banyak diberikan.

Bedasarkan fakta-fakta di atas, maka semua pihak terutama pemerintah perlu melakukan upaya-upaya yang serius untuk menangani masalah pengangguran perempuan dengan pengembangan potensi dan karakter kewirausahaan perempuan dengan model pembelajaran yang efektif dan efisien. Untuk melakukan upaya tersebut memang tidak mudah diperlukan waktu dan keuletan serta keahlian yang cukup. Namun jika masalah pengangguran perempuan

dibiarkan maka dikhawatirkan akan berdampak terhadap kerawanan sosial, meningkatkan jumlah kemiskinan dan terhambatnya proses pembangunan yang lain. Oleh karena itu, maka Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran terpanggil untuk ikut berpartisipasi lebih besar lagi dalam membantu dan mendukung mempercepat program pemerintah dalam upaya mengatasi masalah pengangguran perempuan dengan pengembangkan potensi dan karakter kewirausahaan perempuan.

#### II. KAJIAN TEORI

# 2.1 Konsep Dasar Kewirausahaan dan Wirausaha

Istilah kewirausahaan merupakan padanan kata dari *entrepreneurship* dalam bahasa inggris. Kata *entrepreneurship* sendiri sebenarnya berawal dari bahasa Prancis yaitu '*entreprende*' yang berarti petualang, pencipta dan pengelola usaha. Istilah tersebut diperkenalkan pertama kali oleh Rihard Cantillon (1755). Istilah tersebut makin populer setelah digunakan oleh pakar ekonomi J.B. Say (1803) untuk menggambarkan para pengusaha yang mampu memindahkan sumber daya ekonomis dari tingkat produktivitas rendah ke tingkat produktivitas yang lebih tinggi serta menghasilkan lebih banyak lagi (Rambat Lupiyoadi, 2004;1).

Coulter (2000;3) mengemukakan bahwa kewirausahaan sering dikaitkan dengan proses, pembentukan atau pertumbuhan suatu bisnis baru yang berorientasi pada perolehan keuntungan, penciptaan nilai dan pembentukan produk atau jasa baru yang unik dan inovatif. Suryana (2003;1) mengungkapkan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Sedangkan inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang.

Menurut Hisrich-Peters (1998;10) kewirausahaan diartikan sebagai berikut: "Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risk, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence." Kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang lain dengan menggunakan waktu dan kegiatan disertai modal dan risiko serta menerima balas jasa dan kepuasan serta kebebasan pribadi.

Drucker (1994;28) menyatakan bahwa kewirausahaan lebih merujuk pada sifat, watak dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. Oleh karena itu, dengan mengacu pada orang yang melaksanakan proses gagasan, memadukan sumber daya menjadi realitas, muncul apa yang dinamakan wirausaha (*Entrepreneur*).

Yuyun Wirasamita, (2003: 255) menyatakan bahwa kewirausahaan dan wirausaha merupakan faktor produksi aktif yang dapat menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya lainnya seperti sumber daya alam, modal, dan teknologi, sehingga dapat menciptakan kekayaan dan kemakmuran melalui penciptaan lapangan kerja, penghasilan dan produk yang diperlukan masyarakat. Menurut Ropke (1995:49), faktor yang memengaruhi tindakan kewirausahaan yaitu hak milik (*property raight*), kemampuan (*competency*), dan lingkungan eksternal (*environment*).

Kao (1997;13) mendefinisikan wirausaha dengan menekankan pada aspek kebebasan berusaha yang dinyatakan sebagai berikut : *An entrepreneur is and independent, growth oriented owner-operator*.

Entrepreneur merupakan seseorang yang memiliki kreativitas suatu bisnis baru dengan berani menanggung risiko dan ketidakpastian yang bertujuan untuk mencapai laba dan pertumbuhan usaha berdasarkan identifikasi peluang dan mampu mendayagunakan sumbersumber serta memodali peluang tersebut.

Rumusan *Entrepreneur* yang berkembang sekarang ini kebanyakan berasal dari konsep Schumpeter (1934), dia menjelaskan bahwa *entrepreneur* merupakan pengusaha yang melaksanakan kombinasi-kombinasi baru dalam bidang teknik dan komersial ke dalam bentuk praktik. Inti dari fungsi pengusaha adalah pengenalan dan pelaksanaan kemungkinan-kemungkinan baru dalam bidang perekonomian. Kemungkinan baru tersebut berupa : *pertama*, Memperkenalkan produk baru atau kualitas baru suatu barang yang belum dikenal oleh konsumen, *kedua*, Pelaksanaan dari suatu metode produksi baru dari suatu penemuan ilmiah baru dan cara-cara baru untuk menangani suatu produk agar menjadi lebih mendatangkan keuntungan. *Ketiga*, membuka suatu pemasaran baru yaitu pasar yang belum pernah dimasuki cabang industri yang bersangkutan atau sudah ada pemasaran sebelumnya. *Keempat*, pembukaan suatu sumber dasar baru, atau setengah jadi atau sumber-sumber yang masih harus dikembangkan. Kelima,

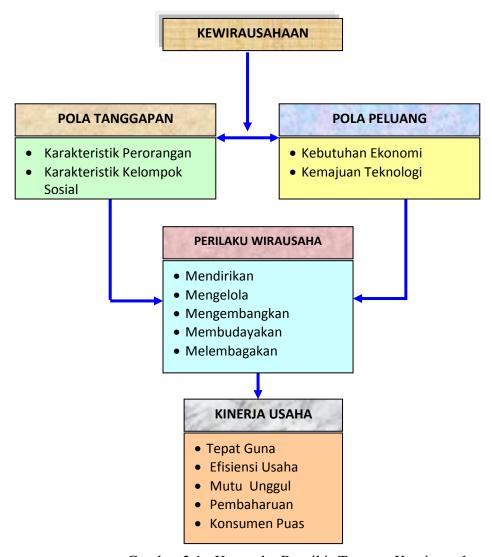
pelaksanaan organisasi baru (Yuyun Wirasasmita, Faisal Affif, M Kusman Sulaeman 1992 : 33-34 ).

Menurut Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993:35) wirausaha merupakan orang yang mengorganisasi, mengelola dan berani menanggung risiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha.

"A person who organizes, manages and assumes the risk of a business or enterprise an entrepreneur. Entrepreneur is individual who risk financial, material and human resources a new way to create a new business concept or opportunities within an existing firm".

Kecerdasan wirausaha adalah kemampuan seseorang dalam mengenali dan mengelola diri serta berbagai peluang maupun sumber daya sekitarnya secara kreatif untuk menciptakan nilai tambah bagi dirinya secara berkelanjutan. Wirausaha tidak hanya membangun bisnis semata, tetapi mengubah pola pikir dan pola tindak yang menghasilkan kreativitas dan inovasi.

Dari segi karakteristik perilaku, Wirausaha (entepreneur) adalah mereka yang mendirikan, mengelola, mengembangkan, dan melembagakan perusahaan miliknya sendiri. Wirausaha adalah mereka yang bisa menciptakan kerja bagi orang lain dengan berswadaya. Definisi ini mengandung asumsi bahwa setiap orang yang mempunyai kemampuan normal, bisa menjadi wirausaha asal mau dan mempunyai kesempatan untuk belajar dan berusaha. Berwirausaha melibatkan dua unsur pokok (1) peluang dan, (2) kemampuan menanggapi peluang, Berdasarkan hal tersebut maka definisi kewirausahaan adalah "tanggapan terhadap peluang usaha yang terungkap dalam seperangkat tindakan serta membuahkan hasil berupa organisasi usaha yang melembaga, produktif dan inovatif." (Pekerti, 1997). Dengan demikian bahwa kerangka berpikir tentang kewirausahaan seperti disajikan pada Gambar 2.1



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Tentang Kewirausahaan

Dengan demikian bahwa Kewirausahaan merupakan semangat, perilaku, dan kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan atau pelayanan yang lebih baik pada pelanggan/masyarakat; dengan selalu berusaha mencari dan melayani langganan lebih banyak dan lebih baik, serta menciptakan dan menyediakan produk yang lebih bermanfaat dan menerapkan cara kerja yang lebih efisien, melalui keberanian mengambil risiko, kreativitas dan inovasi serta kemampuan manajemen.

#### 2.2 Kewirausahaan di Indonesia

Pada dasarnya seorang wirausaha atau wiraswasta harus mampu melihat suatu peluang dan memanfaatkannya untuk mencapai keuntungan atau manfaat bagi dirinya dan dunia sekelilingnya serta kelanjutan usahanya. Mereka harus mampu mengambil risiko dengan mengadakan pembaruan (*innovation*). Wirausaha harus pandai melihat ke depan dengan mengambil pelajaran dari pengalaman di waktu yang lampau, ditambah dengan kemampuan menerima serta memanfaatkan realitas atau kenyataan yang ada di sekelilingnya. Realitas tersebut bukan saja di bidang ekonomi, akan tetapi mencakup juga bidang sosial, pendidikan, bahkan di bidang agama. Mereka harus mampu mengoordinasi dan mendayagunakan kekuatan modal, teknologi, dan tenaga ahli untuk mencapai tujuan secara harmonis. Singkatnya, mereka harus seorang manajer dan menggunakan manajemen untuk mencapai tujuan. Secara terinci yang menjadi dorongan ke wirausahan adalah:

- Kebutuhan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik (berprestasi)
- Kebutuhan akan ketidaktergantungan atau kebebasan
- Kebutuhan akan pembaharuan
- Mencapai tingkat pendapatan yang lebih baik
- Kemampuan menyekolahkan anak dan menyejahterakan keluarga

Dari ciri-ciri tersebut dapat kita uji seberapa jauh hal tersebut sejalan dengan nilai-nilai sosial yang berlaku di Indonesia. Pada umumnya, faktor penghambat atau pendorong, pertumbuhan wirausaha biasanya dibagi 3 kategori besar, yaitu :

- 1. Ukuran nilai sosio-kultur yang berlaku di masyarakat. Ukuran baik dan buruk di masyarakat.
- 2. kehidupan ekonomi seperti kebijakan pemerintah, praktik bisnis, struktur pasar, dan lain-lain.
- 3. keadaan dunia pendidikan.

Kalau ketiga kategori di atas kita tinjau secara terinci maka dalam praktik terdapat situasi yang cenderung ke arah hambatan ketimbang dorongan. Coba bayangkan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat tradisional, ambil contoh di Jawa. Pada umumnya masyarakat tidak begitu merestui ciri-ciri kewirausahaan seperti di atas. Masyarakat pada umumnya masih bersifat homogen dan tergantung pada orang tua, keluarga, dan kampung halaman. Masyarakat kurang atau tidak merestui orang yang suka menonjol, ambisius, dan individualis, seperti pengusaha. Sikap musyawarah yang berlebihan dan tatanan adat yang ketat sering mengutamakan mereka yang dituakan, namun pengusaha jarang mendapat kedudukan terhormat di masyarakat.

Sikap dan nilai tersebut terlihat lebih nyata lagi di mana orang tua tidak begitu merestui anaknya memasuki dunia dagang. Berdagang dianggap erat hubungannya dengan tipu-menipu, mau menang sendiri, dan lain sebagainya. Hampir semua keluarga menghendaki atau bercita-cita

agar anaknya masuk perguruan tinggi kemudian bertitel, jadi pamong, berpangkat, dan seterusnya. Jarang anak terpintar dari satu keluarga didorong untuk memasuki pendidikan kejuruan yang mengarah dunia usaha seperti SMEA,STM, dan sekolah kejuruan lainnya. Bahkan, mereka yang menjadi pengusaha pun berbuat demikian, artinya mereka tidak mendorong anaknya masuk sekolah yang menjurus ke dunia usaha seperti SMEA, Akademi Perusahaan dan sejenisnya. Mereka yang kurang mampu juga kurang berminat menyekolahkan anaknya ke sekolah kejuruan.

Dari segi kehidupan ekonomi keadaan di Indonesia sampai tahun 1945 kurang menguntungkan karena :

- Monopoli kekuasaan di perusahaan Belanda
- Kedudukan istimewa keturunan Cina di dunia usaha
- Luas pasar yang terbatas
- Kurangnya komunikasi
- Kebijakan penjajah Belanda yang tidak mendorong lahirnya perundang-undangan dan ketentuan yang memberi dorongan munculnya para pengusaha dan wirausaha di kalangan rakyat Indonesia.

Dari sejarah, kita mencatat lahirnya Serikat Islam, yang asal-usulnya ditujukan untuk mendobrak monopoli (seperti yang disebut di atas), terutama di dunia perdagangan. Kemudian setelah kemerdekaan pemerintah RI menyadari bahwa dalam mengisi kemerdekaan harus juga ditopang dengan perkembangan dunia usaha yang dikelola oleh orang Indonesia sendiri. Dalam mewujudkan hal tersebut sampai tahun 1965 kita amati adanya usaha pemerintah mendorong tumbuhnya pengusaha Indonesia terutama di kalangan pribumi lewat:

- pengeluaran lisensi istimewa
- memberi kemudahan mendirikan perusahaan, mendapat izin impor ekspor, dan lain-lain
- kemudahan mendapat kredit
- propaganda pembentukan koperasi, Dekrit Ekonomi, dan pembuatan beberapa peraturan atau undang-undang untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional
- pendirian dan pembukaan sekolah kejuruan dan kursus di bidang usaha sebagai sarana penunjang
- membuka atase ekonomi perdagangan di pusat-pusat perdagangan dunia.

Dari sekian banyak usaha tersebut di atas ternyata tidak semua berhasil. Hal itu disebabkan:

- kurangnya kesadaran dan dukungan masyarakat
- kurangnya pengalaman pemerintah dan masyarakat
- keadaan politik dan pembinaan bangsa, karena adanya pemberontakan dan ketidakstabilan politik. Hampir semua dana dan kemampuan (fund&Force) pemerintah dalam periode 1945 – 1965 ditujukan untuk membina dan menjaga kesatuan persatuan bangsa.

Setelah 1966, terjadi perubahan strategi pokok pembangunan di Indonesia. Setelah menyelesaikan kemelut Gestapu, pemerintah bertekad membina kehidupan ekonomi yang baru sebagai sarana mengisi kemerdekaan dalam mewujudkan cita-cita negara Pancasila yang adil dan makmur. Orde Baru menggariskan kebijakan ekonomi yang baru lewat perencanaan nasional: dengan mendirikan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). Upaya berencana sejak tahun 1967 tercermin dengan pemberian prioritas tertinggi pada pembangunan di bidang ekonomi dalam Garis Besar Haluan Negara dan Rencana Pembangunan Lima Tahun (GBHN & Repelita). Saluran ekonomi dibuka lebar-lebar baik lewat Undang-undang Perindustrian dan lainlain. Hal itu diikuti pula dengan pengaktifan Kadin (Kamar dagang Indonesia), pemberian KIK (Kredi Industri Kecil), KMKP (Kredit Modal Kerja Permanen), Keppres No.14, 1971 & KUD (Koperasi Unit Desa), serta fasilitas lainnya. Demikian juga dengan pembaruan perundangundangan di bidang Perseroan Terbatas (UU No. 1/1995) serta diratifikasinya Organisasi Perdagangan Dunia (GATT & WTO) yang mulai berlaku 1 Januari 1995. Indonesia juga menyetujui perdagangan bebas ASEAN (AFTA) yang mulai efektif tahun 2003 serta masuknya Indonesia dalam kerja sama ekonomi Asia Pasifik (APEC) yang mulai efektif pada tahun 2020. Namun walaupun demikian, karena kurangnya pengalaman baik di kalangan pemerintah maupun masyarakat, maka cita-cita menumbuhkan wirausaha secepatnya tetap masih belum memuaskan.

Di bidang pendidikan persoalannya ternyata lebih rumit dan njelimet serta menjadi untaian mata rantai yang paling lemah dalam pembinaan dan pertumbuhan dunia wirausaha di Indonesia selama ini. Di zaman penjajahan hampir tidak ada sekolah atau perguruan tinggi yang mendorong timbulnya wirausaha. Setelah kemerdekaan, sekolah kejuruan baru seperti STM, SMEA, sekolah kejuruan lain dan beberapa Akademi dibangun, tetapi kurang berhasil karena kekurangan guru, kekurangan siswa yang berbakat, kekurangan pengalaman berikut hambatan

struktur nilai di masyarakat maupun karena peraturan atau ketentuan pemerintah yang simpang siur, dan lain-lain.

Kelemahan dunia pendidikan ini lebih terasa lagi dengan belum adanya pola kurikulum yang jelas dan pengarahan terhadap mereka yang lulus sekolah kejuruan. Alasan kekurangan guru, kurangnya minat masyarakat, dan kurangnya pengalaman juga ikut menghambat. Hal ini berbeda dengan kenyatan yang ditemui di Jerman Barat, Belanda, Jepang, dan negara kapitalis lainnya dari dulu hingga sekarang. Di negara-negara maju tersebut peranan dan proporsi sekolah kejuruan sangat dominan dan meliputi hampir 60 persen dari jumlah sekolah yang ada.

Disamping hambatan struktural di atas, kita juga menemukan adanya hambatan sistem sosial yang dapat dikategorikan dalam hambatan budaya seperti :

- Anggapan masyarakat yang rendah terhadap kegiatan dunia usaha
- Sikap yang kompromistis dan kurang ambisius serta senang tergantung
- Keluarga besar kerabat besar
- Tidak berani mengambil risiko dan lebih suka akan hasil cepat
- Nepotisme (mendahulukan perusahaan keluarga)
- Feodalisme dan semangat priyayi.

Hambatan tersebut bercampur aduk dengan larangan dan batasan dari bidang agama tertentu yang tidak begitu merestui dunia usaha dan kesimpangsiuran tentang tafsir laba dan riba. Memang dalam praktiknya kalau kita bertanya kepada para pengusaha, mereka tidak mau mengakui kelemahan di atas dan akan selalu mengatakan alasan klasik bahwa tidak berkembangnya usaha mereka adalah karena:

- Kurang modal
- Kurang bimbingan pemerintah
- Dominasi orang Cina
- Dominasi konglomerat
- Dominasi modal kuat, dominasi modal asing, dan lain-lain.

Padahal, kalau kita teliti lebih mendalam, alasan utama kegagalan mereka adalah terutama karena kurangnya pengalaman, latar belakang pendidikan yang tak memadai, hambatan nilai di masyarakat, dan struktur ekonomi yang belum cocok dengan kondisi dunia modern.

#### 2.3 Karakteristik Kewirausahaan

Akar kata "karakter" dapat dilacak dari kata Latin "kharakter", "kharassein", dan "kharax", yang maknanya "tools for marking", "to engrave", dan "pointed stake". Kata ini mulai banyak digunakan (kembali) dalam bahasa Prancis "caractere" pada abad ke-14 dan kemudian masuk dalam bahasa Inggris menjadi "character", sebelum akhirnya menjadi bahasa Indonesia "karakter". Karakter mengandung pengertian (1) suatu kualitas positif yang dimiliki seseorang, sehingga membuatnya menarik dan atraktif; (2) reputasi seseorang; dan (3) seseorang yang memiliki kepribadian yang eksentrik.

Dalam Kamus Poerwadarminta, karakter diartikan sebagai tabiat; watak; sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang daripada yang lain. Dengan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa membangun karakter (*character building*) adalah proses mengukir atau memahat jiwa sedemikian rupa, sehingga "berbentuk" unik, menarik, dan berbeda atau dapat dibedakan dengan orang lain. Ibarat sebuah huruf dalam alfabet yang tak pernah sama antara yang satu dengan yang lain, demikianlah orang yang berkarakter dapat dibedakan satu dengan yang lainnya (termasuk dengan yang tidak/belum berkarakter atau "berkarakter" tercela).

Nilai atau makna pentingnya karakter bagi kehidupan manusia dewasa ini dapat dikutip pernyataan seorang Hakim Agung di Amerika, Antonin Scalia, yang pernah mengatakan, "Bear in mind that brains and learning, like muscle and physical skills, are articles of commerce. They are bought and sold. You can hire them by the year or by the hour. The only thing in the world NOT for sale is character. And if that does not govern and direct your brains and learning, they will do you and the world more harm than good."

Scalia menunjukkan dengan tepat bagaimana karakter harus menjadi fondasi bagi kecerdasan dan pengetahuan (brains and learning). Sebab kecerdasan dan pengetahuan (termasuk informasi) itu sendiri memang dapat diperjualbelikan. Dan sudah menjadi pengetahuan umum bahwa di era *knowledge economy* abad ke-21 ini *knowledge is power*.

Mc Clelland mengajukan konsep *Need for Achievement* (selanjutnya disingkat (N-Ach) yang diartikan sebagai virus kepribadian yang menyebabkan seseorang ingin berbuat lebih baik dan terus maju, selalu berpikir untuk berbuat yang lebih baik, dan memiliki tujuan yang realistis dengan mengambil tindakan berisiko yang benar-benar telah diperhitungkan.

Ukuran N-Ach mampu menunjukkan seberapa besar jiwa entrepreneur seseorang. Semakin besar/tinggi nilai N-Ach seseorang, semakin besar pula bakat potensialnya untuk menjadi entrepreneur yang sukses.

Totok S. Wiryasaputra. (2004 : 3-4) menyatakan bahwa ada 10 sikap dasar (karakter) wirausaha yaitu :

- 1) Visionary (visioner) yaitu mampu melihat jauh ke depan, selalu melakukan yang terbaik pada masa kini, sambil membayangkan masa depan yang lebih baik. Seorang wirausaha cenderung kreatif dan inovatif.
- 2) *Positive* (bersikap positif), yaitu membantu seorang wirausaha selalu berpikir yang baik, tidak tergoda untuk memikirkan hal-hal yang bersifat negatif, sehingga dia mampu mengubah tantangan menjadi peluang dan selalu berpikir akan sesuatu yang lebih besar.
- 3) *Confident* (percaya diri), sikap ini akan memandu seseorang dalam setiap mengambil keputusan dan langkahnya. Sikap percaya diri tidak selalu mengatakan "Ya" tetapi juga berani mengatakan "Tidak" jika memang diperlukan.
- 4) *Genuine* (asli), seorang wirausaha harus mempunyai ide, pendapat dan mungkin model sendiri. Bukan berarti harus menciptakan sesuatu yang betul-betul baru, dapat saja dia menjual sebuah produk yang sama dengan yang lain, namun dia harus memberi nilai tambah atau nilai baru.
- 5) *Goal Oriented* (berpusat pada tujuan), selalu berorientasi pada tugas dan hasil. Seorang wirausaha ingin selalu berprestasi, berorientasi pada laba, tekun, tabah, bekerja keras, disiplin untuk mencapai sesuatu yang telah ditetapkan.
- 6) *Persistent* (tahan uji), harus maju terus, mempunyai tenaga dan semangat yang tinggi, pantang menyerah, tidak mudah putus asa, kalau jatuh segera bangun kembali.
- 7) Ready to face a risk (siap menghadapi risiko), risiko yang paling berat adalah bisnis gagal dan uang habis. Siap sedia untuk menghadapi risiko, persaingan, harga turun-naik, kadang untung atau rugi, barang tidak laku atau tak ada order. Harus dihadapi dengan penuh keyakinan. Dia membuat perkiraan dan perencanaan yang matang, sehingga tantangan dan risiko dapat diminimalisasi.
- 8) *Creative* (kreatif menangkap peluang), peluang selalu ada dan lewat di depan kita. Sikap yang tajam tidak hanya mampu melihat peluang, tetapi juga mampu menciptakan peluang.

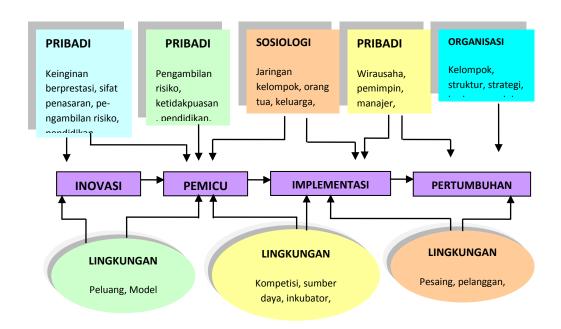
- 9) *Healthy Competitor* (menjadi pesaing yang baik). Kalau berani memasuki dunia usaha, harus berani memasuki dunia persaingan. Persaingan jangan membuat stres, tapi harus dipandang untuk membuat kita lebih maju dan berpikir secara lebih baik. Sikap positif membantu untuk bertahan dan unggul dalam persaingan.
- 10) Democratic leader (pemimpin yang demokratis), memiliki kepemimpinan yang demokrastis, mampu menjadi teladan dan mampu menjadi inspirator bagi yang lain. Mampu membuat orang lain bahagia, tanpa kehilangan arah dan tujuan dan mampu bersama orang lain tanpa kehilangan identitas dirinya sendiri.

Yuyun Wirasasmita (1999:3) mengemukakan beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha yaitu :

- a. *Self knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan atau ditekuninya.
- b. *Imagination*, yaitu memiliki imajinasi, ide, dan perspektif serta tidak mengandalkan pada sukses pada masa lalu.
- c. *Practical knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan praktis, misalnya pengetahuan teknik, desain, prosesing, pembukuan, administrasi, dan pemasaran.
- d. Search skill, yaitu kemampuan menemukan, berkreasi, dan berimajinasi.
- e. Forseight, yaitu berpandangan jauh ke depan.
- f. *Computation skill*, yaitu kemampuan berhitung dan memprediksi keadaan masa yang akan datang.
- g. Communication skill, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi, bergaul, dan berhubungan dengan orang lain.

Bygrave (1996;3) mengemukakan bahwa proses kewirausahaan didasarkan pada urutan langkah sebagai berikut; 1). Diawali dengan adanya *Innovation*. Beberapa faktor personal yang mendorong inovasi adalah berupa keinginan berprestasi, adanya sifat penasaran, keinginan menanggung risiko, faktor pendidikan dan juga pengalaman. Inovasi yang berasal dari diri seseorang mendorong untuk mencari pemicu ke arah memulai usaha. Sementara faktor lingkungan pun memengaruhinya untuk berinovasi karena adanya peluang, pengalaman dan kreativitas. 2). *Triggering Event*. Adanya beberapa faktor personal yang mendorong atau yang memicu seseorang untuk berusaha misalnya ketidakpuasan, tidak ada pekerjaan lain, dorongan

usia, berani menanggung risiko serta komitmen dan minat yang tinggi terhadap bisnis. Sementara faktor lingkungan yang memicu bisnisnya adalah adanya persaingan, terdapat sumber yang dapat dimanfaatkan, inkubator bisnis berupa latihan serta kebijakan pemerintah. Demikian pula terdapat faktor sosiologi yang menjadi pemicunya seperti relasi dan hubungan dengan orang lain, kerjasama, dorongan orang tua, keluarga serta pengalaman. 3). *Implementation*. Beberapa faktor personal yang mendorong implementasi bisnis yang dijalankan berupa seorang wirausaha yang memiliki kesiapan mental, adanya manajer pelaksana, komitmen yang tinggi terhadap bisnis serta adanya visi atau pandangan jauh ke depan guna mencapai keberhasilan. 4). *Growth*. Adalah proses pertumbuhan yang didorong oleh faktor organisasi berupa kelompok atau tim yang kompak, adanya strategi yang mantap, struktur dan budaya organisasi serta produk yang dibanggakan. Faktor lingkungan yang mendorong implementasi dan pertumbuhan berupa unsur persaingan, adanya konsumen dan pemasok barang yang kontinu dan berkelanjutan, adanya bantuan dari investor yang memberi fasilitas, adanya sumber yang masih tersedia serta kebijakan pemerintah yang menunjang. Hal-hal tersebut dapat dilihat dari Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Model Proses Kewirausahaan

Sumber: William D. Bygrave (1996), The Portable M B A. Entrepreneurship, P.3. modifikasi

### 2.1.6 Kinerja (Keberhasilan) Usaha

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Dalam kamus bahasa Indonesia (1999: 503), bahwa kinerja mempunyai arti ; 1). sesuatu yang dicapai , 2). Prestasi yang diperkirakan , 3). Kemampuan kerja.

Donnelly, Gibson and Ivancevich (1992: 43) mendefinisikan bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Sedangkan Schermerhorn (1999:59) menyatakan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Beberapa model dalam pengukuran kinerja (Tangen, 2004) yaitu :

# 1. Activity-Based Costing (ABC)

Dikembangkan oleh Johnson dan Kaplan (1987), sebagai usaha untuk memecahkan sebagian dari kekurangan utama dari akuntansi biaya tradisional. ABC berkaitan dengan biaya aktivitas di dalam suatu perusahaan dan hubungannya pada pembuatan produk secara spesifik dibandingkan dengan area basis fungsional.

### 2. EVA model

Dikembangkan oleh Stern Stewart pada Tahun 1991, yang memperbaiki persoalan dalam pengkuran kinerja keuangan tradisional, di mana di klaim bahwa dalam pengukuran tradisional tidak terdapat *cost of capital*. Meskipun model ini di kritik, namun terdapat kesepakatan bahwa model ini menyediakan pemahaman yang lebih dalam tentang kapabilitas penciptaan nilai bagi organisasi. Pada cara ini, manajemen terfokus pada aktivitas penambahan nilai bagi organisasi, juga mengijinkan adanya sistem manajemen insentif yang difokuskan pada penciptaan nilai oleh perusahaan.

### 3. Sink and Tutle Model

Pendekatan klasik yang mengklaim bahwa kinerja organisasi adalah hubungan timbal balik yang kompleks diantara tujuh ukuran kinerja (Sink dan Tutle, 1989) yaitu (1). Efektivitas,

(2). efisiensi, (3). Kualitas, (4). Produktivitas, (5). Kualitas kerja, (6). Inovasi dan (7). Profitabilitas/Penganggaran.

### 4. Balanced Scorecard

Merupakan model manajemen yang digunakan untuk menterjemahkan misi dan visi organisasi ke dalam sekumpulan ukuran kinerja organisasi yang konprehensif, yang menyediakan kerangka kerja untuk sistem pengukuran dan manajemen strategi (Kaplan dan Norton, 2004). Hingga saat ini model ini merupakan model yang paling banyak digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari hasil beberapa studi dan riset yang dilakukan disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (*costumer*, proses bisnis, dan pembelajaran).

Berdasarkan konsep *balanced scorecard* kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yaitu berdasarkan:

- (1) **Perspektif finansial**, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan *utilitas asset* dapat meningkatkan produktivitas perusahaan;
- (2) **Perspektif pelanggan**, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.
- (3) **Perspektif proses bisnis internal**, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial;
- (4) **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**, dimana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya.

Dengan "Balanced Scorecard" dimungkinkan untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja yang terbagi kedalam empat perspektif, sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran—ukuran operasional yang penting secara simultan. Kriteria dan ukuran masing-masing perspektif seperti pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Kriteria / Ukuran Untuk Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Ukuran Generik
Finansial	Tingkat pengembalian modal dan nilai tambah ekonomis,tingkat efisiensi usaha
Pelanggan	Kepuasan pelanggan, retensi (kemampuan mempertahankan pelanggan lama ), pangsa pasar, dan kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru
Bisnis Internal	Inovasi , mutu, pelayanan, purna jual, efisiensi,biaya produksi, dan pengenalan produk baru
Pembelanjaan dan pertumbuhan	Kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, ketersediaan sistem informasi serta kinerja kelompok (team performance)

Sumber: Pariaman Sinaga, 2004

#### III. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, tipe penelitian ini merupakan penelitian deskriptif (descriptive research). penelitian verifikatif (verificative research) dan Penelitian Terapan (Applied Research). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perempuan yang serta pelaku Usaha Kecil menengah (UKM) perempuan yang telah berhasil dalam wirausaha. Penentuan lokasi sampel dilakukan dengan cluster random sampling, sedangkan penentuan unit analisis dilakukan dengan rancangan acak sederhana (Stratified random sampling). Data yang dianalisis berdasarkan dimensi waktu dan ruang pengumpulan merupakan data suatu waktu tertentu (cross sectional).

Jenis data yang dikumpulkan untuk dianalisis terdiri atas data Primer dan data Skunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan responden yang menggunakan kuisioner dan melakukan observasi lapangan. Sumber data Skunder diperoleh dari hasil studi pustaka, Review dokumenter, dan data-data dari Instansi, lembaga, badan, dan Biro yang terkait dengan studi ini.

#### A. Data Primer

Data primer dikumpulkan dengan 4 cara yaitu melalui pendekatan PRA (Participatory Rural Appraisal), Focus Group Discusion (FGD) dan survey yaitu melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner, serta pengamatan langsung (observasi).

### 1. Metode PRA

Metode PRA (Participatory Rural Appraisal) yaitu suatu pendekatan studi untuk lebih mengaktifkan perempuan serta pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) perempuan untuk ikut perpartisipasi dalam menyusun model pengembangan potensi dan karakter kewirausahaan dalam menumbuhkan wirausaha baru bagi perempuan.

#### 2. Metode FGD

Metode FGD (Focus Group Discusion) yaitu suatu metode pendekatan untuk menggali masukan-masukan dari berbagai pihak yang terkait untuk memecahkan persoalan yang diteliti dan untuk menyempurnakan hasil penelitian.

#### 3. Metode Wawancara

Wawancara dilakukan kepada responden perempuan, dan pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) perempuan, masyarakat informan (tokoh-tokoh masyarakat), serta pejabat dari instansi terkait. Wawancara dilaksanakan dengan berpedoman pada kuesioner atau daftar pertanyaan yang sudah disiapkan.

## 4. Metode Observasi (Pengamatan)

Pengamatan langsung dilakukan berdasarkan pokok-pokok identifikasi yang meliputi:

- 1. Kegiatan perempuan yang masih menganggur
- 2. Kegiatan Perempuan baik sebagai Ibu Rumah Tangga maupun kegiatan lainnya
- 3. Kondisi Sosial ekonomi ekonomi di wilayah studi.

#### B. Data Sekunder

Data skunder yang akan dikumpulkan melalui studi pustaka, Review Dokumenter dan hasil-hasil kajian sebelumnya. Data Skunder yang akan dikumpulkan diantaranya sebagai berikut:

- 1. Data-data Jumlah Penduduk perempuan
- 2. Data-Data Jumlah penduduk perempuan yang Putus sekolah
- 3. Data-data Jumlah penduduk perempuan yang masih menganggur
- 4. Data-Data Potensi Usaha di sekitar penduduk
- 5. Data-data Program Pemberdayaan Masyarakat dan pemberdayaan perempuan
- 6. Data-Data mengenai Perempuan yang melakukan urbanisasi, dan menjadi TKI.

Penenelian ini akan dilaksanakan di Wilayah Kabupaten Sukabumi Provinsi Jawa Barat. Pertimbangan pemilihan lokasi ini adalah karena daerah tersebut merupakan kabupaten yang paling banyak angka kemiskinannya di Provinsi Jawa Barat, tingkat urbanisasi ke daerah perkotaan cukup tinggi, daerah yang banyak mengirimkan TKW ke luar negeri, serta Kabupaten Sukabumi masih termasuk pada daerah tertinggal di Indonesia.

Metode penarikan sampel yang digunakan untuk menentukan lokasi Kecamatan yang akan dijadikan studi adalah metode *Cluster Random Sampling* (CRS) *Three Stage* dengan langkah sebagai berikut :

- 1. Memilih Kecamatan yang ada di Kabupaten Sukabumi yang akan dijadikan sampel
- 2. Memilih Kecamatan yang akan dijadikan lokasi (daerah) sampel.
- 3. Untuk penyebaran unit sampel dan adanya keterwakilan setiap Kecamatan , pada Kecamatan sampel, maka dilakukan pembagian wilayah.

Sedangkan Untuk menentukan ukuran sampel Responden perempuan dan para pelaku usaha Kecil dan menengah (UKM) perempuan sebagai unit analisis dilakukan dengan teknik rancangan acak sederhana (Sample Random sampling). Ukuran sampel yang dijadikan responden sebanyak 188 orang.

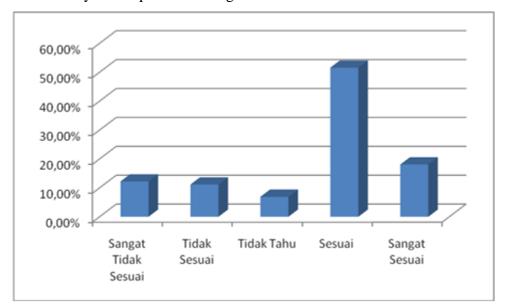
### IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Potensi Kewirausahaan

Potensi kewirausahaan adalah kemampuan dan kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk menjadi wirausaha. Dalam penelitian ini potensi kewirausahaan dibagi ke dalam lima bagian yaitu jiwa kewirausahaan, komunikasi, manajerial, pemasaran, dan pengelolaan keuangan.

### Jiwa Kewirausahaan

Indikator yang pertama dalam potensi kewirausahaan adalah jiwa kewirausahan yang dilihat melalui beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan adanya jiwa kewirausahaan dalam diri responden. Hasilnya ditampilkan dalam grafik berikut:



Gambar 5.4. Grafik Usaha yang dijalankan dilakukan dengan cara sendiri

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjalankan usaha dengan cara sendiri.

Pertanyaan penelitian selanjutnya adalah mengenai kemampuan mengambil prakarsa (inisiatif) dalam berbagai hal. Dapat dilihat dari tabel dan grafik bahwa jumlah terbesar adalah yang menjawab sesuai yaitu sebanyak 53 orang atau 28.19 persen, di posisi ke 2 adalah yang menjawab tidak tahu yaitu sebanyak 52 orang atau 27.66 persen, di posisi ke 3 adalah yang menjawab tidak sesuai yaitu sebanyak 39 orang atau 20.74 persen, posisi ke 4 adalah yang menjawab sesuai yaitu sebanyak 35 orang atau 18.62 persen dan yang terakhir adalah yang menjawab sangat tidak sesuai yaitu 9 orang atau dengan presentasi 4.79 persen.

Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden/ wirausaha senang dalam mengambil prakarsa (inisiatif) dalam berbagai hal.

adalah mengenai kemampuan bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan usaha. Dapat dilihat dari tabel dan grafik bahwa jumlah terbesar adalah yang menjawab sesuai yaitu sebanyak 71 orang atau 41.49 persen, di posisi ke 2 adalah yang menjawab sangat sesuai yaitu sebanyak 65 orang atau 34.57 persen, di posisi ke 3 adalah yang menjawab tidak tahu yaitu sebanyak 26 orang atau 13.83 persen, posisi ke 4 adalah yang menjawab tidak sesuai yaitu sebanyak 14 orang atau 7.45 persen dan yang terakhir adalah yang menjawab sangat tidak sesuai yaitu 5 orang atau dengan presentasi 2.66 persen.

Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden/ wirausaha dapat bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan usaha.

### Komunikasi

Komunikasi merupakan cara bertukar informasi dalam bisnis. Berikut merupakan indikator – indikator dalam komunikasi, yang dijelaskan dalam tabel dan grafik berikut:

Tabel 5.10. Meluangkan Waktu Yang Seluas-luasnya Dalam Menjalankan kegiatan Usaha

No	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Sesuai	4	2,13%
2	Tidak Sesuai	28	14,89%
3	Tidak Tahu	23	12,23%
4	Sesuai	88	46,81%
5	Sangat Sesuai	45	23,94%
	Jumlah	188	100%

Gambar 5.10. Grafik Meluangkan Waktu Yang Seluas-luasnya Dalam Menjalankan Kegiatan Usaha

Pertanyaan penelitian selanjutnya adalah mengenai sikap meluangkan waktu yang seluasluasnya dalam menjalankan kegiatan usaha. Dapat dilihat dari tabel dan grafik bahwa jumlah terbesar adalah yang menjawab sesuai yaitu sebanyak 88 orang atau 46.81 persen, di posisi ke 2 adalah yang menjawab sangat sesuai yaitu sebanyak 45 orang atau 23.94 persen, di posisi ke 3 adalah yang menjawab tidak sesuai yaitu sebanyak 28 orang atau 14.89 persen, posisi ke 4 adalah yang menjawab tidak tahu yaitu sebanyak 23 orang atau 12.23 persen dan yang terakhir adalah yang menjawab sangat tidak sesuai yaitu 4 orang atau dengan presentasi 2.13 persen.

Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden/ meluangkan waktu yang seluas-luasnya dalam menjalankan kegiatan usaha.

# Manajerial

Sikap manajerial dijelaskan lebih lanjut berdasarkan indikator – indikator yang terdapat pada tabel dan grafik berikut:

Tabel 5.16. Kurang Memiliki Pendapat/Ide-ide Baru Dalam Pengembangan Kegiatan Usaha

No	Kriteria	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Sesuai	15	7,98%
2	Tidak Sesuai	65	34,57%
3	Tidak Tahu	32	17,02%
4	Sesuai	48	25,53%
5	Sangat Sesuai	28	14,89%
Jumlah		188	100%

Pertanyaan penelitian selanjutnya adalah mengenai sikap memiliki pendapat/Ide-ide baru dalam pengembangan kegiatan usaha. Dapat dilihat dari tabel dan grafik bahwa jumlah terbesar adalah yang menjawab tidak sesuai yaitu sebanyak 65 orang atau 34.57 persen, di posisi ke 2 adalah yang menjawab sesuai yaitu sebanyak 48 orang atau 25.53 persen, di posisi ke 3 adalah yang menjawab tidak tahu yaitu sebanyak 32 orang atau 17.02 persen, posisi ke 4 adalah yang menjawab sangat sesuai yaitu sebanyak 28 orang atau 14.89 persen dan yang terakhir adalah yang menjawab sangat tidak sesuai yaitu sebanyak 15 orang atau dengan presentase 7.89 persen.

Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden/ wirausaha memiliki pendapat/Ide-ide baru dalam pengembangan kegiatan usaha

Pertanyaan penelitian selanjutnya adalah mengenai sikap tidak terbuka dalam menerima gagasan – gagasan baru. Dapat dilihat dari tabel dan grafik bahwa jumlah terbesar adalah yang menjawab tidak tahu yaitu sebanyak 51 orang atau 27.15 persen, di posisi ke 2 dan 3 adalah yang menjawab sesuai dan sangat sesuai yaitu sebanyak 44 orang atau dengan presentase 23.40 persen, di posisi ke 4 adalah yang menjawab tidak sesuai yaitu sebanyak 41 orang atau 21.81

persen. Dan yang terakhir adalah yang menjawab sangat tidak sesuai yaitu sebesar 8 orang atau 4.26 persen.

Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden/ wirausaha belum memahami dalam hal menerima gagasan – gagasan baru.

# Hubungan Lingkungan dengan Kompetensi Kewirausahaan

Pengujian hipotesis untuk menguji hubungan kondisi lingkungan  $(X_1)$  dengan Kompetensi Wirausaha  $(X_2)$ . Hasil perhitungan statistik dengan menggunakan program Lisrel seperti disajikan pada Tabel 4.67.

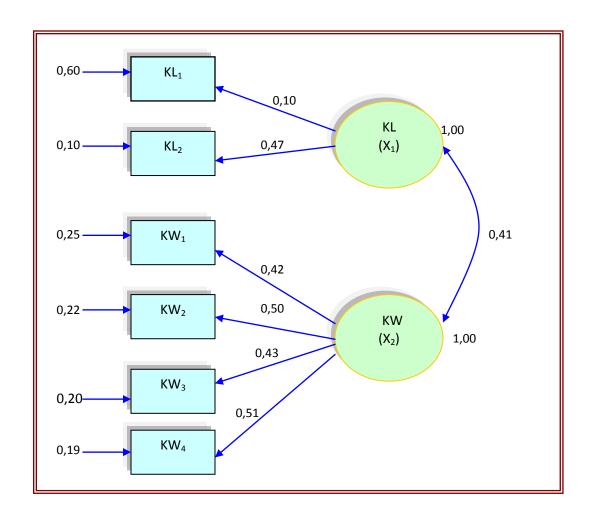
Tabel 5.54 Korelasi Kondisi Lingkungan dengan Komptensi Wirausaha

Varabel	Lingkungan	Kompetensi
Lingkungan		0,41
Kompetensi	0,41	

Tabel 5.54 menunjukkan bahwa kondisi lingkungan memiliki hubungan yang signifikan dengan Kompetensi Wirausaha. Hasil uji hipotesis kedua menunjukan bahwa pada kasus wirausaha perempuan yang di teliti, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara kondisi lingkungan dengan Kompetensi Wirausaha dengan nilai korelasi sebesar 0,41 atau 41 persen.

Tingkat hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dikatakan erat. Kondisi ini disebabkan bahwa kondisi lingkungan pada wirausaha perempuan di Kabupaten Sukabumi untuk mempengaruhi kompetensi secara umum dapat meningkatkan komptensi wirausaha perempuan dan juga sebaliknya bahwa kompetensi wirausaha dapat meningkatkan kualitas kondisi lingkungan.

Hasil pengujian hubungan antara kondisi lingkungan dan kompetensi wirausaha, dapat dinyatakan dalam diagram jalur (model struktural) yang disajikan pada Gambar 4.20 yang merupakan hubungan korelatif sehingga derajat keeratan hubungan antara keduanya dapat diukur dengan koefisien korelasi.



Gambar 5.54 Diagram Jalur Hubungan Sikap Wirausaha Manajer dan Partisipasi Anggota

# Keterangan:

 $KL = X_1 = Kondisi Lingkungan$  $KW = X_2 = Kompetensi Wirausaha$ 

KL<sub>1</sub> = Dimensi Lingkungan keluarga KL<sub>2</sub> = Dimensi Lingkungan masyarakat

 $\begin{array}{lll} KW_1 & = & Dimensi \ Komunikasi \\ KW_1 & = & Dimensi \ Manajerial \\ KW_1 & = & Dimensi \ Pemasaran \\ KW_1 & = & Dimensi \ Keuangan \end{array}$ 

Hasil penelitian ini secara umum membenarkan model hipotesis peneliti, mengungkapkan hubungan positif variabel kondisi lingkungan, dan variabel kompetensi wirausaha. Berdasarkan hasil uji statistik yang didukung dengan hasil penelitian terdahulu dan pendapat para ahli di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kondisi lingkungan dan kompetensi wirausaha perempuan mempunyai hubungan yang erat.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil pelaksanaan penelitian sementara, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

- 1. Potensi perempuan untuk menjadi seorang wirausaha yang berhasil sangat potensial untuk dikembangkan, hal ini ditunjukkan dengan beberapa pengusaha perempuan yang cukup berhasil mengembangkan usahanya.
- 2. Karakteristik wirausaha perempuan yang telah usaha menunjukan bahwa mereka memeiliki karakter yang kuat dan khas, seperti etos kerja yang tinggi, tidak kenal menyerah, inonatif, kreatif, berani menanggung resiko dan berorientasi ke masa depan.
- 3. Kondisi lingkungan usaha dan Kompetensi wirausaha memiliki hubungan erat di asatu sam alain sling mempengarhrui memiliki hubungan yang erat
- 4. Kondisi lingkungan usaha dan kompetensi wirausaha baik secara parsial maun secara simultan berpegaruh secara postif terhadap pembentukan karakter wirausaha perempuan, artinya semakin baik ligkuan usaha dan semakin ting kompetensi wira usaha maka karakter wirausaha perempuan akan semakin kuat.
- 5. Kondisi lingkungan usaha dan kompetensi wirausaha baik secara parsial maupun secara parsial, baik langsung maupun tidak langsung melalaui karakter wirausaha perempuan berpegaruh secara postif terhadap perkembangan usaha artinya semakin baik ligkungan usaha dan semakin tingkat kompetensi wirausaha maka semakin baik tingkat perkembangan usaha.
- 6. Kepribadian seorang memiliki bobot yang paling besar dalam penilaian unuk rekritmen dan seleksi wirausaha selanjutnya secara berurut kriteria yang harus dinilai adalah cara pegelolaan keuangan, kemamuan berkomunikasi, kemampuan manajerial dan kemamp[uan dalam memasarkan produk.

Saran-Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulkan di atas, maka dapat disarnkan hal-hal sebagai

berikut:

1. Kepada perempuan yang masih menganggur, sebaiknya berwirausaha merupakan alternatif

yang baik untuk memperoleh pekerjaan sekaligus meningkatkan pendapatan.

2. Potensi perempuan untuk berwirausaha baik potensi SDM maupun potensi SDA masih

cukup berlmpah untuk dimanfaatkan secara optimal.

3. Kepada pihak-pihak terkait agar memberikan dukungan dan membuat lingkungan yang

kondusif untuk tumbuhkembangnya wirausaha.

dapat mempengaruhi dalam pembetukan karakter seorang wirausaha 4. Kemampuan

perempuan dan dalam perkembangan usahanya, oleh karena itu kemampuan wirausaha

perempuan untuk bisa ditingkatkan baik kemapuan majeral, kemampuan pemasaran,

kemampuan pengeloaan keuangan memaualai bergai kegiatan yaitu pelatiham, workshop,

bimbingan teknis, pendampingan dan magang usaha,

5. Dalam melakukan rekuritmen dan seleksi calon wirausaha untuk dilakukan pendampingan

dan dilakukan pemberdayan, sebaiknya memperhatikan kriteria dan pembobotannya,

sehingga tingkat kegagalan dalam perukrutan untuk wirausaha dapat diminmalisisr.

6. Kepada pihak-pihak terkait terutama pemerintah dalam pembinaan dan pemberdayaan

perempuan dalam bidang ekonomi, sebaiknya dilakukan secara sinergi dan terpadu antar

dinas maupun antar sektor, sehingga dalam pembinaan dan pemberdyaan akan lebih efisien

dan lebih efektif.

**Daftar Pustaka** 

Abu Ahmadi. 2003. Psikologi Umum. Jakarta: Rineka Cipta.

Adi Susanto. 2002. Kewiraswastaan. Jakarta: Ghalia Indonesia.

159

- Aik Tachri. 2007. *Kunci Sukses Wirausaha Melalaui Pengenaan Diri dan Lingkungan* Usaha.

  Dalam Majalah Ilmiah Universitas Winaya Mukti No. 1 Vol. 19 Oktober 2007 Hal. 41 45.
- Andreas Harefa. 2004. *Inovasi kewirausahaan untuk Semua orang*. Jakarta: Gramedia pustaka Utama.
- Arman Hakim Nasution, Bustanul Aripin, dan Mokh. Suef. 2007. *Entrepreunership membangun Spirit Teknopreneurship*. Yogyakarta: Andi.
- Badan Pusat Statistik. 2013. Statistik ketenagakerjaan. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Bruce, Anne. 2004. How to Motivate Every Employee. Jakarta: PT. Buana Ilmu Populer,.
- Buchari Alma. 2006. Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum. Bandung, Alfabeta.
- Clements, P. 1996. *Bersikap Positif. Panduan Bagi Para Manajer*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama..
- Ciputra. 2009. Ciputra Quantum. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Coulter, Mary. 2000. Entrepreneurship in Action. USA: Prentice Hall
- Djumhana Purwanegara. 2007. *Pola Kemitraan PT. Perkebunaan Nusantara VIII (Persero)*. Makalah Seminar Pola Kemitraan KUKM dalam Rangka Pembinaan, Pendampingan dan Peningkatan Ekonomi Nasional. LJBB, Bandung
- Drucker, Peter F. 2002. *The Diciplin of Innovation in HRB on the Innovative Enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hendro. 2005. *How to Become A Smart Entrepreuneur and to Start a New Business*. Yogyakarta : Andi.
- Gagal itu Penting. 1999. dalam Majalah Manajemen No. 128 Bulan April 1999 Hal 18 20.
- Iversen, Tor and Hilde Luras. 2000. Economic motive and Profesional Norms: the Case of General Medical Practise. *Journal of Economic & Organization* Vol. 43 (2000) 447 470. melalui <a href="http://www.elsevier.-com/locate/econbase">http://www.elsevier.-com/locate/econbase</a> (02/23/2000).
- Joko Sutrisno. 2003. *Pengembangan Pendidikan Berwawasan Kewirausahaan Sejak Usia Dini*. Jakarta: Depdiknas.
- Kao, Raymond W.Y. 1997. An *Entrepreneurial Approach to Corporate Management*, Singapore : Prentice Hall.

Kliser, Grenville. 1986. Membina Kepribadian Wiraswasta. Pioner Jaya, Bandung.

Kuratno, Donald F. and Richard M. Hodgetts. 2004. *Entrepreneurship : Theory, Process and Practice*. Six Edition USA: South Western a devision at Thomson Learning.

# PEMETAAN PROBLEMATIKA BISNIS EKONOMI KREATIF SEKTOR WISATA DAN MODEL PENDAMPINGAN TERINTEGRASI UNTUK MENINGKATKAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK

Jeni Susyanti Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang

#### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini melakukan pemetaan problematika bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan populasinya mencakup seluruh pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang. Metode analisa data menggunakan pendekatan kualitatif melalui tiga tahapan, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan (Miles dan Huberman,1992). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang sebagian besar mengalami problematika dalam menjual barangnya secara kredit, problematika dalam administrasi perpajakannya. (2) pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang teridentifikasi buruk, terkait dengan kesadaran kewajiban perpajakan dengan score 1,81 - 2, 60, Adapun model pendampingan terintegrasi dari Intellectuals, Business dan Government sebagai para aktor utama penggerak industri kreatif, melalui pendampingan pelaku ekonomi kreatif sector pariwisata pada aspek pencatatan kegiatan usaha, pembukuan usaha, sampai dengan pemenuhan kewajiban perpajakan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Kata kunci: ekonomi kreatif, model pendampingan, kepatuhan wajib pajak

#### **PENDAHULUAN**

Pariwisata dan Pendidikan di kota Malang yang terletak di Propinsi Jawa Timur merupakan potensi bagi berkembangnya industri kreatif. Industri kreatif pada tahun 2015 telah menyumbang Rp 642 triliun atau 7,05 persen dari total produk domestik bruto (PDB) Indonesia, selain menyumbang PDB nasional, industri kreatif merupakan sektor keempat terbesar dalam penyerapan tenaga kerja, dengan konstribusi secara nasional sebesar 10,7 persen atau 11,8 juta orang (Tempo, 2016).

Kota Malang memiliki potensi sebagai sebagai destinasi wisata yang diharapkan berperan dalam menggerakkan ekonomi masyarakat lokal di era pasar bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Berdasar Indeks daya saing negara ASEAN, Indonesia menduduki peringkat ke 4 setelah Singapore, Malaysia dan Thailand (Jawa Pos, 8 April 2015). Sebagaimana diketahui tiga negara tersebut adalah negara yang sangat aktif mempromosikan wisata dan menjadi jujukan wisatawan dari negara lain, termasuk wisatawan Indonesia.

Peningkatan jumlah pengusaha dari golongan ekonomi kreatif, ternyata tidak banyak merubah jumlah setoran pajak pada Negara. Hal ini bukan disebabkan ketidak mauan mereka memberikan kontribusi pada Negara melalui pembayaran pajak, akan tetapi disebabkan adanya problematik dalam menjalankan bisnis kreatifnya, disamping kurangnya pemahaman pelaku ekonomi kreatif terhadap kewajiban perpajakan yang harus dilakukan.

Mengingat kesadaran dan kepatuhan wajib pajak merupakan faktor penting bagi peningkatan penerimaan pajak, maka dalam mencapai target pajak, perlu ditumbuhkan terus menerus kesadaran dan kepatuhan masyarakat wajib pajak untuk memenuhi kewajiban pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Mustikasari, 2007:3). UMKM belum sepenuhnya paham dalam menghitung keuntungan dan omset usaha (Suryana, 2013), padahal keuntungan dan omset usaha adalah dasar pembayaran pajak. Selain itu masih banyak pelaku UMKM masih belum mengerti kewajiban dan tatacara pembayaran pajak. UU No.28 Tahun 2007 menyatakan pajak adalah kontribusi wajib kepada Negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Adapun tujuan dari penelitian adalah memetakan problematika bisnis ekonomi kreatif sektor wisata; memahami dan menganalisa kepatuhan pelaku bisnis ekonomi kreatif sector wisata; menginisiasi model pendampingan terintegrasi untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Sedangkan ruang lingkup penelitian diarahkan pada pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata, yaitu khususnya pelaku ekonomi kreatif peralatan outdoor dan dari penelitian ini diharapkan diperoleh gambaran kepatuhan wajib pajak pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor wisata, dari kepatuhan wajib pajak tentunya diharapkan potensi kenaikan pendapatan dari sector pajak yang pada ujungnya mendukung sektor wisata kota Malang.

#### KAJIAN PUSTAKA

Ekonomi Kreatif sebagai konsep ekonomi yang mengutamakan informasi dan kreativitas dengan mengandalkan ide dan *stock of knowledge* dari Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kegiatan ekonominya.Howkins (2001) menyebutkan ekonomi baru telah muncul seputar industri kreatif,yang dikendalikan oleh hukum kekayaan intelektual seperti paten, hak cipta, merek, royalti dan desain. Untuk menggerakkan industri kreatif diperlukan beberapa faktor pendukung,

diantaranya arahan edukatif, memberikan penghargaan terhadap insan kreatif, serta menciptakan iklim usaha yang kondusif (Anggraeni, 2008).

Pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata, berdasarkan kekayaannya, masuk pada sektor UMKM. Pengusaha kecil adalah perorangan atau badan usaha yang mempunyai jumlah harta (total *asset*) setinggi-tingginya 600 juta tidak termasuk nilai tanah dan bangunan atau penjualan (Bachteramsyah,1995:42-44). Hal ini juga bisa diindikasikan Suryana (2010:18), mendefinisikan ciri-ciri suatu usaha tergolong kecil, yaitu: a) usaha dimiliki secara bebas terkadang tidak berbadan hukum. b) operasinya tidak memperlihatkan keunggulan yang mencolok, c) usaha dimiliki dan dikelola oleh satu orang, d) usaha tidak memiliki karyawan, d) modalnya dikumpulkan dari tabungan pemilik pribadi, e) wilayah pasarnya lokal dan tidak terlalu jauh dari pusat usahanya.

Sesuai ketentuan pasal 2 Undang-undang Nomor 28 Tahun 2007 (UU KUP) beserta penjelasannya, orang pribadi wajib ber-NPWP apabila telah memenuhi syarat subyektif dan obyektif. Menurut penelitian Widayati dan Nurlis (2010) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kemauan Wajib Pajak dalam membayar kewajiban perpajakannya, yaitu faktor kesadaran membayar pajak; persepsi yang baik atas efektifitas sistem perpajakan; pengetahuan dan pemahaman tentang peraturan pajak.

Kepatuhan dalam hal perpajakan berarti keadaan wajib pajak yang melaksanakan hak, dan khususnya kewajibannya, secara disiplin sesuai peraturan perundang-undangan serta tata cara perpajakan yang berlaku. Kepatuhan adalah ketaatan atau berdisiplin, dalam hal ini kepatuhan pajak diartikan secara bebas adalah ketaatan dalam menjalankan semua peraturan perpajakan. Menurut Nurmantu (2003:148) dalam Rambe (2009:1) kepatuhan pajak dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan wajib pajak memenuhi semua kewajiban perpajakan dan melaksanakan hak perpajakannya.

### METODE PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif, dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti. Jenis penelitian ini tidak sampai mempersoalkan jalinan hubungan antar variabel yang ada, tidak dimaksudkan untuk menarik generalisasi yang menjelaskan variabel-variabel yang

menyebabkan sesuatu gejala atau kenyataan sosial. Oleh karena itu, jenis penelitian deskriptif tidak menggunakan dan tidak melakukan pengujian hipotesis; berarti tidak dimaksudkan untuk membangun dan mengembangkan teori (Faisal, 2010). Jadi, fenomena yang akan dideskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat dalam penelitian ini adalah problematika bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata yang memproduksi dan menjual peralatan *outdoor* dan industri kreatif dibidang yang sama, sebanyak 46 pengusaha. Mengacu pada Arikunto (2006), dalam penelitian ini tidak diambil sampel, melainkan seluruh populasi tersebut diteliti semua.

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden berupa: problematik usaha, dan kesadaran kewajiban perpajakan dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan opini responden. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Kantor Disperindag Kota Malang

Teknik pengumpulan data primer berupa kuesioner tersebut berisi identifikasi usaha, problematik usaha, kesadaran kewajiban perpajakan dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak, Berdasarkan jawaban responden dapat ditentukan (diukur) distribusi frekunesi jawaban responden, sehingga dapat diketahui apakah pengelolaan bisnis ekonomi kreatif telah dilakukan dengan baik (ditunjukkan dengan skor tinggi). Untuk menentukan baik tidaknya pengelolaan bisnis ekonomi kreatif yang dilakukan oleh manajemen, menurut Tarigan (2012) ditentukan dengan formula sebagai berikut:

$$(skor tertinggi - skor terendah) \qquad (5-1)$$

$$Range = -------= 0,8$$

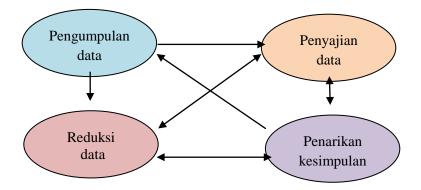
$$banyaknya kategori jawaban \qquad 5$$

Tabel 3.1 Penentuan Tingkat Persepsi Responden

Rentang rata-rata skor	Tingkat
jawaban responden	persepsi
	responden
1,00-1,80	Sangat buruk
1,81 - 2,60	Buruk
2,61 - 3,40	Cukup baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat baik

Sumber: Tarigan (2012)

Menurut Miles dan Huberman (1992) langkah-langkah analisis data dengan pendekatan kualitatif dijelaskan dalam Gambar 1 berikut.



Sumber: Miles dan Huberman (1992:20)

# Gambar 1 Model Analisis Data

Pada Gambar 1 di atas dapat dijelaskan bahwa peneliti harus bergerak di antara empat "sumbu" kumparan, selama pengumpulan data, selanjutnya bolak-balik di antara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan selama sisa waktu penelitiannya. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai serangkaian kegiatan analisis yang saling susul menyusul.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

# 1 Pemetaan Problematika Bisnis Ekonomi Kreatif

Berpijak pada jawaban responden dapat dipetakan berdasar pengelolaan bisnis ekonomi kreatif yang telah dilakukan manajemen menurut Tarigan (2012) ditunjukkan dalam Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Pemetaan Rata-rata Skor Jawaban Responden Atas Problematika Usaha

No	Pemetaan	Pernyataan Responden	Rata-rata responden	skor	jawaban
1	Buruk	Saya menjual barang secara kredit	1.9565		
	Вигик	Saya memiliki karyawan untuk membantu administrasi perpajakan	2.6087		
2	cukup baik	Saya mencatat penjualan secara computerized	2.6522		
		Saya mencatat biaya secara computerized	2.7826		
		Saya mengerti cara mengisi SPT	3.0435		
		Saya memiliki karyawan untuk membantu pembukuan	3.1304		
3		Saya mencatat penjualan secara sederhana manual	3.8913		
	Baik	Saya mencatat biaya secara sederhana/manual	3.8478		
		Saya mengetahui kewajiban perpajakan	3.7609		
		Saya membutuhkan pendampingan usaha	3.9130		
4	sangat baik	Saya menjual barang secara tunai	4.5652		
		Saya menggunakan pembukuan untuk mengetahui keuntungan usaha	4.3696		
	vaik	Saya melakukan pembukuan secara mandiri	4.3261		
		Saya menginginkan ketertiban administrasi usaha	4.4348		

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat diketahui pemetaan problematika pelaku bisnis ekonomi kreatif yang berpredikat buruk yaitu "saya menjual barang secara kredit", skor rataratanya menunjukkan 1.9565. Berdasarkan reduksi data diperoleh pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang selama ini sebagian besar (60,9%) mengalami problematika dalam menjual barangnya secara kredit, sehingga omset penjualannya tidak optimal potensi

perpajakannya juga tidak optimal. Pelaku binis ekonomi kreatif menjual barang secara kredit, biasanya disebutkan karena: (1) keuntungan yang didapat lebih besar, (2) memenuhi target penjualan, (3) menghadapi tingkat persaingan, dan (4) daya beli masyarakat yang rendah.

Penjualan barang secara kredit memiliki beberapa risiko, di antaranya: (1) risiko tidak terbayarnya seluruh piutang, (2) risiko tidak terbayarnya sebagian piutang, (3) risiko keterlambatan dalam melunasi piutang, dan (4) risiko tertanamnya modal dalam piutang. Menurut Halim (2007), untuk langkah-langkah preventif yang harus dilakukan untuk mengurangi risiko tersebut adalah manajer kredit hendaknya memperhatikan lima "C" dari kredit sebelum memutuskan pemberian kredit kepada pelanggan yaitu: *Character, Capacity, Capital, Collateral, Conditions of economics.* Ditinjau dari manajemen preventif, ada 3 bidang pengendalian yang umum dilakukan, dimana pada titik tersebut dapat diambil tindakan untuk mewujudkan pengendalian piutang. Ketiga bidang tersebut adalah: pemberian kredit; penagihan yang aktif; dan penyelenggaraan administrasi piutang yang baik; meskipun prosedur-prosedur pemberian kredit dan penagihan telah dilakukan dengan baik, namun jika administrasi atas piutang tersebut kurang baik, maka tidak akan dapat menjamin bahwa pengendalian piutangnya telah efektif.

Sementara itu, berdasarkan Tabel 4.1 di atas juga dapat diketahui pemetaan problematika dengan predikat buruk, yaitu "saya memiliki karyawan untuk membantu administrasi perpajakan", skor rata-ratanya menunjukkan 2.6087. Jadi, pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang selama ini sebagian besar mengalami problematika terkait dengan karyawan yang belum bisa menjalankan administrasi perpajakannya, sehingga kewajiban menjalankan *self assessment* menjadi tidak terpenuhi dan hal ini berdampak pada ketidak patuhan wajib pajak.

## 2. Analiasa Kepatuhan Wajib Pajak

Berpijak pada jawaban responden dapat dipetakan berdasar pengelolaan bisnis ekonomi kreatif yang telah dilakukan manajemen dari sisi kepatuhan wajib pajak menurut Tarigan (2012) ditunjukkan dalam Tabel 4.2 berikut.

# Tabel 4.2 Pemetaan Rata-rata Skor Jawaban Responden Kepatuhan Wajib Pajak

No	Pemetaan	Nilai Pernyataan berdasar Ratarata skor jawaban responden	Rata-rata skor jawaban responden
1		Saya memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak/NPWP	2.4130
		Saya melaporkan usaha saya untuk dikukuhkan menjadi Pengusaha Kena Pajak	2.4565
		Sebagai wajib pajak saya mengikuti sosialisasi yang diadakan Kantor Pelayanan Pajak	1.8478
		Sebagai wajib pajak saya berkonsultasi dengan Account Representative, jika mengalami kesulitan dibidang perpajakan	2.0000
		Sebagai wajib pajak saya mentaati pemeriksaan pajak	2.0652
		Saya aktif menghitung pajak berdasarkan self assesment system	1.8696
	Buruk	Sebagai wajib pajak saya melakukan pembukuan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan	2.2174
		Sebagai wajib pajak saya melakukan pencatatan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan	2.1739
		Sebagai wajib pajak saya menghitung pajak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan	2.0652
		Sebagai wajib pajak saya memperhitungkan pajak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan	1.9783
		Sebagai wajib pajak saya melakukan pembayaran pajak yang terutang	2.0000
		Sebagai wajib pajak saya membayar angsuran pajak setiap bulan	1.9783
		Sebagai wajib pajak saya membayar pajak tepat waktu	1.9783
		Sebagai wajib pajak saya melunasi pajak terutang untuk setiap jenis pajak	2.0000
		Sebagai wajib pajak tidak mempunyai tunggakan pajak untuk setiap jenis pajak	1.9348
	Buruk	Sebagai wajib pajak saya mengisi SPT dengan lengkap sesuai dengan besarnya pajak terutang yang sebenanya	1.9348
		Sebagai wajib pajak saya mengisi	1.9565

		SPT dengan benar sesuai dengan besarnya pajak terutang yang	
		sebenarnya	
		Sebagai wajib pajak saya membayar pajak yang dipotong pihak ketiga.	1.6522
		Sebagai wajib pajak saya membayar pajak yang dipungut pihak ketiga.	1.7174
		Sebagai wajib pajak saya memotong pajak pengasilan pihak yang terkait demham usaha saya sesuai dengan	1.8696
		ketentuan yang telah ditetapkan.	
		Sebagai wajib pajak saya memungut pajak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.	1.8913
		Sebagai wajib pajak saya melakukan administrasi perpajakan sesuai dengan ketentuan yang telah	2.0217
2		ditetapkan.	2.0249
2	Cukup baik	Sebagai wajib pajak saya mengetahui kewajiban perpajakan	2.9348

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa pemetaan cukup baik hanya "sebagai wajib pajak saya mengetahui kewajiban perpajakan", skor rata-ratanya menunjukkan 2.9348 dengan predikatnya cukup baik. Rinciannya adalah sebanyak 18,8% menyatakan selalu, 19,7% menyatakan sering, 12,2% menyatakan kadang-kadang, 23,9% menyatakan hampir tidak pernah dan 25,4% menyatakan tidak pernah mengetahui kewajibannya perpajakannya. Jadi bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang selama ini sebagian besar cukup mengetahui kewajiban perpajakannya, namun belum memiliki kesadaran kewajiban perpajakan (belum memiliki kepatuhan sebagai wajib pajak) Pada sebagian besar mengalami problematika bahwa pelaksanakan pemenuhan kewajiban perpajakannya sangat rendah (meskipun sebagai wajib pajak mereka mengetahui kewajiban perpajakan). Hal ini ditunjukkan oleh item-item lainnya (selain item, yaitu "sebagai wajib pajak saya mengetahui kewajiban perpajakan"), memiliki skor rata-rata di antara 1,81 – 2,60 dengan predikat buruk. Padahal sesuai ketentuan pasal 2 Undang-undang Nomor 28 Tahun 2007 (UU KUP) beserta penjelasannya, orang pribadi wajib ber-NPWP apabila telah memenuhi syarat subyektif dan obyektif. Yang dimaksud dengan syarat subyektif disini adalah persyaratan subyektif sebagaimana disebutkan dalam pasal 2 Undang-undang Nomor 7 tahun 1983 sebagaimana telah dirubah dengan Undang-undang Nomor 36 tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan.

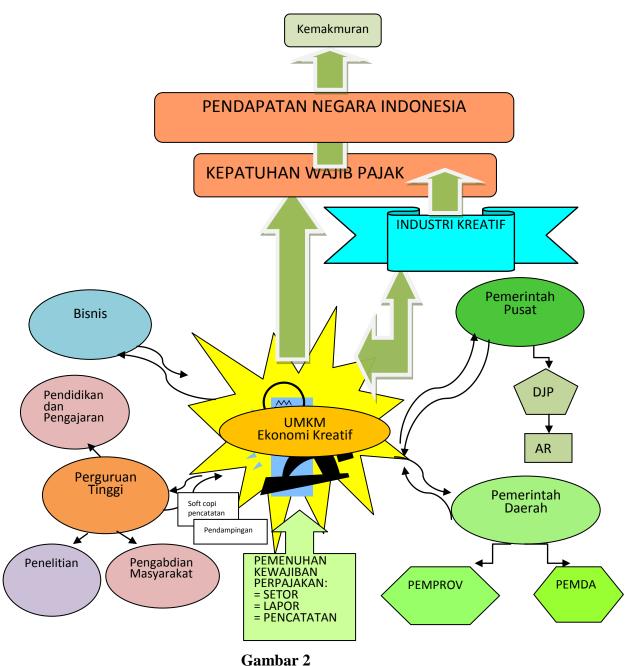
Berdasarkan pemahaman tersebut pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata yang melakukan usaha di kota Malang yang dijalankan oleh perorangan ataupun badan, apabila telah memenuhi syarat subyektif dan obyektif wajib ber-NPWP, sehingga harus memenuhi kepatuhan terhadap kewajiban perpajakan di Indonesia. Selain tugasnya menjalankan *self assessment* (wajib pajak diberi kepercayaan untuk menghitung sendiri, memperhitungkan sendiri, menyetor dan melaporkan sendiri kewajiban pajaknya), wajib pajak juga berkewajiban memotong dan memungut pajak.

Bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata masih banyak yang kebingungan cara melapor, menyetor dan membuat administrasi perpajakan. Oleh karena itu pemahaman secara lengkap dan mendetail mengenai persoalan perpajakan khususnya PP-46/2013 yang mengatur soal pajak untuk UMKM sangat diperlukan. Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) No 46/2013 pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata perlu untuk memperhatikan berapa jumlah peredaran brutonya perbulan dari usahanya untuk menghitung pajak perbulan.Hal ini sesuai dengan pasal 3 ayat (2) PP No 46 tahun 2013. Payung hukum bagi pengusaha UMKM adalah Peraturan Pemerintah (PP) No 46/2013 tentang pajak penghasilan atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu. Pajak Penghasilan terutang dihitung berdasarkan tarif 1% (satu persen) dikalikan dengan dasar pengenaan pajak berupa jumlah peredaran bruto setiap bulan, untuk setiap tempat kegiatan usaha Wajib Pajak wajib menyetor Pajak Penghasilan terutang ke kantor pos atau bank yang ditunjuk oleh Menteri Keuangan.

Kepatuhan adalah ketaatan atau berdisiplin, dalam hal ini kepatuhan pajak diartikan secara bebas adalah ketaatan dalam menjalankan semua peraturan perpajakan. Ada dua macam kepatuhan pajak, yaitu: Kepatuhan Formal, keadaan dimana wajib pajak memenuhi kewajiban perpajakannya secara formal sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Perpajakan. Dan Kepatuhan Material, keadaan dimana wajib pajak secara substantif atau hakikat memenuhi semua ketentuan material perpajakan, yakni sesuai isi dan jiwa Undang-Undang Perpajakan (Susyanti dan Dahlan, 2015). Jika wajib pajak mengisi SPT dengan jujur, baik dan benar sesuai dengan ketentuan dalam UU Perpajakan, maka wajib pajak tersebut telah memenuhi kepatuhan material (tepat bayar)

# 3. Model Pendampingan Terintegrasi Untuk Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak

Model pendampingan terintegrasi dari *Intellectuals*, *Business* dan *Government* sebagai para aktor utama penggerak industri kreatif diperlukan agar ekonomi kreatif sektor pariwisata tumbuh dengan pesat, memberikan keuntungan bagi pelaku usaha dan berpotensi meningkatkan pendapatan penerimaan pajak Negara, perlu adanya pembinaan terhadap keberadaan sektor ekonomi kreatif dibidang perpajakan, baik dalam bentuk sosialisasi dari Direktorat Jendral Pajak, konseling melalui Account Representative. Mengikuti Workshop, seminar yang dilakukan oleh Lembaga yang memiliki kompetensi dibidang perpajakan. Sedang dari Perguruan tinggi bisa melalui pengabdian masyarakat, penelitian dan melalui pendampingan pelaku ekonomi kreatif sector pariwisata pada aspek pencatatan kegiatan usaha, pembukuan usaha, sampai dengan pemenuhan kewajiban perpajakan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Pengembangan model pendampingan bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata secara integratif perlu dilakukan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Berikut dalam gambar 2, merupakan model pendampingan bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata secara integratif.



Model pendampingan bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata secara integratif.

# **KESIMPULAN DAN SARAN**

# 1 Kesimpulan

1. Bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang sebagian besar mengalami problematika dalam menjual barangnya secara kredit. Selain itu, sebagian besar juga mengalami problematika bahwa karyawannya belum bisa membantu dalam adminsitrasi perpajakannya.

- 2. Bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang sebagian besar cukup mengetahui kewajiban perpajakannya, namun belum melaksanakan pemenuhan kewajiban perpajakannya (tingkat kepatuhan wajib pajak dalam pemenuhan perpajakannya rendah).
- 3. Model pendampingan terintegrasi dari Intellectuals, Business dan Government sebagai para aktor utama penggerak industri kreatif, melalui pendampingan pelaku ekonomi kreatif sector pariwisata pada aspek pencatatan kegiatan usaha, pembukuan usaha, sampai dengan pemenuhan kewajiban perpajakan dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

#### 2 Saran

- 1. Pelaku bisnis sebelum memberikan penjualan secara kredit hendaknya memperhatikan: (a) Character, (b) Capacity, (c) Capital, (d) Collateral,dan (e) Conditions of economics. Di samping itu, perlu juga diperhatikan tindakan preventif lainnya, yaitu pengendalian atas penjualan kredit (piutang).
- Pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata di kota Malang hendaknya memperhatikan pemenuhan kewajiban perpajakannya dengan melakukan self assessment secara benar, melalui edukasi mandiri baik melalui lembaga formal, informal maupun melalui media online.
- 3. Fiskus baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah hendaknya melakukan sosialisasi atau work shop sehubungan dengan perpajakan atas pelaku bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata
- 4. Bisnis ekonomi kreatif sektor pariwisata masih banyak yang kebingungan cara melapor, menyetor dan membuat administrasi perpajakan. Oleh karena itu pemahaman secara lengkap dan mendetail mengenai persoalan perpajakan khususnya PP-46/2013 yang mengatur soal pajak untuk UMKM sangat diperlukan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Anonimous, Departemen Perdagangan Republik Indonesia, Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025.WWW.Deperindag.go.id

------ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2007 Tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan

- ------ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2008Tentang Perubahan Keempat Atas Undang-UndangNomor 7 Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan.
- Anggraeni, Nenny. Industri Kreatif. Jurnal ekonomi, desember 2008, volume XIII No.3
- Arikunto, Suharsini. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan kesembilan. Rineka Cipta. Jakarta
- Faisal, Sanapiah. 2010. Format-format Penelitian Sosial. Dasar-dasar dan aplikasinya. Rajawali Pers. Jakarta
- Howkins, John. 2001. Creative Economy, How People make Money from Ideas. Penguin
- Halim, Abdul. 2007. Manajemen Keuangan Bisnis. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk akuntansi & manajemen*, BPFE. Yogyakarta
- Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif. UI Press. Jakarta
- Mustikasari, Elia. 2007. Kajian Empiris tentang Kepatuhan Wajib Pajak Badan di Perusahaan Industri Pengolahan di Surabaya.Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar.Hal.1-41.
- Nazir, Moh. 2010. Metode Penelitian, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Suryana, Anandita Budi. 2013.Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Branchless untuk Kemudahan Pembayaran Pajak UKM. www.pajak.go.id. Rabu, 6 Maret 2013
- Susyanti Jeni, Ahmad Dahlan. 2015. Perpajakan untuk Akademisi dan Praktisi. Penerbit: Empat Dua media (Kelompok Intrans Publishing) Malang.
- Susyanti Jeni, Noor Shodiq Askandar dan Ronny Malavia Mardani. 2014. Pengembangan Model Pendampingan Bagi Pengelolaan Bisnis Ekonomi Kreatif Sektor Pariwisata Secara Integratif Untuk Pemenuhan Kesadaran Kewajiban Perpajakan di Indonesia. Jurnal Ilmiah Bidang Manajemen Akuntansi (JEMA) ,Fakultas Ekonomi FE Universitas Islam Malang volume 12, Nomor 2
- Susyanti Jeni. 2014. Model Pendampingan Bisnis Ekonomi Kreatif Sektor Pariwisata Secara Integratif (Studi Kasus pada Pelaku Bisnis Ekonomi Kreatif di Malang). Prosiding SENARI, Seminar Nasional Riset Inovatif ke 2.
- Susyanti Jeni. 2014. Problems Identification Of Creative Economy Business Actors Of Tourism Sector In Malang City in Effort to Meet Tax Obligations. International

Journal of Business and management Invention (IJBMI), Volume 3 Issue 11.

Tarigan, Yuike Arianti. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Utara. SKRIPSI. Departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara

#### PERNYATAAN/PENGHARGAAN:

- Dosen berprestasi peringkat III tingkat Universitas Islam Malang Tahun 2015 SK Rektor No.497/L.36/U.VIII/AK/2015
- Dosen yang berdedikasi tinggi terhadap pengembangan akademik melalui penulisan buku Tahun 2015 SK Rektor No.503/L.13/U.VIII/AK/2015
- Dosen berprestasi dalam perolehan dana hibah bersaing dari Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia pada tahun Anggaran 2016 berdasar kontrak Nomor 020/SP2H/P/K7/KM/2016. SK Rektor No.456/G.34/U.VIII/AK/2016
- 4. Dosen berprestasi dalam membimbing mahasiswa menjadi pemenang hibah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) tahun 2015 pendanaan tahun 2016 Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia berjudul "Jadian Yok Cah Malang (Jam Dinding Anti Penyok dan Pecah Khas Malang". SK Rektor No.382/J.18/U.VIII/KPK/2016
- 5. Dosen berprestasi dalam membimbing mahasiswa menjadi pemenang hibah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) lolos PIMNAS, tahun 2015 pendanaan tahun 2016 Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia berjudul "Jadian Yok Cah Malang (Jam Dinding Anti Penyok dan Pecah Khas Malang". SK Rektor No.382/J.18/U.VIII/KPK/2016

# STRATEGI KEWIRAUSAHAAN PADA MATURE INDUSTRY STUDI PADA INDUSTRI PENGGILINGAN PADI DI JAWA TENGAH

Miftachul Ma'arif<sup>1)</sup>, Achmad Sobirin<sup>2)</sup>, Arief Hartono<sup>3)</sup>

1)Mahasiswa Magister Manajemen, FE UII

maarif.funky@gmail.com

2) Director, Indonesian Institute of Family Firm,

Department of Management University Islam Indonesia

achmad.sobirin@uii.ac.id

3) Paskasarjana Fakultas Ekonomi UII

arifhartono@yahoo.com\_arif-htn@uii.ac.id

#### **Abstrak**

Penelitian yang bersifat eksploratif dengan pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk mengungkap strategi kewirausahaan pelaku usaha penggilingan padi menggunakan subyek pelaku usaha di tiga daerah di Jawa Tengah: Kebumen, Slawi/Tegal dan Klaten. Tujuan pengungkapannya adalah untuk memahami apakah pelaku usaha mampu bersaing di tengahtengah industri yang telah memasuki tahap kedewasaan, dan di sisi lain untuk memberi masukan bagi pengambil keputusan mengingat industri penggilingan padi termasuk sebagai industri strategis. Hasil penelitian menujukkan adanya pola strategi kewirausahaan yang berbeda antara ketiga pelaku usaha. Pengusaha penggilingan kecil (PPK) memiliki daya saing yang rendah yang diawali dari rendahnya strategi kewirausahaan mereka. Di sisi lain, PPM, meski memiliki kepemeimpinan kewirausahaan yang lebih tinggi dibandingkan PPB, pada akhirnya daya inovasi dan kreativitasnya lebih rendah dibandingkan PPB karena keterbatasan sumberdaya. Dampak lanjutannya adalah daya saing PPB lebih baik dari PPM. Meski demikian kedua kluster ini samasama mempunyai kesempatan untuk bertahan hidup dan kerkembang dibandingkan dengan PPK. Artinya kalau tidak ada proteksi dari pemerintah yang bisa bertahan hidup hanya PPM dan PPB sementara PPK yang jumlahnya 94% dari total unit penggilingan padi akan musnah.

Kata Kunci: Mature Industry, Strategi Kewirausahaan, Usaha Penggilingan Padi

### 1. Pendahuluan

Layaknya negara-negara Asia, beras merupakan makanan pokok sebagian besar penduduk Indonesia. Dengan tingkat konsumsi 114 kg per kapita/tahun (viva.co.id, 2015), Indonesia menjadi negara dengan tingkat konsumsi beras tertinggi di dunia. Sebagai pembanding, konsumsi beras rata-rata orang Asia sebesar 65–70 kg per tahun dan konsumsi

beras global tercacat sebanyak 65 kg per kapita/tahun (Mohanty, 2013). Seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk, kebutuhan beras Indonesia diprediksi akan terus meningkat (suaramerdeka.com, 2013). Itulah sebabnya masalah beras selalu menjadi isu nasional Indonesia.

Pada dasarnya beras merupakan bahan olahan yang berasal dari padi. Karena tidak bisa langsung dikonsumsi maka padi harus terlebih dahulu diproses menjadi beras. Karena itu pula penggilingan padi menjadi kebutuhan utama dalam industri perberasan. Menurut de Padua (1999), industri perberasan bisa dikelompokkan menjadi tiga sektor: sektor pertanian padi, sektor paskapanen dan sektor konsumen/pasar beras. Meski ketiga sektor tersebut saling terkait, masing-masing sektor memiliki karakteristik berbeda dan kepentingan yang terkadang saling bertolakbelakang. Penggilingan padi yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari sektor paskapanen, bisa disebut sebagai titik sentral agro industri padi, karena dari penggilingan padi diperoleh produk utama beras dan bahan baku produk pangan dan industri pangan lainnya (Patiwiri, 2006; Thahir, 2010).

Secara historis usaha penggilingan padi domain petani yang menawarkan jasa pnggilingan padi. Namun dalam perkembangan terakhir usaha penggilingan padi telah bermetamorforsa menjadi usaha dagang. Seperti dikatakan de Padua (199), pengusaha penggilingan padi pada umumnya bukan seorang petani melainkan seorang entreprenur yang menjalankan usaha milik keluarga (perusahaan keluarga). Mereka secara proaktif membeli padi langsung dari petani atau dari pedagang pengumpul, mengolahnya dan menjual hasil olahan berupa beras ke pedagang besar beras atau disetor ke BULOG demi memperoleh keuntungan. Oleh karena itu, merupakan hal yang wajar jika kajian tentang penggilingan padi masuk ranah kajian bisnis dan strategi. Dewasa ini misalnya industri penggilingan padi menjadi salah satu industri strategis sejalan dengan tuntutan masyarakat yang menginginkan kualitas beras semakin baik (Unnevehr et al, 1992).

Menurut Sawit (2013) di Indonesia terdapat sekitar 182 ribu unit penggilingan padi. Dari jumlah tersebut, 94% diantaranya digolongkan sebagai Penggilingan Padi Kecil (PPK) dan Penggilingan Padi Keliling (PPKL), 5% sebagai Penggilingan Padi Menengah (PPM), dan sisanya 1% sebagai Penggilingan Padi Besar (PPB). Bisa dikatakan data ini tidak banyak mengalami perubahan dari waktu ke waku. Kalaulah terjadi perubahan, hanya pada komposisinya saja, dan kecenderungannya adalah PPK semakin dominan (Arifin, 2012, Sawit, 2013).

Dengan komposisi unit penggilingan padi yang didominasi oleh PPK, wajar jika fakta di lapangan menunjukkan bahwa usaha penggilingan padi Indonesia sebagian besar masih dikelola secara tradisional, ditandai dengan pengelolaan usaha apa adanya, mengggunakan manajemen sederhana, tidak memiliki target yang jelas, perawatan mesin yang minim, proses produksi yang terputus — hanya beroperasi saat musim panen dan berhenti saat musim paceklik, minimnya pengelolaan SDM, kurangnya standarisasi serta peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Orientasi kewirausahaan pengelola PPK dan PPM juga cenderung rendah (Sobirin & Rosid, 2016). Akibatnya industri mengalami sakit sistemik (Suwarsono, 2006) ditandai dengan kelebihan kapasitas terpasang (Sawit, 2013) dan ujung-ujungnya berakibat pada pertumbuhan industri yang rendah. Tidak hanya persoalan intern industri, penggilingan padi juga menghadapi persoalan yang disebut sebagai "second generation problem" yaitu kerugian pascapanen karena kualitas proses yang sangat rendah (Wimberly, 1983).

Masalah di atas dipertegas oleh hasil penelitian Sobirin (2014) yang mengatakan bahwa salah satu persoalan urgen yang dihadapi industri penggilingan padi adalah posisi industri yang terjepit dan berada dalam tarik-menarik kepentingan antara sektor hulu (industri pertanian padi) sebagai pemasok bagi industri penggilingan padi, dan sektor hilir (industri perberasan) beras di Indonesia. Di sektor hulu, permasalahan klasik industri pertanian bahkan semakin kompleks seperti alih fungsi lahan persawahan, sarana dan prasarana pertanian yang tidak memadai, berkurangnya jumlah tenaga kerja pertanian, teknologi pertanian yang kedaluarsa, dan beberapa persoalan lain yang pada akhirnya menurunkan produktifitas hasil pertanian. Bagi industri penggilingan padi hal ini mengganggu kelancaran pasokan bahan baku sehingga meningkatkan persaingan antar pelaku industri penggilingan padi.

Pada sektor hilir, industri penggilingan padi menghadapi permasalahan ketidak-sesuaian ketidaksesuaian harga beras di pasaran dengan biaya produksi penggilingan padi sehingga semakin banyak perusahaan penggilingan padi yang tidak mampu bekerja secara maksimal. Selain itu ancaman di sektor pasar beras adalah masuknya beras impor dengan harga yang lebih murah namun kualitasnya lebih tinggi. Hal tersebut menjadi pukulan besar bagi produsen beras lokal dalam hal ini industri penggilingan padi dan industri pertanian yang dalam kasus ini yaitu petani.

Dari berbagai persoalan yang dihadapi industri penggilingan padi, bisa dikatakan bahwa industri penggilingan padi telah memasuki tahap kedewasaan (Porter, 1980). Di sisi lain industri

penggilingan padi sesungguhnya masih memberi peluang untuk tumbuh dan berkembang jika faktor-faktor berikut ini menjadi konsideran. *Pertama*, masyarakat Indonesia masih bergantung pada beras sebagai makanan pokok, dan kebutuhannya terus meningkat sejalan dengan pertambahan jumlah penduduk. *Kedua*, Indonesia dikenal sebagai negara agraris yang memiliki areal sawah yang sangat luas. *Ketiga*, tenaga kerja di bidang pertanian masih dapat dikatakan cukup banyak di daerah-daerah di Indonesia. Artinya industri masih bisa tumbuh jika pemerintah menerapkan kebijakan yang tepat.

Pada kondisi industri yag paradoksal seperti ini, pertanyaannya adalah, agar bisa bertahan hidup dan, jika mungkin, tumbuh dan berkembang, bagaimana pelaku usaha penggilingan padi merespon secara strategis situasi tersebut, atau dalam bahasa Ireland, Hitt & Simon (2003), bagaimana strategi kewirausahaan (strategic entrepreneurship – SE) dijalankan pelaku usaha penggilingan padi? Untuk menjawab pertanyaan ini, studi eksplorasi ini berusaha megungkap, berdasarkan kajian empiris di lapangan, strategi kewirausahaan pelaku usaha penggilingan padi (skala kecil, menengah maupun besar) yang berlokasi di Jawa Tengah. Hasil kajian ini diharapkan bisa menjadi pertimbangan untuk penataan kembali industri penggilingan padi dalam rangka menciptakan industri yang efisien.

### 2. Kajian Pustaka

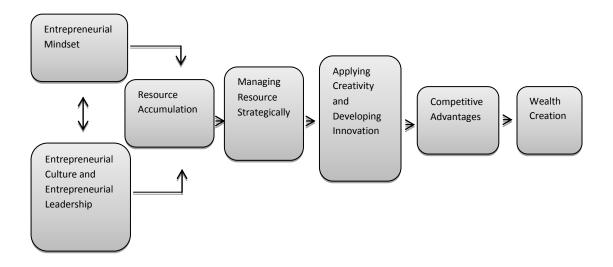
# **Siklus Hidup Industri**

Menurut Kotler & Amstrong (2001) siklus hidup industri (*industry life cycle*) adalah alur pertumbuhan penjualan dan keuntungan barang/jasa industri dari waktu ke waktu yang dikelompokkan menurut empat tahapan industri: perkenalan/*introduction*, pertumbuhan/*growth*, kedewasaan/*mature*, dan kemunduran/*decline*. Pengelompokkan ini bersifat sekuensial dan dapat digunakan untuk memahami dinamika industri di pasar dan pola persaingan pasar yang akan terus bergeser sejalan dengan perubahan siklus industri. Meski bersifat sikuensial, dalam praktik siklus industri tidak selalu demikian, siklus industri bisa saja melompat dari pertumbuhan langsung ke kemunduruan atau sebaliknya dari kemunduran industri bisa mengalami pertumbuhan kembali (Porter, 1980) terutama jika ada inovasi baru. Oleh karena itu, pelaku usaha disarakan untuk menidentifikasikan posisi persaingan mereka dalam konteks siklus hidup industri agar mampu menerapkan tindakan strategi yang tepat sehingga bisa bertahan hidup dan berkembang.

Sesuai dengan topik penelitian, perhatian yang lebih detail akan ditujukan pada industri yang memasuki tahap maturity/kedewasaan. Pada level ini tingkat pertumbuhan industri biasanya relatif kecil/stagnan dengan jumlah pelaku usaha yang cukup banyak, persaingan semakin ketat dan perusahaan sulit berkembang. Akibatnya, bagi pelaku industri dengan sumberdaya terbatas akan tersingkir dan pada umumnya berupaya untuk mengalihkan sumberdayanya pada industri lain yang dianggap masih prospektif. Secara strategis perusahaaan disarankan untuk menerapkan strategi bertahan, dianjurkan untuk melakukan divestasi atau mengalihkan modalnya ke industri yang lain jika kekuatan perusahaan tidak memiliki keunggulan komparatif yang memadai (Porter, 1980).

### Strategi Kewirausahaan (SE)

Strategic entrepreneurship — strategi kewirausahaan merupakan upaya untuk mengeksploitasi keunggulan kompetitif perusahaan saat ini, melalui inovasi, untuk menciptakan keunggulan kompetitif dimasa mendatang (Ireland, Hitt dan Simon, 2003). SE merupakan tindakan lanjutan terkait dengan orientasi kewirausahaan (EO). Dalam bahasa Ireland & Webb (2007) menemukan emas hanyalah setengah dari tantangan yang dihadapi perusahaan, perusahaan harus mampu menemukan cara yang efektif untuk menambang emas. Artinya EO dan SE merupakan satu satuan yang tidak terpisahkan. Hanya saja banyak perusahaan yang gagal memotivasi karyawan untuk memanfaatkan peluang kewirausahaan sehingga gagal menciptakan keunggulan kompetitif (Day & Wendler, 1998). Seperti tampak pada Gambar 1, ada 5 dimensi penting dalam proses SE yaitu: entrepreneurial orientation/ mind set; entrepreneurial culture and leadership, resources accumulation; managing resource strategically, serta applying creativity dan developing innovation (Ireland, et al, 2003).



Gambar 1 : Model Strategi Kewirausahaan Sumber : Ireland et al. (2003)

Seperti tampak pada Gambar 1, determinan SE adalah perilaku kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996) termasuk didalamnya pola pikir, budaya dan kepemimpinan kewirausahaan. Selanjutnya ketiga prilaku ini bisa diartikulasikan melalui Matrik Daya Tarik Industri (Kerin et al. 1990). Artinya, agar pelaku usaha mampu memanfaatkan peluang bisnis terlebih dahulu harus memahami kondisi lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal industri.

### Strategi Kewirausahaan pada Mature Industry

Seperti dikatakan Porter (1980), untuk merespon *mature industry* perusahaan perlu melakukan beberapa tindakan adaptif berupa: tindakan kewirausahaan, rekayasa teknis (enginerering) dan atau tindakan administratif (Miles, 1978). Ketiga tindakan tersebut sebaiknya dilakukan secara simultan dan dijabarkan melalui tindakan-tindakan strategis yakni strategi kewirausahaan (Ireland, 2003). Jika SE pada mature industry ini dikaitkan dengan tipologi strategi yang digagas oleh Miles & Snow (1978) maka implementasi SE bisa diartikulasikan kedalam 4 tipologi berbeda yaitu: strategi *Defender, Analyzer, Prospector* dan *Reactor*. Masingmasing tipe memiliki strategi yang unik berkaitan dengan lingkungan pasar dimana perusahaan tersebut bermain, dan masing-masing memiliki bagian konfigurasi teknologi, struktur dan proses yang konsisten dengan strategi pasarnya.

Prospector merupakan strategi yang menekankan pentingnya inovasi untuk menjadi piooner dalam persaingan. Sedangkan defender merupakan strategi yang menekankan pentingnya stabilitas dan kelangsungan hidup perusaha. Ketiga adalah analyzer, merupakan strategi diantara keduanya yang tidak terlalu berani mengambil risiko inovasi namun berusaha menciptakan keunggulan dalam pelayanan. Terakhir reactor yang kurang memperhatikan adanya perubahan lingkungan dan sistem persaingan sehingga lebih banyak ditekan oleh lingkungan. Perusahaan tersebut lebih mementingkan efisiensi dan penekanan biaya termasuk menekan sumberdaya manusia perusahaan (Miles & Snow, 1978).

# 3. Metodologi Penelitian

Pendekatan penelitian ini pada dasarnya adalah kualitatif. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei-Juni 2016 melibatkan 15 perusahaan penggilingan padi di Kebumen, Tegal/Slawi dan Klaten. Ke-15 subyek penelitian dapat di lihat pada Tabel 1. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara mendalam (*Indepth interview*), studi dokumentasi, dan gabungan ketiganya, dan memastikan kebasahan data dilakuka triangulasi data. Sedangkan tahapan dalam analisis data adalah: *data display, data reduction*, dan *conclusion drawing/verification* (Miles & Huberman, 1984).

Tabel 1 Klasifikasi Populasi dan Sampel (olah data)

Klasifikasi Wilayah	Jumlah Sampel	Argumentasi
	penggilingan padi	
Kebumen	PPK: 3	Memiliki kemudahan
	PPM: 2	akses data dan informasi
	PPB: 0	
Slawi	PPK: 2	Memiliki kemudahan
	PPM: 2	akses data dan informasi
	PPB: 1	
Klaten	PPK: 1	Merupakan salah satu

PPM: 1	sentra beras nasional
PPB: 3	

# Keterangan:

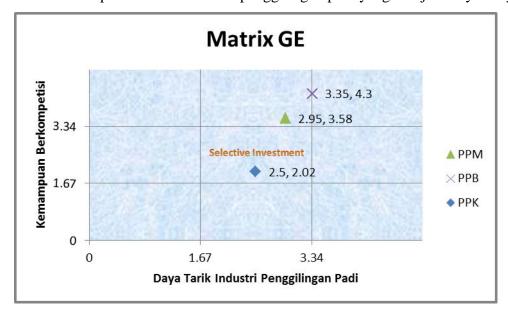
**PPK**: Penggilingan Padi Kecil (Produksi dibawah 1,5 ton/jam)

**PPM**: Penggilingan Padi Menengah (Produksi kisaran 1,5-3 ton/jam)

**PPB**: Penggilingan Padi Besar (Produksi diatas 3 ton/jam)

### 4. Temuan Hasil

Bagian ini memaparkan hasil dari penelitian yang dilakukan sesuai dengan tahapan metode penelitian. Bahwa untuk mengidentifikasi SE pada industri mature di Jawa Tengah, diperlukan pemahaman pelaku terhadap industri penggilingan padi melalui matrix daya tarik industri (GE Matriks) yang dipopulerkan oleh McKinsey. Matriks ini dianalisis menggunakan beberapa indicator daya tarik industri dan factor kekuatan berkompetisi pada masing-masing kluster penggilingan padi Jawa Tengah. Gambar 2 merupakan ringkasan dari matrik daya tarik industri menurut pelaku usaha industri penggilingan padi yang menjadi obyek kajian.



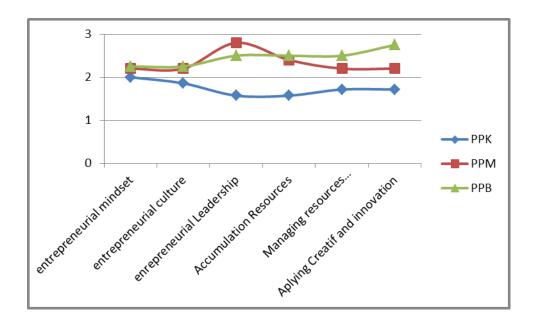
Gambar 2. Matrix Daya Tarik Industri Penggilingan Padi Jawa Tengah

Seperti tampak pada Gambar 2, hasil analisis menunjukkan persepsi pelaku usaha terhadap kemampuan mereka dalam bersaing dan daya tarik industri penggilingan untuk masingmasing kluster. Penggilingan padi kecil (PPK) berada pada *Selective investment* yang berarti bahwa PPK harus berhati-hati dalam berinvestasi mengingat fakta dilapangan jumlah bahan baku

semakin menurun berbanding lurus dengan menyempitnya lahan pertanian. Oleh karena itu daya tawar pemasok (petani) meningkat dan daya tawar pembeli (usaha penggilingan padi) semakin menurun. Fakta lain adalah rendahnya pengambilan risiko juga ditunjukkan dengan keengganan meminjam modal baik dari pihak intern maupun ekstern seperti bank.

Berbeda dengan pemahaman PPK, PPM dan PPB merasa bahwa industri penggilingan padi masih mungkin untuk tumbuh, seperti tercermin pada kotak *Invest /Grow*. Fakta dilapangan menunjukkan beberapa pelaku usaha menambah modal pinjam bank untuk beli pasokan bahan baku, pembelian pengering gabah dan perluasan gudang penyimpanan. Di wilayah Klaten pelaku usaha justru membuat merk sendiri guna memaksimalkan hasil produksi.

Dari hasil telaah tentang Matrik Daya Tarik Industri yang notabenenya sebagai prasyarat melakukan tindakan strategi kewirausahaan, berikut ini Gambar 3, menyajikan pola strategi kewirausahaan pelaku usaha penggilingan padi sesuai dengan kelompok mereka – PPK, PPM dan PPB.



Gambar 3. Pola Strategi Kewirausahaan Usaha Penggilingan Padi Jawa Tengah

Gambar 3 menunjukkan adanya derajat yang berbeda pada masing-masing cluster pelaku penggilingan padi Jawa Tengah. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa PPK memiliki derajat konstruk SE yang cenderung berada pada level *low to medium*. Sedangkan PPM dan PPB menunjukkan adanya keseragaman pola konstruk SE yang cenderung pada level *medium to high*. Dengan perbedaan pola tersebut berarti memungkinkan adanya perbedaan tindakan yang

dilakukan dalam mengartikan pemahaman pelaku pada industri melalui kecenderungan tipologi strategi yang diterapkan pada masing-masing kluster. Pembahasan hasil temuan penelitian akan dilanjutkan pada pembahasan diskusi hasil strategi kewirausahaan pada setiap kelompok.

# 5. Diskusi Hasil dan Simpulan

Pertanyaan besar pada penelitian ini adalah bagaimana strategi kewirausahaan yang diterapkan pelaku industri penggilingan padi yang memasuki tahapan kedewasaan.

# 5.1. SE pada Penggilingan Padi Skala Kecil (PPK)

Hasil penelitian menunjukan bahwa pola SE pada PPK cenderung *low to medium* dengan beberapa pengecualian. Artinya bahwa PPK sangat hati-hati untuk melakukan suatu tindakan semisal investasi pada usahanya yang tercermin pada daya tarik industri untuk *Selective Investment*. Memang pada industri yang memasuki tahap kedewasaan dengan pasar dan produk yang telah terbentuk maksimal, ada kecenderungan PPK tidak memiliki ruang gerak yang cukup untuk tumbuh. Hal ini dikarenakan PPK kekurangan kapabilitas secara internal, sumberdaya yang tidak memadai sehingga sering tertekan oleh lingkungan. PPK cenderung melakukan penekanan pada efisiensi, menekan biaya dan sumberdaya manusia. Temuan dilapangan PPK hanya menunggu bahan baku datang, tidak mau memperbesar modal melalui pinjaman, membiarkan karyawan untuk tidak bekerja dan sebagainya.

Berdasar analisis diatas, keterbatasan sumberdaya pada PPK berdampak pada ketidakmampuannya untuk mengelola sumberdaya. Belum lagi keagresifan pesaing yang memiliki sumberdaya melimpah membuat PPK semakin tidak memiliki daya bahkan sebagaian harus gulung tikar dan mencari bisnis lain. Tindakan-tindakan yang dilakukan PPK menjadi cerminan kecenderungan penerapan strategi reactor terhadap perubahan lingkungan akibat kurangnya respon terhadap perubahan lingkungan tersebut.

### 5.2. SE pada Penggilingan Padi Skala Menengah (PPM)

Pola yang terbentuk pada konstruk SE penggilingan padi menengah (PPM) memiliki kecenderungan pada derajat *medium to high*. Hal ini mengindikasikan ada tindakan-tindakan yang mengarah pada pertumbuhan suatu perusahaan. Masih ada peluang untuk tumbuh meskipun industri memasuki tahap kedewasaan. Temuan di lapangan beberapa PPM ada yang melakukan regenerasi manajerial yang tentu merubah sistem dan struktur perusahaannya. Salah satu yang

menarik adanya sistem jatuh tempo yang diterapkan guna menanggulangi adanya produk subtitusi seperti beras impor antara PPM baik dengan pemasok maupun pembeli. Melakukan peminjaman modal bank untuk perbaikan mesin dan pembelian mesin poles dan eskalotor gabah. Semua itu merupakan bagian inovasi yang mengarah pada pertumbuhan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produksi beras. Sekiranya hal diatas mampu menjustifikasi bahwa ada kecenderungan penerapan strategi defender pada PPM sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensinya untuk bisa tumbuh.

### 5.3. SE pada Penggilingan Padi Skala Besar (PPB)

Secara umum, pola dimensi strategi kewirausahaan pada PPB tidak jauh berbeda dengan PPM yang cenderung medium to high. Namun SE pada PPB lebih mendapat dorongan pada pemahaman tentang industri yang memiliki kecenderungan untuk survive. PPB memiliki potensi melakukan inovasi untuk selalu menjadi pioneer. Temuan di lapangan, sumberdaya yang cukup disokong oleh beberapa bank menjamin kapasitas, teknologi yang baik dan tentu kualitas yang unggul. Bahkan beberapa diantaranya menggunakan mesin otomatis yang setiap orang mampu mengendalikan lima mesin sekaligus. Inovasi tersebut mampu menciptakan produk baru, kualitas baru, pasar baru tentu dengan keuntungan yang semakin besar. Peneliti melihat dengan berbagai tindakan yang dilakukan, ada kecenderungan adanya penerapan strategi prospector yang mengorbankan internal efisiensi untuk inovasi dan kreasi.

### Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah memprediksi masa depan industri penggilingan padi yang kedewasaan melalui konstruk tindakan memasuki tahapan strategis SE dengan mengkombinasikan teori tipologi strategi sebagai alat analisisnya. Perusahaan dibagi tiga kelompok yaitu PPK, PPM, dan PPB. Temuan menunjukkan ada tindakan berbeda yang dilakukan masing-masing kelompok. PPK dengan penerapan strategi reactor, PPM dengan menerapkan strategi Defender dan PPB dengan tindakan prospector untuk menghadapi lingkungannya. Berdasar temuan tersebut, meskipun PPK mendominasi industri penggilingan padi di Indonesia, namun daya saingnya cenderung lemah sehingga sulit berkembang dan tingkat keberlanjutannya sulit. Berbeda dengan PPM dan PPB yang memiliki potensi daya saing yang cukup baik untuk tumbuh menciptakan keunggulan kompetitif dalam persaingan. Dalam kondisi seperti ini tentunya pemerintah sebagai regulator yang berkepentingan terhadap ketahanan pangan nasional perlu turun tangan untuk menata kembali industri penggilingan padi agar lebih efisien.

### 6. Daftar Referensi

- Arifin, B. (2016). Antisipasi Musim Panen dan Kemarau Basah, *Media Indonesia*, (Senin, 21 Maret 2016).
- Day, J.D., & Wendler, J.C. (1998). The New Economics of Organization. *The McKinsey Quarterly*, 1: 5–18.
- de Padua, D.B. (1999), *Postharvest Handling in Asia 1. Rice*, available at http://www.fftc.agnet.org/library.php?func=view&id=20110715231853
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue): 479–491.

# http://jateng.bps.go.id/

http://nasional.news.viva.co.id/news/read/647096-2015-indonesia-surplus-beras

- http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/news\_kedu/2013/02/27/147163/Konsumsi-Beras-Indonesia-Tertinggi-di-Asia
- Ireland R.D, & Webb J.W. (2007). Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams Of Innovation. *Business Horizons* 50: 49–59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Its Dimensions. *Journal of Management* 29: 963–989.
- Kerin, R.A., Mahajan, V. & Varadarajan, P.R. (1990). Contemporary Perspective on Strategic Market Planning, Boston: Allan and Bacon
- Kotler, P. & Amstrong, M. (2001). *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jilid 1 Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Oleh Damos Sihombing, MBA., Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21, 135-172
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Source Book or New Method*. Beverly Hill: Sage Publication.

- Miles, R.E, & Snow, C.C (1978). *Organizational Strategy, Structur and Process*. New York: Mc Graw-Hill.
- Mohanty, S. (2013). Trends in global rice consumption, *Rice Today*, 12 (1) January March, 44-45
- Patiwiri, A.W. (2006). Teknologi Penggilingan Padi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Porter, E. M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press.
- Rosid, A. & Sobirin, A. (2015) *Strategic Entrepreneurship of First and Second Generation Family Business*, Jurnal, Indonesian Institute of Family Firm, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta,.
- Rosid, A., & Sobirin, A. (2013). "Abandon The Ship" Transition and Succession Planning in Family Farming Business: A Case Study in Small Medium Rice Mill Businesses in Kabupaten Lampung Tengah. Paper presented at International Conference in Organizational Innovation (ICOI). Hua Hin Thailand, 2 4 July.
- Sawit, M.H. (2012). Analisis Hasil Sensus Penggilingan Padi 2012, Jurnal Pangan, 208-219
- Suwarsono, (2006). Strategi Penyehatan Perusahaan, Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Thahir, R. (2010). Revitalisasi Penggilingan Padi melalui Inovasi Penyosohan: Mendukung Swasembada Beras dan Persaingan Global. *Pengembangan Inovasi Pertanian 3(3), 171-183*.
- Unnevehr, L.J., Duff, B. & Juliano, B.O. (1992). Consumer demand for rice grain quality: introduction and major finding, In Unnevehr et al.(eds.) *Consumer demand for rice grain quality*. International Rice Research Institute (IRRI), Los Banos, Laguna, Philippines: 5-20.
- Wimberly JE (1983). *Technical Handbook for the Paddy Rice Postharvest Industry in Developing Countries*. International Rice Research Institute (IRRI), Los Banos, Laguna, Philippines.

# ANALISIS INTEGRATIF PEMILIHAN PEMASOK RAMAH LINGKUNGAN DENGAN METODE ANALYTICAL HIERARCHICAL PROCESS

Tiara Ririana Rimastuty Anjar Priyono

Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kriteria pilihan pemasok dengan mengintegrasikan kriteria sustainability keberlanjutan dan menggunakan kriteria identifikasi di sebuah perusahaan kasus. Kriteria yang dikembangkan dalam penelitian ini, dikembangkan dari studi yang ada, diantaranya dari Narasimhan et al (2001), Parasuraman, Zeithmal dan Berry (1988), dan Humphreys et al. (2008). Kriteria yang digunakan diantaranya adalah kualitas, biaya, pengiriman, fleksibilitas, responsif dan ramah lingkungan. Pendekatan studi kasus dipilih sebagai metode dengan menggunakan perusahaan retailer lokal sebagai obyek penelitian. Alat analisis data yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ramah lingkungan merupakan indikator yang mulai diperhitungkan oleh perusahaan dalam memilih pemasok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasok dari ketiga pemasok masingmasing mendapatkan skor penilaian sebesar 2459, 2420 dan 2414.

**Kata kunci**: analytical hierarchy process, pemasok ramah lingkungan, supply chain management

### Pendahuluan

Semakin meningkatnya perhatian terhadap isu-isu lingkungan selama beberapa dekade terakhir, terdapat konsensus bahwa peningkatan polusi yang terjadi bersamaan dengan industrialisasi industri harus dikendalikan dengan pendekatan manajemen rantai pasokan ramah lingkungan (green supply chain management). Sementara itu, manajemen rantai pasokan ramahh lingkungan adalah salah satu topik yang berkembang pesat di negara-negara berkembang. Topik ini berdiri di dua disiplin ilmu sekaligus, yaitu di bidang manajemen rantai pasokan dan manajemen lingkungan. Interseksi diantara kedua bidang ilmu ini menyebabkan manajemen rantai pasokan ramah lingkungan memerlukan pendekatan lintas bidang ilmu atau interdisipliner.

Salah satu proses dalam manajemen rantai pasokan ramah lingkungan adalah pemilihan pemasok (supplier) ramah lingkungan. Dalam pemilihan ini, perusahaan bersifat selektif hanya dengan memmilih pemasok yang memenuhi standar kinerja lingkungan saja yang dipilih. Rantai pasokan ramah lingkungan yang saat ini diketahui secara luas berupaya untuk menciptakan produk yang ramah lingkungan, seperti yang diusulkan oleh Masyarakat Ekonomi Eropa (European Union). Beberapa perusahaan, terutama Usaha Kecil dan Menengah (UKM), mulai menjalin hubungan kerja sama dengan pemasok dengan harapan mereka dapat segera menginisiasi pendesainan produk yang ramah lingkungan secara lebih dini.

Pemilihan pemasok yang tepat merupakan salah satu keputusan kritis dalam manajemen rantai pasokan ramah lingkungan. Hubungan dengan pemasok yang menekankan kerja sama dan koordinasi di serangkaian rantai pasokan, adalah isu kunci agar kinerja seluruh elemen dalam rantai pasokan dapat optimal. Dengan adanya manajemen hubungan yang baik, maka seluruh entitas dalam rantai pasokan akan dapat terkoneksi dengan baik. Tanpa adanya koneksi yang baik, maka aliran produk, informasi, dan sumber daya keuangan di seluruh jejaring rantai pasokan tidak akan dapat berjalan dengan baik.

Keputusan untuk menjalin hubungan dengan pemasok memerlukan berbagai kriteria. Kriteria-kriteria tersebut bersifat kompleks, karena setiap kriteria seringkali berinteraksi dengan kriteria-kriteria yang lain. Misalnya, pemasok yang menggunakan kriteria kualitas bahan baku seringkali harus berhati-hati dengan masalah harga bahan baku yang akan diterimanya. Kriteria kualitas dan harga mengalami interaksi dalam kasus ini. Karenanya, perusahaan harus mempertimbangkan kedua kriteria tersebut. Interaksi kompleks yang terjadi diantara kriteria-kriteria yang ada masih banyak lagi ditemukan di kasus-kasus yang lain.

Kompleksitas hubungan antar kriteria-kriteria tersebut menyebabkan manajer mengalami kesulitan dalam memutuskan siapa pemasok yang tepat bagi perusahaannya. Kriteria-kriteria lain yang perlu dipertimbangkan diantaranya adalah kualitas produk yang dipasok, ketepatan waktu, jumlah pengiriman produk, dan penentuan harga barang. Dengan pertimbangan ini, maka perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja pemasok agar proses produksi tidak terganggu. Salah satu metode yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pemasok adalah metode AHP (Analytical Hierarchy Process).

Metode pemilihan pemasok yang ada di literatur mayoritas menggunakan multi-criteria decision making model. Model-model yang termasuk dalam dalam kateogri ini yang seringkali digunakan diantaranya adalah analytic hierarchical process, analytic network process atau data envelopment analysis (Agarwal 2011).

Diantara analisis yang memfokuskan pada aspek lingkungan dalam pemilihan dan evaluasi pemasok, terdapat beberapa artikel yang berupaya untuk mengintegrasikan kriteria ramah lingkungan ke dalam kriteria pemilihan pemasok (Noci 1997; Humpreys et al. 2003). Terdapat beberapa analisis yang terkait dengan masalah ramah lingkungan tetapi sulit untuk mengintegrasikan dengan metode ilmiah yang memadai karena tidak memiliki pengetahuan untuk melakukan analisis kuantitatif yang memadai.

Selama beberapa tahun terakhir terjadi perkembangan yang pesat dalam industry retail di Yogyakarta. Di berbagai daerah di Yogyakarta telah tersebar di kota hingga ke pelosok daerah terpencil berbagai pelaku bisnis di bidang retail dari berbagai skala usaha seperti misalnya Carrefour, Giant, Hypermart, Superindo, Pamella, Mirota Kampus, Alfamart, Indomarert, Gading Mas, dan toko-toko kecil lainnya. Mengingat begitu banyaknya *retail store* tersebut membuat para pelaku bisnis harus memikirkan cara yang tepat untuk dapat tetap bertahan di tengah kompetisi yang ketat. Strategi yang mereka pakai untuk menarik hati para pelanggan yaitu dengan memberikan penawaran harga yang terjangkau serta promo atau diskon secara berkala tetapi tetap memperhatikan isu-isu lingkungan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui pentingnya pemasok dalam persaingan usaha retail. Artikel ini berupaya untuk menganalisis pemilihan pemasok perusahaan retail dengan mengintegrasikan kriteria ramah lingkungan.

### Tinjauan pustaka

# Green Supply Chain Management (GSCM)

Vachon dan Klassen (2006) mengatakan bahwa melalui interaksi antara pemasok dan konsumen, perusahaan dapat mendirikan dan mempraktekan sebuah program solusi yang efektif, ketika menghadapi tantangan isu lingkungan. Dari eksplorasi pada industri printing di Kanada dan Amerika, diketahui bahwa melakukan kerjasama mengenai *green scheme* dengan demiki*an* 

pemasok memperlihatkan pengaruh positif pada waktu pengiriman, sedangkan pada konsumen memperlihatkan pengaruh positif yang berkualitas, fleksibilitas, dan perlindungan

# Pemilihan pemasok

Tujuan utama dari evaluasi pemasok adalah untuk menyeleksi dan memilih pemasok yang paling optimal bagi perusahaan. Perusahaan yang menerapkan evaluasi pemasok diharapkan mempunyai pemasok yang mengerti dan mendukung tujuan perusahaan. Dengan memilih pemasok terbaik, secara signifikan dapat mengurangi biaya pengadaan bahan baku dan meningkatkan daya saing perusahaan (Perçin, 2006).

### **Metode Penelitian**

### **Analytical Hierarchy Process (AHP)**

Model AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty (2008), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu strukur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

### Tahapan analisis

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan 2 metode untuk menguji hasil penelitian nya. Pertama peneliti menggunakan metode AHP untuk mengetahui masalah yang terjadi pada pemasok produk minuman dan makanan pada toko retail di yogyakarta. Dengan cara :

### a. Tahap Awal Penelitian

Di tahap awal penelitian ini peneliti melakukan beberapa aktifitas diantaranya review literatur dan *desk research*. Review literatur dilakukan untuk mengidentifikasi penelitian-penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Dari hasil penelitian-penelitian tersebut, kemudian dilakukan pengembangan instrumen penelitian.

Desk research digunakan untuk mengidentifikasi perusahaan yang potensial untuk dijadikan obyek penelitian. Pengetahuan awal mengenai obyek ini diperlukan agar perusahaan yang dianalisis dalam penelitian ini memenuhi kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian.

### b. Tahap Pemilihan Pemasok

Setelah menentukan perusahaan yang akan menjadi obyek penelitian, maka tahap berikutnya adalah memilih pemasok yang menyediakan produk untuk perusahaan tersebut. Akan tetapi, sebelum menentukan pemasok yang akan menjadi obyek analisis, maka peneliti menentukan terlebih dahulu jenis produk yang akan dipasok. Pemilihan jenis produk ini harus memperhatikan berbagai variabel, diantaranya tingkat variabilitas jenis produk, keragaman produk, dan tingkat standarisasi produk. Semakin standar produk yang dijadikan obyek pengamatan, maka semakin sulit untuk mengidentifikasi perbedaan antar produk. Sebagai misal, produk-produk hasil pertanian seperti beras atau gula sulit sekali atau bahkan tidak mungkin untuk dianalisis perbedaannya dari segi keramahan terhadap lingkungan.

# c. Tahap Pengklasifikasian Pemasok

Klasifikasi pemasok bertujuan untuk menentukan kriteria penilaian pada setiap kelompok pemasok. Karena barang yang dipasok oleh pemasok mempunyai pengaruh yang berbeda bagi perusahaan dan mempunyai kesulitan yang berbeda pula bagi pemasok untuk mendapatkannya. Tingkat kepentingan dilihat berdasarkan nilai barang yang diperolah melalui hasil perkalian harga dengan jumlah pemakaian barang tersebut. Harga barang yang tinggi menunjukan bahwa barang terebut sangat berpengaruh bagi perusahaan jika tidak dilakukan pengendalian yang tepat. Sedangkan tingginya jumlah pemakaian menunjukan bahwa barang tersebut banyak dibutuhkan oleh perusahaan.

### d. Menentukan Bobot Kriteria Pemasok

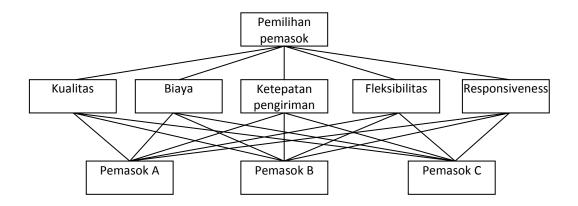
Kriteria pemilihan pemasok yang digunakan dalam penelitian ini mayoritas diadopsi dari reviu literatur yang dilakukan oleh Ho et al. (2010). Untuk menentukan kriteria yang paling mempengaruhi kinerja masing-masing kelompok pemasoks diatas, dapat dilihat dari bobot masing-masingnya. Bobot setiap kriteria ditentukan oleh Han's Minimarket sebagai pihak yang akan menggunakan pemasok. Peneliti menggunakan skala penilaian1-10 dan setelah dillakukan diskusi dengan pihak manajemen minimarket diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Pembobotan tiap indicator pengukuran

	Pernyataan	Bobot (1-10)
a. K	(ualitas (Quality)	
1	Kualitas produk	8
2	Tingkat kecacatan produk	9
3	Kualitas produk yang sesuai dengan standar	10
b. B	iaya	
4	Kesesuaian harga dengan kualitas produk yang dikirim	7
5	Kemampuan memberikan diskon / potongan harga	9
6	Biaya pengiriman	8
c. K	Letetapan pengiriman	
7	Kesesuaian jumlah produk	9
8	Ketepatan pengiriman produk	10
9	Lead time / waktu tunggu	8
d. F	leksibilitas	
10	Flexibilitas perubahan jumlah pesanan	8
11	Flesibilitas perubahan waktu pengiriman	7
12	Muatan pengiriman barang	9
e. <i>R</i>	esponsiveness	
13	Kecepatan merespon permintaan	10
14	Kemudahan berkomunikasi	7
15	Kemampuan memecahkan masalah	8
f. R	amah lingkungan (sustainibility)	
16	Seberapa besar praktek penggunaan ulang (reuse)	7
17	Seberapa ramah kemasan yang digunakan	10
18	Meminimalkan limbah selama proses pendistribusian produk	8
19	Bahan beracun atau yang berbahaya	9

# e. Perhitungan Konsistensi Penilaian

Penilaian AHP dilakukan berdasarkan pengalaman dan pemahaman yang bersifat kuantitatif dan subyektif, sehingga memungkinkan adanya penilaian yang menyimpang dari konsistensi logis. Pada matriks yang konsisten secara praktis  $\lambda$ maks = n, sedang pada matriks yang tidak konsisten maka harus dihitung CI (*Consistency Index*).



Gambar 1. Hirarkis pengambilan keputasan pemilihan pemasok

### f. Perhitungan Nilai Kinerja

Perhitungan nilai performa dimulai dari hirarki tingkat terbawah sampai dengan hirarki teratas (*goal*). Nilai performa ini didapat dari hasil mengalikan hasil pengukuran dengan bobot variable/kriteria pengukuran (disebut dengan nilai indeks yang didapatkan dari perbandingan antara data dengan data terbaik). Nilai performa dihitung dengan rumus :

$$P = \sum_{t=1}^{n} Qi.Yi$$

Dimana:

Qi = bobot masing-masing elemen (Q1,Q2,...,Qn)

Yi = nilai pengukuran untuk elemen/kriteria dalam suatu sub sistem hirarki adalah (Y1,Y2,.....Yn). Proses perhitungan yang sama diteruskan sampai di peroleh nilai performa keseluruhan.

### Hasil dan pembahasan

Berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan diperoleh data bahwa ketiga pemasok tersebut masih layak untuk digunakan dalam operasional minimarket. Tidak ada kerugian yang terlalu signifikan tetapi masih banyak juga yang harus ditingkatkan kinerja pemasok tersebut.

Pada masing-masing indikator memiliki penilaian yang berbeda-beda untuk setiap pemasok. maka peneliti melakukan observasi untuk membantu menilai dari indikator yang telah ditentukan

dengan cara memberi bobot. Bobot tersebut diperoleh dari hasil wawancara pemilik minimarket. Berikut hasil yang diperoleh dari masing-masing indikator.

# 1. *Quality* (kualitas)

Dari seluruh indikator yang ada, diantaranya ada indikator tentang kualitas yang meliputi kualitas produk,tingkat kecacatan produk dan kualitas produk yang sesuai dengan standar. dan masing-masing memiliki bobot yang berbeda berdasarkan tingkat kepentingan yang dirasa oleh pemilik minimarket. Dari hasil pengolahan data didapat pemasok Z memiliki skor paling tinggi diantara pemasok lainnya dengan skor 486.

Tabel 1. Penilaian Kualitas

Pernyataan		Qualit	Quality (Kualitas)		
rei	Inyataan	X	Y	Z	
1	Kualitas produk	112	128	144	
2	Tingkat kecacatan produk	126	144	162	
3	Kualitas produk yang sesuai	140	160	180	
To	tal	378	432	486	

# 2. Cost (biaya)

Dalam indikator ini meliputi beberapa sub indikator yaitu sesuai tidaknya harga dengan kualitas produk yang dikirim, kemampuan memberikan diskon / potongan harga dan biaya pengiriman. Maka dari itu diperoleh data sebagai berikut X 346, Y 352 dan Z 304. Dari hasil diperoleh didapat pemasok Y memiliki skor paling tinggi diantara kedua pemasok.

Tabel 2. Penilaian Biaya

Dornvataan		Total Skor		
	Pernyataan	X	Y	Z
1	Sesuai tidaknya harga	126	144	96
2	Potongan harga	108	96	112
3	Biaya pengiriman	112	112	96
Total		346	352	304

### 3. Ketetapan pengiriman

Dari indikator diatas terdapat sub kriteria sebagai berikut kesesuaian jumlah produk, ketepatan pengiriman produk dan lead time/ waktu tunggu. Diperoleh data dengan skor 445 untuk pemasok X.

Tabel 3. Penilaian ketetapan pengiriman

Pernyataan		Total Skor		
rei	nyataan	X	Y	Z
1.	Kesesuaian jumlah produk	153	153	112
2.	Ketepatan pengiriman	180	135	112
3.	Lead time	112	119	144
To	tal	445	407	368

# 4. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Indikator flexibility meliputi sub kriteria sebagai berikut flexibilitas perubahan jumlah pesanan, fleksibilitas perubahan waktu pengiriman dan muatan pengiriman barang. Dari indikator ini dapat diketahui pemasok dengan peforma flexibility yang sangat baik adalah pemasok X dengan skor 383.

Tabel 4 Penilaian Flexibility

Pernyataan		Total	Total Skor		
I CI	inyataan	X	Y	Z	
1.	Perubahan jumlah pesanan	136	120	112	
2.	Perubahan waktu kirim	112	144	120	
3.	Muatan pengiriman barang	135	96	126	
To	tal	383	360	358	

# 5. Responsiveness

Kecepatan merespon permintaan, kemudahan berkomunikasi dan kemampuan memecahkan masalah adalah sub kriteria yang ada pada indikator ini. Hasil data yang diperoleh mendapatkan skor 352 untuk pemasok Z, skor 404 untuk pemasok X dan yang memiliki skor tertinggi adalah pemasok Y dengan skor 407.

Tabel 5 Penilaian Responsiveness

Pernyataan		Total	Total Skor		
rei	myataan	X	Y	Z	
1.	Respon permintaan	180	144	112	
2.	Kemudahan komunikasi	112	144	104	
3.	Memecah masalah	112	119	136	
To	tal	404	407	352	

# 6. Ramah lingkungan (sustainability)

Kriteria ini dikembangkan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Handfield et al. (2002). Dari keenam indikator diatas, kategori ini merupakan kategori tambahan dari green pemasok dimana sub kriteria yang ada meliputi seberapa besar praktek penggunaan ulang (reuse), seberapa ramah kemasan yang digunakan, meminimalkan limbah selama proses pendistribusian produk dan bahan beracun atau yang berbahaya. Maka dari sub kriteria tersebut pemasok Z memiliki skor paling tinggi diantara pemasok lain.

Tabel 4.7.6 Penilaian Sustainability

Pernyataan		Total	Total Skor		
Pei	liyataan	X	Y	Z	
1.	Penggunaan Ulang (Reuse)	133	170	135	
2.	Kemasan Ramah	130	90	133	
3.	Meminimalkan limbah	96	90	152	
4.	Bahan beracun	144	112	126	
Tot	tal	503	462	546	

Dapat dilihat dari data diatas dimana diantara pemasok X, Y dan Z memiliki skor yang berbedabeda diantara ketiganya. Masing-masing pemasok memiliki keunggulan tersendiri dari indikator yang ada. ketiga pemasok layak untuk digunakan darena skor yang tidak terlalu jauh diantara ketiganya, patut untuk dipertahankan. tetapi total skor yang diperoleh, skor tertinggi adalah skor 2459 dimana skor tersebut adalah skor dari pemasok X.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil mengenai evaluasi pemasok X, Y dan Z dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- 1. Dari hasil pembobotan indikator pemasok pada Han's Minimarket diketahui bahwa indikator sustainability menunjukkan tingkat kepentingan yang tinggi dilihat dari sub kriteria terdapat 4 sub kriteria yang menjadi perhatian khusus dari peneliti. Dikarenakan indikator ini terkadang dilupakan karena memngganggap sepele permasalahan ini tetapi seharusnya menjadi opsi pertama dalam memilih pemasok yang baik dan sehat.
- Penentuan pemasok terbaik atau best pemasok dari indikator yang ada dan hasil perhitungannya yaitu pemasok X sebesar 2459; pemasok Y sebesar 2420 pemasok Z sebesar 2414. Dengan demikian pemasok X merupakan pemasok terbaik atau menjadi best pemasok dari keseluruhan indikator

### Saran dan keterbatasan

Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan indikator yang dipertimbangkan bukan hanya indikator flexibility (fleksibilitas), responsiveness (penanganan keluhan), delivery (pengiriman barang), cost (biaya), Quality (kualitas) dan sustainability. Namun indikator yang juga mempunyai pengaruh terhadap proses evaluasi pemasok, dengan contoh indikator reliability dan lain-lain. Dan juga menggunakan metode tambahan, misalnya metode AHP dan DEA model. Misalnya dengan mempertimbangkan common weight dalam perhitungan DEA sehingga menjadi lebih komprehensif Kao et al. (2005).

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, dimana penelitian ini dilakukan di perusahaan retail. Oleh karena itu dapat dikembangkan lebih jauh diperusahaan manufactur, kesehatan, jasa perjalanan dll. tetapi seperti yang saudara baca diatas penelitian ini dilakukan diperusahaan retail. Maka dari itu penelitian evaluasi pemasok ini dapat diaplikasikan diberbagai bidang baik itu manufaktur, retail dan lainnya.

Implikasi bagi praktisi, mempersiapkan lebih dini tentang kepedulian lingkungan. Hal ini dikarenakan masyarakat saat ini sangat memperhatikan produk yang ramah lingkungan. Saat ini pun pemerintah juga mendukung progam penghematan kantong plastik, terbukti seperti tas plastik dikenai biaya sebesar Rp 200,00 setiap pelanggan menggunakan kantong plastik untuk tempat barang belanjaan.

### Daftar pustaka

- Agarwal, P., Sahai, M., Mishra, V., Bag, M., Singh, V. 2011. A review of multi-criteria techniques for supplier evaluation and selection, *International Journal of Industrial Engineering Computations* 2, doi 10 5267/j ijiec 2011 06 004.
- Handfield, R., Walton, S., Sroufe R., Melnyk S. 2002. Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the analytical hierarchy process, *European Journal of Operational Research*, 141, 1., 70-87.
- Ho, W., Xu, X., Dey, P. K. 2010. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review, European Journal of Operational Research 202, 1., 16-24.
- Humphreys, P. K., Wong, Y. K., Chan, F. T. S. 2003: Integrating environmental criteria into the supplier selection process, *Journal of Material Processing Technology*, 138. 349-356.
- Kao, C., Hung, H.-T. 2005. Data envelopment analysis with common weights: The compromise solution approach, *Journal of the Operational Research Society* 56, 1196-1203
- Narasimhan, R., Talluri, S., Mendez, D. 2001. Supplier evaluation and rationalization via data envelopment analysis: an empirical examination, *The Journal of Supply Chain Management*, 37, 3. 28-37.
- Parasuraman, A., Zithaml, V. & Berry, L., 1988. SERVQUAL- A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp.12–40.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, *I*(1), 83–98. http://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590

# STATEGI KEMITRAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA PENGOLAHAN DAN PEMASARAN RUMPUT LAUT DI WILAYAH KOTA AMBON DAN KABUPATEN MALUKU TENGGARA BARAT

### Oleh:

Stenly J. Ferdinandus

Mewakili Tim MP3EI Raja Bonan Dolok Sormin / 0001086404 / Ketua Agustina Risambessy / 0014096802 /Anggota Stenly J. Ferdinandus / 0012048005 / Anggota

### **ABSTRAK**

Tujuan jangka pendek yaitu pengembangan usaha yang berbasis pada kearifan lokal yang diimplementasikan lewat pengembangan pengolahan dan pemasaran rumput laut yang merata pada unit-unit penelitian, dan tujuan jangka panjang yang merupakan tujuan umum dari penelitian ini adalah membuat strategi efektif dalam pengembangan daya saing berkelanjutan usaha pengolahan dan pemasaran rumput laut di Kota Ambon dan Kabupaten Maluku Tenggara Barat. Target khusus dari penelitian ini mendapatkan suatu model kemitraan strategis usaha pengolahan dan pemasaran rumput laut di daerah Maluku. Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksploratif. Pendekatan metode analisis data dalam penelitian ini adalah *mixed methods research* atau memadu metode analisis data kuantitatif dan metode analisis data kualitatif, dengan pendekatan desain analisis model Triangulasi.

State of the art merancang strategi kemitraan dalam pengolahan dan pemasaran yang memiliki daya saing yang memberikan manfaat peningkatan kesejahteraan bagi pengolah rumput laut pada mayarakat pesisir yang berbasis kepulauan.

Penelitian ini dilakukan dalam waktu dua tahun, Peneliti telah melakukan survei lokasi dan inventarisir data awal serta mengdeskripsi determinasi kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang pengelolahan budidaya rumput laut, sehingga di tahun pertama dan tahun kedua proses penelitian difokuskan pada kajian ekstraksi pengolahan rumput laut dan model pengembangan pemasaran rumput laut yang berbasis pada kearifan lokal dan kemitraan strategis di wilayah Kota Ambon dan Kabupaten Maluku Tenggara Barat. Penelitian ini juga akan merumuskan suatu model komprehensif bisnis pengolah rumput laut di wilayah pulau-pulau kecil sebagai sub model ekonomi kepulauan.

# BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap wilayah, baik itu dalam konteks negara maupun daerah, berupaya keras untuk membangun. Konsekuensinya terjadi kompetisi dalam bidang atau di sektor teknologi, komoditi lokal, keahlian (*skills*) dan investasi serta pemasaran. Konsekuensi dari kompetisi tersebut maka pembangunan suatu wilayah menuntut terciptanya daya saing unggulan berkelanjutan yang dapat membuat wilayah tersebut bersaing untuk tetap dapat secara konsisten membangun tingkat kemakmurannya serta mempertahankannya.

Pembangunan ekonomi masyarakat memerlukan metode dan pendekatan pembangunan yang sesuai dengan kondisi geografis dimana masyarakat tersebut berada dan beraktivitas serta budaya yang menjadi pedoman kehidupan sosial masyarakat tersebut. Daerah Maluku memiliki karakteristik wilayah yang didominasi oleh wilayah kepulauan (90% merupakan laut) diharapkan menjadikan laut sebagai basis pembangunan ekonomi masyarakat. Hal tersebut teraplikasi dalam kerangka propinsi kepulauan yang dicanangkan oleh Pemerintah daerah Provinsi Maluku.

Namun letak dan kondisi geografis Maluku selama ini cenderung menjadi justifikasi *ambivalensi* bagi keberhasilan proses pembangunan di daerah ini. Dalam konteks pengembangan pembangunan ekonomi wilayah kepualuan dan pesisir, menurut Marsuki (2006:38) hal mendasar yang perlu dibenahi adalah lembaga-lembaga produksi, baik milik swasta, pemerintah maupun milik masyarakat lainnya, dalam skala besar, menengah maupun kecil. Secara strategis format pengembangan ekonomi wilayah pesisir terformulasi dalam kerangka provinsi kepulauan yang dicanangkan oleh Pemda Provinsi Maluku, dan arah pembangunan Propinsi Maluku yang berasal dari laut.

Masyarakat Maluku umumnya dan khususnya masyarakat Kota Ambon dan Kabupaten Maluku Tenggara Barat mayoritas mengfokuskan akativitas ekonomi pada sektor pertanian dan perikakan, karateristik tumpuan pada dua sektor tersebut relatif didasarkan pada musim. Aktivitas yang tidak tergantung pada musim adalah budidaya rumput laut merupakan pengelolaan sumber daya kelautan yang dikelola oleh masyarakat Maluku.

Kelebihan budidaya rumput laut secara umum bagi masyarakat Kota Ambon dan Kabupaten Maluku Tenggara Barat yakni aktivitas ekonomi masyarakat yang relatif tidak terkait musim atau iklim. Rumput laut cendrung merupakan komoditas yang bernilai ekonomis tinggi, karena kecepatan arus di perairan cukup untuk budidaya rumput laut berkisar antara 20- 40 cm/detik dan suhu yang baik untuk pertumbuhan rumput laut berkisar 20–28 °C (*Blueprint Advanced* Maluku, 2008). kualitas air baik (aspek sanitasi), kecerahaan, bebas pencemaran dengan kadar garam yang tinggi, arus air laut yang tidak deras berpotensi sangat baik untuk proses produksi rumput laut yang optimal. Hal ini mengakibatkan bertambahnya jumlah petani dan areal budidaya rumput laut relatif meningkat serta penyebarannya pada berbagai desa. Kenyataannya tiap -tiap petani memiliki usaha budidaya rumput laut dengan modal, cara produksi dan penanganan pasca produksi yang beragam, kondisi ini berakibatkan tidak secara merata optimalisasi hasil produksi rumput laut.

Peneleitian ini terdiri dari tiga orang dengan Spesifikasi yang berbeda, diantaranya; ketua dengan keahlian Teknologi Hasil Perikanan yang fokus pada pengolahan rumput laut yang unggul, anggota satu, dengan keahlian manajemen strategi yang fokus pada Pola Kemitraan yang mempunyai daya saing, dan penulis, akan fokus pada kajian Manajemen Keuangan, sehingga kajian tulisan ini hanya membahas tentang analisis *value added* dari pengolahan rumput laut, dan membuat alur *financial value chain* untuk kasus rumput laut yang berbasis kepulauan di Maluku

### 1.2 Permasalahan

Permasalahan dalam Penelitian ini yaitu bagaimana implementasi strategi kemitraan guna meningkatkan nilai tambah dari pengolahan rumput laut, dan bagaimana alur *financial value chain* untuk kasus rumput laut yang berbasis kepulauan di Kota Ambon dan Maluku Tenggara Barat.

# 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk memformulasi strategi efektif dalam pengembangan daya saing berkelanjutan usaha pengolahan dan pemasaran rumput laut di Kota Ambon dan Kabupaten Maluku Tenggara Barat melalui peningkatan nilai tambah dari pengolahan rumput laut, analisis *financial value chain* untuk kasus rumput laut yang berbasis kepulauan.

### 1.4. Luaran

Luaran penelitian ini berupa model ekstraksi dalam pengembangan pengolahan rumput laut yang berbasis pada kearifan lokal dan kemitraan strategis di wilayah pulau-pulau kecil. Terdeskripsinya potensi komoditi unggulan daerah di provinsi Maluku. Tersusunya model pengembangan pengolahan komoditi rumput laut yang efisien dan mempunyai daya saing.

### BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1. Kajian Pustaka

Analisis usaha rumput Laut terdiri dari (M. Ghufran Kordi, 2011): Analisis Pendapatan Usaha, analisis *Revenue Cost Ratio* (R/C), analisis *Break Event Point*, analisis keuntungan yang diperoleh, Analisis Rentabilitas Ekonomi, dan Analisis Jangka Waktu Pengembalian.

# 1. Analisis Pendapatan Usaha

Analisis pendapatan usaha ( $\Pi$ ) didapat dari Penerimaan total (*total revenue / TR*) dikurangi dengan Biaya Total (*total cost / TC*), dengan kriteria yaitu; apabila jumlah penerimaan lebih besar dari total biaya, maka usaha tersebut menguntungkan. Apabila jumlah penerimaan sama dengan total biaya, maka usaha tersebut impas atau pulang pokok. Apabila jumlah penerimaan lebih kecil dari total biaya, maka usaha tersebut mengalami kerugian.

### 2. Analisis *Revenue Cost Ratio* (R/C)

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana manfaat yang diperoleh dari kegiatan usaha selama periode tertentu (1 tahun) apakah menguntungkan atau tidak. R/C didapat dari TR dibandingkan dengan TC, dengan kriteria; apabila *revenue cost ratio* lebih besar dari satu (>1) maka usaha tersebut menguntungkan. Apabila apabila *revenue cost ratio* lebih kecil dari satu (>1) maka usaha tersebut mengalami kerugian.

### 3. Analisis Break Event Point

Break Event Point adalah suatu keadaan dimana modal telah kembali semua atau pengeluaran sama dengan pendapatan, atau keadaan titik impas yaitu merupakan keadaan dimana penerimaan perusahaan (TR) sama dengan biaya yang ditanggung (TC), atau TR=TC. BEP dalam kilogram didapat dari Total Biaya dibandingkan dengan Harga per Kilogram jualnya.

### 4. Analisis keuntungan yang diperoleh

Peluang pengembangan usaha tidak terlepas dari pertimbangan ekonomi diantaranya besar keuntungan dan lama waktu pengembalian investasi. Return on Invesment (ROI) adalah nilai keuntungan yang diperoleh dari sejumlah modal, ROI didapat dari Laba Usaha dibandingkan dengan Modal Produksi.

### 5. Analisis rentabilitas ekonomi

Digunakan untuk melihat kelayakan usaha, didapat dari presentasi laba operasional dibandingkan dengan modal usaha dan biaya operasional. Apabila hasilnya diatas 19% maka usaha tersebut dikatakan layak.

Nilai tambah merupakan pertambahan nilai suatu komoditas karena mengalami proses pengolahan, penyimpanan, pengangkutan dalam suatu proses produksi. (Hayami dalam Henny Malini dan Selly Oktarina, 2014 ).

# 2.2. Pengembangan Hipotesis

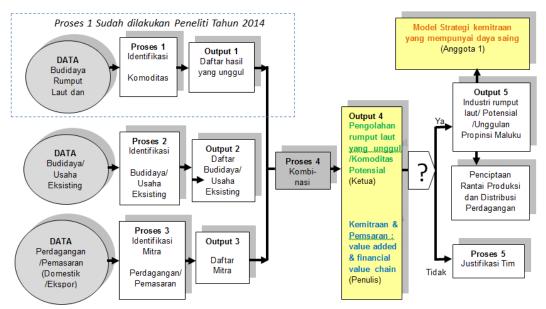
Pengolahan rumput laut akan memberikan nilai tambah bagi petani rumput laut dan dimaksimalkan dengan *financial value chain* untuk kasus rumput laut yang berbasis kepulauan

### **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

### 3.1. Metodologi Pendekatan dan Analisis

Berikut ini merupakan peta perjalanan penelitian yang digambarkan lewat proses penentuan model strategi kemitraan budidaya rumput laut yang memiliki daya saing



Gambar 3.1. : Diagram Alir Proses Penentuan Model Strategi Kemitraan yang Memiliki Daya Saing

# 3.2. Analisis Keuangan.

Berdasarkan defenisi nilai tambah yang sudah disampaikan, maka peneliti ingin menganalisis nilai tambah sekaligus mengkombinasi usaha budidaya rumput laut ke pengolahan hasil budidaya rumput laut. Peneliti juga menggunakan *financial value chain* untuk memaksimalkan hasil dari pengolahan rumput laut.

### **BAB IV**

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang dibahas dalam paper ini hanya sebatas analisis ekonominya saja.

# 4.1. Analisis Nilai Tambah Usaha Rumput Laut

### 4.1.1. Analisis Pendapatan Usaha Budidaya Rumput Laut.

Untuk mendapatkan hasil yang komperhensif menyangkut analisis nilai tambah dari pengolahan rumput laut, peneliti menegmukakan hasil penelitian tim menyangkut budidaya rumput laut yang sudah dilakukan pada tahun 2014. Metode yang digunakan pembudidaya rumput laut Kabupaten Maluku Tenggara Barat yaitu metode *Long Line*, dengan panjang tali ris sepanjang 200 m. Rata-rata luas lahan tanam untuk metode *long line* berukuran 15 x 200 m/unit. Pada tiap unit terdapat 4 tali ris dengan panjang 200 m dengan jarak antar tali ris 5 m dimaksud agar tidak terkait antara taliris saat arus atau ombak. Pada bagian ujung setiap unit diberi jangkar dari batu besar dan pelampung-pelampung dari botol aqua bekas diatas tali ris.

Bibit yang diperlukan tiap lahan/unit (15 x 200 m) sebayak 320 kg untuk 3.200 rumpun/titik, dimana terdapat 4 tali ris dan1 tali ris terdapat 800 rumpun dengan jarak 25 cm antar rumpun, dan tiap rumpun ditanam bibit seberat 100 gr. Harga penjualan rumput laut kering Rp.14.000/kg.

Berdasarkan hasil survei, maka rata-rata panen rumput laut basah untuk tiap rumpun seberat 1.250 gr/rumpun. Sehingga untuk total panen rumput laut basah sebanyak 4.000 kg. darihasil survey rumput laut yang dipanen, 1 kg basah dijemur hasil keringnya 700 gr atau 0,7 kg dengan harga kering Rp.14.000,-

Dari hasil survei, maka kelompok usaha budidaya rumput laut untuk sekali panen mendapatkan Rp.39.200.00,-didapat dari 2.800 kg rumput laut kering dikalikan dengan Rp.14.000,- harga per kilogram jual rumput laut kering. Berdasarkan hasil tersebut maka untuk panen pertama pembudidaya sudah menutupi modal dari investasi dan biaya operasional untuk sekali panen dengan waktu 45-50 hari. Apabila dalam satu periode (1 tahun) ada 7 kali panen, maka pembudidaya akan mendapatkan Rp.274.400.000,- didapat dari Rp.39.200.00,- dikalikan 7 kali panen untuk satu periode (1 tahun).

# 4.1.2. Analisis Pendapatan Usaha Pengolahan Rumput Laut

Tim melakukan pelatihan pengolahan rumput laut, dari 100 gram rumput laut kering yang direndam dan dibersihkan, bisa mendapatkan 1 kg rumput laut basah yang siap diolah. Dari 1 kg rumput laut basah yang siap diolah, mendapatkan 600 gram dodol yang siap di konsumsi atau dijual dengan asumsi sudah termasuk bahan pelengkap tambahan selain rumput laut.

Jika diproduksi sebanyak 1 Kg rumput laut kering yang direndam dan dibersihkan, bisa mendapatkan 10 kg rumput laut basah yang siap diolah, dan dari 10 kg rumput laut basah yang siap diolah, mendapatkan 6 Kg dodol yang siap di konsumsi atau dijual, juga dengan asumsi sudah termasuk bahan pelengkap tambahan selain rumput laut.

Analisis Pendapatan Usaha pebolahan rumput laut sangat menjanjikan apabila ditekuni, sebagai contoh yang berhasil dilakukan oleh petani rumput laut Lombok yang mana, kebanyakan mereka sebagai pembudidaya sekaligus pengolah rumput laut menjadi dodol, dan dodol rumput laut tersebut menjadi tren sebagai oleh-oleh khas Lombok. Konsep inilah yang ingin diadopsi oleh Tim untuk perdayakan pembudidaya rumput laut di kota Ambon dan kabupaten Maluku Tenggara Barat, sekaligus peningkatan kesejahteraan mereka.

Untuk 1 Kg rumput laut Kering, dapat menghasilkan 6 Kg dodol dengan asumsi sudah termasuk bahan pelengkap tambahan. Harga jual rumput laut kering dipasar dengan harga Rp.12.000,- per 1 Kg. Harga jual utuk 1 Kg dodol rumput laut dipasar dengan harga Rp.70.000,- Kg. apabila kita mengasumsikan 1 kg rumput laut kering jika diolah bisa menghasilkan 3 Kg dodol rumput laut dengan tidak mangakumulasi bahan pelengkap, maka nilai tambah dari hasil olahan rumput laut kering menjadi dodol, sangat dirasakan petani rumput laut. Dibuktikan dengan 3 Kg dodol hasil olahan bisa mendapatkan Rp.210.000,- dikurangi harha jual rumput laut kering, sehingga petani mendapatkan nilai tambah Rp.198.000,- per 1 Kg rumput laut kering menjadi dodol rumput laut.

Untuk perhitungan kelayakan usaha, peneliti mengasumsikan pengolahan 100 kg rumput laut kering, sehingga pendapatan total dari dodol rumput laut sebesar Rp.7.000.000,-

**Tabel 4.1. Analisis Usaha Rumput LAut** 

Rasio Analisis	Budidaya	Pengolahan
Revenue Cost Ratio	10,36	2,05
Break Event Point	1.892,5 Kg	48,87 %
Return on Invesment	9,36 %	104,62 %
Rentabilitas Ekonomi	9,02 %	94,11

Berdasarkan hasil perhitung analisis *Revenue Cost Ratio* (R/C) diperoleh nilai (R/C) untuk penjualan rumput laut kering yaitu10,36. Berdasarkan kriteria *Revenue Cost Ratio* (R/C) diperoleh R/C > 1, sehingga dapat diintepretasikan bahwa usaha rumput laut untuk penjualan rumput laut kering sudah menguntungkan, dan berdasarkan criteria *Revenue Cost Ratio* (R/C) diperoleh R/C > 1, sehingga dapat diintepretasikan bahwa usaha pengolahan rumput laut untuk penjualan dodol rumput laut sudah menguntungkan.

Perolehan BEP (kg) diatas artinya, titik impas akan dicapai saat budidaya rumput laut menghasilkan bibit rumput laut sebanyak 1.892,5 k, dan titik impas akan dicapai saat pengolahan rumput laut menghasilkan dodol rumput laut sebanyak 48,87 kg.

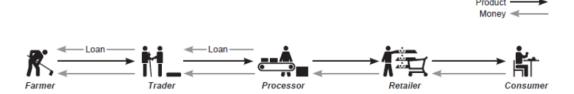
Berdasarkan perbandingan laba dan modal produksi, diperoleh nilai ROI sebesar 9,36% yang berarti bahwa besarnya keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan besarnya biaya untuk usaha adalah "baik", artinya setiap modal sebesar Rp.100 di peroleh keuntungan sebesar Rp.9,36. Kemudian untuk usaha pengolahan rumput laut juga "baik" artinya, setiap modal sebesar Rp.100 untuk pengolahan dodol rumput laut akan di peroleh keuntungan sebesar Rp.104,62.

Perolehan rentabilitas ekonomi di atas menunjukan hasil 9,02% > 9% maka dapat dikatakan layak untuk usaha, dan hasil untuk pengolahan menunjukan angka 94,11% lebih dari 9% maka dapat dikatakan pengolahan rumput laut kering menjadi dodol rumput laut layak untuk dijalankan sebagai usaha.

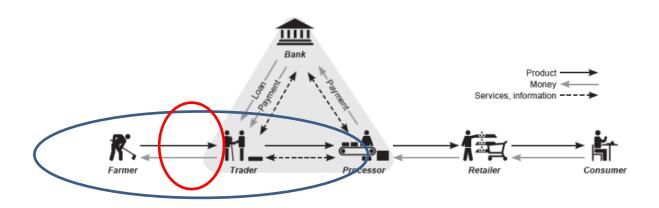
### 4.1.3. Value Chain Finance hasil pengolahan Rumput Laut

Penjualan hasil budidaya rumput laut, dapat dilihat pada gambar 4.1. dimana, hasil budidaya rumput laut kering yang harusnya dihargai sesuai dengan harga pasar yaitu Rp.14.000,- per Kg tetapi harus melalui pengumpul kecil dan pengumpul besar baru sampai di perusahaan produksi, maka petani hanya bisa menjual dengan harga Rp.6.000,- sampai dengan

Rp.9.000,- per Kg. Dari rantai distribusi hasil ini terlihat bahwa pengumpul yang lebih menikmati keuntungan dari rantai nilai penjualan rumput laut kering dari pada pembudidaya



Gambar 4.1. Rantai Nilai Hasil Budidaya Rumput Laut



Gambar 4.2. Value Chain Finance hasil pengolahan Rumput Laut

Konsep *value chain finance* pada pengolahan rumput laut pada gambar 4.2 terlihat ada tiga bagian utama yang perlu diperhatikan yaitu : penawaran jasa keuangan oleh lembaga keuangan (*supplay of finance service by financial institutions*) pengolahan hasil rumput laut. Dimana, hasil yang penelitian kami untuk kasus di Maluku Tenggara Barat dan Kota Ambon terlihat lembaga keuangan hanya tertarik untuk mendanai pengumpul dari pada petani rumput laun untuk langsung ke pabrik pengolahan rumput laut, dikarenakan pengumpul ini memiliki resiko kerugian yang kecil dan pengumpul meliki anggunan untuk mendapatkan dana dari lembaga keuangan.

Bagian yang kedua yaitu permintaan jasa keuangan oleh pelaku rantai nilai komoditas (deman for financial services by commodity value chain actors) pengolahan hasil rumput laut. Seperti dijelaskan dibagian pertama bahwa pengumpul dengan adanya dana dari lembaga keuangan maka pengumpul dapat menciptakan pasar dari pengumpul kecil ke pengumpul besar dan pengumpul besar ke pabrik pengolahan. Dimana, hasil identifikasi tim peneliti; pabrik

pengolahan berskala besar adanya di Surabaya sehingga membutuhkan dana yang besar untuk petani rumput laut langsung memasarkan hasil mereka ke pabrik. Solusi yang ditawarkan peneliti yaitu dengan melakukan pengolahan rumput laut dengan melibatkan lembaga keuangan mikro untuk pendanaan.

Bagian yang ketiga yaitu penawaran jasa keuangan oleh pelaku rantai nilai (*supply of financial services by value chain actors*) pengolahan hasil rumput laut. Apabila petani rumput laut dapat meyakinkan lembaga keuangan untuk mereka dapat memasa hasil olahan rumput laut mereka ke pasar maka lembaga keuangan akan tertarik untuk menawarkan dana yang lebih besar untuk petani rumput laut, apalagi mereka dapat memotong rantai distribusi.

### **BAB V**

### KESIMPULAN

Rumput laut merupakan komoditi yang menjanjikan yang tersebar di hampir seluruh kepulauan Maluku. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh masing masing pulau berbeda dengan yang lain.

Judul dari kajian ini menghasilkan analisis pengelolaan rumput laut dari segi teknik hasil pengolahan perikanan, analisis manajemen strategi menyangkut pola kemitraan yang mempunyai daya saing dan analisis keuangan pengelolaan rumput laut, dan pada tulisan ini hanya membatasi pada analisis keuangannya saja.

Hasil pegolahan rumput laut membuktikan adanya peningkatan nilai tambah dari hanya sekedar menjual hasil budidaya dalam bentuk rumput laut kering, dan apabila pembudidaya rumput laut dapat memotong rantai distribusi maka mereka akan mendapatkan hasil yang lebih. Hasil identifikasi dilapangan menemukan bahwa pembudidaya mendapat kesulitan keuangan uttuk memasarkan hasil mereka baik rumput laut kering, maupun hasil pengolahan, sehingga mereka hanya bisa menjual dirumah mereka. Solusinya, dengan melibatkan pendanaan dari lembaga keuangan untuk mereka dapat memotong rantai distribusi mereka.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Blueprint Advance Maluku 2008. Pembangunan Ekonomi Wilayah Kepulauan Dengan Pendekatan Klaster Industri Berbasis Masyarakat
- Calvin Miller, 2010, Agricultural Value Chain, Practical Action Publisher, Rome, Italy.
- David F. R, 2004, Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep, Edisi Kesembilan, Penerbit Indeks. Jakarta.
- Deptan. 1997. SK. Mentan No 940/Kpts/Ot. 210/10/1997 Tentang Departemen Kemitraan Usaha Pertanian. Departemen Pertanian jakarta.
- Daryanto Dan Kawan Kawan. 2011. Strategi Kemitraan Usaha Dalam Rangka Peningkatan Daya Saing Agribisnis Cabi Merah Di Jawa Tengah
- Endang Rusdianti. 2000. Analisa Pengaruh Strategi Kemitraan Terhadap Kinerja Perusahan. Tesis Universitas Diponigoro Semarang
- Ferdinand, A.T. 2006. Metode Penelitian Managemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Managemen, Edisi Dua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gerson M.B.K. Dahoklory 1997. Analisis Daya Saing Usaha Budidaya Rumput Laut Dalam Kegiatan Nelayan Di Pulau Osi, Seram Barat, Riset Unggulan Terpadu III, Suplemen Laporan Akhir Tahun II. Kantor Menteri Negara Riset dan Teknologi Dewan Riset Nasional.
- Hasanudin. 2006. Dimensi Kekuatan Bersaing Dan Kinerja Usaha Industri Mebel Dii Pasuruan Jatim, Tesis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang. Tidak Dipublikasikan.
- Heidi. 1990. Alliances In Industrial purchasing, The Dertenminat Of Joint Action In Buyer Supplier Retationship. Journal Of Marketing Research 27.
- Henny Malini, Selly Oktarina, 2014, Analisis Keuntungan Dan Nilai Tambah (*Added Value*) Pengolahan Kerupuk Udang dan Pemasarannya Di Sungsang I Kecamatan Banyuasin II Kabupaten Banyuasin Sumatera Selatan, Prosiding Seminar Nasional Lahan Suboptimal, Palembang.
- Hit. M.A, Ireland R.D dan Hoskinson, R.E. 2001, *Managemen Strategi*, *Daya Saing Globalisasi*, Buku 1, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Indriani 2000. Manfaat Kemitraan Ekonomi Antara KUD dan BUMS Terhadap Keadaan KUD dan Anggotanya, Publikasi Ilmia Pasca Sarjana Universitas Pajajaran Bandung
- Porter. M. E. 2008. *Competitive Advantage*, Saputra. L dan Suyanto. S (ed). 2008. *Competitive Advantage*: Manciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Penerbit Karisma Publishing Grop, Tangerang.
- Flynn. B. B, Schroder, Roger. G, and Sakakibara. S. 1995. The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. Decision Science. Vol. 26. No. 5. Pp. 659-691.
- Jogiyanto. 2005. Sistim Informasi Strategik Untuk Keunggulan Kompetitif, Penerbit Andi Jogyakarta.
- Kristiansen. S, Furuholt. B, Wahid. F. 2003. Internet Cafe entrepreneurs: Pioneers In Information Dissemination In Indonesia. The Internasional Journal of Entrepreneurship and Innovation. Vol 4. 4. pp 251-263.

- Kussudyarsana. 2003. Mengkaji Keterkaitan Strategi Bisnis Dan Manajemen Sumberdaya Menusia Guna Menghasilkan Keunggulan Bersaing, Jurnal Lintasan Ekonomi Universitas Brawijaya vol XX No 1 januari 2003.
- Kuswidanti. 2008. Kerja Sama Mencapai Tujuan Bersama Berdasarkan Kapasitas, Prinsip dan Perang Masing-masing UI.
- Lado and Wilson, 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competetency-Based Perspective, S.Bagastawa (ed.), Meraih Keunggulan Kompetitif Melalui Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia, Amara Books Yogyakarta.
- Malhotra. N. K. 2005. Riset Pemasaran, Pendekatan Terapan, Edisi Keempat. Penerbit PT Indeks, Jakarta.
- Marsuki, 2006, *Pemikiran Dan Strategi Memberdayakan Sektor Ekonomi UMKM Di Indonesia*, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Ministry of Natural resources and Tourism, 2005, Seaweed Development Strategi Plan,ISBN n0. 9987-680-09-7,Republic of Tanzania
- Palan.R, 2007, Competency Management, PPM, Jakarta.
- Santoso, S. 2004, Statistika Parametrik, Penerbit PT. Elexmedia Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Saparudin dan Bado 2011. Pengaruh Kemitraan Usaha Terhadap Kinerja Usaha Pada Usaha Kecil Menengah (UKM dna Koperasi) di Kabupaten Jeni Ponnto Sulawesi Selatan Jurnal Ekonomi Since Volume IV No, 2 Agustus 2011
- Suryana. 2003. Kewirausahaan: Pedoman Praktis Kiat dan Proses Menuju Sukses, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sinha. T. N. 1996. Human Factors in Entrepreneurship Effectiveness. The Journal of Entrepreneurship, Vol 5, 2. pp 23-39.
- Suliyanto. 2006. Metode Riset Bisnis, Penerbit Andi Yogyakarta
- Spekman And Mohr, 1994. Charachateristic of Partnership Succes: Resolution, Strategik Manajemen Journal 15
- Thee Kiyanwie. 1992 Dialok Kemitraan Dan Keterkaitan Usaha Besar Dan Kecil Dalam Sektor Industri Pengelolaan, Gramedia Jakarta
- Tupamahu. M. K. 2007. Analisis Daya Saing Kabupaten Kota di Maluku, Jurnal Ekonomi Cita Ekonomika.Vol.01. No. 01 Mei 2007.
- Tupamahu. F. A. F. 2010 Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Sustainable Competative AdvantageI) Pada Usaha Kecil dan Usaha Mikro Anak Negeri Maluku, Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijay
- Valderama Diego, 2012, Social an Economic Dimensions of Seaweed Farming, IIFET, Tanzania Proceedings.
- Vibriwati. 2003. Transformasi Organisasi Dan Perubahan Peran Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan, *Jurnal Ekonomi & Bisnis No. 3*.
- Www. Ryanhadiwijayaa. 2013. Wordpress.com 16:00.Wib Strategik.

# PERAN ROLE MODEL DAN IDENTITAS ENTREPRENEURIAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DALAM BERWIRAUSAHA

**Tommy C. Efrata**<sup>1)</sup>, **Maichal**<sup>2)</sup>

Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Ciputra

1)email: tommy.christian@ciputra.ac.id 2)email: maichal@ciputra.ac.id

Abstrak: Pengembangan identitas entrepreneurial merupakan bagian penting dari pengembangan kompetensi kewirausahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh role model terhadap kinerja berwirausaha dengan mediasi identitas entrepreneurial. Populasi pada penelitian ini adalah mahasiswa yang sedang menjalankan usaha rintisan, selama 2 sampai 3 tahun, dengan omset kurang dari 4,8 milyar per tahun. Metode sampling yang digunakan adalah simpel random sampling. Total terdapat 57 responden yang dinyatakan layak sebagai sampel dalam penelitian ini. Data yang terkumpul melalui kuisioner diolah dengan menggunakan partial least square. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa role model secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja berwirausaha. Pengaruh role model terhadap kinerja berwirausaha dimediasi oleh identitas entrepreneurial. Temuan dari penelitian ini dapat mengisi celah konseptual dengan menjelaskan keterkaitan antara role model, identitas entrepreneurial dan kinerja kewirausahaan. Keberadaan identitas entrepreneurial yang memediasi hubungan antara role model dan kinerja berwirausaha, menunjukkan pentingnya seorang entrepreneur dalam memilih role model-nya dalam rangka meningkatkan kinerja berwirausaha

**Kata Kunci:** role model, identitas entrepreneurial, kinerja berwirausaha

### Pendahuluan

Entrepreneurship merupakan topik yang sering didiskusikan guna memberikan akselerasi pertumbuhan ekonomi dan solusi bagi masalah pengangguran dalam perekonomian suatu negara. Indonesia sebagai negara berkembang yang mempunyai total populasi penduduk keempat terbanyak di dunia—memiliki tantangan untuk memberikan kesempatan bekerja bagi masyarakatnya. Ketersediaan lapangan pekerjaan merupakan suatu keharusan untuk dapat menekan angka kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat. Badan Pusat Statistik (BPS, 2015) menunjukkan perbandingan tingkat pengangguran di beberapa negara ASEAN, yang mana pada tahun 2014 tingkat pengangguran di Singapura, Thailand, Malaysia, dan Indonesia masing-masing sebesar 2%, 0,8%, 2,9%, dan 5,9%. Apabila dibandingan dengan negara ASEAN lainnya - Indonesia memiliki tantangan untuk dapat bersaing dalam menekan angka pengangguran. Tentunya, dengan jumlah penduduk Indonesia yang tercatat pada tahun 2010 mencapai 237 juta jiwa, bukan hal yang mudah untuk menurunkan tingkat pengangguran.

Prieger *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa *entrepreneurship* di negara berkembang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan pertumbuhan ekonomi dibandingkan dengan negara maju. Pada sisi lain, Prieger *et al.* (2016) menyatakan bahwa negara berkembang memiliki lebih banyak usaha kecil, namun tidak didukung dengan jumlah *entrepreneur* yang memadai. Keberadaan usaha kecil di negara berkembang umumnya didominasi oleh sektor informal yang merupakan sumber pendapatan dan pekerjaan bagi sebagian besar masyarakat (Babbitt *et al.*, 2015). Salah satu masalah yang dihadapi Indonesia untuk dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan penyerapan angkatan kerja adalah kurangnya jumlah *entrepreneur*. Jumlah *entrepreneur* di Indonesia pada tahun 2011 hanya sebesar 0,5% dari total populasi, meningkat menjadi 1,5% di tahun 2012 (Rasuanto, 2013), serta pada kuartal kedua tahun 2014 menjadi 1,65% (Santoso, 2014). Kehadiran *entrepreneur* dapat memberikan lapangan pekerjaan yang lebih banyak bagi masyarakat, sehingga dengan terserapnya angkatan kerja, maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan kesejahteraan masyarakat.

Untuk itu, dalam rangka meningkatkan jumlah *entrepreneur* di Indonesia, berbagai perguruan tinggi negeri maupun swasta mendesain program pembelajaraan berbasis kewirausahaan yang dapat mendorong minat generasi muda khususnya mahasiswa untuk menjadi *entrepreneur*. Pendidikan *entrepreneurship* memiliki peran penting dalam meningkatkan intensi untuk berwirausaha (Sondari, 2014). Maresch *et al.* (2016) menunjukkan bahwa *role model* memiliki peran penting dalam keberhasilan pendidikan kewirausahaan, terutama ketika mahasiswa menganggap bahwa terdapat kesenjangan antara teori yang dipelajari dan aplikasi praktisnya. Mahasiswa cenderung akan memiliki motivasi yang rendah dalam pendidikan kewirausahaan, apabila mahasiswa tersebut memiliki pandangan bahwa terdapat kesenjangan teori-aplikasi praktis yang sangat lebar dalam pendidikan kewirausahaan yang ditempuhnya. Sehingga, keberadaan *role model* dapat menjadi jembatan untuk mengatasi kesenjangan teori-aplikasi praktis tersebut.

Selain itu, seorang *entrepreneur* dalam mengambil sebuah keputusan untuk mendirikan usaha rintisan (*start-up business*) dan pengembangan usaha tersebut tidaklah hanya ditentukan oleh diri *entrepreneur* itu sendiri—tetapi juga terdapat kontribusi dari orang lain (*role model*) (Bosma *et al.*, 2012). Bosma *et al.* mendefinisikan *role model* sebagai seseorang yang dapat dijadikan referensi umum untuk dicontoh dan ditiru oleh orang lain dan sekaligus dapat

merangsang dan menginspirasi orang lain untuk membuat keputusan dan mencapai tujuan tertentu.

Identitas menggambarkan citra diri seseorang terkait bagaimana seseorang memandang dirinya sendiri serta bagaimana pandangan diri tersebut ditentukan oleh tindakannya sehari-hari (Akerlof dan Kranton, 2005). Dengan demikian, identitas seseorang akan terlihat dari pola perilakunya sehari-hari—bagaimana orang tersebut berperilaku, itulah cerminan dari identitasnya. Sehingga, memiliki identitas *entrepreneurial* berarti bahwa seseorang membentuk kepribadiannya dan cara berperilakunya sebagai seorang *entrepreneur*, yaitu menciptakan inovasi dan nilai dari segala sesuatu yang dikerjakannya (Falck *et al.*, 2012). Donnellon *et al.* (2014) berpendapat bahwa pengembangan identitas *entrepreneurial* merupakan bagian penting dari pengembangan kompetensi kewirausahaan seperti keterampilan dan pengetahuan, terutama jika tujuan pendidikan adalah belajar mempraktekan kewirausahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana peran *role model* dan identitas *entrepreneurial* terhadap kinerja berwirausaha. Keberadaan *role model* memiliki keterkaitan terhadap pembentukan identitas *entrepreneurial* (Donnellon *et al.*, 2014). Keberadaan *role model* berkaitan dengan bagaimana individu mengenali identitas *entrepreneurial*-nya—yang pada akhirnya dapat menjadi faktor penentu kinerja berwirausaha.

#### Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

# Role Model dan Identitas Entrepreneurial

Identitas memainkan peran penting dalam menjelaskan minat individu untuk menjadi entrepreneur (Falck et al., 2012). Bucher dan Stelling (1977, dalam Gibson, 2004) menunjukkan bahwa keberadaan role model dapat membantu seseorang dalam menciptakan visi individual (ideal self). Selain itu, Gibson (2004) juga menyatakan bahwa pentingnya role model terletak pada fungsi-fungsi yang saling berkaitan antara pembelajaran, motivasi dan inspirasi dan membantu individu untuk menentukan self-concept. Identitas tidak terletak dalam kepribadian individu, melainkan didasari melalui interaksi antara individu, masyarakat dan budaya (Down dan Warren, 2008). Dengan kata lain, identitas terbentuk melalui aktivitas sehari-hari ketika menjalankan bisnis dengan orang lain (Fuller et al., 2008). Identitas entrepreneurial membentuk kepribadian melalui proses pembelajaran sosial yang terjadi ketika seorang individu berinteraksi dengan individu lainnya. Kepribadian merupakan salah satu perwujudan dari perilaku seseorang,

di mana perilaku hanya dapat dijelaskan oleh interaksi faktor personal dan situasional (seperti hadirnya *role model*) (Kuratko dan Hodgetts, 2001). Oleh karena itu, Chlosta *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepribadian dan *role model* merupakan dua variabel yang saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya.

Istilah *role model* mengacu pada dua konstruksi bangunan teoritis yang menonjol: pertama adalah konsep dari peran (*role*) yaitu kecenderungan individu untuk mengenali orang lain, serta kedua adalah konsep dari *modeling* yaitu kesesuaian secara psikologis dari keterampilan kognitif dan pola perilaku untuk mempersamakan dengan orang lain (<u>Gibson, 2004</u>). Hal tersebut juga mengimplikasikan bahwa individu tertarik dengan adanya panutan yang dipersepsikan memiliki kesesuaian pada hal karakteristik, perilaku dan tujuan (aspek peran), sehingga mereka dapat belajar mengenai kemampuan dan keterampilan tertentu (aspek model) (<u>Bosma *et al.*</u>, 2012).

H<sub>1</sub>: Semakin berperan keberadaan r*ole model* dapat menggambarkan perilaku yang dapat menjadikannya sebagai panutan berwirausaha, semakin individu dapat mengidentifikasi dirinya sebagai seorang *entrepreneur*.

# Identitas Entrepreneurial dan Kinerja Berwirausaha

Role model diharapkan dapat dijadikan panutan atau sumber inspirasi dan memiliki dampak yang positif terhadap kinerja berwirausaha. Merujuk pada social coqnitive theory (Bandura, 1986), individu akan dengan cepat belajar dan bekerja secara lebih efektif ketika individu tersebut memiliki role model yang secara aktif memperlihatkan contoh perilaku nyata, dibandingkan misalnya hanya memberikan deskripsi secara verbal. Individu memiliki kecenderungan untuk meniru perilaku dari individu lain yang memiliki status yang lebih tinggi, yang dianggap memiliki kredibilitas serta keandalan (Bandura, 1986). Kompetensi role model serta adanya kemiripan identitas antara role model dan individu akan meningkatkan kinerja dari individu tersebut (Marx dan Ko, 2012).

Lebih jauh, hasil kajian Down dan Warren (2008), berdasarkan analisis dari beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa *entrepreneur* adalah seorang operator budaya yang terampil dalam memanipulasi persepsi diri (*entrepreneurial self*) untuk mencapai hasil yang diinginkan bagi usaha mereka. Selain itu, Dawn dan Warren juga menekankan pentingnya merumuskan identitas *entrepreneurial* untuk diri dan perusahaan dalam memperoleh legitimasi dalam tahap awal mendirikan sebuah bisnis. Terkait hubungan antara *entrepreneurial personality* dan proses

entrepreneurial yang akan menentukan kinerja perusahaan, Chapman (2000) menyatakan bahwa kepribadian, keyakinan, nilai-nilai dan perilaku individu merupakan faktor-faktor yang memberikan dampak yang kuat dalam menentukan masa lalu, masa kini dan masa depan sebuah bisnis.

Identitas *entrepreneurial* dapat diperoleh melalui sebuah proses belajar dan interaksi sosial yang melibatkan *role model* dalam proses tersebut. Jika seorang individu mengenali identitas dirinya sebagai *entrepreneur*, maka individu tersebut akan mencurahkan waktu lebih banyak untuk menjalankan usaha, sehingga individu tersebut lebih proaktif dalam merespon peluang pasar (Stewart *et al.*, 2016).

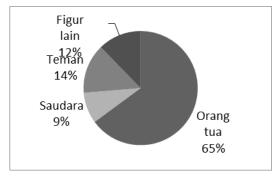
H<sub>2</sub>: Semakin berperan keberadaan r*ole model* dapat menggambarkan perilaku yang dapat menjadikannya sebagai panutan dalam berwirausaha, semakin baik kinerja berwirausaha individu.

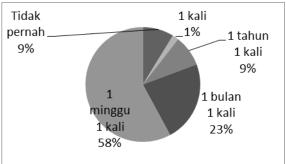
H<sub>3</sub>: Semakin individu dapat mengidentifikasi dirinya sebagai seorang *entrepreneur*, semakin baik kinerja berwirausaha individu.

#### **Metode Penelitian**

Subyek penelitian ini adalah *entrepreneur* muda yang menjalankan usaha rintisan (*start-up business*). Secara spesifik, populasi yang dipilih pada penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Ciputra yang sedang menjalankan usaha rintisan, selama 2 sampai 3 tahun, dengan omset kurang dari 4,8 milyar per tahun. Metode sampling yang digunakan adalah *simpel random sampling*. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner. Persepsi responden terhadap variabel penelitian diukur dengan 7 tingkatan pada skala Likert. Total terdapat 57 responden yang dinyatakan layak sebagai sampel dalam penelitian ini. Gambar 1 menunjukkan komposisi persentase responden berdasarkan *role model* kewirausahaan. Orang tua diakui oleh 65% responden sebagai *role model* dalam berwirausaha, diikuti oleh teman (14%), figur lain yang diamati secara khusus (12%) serta saudara atau kerabat (9%). Dilihat dari persentase interaksi dengan *role model*, 58% responden mengakui cukup dekat, dengan intensitas yang sangat tinggi yaitu setidaknya bertemu seminggu sekali (lihat Gambar 2). Hal ini dinilai cukup wajar, mengingat sebagian besar responden memilih orang tua sebagai *role model*-nya. Yang menarik justru 9% responden tidak pernah bertemu dengan *role model*-nya. Dalam hal ini, responden

memilih figur atau tokoh yang dikenal secara luas sebagai orang yang sukses berwirausaha sebagai *role model*.



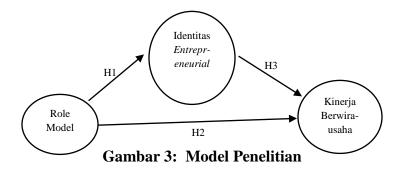


Gambar 1: Role Model Kewirausahaan

Gambar 2: Intensitas Interaksi dengan Role Model

Mengikuti definisi *role model* dari Bosma *et al.* (2012), yang dimaksud *role model* dalam penelitian ini adalah referensi umum yang melekat pada individu yang berperan sebagai panutan yang mampu menstimulasi atau menginspirasi untuk mengambil keputusan atau meraih tujuan tertentu. Indikator *role model* meliputi: (i) inspirasi: meliputi *role model* sebagai sumber inspirasi; (ii) validasi kemampuan diri: meliputi *role model* sebagai tolok ukur kemampuan diri; (iii) teladan: meliputi *role model* sebagai tuntunan berperilaku; (iv) dukungan: *role model* sebagai motivator untuk mencapai tujuan.

Sejalan dengan Donellon *et al.* (2014) yang dimaksud identitas *entrepreneurial* dalam penelitian ini adalah persepsi identitas individu pada kedekatan atau kesamaan diri sebagai *entrepreneur*. Indikator pada variabel ini meliputi: (i) peluang untuk melakukan hal yang sama; (ii) kendali dalam menjalankan usaha; (iii) adanya keunggulan dan keunikan; (iv) penampilan yang menunjang; (v) daya persuasif. Mengikuti Wiklund dan Shepard (2003), indikator kinerja berwirausaha dalam penelitian ini menggunakan *proxy* kinerja usaha, yaitu meliputi (i) peningkatan laba bersih usaha; (ii) peningkatan nilai usaha (iii) nilai perusahaan; (iv) peningkatan arus kas pada usaha. Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dikembangkan, maka model pada penelitian ini adalah seperti yang disajikan pada Gambar 1. Metode *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan.



# Hasil dan Pembahasan

Suatu model statistik harus menghasilkan hasil penaksiran yang valid. Untuk menghasilkan hasil analisis statistik yang valid, maka model penelitian harus melalui uji validitas dan reliabilitas. Parameter yang digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan pengujian validitas konvergen dan diskriminan. Parameter uji validitas konvergen dilihat dari skor *Average Variance Extracted* (AVE) dan *communality* yang masing-masing harus bernilai diatas 0,5—sedangkan untuk uji validitas diskriminan, parameter yang diukur adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten tersebut atau dengan melihat skor *cross loading* (Jogiyanto & Abdillah, 2009).

Tabel 1 menunjukkan nilai AVE dan *communality* untuk variabel identitas *entrepreneurial*, kinerja berwirausaha dan *role model* lebih besar dari 0,5, yaitu masing-masing sebesar 0,515, 0,630 dan 0,731. Nilai *cross loading* yang terdapat pada Gambar 4 memiliki nilai terendah sebesar 0,612 untuk konstruk Y1.4, serta nilai tertinggi sebesar 0,886 untuk konstruk X1.2. Dengan demikian, nilai *cross loading* pada seluruh konstruk yang mengukur variabel laten berada dikisaran 0,6-0,8, sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk (indikator) yang digunakan untuk mengukur variabel laten valid.

Tabel 1: Nilai AVE dan Communality

	AVE	Communality
Identitas Entrepreneurial	0,515307	0,515307
Kinerja	0,630955	0,630955
Role Model	0,731718	0,731718

Tabel 2 menunjukkan nilai akar AVE dari variabel laten lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi variabel laten. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan uji validitas diskriminan, model penelitian dinyatakan valid. Pengukuran yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai *cronbach's alpha* harus lebih besar 0,6 dan nilai *composite reliability* harus lebih besar 0,7 (Jogiyanto & Abdillah, 2009).

Tabel 2: Nilai Korelasi Variabel Laten dan Akar AVE

	Identitas		Role	Akar
	Entrepreneurial	Kinerja	Model	AVE
Identitas				0,7178
Entrepreneurial	1,000000			
Kinerja	0,380920	1,000000		0,7943
Role Model	0,448568	0,216322	1,000000	0,8554

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 dan nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas dinyatakan valid. Oleh karena itu, model penelitian setelah melalui uji validitas dan reliabilitas dinyatakan baik dan dapat digunakan untuk mengestimasi hubungan antara *role model*, identitas *entrepreneurial* dan kinerja berwirausaha.

Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha Reliability		
Identitas Entrepreneurial	0,780215	0,840449	
Kinerja	0.809474	0,872082	
Role Model	0.882585	0,915944	

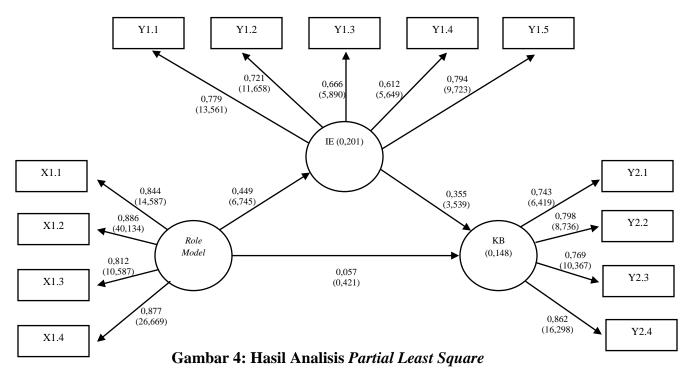
Gambar 4 menunjukkan model penelitian dilengkapi dengan koefisien korelasi dan nilai t-statistik. Nilai t-statistik yang terdapat pada *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten dinyatakan secara signifikan mampu mengukur variabel latennya. Seluruh nilai t-statistik *outer model* signifikan pada tingkat signifikansi 5 persen. Sedangkan untuk nilai t-statistik yang terdapat pada *inner model* ditemukan bahwa *role model* mempengaruhi identitas *entrepreneurial* secara signifikan pada tingkat signifikansi 5

persen. Nilai t-statistik pengaruh *role model* terhadap identitas *entrepreneurial* ditemukan sebesar 6,745 - lebih besar dari 1,96. Dengan demikian, H<sub>1</sub> pada penelitian ini diterima. Pengaruh identitas *entrepreneurial* terhadap kinerja berwirausaha signifikan pada tingkat kepercayaan 5 persen, di mana nilai t-statistik sebesar 3,539 lebih besar dari 1,96. Sehingga, H<sub>3</sub> pada penelitian ini diterima atau terpenuhi.

H<sub>2</sub> pada penelitian ini ditolak atau tidak terpenuhi. Nilai t-statistik pengaruh *role model* terhadap kinerja berwirausaha adalah sebesar 0,421 atau lebih kecil dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *role model* sebagai panutan untuk berwirausaha tidaklah cukup untuk dapat membuat kinerja berwirausaha yang dijalankan tersebut menjadi semakin baik. Hasil penelitian ini ternyata mendukung hasil penelitian Rich (1997) yang menemukan tidak adanya efek langsung antara *role model* dan individu. Dalam penelitiannya, Rich menjelaskan bahwa keberadaan *role model* hanya akan berdampak pada individu apabila terdapat *trust* dari individu terhadap kompetensi dan kinerja dari *role model*.

Pengujian identitas entrepreneurial sebagai mediasi dilakukan menggunakan Sobel test. Nilai Z-test pada pengujian ini menunjukkan nilai 5,302, sehingga dapat disimpulkan bahwa identitas entrepreneurial memediasi pengaruh antara role model dan kinerja berwirausaha. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keberadaan role model menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja berwirausaha, jika role model tersebut berfungsi untuk membentuk identitas entrepreneurial responden. Keberadaan role model bagi pelaku usaha rintisan menjadi penting, karena dengan adanya role model, pelaku usaha memiliki peluang untuk mengamati perilaku role model untuk membentuk potensi diri, persepsi dan tindakan—melalui upaya untuk meniru dan memodifikasi tindakan yang dilakukan role model (Gibson, 2003; Chlosta et al., 2012; BarNir el al., 2011).

Membentuk identitas *entrepreneurial* dalam hal ini berarti bahwa dengan adanya *role model*, responden sebagai pelaku usaha rintisan menjadi semakin yakin bahwa dirinya pun memiliki peluang yang sama untuk sukses seperti *role model* yang dijadikan panutan (Gibson, 2003). Pada penelitian ini, sebagian besar responden memilih orang tua sebagai *role model*. Intensitas responden dalam berinteraksi dengan *role model* juga relatif tinggi. Kedekatan karakteristik antara *role model* dan individu serta tingginya intensitas interaksi antara keduanya dalam berinteraksi mempermudah individu dalam membentuk identitas *entrepreneurial* (Gibson, 2003).



**Keterangan:** IE merupakan Identitas *Entrepreneurial*, KB merupakan Kinerja Berwirausaha.

Pembentukan identitas *entrepreneurial* melalui *role model* juga sangat menentukan bagaimana kemampuan seorang pengusaha dalam mengendalikan bisnis yang dijalankannya, secara khusus terkait pengambilan keputusan ditengah ketidakpastian bisnis (Falck *et al.*, 2012). Keberadaan *role model* akan menyediakan akses informasi yang memungkinkan untuk memprediksi kondisi bisnis yang akan datang sehingga dapat mengurangi ketidakpastian (Falck *et al.*, 2012). *Role model* dapat menceritakan pengalaman yang telah ditempuhnya dalam menjalani bisnis, yang mana melalui cerita tersebut identitas *entrepreneurial* dapat terbentuk (Donnellon *et al.*, 2014). Cerita pengalaman yang disampaikan *role model* dapat menjadi salah satu sumber informasi yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku usaha rintisan untuk mengurangi ketidakpastian bisnis (Lounsbury dan Glynn, 2001).

# Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *role model* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja berwirausaha secara langsung. *Role model* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap identitas *entrepreneurial*, selanjutnya identitas *entrepreneurial* berengaruh signifikan terhadap kinerja berwirausaha. Temuan ini membuktikan arti penting dari keberadaan *role* 

model dalam meningkatkan kinerja berwirausaha. Selanjutnya, keberadaan identitas entrepreneurial yang memediasi hubungan antara role model dan kinerja berwirausaha, menunjukkan pentingnya seorang entrepreneur dalam memilih role model-nya. Entrepreneur muda dapat mempertimbangkan untuk memilih role model kewirausahaan yang memiliki kesamaan karakteristik dengan dirinya. Selain itu, interaksi yang intensif dengan role model akan membantu dalam pembentukan identitas entrepreneurial. Temuan dari penelitian ini dapat mengisi celah konseptual dengan menjelaskan keterkaitan antara role model, identitas entrepreneurial dan kinerja kewirausahaan. Lebih jauh, manfaat praktis dari hasil penelitian ini pada pendidikan kewirausahaan, adalah untuk mendorong para pendidik agar dapat mengarahkan peserta didik untuk menentukan role model kewirausahaannya. Role model yang tepat akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap pembentukan identitas entrepreneurial peserta didik, agar memiliki peluang lebih besar untuk sukses dalam berwirausaha. Penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada bentuk interaksi strong-ties, weak-ties antara role model kewirausahaan dan entrepreneur, serta kemungkinan adanya negatif role model kewirausahaan yang berpengaruh pada pembentukan identitas entrepreneurial.

#### **Daftar Pustaka**

- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 9-32.
- Babbitt, L. G., Brown, D., & Mazaheri, N. (2015). Gender, Entrepreneurship, and the Formal Informal Dilemma: Evidence from Indonesia. *World Development*, 72, 163-174.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- BarNir, A., Watson, W. E., & Hutchins, H. M. (2011). Mediation and Moderated Mediation in the Relationship Among Role Models, Self-Efficacy, Entrepreneurial Career Intention, and Gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 270-297.
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Praag, M. V., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and Role Models. *Journal of Economic Psychology*, *33*, 410-424.
- BPS (2015). Badan Pusat Statistik, https://www.bps.go.id/
- Chapman, M. (2000). "When The Entrepreneur Sneezes, the Organization Catches a Cold": A Practitioner's Perpective on the State of the Art in Research on the Entrepreneurial

- Personality and the Entrepreneurial Process. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(1), 27-101.
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B., & Dormann, C. (2012). Parental Role Model and the Decision to Become Self-Employed: The Moderating Effect of Personality. *Small Business Economics*, 38(1), 121-138.
- Donnellon, A., Ollila, S., & Middleton, K. W. (2014). Constructing Entrepreneurial Identity in Entrepreneurship Education. *The International Journal of Management Education*, 12, 490-499.
- Down, S., & Warren, L. (2008). Constructing Narratives of Enterprise: Cliches and Entrepreneurial Self-Identity. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(1), 4-23.
- Falck, O., Stephan, H., & Luedemann, E. (2012). Identity and Entrepreneurship: Do School Peers Shape Entrepreneurial Intentions? *Small Business Economics*, 39(1), 39-59.
- Fuller, T., Warren, L., & Argyle, P. (2008). Sustaining Entrepreneurial Business: A Complexity Perspective on Processes that Produce Emergent Practice. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, 1-17.
- Gibson, D. E. (2003). Developing the Professional Self-Concept: Role Model Construals in Early, Middle, and Late Career Stages. *Organization Science*, *14*(5), 591-610.
- Gibson, D. E. (2004). Role Model in Career Development: New Directions for Theory and Research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.
- Jogiyanto, H., & Abdillah, W. (2009). Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris. Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship, a contemporary approach* (5th ed.). Florida: Hartcourt College Publishers.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.
- Maresch, D., Harms, R., Kailer, N., & Wimmer-Wurm, B. (2016). The Impact of Entrepreneurship Education on the Entrepreneurial Intention of Students in Science and Engineering versus Business Studies University Programs. *Technological Forecasting & Social Change*, 104, 172-179.
- Marx, D. M., & Ko, S. J. (2012). Superstars "like" me: The effect of role model similarity on performance under threat. *European Journal of Social Psychology*, 42(7), 807-812.
- Prieger, J. E., Bampoky, C., Blanco, L. R., & Liu, A. (2016). Economic Growth and the Optimal Level of Entrepreneurship. *World Development*, 85, 95-109.
- Rasuanto, S. (2013). Fostering Indonesia's High-Impact Entrepreneurs. *Strategic Review*, *3*(3), 6-10.

- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Santoso, A. B. (2014, Desember 10). Analysis: Current Condition of Indonesia's Entrepreneurs. The Jakarta Post.
- Sondari, M. C. (2014). Is Entrepreneurship Education Really Needed?: Examining the Antecendent of Entrepreneurial Career Intention. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 115, hal. 44-53.
- Stewart, S. A., Castrogiovanni, G. J., & Hudson, B. A. (2016). A Foot in Both Camps: Role Identity and Entrepreneurial Orientation in Professional Service Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 718-744.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.

**Acknowledgment**: Penelitian ini didanai oleh program dana hibah penelitian DIKTI melalui skema Penelitian Hibah Bersaing Tahun Anggaran 2016.

# STRATEGI BISNIS INTERNASIONAL PENGRAJIN BATIK TULIS KLASIK KAMPUNG GIRILOYO BANTUL

#### Aftoni Sutanto

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Ahmad Dahlan Jalan Kapas No. 9. Semaki, Umbulharjo, Yogyakarta

#### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk merumuskan strategi bisnis internasional batik tulis klasik di Kampung Giriloyo Bantul untuk memasuki pasar internasional. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pemilihan informan dilakukan dengan pendekatan metode snowball. Berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi oleh pengrajin batik tulis klasik untuk memasarkan produknya di pasar internasional, ada beberapa strategi untuk mengatasinya. Pengembangan batik tulis klasik tidak hanya oleh pengrajin saja, tetapi juga harus didukung oleh stakeholder. Dukungan diharapkan datang dari instansi terkait dengan kebijakan untuk mendorong pengembangan pengrajin batik tulis klasik. Dukungan pendampingan e-commerce dari perguruan tinggi terkait pengembangan strategi bisnis internasional pengrajin batik tulis klasik merupakan percepatan tranformasi pengarjin batik dari fase tradisional menuju fase modernisasi binsis.

Keywords: Batik tulis klasik, bisnis internasional, Giriloyo Bantul

#### 1. Pendahuluan

Batik merupakan warisan budaya bangsa Indonesia yang adi luhung sebagai kerajinan tradisional turun-temurun yang kaya akan nilai-nilai budaya. Setiap motif batik tulis memiliki nilai dan makna yang menggambarkan kehidupan sehari-hari. Pesan yang dituliskan dalam motif batik bukan hanya sekadar sebuah karya seni, melainkan juga merupakan karya seni yang mempunyai nilai-nilai filosofis yang sangat mendalam dan menempati kedudukan yang penting dalam masyarakat. Warisan budaya batik membutuhkan kreativitas, keterampilan, ketelatenan, dengan pola atau motif yang beragam, seperti batik tradisional yang dibuat berdasarkan pakem dan memiliki makna tertentu, batik kontemporer yang merupakan produk inovasi, serta batik futuristik yang merupakan wujud berbagai kreasi busana berbahan batik.

Batik terbagi atas dua golongan besar, yaitu batik pedalaman dan batik pesisiran. Berdasarkan motif dan warnanya, batik pedalaman atau batik klasik motifnya mengandung filosofi kebudayaan Jawa yang sangat kental dan memiliki warna yang bersifat natural, seperti warna coklat, putih, dan biru. Jenis batik ini berkembang di daerah Yogyakarta dan Surakarta atau Solo. Adapun batik pesisiran banyak dipengaruhi oleh kebudayaan luar, seperti Cina, India, dan Arab, motifnya lebih 10 ekspresif dan bebas dengan warna yang lebih terang dan berani. Jenis batik ini berkembang di daerah pesisir pulau Jawa, seperti Cirebon, Pekalongan, dan Madura.

Dahulu, batik tidak terlepas dari kehidupan feodal dengan berbagai simbol-simbol dalam kehidupan. Kini, batik merupakan sebuah hasil karya seni budaya yang mengalami perkembangan yang pesat, batik bahkan memasuki kehidupan masyarakat yang luas sehingga warisan tradisional tersebut menjadi keharusan untuk dimiliki atau dipakai (Normaladewi, 2014). Meluasnya konsumen batik mendorong pengusaha batik untuk dapat memproduksi batik dengan berbagai tingkat kualitas dan harga.

Antariksa (2012). Kepala Sub Bidang Industri Kerajinan dan Sandang Kementerian Perindustrian dan Perdagangan (Kemenperindag), Dulles Sihombing, mengatakan jumlah unit usaha batik meningkat pesat sejak 2005. Berdasarkan data yang tercata di Kemenperindag ada sekitar 21.600 unit usaha batik di Indonesia. Jika dibandingkan dengan data 2011, unit usaha meningkat hingga 18.000 unit usaha. Pada 2011, jumlah unit usaha batik tercatat sebanyak 39.600. Kementerian Perindustrian dan Perdagangan mengatakan pertumbuhan batik selama lima tahun terakhir menggembirakan.

Perkembangan batik yang sangat luas serta menggambarkan ciri khas budaya Indonesia tersebut, maka batik bisa diakui oleh *United Nationals Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) sebagai warisan budaya dunia asal Indonesia. Badan PBB untuk pendidikan, ilmu pengetahuan dan budaya (UNESCO) mengkukuhkan batik sebagai sebagai warisan budaya dunia asli Indonesia pada tanggal 2 Oktober 2009. Sejak saat itulah, pada tanggal 2 Oktober diperingati sebagai "Hari Batik" di Indonesia.

Pengakuan yang sangat kuat dari United Nationals Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) pada tanggal 2 Oktober 2009, merupakan peluang yang sangat bagus untuk mendorong para pengusaha batik di Indonesia dalam memasarkan produk batik ke pasar internasional. Pangsa pasar internasional sangat menjanjiakan bagi kemajuan dan kemakmuran rakyat Indonesia.

Namun sangat disayangkan bahwa sampai saat ini penjualan batik sangat dominan disekitar wilayah Indonesia hanya untuk melayani konsumen lokal dalam negeri saja. Sedangkan penjualan ke pasar internasional masih sangat terbatas dan sebagian kecil saja yang menjual ke pasar internasional. Dengan demikian, perumusan strategi bisnis internasional menjadi penting dan mendasek untuk dikaji dan diteiliti lebih mendalam guna memasuki pasar internasional. Perumusan strategi ini juga sangat penting untuk menjaga dan melestarikan batik sebagai warisan budaya bangsa yang memiliki nilai-nilai budaya adi luhung bagi bangsa Indonesia. Tujuan dari kajian ini adalah untuk menggali dan menganalisis secara mendalam mengenai perumusan strategi bisnis internasional pengrajin batik tulis klasik kampung Giriloyo.

# 1. Tinjauan Pustaka

Batik adalah kerajinan karya seni rupa pada kain yang memiliki nilai seni tinggi yang turun-temurun telah menjadi bagian dari budaya Indonesia. Kerajinan membatik adalah proses penulisan gambar atau ragam hias pada kain dengan pewarnaan rintang yang menggunakan lilin batik sebagai perintang warna (Wijaya, 2012). Batik berasal dari bahasa jawa yaitu *mbatik* yang berasal dari dua kata, yaitu *amba* yang artinya lebar, luas, kain. Kemudian kata *titik* yang berarti titik atau matik (kata kerja membuat batik) yang berarti menghubungkan titik-titik menjadi gambar tertentu pada kain yang luas atau lebar (Wulandari, 2011:4).

Keunikan motif serta corak yang dihasilkan dari batik-batik berbagai daerah merupakan kekuatan yang sangat luar biasa, khususnya bagi kekayaan seni budaya Indonesia. Belum ada di negara manapun yang memiliki kekayaan desain motif batik seperti yang di miliki oleh bangsa Indonesia. (Sarinastiti, 2011)

Proses membuat batik membutuhkan kreativitas, keterampilan, ketelatenan, dengan pola atau motif yang beragam, seperti batik tradisional yang dibuat berdasarkan pakem dan memiliki makna tertentu, batik kontemporer yang merupakan produk inovasi, serta batik futuristik yang merupakan wujud berbagai kreasi busana berbahan batik (Normaladewi, 2014).

# Manajemen Strategi

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana manajemen disiratkan oleh definisi ini, strategis berfokus pada usaha untuk

mengintegrasikan manajemen, penelitian dan pemasaran, keuangan, produksi, pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional (David, 2011: 5).

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap (David, 2011: 6-7), yaitu perumusan (formulasi) strategi, penerapan (implementasi) strategi, dan (evaluasi) penilaian strategi. 1. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

- 2. Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Penerapan strategi merupakan tahap yang paling sulit karena membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan.
- 3. Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti.

Proses manajemen strategi dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematik untuk membuat keputusan besar dalam organisasi. Inovasi yang dibutuhkan adalah kemampuan wirausahaan dalam menambahkan nilai guna atau nilai manfaat terhadap suatu produk dan menjaga mutu produk dengan memperhatikan marked oriented atau apa yang sedang laku di pasaran. Dengan bertambahnya nilai guna atau manfaat pada sebuah produk, daya

jual produk tersebut juga meningkat di mata konsumen (Buchari, Alma: 2000; Arif:2007 dalam Normaladewi: 2014).

#### **Bisnis Internasional**

Bisnis Internasional adalah bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Definisi ini tidak hanya termasuk perdagangan internasional dan pemanufakturan di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang-bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar dan komunikasi massa (Charles, W., et al., 2014)

Bisnis internasional dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan dari lingkungan internasional seperti:

- Politis. Ada kecenderungan terhadap penyatuan dan sosialisasi komunitas global.
   Kesepakatan AFTA/CAFTA
- 2. Teknologi. Kemajuan-kemajuan dalam teknologi komputer dan komunikasi memungkinkan aliran gagasan dan informasi yang meningkat melewati batas-batas negara dan memungkinkan para pelanggan mempelajari barang-barang luar negeri.. Internet dan komputerisasi jaringan memungkinkan perusahaan kecil bersaing secara global karena memungkinkan adanya aliran informasi yang cepat tanpa mempedulikan lokasi fisik pembeli dan penjual
- 3. Pasar. Dengan mendunianya perusahaan-perusahaan mereka juga menjadi pelanggan-pelanggan global. Mengetahui pasar dalam negeri telah jenuh, juga membuat perusahaan-perusahaan mulai merambah pasar-pasar di luar negeri terutama ketika para pemasar menyadari ada suatu kesamaan selera dan gaya hidup pelanggan yang diakibatkan oleh meningkatnya perjalanan wisatawan, TV satelit dan pemakaian merek global.
- 4. Biaya. Economic of scale untuk mengurangi biaya per unit selalu merupakan tujuan manajemen. Salah satu alat untuk mencapainya adalah mengglobalisasi lini-lini produk untuk mengurangi biaya pengembangan produksi dan persediaan. Perusahaan juga dapat menempatkan produksi di negara-negara dimana biaya produksinya lebih rendah.
- 5. Persaingan. Pesaing harus meningkat secara intensif. Perusahaan-perusahaan baru yang banyak berasal dari negara-negara berkembang dan industri baru, telah memasuki pasar-pasar dunia di bidang permobilan dan elektronik. (Charles, W., et al., 2014)

#### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yaitu menggali secara mendalam permasalahan yang diteliti. Metode kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti. Penelitian deksriptif bertujuan untuk menggambarkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perkembangan usaha batik tulis kampung Giriloyo Bantul.

Penelitian ini dilakukan di batik tulis kampung giriloyo Bantul. Pemilihan situs dilakukan bersdasarkan kriteria khusus, yaitu batik tulis klasik yang menghadapi kendala dalam penjualan di pasar internasional. Tahap pertama dipilih kabupaten Bantul secara sengaja. Tahap kedua dipilih kampung Giriloyo karena memiliki usaha batik tulis klasik yang paling lama yang ada di Kabupaten Bantul. Tahap ketiga memilih situs yang membuat batik tulis klasik yang menghadapi kendala dalam penjualan di pasar internasional.

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Lama waktu pengumpulan data dilakukan secara intensive selama dua bulan, yaitu mulai tanggal 9 Juni sampai 6 Agustus 2016.

#### **Analisis Data**

Analisis data dilakukan setelah semua data yang terkumpul dianggap memenuhi kecukupan data. Analisis data kualitatif bersifat deduktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh. Teknis analisis yang digunakan adalah analisis model interaktif yang terdiri dari tiga komponen analisis yaitu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data yaitu proses pemilihan data, menyederhanakan data penting yang dibutuhkan dari lapangan, dan menyisihkan data yang kurang penting yang muncul dari catatang di lapangan (Sugiyono, 2010:338). Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pemngumpulan data selanjutnya dan mencari data tersebut jika suatu saat diperlukan.

Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan. setelah data direduksi, selanjutnya adalah menyajikan data tersebut. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data yang biasa dilakukan adalah dangen teks yang bersifat naratif atau uraian singkat, bagan, hubungan

antar kategori, dan sejenisnya (Sugiyono, 2010:341). Sehingga memudahkan pembaca memahami fenomena yang sedang terjadi dan merencanakan apa yang selanjutnya akan dikerjakan berdasarkan data tersebut.

Penyajian data berasal dari hasil reduksi dan hasil selama penelitian berlangsung atau selama proses pengmpulan data agar tidak ada data penting yang tertinggal. Demikian dalam verivikasi data juga memerlukan validitas data tersebut kembali ke proses pemgumpulan data.

Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara yang mendalam dengan informan baik pemilik usaha maupun pengrajin batik tulis mengenai strategi bisnis internasional. Sedagkan data yang lainnya diperoleh dari artikel yang tersaji di media massa baik elektronik maupun cetak. Selama proses pengumpulan data ini, peneliti mereduksi data, memilih informasi yang dibutuhkan terkait dengan strategi bisnis internasional batik tulis.

Selanjutnya peneliti menarik kesimpulan atau verivikasi terhadap penyajian data mulai dari proses pengumpulan data sampai pada data dari hasil reduksi yang dilakukan. Proses verivikasi dilakukan selama proses ketiga kegiatan lainnya, yaitu pengumpulan data, penyajian data, dan reduksi data merupakan hasil akhir yang didapatkan oleh peneliti.

Pengecekan keabsahan data atau validitas data adalah suatu ukuran yang menunjukan tingkat kehandalan suatu alat ukur. Penelitian ini menggunakan teknik keabshan data dengan triangulasi.

Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu (Sugiyono, 2010:369). Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Peneliti melakukan pengecekan informasi yang diperoleh dengan menanyakan hal yang sama kepada beberapa orang yang dianggap paham mnegenai stratgei bisnis internasional batik tulis yang diteliti.

# 4. Hasil dan pembahasan

Kampung Giriloyo Imogiri terletak sekitar 20 kilometer ke arah selatan dari pusat kota Yogyakarta. Daerah Giriloyo berjarak sekitar 1-2 kilometer dari areal makam raja-raja Mataram, Keraton Yogyakarta, serta makam para seniman agung. Wilayah geografis Giriloyo berbukit-bukit dengan jalan sempit serta turunan dan tanjakan yang tajam. Giriloyo masuk ke dalam

wilayah Desa Wukirsari, Kecamatan Imogiri. Desa ini terdiri atas 16 dusun, 95 rukun tetangga dan 5.600 kepala keluarga atau sekitar 16.000 jiwa.

Batik Giriloyo mulai berdiri sejak jaman pemerintahan Sultan Agung dari kerajaan Mataram. Pada tahun 1654, Sultan Agung memerintahkan daerah perbukitan Imogiri menjadi areal makam para raja. Sehingga, para abdi dalem kraton pun harus ada yang menjaga daerah tersebut. Selain menjaga makam, para abdi dalem tersebut juga membatik untuk keperluan kraton. Sampai saat ini, generasi penerus para abdi dalem kraton ini terus membatik untuk melestarikan budaya bangsa.

Pada tahun 2006 terjadi bencana alam yaitu gempa yang sangat besar sehingga menghancurkan wilayah ini. Tiap pengrajin mengalami kerugian sampai puluhan juta rupiah akibat rumah ambruk dan hilangnya peralatan batik. Namun demikian, para perajin mendapat bantuan kain dan peralatan dari Pemerintah Daerah Bantul dan beberapa Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Pada tahun 2007-2008, Dukungan dari Pemerintah Daerah juga mengalir dalam bentuk perbaikan sarana transportasi jalan. LSM membantu membuatkan Gazebo, sebuah areal mirip lapangan sebagai tempat pameran dan pelatihan membatik di Giriloyo. Sampai saat ini jumlah kelompok pengrajin batik di Giriloyo ada banyak, seperti yang disampaikan informan "disini sekarang ada 13 kelompok pengrajin batik". Sehingga bisnis batik di Giriloyo sangat terkenal di tingkat nasional bahkan di tingkat internasional.

Situs penelitian ini menggunakan batik tulis klasik Bima Sakti. Proses produksi batik tulis klasik Bima Sakti ini merupakan bisnis keluarga yang sudah turun-temurun beberapa generasi. Sedangkan penggunaan nama Bima Sakti baru dimulai sejak tahun 1982. Alasan pemilihan situs Bima Sakti ini karena Bima Sakti memenuhi kriteria penelitian yaitu batik tulis klasik yang terkendala dalam pemasaran internasional. Batik tulis klasik Bima Sakti berkomitmen mempertahankan warisan nilai-nilai budaya jawa yang sudah lama digelutinya. Motif dan kualitas batik juga dipertahankan sehingga tidak menghilangkan nilai filosofi yang melekat dalam motif batik. Seperti yang disampaikan oleh informan yang berkomitmen terhadap wasiat dari Bapak Lurah (Alm) "Ti besok kamu tetap mempertahankan batik kuno, sebab kalau tidak kamu pertahankan dan kamu hanya ikut-ikutan batik yang lainnya, nanti batik kuno kahawatir hilang". Hal inilah yang membedakan antara produk batik tulis klasik yang dihasilkan oleh Bima Sakti dengan produk batik tulis yang dihasilkan oleh pengrajin lainnya.

Selain produk batik yang berbeda dengan pengrajin lainnya, rumah yang berbentuk Joglo juga merupakan pembeda dengan pengrajin lainnya. Rumah Joglo ini juga dipertahankan karena merupakan warisan jawa yang memiliki nilai filosofi budaya jawa yang sangat tinggi. Hal ini juga sesuai dengan yang disampaikan informan yang komit terhadap wasiat dari Bapak Lurah (Alm) "Rumah mu ini juga tidak usah dirubah, yang buat rumah bagus biar anak-anakmu, kamu mempertahankan seperti ini saja, nanti kalau ada turis yang datang malah heran dan kagum."

#### Pemasaran Batik Tulis Klasik Bima Sakti

Selama ini penjualan batik tulis klasik tidak dipasarkan di pasar dalam negeri. Karena selain harganya paling tinggi diantara pengrajin yang ada, motifnya juga khusus batik tulis klasik yang dipertahankan dari motif turun-temurun dari keraton. Selama ini batik tulis klasik Bima Sakti hanya melakukan penjualan kepada pembeli yang datang langsung ke lokasi pengrajin batik tulis klasik. Ada beberapa pembeli lokal yang sudah mengetahui batik tulis klasik dan akan melakukan pembelian secara langsung, maka pembeli lokal tersebut bisa datang langsung lokasi pengrajin batik tulis. Tetapi tidak sedikit pembeli lokal yang tidak jadi membeli batik tulis motif klasik karena harganya paling tinggi diantara kelompok batik yang ada di Giriloyo. Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan "Dari sekian banyak kelompok pengrajin batik yang harganya paling mahal adalah di sini".

Namun demikian motif ini sangat digemari oleh konsumen dari luar negeri. Para pembeli dari manca negara yang datang langsung ke lokasi pengrajin untuk membeli batik tulis klasik. Pembeli dari manca negara yang datang langsung ke lokasi seperti dari Austria, Kanada, Amerika, Jerman, Australia, Jepang dan lain-lain. Namun setelah terjadi bom Jakarta dan bom Bali maka pembeli dari luar negeri mulai berkurang sangat drastis karena ada larangan wisata ke Indonesia. Namun demikian, Sampai saat masih ada satu pembeli loyal, yaitu pembeli dari Jerman yang bernama Brigitta sudah sejak tahun 1999. Seperti yang dismpaikan oleh informan, "Tetapi yang pasti dari Jerman. Selalu melakukan pesanan secara rutin, misal pesan tahun sekarang akan diambil tahun depan. Kemudian pada saat mengambil pesanan, pembeli tersebut malakukan pesanan lagi untuk diambil tahun berikutnya." Biasanya pembeli dari Jerman ini setahun sekali sekitar bulan Maret – April setiap tahunnya.

Permasalahan yang dihadapi pengrajin batik tulis klasik saat ini adalah kendala memasarkan batik tulis klasik ke pasar internasional pasca bom Jakarta dan bom Bali. Keterbatasan pengetahun pengrajin batik mengenai sistem informasi yang dintegrasikan dengan strategi pemasaran menjadi kendala dalam memasarkan batik ke pasar internasional. Dalah hal ini, peran perguruan tinggi menjadi sangat strategis untuk memberikan pendampingan fokus pada upaya memasarkan batik tulis klasik di pasar internasional yang dikemas dalam strategi *e-commerce*. Perumusan strategi ini merupakan percepatan tranformasi pengrajin batik dari fase tradisional menuju fase modernisasi bisnis internasional.

# Data base Katalog batik tulis klasik

Implementasi strategi *e-commerce* diawali dengan perancangan dan pengembangan data base katalog batik tulis klasik yang berbasis pada web. Pada tahap perancangan dan pengembangan ini dirumuskan proses bisnis yang akan digunakan sebagai media traksaksi antara penjual batik tulis klasik di Giriloyo Bantul dengan calon pembeli potensial yang berada di pasar internasional. Masing–masing pihak akan dimudahkan dalam melakukan transaksi bisnisnya, pihak pengrajin akan lebih mudah dalam menginformasikan semua produk yang dihasilkan, sedangkan calon pembeli potensial yang berada di luar negeri jauh lebih mudak untuk mendapatkan batik tulis klasik asli dari Giriloyo yang terkenal sangat berkualitas.

Tahap berikutnya adalah melakukan input semua informasi batik tulis klasik secara detail dalam data base katalog sehingga bisa diakses oleh semua calon pembeli potensial yang berada di pasar internasional. Data base katalog batik tulis klasik didesain sistematis untuk memudahkan semua user sistem informasi dalam proses bisnis ini. Pengembangan model aplikasi ini dapat di benchmark oleh pengrajin batik tulis di seluruh pelosok nusantara untuk percepatan tranformasi dari bisnis tradional menuju bisnis batik yang modern.

Hasil yang bisa dimanfaatkan dari data base katalog ini selain untuk mempermudah proses transaksi bisnis batik tulis ke pasar internasional, data base katalog batik juga bisa dimanfaatkan memberikan informasi yang valid kepada pemerintah daerah atas kinerja pengrajin batik tulis bermotif klasik untuk meningkatkan strategi bisnis internasional. Sehingga nilai-nilai budaya bangsa Indonesia yang memiliki filosofi yang sangat tinggi bisa terjamin kelestariannya.

# Kebijakan yang berpihak pada pengrajin

Kebehasilan perancangan dan pengembangan proses bisnis internasional batik tulis klasik harus didukung oleh peran instansi yang terkait berupa upaya-upaya yang mampu menghasilkan sebuah kebijakan proses bisnis yang berpihak kepada pengrajin batik tulis klasik di Giriloyo. Peran dan sikap intansi sangat strategis untuk mendorong perkembangan batik tulis klasik untuk menjual produknya ke pasar internasional.

Impelentasi kebijakan intansi pemerintah yang sangat riil dan tepat sasaran antara lain 1) pelatihan dan pemberdayaan tenaga pengrajin dalam pengembangan kualitas batik tulis bermotif kalsik. 2) dukungan pemerintah dalam revitaslisasi teknologi dan perlatan yang lebih modern. 3) pemberian kridit yang mudah dan dengan prosedur yang sederhana. Hasil yang akan diperoleh ketika pemerintah mengimplementasikan ketiga program besar tersebut dengan tegas dan konsisten maka akan menciptakan hasil yang sangat luar biasa di pengrajin batik tulis klasik yang nantinya akan berdampak secara nasional .

# 5. Kesimpulan

Hasil dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi bisnis internasional batik tulis klasik harus didukung oleh stakeholders, antara lain keberadaan intansi pemerintah yang memiliki peran strategis untuk mendorong perkembangan batik tulis klasik untuk menjual produknya ke pasar internasional. Implementasi kebijakan antara lain 1) pelatihan dan pemberdayaan tenaga pengrajin dalam pengembangan kualitas batik tulis bermotif kalsik. 2) dukungan pemerintah dalam revitaslisasi teknologi dan perlatan yang lebih modern. 3) pemberian kridit yang mudah dan dengan prosedur yang sederhana. Kemudian peran perguruan tinggi menjadi sangat strategis untuk memberikan pendampingan fokus pada upaya memasarkan batik tulis klasik di pasar internasional yang dikemas dalam strategi *e-commerce*. Perumusan strategi ini merupakan percepatan tranformasi pengrajin batik dari fase tradisional menuju fase modernisasi bisnis internasional.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Antariksa, Basuki. 2012. Konsep Ekonomi Kreatif:Peluang dan Tantangan Dalam Pembangunan di Indonesia. Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Jakarta.
- Charles W. L. Hill, Chow-Hou Wee, Krishna Udayasankar, 2014. International Business: An Asian Perspective. Penerbit Salemba. Jakarta.
- David, Fred, R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1 Edisi 12. Editor Palupi Wuriati. Salemba Empat. Jakarta.
- Normaladewi, Andi. 2014. Peran lingkungan industri dan fenomena inovasi dalam pengembangan usaha kecil menengah batik. Studi pada batik tulis Raden Wijaya Batu dan Batik tulis Celaket Malang. Tesis tidak dipublikasikan. Malang
- Sarinastiti, Widi. 2011.Perancangan Website Ensiklopedia Batik Untuk Remaja Dengan Konsep Aesthetic Friendly. Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Sugiyono, 2010. Metode Penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D. Alfabeta. Bandung.
- Tirtaamidjaja, Nurjiswan. 2012. Fenomena Batik Indonesia. batiktusta.blogspot.com. September 2014.
- Wijaya, Ekaprana. 2012. Adaptasi motif batik semarang pada industri kaos sebagai upaya menggalakkan industri kreatif berbasis budaya lokal, arsip mawapres UDINUS 2012, Semarang.
  - Wulandari, Ari, 2011. Batik Nusantara: Filosofi, cara pembuatan dan industri batik. ANDI, Yogyakarta.

# PENGARUH PENERAPAN *OPEN INNOVATION* TERHADAP KINERJA INOVASI (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SOLO)

Wanda Septian Amrullah Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia (wandaseptian15@gmail.com)

Siti Nursyamsiah Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (<u>inung.nursyamsiah@gmail.com</u>)

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *open innovation* perusahaan manufaktur yang terdapat di Solo Jawa Tengah dan menguji pengaruhnya terhadap kinerja inovasi yang di ukur dari jumlah produk inovasi, jumlah inovasi proses dan penjualan produk baru perusahaan manufaktur yang ada di Solo. Analisis terhadap *open innovation* berfokus pada analisis kemampuan perusahaan dalam melakukan kolaborasi inovasi dengan pihak eksternal, seperti pelanggan, pemasok dan stakeholder lainnya. Penelitian ini tergolong dalam penelitian survey dengan sampel 100 perusahaan manufaktur di Solo Jawa Tengah. Dalam penelitian ini variabel independen adalah indikator- indikator *open innovation* sedangkan variabel dependen adalah kinerja inovasi perusahaan (Y). Alat analisis yang di gunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi probit. Hasil analisis menunjukkan semakin terbuka inovasi luar ke dalam perusahaan maka akan meningkatkan jumlah produk inovasi perusahaan , semakin terbuka *inovasi outside-in* perusahaan maka akan meningkatkan jumlah proses inovasi perusahaan , dan semakin terbuka *inovasi outside-in* perusahaan maka akan meningkatkan jumlah penjualan produk baru perusahaan .

Kata kunci: Open Innovation, Kinerja Inovasi

# **PENDAHULUAN**

Isu di terapkannya *Asean Economic Community* (AEC) yang sering menjadi bahasan berbagai pihak sebenarnya merupakan suatu peluang bagi perusahaan di Indonesia untuk memasuki pasar internasional, terutama pasar Asean. Namun AEC juga menyebabkan pasar domestik dibanjiri produk dari luar negeri, sehingga tingkat persaingan semakin ketat. Kondisi yang demikian menuntut perusahaan untuk meningkatkan kekuatan kompetitifnya.

Kekuatan kompetitif dapat tercipta apabila terdapat keseimbangan antara keunggulan unik sebuah perusahaan dengan faktor-faktor kritis untuk mencapai kesuksesan dalam bersaing.

Dalam jangka panjang daya saing hanya dapat diperoleh dari usaha menanamkan dan membangun kompetensi, bergerak lebih cepat dari pesaing dan melakukan inovasi terus menerus.

Fenomena inovasi bisnis sudah dimulai pada awal abad peradaban dan dipengaruhi oleh budaya manusia. Penemuan baru dan inovasi mengenai metode produksi dan pasokan menjadi penting untuk menunjang kelangsungan hidup perusahaan dari lingkungan yang semakin kompetitif. Sejumlah kecil inovasi menyebabkan revolusi bidang pertanian dan industri , yang berdampak pada kehidupan umat manusia (Mowery dan Bruland , 2006).

Dalam tataran pengelolaan perusahaan secara tradisional, inovasi yang di kembangkan perusahaan hanya dalam batas intern perusahaan atau sering disebut *closed inovation* (inovasi tertutup). Model *closed innovation* merujuk kepada kesuksesan inovasi yang memerlukan kontrol dari dalam perusahaan dan perusahaan harus menjadi mandiri karena mereka tidak meyakini kualitas, ketersediaan dan kapasitas stakeholder lain. Perusahaan memiliki kontrol terhadap semua penelitian dan pengembangan internal dan tidak ada integrasi pengetahuan atau teknologi dengan pihak eksternal.

Pada masa sekarang *closed innovation* sudah banyak ditinggalkan. Perubahan pengetahuan, mobilitas dan skill karyawan, pergantian pola produksi, perilaku konsumsi, dan perubahan daur hidup produk telah menggeser paradigma perusahaan dari *closed innovation* menjadi *open innovation* (West, 2006). Selain itu peningkatan teknologi dan modal intelektual telah mendukung perubahan dari inovasi tertutup menjadi inovasi terbuka (Arora et al, 2001). Inovasi terbuka menekankan pentingnya menangkap *knowledge* dan teknologi dari luar dan mengubahnya menjadi produk dan jasa inovatif (Chesbrough, 2003). Dengan menggunakan *open inovation*, perusahaan memungkinkan membina hubungan dengan pelanggan, melakukan inovasi pemasok dan dapat membuat program yang bermanfaat bagi semua stakeholder. Dengan demikian riset dan pengembangan akan menjadi modal yang berharga bagi pengembangan perusahaan.

Penelitian empiris yang menguji hubungan antara *open innovation* dan *kinerja inovasi perusahaan* mendapatkan perhatian cukup besar dari para peneliti di bidang manajemen stratejik, manajemen operasi dan manajemen teknologi. Namun hasil penelitian yang menguji hubungan antara strategi inovasi dengan kinerja perusahaan masih memunculkan adanya kontroversi. Beberapa hasil penelitian tersebut masih belum konsisten dan menyisakan pertanyaan apakah

pengaruh strategi inovasi tersebut terhadap kinerja perusahaan secara langsung atau secara tidak langsung. Penelitian yang di lakukan Keld lauresen & Ammon Salter,(2006), menunjukkan semakin terbuka perusahaan terhadap sumber-sumber pengetahuan dari luar, maka semakin tinggi level kinerja inovasinya. Penelitian lainnya juga mengindikasikan ada hubungan yang signifikan antara keterbukaan perusahaan terhadap *knowledge* dari luar terhadap kinerja inovasi. Kemampuan perusahaan dalam mengeksplorasi pengetahuan dari luar merupakan komponen yang kritis pada kinerja inovasi (Cohen & Levinthal, 1990)

Berdasarkan temuan-temuan di atas, Penelitian ini dilakukan untuk menguji konsistensi hasil penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh keterbukaan inovasi terhadap kinerja inovasi perusahaan.

#### KAJIAN PUSTAKA

# Open Innovation Perusahaan

Sebuah perubahan organisasi yang timbul dengan perkembangan saat ini terhadap *open inovasi* adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan beberapa *stakeholder* dari lingkungan luar. Kerjasama strategis perlu dilakukan, baik dengan pelanggan, supplier maupun pihak eksternal lainnya. Di masa lalu, kerja sama antara dua pihak dalam industri yang sama adalah bentuk yang paling populer dari kerja sama kedua belah pihak (Rosenberg, 1994). Selain itu mitra kontrak utama biasanya dilakukan dengan perusahaan yang memiliki teknologi tinggi.

Di masa lalu riset pasar lebih difokuskan terutama pada peramalan penerimaan pelanggan terhadap inovasi dan memprediksi perubahan yang dihasilkan dalam bauran pemasaran perusahaan. Saat ini pendekatan partisipatif yang semakin menekankan keterlibatan pelanggan dan *co-creation* dalam proses pembangunan perusahaan (Maklan et al., 2008). Manajemen hubungan pelanggan telah menjadi penting karena pelanggan lebih memperhatikan pilihan produk, desain dan bahkan estetika, makna simbolik atau emosional produk (Reinartz et al, 2004;.).

Kerjasama dengan supplier juga merupakan kunci kesuksesan ketika perusahaan melakukan inovasi. Supplier merupakan sumber eksternal dalam *transfer knowledge* dan teknologi. Dalam lietratur manajemen rantai pasokan, menekankan pentingnya melakukan hubungan jangka panjang dengan supplier merupakan kunci sukses *business processes* dalam *Supply Chain Management*. (Lambert and Cooper, 2000, Kim, 2000, Walton et al, 2006).

Kerjasama dengan kompetitor juga merupakan langkah yang bisa di lakukan perusahaan untuk mengakses *knowledge*. Banyak contoh perusahaan besar yang bekerjasama dengan perusahaan kompetitornya untuk menghasilkan produk baru dan melakukan kerjasama riset (Hamel et al, 1989, Hamel, 1991).

Perusahaan juga bisa memanfaatkan jasa organisasi konsultan dalam melakukan riset untuk pengembangan produk dan jasa baru, dan pengembangan proses baru. Loof dan Brostom,(2008), menemukan bukti bahwa kolaborasi dengan pihak universitas dan lembaga riset lainnya akan berdampak pada peningkatan inovasi produk dan meningkatkan profitabilitas perusahaan.

# **Proses Open Innovation Perusahaan**

Fokus utama inovasi adalah penciptaan gagasan baru yang pada gilirannya akan diimplementasikan ke dalam produk baru dan proses baru. Adapun tujuan utama proses inovasi adalah memberikan dan menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik. Inovasi dapat dipandang dengan pendekatan strukturalis dan pendekatan proses. Pendekatan strukturalis memandang inovasi sebagai suatu unit dengan parameter yang tetap seperti teknologi dan praktek manajemen. Sementara pendekatan proses memandang inovasi sebagai suatu proses yang kompleks, yang sering melibatkan berbagai kelompok sosial dalam organisasi (Swan *et al.*, 1999). Inovasi lebih merupakan aspek budaya organisasi yang mencerminkan tingkat keterbukaan terhadap gagasan baru. Di lain pihak kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses dan produk baru.

# Kinerja Inovasi Perusahaan

Hansen dan Mowen (2000) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sementara pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Brah dan Lim (2006) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dalam 2 (dua) dimensi kinerja yaitu: kinerja operasional dan kinerja organisasi. Kinerja operasional mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal biaya dan pengurangan pemborosan, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pengiriman, dan peningkatan produktivitas. Indikator dan variabel tersebut dianggap sebagai

faktor utama karena mereka mengikuti langsung dari tindakan yang diambil dalam kegiatan operasi perusahaan. Sedangkan kinerja organisasi diukur dengan ukuran finansial seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba dengan pendapatan dan laba atas asset, dan non-ukuran finansial seperti investasi dalam R&D, dan kapasitas perusahaan untuk mengembangkan profil kompetitif.

Kinerja perusahaan merupakan tingkat keberhasilan dalam pengelolaan perusahaan (Gibson dan Donelly, 1995 dalam Nursiah dan Radhi, (2009)). Dalam menentukan ukuran kinerja dapat digunakan beberapa indikator, baik indikator finansial maupun indikator opersional. Beberapa literatur menyarankan untuk mengunakan indikator finansial yang terdiri dari *profit margin, return on asset, return on equity, return on sales*. Sedangkan untuk industri manufaktur, pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan beberapa dimensi seperti produktivitas, biaya produksi per unit, kualitas, kapabilitas pengiriman, dan intensitas *research* dan *development* (R&D) (Demeter, 2003 dalam Nursiah dan Radhi, (2009)).

Untuk meningkatkan ketepatan indikator pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan mengkombinasikan antara indikator finansial dan indikator operasional (Ellitan, 2001 dalam Nursiah dan Radhi, (2009)). Kinerja perusahaan tidak hanya dapat diukur dengan kinerja keuangan tetapi juga harus dilihat pada kinerja non keuangan, seperti kualitas, biaya, layanan tepat waktu, dan fleksibilitas. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada ukuran keuangan dapat mengaburkan tanda-tanda yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan aktivitas-aktivitas inovasi (Kaplan dan Norton, 1992 dalam Nursiah dan Radhi, (2009)).

Berdasar pada penelitian Zahra dan Das (1993), tentang inovasi dan kinerja perusahaan, maka peneliti mencoba memodifikasi penelitian ini dengan memasukkan implementasi inovasi sebagai dimensi dari strategi inovasi, kinerja non keuangan sebagai sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

Penelitian ini mengacu pada riset yang dilakukan Innaeun dan Wicki (2011) yang menggunakan tiga dimensi dari kinerja inovasi yaitu Produk Inovasi yang didefinisikan sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar. Dimensi lainnya adalah Proses Inovasi yang menggambarkan perubahan dalam cara organisasi memproduksi produk dan jasa akhir dari suatu perusahaan. Inovasi proses merupakan saran untuk meningkatkan kualitas dan juga penghematan biaya. Hal ini mencerminkan bahwa adopsi proses inovasi diakui dapat meningkatkan efisiensi produksi dan kualitas produk yang di-

hasilkan. Penjualan produk baru merupakan dimensi lainnya yang di gunakan untuk menentukan kinerja inovasi. Penjualan adalah hasil yang dicapai sebagai imbalan jasa-jasa yang diselenggarakan yang dilakukan perusahaan dari perniagaan transaksi dunia usaha

# Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

Penelitian yang menguji pengaruh *open innovation* terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan beberapa peneliti hasilnya beragam. Penelitian Innaeun et.al,(2011) menemukan hasil bahwa keterbukaan proses *outside-in* dalam manajemen R & D adalah sangat penting untuk mencapai efek keluaran inovasi lansung dan tidak langsung yang tinggi. Secara khusus keterbukaan terhadap pelanggan, pemasok dan universitas memiliki dampak positif yang signifikan pada ukuran kinerja inovasi yang berbeda. Penelitian ini juga menemukan bukti keterbukaan terhadap perusahaan lintas-sektor, mengungkapkan efek negatif yang signifikan terhadap kinerja inovasi.

Penelitian lainnya juga menemukan hasil bahwa praktek *open innovation* yang di lakukan perusahaan UKM punya pengaruh terhadap kinerja. ( Parida et.al,2013, Cristina Grundstrom,et,al,2013). Meski ada perbedaan dalam aspek *open innovation* yang di gunakan, namun keduanya menemukan bukti yang seragam bahwa *open innovation* mempengaruhi kinerja perusahaan. Secara khusus penelitian Parida,et al, 2011, membuktikan bahwa *open inovation* yang terdiri dari sumber teknologi, *technology scanning-vertical*, dan pemantauan teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi produk. Sementara penelitian Cristina Grundstrom,et,al,(2013), lebih menekankan pada kemampuan perusahaan dalam melakukan kolaborasi inovasi dengan pihak eksternal akan menentukan tingkat tinggi rendahnya profitabilitas perusahaan.

Penelitian yang menguji pentingnya melakukan aliansi strategis dengan pihak eksternal yang mengarah pada akses *knowledge* untuk meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan di lakukan oleh Alisa Arrigo,(2012). Hasilnya menemukan bukti bahwa perusahaan yang mampu berkolaborasi dengan pihak ekternal dalam membangun inovasi, akan mengalami perbaikan dalam kemampuan inovasinya.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: semakin terbuka inovasi luar ke dalam perusahaan maka akan meningkatkan jumlah produk inovasi perusahaan.

H2: semakin terbuka inovasi luar ke dalam perusahaan maka akan meningkatkan jumlah

proses inovasi perusahaan .

H3 : semakin terbuka inovasi luar ke dalam perusahaan maka akan meningkatkan jumlah sales new product perusahaan

#### METODE PENELITIAN

# Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh manajer dan staff yang mempresentasikan perusahaan manufaktur di Solo. Sedangkan sampel adalah sebagian atau representasi dari populasi yang diteliti (Arikunto,2010). Sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 100 manajer dan staff perusahaan manufaktur di Solo. Tabel berikut ini merupakan karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan jabatan responden dapat diketahui bahwa mayoritas sampel adalah sebagai staff R &D yaitu sebanyak 96 orang atau 96% dan responden, sedangkan sisanya adalah manajer sebesar 4 responden atau 4%.

Tabel 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Manajer	4	4%
Staff R& D	96	96%
Lainnya	0	0%
Total	100	100%

#### Variabel Penelitian

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *open innovation*. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut mengacu pada penelitian Innauen & Wicky, 2011, yakni seberapa sering perusahaan bekerjasama dengan pelanggan, *supplier,competitor*, perusahaan lintas industri, konsultan perusahaan dan Universitas dalam pengembangan inovasi perusahaan. Sedangkan variabel dependen yang di gunakan dalam penelitian ini adalah kinerja inovasi perusahaan yang menggunakan dimensi produk inovasi, proses inovasi dan penjualan produk baru. Pengukuran variabel-variabel tersebut diadaptasi dari instrument penelitian yang dipergunakan oleh Innauen dan Wicky (2011) dengan menggunakan lima skala *likert*.

#### **Metode Analisis Data**

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan analisis Regresi probit. Model probit ini digunakan untuk menganalisis model dengan variabel dependen yang memiliki hasil *binary* yaitu y = 1 untuk menandakan suksesnya sebuah kejadian, y = 0 untuk menandakan gagalnya sebuah kejadian (Suwardi :2011).

Dalam penelitian ini variabel dependen yaitu kinerja inovasi dalam angket dinyatakan dalam bentuk "ya" untuk apabila melakukan kinerja inovasi dan "tidak" untuk apabila tidak melakukan kinerja inovasi. Oleh karena itu analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis model probit. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program STATA.

#### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

# Statistik Deskriptif

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada inovasi terbuka ditunjukkan pada tabel berikut : dari 100 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian sangat baik terhadap inovasi terbuka perusahaan. Penilaian tertinggi pada item perusahaan melakukan hubungan dengan konsumen. Sedangkan penilaian terendah pada item hubungan dengan kompetitor. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat inovasi terbuka perusahaan berjalan dengan baik.

Tabel 2 Variabel *Open Innovation* 

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Konsumen	4,50	Sangat Baik
2	Supplier	4,45	Sangat Baik
3	Kompetitor	4,32	Sangat Baik
4	Perusahaan lintas industri	4,33	Sangat Baik
5	Konsultan perusahaan	4,34	Sangat Baik
6	Universitas	4,33	Sangat Baik
	Mean Total	4,38	Sangat Baik

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada Kinerja Inovasi menunjukkan mayoritas memberikan penilaian YA pada seluruh item produk inovasi, Proses Inovasi Teknologi Informasi, Proses Inovasi Hubungan, Proses Inovasi Strategi dan Kultural serta Penjualan produk

baru. Penilaian tertinggi pada dimensi Proses inovasi teknologi informasi, sedangkan yang terendah pada penjualan produk baru..

Tabel 3 Rata-Rata Jawaban Responden Pada Kinerja Inovasi

NO	PERNYATAAN	Ya	Tidak
1	Inovasi Produk	80	20
2	Proses Inovasi Teknologi Informasi	83	17
3	Proses Inovasi Hubungan	81	19
4	Proses Inovasi Strategi dan Kultural	80	20
5	Penjualan Produk Baru	78	22

Sumber: Data Diolah, 2015

#### **Hasil Analisis Data**

# **Model Fitting Information**

Bagian ini menunjukkan 'kebaikan' atau goodness of fit model yang kita kembangkan. Nilai -2 log likelihood pada baris *intercept only* didapatkan dari model tanpa prediktor. Pada model tanpa prediktor ini nilai koefisien slope regresi diasumsikan sebesar nol (b1=0). Akibatnya hanya koefisien intersep saja yang dipakai. Sedangkan Model *Final* menggambarkan model yang mencakup variabel prediktor yang dianalisis. Hasil analisis *Model Fitting information* adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Model Fitting Information

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	Sig.
1	-38.431971	17.41	0.0000
2	-35.7949	19.59	0.0000
3	-41.069162	20.64	0.0000

Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara prediktor dengan model penelitian karena nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Dapat disimpulkan bahwa melibatkan prediktor dalam model lebih baik daripada tidak melibatkannya sama sekali sehingga *goodness of fit* sudah tercapai.

# Pseudo R-Square

R Square dalam Regresi probit tidak sama dengan R-kuadrat yang ditemukan dalam regresi linier (OLS). Namun demikian sejumlah ahli telah mencoba untuk mengembangkannya. Karena nilai ini tidak menunjukkan R-kuadrat yang sebenarnya maka dinamakan dengan *R-Square pseudo* (R-kuadrat semu). Hasil Pseudo R-Square adalah sebagai berikut :

Tabel 5 Hasil *R-Square pseudo* 

	1 1
Model	- R-Square pseudo
1	0.1847
2	0.2148
3	0.2000

Hasil pseudo R-Square sebesar 0,1847 atau 18,47% untuk model 1 yang berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam hal ini adalah produk inovasi dalam menjelaskan model penelitian adalah sebesar 18,47% sedangkan sisanya 87,53% dipengaruhi variabel lain diluar penelitan.

Hasil pseudo R-Square sebesar 0,2148 atau 21,48% untuk model 2 yang berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam hal ini adalah proses inovasi dalam menjelaskan model penelitian adalah sebesar 21,48% sedangkan sisanya 88,52% dipengaruhi variabel lain diluar penelitan.

Hasil pseudo R-Square sebesar 0,2000 atau 20,00% untuk model 3 yang berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam hal ini adalah *sales new product* dalam menjelaskan model penelitian adalah sebesar 20,00% sedangkan sisanya 80% dipengaruhi variabel lain diluar penelitan.

#### **Estimasi Parameter**

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapat hasil seperti tabel di bawah ini. Tabel 10 menunjukkan pengaruh open innovation terhadap kinerja inovasi.

Tabel 6
Hasil probit regression

in production in the second				
Variabel Dependen	Koefisien	Standar error	Z-statistic	p> z
Produk Inovasi	0.189	0.051	3.73 **	0,000
Inovasi Proses	0.207	0.053	3,89**	0,000
Sales New Product	0.208	0.052	4,06**	0,000

Hipotesis pertama menyatakan bahwa semakin terbuka *open innovation* dalam perusahaan maka akan meningkatkan jumlah produk inovasi perusahaan. Berdasarkan pengujian *probit regression* nilai signifikansi sebesar 0,000 dan berdasarkan pengujian *marginal effect* diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,189 yang berarti setiap peningkatan keterbukaan inovasi luar akan meningkatkan probabilitas untuk meningkatkan jumlah inovasi perusahaan sebesar 18,9%. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5% dan nilai koefisien

probabilitas positif maka dapat di simpulkan *open innovation* berpengaruh positif terhadap jumlah produk inovasi perusahaan sehingga hipotesis pertama penelitian ini diterima

Hipotesis kedua menyatakan bahwa semakin terbuka *open innovation* perusahaan maka akan meningkatkan jumlah proses inovasi perusahaan. Berdasarkan pengujian *probit regression* nilai signifikansi sebesar 0,000 dan berdasarkan pengujian *marginal effect* diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,207 yang berarti setiap peningkatan keterbukaan inovasi luar akan meningkatkan probabilitas untuk meningkatkan jumlah inovasi proses sebesar 20,7%. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5% dan nilai koefisien probabilitas positif maka dapat di simpulkan *open innovation* berpengaruh positif terhadap jumlah proses inovasi perusahaan sehingga hipotesis kedua penelitian ini diterima

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa semakin terbuka *open innovation* perusahaan maka akan meningkatkan jumlah penjualan produk baru perusahaan . Berdasarkan pengujian *probit regression* nilai signifikansi sebesar 0,000 dan berdasarkan pengujian *marginal effect* diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,208 yang berarti setiap peningkatan keterbukaan inovasi luar akan meningkatkan probabilitas untuk meningkatkan jumlah penjualan produk sebesar 20,8%. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5% dan nilai koefisien probabilitas positif maka dapat di simpulkan *open innovation* berpengaruh positif terhadap jumlah penjualan produk baru sehingga hipotesis ketiga penelitian ini diterima

#### Pembahasan

Open innovation merupakan sebuah fenomena yang telah memiliki peran semakin penting baik teori maupun praktek. Pada pusat *model open innovation* dan konsep innovasi lainnya yang senada adalah bagaimana menggunakan ide dan pengetahuan dari aktor luar dalam proses innovasi . Dengan kata lain maksud dari *open innovation*, bahwa perusahaan perlu membuka batas perusahaan untuk menghadirkan arus pengetahuan bernilai dari luar dalam rangka menciptakan peluang untuk kerjasama proses innovasi dengan rekanan, konsumen dan/atau pemasok (Enkel, 2009).

Sebaliknya organisasi yang terlalu fokus pada internal akan membahayakan karena akan kehilangan sejumlah peluang karena banyak peluang-peluang datang dari aktivitas luar organisasi atau banyak potensi yang perlu dikombinasikan dengan teknologi eksternal dalam rangka mengoptimalkan potensi perusahaan (Chesbrough, 2003). Dalam model lama *closed* 

innovation (innovasi tertutup), perusahaan bertumpu pada asumsi bahwa proses innovasi diperlukan kontrol dari perusahaan. Chesbrough berpendapat bahwa penelitian dan pengembangan internal tidak lagi sebagai asset strategik yang bernilai. *Open innovation* sebagai paradigma yang berasumsi bahwa perusahan seharusnya menggunakan ide-ide dari luar sebagaimana ide-ide dari dalam perusahaan. Sebaliknya, Perusahaan juga bisa melakukan transfer sebagian teknologi yang di milikinya dengan partner untuk bisa mengakses *knowledge* dari luar. (Grinley & Teece, 1997).

Dalam open innovation, manager dapat mengorganisasi transaksi pengetahuan melalui tiga besar keputusan: (1) *knowledge acquisition* (membuat atau membeli), (2) *knowledge integration* (intergasi atau keterkaitan), dan (3) *knowledge exploitation* (mempertahankan atau jual). Konsep *Open innovation* berkaitan erat dengan (1) inovasi berdasarkan konsumen atau pemakai, (2) akumulasi inovasi, (3) perdagangan *know-how*, (4) manajemen pengetahuan, (5) demokrasi inovasi, (6) inovasi masal, dan (7) distribusi inovasi.

Inovasi terbuka dianggap sebagai sumber utama kompetitif keuntungan, inovasi dan kualitas adalah salah satu faktor dari unsur keberhasilan perusahaan, dikarenakan inovasi terbuka dianggap sebagai kekuatan pendorong dalam meningkatkan kinerja inovasi perusahaan ke tingkat yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini memberikan dukungan atas penelitian sebelumnya seperti penelitian yang di lakukan Innaeun dan Wicki (2011), maupun penelitian Parida et.al (2013), bahwa semakin terbuka inovasi perusahaan akan meningkatkan kinerja inovasi perusahaan.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data diatas maka kesimpulan penelitian ini adalah Semakin terbuka inovasi luar dalam perusahaan maka akan meningkatkan jumlah produk inovasi , jumlah proses inovasi dan jumlah *sales new product* perusahaan

Implikasi dari temuan ini adalah perusahaan perlu meningkatkan keterbukaan inovasi mereka dengan cara berhubungan dengan berbagai *stakeholder* seperti konsumen, supplier, kompetitor, perusahaan lintas industri, konsultan perusahaan dan universitas. Perusahaan juga perlu melakukan perbaikan dalam kinerja inovasi mereka seperti peningkatan inovasi produk dan proses sehingga dapat meningkatkan penjualan produk baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Pt. Rineka Cipta
- Arora, A., Fosfuri, A. And Gambardella, A. (2001), Markets For Technology: The Economics Of Innovation And Corporate Strategy, Mit Press, Cambridge, Ma.
- Alisa Arrigo, 2012, Alliances, Open Innovation and Outside in Management, Symphonya Emerging Issues in Management, http://dx.doi.org/10.4468/2012.2.05arrigo
- Brah, S. And Lim, H. 2006. The Effects Of Technology And Tqm On The Performance Of Logistics Companies, *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 3, Pp. 192-209.
- Bruland, K. And Mowery, D. (2006), "Innovation Through Time", In Fagerberg, J., Mowery, D.C. And Nelson, R.R. (Eds), The Oxford Handbook Of Innovation, Oxford University Press, Oxford, Pp. 349-79.
- Chesbrough, H, (2003), Open Innovation: *The New imperative for Creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H.W. (2006), "New Puzzles And New Findings", In Chesbrough, H.W., Vanhanverbeke, W. And West, J. (Eds), *Open Innovation: Researching A New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, Pp. 15-33.
- Cristina Grunstrom, (2013), Manufacturing SMEs and Open Innovation- Findings from Swden, The 6 th ISPIM Publication, Australia.
- Cohen WM, Levinthal DA,(1990), Absorptive Capacity: a new perspective of learning and innovation, *Administrative Science Quartely*, 35: 128-152
- Engkel,E Gassman & Chesbrough,H,(2009), Open R & D and Open Innovation: Exploring the phenomenon, *R* & *D Management*, 39(4)
- Grindley, P.C & Teece, D.J. (1997), Managing intelectual capital: Licencing and Cross Licensing in semi conductors and electronics, *California Management Review*, 39(2).
- Hamel G, (1991)," Competition for Competence and inter partner learning within international strategic Aliiances", *Strategic Management Journal*, Vol 12
- Hansen, Don R., Dan Mowen Maryanne M, (2000). *Manajemen Biaya: Akuntansi Dan Pengendalian*, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Hamel et.al, (1998), Collaborate with your competitors- and win, *Harvard Business Review*, Vol 67.No 1

- Innauen, M, Dan Wicky, A.S. (2011). The Impact Of Outside-In Open Innovation On Innovation Performance. *European Journal Of Innovation Management* Vol. 14 No. 4, 2011 Pp. 496-520
- Keld Laursen and Ammon Salter, (2006), Open Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K Manufacturing Firms, *Strategic Management Journal*, 27: 131-150.
- Kim, B, (2000), Coordinating and Innovation in Supply Chain Management, *European Journal of Operational Research*, Vol 123, No.3
- Lambert, DM and Cooper, M.C, (2000), Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, Vol 29, No 1
- Loof, H and Brostrom, (2008), Does Knowledge diffusion between university and industry increase innovativeness?, *The Journal of Technology Transfer*, Vol 33 No.1.
- Maklan, S, Knox S and Ryals,L, (2008), New trends in Innovation and customer Relationship Management: a Challange for Market Researchers, *Inetrnational Journal of Market Research*, Vol 50, No 1.
- Nursiah, Dan Radhi Fahmi,(2009). "Pengaruh Penerapan Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional". *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*.
- Parida, Vinit, Westerberg, M, Frishamar, J. Frishamar, J. (2013). Effect Of Open Innovation Practices On Smes Innovative Performance: An Empirical Study. The XXIII ISPIM Conference publication, Barcelona-Spanyol.
- Reinartz, W., Krafft, M. And Hoyer, W.D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement And Impact On Performance", *Journal Of Marketing Research*, Vol. 41 No. 3, Pp. 293-305.
- Rosenberg, N. (1994), Exploring The Black Box: Technology, Economics And History, Cambridge University Press, Cambridge
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta, Cv. Bandung
- Suwardi, Akbar. (2011). *Modul Stata :LPM,LOGIT,dan Probit Model*. Depok : Universitas Indonesia
- Swan, K.S. And Allred, B.B. (2003), "A Product And Process Model Of The Technology-Sourcing Vol. 32 No. 7, Pp. 791-805.
- Von Hippel, E. (1986), "Lead Users: A Source Of Novel Product Concepts", Management Science, Decision", *Journal Of Product Innovation* Management, Vol. 20 No. 6, Pp. 485-96.

- West, J. (2006), "Does Appropriability Enable Or Retard Open Innovation?", In Chesbrough, H.W., Vanhanverbeke, W. And West, J. (Eds), Open Innovation: Researching A New Paradigm, Oxford University Press, Oxford, Pp. 109-33
- Walton, SV, et al, 2006, "The Green Supply Chain: Integrating Supplier into Invironmental Management Processes", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 34, No, 2
- Zahra, S. A. And Das, S. R. 1993. Innovation Strategy And Financial Performance In Manufacturing Companies: An Empirical Study, *Production And Operation Management*, 2, 1, Pp, 15-37

#### ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) BERORIENTASI PERUBAHAN: MAMPUKAH MENDORONG AGILITY ON CONTINUOUS CHANGE?

#### Fitri Wulandari

Management –Department Diponegoro University, Indonesia Economic Faculty, IAIN, Institute, Surakarta. <a href="mailto:nfitri\_wulandari@yahoo.com">nfitri\_wulandari@yahoo.com</a>

#### Abstracs

This research was conducted at the higher education in Solo by taking samples of the lecturers at IAIN Surakarta, Universitas Sebelas Maret, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta . Universitas Slamet Riyadi Surakarta and Universitas Islam Batik Surakarta. Samples of the study consists of 144 lectures. The data was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The result shows that psychological empowerment significantly effects on changing-oriented OCB. Furthermore, changing-oriented OCB positively effect on agility on continuous change. The results are consistent with several studies presented in the discussion. This occurs because psychological empowerment increasing their competence and ultimately make lecturers have a pride feeling as a lecturer. Empowerment will further increase motivation job-related education and teaching, research and scientific publications, community service and other support elements. Self-empowerment increase opportunities in their career, ample opportunity to continue their studies, opportunity to participate in research activities both domestically and abroad, activities such as seminars, call for papers, and conferences.

Keywords: Psychological Empowerment, Agility on Continuous Change, Changing-Oriented OCB.

#### Pendahuluan

Sebuah survei online terbaru dari Right Management (<a href="http://business.time.com">http://business.time.com</a>), menjelaskan berbagai alasan karier berubah yaitu karena perampingan atau restrukturisasi organisasi(54%), tantangan baru (30%), kepemimpinan tidak efektif (25%) hubungan yang buruk dengan manajer (22%), perbaikan keseimbangan kerja/hidup (21%), kontribusi tidak diakui (21%), kompensasi (18%), keselarasan nilai-nilai pribadi dan organisasi (17%), kepribadian dan kemampuan yang tidak sesuai dengan organisasi (16%), ketidakstabilan keuangan organisasi (13%), relokasi organisasi (12%). Menurut sebuah artikel di (<a href="http://business.time.com">http://business.time.com</a>) satu dari tiga orang saat ini bekerja pada 2008, menghabiskan sekitar satu jam per hari mencari posisi lain atau pekerjaan baru.

Tren berkembang di organisasi sekarang berpusat pada memberikan kesempatan karyawan yang lebih besar di tempat kerja. Tren ini menggunakan berbagai label 'manajemen partisipatif' atau "manajemen keterbukaan". Terlepas dari label yang dipilih, semuanya

menyangkut karyawan yang mengambil kendali yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Organisasi yang mengabaikan tren pemberdayaan karyawan, perlu melihatnya sebagai gambaran masalah yang jauh lebih besar. Menurut W. Alan Randolph dalam Kreitner and Kinicki (2014) mendefinisikan pemberdayaan adalah melepaskan kekuasaan dan kewenangan kedalam organisasi, kepada karyawan yang memiliki pengetahuan, pengalaman, motivasi internal.

Pemberdayaan karyawan adalah ide yang banyak dibahas dalam penelitian organisasi dan dalam praktik manajemen. Karakteristik pemberdayaan karyawan dalam organisasi menekankan pada pendelegasian, desentralisasi, dan difusi kekuasaan dan informasi, hirarki organisasi melalui serangkaian perintah dan mengontrol satuan di bawahnya, menunjuk manajer lebih sedikit dengan tanggung jawab yang lebih luas, dan usaha untuk memastikan bahwa karyawan baru yang direkrut dijamin mampu menangani kerja dengan otonomi (Swarnalatha and Prasanna.T, 2012). Pemberdayaan psikologi merupakan pemberdayaan yang dikembangkan dari empat dimensi yaitu pemberdayaan yang memberikan makna, pemberdayaan yang memberi dampak yaitu sejauhmana karyawan dapat mempengaruhi keputusan strategis di tempat kerja (Spreitzer *et al.*, 1997). Pemberdayaan *self determinant* merupakan pemberdayaan yang membuat karyawan merasa diberikan kesempatan yang luas dalam mengambil keputusan. Pemberdayaan kompetensi sebagai pemberdayaan karyawan pada kompetensi personal dan kompetensi sosial (Camuffo and Comacchio, 2005).

Berbagai penelitian menunjukkan pengaruh pemberdayaan terhadap OCB (Hamed and Fahimeh, 2014; Shamsul *et al.*, 2015). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang diperdayakan akan lebih merasa memiliki makna yang kuat dalam pekerjaan, memikirkan keberlangsungan organisasi, merasa diberikan kesempatan dalam bertindak akan cenderung memiliki perilaku extrarole. Memiliki karyawan dengan kesukarelaan untuk menerima tugastugas ekstra, taat terhadap berbagai aturan kerja, berinisiatif dalam membantu anggota organisasi, bekerja efisien dan mampu menampilkan kinerja terbaik tanpa harus selalu diawasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi (Shamsul *et al.*, 2015). Perilaku ekstrarole akan mendorong karyawan mampu mengembangkan manfaat potensialnya dengan terlibat dalam pembelajaran yang berkelanjutan, termasuk perbaikan kinerja, peningkatan promosi, karir lebih fleksibel, harga diri lebih tinggi, dan kreativitas yang lebih besar.

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan sumbangan pemikiran dan bukti empiris pada pemberdayaan psikologi terhadap OCB berorientasi perubahan dengan dimensi altuism, conscientiousness, civic virtue, kesadaran dan sportivitas yang berorientasi perubahan. Menganalisis OCB berorientasi perubahan terhadap agility on continuous change merupakan tingkat dimana individu dalam perusahaan dapat dengan cepat mendeteksi perubahan, peluang dan ancaman (kewaspadaan), dengan cepat mengakses data yang relevan (aksesibilitas), cepat membuat keputusan tentang bagaimana bertindak (ketegasan), dengan cepat menerapkan keputusan (kecepatan) dan memodifikasi berbagai taktik rantai pasokan dan operasi sejauh yang diperlukan untuk menerapkan strategi (fleksibilitas) (James et al., 2002). OCB berorientasi perubahan akan meningkatkan keberhasilan perusahaan melalui individu yang cepat merespon perubahan, mampu beradaptasi pada berbagai tuntutan kerja, mampu menghadapi tantangan dan cepat tanggap, mampu menyesuaikan perubahan tehnologi, perubahan kepemimpinan, dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Berdasarkan pada permasalahan penelitian diatas maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah Bagaimana membangun sebuah model untuk mengatasi kesenjangan penelitian mengenai pengaruh pemberdayaan psikologikal terhadap kewarganegaraan organisasi berorientasi perubahan dan mampukan mendorong agility on continuous change?

#### Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

#### Organizational Citizenship Behavior (OCB) Berorientasi Perubahan

Menurut (Organ, 1988) kewarganegaraan organisasi merupakan perilaku diskresionar individu yang tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara umum gerbang mempromosikan fungsi efisiesi dan efektifitas organisasi. Fungsi efektif dari suatu organisasi tergantung pada upaya berbagi pengetahuan karyawan yang melampaui persyaratan peran formal (Barnard, 1938, Katz & Kahn, 1966; Organ, 1988). Perilaku kewarganegaraan organisasi mendefinisikan hal mencakup kegiatan-kegiatan di tempat kerja. Perilaku kerja karyawan tersebut juga seperti membantu orang lain, tinggal paling terakhir atau bekerja di akhir pekan, tampil di tingkat yang melebihi standar yang ditegakkan, toleransi pada pemaksaan atau ketidaknyamanan pada pekerjaan dan secara aktif terlibat dalam urusan perusahaan.

Perilaku kewarganegaraan organisasi adalah membantu orang lain yang memiliki beban kerja berat, berorientasi orang-orang baru, percaya pada kejujuran dalam bekerja, adanya kesadaran bagaimana perilaku seseorang mempengaruhi pekerjaan orang lain. Perilaku ini berbeda dengan kriteria *orang yang menjilat* karena memiliki tujuan tertentu, seperti tindakan

promosi diri, memuji atasan, berusaha untuk berhubungan dengan atasan hanya untuk mendapatkan daya tarik di mata atasan, niat mendapatkan penghargaan (Podsakoff *et al.*, 2003)

Perilaku kewarganegaraan yang sering dilakukan oleh karyawan untuk mendukung kepentingan kelompok atau organisasi, meskipun mungkin secara tidak langsung membawa manfaat individu. Perilaku yang secara tidak langsung membantu perusahaan, namun tidak dianggap sebagai bagian dari elemen perilaku inti dari pekerjaan. Dengan demikian, manajer sering merasa sulit untuk menghargai warga organisasi yang baik. Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut (Organ, 1988; Malodia, 2013) perilaku tersebut dijabarkan dalam lima dimensi yakni: altruisme, yang terkait dengan perilaku membantu teman seprofesinya dalam kondisi yang tidak biasa, kesadaran, yang mengacu pada seorang dalam melaksanakan perilaku kerja dengan baik, misalnya dosen mau mendampingi kegiatan extra mahasiswa, sportivitas menyatakan bahwa tidak mengkritik tapi memiliki sikap positif, kebajikan sipil (civic virtue) menunjukkan bahwa karyawan yang bijaksana mengambil bagian dalam kehidupan politik organisasi, courtesy (sopan santun) menunjukkan bahwa menghargai rekan kerja mereka dan memperlakukan mereka dengan hormat, kekaguman dan penghargaan.

Penelitian ini membahas tentang OCB Berorientasi perubahan sebagai pandangan bahwa organisasi harus terus memperbaiki dirinya agar mampu bersaing dengan terus melakukan perbaikan. Definisi OCB berorientasi perubahan menurut pandangan Bettencourt (2004) adalah mengacu pada berbagai upaya konstruktif oleh individu untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan seperti pada perubahan metode kerja, perubahan kebijakan, dan perubahan prosedur untuk menyesuaikan dengan perubahan situasi dan meningkatkan kinerja (López-Domínguez *et al.*, 2013).

#### **Psychological Empowerment**

Pemberdayaan karyawan adalah proses beralihnya wewenang dan tanggung jawab karyawan di tingkat yang lebih rendah dalam hirarki organisasi (Ghosh, 2013), sebagai proses transfer kekuasaan dari manajer kepada bawahan. Pemberdayaan terjadi ketika seseorang bekerja selama beberapa tahun dan mengembangkan berbagai ide, pengetahuan, keterampilan, kemampuan alih pekerjaan dan menguasai berbagai pekerjaan penting pada organisasi. Karyawan sebagian besar mengharapkan memiliki kekuatan, otoritas, pengakuan, status, tanggung jawab dan ketika mereka mendapatkan semua ini, karyawan akan mengerahkan untuk

memanfaatkan potensi penuh mereka, energi, kemampuan dan kompetensi dalam mencapai kinerja. Program pemberdayaan ini dirancang untuk mendelegasikan kekuasaan dan wewenang oleh manajer kepada bawahan mereka dan berbagi tanggung jawab dengan karyawan.

Spreitzer (1995) menjelaskan pemberdayaan psikologi dengan empat dimensi yaitu dampak, kebermaknaan, seif determinant dan kompetensi. Dampak merupakan pemberdayaan individu dengan perasaan individu dengan kemampuannya untuk memiliki kontrol atas hasil penting dan konsekuensi dalam organisasi. Dampak dikaitkan dengan kinerja tinggi dan tidak menyerah pada situasi sulit (Ashforth, 1990) dan karyawan percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi sistem dalam organisasi dan memiliki pengaruh hasil pada kinerja/hasil organisasi, sehingga karyawan cenderung lebih termotivasi. Dampak didefinisikan sebagai sejauhmana karyawan merasa bahwa prestasi mereka membuat perbedaan dalam organisasi (Orly and Sigalit, 2014).

Menurut Dimitriades (2005) perasaan bermakna (berharga): kebermaknaan termasuk memenuhi persyaratan dari peran pekerjaan dan keyakinan, nilai-nilai dan perilaku individu. Menurut Sajjad (2011) kebermaknaan tergantung pada persyaratan pekerjaan, keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku orang. Dalam kasus ideal, personil memahami pentingnya pekerjaan mereka untuk organisasi dan diri mereka sendiri, karena itu, membayar lebih, memperhatikan apa yang mereka lakukan, akan menyebabkan karyawan bekerja lebih baik dan bangga dengan apa yang dilakukan.

Pandangan Sajjad (2011) perasaan self determinant merupakan perasaan personil bahwa mereka cukup bebas dan diberdayakan untuk membuat keputusan apapun dan bertindak dalam berbagai situasi. Menurut Orlit and Sigalit (2014) dalam penelitian tentang pemberdayaan guru maka yang dimaksud dengan self determinat didefinisikan sebagai perasaan karyawan bekerja dalam kebebasan dengan cara yang mereka pilih. Self determinant juga mengacu partisipasi dalam pengambilan keputusan penting yang secara langsung mempengaruhi pekerjaan mereka, misalnya, penganggaran, penjadwalan, dan kurikulum.

Ukuran kompetensi adalah orientasi pada efisiensi, inisiatif, memiliki perencanaan, emphaty, kepercayaan diri, perhatian pada masalah secara detail, dan mengembangkan orang lain. Menurut (Camuffo and Comacchio, 2005) terdapat tiga dari kompetensi yang paling sering (orientasi efisiensi, inisiatif dan perencanaan) orientasi efisiensi adalah kemampuan untuk berorientasi tujuan dan menerapkan perbaikan terus-menerus, memberikan perhatian khusus

pada biaya tindakan dilakukan. Kompetensi perencanaan adalah kemampuan untuk mengatur orang dan material, misalnya pengetahuan mendalam tentang proses, produk dan mesin adalah diperlukan dasar kompetensi.

#### **Agility On Continuous Change**

Menurut Sharifi and Zhang (1999) bahwa agility adalah kemampuan untuk mengatasi perubahan yang tak terduga, untuk bertahan hidup belum pernah terjadi sebelumnya ancaman lingkungan bisnis, dan untuk mengambil keuntungan dari perubahan sebagai peluang. Ketangkasan akan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan melawan ancaman yang muncul terutama dari perubahan lingkungan bisnis yang seringkali tidak terduga. Studi Lehigh mendefinisikan agility dapat dilakukan dengan cara, memperkaya pelanggan atau memperbanyak jumlah pelanggan, co-operasi untuk meningkatkan daya saing, pengorganisasian untuk menguasai perubahan dan memanfaatkan orang dan tehnologi informasi (Malgorzata *et al.*, 2012).

Agility meliputi konsep responsif yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi dan merespon perubahan dengan cepat, kompetensi merupakan kemampuan dasar pada kegiatan perusahaan dalam menjalankan bisnis dengan memiliki produktifitas tinggi dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas, dan fleksibilitas yaitu kemampuan untuk memproses produk yang berbeda-beda dengan fasilitas yang sama (Bottani, 2009; Reza et al., 2014; Sherehiy et al., 2007). Agility adalah tingkat dimana perusahaan dapat dengan cepat mendeteksi perubahan, peluang dan ancaman (kewaspadaan), dengan cepat mengakses data yang relevan (aksesibilitas), cepat membuat keputusan tentang bagaimana bertindak (ketegasan), dengan cepat menerapkan keputusan (kecepatan) dan menerapkan strategi fleksibilitas (James et al., 2002). Menurut (James et al., 2002; Christopher and Towill, 2000b) agility adalah kemampuan bisnis secara luas yang mencakup struktur organisasi, sistem informasi, proses logistik dan khususnya pola pikir. Karakteristik utama dari ketangkasan adalah fleksibilitas. Fleksibilitas lebih tergantung pada orang-orang daripada teknologi dan untuk pencapaian fleksibilitas, membutuhkan keterampilan, kompetensi pada tehnologi dan kemampuan tenaga kerja beradaptasi menangani pekerjaan pada berbagai situasi baik yang rutin maupun non-rutin.

Menurut London and Smither (1999) organisasi yang berubah adalah organisasi yang menciptakan kebutuhan lingkungan untuk mendukung karyawan belajar secara terus menerus dan mengembangkan diri. Pengembangan diri berarti mencari dan menggunakan umpan balik,

pengaturan pengembangan tujuan, terlibat dalam kegiatan pengembangan, dan melakukan evaluasi kemajuan karirnya sendiri. Organisasi dapat mendorong pengembangan diri dengan memberikan umpan balik kinerja yang tidak mengancam, memastikan pilihan perilaku untuk belajar, mendorong umpan balik untuk mencari bermanfaat dan berpartisipasi dalam kegiatan belajar dan yang ditentukan tingkah laku.

Pandangan Todd and Elizabeth (2010) kompetensi belajar terus menerus merupakan bagian penting dari pekerjaan yang sukses. Kompetensi belajar terus menerus memiliki empat dimensi yaitu orientasi pengembangan. Kedua, menjadi kompeten untuk belajar terus menerus dengan melibatkan standar kerja. Individu dengan standar kerja batin yang tinggi akan berusaha untuk melakukan yang terbaik, bahkan akan menerima ketika menghasilkan tingkat kinerja yang lebih rendah. Komponen ketiga kompetensi belajar secara terus menerus adalah bakat skokastik atau kemampuan untuk belajar tentang hal baru dengan mudah. Komponen ini dapat dianggap sebagai kemampuan baku inheren seseorang untuk belajar. Komponen keempat dan terakhir kompetensi belajar secara terus menerus adalah objektivitas diri atau kemampuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri.

# Pengaruh Psychological Empowerment terhadap change Oriented Organizational Citizenship Behaviour

Sejalan dengan pendapat Zulfqar and Talat (2014) dalam penelitiannya pada karyawan di industri perhotelan, membutuhkan karyawan yang mau melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya, karena meningkatnya tekanan pekerjaan dan persaingan bisnis. Temuan dari penelitian ini membuktikan bahwa untuk mengurangi keinginan berpindah karyawan, maka sangat diperlukan perilaku OCB, yang merupakan hasil dari dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis. Temuan membuktikan bahwa karyawan yang tidak merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi atau tidak diberdayakan secara psikologis akan mempengaruhi tingkat kewarganegaraan atau tindakan sukarela dan meningkat keinginan untuk pindah.

Penelitian Shamsul et al., (2015) dengan menggunakan sampel 247 karyawan yang bekerja pada tiga perusahaan manufaktur besar di Bangladesh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dapat merangsang karyawan dengan memberdayakan. Praktek Human Resources (HR) akan meningkatkan pemberdayaan psikologis yang berdampak lebih lanjut pada perilaku OCB. Penelitian ini mengungkapkan bahwa persepsi sistem HR akan mempengaruhi

karyawan untuk meningkatkan pemberdayaan psikologis yang pada gilirannya berdampak pada OCB.

Penelitian Hamed and Fahimah (2014) dengan populasi survei adalah karyawan Asuransi Alborz diTeheran yang berjumlah 270 karyawan dengan simple random sampling dan sampel yang terpilih berjumlah 159 karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan prestasi kerja. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka mempertimbangkan dampaknya terhadap organisasi dengan memahami konsep tugas dan merasa bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan dengan keputusan mereka sendiri.

Penelitian Mohammad and Mojtaba (2013) dengan kuesioner berjumlah 211 orang, menunjukkan bahwa ada hubungan langsung indikator pemberdayaan psikologis karyawan seperti perasaan memenuhi syarat, perilaku mandiri, efisien, dan kebermaknaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi telah berpengaruh positif meningkatkan kualitas layanan. Karyawan, yang memiliki perilaku ini, dapat meningkatkan pelayanan kualitas dan meningkatkan pemberdayaan karena mereka mencoba untuk melakukan yang terbaik dalam membantu orang lain.

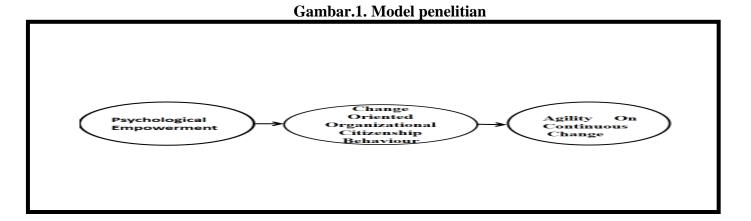
### H1: Semakin tinggi Psychological Empowerment maka akan semakin meningkat juga terhadap change Oriented Organizational Citizenship Behaviour

## Change Oriented Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Agility On Continuous Change.

Penelitian (Eran and Itai, 2011) model change-oriented organizational citizenship behavior (OCB) untuk menjelaskan tentang cara karyawan publik terlibat dalam kegiatan yang ditargetkan dan mengubah cara meningkatkan pekerjaan di lingkungan publik dan proses tugasnya bahkan ketika tidak ada imbalan formal yang ditawarkan. Studi lapangan dari 217 perawat rumah sakit sector publik pada Departemen Kesehatan. OCB berorientasi pada perubahan dapat membantu melonggarkan kekakuan birokrasi dan membuatnya lebih fleksibel dan peka terhadap kebutuhan warga. Penelitian (Gulsah, 2014) memberikan bukti empiris tentang hubungan antara pemberdayaan psikologis, dukungan organisasi yang dirasakan, perilaku kewarganegaraan organisasi, embeddedness kerja dan prestasi kerja pada Restoran cepat saji di Turki, karena selama lebih dari 20 tahun restoran terdaftar dengan rata-rata pertumbuhan 10% per tahun, dan telah menarik asing untuk berinvestasi di Turki.

Penelitian Seger et al., (2008) mempertanyakan apa karakteristik individu, seperti kebutuhan psikologis, selfefficacy dan dukungan yang dirasakan dari rekan-rekan dan manajer akan mendukung orientasi ketangkasan dalam menggunakan software. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner pada 376 pengembang perangkat lunak di perusahaan Israel. Hasil menunjukkan self efficacy dan dukungan supervisor mendukung orientasi ketangkasan dalam menggunakan software. Sedangkan sikap terhadap perubahan, kebutuhan affiliasi dan kekuasaan tidak mempengaruhi orientasi ketangkasan dalam menggunakan software.

H2: Semakin tinggi Change Oriented Organizational Citizenship Behaviour maka akan semakin tinggi juga Agility On Continuous Change.



#### **Metode Penelitian**

#### Populasi dan sampel

Dalam penelitian ini tidak diketahui jumlah populasi secara pasti, sehingga jumlah sampel didasarkan pada sampel minimum yang disyaratkan. Sampel merupakan bagian dari populasi yang menunjukan beberapa anggota melalui proses seleksi dari populasi (Sekaran, 2003). Karena alat analsis yang digunakan dengan SEM menentukan sampel dengan model estimasi menggunakan Maximum Likelihood (ML) minimum diperlukan sampel 100, karena ketika sampel dinaikkan menjadi diatas 100, metode ML meningkat sensitivitasnya untuk mendeteksi perbedaan antar data. Jadi dalam penelitian ini direkomendasikan bahwa ukuran sampel yang ideal adalah antara 100 sampai 200 harus digunakan untuk metode estimasi ML (Ghozali, 2011). Sampel penelitian ini dosen pada perguruan tinggi negeri dan swasta di Surakarta yaitu IAIN Surakarta, Universitas Sebelas Maret, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonimi

(STIE) Surakarta, Universitas Muhamadiyah Surakarta (UMS), Universitas Slamet Riyadi Surakarta, Universitas Islam Batik Surakarta, dengan jumlah sampel 144 dosen.

#### Pengukuran Variabel

**Psychological Empowerment** diukur dari Pekerjaan yang sangat penting, menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan, memiliki kesempatan melakukan pekerjaan secara independen/mandiri, memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana cara melakukan pekerjaan, memiliki kontrol atas apa yang terjadi di departemen (Spreitzer, 1995; Hamed and Fahimeh, 2014; Zulfqar and Talat, 2014). Penelitian ini menggunakan sepuluh point skala likert (1-10) untuk menentukan jawaban kuesioner.

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Berorientasi Perubahan diukur dari kehadiran di tempat kerja di atas rata-rata normal, menghadiri pertemuan-pertemuan yang tidak wajib, tapi dianggap penting oleh organisasi, mengikuti perubahan organisasi, membantu pekerjaan karyawan lain yang tidak masuk kerja, menyarankan ide-ide perbaikan kerja kepada orang lain, cenderung berfokus pada kesalahan saya sendiri dari pada menyalahkan organisasi atau orang lain pada berbagai situasi, mempertimbangkan dampak dari tindakan pada rekan kerja (Michael, 2011; Choi, 2007; Dawley *et al.*, 2010). Penelitian ini menggunakan sepuluh point skala likert (1-10) untuk menentukan jawaban kuesioner.

Agility On Continuous Change diukur dari mampu merespon perubahan aturan secara cepat, mampu beradaptasi terhadap tuntutan kerja yang benar-benar baru/tak terduga, terus menerus belajar meningkatkan kemampuan, terus belajar hal-hal baru yang rumit dan kompleks, secara fleksibel mampu menyesuaikan perubahan tehnologi, perubahan kepemimpinan dan perubahan ketrampilan (Bottani, 2009; 2014; Sherehiy *et al.*, 2007).Penelitian ini menggunakan sepuluh point skala likert (1-10) untuk menentukan jawaban kuesioner.

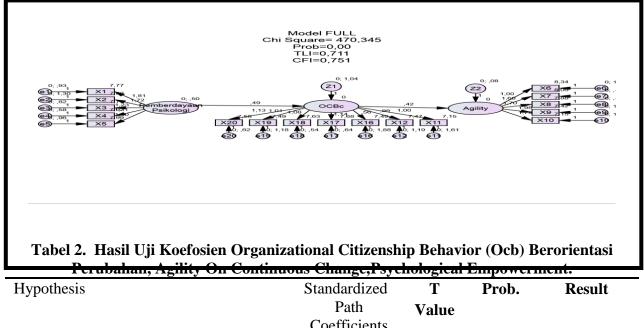
Tabel 1
Measurement scales, confirmatory factor analysis results, and reliabilities, Cronbach's Alpha Coefficient and AVE

	Standardized
Construc and Measurement Item	Loadings
<b>Psychological Empowerment</b> (Cronbach's $\alpha = 0.840$ )	
Pekerjaanyang saya lakukan adalahsangat penting bagi saya	0,777
Sayatelah menguasaiketerampilan yang diperlukanuntuk pekerjaan saya	0,804
Saya memiliki kesempatan melakukan pekerjaan secara independen/mandiri	0,804
<ul> <li>Sayamemiliki otonomiyang signifikandalam menentukanbagaimana saya melakukannya pekerjaan saya</li> </ul>	0,791
pekerjaan saya	0,829

Sayamemilikikontrol atasapa yang terjadidi departemen	
erilaku Kewarganegaraan Organisasi Berorientasi Perubahan (Cronbach's $\alpha = 0.875$ )	
<ul> <li>Kehadiran saya di tempat kerja di atas rata-rata normal</li> </ul>	0,858
Saya menghadiri pertemuan-pertemuanyang tidak wajib, tapidianggap penting oleh	
organisasi	0,853
Saya mengikuti perubahan organisasi	0,889
Sayamembantu pekerjaan karyawan lainyang tidak masuk kerja	0,842
Saya sering menyarankan ide-ide perbaikan kerja kepada orang lain	0,840
<ul> <li>Saya sering inenyarahkan ide ide perbankan kerja kepada orang iam</li> <li>Saya cenderung berfokus pada kesalahan saya sendiri dari pada menyalahkan organisasi</li> </ul>	0,856
atau orang lain pada berbagai situasi	0,838
<ul> <li>Saya mempertimbangkan dampakdari tindakan saya pada rekan kerja</li> </ul>	0,030
gility On Continuous Change (Cronbach's $\alpha = 0.789$ )	
Saya mampu merespon perubahan aturan secara cepat	0,794
Saya mampu beradaptasi terhadap tuntutan kerja yang benar-benar baru/tak terduga	0,702
Saya terus menerus belajar meningkatkan kemampuan saya	0,717
Saya terus belajar hal-hal baru yang rumit dan kompleks	0,692
• Saya secara fleksibel mampu menyesuaikan perubahan tehnologi, perubahan kepemimpinan dan perubahan ketrampilan.	0,756

Reflective, 10 point Likert answer scale, (1) strongly disagree — (10) Strongly Agree. Please comment on the characteristics of the industry you are active in Disagree $\parallel$  and —Strongly Agree

Fig. 2 .Full Structural Analysis



H2 Organizational Citizenship
Behavior (Ocb) Berorientasi
Perubahan→ Agility On
Continuous Change

0,425 4,626 \*\*\* Significant

Note: \*Significant at  $p \le 0.05$ ; if  $(t) \ge 1.96$ 

#### PEMBAHASAN HASIL

Berdasarkan pada hasil penelitian pada tabel diatas menunjukkan pemberdayaan psikologi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB berorientasi perubahan. OCB berorientasi perubahan berpengaruh positif terhadap *agility on countinuous change*. Hasil menunjukkan bahwa self determinant, kebermaknaan, kompetensi dan dampak berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan koefisien yang lebih besar.

Hasil penelitian Tayebeh (2015) mendukung hipotesis pemberdayaan psikologis akan berpengaruh positif dengan OCB. Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat menyediakan motivasi batin yang kuat untuk memperkuat kegiatan sukarela seperti perilaku berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sajjad et al., (2011) yang menjelaskan pengaruh pemberdayaan psikologis dan OCB, dengan variabel mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sampel penelitian adalah 378 dosen dari berbagai universitas. Hasil menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan pemberdayaan psikologis secara positif dan tidak langsung mempengaruhi perilaku warganegara organisasi dengan ( $\chi$ 2 / df = 2.74, RMSEA = 0.068, NFI = 0.99, CFI = 99, dan AGFI = 0,96). Penelitian Mohammad and Mottaba (2013) hasil menunjukkan ada hubungan langsung antara indikator pemberdayaan psikologis karyawan seperti perasaan memenuhi syarat, perilaku mandiri, efisien, dan kebermaknaan terhadap OCB.

Menurut (Amabad *et al.*, 2015) perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan serangkaian perilaku yang dilakukan oleh karyawan untuk kesejahteraan personil dan mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan kekayaan organisasi dan memberdayakan karyawan akan memberikan kesempatan yang lebih besar untuk meningkatkan produktivitas organisasi, sehingga karyawan yang menikmati pekerjaan dan berusaha membantu mencapai tujuan organisasi, akan membawa banyak manfaat bagi organisasi.

Kebermaknaan memiliki arti bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh dosen tidak hanya sekedar bekerja. Dosen dalam bekerja membawa nilai-nilai tersendiri seperti perasaan etis, keyakinan dan bekerja yang memiliki makna mendalam. Bekerja bagi dosen tidak sekedar

mengumpilkan pundi-pundi rupiah atau kenaikan jabatan, tetapi juga berkaitan dengan pengabdian sehingga dosen yang memiliki kebermaknaan tinggi dalam pekerjaan akan memahami pentingnya pekerjaan mereka untuk organisasi dan diri mereka sendiri, dan karenanya sangat wajar jika organisasi membayar lebih dan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dosen untuk mengembangkan potensinya.

Hasil penelitian menunjukkan nilai yang signifikan pengaruh antara pemberdayaan psikologi terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi berorientasi perubahan. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang disampaikan dalam pembahasan. Hal ini dapat terjadi karena organisasi yang dijadikan subyek penelitian telah melakukan pemberdayaan psikologi seperti memberikan otonomi yang signifikan pada dosen dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan kesempatan dosen untuk berkembang, sehingga kompetensinya meningkat dan membuat dosen memiliki perasaan bekerja sebagai pekerjaan penting yang berdampak pada organisasi. Pemberdayaan yang memberi dampak pada dosen akan semakin meningkatkan pekerjaan yang berhubungan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan publikasi ilmiah, pengabdian masyarakat dan unsur penunjang. Pemberdayaan self determinant pada dosen dengan diberikan kesempatan yang luas pada kariernya, kesempatan yang luas untuk melanjutkan studi, kesempatan mengikuti kegiatan penelitian baik di dalam negeri maupun di luar negeri, kegiatan seperti seminar, call for paper, dan konferensi.

Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh signifikan positif pada OCB berorientasi perubahan berpengaruh terhadap *agility on countinuous change*. Partisipasi dosen pada berbagai pertemuan yang tidak wajib, namun memberikan dampak besar pada organisasi akan lebih meningkatkan kemampuan dosen dalam merespon berbagai perubahan dan tuntutan pekerjaan. Perilaku ini juga akan dapat mendorong dosen untuk terus belajar pada hal-hal yang baru dan akhirnya mempermudah dosen memenuhi tuntutan akademiknya. Bekerja melebihi jam kerja normal akan mendorong dosen semakin mudah belajar hal-hal yang baru yang rumit dan komplek, serta memudahkan menyesuaikan pada berbagai perubahan.

#### Kesimpulan

Pemberdayaan psikologi menekankan pada empat aspek penting yaitu pemberdayaan yang memberi makna, pemberdayaan kompetensi, pemberdayaan yang memberikan dampak, serta pemberdayaan yang self determinan. Perasaan bermakna dimaknai secara mendalam pada

pentingnya sebuah pekerjaan sebagai dosen, yang tidak hanya sekedar transfer ilmu tapi juga melakukan pengajaran dan pendidikan yang mengedepankan nilai, tujuan dan visi yang selaras dengan organisasi. Pemberian kesempatan yang seluas-luasnya kepada dosen untuk secara mandiri mengembangkan kariernya mendorong dosen lebih enjoy, karena kepercayaan yang tinggi dari stakeholder mendorong perasaan dihargai. Keempat indicator dalam pemberdayaan psikologi tersebut yang mendorong dosen berperilaku ekstrarole melalui perilaku membantu, memberikan ide-ide, membantu pekerjaan dosen lain, mengikuti perubahan berbagai aturan dan mau bekerja diatas rata-rata jam kerja normal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amabad, S., Ali Maghool, H., Pajoohan, M. & Maysam, E. F. (2015). To Evaluate The Imapet Of Organizational Citizenship Behavior On Human Resource Empowerment In Khorasan Razavi Water And Wastewater Company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231–6345 (Online) An Open Access, Online International Journal Available at www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm2015* 5: 383-395.
- Ashforth, B. E. (1990). The organizationally induced helplessness syndrome: A preliminary model. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 7: 30-36.
- Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach toachieve agility. *International Journal of Production Economics* 119: 380-391.
- Camuffo, A. & Comacchio, A. (2005). Linking Intellectual Capital and Competitive Advantage: A Cross-Firm Competence Model for North-East Italian SMEs in the Manufacturing Industry. *Human Resource Development International* 8(3): 361-377.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior* 28(4): 467-484.
- Christopher, M. & Towill (2000b). "Don't Lean Too Far Distinguishing Between the Lean and Agile Manufacturing Paradigms. In *Proc. MIM Conf.*, 178-188 Aston.
- Dawley, D., Houghton, J. D. & David, N. S. B. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 2010, 150(3), 238–257 150(3): 238-257.

- Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International journal of manpower* 26(1): 80-92.
- Eran, V.-G. &Itai, B. (2011). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2.
- Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management* 30 (1): 3.
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan struktural: Konsep Aplikasi dengan Program AMOS 21*. Semarang: UNDIP Press.
- Gulsah, K. (2014). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management* 9(4).
- Hamed, D. &Fahimeh, M. (2014). The Role Of Organizational Citizenship Behavior On The Relationship Between Psychological Empowerment And Job Performance (Case Study: Alborz Insurance Company) *Journal of Economics and Management* 3(12): 1-11.
- James, A., Martin, C. & Denis, T. (2002). Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness. *International Journal of Logistics Research & Application* 5(1): 59-71.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2014). Organizational Behavior. AS: McGrawHill.
- London, M. &Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management Review* 38(1): 3-15.
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M. &Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research* 66(10): 2147-2152.
- Malgorzata, G., Carr, S. D. & Halliday, A. (2012). Workforce Agility: An Executive Briefing In *Innovators' Roundtable Series*: Batten Institute Transforming Society Through Entrepreneurship And Innovation.
- Malodia, L. (2013). Influence of Employees' Ingratiation on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Business Perspectives and Research*.

- Michael, J. C. (2011). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for creativity. In *The Faculty of the Department of Psychology*, Vol. Master of Science: San Jose State University.
- Mohammad, B. G. & Mojtaba, R. (2013). Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 7(1): 67-75.
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behaviour: The Goof soldier Syndrome.
- Orly, S.-L. & Sigalit, T. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly* 50(4): 675-712.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. &Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88: 879-903.
- Reza, A., Ebrahimi, E. &Fathi, M. R. (2014). Prioritizing Agility Enablers Based on Agility Attributes Using Fuzzy Prioritization Method and Similarity-Based Approach. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences www.tijournals.com* 3(1): 143-153.
- Sajjad, N., Ali, N., Hemin, K. A., Sajad, N.-S. & Mohammad, R. D. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model *African Journal of Business Management* 5(13): 5241-5248.
- Seger, T., Hazzan, O. &Bar-Nahor, R. (2008). Agile orientation and psychological needs, self-efficacy, and perceived support: a two job-level comparison. In *Agile*, 2008. AGILE'08. Conference, 3-14: IEEE.
- Sekaran (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shamsul, A., Ishtiaque, A. &Muhammad, R. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowering in the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior. *European Scientific Journal* 11(2): 1857-7881.
- Sharifi, H. &Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization: Anintroduction. *International Journal of Production Economics* 62(7-22).

- Sherehiy, B., Karwowski, W. &Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics* 37(445-460).
- Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal* 38(1442-1465).
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. &Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management* 23(5): 679-704.
- Swarnalatha &Prasanna.T (2012). A study on employee empowerment to motivate the employees in health care industry in a private multi-speciality organization. *Asian Journal Of Management Research Online Open Access publishing platform for Management Research* 3(1): 107-115.
- Tayebeh, S. (2015). Introducing a Model of Relationship between Knowledge Sharing Behavior, OCB, Psychological Empowerment and Psychological Capital: A Two-Wave Study *American Journal of Applied Psychology* 4(4): 95-104.
- Todd, J. M. &Elizabeth, M. W. (2010). Continuous Learning Skill Demands: Associations with Managerial Job Content, Age, and Experience. *Bussiness psychology* 25: 1-13.
- Zulfqar, A. &Talat, I. (2014).Role of OCB in the relationship of POS, Psychological Empowerment and intentions to quit: Evidence from Malaysian Hotel industry. In Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference) Dubai, 10-12 October 2014Dubai.

#### PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI INOVASI RAMAH LINGKUNGAN PADA INDUSTRI KECIL MENENGAH

Budhi Cahyono
Dosen FE Unissula
Jl. Kaligawe Km 4 Semarang, Indonesia
budhicahyono@unissula.ac.id

Abdul Hakim
Dosen FE Unissula
Jl. Kaligawe Km 4 Semarang, Indonesia
ahakim.ghalib@yahoo.com

#### **ABSTRACT**

Evolution in environmental management has entered proactive stage, in which the environment values as an integral part of the corporate culture and management processes. This study was conducted in the context of the implementation of proactive corporate environmental management (PCEM) as an evolution of environmental management by implementing green product innovation, green process innovation and competitive advantage. Competitive advantage can be realized when the company deliver the same capabilities as its competitors, but with a lower cost (cost advantage) and deliver benefit that exceed competitors' products (differentiation advantage). Differentiation can be developed through product quality, technology, innovation, reliability, brand image, corporate reputation, and service to consumers, which is difficult for competitors to imitate (Mose, 2010). The issues of the impact of the environmental protection of the company's competitive advantage is not yet serious attention by the academics. The conditions of environmental regulations and the adoption of increasingly stringent environmental regulations, and increasing pro-environment consumer, the corporate environmental management will have an important role in the present time. Studies on the effect of green products and green process to competitive advantage they need to be followed.

The population in this study is the small-medium enterprise in Indonesia, especially batik and troso weaving industry. Respondents that participate in this study amount 84 enterprises. The research variables include green product innovation, green process innovation and competitive advantage. All indicators in the study was measured using a 5-point Likert scale (strongly agree - strongly disagree). Data retrieved through the distribution of questionnaires to the owners of batik and troso weaving industry. The results showed that there is significant influence between green product innovation with a competitive advantage. Green innovation process also has a significant influence on competitive advantage. Recently the number of employees as a moderate variable for the relationship between green product innovation, green process innovation and competitive advantage.

Keywords: PCEM, green product innovation, green process innovation, competitive advantage, clusters of SMEs

#### PENDAHULUAN

Rao (2004) menyatakan bahwa 70% kegiatan industri akan dikonsentrasikan di wilayah Asia Tenggara, mengingat wilayah ini merupakan *a cheaper production house*. Masalah lingkungan akan semakin kompleks dengan semakin meningkatnya kegiatan industri manufaktur. Peningkatan aktivitas industri manufaktur muncul karena adanya tuntutan peningkatan pertumbuhan ekonomi. Pengelolaan lingkungan pada dasarnya dimaksudkan untuk menilai seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja lingkungan maupun kinerja perusahaan, sebagai indikator keberhasilan dalam menerapkan berbagai variabel pengelolaan lingkungan.

Kajian tentang manajemen lingkungan selama ini cenderung menekankan pada keterkaitan antar variabel yang menuju pada pencapaian tingkat kompetitivenes, kinerja perusahaan, kinerja lingkungan, dan keunggulan barsaing. Konsep yang dibahas memfokuskan pada kajian tentang green customer, green purchasing, supply chain environmental management (SCEM), cleaner production, green product, dan green technology. Pengelolaan lingkungan bagi perusahaan saat ini masih dianggap sebagai cost yang berdampak pada munculnya biaya, dan akhirnya membebani harga pokok produk perusahaan. Namun disisi lain telah banyak kajian yang hasilnya mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara pengelolaan lingkungan perusahaan dengan kinerja lingkungan maupun kinerja perusahaan (Chen, 2011, Zeng 2010, Cahyono 2009, 2010, Azorin, 2009). Perbedaan temuan dapat memberikan penafsiran yang berbeda bagi pelaku industri dalam mengadopsi berbagai regulasi dan menindaklanjuti dengan tindakan-tindakan yang nyata. Pada tataran paling rendah, pengelolaan lingkungan dilakukan apabila terjadi kerusakan, sementara pada tataran tertinggi menuju pada tindakan proaktif. Pertentangan hasil kajian mengidikasikan munculnya harapan pesimis terhadap upaya untuk mengelola lingkungan secara proaktif. Sementara itu kesadaran dalam pengelolaan lingkungan akan diprioritaskan apabila ada tekanan-tekanan dari konsumen, pemerintah, dan para environmentalist.

Penelitian ini pada dasarnya menindaklanjuti penelitian sebelumnya yang menilai beberapa variabel manajemen lingkungan. Sementara itu dalam penelitian yang akan dilakukan menekankan pada bagaimana pelaksanaan *proactive corporate environment management* (PCEM) sebagai sebuah paradigma baru dalam pengelolaan lingkungan dengan memfokuskan pada pendekatan sistem manajemen lingkungan. Penelitian ini menjadi penting dengan beberapa alasan, pertama: semakin meningkatnya kesadaran konsumen dalam memberli produk-produk

yang *green*. Kedua, survey dari McKinsey's yang menyatakan bahwa 83% executive perusahaan menyetujui bahwa perusahaan harus memiliki tanggungjawab lingkungan pada produknya setelah dipasarkan. Ketiga, nilai-nilai lingkungan telah menjadi bagian integral dari budaya perusahaan dan proses manajemen. Keempat, adanya faktor pendorong dalam PCEM, seperti; *regulatory demand, cost factors, stakeholders forces, dan competitive requirement*.

Untuk menciptakan efektivitas kajian tentang model keunggulan bersaing berbasis produk dan proses yang ramah lingkungan, maka dilakukan studi literatur yang terkait dengan praktek-praktek manajemen lingkungan (best practices) dan keunggulan bersaing, sehingga dapat diperoleh model yang memberikan gambaran secara komprehensif tentang pengelolaan lingkungan, kemudian dikaitkan dengan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing terwujud ketika perusahaan dapat mendeliver dengan kemampuan yang sama dengan pesaingnya, tetapi dengan cost yang lebih rendah (cost advantage). Atau mampu mendeliver keuntungan yang melebihi produk pesaing (differentiation advantage). Diferensiasi dapat dikembangkan melalui kualitas produk, teknologi dan inovasi, kehandalan, brand image, repuptasi perusahaan, ketahanan, dan pelayanan kepada konsumen, dimana pesaing sulit untuk menirunya (Mose, 2010). Isu tentang dampak perlindungan lingkungan terhadap keunggulan bersaing perusahaan belumlah mendapatkan perhatian yang serius oleh masyarakat akademisi. Dalam kondisi peraturan-peraturan lingkungan yang semakin ketat dan pengadopsian aturan-aturan lingkungan, dan semakin meningkatnya konsumen yang pro terhadap lingkungan, maka manajemen lingkungan perusahaan akan memiliki peran penting dalam masa sekarang ini. Studi tentang pengaruh green product dan green process terhadap keunggulan bersaing masih belum pernah dilakukan.

Topik tentang manajemen lingkungan telah banyak dikaji dan menimbulkan hasil kajian yang kontradiktif. Chen (2011) menemukan adanya keterkaitan antara budaya organisasi berbasis lingkungan dan kepemimpinan berbasis lingkungan terhadap identitas organisasi berbasis lingkungan dan keunggulan bersaing berbasis lingkungan. Dalam penelitian lain Zeng dkk (2010) juga menemukan adanya pengaruh signifikan dengan penerapan produksi bersih dengan kinerja perusahaan. Produksi bersih dibedakan dalam low-cost dan high-cost skema, sementara kinerja dibagi menjadi kinerja keuangan dan non-keuangan. Wahba (2008) juga menemukan adanya pengaruh antara perusahaan yang bersertifikasi ISO 14001 terhadap nilai

pasar perusahaan. Walaupun demikian penelitian lain memberikan hasil yang bertentangan, seperti pandangan tradisionil yang meyakini bahwa aktivitas lingkungan akan berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan, khususnya pertumbuhan penjualan dan tingkat keuntungan. Pandangan ini mendasarkan bahwa perlu adanya investasi tinggi sebagai refleksi dalam menciptakan produk dan kegiatan proses produksi untuk mencapai nilai ekonomi dan lingkungan yang lebih baik. (Naffziger, 2003).

Dari beberapa hasil kajian mengarah pada satu temuan bahwa pengelolaan lingkungan yang proaktif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan, kinerja lingkungan, dan keunggulan bersaing. Temuan ini menarik, dan tentunya implikasinya memerlukan pendalaman kajian sehingga dapat dirumuskan model praktek-praktek terbaik dalam pengelolaan lingkungan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Penelitian yang dilakukan berusaha menggunakan pendekatan yang komprehensif kaitannya keunggulan bersaing berbasis lingkungan dengan penciptaan *green product dan greeen process dalam organisasi*. Penelitian ini akan memberikan pedoman bagi IKM dalam membangun dan mengimplementasikan model keunggulan bersaing yang berbasis pada pengelolaan lingkungan secara proaktif.

Banyak perusahaan berpikir bahwa investasi dalam manajemen lingkungan perusahaan tidak begitu penting, bahkan justru akan menghambat kegiatan dan perkembangan perusahaan. Porter dan Linde (1995) menyatakan bahwa polusi merupakan sebuah bukti kongkrit dari ketidakefisienan penggunaan sumber daya alam. Sebuah kegiatan bisnis dapat meningkatkan produktivitas sumber dayanya melalui inovasi ramah lingkungan. Lebih dari itu perusahaan yang menjadi pioneer dalam inovasi akan menikmati keunggulan pertama kalinya, karena dapat mendapatkan harga yang lebih tinggi dari produk ramah lingkungan yang dihasilkan. Pada waktu bersamaan perusahaan dapat memperbaiki imej, mengembangkan pasar baru, dan mendapatkan keunggulan bersaing. Secara lebih spesifik pada tahun kedua ini akan dikaji lebih mendalam tentang bagaimana keunggulan bersaing dapat ditingkatkan pada industry manufaktur melalui green product innovation dan green process innovation. Selanjutnya akan diuji pula peran moderasi dari variable jumlah karyawan dalam hubungannya antara green product innovation dan green process innovation dengan competitive advantage.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak green product innovation dan green process innovation terhadap competitive advantage. Selain itu pengujian terhadap jumlah

karyawan sebagai moderating variable dalam hubungan antara green product innovation dan green process innovation dengan competitive advantage juga menjadi focus dalam studi ini. Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian dapat diketahui peran green product innovation dan green process innovation dalam meningkatkan competitive advantage pada industri manufaktur. Juga akan diketahui peran jumlah karyawan sebagai variable moderating dalam hubungan antara green product innovation, green process innovation dengan competitive advantage.

#### **KAJIAN TEORI**

#### Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing terwujud ketika perusahaan dapat mendeliver dengan kemampuan yang sama dengan pesaingnya, tetapi dengan cost yang lebih rendah (cost advantage). Atau mampu mendeliver keuntungan yang melebihi produk pesaing (differentiation advantage). Diferensiasi dapat dikembangkan melalui kualitas produk, teknologi dan inovasi, kehandalan, brand image, repuptasi perusahaan, ketahanan, dan pelayanan kepada konsumen, dimana pesaing sulit untuk menirunya (Mose, 2010). Keunggulan bersaing yang bersumber dari factor internal merupakan factor krusial untuk mencapai sukses. Keunggulan bersaing melalui pengkayaan tindakan manajemen melalui manajemen struktur, proses, budaya dan orang-orang dalam organisasi. Barney (1991) menyatakan bahwa sumberdaya yang langka dan bernilai pada saat yang sama dapat menciptakan keunggulan bersaing, apalagi sumberdaya tersebut sulit ditiru, diganti dan ditukarkan. Sebuah perusahaan mengimplementasikan sebuah strategi diferensiasi dapat mencapai keunggulan bersaing melebihi pesaingnya, disebabkan kemampuannya untuk menciptakan peluang-peluang dengan membangun konsumen dan loyalitas merk melalui penawaran kualitas, periklanan dan pemasaran. Sementara Barney (1991) mengutamakan kemampuan perusahaan untuk memaparkan berbagai halangan untuk masuk kaitannya dengan pencegahan untuk meniru dari pesaingnya dan mendapatkan keunggulan.

Sumber-sumber keunggulan bersaing

#### 1) Technology and innovation

Inovasi memiliki peran yang penting dalam perkembangan ekonomi negara, sebab perusahaan yang inovatif melalui komersialisasi hasil penelitian dan pengembangan akan menciptakan nilai-nilai baru. Disaamping itu perusahaan akan mendapatkan informasi

penting dari nilai yang diciptakan. Dengan cara ini mereka akan menciptakan kesejahteraan bagi mereka sendiri, bagi negaranya dan bahkan bagi dunia. Perusahaan yang inovatif akan selalu melibatkan dalam riset secara kontinyu untuk menciptakan produk lebih baik, pelayanan, dan cara-cara dalam melakukan sesuatu. Mereka berusaha secara kontinyu memperbaiki kapabilitas internal dan sumberdaya yang lain. Knight (2007), menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih produktif adalah perusahaan-perusahaan yang lebih efisien dalam penggunaan sumber daya.

#### 2) Human resources

Perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing hanya dengan menciptakan nilai dengan cara-cara yang sulit ditiru oleh pesaing. Perusahaan dapat mengembangkan keunggulan bersaing dengan menciptakan nilai-nilai yang sulit ditiru oleh pesaing. Sumber keunggulan tradisional seperti keuangan dan sumber daya alam, teknologi dan skala ekonomis dapat digunakan untuk menciptakan nilai. Keunggulan besaing melalui sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pendekatan praktek-praktek terbaik terhadap HRM strategy, antara lain: Internal career opportunity, Training system, selection and socialization process, Appraisal, Employment security, Employee participation, Job description, Profit sharing.

#### 3) Organizational structure

Struktur organisasi disusun tergantung dari tujuan perusahaan. Sebuah struktur organisasi yang efektif harus mampu memfasilitasi hubungan kerja diantara berbagai bagian dalam organisasi dan dapat memperbaiki efisiensi kerja dalam setiap unit organisasi. Struktur organisasi dapat menjamin aplikasi keahlian individu menuju tingkat fleksibilitas dan kreatifitas yang tinggi.

Adapun berbagai Strategi keunggulan bersaing yang ditawarkan oleh ME Porter (1985), terdiri dari: (1) Strategy-differentiation, Sukses dalam strategi differensiasi harus didukung dengan kekuatan internal, seperti: access to leading scientific research, highly skilled and creative product development team, strong sales team, and corporate reputation for quality and innovation. (2) Strategy-cost leadership, Kekuatan internal yang diperlukan dalam strategi cost leadership, antara lain: access to the capital required making a significant investment in production assets, skill in designing products for efficient manufacturing, high level of expertise in manufacturing process reengineering, angefficient distribution channels. (3) Strategy-

differentiation focus, Strategi ini akan menekankan perlunya focus pada sejumlah kecil target segmen pasar. Segmentasi konsumen special akan memberikan peluang untuk memberikan produk yang berbeda dengan pesaingnya yang memiliki target lebih luas. Melayani segmentasi yang terbatas berdampak pada biaya distribusi yang lebih murah.

Core competence diukur dengan 3 dimensi; share vision, cooperation and empowerment. Competitive advantage diukur dengan flexibility dan responsiveness. Organizational performance diukur dengan growth and profitability. Core competence:

Leonard-Barton (2000) core competence as one of which differentiates a firm from its milieu. Sanchez and Heene (1997) core competencies are usually the result of collective learning processes and are manifested in business activities and processes. Javidan (1998) core competency is a collection of competencies that are widespread in the corporation. Prahalad and Hamel (1990) are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies. Gupta (2009) argue that core competence id communication, involvement, and a deep commitment to working across organization boundaries. Ljungquist (2008) core competence was originally invented as a tool for justifying business diversivication at large companies, and for supporting internal process such as product development.

#### 3 kriteria core competence menurut Hamel dan Prahalad (1994);

- Costumer value core competence must make a significant contribution to customer perceived value.
- Competitor differentiation memiliki perbedaan yang sulit dititu oleh pesaingnya.
- Extendibility kompetensi harus memiliki kapabilitas untuk diaplikasikan pada area produk baru.

#### Competitive advantage;

3 karakteristik comp adv: durability, transferability, dan replicability (Sadler, 2003). Sebuah keunggulan bersaing akan berarti jika dikaitkan dengan atribut yang dinilai oleh pasar.

### Hubungan Green Product Innovation, Green Process Innovation dan Competitive Advantage

Chen dkk (2006) mengatakan adanya hubungan yang signifikan antara green product innovation dan green process innovation terhadap keunggulan bersaing perusahaan pada perusahaan semiconductor, industry hardware informasi, industry optoelectronic, industi komunikasi, industry elektronik konsumen, dan industry komponen elektronik. Kinerja green product dan process innovatin memiliki hubungan yang positif dengan keunggulan bersaing perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin perusahaan melakukan inovasi pada produk dan prosesnya maka akan meningkatkan keunggulan bersaing. Sementara itu jumlah karyawan merupakan faktor yang digunakan untuk menguji tigkat moderasi dalam hubungan antara inovasi produk ramah lingkungan, inovasio proses ramah lingkungan terhadap keunggulan bersaing. Karyawan merupakan salah satu ukuran bagi perusahaan manufaktur yang bisa diterapkan dan digunakan sebagai variabel moderating, sehingga perlu ditindaklanjuti bagaiman peran jumlah karyawan dalam industri manufaktur dalam pengelolaan lingkungan perusahaan. Tiga hipotesis yang diajukan terdiri dari:

#### **Hipotesis 1:**

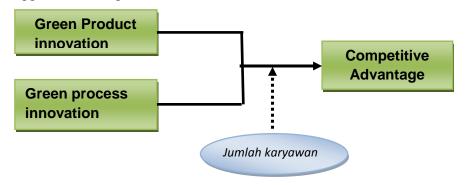
Inovasi produk ramah lingkungan berdampak positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan

#### **Hipotesis 2**

Inovasi proses ramah lingkungan berdampak positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan

#### **Hipotesis 3**

Jumlah karyawan memoderasi hubungan antara produk dan proses innovasi ramah lingkungan terhadap keunggulan bersaing.



Gambar 2. Research Model

#### METODE PENELITIAN

Data primer diperoleh dari para responden penelitian yang meliputi para pemilik atau manajer industri manufaktru, khususnya di bidang tenun troso dan batik dengan menggunakan instrumen kuesioner. Sementara itu data skunder diperoleh dari berbagai literatur artikel penelitian tentang inovasi produk yang ramah lingkungan, inovasi proses yang ramah lingkungan, dan keunggulan bersaing perusahaan. Data skunder bersumber dari kajian literature.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, yaitu: Green product innovation, diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: Bahan baku dengan polusi minimal, Bahan baku dengan konsumsi energi rendah, dan Bahan baku secara efisien. Green process innovation diukur dengan empat indikator, yaitu: Proses produksi mengurangi limbah, Proses produksi mampu me-recycle, Proses produksi mampu mengurangi konsumsi air, listrik, dan oli, dan Proses produksi mampu mengurangi penggunaan bahan baku. Competitive advantage diukur dengan menggunakan delapan indikator, yaitu: Keunggulan biaya produksi, Kualitas produk, Pengembangan produk, Kemampuan manajerial, Keuntungan, Jumlah produksi, Pencetus awal, dan Image perusahaan.

Populasi dalam penelitian adalah semua industri kecil menengah di Jawa Tengah yang tergabung dalam klaster industri. Klaster merupakan pendekatan dimana IKM dikembangkan secara berkelompok yang tergabung dalam pendekatan yang holistik dan terpadu, meliputi : penetapan bahan mentah, dan supplier, produksi atau proses transformasi, supplier, penyedia jasa, perusahaan lain yang terkait, dan pihak sektor pendukung yang lain (akreditasi, sertifikasi dan institusi kalibrasi; organisasi kontrol kualitas; riset dan institusi pengembangan dan asosiasi bisnis).

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian adalah industri kecil menengah yang tergabung dalam klaster-klaster Tenun troso (Kabupaten Jepara), Tenun ATBM dan Batik (Kota Pekalongan dan Kota Semarang). Jumlah sampel yang diambil sebanyak 89 industri manufaktur, yang terdiri dari perusahaan tenun troso dan perusahaan batik. Adapun teknik yang diambil adalah proporsional random sampling. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan regresi interaksi. Regresi berganda dipakai untuk menguji pengaruh antara variabel inovasi produk yang ramah lingkungan, inovasi proses yang ramah lingkungan, dengan keunggulan

bersaing perusahaan. Sementara itu regresi interaksi digunakan untuk menguji variable jumlah karyawan sebagai variable moderating.

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Variabel Penelitian

Variable inovasi produk hijau memiliki tiga indikator, variable inovasi proses hijau memiliki empat indikator, dan variable keunggulan bersaing memiliki delapan indicator. Nilai jawaban responden untuk masing-masing indikator dalam inovasi produk masih dibawah ratarata (pada skala 1-5), artinya bahwa kaitannya dengan inovasi produk pada industry tenun masih belum sepenuhnya dilakukan dengan baik. Namun dalam indicator pertama memiliki nilai nilai rata-rata jawaban tertinggi, yaitu sebesar 2,8764 untuk indikator penggunaan bahan baku dengan polusi minimal. Sementara itu untuk variable inovasi proses ramah lingkungan nilai rata-rata jawaban responden juga masih berada dibawah nilai rata-rata, artinya bahwa aktivitas inovasi proses produksi yang ramah lingkungan masih belum dilakukan secara optimal. Indicator yang nilainya cenderung tinggi adalah pada pada indicator keempat, yaitu proses produksi mampu mengurangi konsumsi bahan baku. Dalam variable keunggulan terdapat beberapa variable yang dapat digunakan sebagai indicator keunggulan pada industry tenun, yaitu indicator kualitas produk, pengembangan produk,dan keunggulan biaya produksi. Nilai rata-rata jawaban responden variable green produk, green process, dan competitive advantage dibawah 3,0. Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen perusahaan belum secara serius mengelola produk, proses, dan keunggulan bersaing yang berbasis ramah lingkungan.

Hasil korelasi antar variable penelitian menunjukkan nilai yang sangat tinggi, misalnya korelasi antara inovasi produk ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing korelasinya 88,5%, sementara itu korelasi antara inovasi proses ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing sebesar 84,3%. Adapun nilai R² adalah 79,6%, artinya bahwa sebesar 79,6% keunggulan bersaing pada industry manufaktur di Jawa Tengah dipengaruhi oleh inovasi produk ramah lingkungan dan inovasi proses ramah lingkungan, sedangkan 20,4% keunggulan bersaing dipengaruhi oleh variable lain yang belum diteliti.

Table 2. Hasil Korelasi Antar Variabel

	-	CA	Prod	Process
Pearson	CA	1.000	.885	.843
Correlation	Prod	.885	1.000	.897
	Process	.843	.897	1.000
Sig. (1-tailed)	CA		.000	.000
	Prod	.000	•	.000
	Process	.000	.000	
N	CA	89	89	89
	Prod	89	89	89
	Process	89	89	89

#### **Analisis Regresi Tahap Pertama**

Adapun pengaruh antara inovasi produk ramah lingkungan dan inovasi proses ramah lingkungan terhadap keunggulan bersaing dapat dilihat pada table 5.4. Inovasi produk ramah lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan (t=6,001 dan sign=0,000). Sementara itu inovasi proses ramah lingkungan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan (t=2,257 dan sign=0,027). Temuan ini mengindikasikan bahwa kegiatan inovasi produk yang ramah lingkungan akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi industry tenun. Demikian pula perbaikan-perbaikan yang dilakukan pada proses produksi yang ramah lingkungan akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi industry tenun. Temuan ini dapat dijadikan pedoman bagi manajemen perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Table 3. Pengaruh GPrI, GPcI terhadap CA

				Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.751	1.105		2.489	.015
	Prod	1.592	.265	.662	6.011	.000
	Process	.475	.210	.249	2.257	.027

a. Dependent Variable: CA

#### **Analisis Regresi Tahap Kedua**

Hasil regresi tahap kedua yang merupakan regresi interaksi dengan memasukkan moderating variable jumlah karyawan. Uji regresi ini dimaksudkan untuk menguji variable moderating jumlah karyawan apakah memoderasi hubungan antara inovasi produk ramah lingkungan dan inovasi proses ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing. Uji ini untuk menjawab hipotesis tiga yang menyatakan bahwa jumlah karyawan memoderasi hubungan antara inovasi produk ramah lingkungan dan inovasi proses ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing, artinya semakin banyak jumlah karyawan dalam industry tenun, maka akan memperkuat hubungan antara inovasi produk ramah lingkungan dan inovasi proses ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing.

**Model Summary** 

					Change Statistics				
Model	R		9	Std. Error of the Estimate			df1	df2	Sig. F Change
1	.973ª	.946	.944	2.43847	.946	369.381	4	84	.000

a. Predictors: (Constant), P2K, Prod, Process, P1K

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8785.580	4	2196.395	369.381	$.000^{a}$
Residual	499.477	84	5.946		
Total	9285.056	88			

a. Predictors: (Constant), P2K, Prod, Process, P1K

b. Dependent Variable: CA

Tabel 4 Hasil Regresi Tahap-2

			•		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model	В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	10.945	.843		12.986	.000
Prod	-1.710	.257	711	-6.668	.000
Process	.280	.110	.147	2.539	.013
P1K	.102	.007	1.522	15.221	.000
P2K	002	.003	021	774	.441
a. Dependent	Variable: CA			-	-

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8785.580	4	2196.395	369.381	$.000^{a}$
Residual	499.477	84	5.946		
Total	9285.056	88			

Inovasi produk ramah lingkungan memiliki korelasi yang tinggi terhadap keunggulan bersaing, demikian juga inovasi proses ramah lingkungan juga korelasinya tinggi dengan keunggulan bersaing. Sementara itu hasil regresi interaksi menunjukkan bahwa jumlah karyawan memoderasi hubungan antara inovasi produk ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing. Namun hasil selanjutnya menunjukkan bahwa jumlah karyawan tidak memoderasi hubungan antara inovasi proses ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing. Artinya bahwa karyawan lebih memiliki peran yang besar dalam kegiatan penciptaan produk yang ramah lingkungan, dan kurang memiliki peran dalam kaitannya dengan proses produksi yang ramah lingkungan.

#### **PEMBAHASAN**

Inovasi produk ramah lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan, artinya bahwa apabila industry tenun dapat melakukan berbagai inovasi produk yang mengacu pada konteks ramah lingkungan, misalnya dengan penggunaan bahan baku yang menimbulkan polusi minimal, bahan baku dengan konsumsi enerji rendah, dan penggunaan bahan baku secara efisien, maka akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing melalui penurunan biaya produksi, peningkatan kuaitas produ, kemampuan pengembangan produk, peningkatan kemampuan manajerial, peningkatan laba, peningkatan jumlah produksi, maupun peningkatan imej perusahaan. Inovasi produk ramah lingkungan akan sangat berdampak pada pengurangan biaya produksi, kemampuan manajerial, dan keuntungan perusahaan.

Inovasi proses produksi yang ramah lingkungan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan perusahaan. Inovasi proses dapat dikembangkan dengan berbagai kegiatan yang terkait dengan proses produksi, yakni dengan proses produksi yang mengurangi limbah, recycle, mengurangi konsumsi energy, dan proses produksi yang mampu mengurangi penggunaan bahan baku. Inovasi proses ramah lingkungan akan mampu meningkatkan

keunggulan bersaing terutama pada indicator kualitas produk, pengembangan produk, dan perusahaan sebagai pencetus awal.

Hasil perhitungan regresi interaksi untuk menguji variable moderating jumlah karyawan mengindikasikan bahwa jumlah karyawan hanya memoderasi hubungan antara inovasi produk ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing, sebaliknya tidak memoderasi hubungan antara inovasi proses produksi ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa jumlah karyawan akan dapat memperkuat hubungan antara inovasi produk ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing, artinya bagi perusahaan yang jumlah karyawannya banyak maka akan dapat meningkatkan peran karyawan dalam menciptakan inovasi produk ramah lingkungan dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing. Hasil kedua persaamaan regresi juga menunjukkan adanya peningkatan nilai r square dari 79,6% menjadi 94,6%. Artinya dengan penambahan variable jumlah karyawan akan dapat meningkatkan determinasi independen variable terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan bersaing terwujud ketika perusahaan dapat mendeliver dengan kemampuan yang sama dengan pesaingnya, tetapi dengan cost yang lebih rendah (cost advantage). Atau mampu mendeliver keuntungan yang melebihi produk pesaing (differentiation advantage). Diferensiasi dapat dikembangkan melalui kualitas produk, teknologi dan inovasi, kehandalan, brand image, repuptasi perusahaan, ketahanan, dan pelayanan kepada konsumen, dimana pesaing sulit untuk menirunya (Mose, 2010). Keunggulan bersaing yang bersumber dari factor internal merupakan factor krusial untuk mencapai sukses. Keunggulan bersaing melalui pengkayaan tindakan manajemen melalui manajemen struktur, proses, budaya dan orang-orang dalam organisasi. Barney (1991) menyatakan bahwa sumberdaya yang langka dan bernilai pada saat yang sama dapat menciptakan keunggulan bersaing, apalagi sumberdaya tersebut sulit ditiru, diganti dan ditukarkan. Sebuah perusahaan mengimplementasikan sebuah strategi diferensiasi dapat mencapai keunggulan bersaing melebihi pesaingnya, disebabkan kemampuannya untuk menciptakan peluang-peluang dengan membangun konsumen dan loyalitas merk melalui penawaran kualitas, periklanan dan pemasaran. Sementara Barney (1991) mengutamakan kemampuan perusahaan untuk memaparkan berbagai halangan untuk masuk kaitannya dengan pencegahan untuk meniru dari pesaingnya dan mendapatkan keunggulan.

Sumber-sumber keunggulan bersaing menurut Barney (1991) meliputi:

#### 1) Technology and innovation

Inovasi memiliki peran yang penting dalam perkembangan ekonomi negara, sebab perusahaan yang inovatif melalui komersialisasi hasil penelitian dan pengembangan akan menciptakan nilai-nilai baru. Disaamping itu perusahaan akan mendapatkan informasi penting dari nilai yang diciptakan. Dengan cara ini mereka akan menciptakan kesejahteraan bagi mereka sendiri, bagi negaranya dan bahkan bagi dunia. Perusahaan yang inovatif akan selalu melibatkan dalam riset secara kontinyu untuk menciptakan produk lebih baik, pelayanan, dan cara-cara dalam melakukan sesuatu. Mereka berusaha secara kontinyu memperbaiki kapabilitas internal dan sumberdaya yang lain. Knight (2007), menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih produktif adalah perusahaan-perusahaan yang lebih efisien dalam penggunaan sumber daya.

#### 2) Human resources

Perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing hanya dengan menciptakan nilai dengan cara-cara yang sulit ditiru oleh pesaing. Perusahaan dapat mengembangkan keunggulan bersaing dengan menciptakan nilai-nilai yang sulit ditiru oleh pesaing. Sumber keunggulan tradisional seperti keuangan dan sumber daya alam, teknologi dan skala ekonomis dapat digunakan untuk menciptakan nilai. Keunggulan besaing melalui sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pendekatan praktek-praktek terbaik terhadap HRM strategy, antara lain: Internal career opportunity, Training systems, selection and socialization process, Appraisal, Employment security, Employee participation, Job description, Profit sharing.

#### 3) Organizational structure

Struktur organisasi disusun tergantung dari tujuan perusahaan. Sebuah struktur organisasi yang efektif harus mampu memfasilitasi hubungan kerja diantara berbagai bagian dalam organisasi dan dapat memperbaiki efisiensi kerja dalam setiap unit organisasi. Struktur organisasi dapat menjamin aplikasi keahlian individu menuju tingkat fleksibilitas dan kreatifitas yang tinggi.

Strategi keunggulan bersaing (Porter, 1985)

#### 1) Strategy-differentiation

Sukses dalam strategi differensiasi harus didukung dengan kekuatan internal, seperti: access to leading scientific research, highly skilled and creative product development team, strong sales team, and corporate reputation for quality and innovation.

#### 2) Strategy-cost leadership

Kekuatan internal yang diperlukan dalam strategi cost leadership, antara lain: access to the capital required making a significant investment in production assets, skill in designing products for efficient manufacturing, high level of expertise in manufacturing process reengineering, angefficient distribution channels.

#### 3) Strategy-differentiation focus

Strategi ini akan menekankan perlunya focus pada sejumlah kecil target segmen pasar. Segmentasi konsumen special akan memberikan peluang untuk memberikan produk yang berbeda dengan pesaingnya yang memiliki target lebih luas. Melayani segmentasi yang terbatas berdampak pada biaya distribusi yang lebih murah.

Leonard-Barton (2000) core competence as one of which differentiates a firm from its milieu. Sanchez and Heene (1997) core competencies are usually the result of collective learning processes and are manifested in business activities and processes. Javidan (1998) core competency is a collection of competencies that are widespread in the corporation. Prahalad and Hamel (1990) are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies. Gupta (2009) argue that core competence id communication, involvement, and a deep commitment to working across organization boundaries. Ljungquist (2008) core competence was originally invented as a tool for justifying business diversivication at large companies, and for supporting internal process such as product development. Hamel dan Prahalad (1994) mengindikasikan terdapat tiga jenis keunggulan bersaing, pertama, costumer value dimana keunggulan bersaing must make a significant contribution to customer perceived value. Kedua Competitor differentiation, artinya memiliki perbedaan yang sulit dititu oleh pesaingnya, dan ketiga Extendibility, artinya kompetensi harus memiliki kapabilitas untuk diaplikasikan pada area produk baru. Sadler (2003) mengindikasikan terdapat tiga karakteristik competitive advantage: durability, transferability, dan replicability. Sebuah keunggulan bersaing akan berarti jika dikaitkan dengan atribut yang dinilai oleh pasar.

Efektivitas manajemen lingkungan proaktif semakin dibutuhkan untuk merespon masalah pertumbuhan dalam degradasi lingkungan global (Marcus and Fremeth, 2009). Manajemen lingkungan diposisikan sebagai aktivitas yang memiliki tujuan utama untuk melindungi lingkungan melalui teknis, kebijakan, dan prosedur khusus yang digunakan oleh perusahaan untuk memonitor dan mengawasi dampak operasional terhadap lingkungan sekitarnya. Secara khusus, menurut Peng and Lin (2008), manajemen lingkungan proaktif diciptakan (regard) sebagai implementasi ikutan dari praktek dan inovasi, seperti: desain operasional, proses dan produk, untuk mencegah dampak lingkungan. Perusahaan-perusahaan yang merespon isu lingkungan secara proaktif dengan mempraktekkan manajemen lingkungan diindikasikan memiliki beberapa avenues of profit. Misalnya: 3M melakukan inovasi melalui 3P (Pollution Prevention Pays), melalui pengembangan program yang komitmen terhadap sumber-sumber reduksi, melalui reformulasi, modifikasi proses, redesain peralatan, recycling, dan reuse.

Manajemen lingkungan yang berusaha menyeimbangkan kepentingan bisnis dan lingkungan telah melalui tahapan yang panjang, mulai dari reactive ke proaktif (Sharma and Vredenburg, 1998). Peng and Lie (2008), menyatakan bahwa dalam riset praktek-praktek manajemen lingkungan mendefinisikan manajemen lingkungan proaktif sebagai: menghasilkan produk yang ramah lingkungan melalui minimisasi dampak lingkungan dengan produksi bersih, marketing hijau dan manajemen administrasi proaktif. Kinerja Perusahaan: investasi di bidang lingkungan tidak hanya mengurangi biaya, tetapi juga meningkatkan permintaan dari para konsumen yang sensitif terhadap lingkungan. Namun demikian keuntungan dari investasi dalam PCEM tidaklah mudah dievaluasi dengan pengukuran akuntansi tradisionil.

Hasil menunjukkan bahwa product-focused pollution prevention memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap profit margin. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya bahwa produk yang difokuskan pada pencegahan polusi berdampak pada kinerja perusahaan (Gonzales-Benito, 2005). Temuan ini juga mendukung hipotesa yang menyatakan bahwa pengembangan green product akan berdampak memiliki dampak terhadap kinerja ekonomi perusahaan (Baker and Sinkula, 2005). Sebagai kebalikannya bahwa pencegahan polusi yang terfokus pada proses memiliki dampak negatif terhadap profit margin. Temuan ini tidak konsisten dengan paradigma win-win, dimana adopsi terhadap pencegahan polusi berfokus pada proses, misalnya program eco-efficiency untuk mengurangi enerji dan waste, dapat mengurangi

dampak lingkungan dan secara simultan meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengurangan pengurangan biaya (porter and Van Der Linde, 1995). Tetapi hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa bukti empiris dimana PCEM memiliki dampak negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan jangka pendek (Sarkis and Cordeiro, 2001). Sebagai tambahan bahwa aktivitas manajemen lingkungan memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### **KESIMPULAN**

- 1. Semakin meningkatnya green product innovation akan semakin meningkatakan competitive advantage. Artinya bahwa apabila perusahaan menggunakan bahan baku dengan polusi minimal, konsumsi energy rendah, dan pengunaan bahan baku secara efisien akan dapat menciptakan keunggulan dalam biaya produksi, kesempatan penciptaan kualitas produk, kemampuan pengembangan produk, kemampuan manajerial, keuntungan, jumlah produksi, dan peningkatan image perusahaan.
- 2. Green process innovation memiliki dampak yang signifikan terhadap competitive advantage. Artinya bahwa apabila perusahaan melakukan proses produksi yang mampu mengurangi limbah, mampu me-recycle, mampu mengurangi konsumsi energy, dan efisiensi bahan baku akan dapat meningkatkan keunggulan dalam biaya produksi, kesempatan penciptaan kualitas produk, kemampuan pengembangan produk, kemampuan manajerial, keuntungan, jumlah produksi, dan peningkatan image perusahaan.
- Jumlah karyawan memoderasi hubungan antara green product innovation, green process innovation dan competitive advantage. Artinya semakin banyak jumlah karyarwan akan dapat memperkuat hubungan antara green product dan green process terhadap competitive advantage.

#### SARAN-SARAN

- 1. Perlu diupayakan terus menerus untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, sehingga keberlangsungan perusahaan dapat dipertahankan dalam jangka panjang.
- 2. Keunggulan bersaing dapat diciptakan dengan perusahaan selalu melakukan pembelajaran, baik dari konsumen, pesaing, dan para environmentalis.

# KETERBATASAN DAN RENCANA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan hubungan antara green product innovation, green process innovation dengan keunggulan bersaing (competitive advantage) pada industry manufaktur. Selain itu penelitian juga mengungkap peran jumlah tenaga kerja dalam memoderasi hubungan antara independen variable dengan dependen variable. Hasilnya menunjukkan bahwa inovasi produk yang ramah lingkungan (bahan baku dengan polusi minimal, bahan baku dengan konsumsi energy rendah, dan bahan baku yang efisien) dan inovasi proses yang ramah lingkungan (Proses produksi mengurangi limbah, Proses produksi mampu me-recycle, Proses produksi mampu mengurangi konsumsi air, listrik, dan oli, dan Proses produksi mampu mengurangi penggunaan bahan baku) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan (Keunggulan biaya produksi, Kualitas produk, Pengembangan produk, Kemampuan manajerial, Keuntungan, Jumlah produksi, Pencetus awal, dan Image perusahaan). Hasil lainnya mengindikasikan bahwa jumlah tenaga kerja memoderasi hubungan antara inovasi produk ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing. Artinya bahwa perusahaan yang memiliki tenaga kerja dalam jumlah yang banyak akan cenderung hubungan antara produk ramah lingkungan dengan keunggulan bersaing akan semakin kuat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agha S, Alrubaiee L, and Jamhour M (2011). New Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance; International journal of business and management, vol 7, no 1, January 2011
- Azorin J.F and Cortes E.C (2009). Green management and financial performance: a literature review. Management science, vol 47, no 7. Emerald group publishing limited
- Barney, JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management science, 17 (1)
- Barney, JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management science, 17 (1)

- Buysse K dan Verbeke (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. Strategic management journal, 24
- Cahyono B (2002); Pengaruh kualitas manajemen lingkungan terhadap kinerja pada industri manufaktur di Jawa Tengah; *Jurnal bisnis strategi Program MM Undip*, Vol. 9/Juli/Th.VII/2002; ISSN: 1410-1246, Terakreditasi SK No. 118/DIKTI/KEP.2001.
- Cahyono B (2003); Mengantisipasi isue *green customer* melalui *proactive corporate environmental management* (PCEM); *Manajemen Usahawan Indonesia* FE-UI, No.12 Th.XXXII, September; ISSN: 0302-9859, Akreditasi: No. 134/DIKTI/KEP/2001.
- Cahyono B (2007). Identifikasi berbagai dimensi manajemen lingkungan dan dampaknya terhadap kinerja lingkungan. Manajemen Usahawan Indonesia, No 05, Th. XXXVI Mei 2007; ISSN: 0302-9859, Akreditasi No. 23a/DIKTI/KEP/2004
- Cahyono B. (2010). Implementasi pengelolaan lingkungan perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja lingkungan dan kinerja perusahaan serta penyerapan tenaga kerja dan kesejahteraan karyawan ditinjau dari perspektif Islam pada perusahaan konveksi di Provinsi Jawa Tengah. Disertasi (Unpublished). Program Pascasarjana UNAIR Surabaya.
- Cahyono B. Aniek S, dan Rahmat BS (2010). Model pengelolaan lingkungan pada industri manufaktur di Kota Semarang. Laporan penelitian Hibah Fundamental DP2M-DIKTI, Nopember 2010. Dibiayai oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Hibah Penelitian Nomor: 312/SP2H/PP/DP2M/IV/2010, Tanggal 12 April 2010
- Cahyono, B. (2007). Pengaruh dorongan manajemen lingkungan dan manajemen lingkungan proaktif terhadap kinerja lingkungan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Program Studi MM UNIGA Malang, Vol. 8, Nomor 1, Februari 2007. (ISSN 1411-5794, Terakreditasi SK Dirjen Dikti No. 39/DIKTI/KEP./2004)
- Chen Y.S.(2011). Green organization identity: sources and consequence. Management Decision, vol 49, No 3. Emerald group publishing limited
- Chutarat Chompunth (2013); Public participation in environmental management in constitutional and legal framework: American Journal of Applied Science, 10 (1)
- Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance
- Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., and Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38, 219–227.

- Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., and Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38, 219–227.
- Hamel, G., and Prahalad, C. (1994). The concept of core competence, in Hamel, G. And Heene, A. (Eds), *Competence-Based Competition*, Wiley, New York, NY: 11-33.

Hamel, G., and Prahalad, C. (1994). The concept of core competence.

http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250131009

Huang, Wong and Yang (2014); Proactive environmental management and performance by a controlling family; Management research review, vol. 37 No. 3, 2014.

International journal of business and management, vol 7, no 1, January 2011

- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(Special issue), 111–125.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(Special issue), 111–125.
- Ljungquist, Urban. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, Vol. 20, No. 1:73 90.
- Ljungquist, Urban. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, Vol. 20, No. 1:73 90.
- Madu CN (2004). Achieving competitive advantage through quality and environmental management. Environmental quality management; Winter 2004; 14, 2
- Moses, A (2010). Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: The role of social networking relationships. Conference on entrepreneurship in Africa.
- Moses, A (2010). Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: The role of social networking relationships. Conference on entrepreneurship in Africa.
- Porter, ME. (1985). Competitive advantage.

Porter, ME. (1985). Competitive advantage. New

- Rao P, 2004. Greening Production: a South-East Asian Experience. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, No. 3
- Rao P, Castillo O, Intal P, dan Sajid A, (2004). Environmental Indicators for Small and Medium Enterprises In the Philippines, An Empirical Research, Partnership for Sustainable Development, November 7-10, 12<sup>th</sup> International Conference of Greening of Industry Network Hong Kong
- Richard K. Cheryl K, and Richard W (2010). Corporate environmental leadership: drivers, characteristics, and examples. Environmental quality management, summer 2010.
- Sanchez and Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *Eur. Manage. J.*, vol. 15, no. 3, pp. 303–317.
- Sanchez and Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *Eur. Manage. J.*, vol. 15, no. 3, pp. 303–317.
- Sarbani, Satyajit, and Agrawal (2009). Assessment of corporate environmental proactiveness. South asian journal of management, vol. 15, no. 3
- Srikanta R (2009). Antecedents and drivers for green supply chain management implementation in manufacturing environment. The Icfai University Press.
- Trainer, T (2011). The implications of the global ecological predicament for economic theory and practice. Humanomics, vol 27, no 1. Emerald group publishing limited
- Wen-Cheng, Chien-Hung and Ying-Chen (2011). Types of competitive advantage and analysis; International journal of business and management, vol 6, no 5, May 2011
- Wen-Cheng, Chien-Hung and Ying-Chen (2011). Types of competitive advantage and analysis; International journal of business and management, vol 6, no 5, May 2011
- Zeng, Meng, Yin, Tam, dan Sun (2010). Impact of cleaner production on business performance. Journal of Cleaner Production 18 (2010) P. 975-987

# STRATEGI MODEL PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN KLASTER MENUJU PENINGKATAN DAYA SAING UKM DI KABUPATEN DONGGALA PROPINSI SULAWESI TENGAH

#### OLEH:

# SYAMSUL BAHRI DG. PARANI, SE., MM JOHNNY TANAMAL, SE., Msi ARFAN NENO, SE., MBA

#### Abstract

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengkaji pengaruh faktor spesialisasi, kapasitas penelitian dan pengembangan, pengetahuan dan ketrampilan, pengembangan sumber daya manusia, jaringan kerjasama dan modal sosial, kedekatan dengan pemasok, ketersediaan modal, jiwa kewirausahaan, serta kepemimpinan dan visi bersama terhadap daya saing UKM di Kabupaten Donggala Propinsi Sulawesi Tengah. Temuan dalam penelitian ini:

- Terdapat pengaruh secara serempak dan signifakan faktor spesialisasi, kapasitas penelitian dan pengembangan, pengetahuan dan keterampilan, pengembangan sumber daya manusia, jaringan kerjasama dan modal social, kedekatan dengan pemasok, ketersediaan modal, jiwa kewirausahaan serta kepemimpinan dan visi bersama terhadap daya saing UKM di Kabupaten Donggala
- 2. Faktor ketersediaan modal merupakan yang relatif lebih dominan mempengaruhi daya saing UKM di Kabupaten Donggala?
- 3. Variabel yang relatif lebih dominan berpengaruh terhadap keberhasilan daya saing UKM di Kabupaten Donggala adalah ketersediaan modal yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (B) dengan arah negarif sebesar 0,622.

Metode analisis yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian ini adalah regresi linier berganda.

Kata Kunci: Indikator Keberhasilan, Klaster, dan Daya Saing UKM

#### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

UKM telah memberikan kontribusi yang penting dan besar dalam menyediakan lapangan pekerjaan dan pendapatan bagi masyarakat Indonesia. Karena itu, pemberdayaan dan pengembangan yang berkelanjutan perlu dilakukan terhadapnya agar UKM tidak hanya tumbuh

dalam jumlah tetapi juga berkembang dalam kualitas dan daya saing produknya. Salah satu pendekatan untuk mengembangkan UKM yang dianggap berhasil adalah melalui pendekatan kelompok.

Dalam pendekatan kelompok, dukungan (baik teknis maupun keuangan) disalurkan kepada kelompok UKM bukan per individu UKM. Pendekatan kelompok diyakini lebih baik karena (1) UKM secara individual biasanya tidak sanggup menangkap peluang pasar dan (2) Jaringan bisnis yang terbentuk terbukti efektif meningkatkan daya saing usaha karena dapat saling bersinergi.

dukungan, kelompok baik Bagi pemberi pendekatan juga lebih proses identifikasi dan pemberdayaan UKM menjadi lebih karena fokus dan efisien. Dari kasus berhasil (success story) yang ditemui, pengembangan UKM dalam kelompok berhasil meningkatkan kapasitas daya saing usaha UKM, mengoptimalkan potensi sumberdaya manusia dan sumberdaya alam setempat, memperluas kesempatan kerja, serta meningkatkan produktivitas dan nilai tambah UKM.

Kajian literatur awal menunjukkan bahwa program Kementerian Koperasi dan UMKM RI pada tahun di 2000 s.d 2006 telah terdapat programpengembangan UKM berbasis kelompok yang dilakukan dalam kerangka program pemerintah seperti melalui (1) extension workers, (2) penyediaan motivator kepada kelompok usaha, (3) pemberian dukungan teknis melalui unit pelayanan teknis dan BDS, (4) pelaksanaan trade fairs untuk mengembangkan jejaring pemasaran UKM, (5) pembuatan *trading house*, dan lain-lain. Beberapa nama juga telah dikaitkan dengan model pendekatan kelompok ini misalnya: Sentra UKM, Klaster di beberapa negara yang menjadi rujukan. Klaster bisnis telah menjadi mekanisme yang ampuh untuk mengatasi keterbatasan UKM dalam hal ukuran usaha dan untuk mencapai sukses dalam lingkungan pasar dengan persaingan yang senantiasa meningkat. Langkah kolaboratif yang melibatkan UKM dan perusahaan besar, lembaga pendukung publik dan swasta serta pemerintah lokal dan regional, semuanya akan memberikan peluang untuk mengembangkan keunggulan lokal yang spesifik dan daya saing perusahaan yang tergabung dalam klaster.

Untuk menciptakan kemandirian UKM, maka Program pemerintah saat ini mengganti istilah "klaster" menjadi "kelompok" dalam hal ini kelompok UKM, di mana semua jenis bantuan baik bantuan permodalan, pembinaan teknis dan peralatan tidak lagi melalui lembaga

yang dibentuk oleh pemerintah seperti BDS, akan tetapi semua jenis bantuan langsung diberikan kepada kelompok UKM atau per UKM. Kelompok UKM dapat membentukjaringan bisnis yang ditujukan untuk mengembangkan proyek bersama, kelompokUKM merupakan suatu sistem terbuka yang melibatkan lebih banyak pelaku dan merupakan kelompok perusahaan yang saling terhubung dan berdekatan secara geografis dengan institusi-institusi terkait dalam suatu bidang tertentu.

Pembentukan kelompok UKM menjadi issue yang penting karena (sekali lagi) secara individual UKM seringkali tidak sanggup menangkap peluang pasar yang membutuhkan jumlah volume produksi yang besar, standar yang homogen dan teratur. UKM seringkali mengalami kesulitan mencapai penyerahan yang skala ekonomis dalam pembelian input (seperti peralatan dan bahan baku) dan akses jasa-jasa keuangan dan konsultasi. Ukuran kecil juga menjadi suatu hambatan signifikan untuk internalisasi beberapa fungsi pendukung yang penting seperti pelatihan, penelitian pasar, logistik dan inovasi teknologi; demikian dapat menghambat pembagian kerja antar perusahaan yang khusus dan efektif secara keseluruhan fungsi-fungsi tersebut merupakan inti dinamika perusahaan.

Beberapa keuntungan ditarik contoh yang dapat dari sebuah kerjasama dalamkelompok UKM adalah:Melalui kerjasama horisontal, misalnya bersama UKM lain menempati posisi yang sama dalam mata rantai nilai (value chain) secara kolektif perusahaan-perusahaan dapat mencapai skala ekonomis melampaui jangkauan perusahaan kecil secara individual, dan dapat memperoleh input pembelian curah, mencapai skala optimal dalam penggunaan peralatan dan menggabungkan kapasitas produksi untuk memenuhi order skala besar. Melalui integrasi vertikal (dengan UKM lainnya maupun dengan perusahaan besar dalam mata rantai pasokan),perusahaan-perusahaan dapat memfokuskan diri ke bisnis intinya dan memberi peluang pembagian tenaga kerja eksternal.

Kerjasama antar perusahaan juga memberikan kesempatan tumbuhnya ruang belajar secara kolektif untuk meningkatkan kualitas produk dan pindah ke segmen pasar yang lebih menguntungkan. Terakhir, jaringan bisnis diantara perusahaan, penyedia jasa layanan usaha (misal institusi pelatihan, sentra teknologi, dan lain-lain) dan perumus kebijakan lokal, dapat mendukung pembentukan suatu visi pengembangan lokal bersama dan memperkuat tindakan kolektif untuk meningkatkan daya saing UKM. Dengan demikian kelompokUKM

dapat menjadi alat yang baik untuk mengatasi hambatan UKM dandiharapkan dapat mengatasi persaingan dalam suatu lingkungan pasar yang semakin kompetitif.

#### Rumusan Masalah

Ide sebuah UKM ke kelompok bisnis UKM ini dibuat dengan keyakinan bahwa dalam pengelolaan unit usaha cenderung lebih efisien sehingga meningkatkan daya saing produk sentra. Berkaitan dengan hal tersebut, Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah RI, (2001) telah menentukan keberhasilan kelompok UKM dapat dilihat dari beberapa variabel penentu kekauatan kelompok UKM yaitu: (1) Spesialisasi (2) Kapasitas penelitian danpengembangan (3) Pengetahuan dan keterampilan (4) Pengembangan sumber daya manusia (5) Jaringan kerjasama dan modal social (6) Kedekatan dengan pemasok (7) Ketersediaan modal (8) Jiwa kewirausahaanserta, dan (9) Kepemimpinan dan visi bersama

Berdasarkan hal tersebut, maka masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah:

- 1. Apakah faktor spesialisasi, kapasitas penelitian dan pengembangan, pengetahuan dan keterampilan, pengembangan sumber daya manusia, jaringan kerjasama dan modal social, kedekatan dengan pemasok, ketersediaan modal, jiwa kewirausahaan serta kepemimpinan dan visi bersama secara serempak dan parsial berpengaruh terhadap daya saing UKM di Kabupaten Donggala?
- 2. Faktor apa yang dominan mempengaruhi daya saing UKM di Kabupaten Donggala?

#### **TujuanPenelitian**

- Menguji dan menganalisis pengaruh secara secara serempak dan parsial faktor spesialisasi, kapasitas penelitian dan pengembangan, pengetahuan dan keterampilan, pengembangan sumber daya manusia, jaringan kerjasama dan modal social, kedekatan dengan pemasok, ketersediaan modal, jiwa kewirausahaan serta kepemimpinan dan visi bersama terhadap daya saing UKM di Kabupaten Donggala.
- 2. Menetapkan faktor dominan yang mempengaruhi daya saing UKM di Kabupaten Donggala.

#### TINJAUAN PUSTAKA

#### **Definisi Klaster**

Menurut Porter (1998) Klaster merupakan konsentrasi geografis perusahaan dan saling berhubungan Mereka berhubungan institusi yang pada sektor tertentu. saling melengkapi. karena kebersamaan dan Klaster mendorong industri untuk Selain industri, klaster termasuk juga pemerintah dan bersaing satu sama lain. industriyang memberikan dukungan pelayanan seperti pelatihan, pendidikan, informasi, penelitian dan dukungan teknologi.

Klaster didefinisikan sebagai grup perusahaan yang berkumpul pada satu lokasi dan bekerja pada sektor yang sama. Atauklaster sebagai perusahaan-perusahaan yang sejenis/sama atau yang saling berkaitan, berkumpul dalam suatu batasan geografis tertentu. (Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK, 2007)

#### Jenis Klaster

Kajian menunjukkan beragam definisi dan jenis-jenis klaster.Porter,misalnya, membagi klaster menurut adopsi teknologi anggotanya ke dalam (1)klaster teknologi (kelompok dengan sadar menggunakan ilmu pengetahuan danteknologi modern) dan (2) klaster know-how (anggota kelompok menggunakanpengalaman dan pengetahuan turun-temurun). Technical Assistance 2001) klaster AsianDevelopment Bank (TAADB. membagi menurut dinamika (1) dinamis (2)anggotanyamenjadi klaster (viable) dan klaster tidur (dormant). Sedangkan literatur-literatur lainnya kebanyakan membagi klaster menjadi (1) klaster regional(lebih menitik beratkan pada pengelompokkan usaha dalam satu wilayah denganbatasan yang jelas, atau (2) klaster bisnis (menitikberatkan pada jejaring kerjasamaantar perusahaan untuk saling berbagi kompetensi dan sumberdaya).

Dalam kajian ini, klaster yang diamati dapat berupa klaster bisnis(khususnya yang bergerak di bidang agribisnis), karena memberikan cakupan yanglebih lengkap dan luas, atau klaster regional.Keduanya digunakan sebagai sampelpengamatan.Ada banyak jenis klaster dalam hubungannya dengan pengembangan wilayah. Dua kategori yang paling umum ditemui adalah klaster regional dan klaster bisnis.

- Klaster regional adalah kelompok perusahaan yang muncul dalam/dibentuk oleh satu batas wilayah perekonomian tertentu. Klaster ini memperoleh keunggulan dari interaksi antar perusahaan, penggunaan asset bersama, dan/atau penyediaan layanan bersama.
- 2. Klaster bisnis adalah sekelompok perusahaan yang kendati memiliki bisnis yang saling berbeda tetapi memiliki aktivitas yang saling berhubungan. Kemudian secara bersamasama melakukan sinergi dan proses belajar yang saling menguntungkan. Biasanya, kedua klaster ini ada dalam satu wilayah yang sama.

#### Keanekaragaman Klaster

Membentuk klaster berarti menyusun rangkaian kesatuan unit-unit. Klaster artisanal memperlihatkan karakteristik sektor informal dengan produktivitas dan skala upah yang jauh lebih rendah daripada skala perusahaan menengah dan besar.Tingkat spesialisasi dan kerja sama antar perusahaan yang rendahmenunjukkan kelangkaan keahlian di angkatan kerja lokal maupun struktur sosial yang rapuh. Proses pembentukan klaster peningkatan kerja sama, masih pada tingkat sangat awal.

Banyak klaster artisanal bersifat tidur (*dormant*), dengan pengertian bahwa selama beberapa tahun praktis hampir tidak ada pengembangan pasar, peningkatan cara produksi dan pengembangan produk. Beberapa penulis merujuk klaster artisanal yang tidur sebagai klaster bertahan hidup (*survival klaster*) dari perusahaan mikro dan kecil. Namun demikian, klaster lainnya telah berkembang dengan cepat dari segipeningkatan keterampilan, teknologi, dan keberhasilan penetrasi pasar domestik dan ekspor. (Soetrisno, 2002).

#### Karakteristik Pendekatan Klaster

Definisi klaster dapat bermacam-macam, namun pengamatan menunjukkan beberapa karakteristik umum yang melekat pada konsep ini.

Dari sisi output, setidaknya ada 3 dimensi yang dapat diperhatikan:

1. *Competitiveness*, tercermin dalam konteks dinamis dan global, misalnya berhubungan erat dengan innovasi dan adopsi praktik terbaik.

- 2. **Economic** specialization, dalam aktifitas-aktifitas batas tertentu dari yang budaya, berhubungan (klaster automotive, klaster klaster bunga potong, dan lain-lain)
- 3. *Spatial identity*, yang relevan dengan agen dan organisasi di dalam klaster ataupun yang di luar klaster.

Sedangkan dari sisi dalam/pembentuk klaster, setidaknya ada 4 elemen yang dapat diperhatikan yaitu:

- 1. Menekankan pada interaksi antar perusahaan
- 2. Kombinasi sumberdaya dan kompetensi yang dikontrol oleh organisasi/ perusahaan
- 3. Interaksi antar usaha dalam sistem pendukung institusi yang lebih luas
- 4. Konsentrasi spatial (Soetrisno, 2003).

# Faktor Penentu Perkembangan Klaster

Penumbuh kembangan klaster, sebagaimana dirumuskan oleh Michael Porter (1998), mengandung empat faktor penentu atau dikenal dengan nama diamond model yang mengarah kepada daya saing industri, yaitu: (1) faktor input (factor/input condition), (2) kondisi permintaan (demand condition), (3) industri pendukung dan terkait (related and supporting industries), serta (4) strategi perusahaan dan pesaing (context for firm and strategy). Berikut adalah penjelasan tentang diamond model dari Porter.

# 1. Faktor Input

Faktor input dalam analisis Porter adalah variable-variable yang sudah ada dan dimiliki oleh suatu cluster industri seperti sumber daya manusia (*human resource*), modal (*capital resource*), infrastruktur fisik (*physical infrastructure*), infrastruktur informasi (*information infrastructure*), infrastruktur ilmu pengetahuan dan teknologi (*scientific and technological infrastructure*),infrastruktur administrasi(*administrative infrastructure*), serta sumber daya alam. Semakin tinggi kualitas faktor input ini, maka semakin besar peluang industri untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas.

#### 2. Kondisi Permintaan

Kondisi permintaan menurut diamond model dikaitkan dengan *sophisticated and demanding local customer*. Semakin maju suatu masyarakat dan semakin demanding pelanggan dalam negeri, maka industri akan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas produk atau melakukan innovasi guna memenuhi keinginan pelanggan lokal yang tinggi. Namun dengan adanya globalisasi , kondisi permintaan tidak hanya berasal dari lokal tetapi juga bersumber dari luar negeri.

#### 3. Industri Pendukung dan Terkait

Adanya industri pendukung dan terkait akan meningkatkan efisiensi dan sinergi dalam Clusters. Sinergi dan efisiensi dapat tercipta terutama dalam transaction cost, sharing teknologi, informasi maupun skill tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh industri atau perusahaan lainnya. Manfaat lain industri pendukung dan terkait adalah akan terciptanya daya saing dan produktivitas yang meningkat.

#### 4. Strategi Perusahaan dan pesaing

Strategi perusahaan dan pesaing dalam diamond model juga penting karena kondisi ini akan memotivasi perusahaan atau industri untuk selalu meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan selalu mencari inovasi baru. Dengan adanya persaingan yang sehat, perusahaan akan selalu mencari strategi baru yang cocok dan berupaya untuk selalu meningkatkan efisiensi.

#### **Manfaat Klaster**

a. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI, (2001) klaster UMKM yang berbasis pada komunitas publik memiliki manfaat baik bagi UMKM itu sendiri maupun bagi perekonomian diwilayahnya. Bagi UMKM, klaster membawa keuntungan sebagai berikut: Lokalisasi ekonomi. Melalui klaster, dengan memanfaatkan kedekatan lokasi, UMKM yang menggunakan input (informasi, teknologi atau layanan jasa) yang sama dapat menekan biaya perolehan dalam penggunaan jasa tersebut. Misalnya pendirian pusat pelatihan di klaster akan memudahkan akses UMKM pelaku klaster tersebut.

- b. Pemusatan tenaga kerja. Klaster akan menarik tenaga kerja dengan berbagai keahlian yang dibutuhkan klaster tersebut, sehingga memudahkan UMKM pelaku klaster untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya dan mengurangi biaya pencarian tenaga kerja.
- c. Akses pada pertukaran informasi dan patokan kinerja. UMKM yang tergabung dalam klaster dapat dengan mudah memonitor dan bertukar informasi mengenai kinerja supplier dan nasabah potensial. Dorongan untuk inovasi dan teknologi akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan perbaikan produk.
- d. Produk komplemen. Karena kedekatan lokasi, produk dari satu pelaku klaster dapat memiliki dampak penting bagi aktivitas usaha UMKM yang lain. Disamping itu kegiatan usaha yang saling melengkapi ini dapat bergabung dalam pemasaran bersama.

Adapun manfaat klaster UMKM bagi perekonomian wilayah diantaranya adalah:

- a. Klaster UMKM yang saling terhubung cenderung untuk memiliki produktivitas yang lebih tinggi dan kemampuan untuk membayar upah lebih tinggi.
- b. Dampak penyerapan tenaga kerja dan pendapatan wilayah dari klaster umumnya lebih besar dibanding bentuk ekonomi lainnya.

Sedangkan keberhasilan klaster dapat dilihat dari beberapa faktor penentu kekuatan klaster yaitu: (1) spesialisasi, (2) kapasitas penelitian danpengembangan,(3) pengetahuan dan keterampilan, (4) pengembangan sumber daya manusia, (5) jaringan kerjasama dan modal sosial, (6) kedekatan dengan pemasok, (7)ketersediaan modal, (8) jiwa kewirausahaan, serta (9) kepemimpinan dan visi bersama.

#### Kategori Klaster

Berdasarkan kondisi klaster (merujuk diamond model) dengan menilai dari kualitas produksi, teknologi, kapasitas sumber daya manusia dan hubungannya pasarnya, dengan pihak-pihak terkait bagi pengembangan klaster baik dari pemerintah, swasta maupun industri terkait, maka klaster dapat digolongkan menjadi 3 yaitu klaster tidak aktif (dormant), klaster aktif (berkembang) dan klaster dinamis (advantage). Beberapa ciri yang dimiliki (disarikan dari Laporan JICA, 2004) adalah sebagai berikut:

- 1. Klaster tidak aktif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
  - a. Produk tidak berkembang (cenderung mempertahankan produk yangsudah ada)
  - b. Teknologi tidak berkembang (memakai teknologi yang ada, biasanya tradisional, tidak ada investasi untuk peralatan dan mesin)
  - c. Pasar lokal (memperebutkan pasar yang sudah ada, tidak termotivasi untuk memperluas pasar, ini mendorong terjadinya persaingan pada tingkat harga bukan kualitas) dan tergantung pada perantara/pedagang antara
  - d. Tingkat keterampilan pelakunya statis (keterampilan turun temurun)
  - e. Tingkat kepercayaan pelaku dan antar pelaku rendah (modal sosialnya rendah, mendorong saling menyembunyikan informasi pasar, teknis produksi dsb)
  - f. Informasi pasar sangat terbatas (hanya perorangan atau kelompok tertentu yang mempunyai akses terhadap pembeli langsung)

Klaster Aktif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Produk berkembang sesuai dengan permintaan pasar (kualitas)
- b. Teknologi berkembang untuk memenuhi kualitas produk di pasar
- c. Pamasaran lebih aktif mencari pembeli
- d. Terbentuknya informasi pasar
- e. Berkembangnya kegiatan bersama untuk produksi dan pasar (misalnya pembelian bahan baku bersama, kantor pemasaran bersama)

# 2. Klaster Dinamis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Terbentuknya spesialisasi antar perusahaan dari klaster (misalnya: untuk industri logam ada spesialisasi pengecoran, pembuatan bentuk, pemotongan dsb)
- b. Klaster mampu menciptakan produk baru yang dibutuhkanpasar/konsumen
- c. Teknologi berkembang sesuai dengan inovasi produk yang dihasilkan
- d. Berkembangnya kemitraan dengan industri terkait baik dalam pengembangan produk, teknologi maupun menjadi bagian industri terkait
- e. Berkembangnya kelembagaan klaster
- f. Berkembangnya informasi pasar

Hasil penelitian dari proyek percontohan pengembangan klaster di Indonesia yang dilakukan oleh JICA (2004) mengungkapkan bahwa Klaster di Indonesia dibatasi oleh bentuknya yang mudah tercerai berai dari modal sosial. Modal sosial yang dimaksud merupakan aset tak wujud seperti "kepercayaan yang terbentuk", "ikatan internal" atau "jejaring sosial".

# Strategi Pengembangan UKM Melalui Klaster UKM

Di Indonesia, strategi pemberdayaan UKM melalui pembentukan klaster industri, mulai digulirkan tahun 1999. Strategi ini bukanlah strategi baru, melainkan sebuah adopsi pengalaman keberhasilan dari beberapa negara sahabat yang lebih dahulu menerapkannya.

Melalui strategi ini, sentra UKM dijadikan titik masuk kedalam upaya pemberdayaan UKM. Pendekatan ini didasarkan pemikiran untuk memberikan layanan kepada UKM secara lebih fokus, kolektif dan efisien, karena dengan sumber daya yang terbatas mampu menjangkau kelompok UKM yang lebih luas. Pendekatan ini juga mempunyai efektifitas yang tinggi, karena jelas sasarannya dan unit usaha yang ada pada sentra umumnya dicirikan dengan kebutuhan dan permasalahan yang sama, baik dari sisi produksi, pemasaran, teknologi dan lainlain.

Disamping itu, sentra-sentra UKM akan menjadi pusat pertumbuhan (*growth pool*) di daerahnya, diharapkan mampu mendukung upaya peningkatan penyerapan tenaga kerja, nilai tambah dan ekspor. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI, (2001).

#### **Analisis Daya Tarik-Daya Saing**

Analisis ini menggabungkan daya tarik agribisnis sebagai faktor yang mempengaruhi keberadaan sistem agribisnis komoditas unggulan tertentu dan daya saing agribisnis sebagai faktor yang mencerminkan kondisi sistem agribisnis komoditas unggulan tertentu (Natawidjaja etal., 2002).

#### Faktor daya tarik agribisnis adalah:

1. Ukuran pasar yaitu besarnya permintaan pasar (dalam negeri dan ekspor) terhadap komoditas unggulan.

- 2. Pertumbuhan pasar yaitu trend besarnya perubahan permintaan pasar setiap tahun, baik domestik maupun ekspor.
- 3. Marjin laba yaitu besarnya keuntungan yang diperoleh dari usaha komoditas unggulan.
- 4. Tingkat kompetisi yaitu tingkat persaingan pasar yang dilihat dari jumlah pelaku dan jumlah daerah yang mengusahakan komoditas unggulan, baik regional, nasional, maupun internasional.
- 5. Pengaruh inflasi yaitu pengaruh perubahan inflasi dan kurs uang terhadap keberlangsungan usaha komoditas unggulan.
- 6. Kondisi sosial, politik dan hokum yang merupakan pengaruh adanya perubahan sosial, politik dan hukum pada tingkat nasional dan internasional yang mempengaruhi kelangsungan usaha komoditas unggulan.
- 7. Kebutuhan modal yaitu besarnya kebutuhan modalyang diperlukan untuk melaksanakan usaha komoditas unggulan.

# **Faktor Daya Saing**

- 1. Kualitas komoditas unggulan yaitu kualitas komoditas unggulan yang dihasilkan.
- 2. Citra komoditas unggulan yang merupakan persepsi konsumen terhadap komoditas unggulan.
- 3. Jaringan pemasaran yaitu jangkauan pasar komoditas unggulan.
- 4. Efektivitas promosi yang mencerminkan ada atau tidak adanya promosi dan tingkat efektifitas promosi (bila ada) komoditas unggulan.
- 5. Kondisi harga yang merupakan mekanisme penetapan harga komoditas unggulan.
- 6. Efisiensi biaya yaitu biaya produksi komoditas unggulan.

(Abdullah, 2002)

#### METODE PENELITIAN

#### Jenis Metode

Berdasarkan tujuan dan ruang lingkupnya, kajian ini dapat digolongkan sebagai kegiatan penelitian deskriptif dengan konsentrasi penelitian pada kelompok UKM di Kabupaten Donggala Provinsi Sulawesi Tengah.

#### Jenis Data dan Metode Pengumpulannya

Data yang dikumpulkan merupakan jawaban pertanyaan penelitian dan mampu mengidentifikasi permasalahan faktor yang menentukan daya saing kelompok UKM. Untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan, maka dituangkan dalam bentuk indikator-indikator.

Untuk mengoperasionalkan proses pengukuran variabel yang ingin diamati, maka sebagai langkah awal dielaborasi dahulu hubungan antara konsep-dimensi-elemen dari masing-masing variabel sebelum kemudian diturunkan menjadi butir-butir pertanyaan dalam kuesioner (untuk data primer) atau butir-butir panduan penyusunan informasi (bagi data sekunder).

#### **Metode Pengumpulan Data**

Mengacu pada tujuan penelitian dan identifikasi permasalahan, maka penelitian ini mengumpulkan berbagai data dan informasi berkaitan dengan variabel yang menentukan keberhasilan daya saing kelompok UKM di Kabupaten Donggala Provinsi Sulawesi Tengah, baik data primer yang dikumpulkan langsung oleh tim peneliti maupun data sekunder yang diperoleh dari instansi atau hasil publikasi dari lembaga penerbit.

Pengumpulan data primer lebih banyak menggunakan metode kuesioner dan wawancara. Oleh karena itu, kuesioner kajian yang dibuat tidak dirancang untuk ditinggal dan diisi sendiri oleh responden (*drop off methode*) tetapi lebih bersifat sebagai panduan bagi enumerator pengumpul data untuk mengumpulkan data/informasi (*people assist methode*).

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah kelompok UKM yang mendapat bantuan pembinaan teknis, permodalan, dan peralatan dari Dinas Koperasi UMKM Perindag Kabupaten Donggala yang berjumlah 29 UKM meliputi kelompok UKM yang dibentuk oleh perorangan. Sampel dalam penelitian ini adalah sampel sensus yang mengamati semua kelompok UKM yang berjumlah 29 kelompok UKM.

#### **Unit Analisis**

Karena pembelajaran diambil dari perbandingan antara sentra UKM yang berhasil berevolusi menjadi kelompokUKM, maka unit analisis kajian ini adalah kelompok UKM.

# Responden

Responden kajian terdiri dari Ketua kelompok UKM, Manajer UKM, anggota UKM, Kaur Ekonomi 12 (dua belas) Kecamatan, dan Kapala Bagian UKM Kabupaten Donggala, keseluruhannya berjumlah 100 (seratus) responden.

#### **Metode Analisis**

terkumpul diklasifikasikan kategori Data berdasarkan pemenuhan yang karakteristik kelompok UKM. Data selanjutnya ditabulasi berdasarkan klasifikasi yang ditetapkan. Terhadap hasil tabulasi kemudian dilakukan pengecekan ulang untuk memastikan keakuratan dan kelogisan penyajiannya. Data diolah dalam bentuk spreadsheet agar mudah dilakukan pengolahan lebih lanjut dengan program aplikasi statistic metode yang digunakan dalam kajian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda . Dari hasil Analisis regresi linier berganda, maka analisis deskriptif tetap merupakan analisis yang akan banyak digunakan sepanjang kajian ini.

#### **Operasional Variabel**

Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah RI, (2001) telah menentukan keberhasilan kelompok UKM dapat dilihat dari beberapa variabel penentu kekauatan kelompok UKM yaitu:

- 1. Spesialisasi;
- 2. Kapasitas penelitian danpengembangan;
- 3. Pengetahuan dan keterampilan;
- 4. Pengembangan sumber daya manusia;
- 5. Jaringan kerjasama dan modal social;
- 6. Kedekatan dengan pemasok;
- 7. Ketersediaan modal;
- 8. Jiwa kewirausahaanserta;

# 9. Kepemimpinan dan visi bersama;

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Kondisi Umum Wilayah

Kabupaten Donggala memiliki luas wilayah 5,275.69 kilometer persegi yang terbagi atas 16 (enambelas) Kecamatan dimana Kecamatan Rio Pakava merupakan Kecamatan terluas yaitu 872,16 km² atau 16,53 persen dari luas wilayah Kabupaten Donggala secara keseluruhan. SedangkanKecamatan yang memiliki luas wilayah terkecil adalah Kecamatan Banawa Tengah memiliki luas 74,64 km² atau 1,41 persen dari wilayah Kabupaten Donggala. Adapun data luas wilayah setiap Kecamatan di Kabupaten Donggala dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Luas Wilayah menurut KecamatanDi Kabupaten Donggala Tahun 2014

No.	Kecamatan	Ibukota Kecamatan	Luas (km²)	
1.	Rio Pakava	Lalundu	872,16	
2.	Pinembani	Gimpubia	402,61	
3.	Banawa	Gunung Bale	99,04	
4.	Banawa Selatan	Watatu	430,67	
5.	Banawa Tengah	Limboro	74,64	
6.	Labuan	Labuan	126,01	
7.	Tanantovea	Wani	302,64	
8.	Sindue	Toaya	177,19	
9.	Sindue Tombusabura	Tibo	211,55	
10.	Sindue Tobata	Alindau	211,92	
11.	Sirenja	Tompe	286,94	
12.	Balaesang	Tambu	314,23	
13.	Balaesang Tanjung	Malei	188,85	
14.	Dampelas	Sabang	732,76	
15.	Sojol	Balukang	705,41	
16.	Sojol Utara	Ogoamas	139,07	
Kabupaten Donggala 5.275,69				

Sumber: Donggala Dalam Angka Tahun 2014

Posisi Wilayah Kabupaten Donggala berbatasan langsung dengan Kabupaten Tolitoli di sebelah Utara, Propinsi Sulawesi Barat dan Kabupaten Sigi serta Kota Palu di sebelah Selatan, kemudian Selat Makassar dan wilayah Propinsi Sulawesi Barat di sebelah Barat, Kabupaten Sigi dan Kabupaten Donggala di sebelah Timur.Batas wilayah administrasi Kabupaten Donggala dapat dilihat sebagaimana berikut :

# Analisis Variabel yang Mempengaruhi Daya Saing Kelompok UKM

Untuk membahas permasalahan pertama dan kedua, maka penelitian ini akan menganalisis variavel yang menentukan daya saing 29 (dua puluh sembilan) kelompok UKM yang tersebar dalam 12 (dua belas) kecamatan dalam binaan Dinas Koperasi UMKM dan Perindustrian Perdagangan Kabupaten Donggala sebagai berikut:

Setelah dilakukan pengujian Normalitas dengan pendekatan asumsi klasik dari model analisis yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa: tidak terdapat gejala multikoleniaritas, heterokedastisitas, dan outokorelasi. Adapun hasil perhitungan statistik regresi linier berganda pengaruh faktor keberhasilan daya saing UKM di Kabupaten Donggala:

Tabel 5. 01

	Unstandardized		t	Sig.
Variabel	Coefficients			
	В	Std. Error		
Constant	386	.363	-1.063	.291
Spesialisasi (X <sub>1</sub> )	.252	.089	2.831	.006
Kapasitas penelitian danpengembangan (X <sub>2</sub> )	.252	.088	2.875	.005
Pengetahuan dan keterampilan (X <sub>3</sub> )	.172	.082	2.099	.039
Pengembangan sumber daya manusia (X <sub>4</sub> )	.134	.066	2.019	.046
Jaringan kerjasama dan modal social (X <sub>5</sub> )	.186	.082	2.268	.026
Kedekatan dengan pemasok (X <sub>6</sub> )	.215	.102	2.113	.037
Ketersediaan modal (X <sub>7</sub> )	622	.109	-5.703	.000
Jiwa kewirausahaan (X <sub>8</sub> )	.265	.090	2.936	.004
Kepemimpinan dan visi bersama (X <sub>9</sub> )	.199	.079	2.507	.014
R Square	.667		$F_{Sig}$	$.000^{a}$
	.633		α	0,05
Adjusted R Square	.817 <sup>a</sup>			
Multiple R				

Sumber: Olahan data terlampir

Berdasarkan tabel 5.01 di atas, maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -0.386+0.252(X_1)+0.252(X_2)+0.172(X_3)+0.134(X_4)+0.186(X_5)+0.215(X_6)-0.622(X_7)+0.265(X_8)+0.199(X_9)+0.363$$

#### Pembahasan hasil Penelitian

- 1. Nilai R Square 0.667, menunjukkan bahwa keberhasilan daya saing UKM di Kabupaten Donggala ditentukan oleh: Spesialisasi (X<sub>1</sub>), Kapasitas penelitian dan pengembangan (X<sub>2</sub>), Pengetahuan dan keterampilan (X<sub>3</sub>), Pengembangan sumber daya manusia (X<sub>4</sub>), Jaringan kerjasama dan modal sosial (X<sub>5</sub>), Kedekatan dengan pemasok (X<sub>6</sub>), Ketersediaan modal (X<sub>7</sub>), Jiwa kewirausahaan (X<sub>8</sub>), dan Kepemimpinan dan visi bersama (X<sub>9</sub>) sebesar 67%.
- 2. Kuatnya hubungan kesembilan variabel tersebut terhadap keberhasilan daya saing UKM di Kabupaten Donggala sebesar 81,7% kategori sangat kuat, Riduwan (2013;150).
- 3. Sebelum kesembilan variabel tersebut diterapkan oleh UKM di Kabuaten Donggala, maka daya saing UKM menurun sebesar 0,386 atau minus 38,6%.
- 4. Secara serempak atau bersama-sama kesembilan variabel Spesialisasi  $(X_1)$ , Kapasitas penelitian dan pengembangan  $(X_2)$ , Pengetahuan dan keterampilan  $(X_3)$ , Pengembangan sumber daya manusia  $(X_4)$ , Jaringan kerjasama dan modal sosial  $(X_5)$ , Kedekatan dengan pemasok  $(X_6)$ , Ketersediaan modal  $(X_7)$ , Jiwa kewirausahaan  $(X_8)$ , dan Kepemimpinan dan visi bersama  $(X_9)$  berpengaruh nyata atau signifikan terhadap keberhasil daya saing UKM di Kabupaten Donggala. Hal ini dibuktikan oleh nilai Fsig.  $0,000 < \alpha \ (0,05)$ .
- 5. Variabel yang relatif lebih dominan berpengaruh terhadap keberhasilan daya saing UKM di Kabupaten Donggala adalah ketersediaan modal yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (B) dengan arah negarif sebesar 0,622. Artinya setiap penambahan 1 rupiah modal usaha UKM akan menurunkan daya saing sebesar 62,2%. Dari hasil observasi di lapangan diperoleh informasi bahwa setiap penambahan modal usaha bagi UKM mutlak dibutuhkan pengembangan pangsa pasar (*Market Share*), sebab dengan penambahan modal kerja tanpa disertai perluasan pangsa pasar justru akan mengakibatkan menurunnya tingkat keuntungan (*Profit Margin*) sebagai akibat konsekuensi dari biaya modal (*Cost of Capital*) pada gilirannya akan menurunkan daya saing UKM di Kabupaten Donggala.

# Kesimpulan

- 1. Secara serempak atau bersama-sama kesembilan variabel Spesialisasi  $(X_1)$ , Kapasitas penelitian dan pengembangan  $(X_2)$ , Pengetahuan dan keterampilan  $(X_3)$ , Pengembangan sumber daya manusia  $(X_4)$ , Jaringan kerjasama dan modal sosial  $(X_5)$ , Kedekatan dengan pemasok  $(X_6)$ , Ketersediaan modal  $(X_7)$ , Jiwa kewirausahaan  $(X_8)$ , dan Kepemimpinan dan visi bersama  $(X_9)$  berpengaruh nyata atau signifikan terhadap keberhasil daya saing UKM di Kabupaten Donggala. Hal ini dibuktikan oleh nilai Fsig.  $0,000 < \alpha$  (0,05).
- 2. Variabel yang relatif lebih dominan berpengaruh terhadap keberhasilan daya saing UKM di Kabupaten Donggala adalah ketersediaan modal yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (B) dengan arah negarif sebesar 0,622. Artinya setiap penambahan 1 rupiah modal usaha UKM akan menurunkan daya saing sebesar 62,2%. Dari hasil observasi di lapangan diperoleh informasi bahwa setiap penambahan modal usaha bagi UKM mutlak dibutuhkan pengembangan pangsa pasar (*Market Share*), sebab dengan penambahan modal kerja tanpa disertai perluasan pangsa pasar justru akan mengakibatkan menurunnya tingkat keuntungan (*Profit Margin*) sebagai akibat konsekuensi dari biaya modal (*Cost of Capital*) pada gilirannya akan menurunkan daya saing UKM di Kabupaten Donggala.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Piter, dkk., 2002. *Daya Saing Daerah: Konsep dan Pengukurannya di Indonesia*. Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan Bank Indonesia.BPFE.Yogyakarta.
- Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK, 2007. *Kajian efektivitas model penumbuhan klaster bisnis berbasis agribisnis*. PT. La'mally. Jakarta.
- Japan International Cooperation Agency (JICA), 2004. Studi Mengenai Peningkatan Kapasitas Kluster Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia. Laporan Perkembangan. KRIInternational Corp. Tokyo.

- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI, 2001. Petunjuk Teknis Perkuatan Permodalan UKMK dan Lembaga Keuangannya dengan Penyediaan Modal Awal dan Padanan (MAP) Melalui Koperasi Simpan Pinjam/Unit Simpan Pinjam Koperasi.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI, 2002. Pedoman Penumbuhan dan Pengembangan Sentra UKM.
- Natawidjaja, R. S., T. Karyani, dan T. I. Noor. 2002. *Identifikasi Sentra Pengembangan Agribisnis Komoditas Unggulan di Jawa Barat*. Jurnal Agrikultura.
- Porter, Michael E. 1998. *Clusters and New Economics of Competition*. Harvard Business Review. Boston.
- Riduwan, 2013, Rumus dan Data dalam Analisis Statistik, Alfabeta Bandung.
- Soetrisno, Noer, 2003. Providing Financial Support for Micro Enterprise Development in Indonesia. Kementerian Koperasi dan UKM Indonesia.
- Soetrisno, Noer, 2002. Strategi Penguatan UKM. Melalui Pendekatan Klaster Bisnis; Konsep, Pengalaman Empiris, dan Harapan Kerjasama.Bina Masyarakat Madani dengan Asosiasi BDS Indonesia.
- TAADB, 2001. Praktek Terbaik Dalam Menciptakan Suatu Lingkungan Yang Kondusif Bagi UKM. Policy Paper No. 1.
- TAADB, 2001. Praktek Terbaik Mengembangkan Klaster Industri dan Jaringan Bisnis. Policy Paper No. 8.

# PENERAPAN STRATEGI BISNIS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA UKM (STUDI PADA UKM KARAWO DI KOTA GORONTALO)

# Ariawan<sup>1</sup>, Made Sudarma<sup>2</sup>, Djumahir<sup>2</sup>, Ghozali Maskie<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Unversitas Ichsan Gorontalo, Indonesia Telpon +62 8124273348, Email: <u>ariawan@unisan.ac.id</u> <sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia Telpon +62 811361349, Email: <u>made@ub.ac.id</u>

#### **ABSTRAK**

Usaha kecil menengah dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif maka manajemen harus memilih strategi bisnis dan dapat menjalankan strateginya dengan tepat dan sukses. Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis strategi bisnis yang di gunakan UKM dalam meningkatkan kinerjanya. Mengunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Unit analisis UKM Karawo di Kota Gorontalo dengan jumlah responden 68 pemilik/manajer UKM Karawo dengan mengunakan kuisioner untuk mengumpulkan data. Analisis data mengunakan WarpPLS. Hasil penelitian menunjukan bahwa strategi paling tepat dan sesuai diterapkan oleh UKM karawo adalah strategi kepemimpinan biaya dan strategi differensiasi yang mampu meningkatkan kinerja. Namun strategi fokus belom mampu meningkatkan kinerja UKM Karawo. Implikasi praktis dari penelitian ini bahwa pentingnya UKM karawo memilih dan menerapkan strategi yang tepat dan sesuai dengan kemampuan dengan mengedepankan strategi kepemimpinan biaya dan differensiasi untuk meningkatkan kinerja.

Kata Kunci: Strategi kepemimpinan biaya, strategi differensiasi, strategi fokus, Kinerja, UKM.

#### 1. Introduction

Usaha kecil menengah merupakan topik yang tetap menarik untuk dikaji, banyak peneliti telah melakukan kajian dari berbagai jenis usaha diseluruh belahan dunia, baik segi keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, operasional dan lainya yang memberikan sumbangsih pemikiran dalam perkembangan UKM. UKM menjadi sektor andalan suatu bangsa karena usaha kecil dan menengah yang masih bisa beroperasi pada masa krisis dan mampu menunjukkan ketanguhannya (Holm dan Sharma. 2006).

Perkembangan UKM di Indonesia sangat pesat tercatat sampai pada tahun 2013 jumlah UKM tercatat sebesar 57,89 juta unit UKM (BPS,2014). namun perkembangannya terpusat di beberapa provinsi saja. Provinsi Gorontalo yang merupakan provinsi baru berbentuk sejak tahun 2001, memiliki jumlah UKM sampai pada tahun 2013 sebesar 66.548 unit UKM (Diskoperindag-UMKM, 2013) hanya 1,15% dari total UKM nasional. Upaya pemerintah

Gorontalo memajukan UKM dengan memasukkan pengembangan UKM sebagai program unggulan. Namun usaha tersebut belum menunjukan peningkatan kinerja yang maksimal, hal terlihat pada laporan pertumbuhan produksi industri mikro dan kecil pada triwulan III tahun 2013 menurun sebesar 2,33% dari triwulan II tahun 2013, begitupun pada triwulan IV tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 6,13% dari triwulan III tahun 2013 (BPS Prov.Gorontalo, 2014). Penurunan tersebut disebabkan oleh lebih dominan usaha mikro yang beroperasi secara informal dengan produktivitas serta partisipasi pada pasar ekspor rendah (Bappenas, 2014), kurangnya informasi pasar pelaku UKM, serta pengunaan informasi tehnologi rendah, pengelolaan manajemen keluarga (Setiowaty, 2015).

Beberapa kajian empiris yang telah di lakukan terkait hubungan penerapan strategi dengan kinerja UKM (Nyariki, 2013; Sije, 2013; Sandada, 2014, Hakimpoor, 2014), secara spesifik terkait hubungan dengan kinerja keuangan (Husnah,2013; Ebitu, 2015; Aminu & Shariff, 2015; Hansen, 2015), kinerja produk (Ebitu,2016), maupun kinerja pasar (Kimatu & Bichanga, 2014; Ebitu, 2016). Kajian tersebut membuktikan bahwa penerapan strategi mempegaruhi peningkatan UKM, strategi yang digunakan berbagai macam mulai dari strategi perencanaan, formulasi, orientasi strategi, capability strategi, strategi marketing, strategi generik dan lainnya. Berdasarkan penjelasan tersebut timbul suatu pertanyaan strategi apa yang tepat di gunakan dan diterapkan oleh UKM?.

Usaha kecil dan menengah sangat dipengaruhi oleh lingkungan mereka, seperti perubahan lingkungan eksternal perusahaan (Nyariki, 2013) contohnya faktor ekonomi, sosial, perubahan teknologi dan informasi, begitupun dengan kreatifitas produk memberikan variasi produk yang sangat cepat, sehingga penerapan strategi yang di gunakan para manajemen kurang sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Maka, evaluasi dan penerapan strategi baru agar perusahaan mampu bersaing lebih kompetitif. Untuk bersaing, Batista, (2016) menyarankan agar UKM dapat menghasilkan profit yang besar maka identifikasi strategi kompetitif yang harus di lakukan. Selain itu penerapan strategi perlu disesuaikan dengan karakteristik yang mereka miliki karena apabila salah dalam pemilihan dan penerapannya akan mendapatkan potensi kerugian (Nikat Kaya, 2015). Uchegbulam et al (2015) menyarankan agar UKM mampu bertahan dalam persaingan maka harus menerapkan strategi yang paling kompetitif yaitu strategi generik porter. Strategi generik merupakan strategi yang paling banyak di terapkan sebagai dasar teoritis dalam mengidentifikasi kelompok strategis dalam industri (Parnell, 2011). Porter, (1980) mengaskan

bahwa strategi generik yang sesuai diterapkan di UKM pada kondisi lingkungan persaingan yang tidak menentu. Lebih lanjut dikatakan bahwa strategi generik merupakan strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dengan suatu prioritas apakah menjadi produsen berbiaya rendah atau membedakan produk dengan pesaing ataukah melakukan keduanya fokus pada ceruk pasar (Parnell, 2011).

Penelitian ini memberikan informasi tentang strategi bisnis yang di terapkan para manajer UKM karawo dalam menghadapi persaingan. Secara khusus penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis penerapan strategi kepemimpinan biaya, strategi differensiasi, dan strategi fokus yang tepat dalam meningkatkan kinerja UKM dengan melakukan survey pada manager UKM Karawo di Gorontalo.

#### 2. Literature review

# 2.1. Strategi bisnis

Dalam penelitian ini, penulis mengungkapkan beberapa aspek penting terkait penelitian ini yaitu pandangan umum strategi manajemen teori, dan defenisi strategi bisnis serta kinerja UKM. Banyak literatur yang telah membahas tentang strategi bisnis yang di kemukakan.

Kluyver & Pearce (2006) mendefinisikan strategi adalah mengenai bagaimana memposisikan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaingnya dengan melibatkan pilihan industri yang akan dimasuki, produk atau service apa yang akan ditawarkan, dan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan. Beberapa peneliti mengadopsi resource based theory untuk menjawab permasalahan yang terjadi (Phongpetra, 2011; Husnah, 2013; Uchegbulam et al (2015); Abd aziz, N Nadia & S Samad, 2015). Cheng (2010) menjelaskan bahwa dalam *Resource Based Theory* (RBT), untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, perusahaan harus memiliki sumberdaya dan kemampuan yang superior dan melebihi para kompetitornya. Kompetensi khusus atau kemampuan superior tersebut merupakan keunggulan daya saing atau faktor kualitas sumber daya internal yang tidak dapat ditiru, tidak dapat diganti, dan jarang dijumpai di antara pesaing. Phongpetra, (2011) mengatakan bahwa strategi bisnis merupakan kombinasi dari semua komitment dan aktivitas perusahaan untuk mengunakan sumber daya untuk membangun kemampuan yang unik dalam melakukan persaingan di pasar tertentu. Selanjutnya Grant (2010) menyatakan sumber daya strategis yang dimiliki dan dikuasai

perusahaan digunakan sebagai basis formulasi dan implementasi strategi untuk mewujudkan kinerja usaha yang optimal.

Porter (1998), mengatakan untuk menghadapi suatu persaingan ada tiga jenis strategi yang dapat membantu memenangkan persaingan tersebut yaitu a. kepemimpinan biaya, b. Differensiasi, c. fokus. Porter menamakan ketiganya strategi persaingan generik (generik competitive strategies). Keunggulan biaya kemampuan perusahaan untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk dengan cara yang lebih efisien dari pesaingnya. Sementara differensiasi merupakan kemampuan untuk menyediakan produk unik atau memiliki kelebihan kepada pembeli dari segi kualitas. Sedangkan strategi Fokus menurut david (2010) berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. Phongpetra, (2011) menemukan strategi fokus biaya lebih dominan mempengaruh kinerja pada aspek keuangan dan pemasaran, dibandingkan dengan strategi kepemimpinan biaya dan differensiasi biaya. Selanjutnya Kulatunga, (2008), menemukan bahwa hanya ada dua dari strategi generik yang berpengaruh terhadap kinerja UKM yaitu strategi kepemimpinan biaya dan strategi differensiasi sedangkan strategi fokus tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Lebih lanjut dijelaskan bahwa penerapan strategi kepemimpinan biaya dan strategi differensiasi menimbulkan pertumbuhan penjualan lebih tinggi dan strategi kepemimpinan biaya dengan menggunakan pengurangan biaya mampu meningkatkan profitabilitas secara signifikan. Sejalan dengan penelitian Yan, (2010) menemukan strategi biaya dan strategi differensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM secara keseluruhan.

Temuan N. Kaya, (2015) berbeda dari penelitian sebelumnya, dimana strategi kepemimpinan biaya tidak ditemukan hubungan terhadap kinerja UKM dan strategi differensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM karena fokus pada produk yang sudah ada dan melakukan proses inovasi untuk mewujudkan differensiasi. Demikian pula Yanney, (2014) menemukan strategi kepemimpinan biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan sementara strategi fokus dan strategi differensiasi tidak memiliki pengaruh yang sama. Selanjutnya Leitner, (2009) menemukan hasil strategi kombinasi berpengaruh positif terhadap ketiga indikator kinerja profitabilitas, pertumbuhan produktifitas dan pertumbuhan omset, namun strategi kepemimpinan biaya dan differensiasi tidak berpengaruh siginifikan terhadap kinerja UKM.

# 2.2. Kinerja UKM

Fenomena pengukuran kinerja UKM di Indonesia umumnya tidak memiliki atau tidak konsisten dalam hal pencatatan dan pelaporan hasil kinerja keuangan maupun produksinya setiap periode, maka Pengukuran kinerja UKM dilakukan mengikuti Najib dan Kiminami (2011) melakukan pengukuran kinerja bisnis UKM dengan mengunakan metode pengukuran subyektif meliputi volume penjualan, profitabilitas, dan pangsa pasar, sementara penelitian Chong (2008) dalam kajiannya mengunakan pendekatan tujuan dalam membantu para pemilik-manajer UKM untuk mengevaluasi kinerja terhadap tujuan yang telah ditentukan. Untuk mencapai target yang direncanakan, kinerja dievaluasi terhadap pengukuran keuangan dan non keuangan. Demikain pula Camison dalam Sanchez & Marin (2005) untuk mengukur kinerja usaha pada UKM. pengukuran kinerja usaha mengedepankan aspek profitabilitas, produktivitas, dan pasar yang dipersepsikan pemilik/pengelola UKM terkait dengan kesesuaian ukuran-ukuran tersebut terhadap pencapaian usaha, serta tingkat kepuasan ukuran-ukuran terhadap pencapaian kinerja.

#### 3. Material and method

Penelitian ini mengunakan pendekatan kuantitatif (positivise). Pendekatan kuantitatif menurut Cresswel, (2003) merupakan pendekatan penelitian yang datanya berupa angka, data berwujud bilangan, yang di olah mengunakan alat statistik untuk mendeskripsikan dan pengujian terhadap hipotesis penelitian atau memprediksi pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lainnya. Lokasi penelitian dilakukan dibeberapa wilayah sentra UKM kerajinan Karawo di Kota Gorontalo. Populasi UKM Kerajinan Karawo berdasarkan kriteria data terdaftar pada Disperindagkop Kota Gorontalo serta memiliki dua atau lebih karyawan sebanyak 68 UKM. Untuk menguji hipotesis, analisis yang di pakai adalah SEM-PLS dengan menggunakan program WarpPLS 5.0. Alat analisis ini dipilih karena ada beberapa kelebihan yaitu penelitian ini bersifat eksploratori, pensyaratan data seperti jumlah sampel yang kecil, data tidak terdistribusi normal secara multivariate, adanya missing value, dan adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen (Sholihin dan Ratmono, 2013).

#### 4. Result and Discussion

#### 4.1. Result

Analisis SEM-PLS mengunakan dua tahap dalam mengevaluasi hasil analisis yaitu dengan mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) dan mengevaluasi model struktural (*inner model*). Mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan dengan melihat realibilitas konsistensi internal. Pengujian Validitas konvergen didapatkan *output combined loadings* dan *cross-loadings* menunjukkan bahwa hampir keseluruhan indikator variabel penelitian strategi kepemimpinan biaya, strategi differensiasi, strategi fokus dan kinerja UKM menunjukkan nilai loading ke konstruknya di atas 0,70 dan *p-value* kurang dari 0,05, memenuhi pensyaratan pengujian *convergent validity*, (Hair dkk., 2013). Selanjutnya hasil validitas diskriminan, dimana nilai akar AVE untuk konstruk strategi kepemimpinan biaya sebesar 0,827, strategi differensiasi sebesar 0,800, strategi fokus sebesar 0,787, dan kinerja UKM sebesar 0,836. Masing-masing variabel memiliki akar AVE lebih besar dari korelasi konstruk lainnya, sehingga dapat dinyatakan bahwa data atau indikator yang digunakan untuk masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria pengujian *discriminant validity* atau dinyatakan valid. Reliabilty semua item indikator pernyataan pada setiap variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

**Tabel 1. Output Laten Variable Coefisient** 

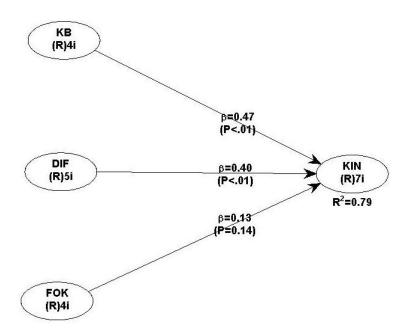
	KB	DIF	FOK	KIN
R-sguared				0,789
Adj, R-sguared				0,779
Q-sguared				0,794
Composite reliab	0.896	0.897	0,863	0,942
Cronbach's alpha	0,844	0,854	0,780	0,928
Avg, var.extrac.	0,685	0,640	0,619	0,699
Effect sizes for path coefisient	0,385	0,323	0,081	

Ket:

KB : Kepemimpinan Biaya FOK : Fokus DIF : Differensiasi KIN : Kinerja UKM

Berdasarkan tabel 1, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel mempunyai nilai *composite reliability* lebih dari 0,70, yaitu strategi kepemimpinan baiaya sebesar 0,896, strategi differensiasi sebesar 0,897, strategi fokus sebesar 0,863, dan kinerja sebesar 0,942 lebih besar dari 0,70. Demikian pula dengan nilai *cronbach's alpha* semua variabel menunjukkan nilai diatas 0,60. yaitu strategi kepemimpinan baiaya sebesar 0,844, strategi differensiasi sebesar 0,854, strategi fokus sebesar 0,780, dan kinerja sebesar 0,928. setiap indikator pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas.

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan melihat Nilai koefisien determinasi (R-*Squared*) berdasarkan tabel 1 sebesar 0,789, hal ini dapat di interpretasikan bahwa strategi kepemimpinan biaya, strategi differensiasi, startegi fokus dapat menjelaskan variasi dari perubahan kinerja UKM sebesar 78,9% sedangkan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak di uji dalam penelitian ini sebesar 21,1%. Relevansi prediktif (*Q-sguared*) dengan nilai sebesar 0,794, hal tersebut dapat dijelaskan bahwa model penelitian memiliki nilai kelayakan sebesar 79,4%. Dengan kata lain kontribusi variabel eksogen meliputi strategi kepemimpinan biaya, strategi differensiasi, startegi fokus terhadap variabel endogen kinerja UKM dalam model penelitian sebesar 79,4% sehingga model memiliki nilai *predictive relevance* atau tingkat prediksi yang akurat karena *Q-Squared* > 0. Selanjutnya ukuran efek (f-*squared effect size*) untuk variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, terdapat dua variabel yang memiliki nilai effect size termasuk besar yaitu variabel startegi kepemimpinan biaya sebesar 0,385, dan strategi differensiasi sebsar 0,325, sedangkan nilai efec size untuk variabel strategi fokus sebesar 0,081 termasuk kecil. Untuk lebih jelasnya hasil penelitian ini maka dapat di jelaskan model struktural pada gambar berikut ini:



Gambar 1 : Model Struktural Strategi Kepemimpinan Biaya, Differensisasi, Fokus dan Kinerja UKM

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada model struktural pada gambar 5.1. dapat dijelaskan pengaruh dari tiap variabel laten eksogen ke variabel endogen. Koefisien jalur penerapan strategi kepemimpinan biaya sebesar 0,474 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar < 0,001, angka ini kurang dari 0,05 sebagaimana ketentuan dalam pengujian hipotesis maka pengaruhnya signifikan. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan adanya pengaruh searah strategi kepemimpinan biaya terhadap kinerja UKM. Artinya apabila penerapan strategi kepemimpinan biaya semakin ditingkatkan atau positif maka ada kecenderungan meningkatkan kinerja UKM begitu pula sebaliknya. Koefisien jalur penerapan strategi differesiasi sebesar 0,400 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar < 0,001, angka ini kurang dari 0,05 sebagaimana ketentuan dalam pengujian hipotesis maka pengaruhnya signifikan. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan adanya pengaruh searah strategi differensiasi terhadap kinerja UKM. Artinya apabila penerapan strategi differensiasi semakin ditingkatkan atau positif maka ada kecenderungan meningkatkan kinerja UKM begitu pula sebaliknya. Koefisien jalur penerapan strategi fokus sebesar 0,127 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar 0,127, angka ini diatas dari 0,05 sebagaimana ketentuan dalam pengujian hipotesis maka pengaruhnya tidak signifikan. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan adanya pengaruh searah strategi fokus terhadap kinerja UKM. Artinya apabila penerapan strategi kepemimpinan biaya semakin ditingkatkan atau positif maka kecenderungan tidak meningkatkan kinerja UKM.

#### 4.2. Discussion

Sesuai dengan tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis strategi bisnis yang di gunakan UKM dalam meningkatkan kinerjanya. Strategi bisnis yang digunakan adalah strategi persaingan generik menurut Porter, (1998), meliputi strategi kepemimpinan biaya, strategi differensiasi, dan strategi fokus yang digunakan dalam memenangkan persaingan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi yang sesuai dan tepat digunakan oleh UKM karawo adalah strategi kepemimpinan biaya yang paling dominan kemudian strategi differensiasi yang kedua. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan strategi kepemimpinan biaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Hal ini sesuai dengan kondisi UKM karawo yang menjadi komoditas utama dalam program pemgembangan UKM di Kota Gorontalo, sehingga diharapkan sasaran konsumen dan cakupan wilayah yang luas baik lokal, nasional dan internasional. Hal ini di pertegas oleh Hitt, et al, (2011:107) untuk

membangun pasar yang luas maka kewajiban untuk membangun fasilitas secara efisien, melakukan pengurangan harga dan pengendalian harga dan biaya produksi yang ketat, serta biaya R & D sehinga mampu memberikan harga yang lebih rendah dari pesaing. Lebih lanjut Parnell, (2011) dalam kajianya mengatakan bahwa suatu organisasi yang berkinerja tinggi dengan mengunakan strategi kepemimpinan biaya harus menekankan pada efisiensi produksi. Temuan ini memperluas temuan Ortega (2010) yang menyatakan strategi kepemimpinan biaya berhubungan positif terhadap kinerja perusahaan, sementara Teeratansirikool dan Siengthai, (2009), menemukan kepemimpinan biaya mempengaruhi kinerja perusahaan melalui ukuran financial, peningkatan pangsa pasar (Husnah, 2013). Temuan yang berbeda dari N. Kaya, (2015) strategi kepemimpinan biaya tidak berpengaruh terhadap kinerja UKM, penerapan strategi perlu memperhatikan karakteristik dan kemampuan organisasi. Batista, et al (2016) mengatakan bahwa beberapa kajian yang di lakukan para ahli bahwa apabila tujuan yang diinginkan dalam hal skala ekonomi dan pemotongan biaya maka strategi kepemimpinan biaya yang paling banyak di gunakan oleh pengusaha.

Temuan penelitian berikutnya adalah penerapan strategi differensiasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Penerapan strategi differensiasi pada UKM karawo telah dilakukan dengan membuat design, motif, dan bahan yang digunakan berbeda dengan hasil produk UKM yang lain. Namun, produk differensiasi yang di hasilkan dengan mudah di replikasi oleh pesaing sehingga strategi differensiasi hanya mampu bertahan dalam jangka pendek, walaupun mampu meningkatkan kinerja UKM dari segi laba yang lebih tinggi seperti temuan dalam kajian Husnah, (2013). Hal ini sesuai dengan kajian N. Kaya, (2015) penerapan strategi differensiasi berpengaruh terhadap kinerja UKM, lebih lanjut mengatakan bahwa tidak sepatutnya agar kelihatan berbeda suatu UKM mengkhususkan diri pada satu atau lebih produk sehingga menghasilkan biaya tinggi dari proses tersebut karena akan menyebabkan penurunan kinerja. Untuk menghasilkan produk yang berbeda harus tetap memperhatikan karakteristik dan kemampuan manajemen UKM. Batista, et al (2016) mengatakan bahwa penerapan strategi differensiasi memerlukan kemampuan dalam tehnologi yang tinggi. Untuk itu perlu pemahaman yang dalam terkait penerapan strategi differensiasi yang di kaitkan dengan kemampuan yang dimiliki. Temuan ini memperluas temuan Teeratansirikool dan Siengthai, (2009), Ortega (2010), Aliqah (2012), bahwa strategi differensiasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Strategi fokus tidak berpengaruh signifikan terhadap kierja UKM. Merupakan temuan terakhir dari penelitian ini. Walaupun peneliti lain telah membuktikan dukungan penerapan strategi fokus terhadap kinerja seperti Afzal, Sarwat, (2009). Temuan penelitian menunjukkan bahwa UKM Karawo dalam membuat produk belum memperhatikan celah pasar atu ceruk pasar yang tidak di lirik oleh pesaing. Mereka hanya membuat produk yang umum di produksi. Penggunaan sulaman karawo masih terbatas pada pemenuhan pada kegiatan resmi seperti baju dinas kantor, baju pesta, hal inilah yang menyebabkan para pengusaha karawo belum melirik ke segmen yang lain selain karena peminatnya yang masih kurang, juga kemampuan yang dimiliki oleh UKM karawo masih terbatas dalam hal pemasaran sesuai dengan temuan Parnell, (2011). Lebih lanjut Afzal, Sarwat, (2009) mengatakan bahwa strategi fokus bukan strategi yang paling signifikan diantara ketiga strategi generik porter dalam mempengaruhi kinerja.

#### 5. Conclusion

Penelitian ini telah membuktikan bahwa penerapan strategi bisnis pada UKM kerajinan Karawo yang lebih tepat dan sesuai digunakan adalah strategi kepemimpinan biaya dan strategi differensiasi berdasarkan hasil pengujian memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara penerapan strategi fokus tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengisyaratkan pihak manajemen perlu mengevaluasi dan mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki agar dalam pemilihan dan penerapan strategi bisnis dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dimana dilakukan di Kota Gorontalo dengan kondisi UKM yang berbeda dengan daerah lain, ukuran sampel serta pengumpulan data pada waktu yang singkat, serta namun hasil ini bisa dijadikan rujukan dalam usaha mengembangkan UKM. Penelitian selanjutya diharapkan bisa lebih mengeksplorasi lebih dalam dan lebih rinci terkait dengan modal intellektual yang dimiliki UKM seperti modal manusia, modal struktural, modal relasional, serta modal spiritual yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menerapkan strategi bisnis dalam menunjang pencapaian kinerja.

#### 6. Unknowledgement

Penulis mengucapakan terima kasih kepada DPPPKM-DIKTI atas dukungan dana hibah doktor berdasarkan kontrak No.0094/E5.1/PE/2015.

#### Daftar pustaka

- Abd aziz, N Nadia & S Samad, (2015). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia, Procedia Economics and Finance 35 (2016) 256 266.
- Afzal, Sarwat, (2009) Afzal, Sarwat Khadam Ali Shah, (2009) Marketing Capability, Strategy and Business Performance in Emerging Markets of Pakistan, IUB Journal of Social Sciences and Humanities Vol.7 No.2, 2009.
- Aliqah K. M. A., (2012), Differentiation and Organizational Performance: Empirical Evidence from Jordanian Companies, Journal of Economics, 3 (1)-7-11(2012) ISSN 0976-4224
- Aminu, I.M., & Mohd Shariff, M. Noor., (2015), Influence of Strategic Orientation on SMEs Access to Finance in Nigeria, Asian Social Science; Vol. 11, No. 4; 2015, ISSN 1911-2017, E-ISSN 1911-2025, Published by Canadian Center of Science and Education, doi:10.5539/ass.v11n4p298, URL: http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n4p298
- Batista, P. C. de S., Lisboa, J. V. de O., Augusto, M. G., & Almeida, F. E. B. de. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. Revista de Administração [RAUSP], 51(2), 225-239. doi: 10. 5700 / rausp 1236.
- Cheng, M.Y., Lin, J.Y., Hsiao, T.Y. & Lin, T.W. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. Journal of Intellectual Capital, 11(4), 433-450.
- Chong, H. Gin, (2008) Measuring Performance Of Small-And-Medium Sized Enterprises: The Grounded Theory Approach, Journal bussines and public affair Volume 2, Issue 1,
- Cresswel, (2003), Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Third Edition, Sage Publication Inc., California.
- David, F.R. (2010). Strategic Manajemen. Manajemen Strategis, Konsep. Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba empat,.
- De Kluyver, Cornelis and John A. Pearce II., (2006) Strategy A View from The Top. Pearson Prentice Hall, Second Edition.
- Ebitu, Ezekiel Tom., (2015), Marketing Strategies And The Performance Of Small And Medium Enterprises In Akwa Ibom State, Nigeria, British Journal of Marketing Studies, Vol.4, No.5, pp.51-62, August 2016, Published by European Centre for Research Training and Development UK.
- Grant, R.M. (2010). Contemporary Strategy Analysis, 7th Edition, John Wiley & Sons, Ltd.

- Hansen, E., Nybakk, E., & Panwar, R. (2015). Pure versus hybrid competitive strategies in the forest sector: Performance implications. Forest Policy and Economics, 54, 51-57. doi:10.1016/j.forpol.2015.02.001.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural quation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage.
- Hakimpoor, Hossein., (2014), Strategic Planning Process Dimensions and Smes Performance, Proceedings of 10th Global Business and Social Science Research Conference23 -24 June 2014, Radisson Blu Hotel, Beijing, China, ISBN: 978-1-922069-55-9
- Husnah, (2013), Aset Tanwujud, Strategi Bersaing, Dan Kinerja Keuangan, Kajian Pada UKM Rotan Di Kota Palu Sulawesi Tengah, Desertasi Universitas Brawijaya, Malang.
- Holm U, Sharma D. (2006). "Subsidiary marketing knowledge and strategic development of the multinational corporation". Journal of International Management 47–66.
- .Hitt, M.A., R.D., Ireland & R.E., Hoskisson. (2011). Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts. Ninth Edition. USA: South-Western Cengage Learning.
- Kimatu, D.K., & Bichanga, O.W., (2014), Competitive Strategies and the Non Financial Performance of Micro Enterprises in Kenya, (Survey of Industrial Knitting Micro Enterprises in Kiambu County), International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 2, Issue 2, pp: (160-186).
- Kulatunga, Dushyantha. (2008), Electronic Commerce Strategies, Generic Strategies, and Firm Performance: A Study of Small and Medium Enterprises in Aichi, Japan, Japanese Journal of Administrative Science Volume 21, No.1, 2008, 27-46
- Ieittner, C. D. (2008). <u>Does Measuring Intangibles For Management Purposes Improve Performance</u>?: A review of the evidence. *Accounting & Business Research*, 38(3), 261–272.
- Najib M dan Kiminami A, (2011), Innovation, Cooperation And Business Performance, Some Evidence From Indonesian Small Food Processing Cluster, Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, Vol. 1 No. 1, 2011, pp. 75-96,
- Nikat Kaya, (2015). Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises, Procedia Social and Behavioral Sciences 207 (2015) 662 668.
- Nyariki, R. Nyanchoka, (2013) Strategic Management Practices As A Competitive Tool In Enhancing Performance Of Small and Medium Enterprose In Kenya, A research Project Submitted In Partisal Fullfillment Of The Requirements For The Award Of The Business Administration, School Of Bussines, University Of Nairobi.

- Ortega EP, Azorín JF. Cortés EC, (2010), Competitive Strategy, Structure And Firm Performance: A Comparison Of The Resource-Based View And The Contingency Approach, Management Decision, Vol.48 Iss:8, pp.1282-1303.
- Parnell, J.A. (2011). Strategic Capabilities, Competitive Strategy, And Performance Among Retailers In Argentina, Peru And The United States. Management Decision. Vol. 49 No. 1, pp. 130-155.
- Porter, M.E. (1998) On Competition, Boston: Harvard Business School, 1998
- Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New YorkHoley, Beracs, & Kolos,
- Sandada, Maxwell., Pooe, David., Dhurup, Manilall., (2014), Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa, International Business & Economics Research Journal May/June 2014 Volume 13, Number 3.
- Sancbez, A. and Marin, G. (2005), "Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs", Journal of Small Business Management, Vol. 43 No. 3, pp. 287-308.
- Setiowaty, Rahayu., (2015), Makalah Pada Seminar Kesiapan UMKM Dalam Menghadapi MEA, 2015, oleh Assosiasi UMKM Indonesia.
- Sholihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. (2013). Analisis SEM-PLS dengan WrapPLS. 3.0 Untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sije, Antony & Oloko, Margaret., (2013) Penetration Pricing Strategy And Performance Of Small And Medium Enterprise In Kenya, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 2, No.9, pp 114-123, December 2013. P.P.114–123, ISSN: 2235-767X, URL: <a href="http://www.ejbss.com/recent.aspx">http://www.ejbss.com/recent.aspx</a>.
- Teeratansirikool, L. et al, (2013), Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 62 Iss: 2.
- Uchegbulam et al (2015), Competitive, Strategy And Performance Of Selected SMEs In Nigeria, International Conference on African Development Issues (ClJ-ICA DI) 2015: Social and Economic Models for Development Track.
- Vichak Phongpetra, Lalit M. Johri, (2011), "Impact of business strategies of automobile manufacturers in Thailand", International Journal of Emerging Markets, Vol. 6 Iss: 1 pp. 17 37

- Yan, Shigang, (2010), Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China, Published by Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science, Vol. 6, No. 11; November 2010, ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025
- Yanney, J. Parker (2014), Business Strategy and Leadership Style: Impact on Organizational Performance in the Manufacturing Sector of Ghana, American Journal of Industrial and Business Management, 2014, 4, 767-775, <a href="http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.412083">http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.412083</a>.

# Determining The Phases of Firm Life-Cycle in Photographic Equipment Sector

## Judith Felicia Pattiwael Irawan, Vera Intanie

Universitas Katolik Parahyangan, jl. Ciumbuleuit no.94, Bandung, Indonesia correponding author: <a href="mailto:judith@unpar.ac.id">judith@unpar.ac.id</a>

#### **ABSTRAK**

Fase daur hidup perusahaan merupakan sebuah konsep yang penting bagi perusahaan maupun bagi investor. Menurut metodologi yang dibuat oleh Yan, fase daur hidup sebuah perusahaan akan tetap sama walaupun menggunakan kriteria yang berbeda. Studi ini bermaksud untuk memperoleh fase dari tiga perusahaan yang berdasarkan *Indonesia Capital Market Directory (ICMD)* 2015 diklasifikasikan pada sektor *photographic equiptment*. Dengan menggunakan dua kriteria yang berbeda, yaitu P33 & P67, dan P40 & P60, metodologi Yan diimplementasikan pada perusahaan-perusahaan tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa metodologi Yan relatif *robust* pada tingkat rata-rata 85%. Namun, kriteria utama tidak dapat dipenuhi yaitu tiap fase harus berlangsung paling sedikit dua tahun untuk mencerminkan kontinuitas perkembangan perusahaan sehingga tahapan daur hidup perusahaan *growth-maturity,growth-maturity-revival* atau *growth-maturity-decline*. Hasilnya, tahapan daur hidup perusahaan tidak dapat ditentukan. Disamping itu, perusahaan berada dalam *decline phase* sehingga harus dikeluarkan dari sampel. Sebagai akibatnya, diperlukan sebuah metodologi yang tidak berubah dalam menetapkan tahapan daur hidup perusahaan.

Kata kunci: daur hidup perusahaan, metodologi, penjualan

#### **PENDAHULUAN**

Fase daur hidup perusahaan merupakan sebuah konsep yang penting bagi perusahaan. Hal ini disebabkan beda fase akan berdampak pada beda keputusan yang akan diambil. Seperti misalnya, perusahaan yang sedang pada tahap pertumbuhan, *growth phase*, akan sangat berhati-hati dalam menetapkan *leverage ratio*-nya ataupun kebijakan deviden-nya dibandingkan pada *maturity phase*. Keputusan perusahaan akan berdampak pada pengaturan portfolio para investor. Investor yang berinvestasi dengan tujuan untuk memperoleh pembagian dividen, seyogyanya akan memilih perusahaan-perusahaan yang tanpa disadarinya sudah berada pada tahap *maturity phase*. Pengujian teori *life cycle* dengan menggunakan *dividend model* dilakukan oleh DeAngelo, DeAngelo, and Stulz (2006). Dalam konteks *corporate governance*, hasil penelitian O'Connor and Byrne (2015) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan membutuhkan *governance* yang

berbeda dari waktu ke waktu disebabkan perusahaan-perusahaan tersebut berada pada tahapan yang berbeda dalam daur hidup perusahaan.

#### KAJIAN PUSTAKA

Dalam kajiam tahapan dalam daur hidup perusahaan, ada berbagai literatur yang membahasnya. Berbagai literatur tersebut dapat menggunakan jumlah tahap daur hidup yang bermacam-macam. Sebagian besar menggunakan empat tahap daur hidup, yaitu tahap kelahiran (*birth phase* atau *introductory phase*), tahap pertumbuhan (growth phase), tahap kedewasaan (maturity phase), dan tahap penurunan (decline phase). Tetapi ada juga yang menggunakan bahkan lima tahapan dengan menambah satu tahapan lagi seperti Miller dan Friesen (1984), yaitu *revival phase* (tahapan sebelum *decline phase* atau antara *maturity phase* dan *decline phase*).

Sehubungan dengan pembahasan mengenai penentuan tahapan daur hidup perusahaan, muncul pertanyaan bagaimanakah cara menentukan tahapan daur hidup perusahaan tersebut? Bagaimana desain metodologinya? Sebagian besar penelitian dalam topik ini menggunakan desain metodologi *cross sectional comparisons* seperti yang juga diberikan dalam penelitiannya Dickinson (2005). Desain metodologi yang menganalisa data *time series* untuk sampel besar diberikan oleh Yan (2006).

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

## **Populasi**

Populasi dari studi ini adalah perusahaan-perusahaan yang berdasarkan *Indonesian Capital Market Directory (ICMD)* 2015 diklasifikasikan pada sektor *photographic equiptment*, yaitu PT. Inter Delta Tbk. (INTD), PT. Modern Internasional (MDRN), dan PT. Perdana Bangun Pusaka Tbk. (KONI). Ketiga perusahaan tersebut memiliki tanggal *Innitial Public Offering (IPO)* sebelum tahun 2000. Tanggal *IPO* untuk masing-masing perusahaan diberikan pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1. Tanggal *IPO* 

No.	Nama Perusahaan	KODE	Tanggal IPO
1	PT. Inter Delta Tbk.	INTD	18 Desember 1989
2	PT. Modern Internasional	MDRN	16 Juli 1991
3	PT. Perdana Bangun Pusaka Tbk.	KONI	22 Agustus 1995

Sumber: www.idx.ci.id

Dengan demikian ketiga perusahaan tersebut telah berada di pasar selama lebih dari 20 tahun.

Penelitian ini menggunakan data sales pada Laporan Keuangan Tahunan dan Laporan Keuangan

Kwartalan yang diunduh dari www.idx.ci.id. Data kwartalan sales dikumpulkan mulai dari

tanggal IPO masing-masing perusahaan hingga Desember 2015. Dengan demikian, penelitian ini

melibatkan 100 data kwartalan sales PT. Inter Delta Tbk. (INTD), 94 data kwartalan sales PT.

Modern Internasional (MDRN), dan 78 data kwartalan sales PT. Perdana Bangun Pusaka Tbk.

(KONI).

Metodologi

Dalam pengembangan metodologi barunya, Yan (2006) menyatakan bahwa "if the corporate

life-cycle concept has any economic meaning, each life cycle should at least last for a while, and

the life-cycle pattern of any firm should be much closer to regularity than a 'random walk'".

Dengan demikian ditetapkannya bahwa tahapan daur hidup perusahaan adalah apakah growth-

maturity, atau growth-maturity-revival atau growth-maturity-decline dimana setiap fase daur

hidup perusahaan harus berlangsung dua hingga tiga tahun.

Selanjutnya, Yan (2006) melakukan pemeriksaan robustness salah satunya dengan mengubah

cutoffpoints dari P33 & P67 menjadi P40 & P60. Menurut metodologi yang dibuat oleh Yan, fase

daur hidup sebuah perusahaan tetap sama walaupun menggunakan kriteria yang berbeda. Dengan

menggunakan dua kriteria yang berbeda, yaitu P33 & P67, dan P40 & P60, metodologi Yan

diimplementasikan pada perusahaan-perusahaan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Robustness

Implementasi metodologi dengan kriteria P33 & P67 (kriteria kesatu) dan kemudian dengan

kriteria P40 dan P60 (kriteria kedua) untuk PT.Intern Delta Tbk. (INTD) diberikan pada Tabel 2.,

untuk PT.Modern Internasional (MDRN) diberikan pada Tabel 3., dan untuk PT.Perdana Bangun

Pusaka Tbk. (KONI) diberikan pada Tabel 4. Untuk tiap perusahaan dilakukan perbandingan

antara hasil kriteria kesatu dengan kriteria kedua. Selanjutnya, dilakukan perhitungan berapa kali

330

nilai yang sama itu muncul. Perhitungan terhadap keberulangan nilai yang sama pada baris period, minimum sebanyak empat kali.

## 1. PT. Inter Delta Tbk. (INTD)

Tabel 2. Implementasi kriteria P33 & P67 dan kriteria P40 & P60 pada PT. Inter Delta Tbk. (INTD) dengan tanggal *IPO* 18 Desember 1989

INTD	1989		19	90			19	91			19	92			19	93	
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67						2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	2	2
Periode	В	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1	2
P40 & P60						1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3
Periode	В	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8				

INTD		19	94			19	95			19	96			19	97	
	Q1	Q2	Q3	Q4												
P33 & P67	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1
Periode	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				1	2	3
P40 & P60	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1
Periode			1	2	3	4	1	2	3	4				1	2	3

INTD		19	98			19	99			20	00			20	01	
	Q1	Q2	Q3	Q4												
P33 & P67	1	2	3	3	3	2	1	2	2	1	1	1	1	3	3	2
Periode	4									1	2	3	4			
P40 & P60	1	2	3	3	3	2	1	3	2	1	1	1	1	3	3	2
Periode	4									1	2	3	4			

INTD		20	02			20	003			20	04			20	05	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2
Periode		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
P40 & P60	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	3	1	2
Periode		1	2	3	4					1	2	3	4			

INTD		20	06			20	07			20	08			20	09	
	Q1	Q2	Q3	Q4												
P33 & P67	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Periode		1	2	3	4		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
P40 & P60	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Periode		1	2	3	4		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3

INTD		20	10			20	11			20	12			20	13	
	Q1	Q2	Q3	Q4												
P33 & P67	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1
Periode	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			1	2	3
P40 & P60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1
Periode	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
INTD		20	14			20	15									
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4								
P33 & P67	1	1	1	1	1	1	1	1								
Periode	4	5	6	7	8	9	10	11								
P40 & P60	1	1	1	1	1	1	1	1								
Periode	4	5	6	7	8	9	10	11								

Analisa perhitungan dengan P33 & P67 dan perhitungan dengan P40 & P60:

- Kesamaan data mencapai 86 %, perbedaan data sebesar 14 %
- Dari tahun 1993 sampai dengan tahun 2006, pengulangan nilai hanya mencapai empat periode atau satu tahun saja. Tidak mencapai 2 tahun seperti yang dinyatakan dalam metodologinya Yan (2006). Baru pada tahun 2007 kwartal ke tiga hingga 2009 kwartal ke 1, terjadi pengulangan nilai hingga 7 periode (satu tahun sembilan bulan). Diikuti pengulangan nilai selama 10 periode (dua tahun enam bulan) pada 2010 kwartal ke dua hingga 2012 kwartal ke 3 serta pengulangan 11 periode (dua tahun sembilan bulan) mulai 2013 kwartal ke dua hingga 2015 kwartal keempat.
- Dampak pengulangan yang kurang dari dua tahun menyebabkan tidak dapat ditetapkan tahapan daur hidup perusahaan.

## 2. PT. Modern Internasional (MDRN)

Tabel 3. Implementasi kriteria P33 & P67 dan kriteria P40 & P60 pada PT. Modern Internasional (MDRN) dengan tanggal *IPO* 16 Juli 1991

MDRN		1991				92			19	93			19	94	
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q2	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67						3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Periode	В	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P40 & P60						3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Periode	В	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

MDRN		19	95			19	96			19	97			199	98	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Periode	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

P40 & P60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3
Periode	11	12	13	14	15	16	17	18	19		_	1	2	3	4	5
MDRN		19	999			20	000			20	001			20	02	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1
Periode		1	2	3	4	1	2	3	4					1	2	3
P40 & P60	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1
Periode	1	2	3	4	5									1	2	3
MDRN		20	003			20	004			20	005			20	06	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2
Periode	4	5	6	7	8											
P40 & P60	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2
Periode	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4		1	2	3	4	
MDRN			007				800				)09				10	
P33 & P67	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	2	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Periode		_	_	_	_	_	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P40 & P60	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Periode		1	2	3	4		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MDRN	- 0.1		)11	0.1			)12	0.4			)13	0.4			14	-
P33 & P67	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Periode	1	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
P40 & P60	11	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	4	5	6	7	8
Periode	1	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
1 CHOUC	11					1	2	3	4	1	- Z	3	<del>-</del> 4	5	6	7
MDRN		20	)15		=											
	Q1	Q2	Q3	Q4	-											
P33 & P67	2	1	1	1												
Periode	9				•											
P40 & P60	1	1	1	1												
Periode	1	2	3	4												

Analisa perhitungan dengan P33 & P67 dan perhitungan dengan P40 & P60:

- Kesamaan data mencapai 85,10 %, perbedaan data sebesar 14,89 %
- Berdasarkan kriteria 1, tahapan *growth* terjadi selama 16 kwartal atau empat tahun yang kemudian memasuki tahap *maturity phase* (nilainya kurang dari P67). Namun, pengulangan nilai untuk nilai 2 (kurang dari P67) hanya mencapai lima periode atau satu tahun tiga bulan saja, tidak mencapai 2 tahun. Selanjutnya masuk ke tahap revival dengan nilai 3 (lebih besar

dari P67), namun juga hanya berlangsung selama lima kwartal atau satu tahun tiga bulan. Setelahnya memasuki masa decline (bernilai 1, yaitu kurang dari P33) dan juga hanya terjadi selama satu tahun (empat periode). Setelah berada pada tahapan decline, metodologi Yan (2006) mendefinisikan kembali ke tahapan growth atau revival dengan nilai lebih besar dari P67 (nilai 3). Namun data menunjukkan bahwa perusahaan memasuki tahapan maturity phase (nilai 2, yaitu kurang dari P67) dan hanya berlangsung selama 4 periode saja (satu tahun). Bagaimana dengan nilai yang tidak stabil atau berfluktuasi? Perusahaan berada pada tahapan apa?

 Perusahaan berada pada tahapan decline (kembali) mulai tahun 2002 kwartil kedua hingga 2004 kwartil ke satu, delapan kwartal atau dua tahun. Dengan demikian, menurut Yan (2006) perusahaan ini dikeluarkan dari sampel.

## 3. PT. Perdana Bangun Pusaka Tbk. (KONI)

Tabel 4. Implementasi kriteria P33 & P67 dan kriteria P40 & P60 pada PT. Perdana Bangun Pusaka Tbk. (KONI) dengan tanggal *IPO* 22 Agustus 1995

KONI		1995		19	96			19	97			19	98		
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q2	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67						1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Periode	В	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
P40 & P60						1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Periode	В	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8		

KONI		19	99			20	00			20	01			20	02	
	Q1	Q2	Q3	Q4												
P33 & P67	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2
Periode	4	1	2	3	4	5								1	2	3
P40 & P60	2	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
Periode		1	2	3	4	5				1	2	3	4			

KONI	2003			2004			2005			2006						
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	3
Periode	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5						
P40 & P60	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	3
Periode		1	2	3	4	1	2	3	4	5						

KONI	ONI 2007				20	08		2009			2010					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
Periode						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
P40 & P60	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
Periode						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
KONI		20	11		2012			2013			2014					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
P33 & P67	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1
Periode							1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
P40 & P60	1	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1
Periode							1	2	3	4	5	6	7	1	2	3

KONI	2015				
	Q1	Q2	Q3	Q4	
P33 & P67	1	2	3	3	
Periode	4				
P40 & P60	1	3	3	3	
Periode	4				

Analisa perhitungan dengan P33 & P67 dan perhitungan dengan P40 & P60:

- Kesamaan data mencapai 87,18 %, perbedaan data sebesar 12,82 %
- Pengulangan nilai mencapai delapan kwartal atau dua tahun dengan nilai 2 yang berarti kurang dari P67 sebagai tahapan *maturity*, dimulai pada 2002 kwartal 2 hingga 2004 kwartal satu. Dengan demikian, tahapan *growth* perusahaan ini terjadi selama 23 periode atau 5 tahun sembilan bulan (hampir enam tahun). Setelahnya, perusahaan memasuki tahapan *decline* karena bernilai kurang dari P33, namun hanya selama satu tahun tiga bulan (5 periode). Setelah *decline phase*, data perusahaan befluktuasi selama 7 kwartal (hampir dua tahun). Menurut Yan's methodology, setelah *decline phase*, perusahaan memasuki tahap growth atau revival yang nilainya lebih dari P67. Namun data menunjukkan bahwa perusahaan memasuki tahap maturity selama dua tahun dan diikuti tahapan decline kembali selama satu tahun tiga bulan. Dengan demikian, perusahaan ini dikeluarkan dari sampel.

Kiteria utama Yan's methodology tidak dapat dipenuhi sehingga implementasi pada tiga perusahaan menghasilkan tahapan daur hidup perusahaan yang tidak dapat ditetapkan serta perusahaan yang dikeluarkan dari sampel.

#### **PENUTUP**

Dengan masih adanya perbedaan akurasi hasil pengolahan data hingga 15% serta tidak jelasnya tahapan daur hidup perusahaan, maka diperlukan metodologi yang *relatively robust*, tidak berubah dalam menetapkan tahapan daur hidup perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- DeAngelo, H., DeAngelo, L., and Stulz, R., 2006, Dividend Policy and The earned/contributed capital mix: a test of the life-cycle theory, *Jpurnal of Financial Economics*, vol.102, no.7, pp.1757-1831.
- Dickinson, V., 2005, Firm lify Cycle and Future Profitability and Growth, *Worling Paper*, School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Miller, D. and P. H. Friesen, 1984, A Longitudinal Study of Corporate Life-Cycle. *Management Science*, 30 (10), pp.1161-1183
- Thomas O'Connor and Julie Byrne, 2015, *International Journal of Managerial Finance*, vol.11. no. 1. Pp.23-42
- Yan, Z., 2006, A New Methodology of Measuring Corporate Life-Cycle Stages, *Working Paper*, International Business Scholl, Brandeis University.

#### PERNYATAAN/PENGHARGAAN

Penelitian ini didanai oleh Direktorat Riset & Pengabdian kepada Masyarakat, Direktorat Jendral Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementrian Riset, Teknologi & Pendidikan Tinggi (RISTEKDIKTI) melalui Skema Hibah Fundametal untuk tahun pertama dari proyek penelitian yang dirancang selama dua tahun. Atas kesempatan yang diberikan, kami mengucapkan terima kasih. Kami juga menyampaikan penghargaan yang mendalam kepada *reviewers* pada *external monitoring* & *evaluation* yang telah memberikan dorongan untuk memperoleh luaran yang berarti. Penelitian ini menjadi lebih bermakna tentunya setelah mendapat masukan dari *audience* di Seminar Nasional dan Konferensi Forum Manajemen Indonesia ke 8 di Palu, Sulawesi Tengah.

# IDENTIFIKASI PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS ORIENTASI WIRAUSAHA, DAN INOVASI TERHADAP KINERJA UMKM DI SULAWESI SELATAN

#### Abdul Rahman Kadir

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

#### Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) is one contributor to employment, growth in gross domestic product (GDP), and non-oil exports. And these types of businesses capable of facing exposure to storms of crisis and also has the ability to recover more quickly than larger business.

As one of the strategic program on poverty alleviation, then Identification of the factors driving the performance of SMEs needs to be done in order to determine its impact on growth and poverty reduction efforts.

This study uses Causal explanatory, which trying to explain the causal relationship between exogenous variables (strategic leadership, entrepreneurial orientation, innovation) with an endogenous variable (SMEs performance), and the population is the entire small business in the province of South Sulawesi. Criteria for small businesses based on the criteria according to Law Number 20 Year 2008 on Micro, Small and Medium Enterprises. Simple random sampling used in some of the Regency/City which is considered to represent the economic growth in the province of South Sulawesi. The data will analyze using statistical tools Multiple Regression Analysis.

Results show that Strategic Leadership, Entrepreneurial Orientation and Innovation affect Orientation affect Small Enterprises Performance significantly. Both simultaneously and partially.

Keywords: Strategic Leadership, Entrepreneurial Orientation, SME Performance.

#### 1. Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu penyumbang terhadap kesempatan kerja, pertumbuhan *produk domestic bruto* (PDB), dan ekspor non migas. Dan jenis usaha ini mampu menghadapi terpaan badai krisis dan juga memiliki kemampuan pulih lebih cepat dibandingkan dengan unit usaha yang lebih besar..

Kondisi dan fakta tersebut sejalan dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan Demirbag et al., (2006) yang menyimpulkan bahwa keberhasilan usaha kecil dan menengah (*small-medium enterprises*) memiliki dampak langsung terhadap pembangunan ekonomi baik pada negara maju maupun negara berkembang. Keberadaan UKM saat ini sangat penting karena karakteristik utama yang dimilikinya, salah satunya karena merupakan usaha padat karya yang banyak menyerap tenaga kerja (Tambunan, 2012). UKM memiliki kemampuan untuk menciptakan lapangan kerja dengan biaya minimum, mereka adalah pelopor dalam dunia inovasi dan memiliki fleksibilitas tinggi yang memungkinkan usaha tersebut untuk memenuhi kebutuhan (ACS dan Audretsch, 1990).

Data dari Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa jumlah unit usaha kecil bervariasi menurut sektor ekonomi, dan sebagian terkonsentrasi pada sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan, yang pada tahun 2011 berjumlah 26.685.710 unit dan pada tahun 2012 mengalami peningkatan menjadi 26.967.963 unit atau meningkat sebesar 1,06 %. demikian juga yang dialami usaha kecil di sektor perdagangan, hotel dan restoran, jumlah usaha kecil mengalami peningkatan yang tidak terlalu mencolok dari 15.910.964 unipada tahun 2011 menjadi 15.918.251 unit pada tahun 2012 atau meningkat sebesar 0,05%, namun tidak demikian yang dialami usaha kecil di sektor Bangunan, dimana jumlah usaha kecil mengalami peningkatan yang sangat menonjol/signifikan dari 570.640 unit pada tahun 2011 menjadi 869.080 unit pada tahun 2012 atau meningkat sebesar 52,30%.

Meskipun secara kuantitatif usaha kecil merupakan pelaku kegiatan perekonomian Indonesia yang dominan, namun pada kenyataannya sektor ini berada pada posisi marjinal. Usaha kecil menghadapi situasi persaingan dengan usaha-usaha menengah dan besar baik di pasar input maupun output

Berbagai penelitian lapangan menunjukkan bahwa usaha kecil sektor perindustrian pengolahan yang mengalami pertumbuhan hanya usaha yang menghasilkan produk-produk unggulan tertentu. Oleh karena itu upaya-upaya identifikasi peluang investasi pada kegiatan-kegiatan usaha kecil yang menghasilkan produk-produk unggulan yang memiliki kekuatan untuk berkembang perlu dilakukan. Selain memiliki nilai tambah yang cukup tinggi juga menyerap tenaga kerja yang banyak.

Walaupun Usaha Kecil memberikan kontribusi signifikan dalam perekonomian Indonesia , tapi seperti usaha kecil yang lain di dunia terhalang oleh berbagai kendala diantaranya adalah

kurang inovasi, kurang inisiatif dan kemampuan untuk teknologi baru, sehingga menjadii penyebab subtansial yang menghambat kinerja pertumbuhan usaha kecil (Kuswantoro et al, 2012).

Hubungan antara kewirausahaan dan kinerja perusahaan telah dinilai sepanjang waktu, beberapa berpendapat bahwa sulit bagi orang untuk bertindak enterprenuerially di birokrasi. Selama ini pengukuran kinerja pada suatu usaha hanya didasarkan pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan memang penting tapi masih ada aspek-aspek lain yang juga penting dan perlu diperhatikan seperti aspek pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Maka munculnya permasalahan-permasalahan pada usaha kecil tersebut disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor yang berpengaruh antara lain sumber daya manusia yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan pengusaha, khususnya yang berkaitan dengan pemasaran. Pengusaha yang memiliki keterampilan yang memadai akan dapat menyusun rencana dan strategi pemasaran, yang meliputi pengembangan produk, kebijakan penetapan harga, promosi dan distribusi dengan baik. (Tambunan 2003); salah satu penyebab kinerja usaha kecil Indonesia jauh lebih rendah daripada usaha kecil di negara maju seperti Eropa, USA, Taiwan dan Korea Selatan adalah karena masih rendahnya derajat pengembangan atau teknologi informasi. Padahal di era perdagangan bebas dan globalisasi perekonomian dunia, teknologi dan sumberdaya manusia merupakan dua faktor dominan dalam menentukan tingkat keunggulan bersaing suatu produk atau perusahaan.

Dan pada umumnya pengusaha atau pemilik/pengelola usaha kecil kurang mampu membaca lingkungan, karena kurangnya informasi yang dapat diakses mengenai peluang-peluang pasar yang potensial dan yamg memiliki prospek cerah (Hassim *et al*, 2011). Akibatnya pemasaran produk cenderung statis dan monoton, baik dilihat dari segi diversifikasi produk, kualitas maupun pasar. Hal ini terjadi karena pengetahuan dan keterampilan pengusaha atau pemilik/pengelola usaha kecil masih lemah ditambah akses informasi pasar yang kurang serta lembaga pendukung yang belum berperan khususnya dalam hal membantu pemasaran (Chandra S, 2013).

Kendala lain yang dihadapi oleh usaha kecil adalah berkaitan dengan inovasi adalah salah

satu instrumen dasar strategi pertumbuhan baru untuk memasuki pasar, untuk meningkatkan pangsa pasar yang ada dan menyediakan perusahaan untuk dapat berkompetitif. (Gunday *et al.* 2009). Salah satu cara untuk mengembangkan dan meningkatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja adalah melalui pemamfaatan sumber daya dan meningkatkan inovasi bagi usaha kecil (Hilmi dan Ramayah, 2008).

Dan perusahaan yang mampu berinovasi akan memungkinkannya tetap bertahan dalam persaingan dan memperoleh keuntungan yang berarti. Suatu tinjauan literatur manajemen tentang hubungan inovasi dengan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sejumlah peneliti menemukan inovasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan (Calantone, et.al., 2002; Erdil *et al*; Greenberg & Baron, 2008;, Gunday *et al*, 2009; Tewal *et al*, 2010),. Lin dan Chen (2007) menunjukkan bahwa inovasi merupakan faktor penting untuk mempertahankan daya saing global perusahaan.

Karena Inovasi merupakan pendorong pertumbuhan perusahaan, mengarahkan keberhasilan di masa depan dan penggerak perusahaan untuk tetap bertahan dalam ekonomi global (Hog dan Chowdhury, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa inovasi merupakan hal yang penting bagi setiap perusahaan komersial di dunia (Hassim *et al*, 2011).

Inovasi juga merupakan jawaban dari kondisi yang dinamis, yaitu kondisi lingkungan usaha yang berubah dengan cepat (Awang *et al*, 2012). Menurut Gray, *et al.* (2002) bahwa kemampuan inovasi dari suatu perusahaan akan menjamin kemampuan bersaing perusahaan. Oleh karena itu inovasi merupakan konsep yang penting untuk diteliti, karena inovasi juga memberikan dampak yang besar bagi keberhasilan perusahaan. Menurut pendapat Cooper (1998), inovasi memainkan peran penting dalam organisasi karena inovasi menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Kreativitas dan inovasi dengan definisi melibatkan penciptaan sesuatu yang baru merupakan pusat proses kewirausahaan (Barringer dan Irlandia, 2006). Kreativitas dan inovasi dianggap tidak terpisahkan dari kewirausahaan, yang pada gilirannya diwujudkan dalam tindakan memulai dan menjalankan suatu perusahaan (Baldacchino, 2009). Kreativitas tidak cukup hanya datang dengan ide-ide. Oleh karena itu, untuk dapat memotivasi karyawan dalam berinovasi dan kreativitas diperlukan adanya kepemimpinan yang mampu memotivasi

karyawannya (Rowe dan Nejad, 2009).

## 2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

## 2.1 Kepemimpinan Strategis

Hitt (1999) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai "kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk melakukan perubahan yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi ". Daft (2005) mendefinisikan Kepemimpinan strategis adalah suatu proses memberikan arah dan inspirasi yang diperlukan untuk membuat dan melaksanakan visi organisasi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan strategis harus melibatkan manajer di bagian atas, tengah, dan tingkat yang lebih rendah dari organisasi.

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, memimpikan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi (Daft, 2005).

Rowe (2001:82) mendefinisikan kepemimpinan strategik sebagai 'Kemampuan mempengaruhi orang lain untuk membuat keputusan setiap saat yang dapat mencapai kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, dan disaat yang sama mempertahankan stabilitas keuangan dalam jangka pendek.

Aspek yang paling penting dari kepemimpinan strategis adalah nilai-nilai dan visi yang jelas, baik yang akan memungkinkan dan memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan dengan mekanisme pemantauan atau kontrol resmi minimal bersama. Dengan dicapai ini, seorang pemimpin akan memiliki lebih banyak waktu dan kapasitas yang lebih besar untuk fokus pada, isu-isu lain, seperti mengadaptasi visi untuk lingkungan bisnis yang berubah. Selain itu, kepemimpinan strategis akan menggabungkan kepemimpinan visioner dan manajerial dengan secara simultan memungkinkan untuk mengambil risiko dan rasionalitas (Rowe dan Nejad, 2009).

Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2007) mengemukakan kepemimpinan strategik sebagai kemampuan untuk mengantisipasi, menciptakan visi, dan memelihara fleksibilitas dan

pemberdayaan karyawan untuk menciptakan perubahan strategik yang diperlukan. Boal & Hooijberg (2001) memfokuskan pada level kompetensi individu. Mereka menyarankan bahwa kepemimpinan strategik yang efektif harus menciptakan, memelihara, dan menyesuaikan kapasitas untuk mendapatkan kearifan manajerial. Daya serap kapasitas termasuk kemampuan untuk belajar dengan memperkenalkan informasi baru, memadukan dan menggunakannya secara disiplin. Kapasitas yang adaptif termasuk kemampuan untuk berubah sesuai kondisi dan situasi.

#### 2.2. Orientasi Wirausaha

Orientasi wirausaha menurut Lumpkin dan Dess (1996) adalah keseluruhan inovasi radikal perusahaan, tindakan strategi proaktif dan aktivitas pengambilan resiko yang diwujudkan dalam bentuk dukungan-dukungan terhadap proyek-proyek yang berhubungan dengan dimensi-dimensi tersebut.

Selanjutnya menurut Miller (1983) membangun suatu dasar bagi orientasi wirausaha dengan memberikan definisi orientasi wirausaha. Suatu perusahaan dikatakan sebagai perusahaan dengan orientasi wirausaha adalah apabila perusahaan tersebut "pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil resiko, proaktif dalam melakukan inovasi". Dengan demikian orientasi wirausaha adalah "sebagai proses-proses, praktek-praktek dan aktivitas yang menggunakan inovasi produk, mengambil resiko, dan berusaha secara proaktif melakukan inovasi dengan tujuan untuk mengalahkan pesaing".

Orientasi wirausaha menurut Lumpkin dan Dess (1996) adalah keseluruhan inovasi radikal perusahaan, tindakan strategi proaktif dan aktivitas pengambilan resiko yang diwujudkan dalam bentuk dukungan-dukungan terhadap proyek-proyek yang berhubungan dengan dimensi-dimensi tersebut. Beberapa peneliti yang lain juga melakukan penelitian dengan berdasarkan pada dimensi khusus orientasi wirausaha dari Miller.

Menurut Muchtolifah (2005), orientasi kewirausahaan merupakan kapabilitas organisasi memberikan kontribusi penciptaan sumberdaya organisasi yang unik, keunggulan posisional yang berpengaruh terhadap kinerja. Sedang Menurut Ginsberg dalam Isa (2011), pengertian orientasi kewirausahaan sebagai kecenderungan individu untuk melakukan inovasi, proaktif dan mau mengambil risiko untuk memulai atau mengelola usaha. Menurut Morris dan Paul dalam

Fayolle (2007), orientasi kewirausahaan adalah kecenderungan manajemen puncak untuk mengambil risiko yang telah diperhitungkan, inovatif dan untuk menunjukkan proaktif.

Zahra dan Covin (1995) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi wirausaha dapat mencapai target pasar dan berada posisi pasar yang lebih depart dibandingkan pesaing mereka. Perusahaan ini senantiasa memonitor perubahan pasar dan melakukan respon dengan cepat, kemudian memperoleh keuntungan pada pasar yang beresiko (risk taking). Inovasi menjadikan mereka berada didepan kompetitor, memperoleh keunggulan kompetitif yang mana akan membawa hasil pertumbuhan finansial. Proactiveness memberikan perusahaan kemampuan untuk mengenalkan produk atau jasa baru didepan kompetitor, yang mana juga akan memberikan pada mereka keunggulan kompetitif.

Miller (1983) menyusun skala untuk melakukan pengukuran empiris terhadap orientasi wirausaha. Covin dan Slevin (1986, 1989) memodifikasi instrumen pengukuran Miller dalam penelitiannya mengenai 'entrepreneurial posture'. Wiklund (1998) mengidentifikasi bahwa tidak kurang dari duabelas studi yang didasarkan pada instrumen dari Miller, Covin dan Slevin. Studistudi tersebut menyatakan bahwa instrumen pengukuran tersebut adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat wirausaha perusahaan.

Meskipun skala dari Miller, Covin dan Slevin sukses dan populer dalam mengukur tingkat wirausaha, skala pengukuran tersebut dikritik mempunyai kelemahan. Hal ini mungkin terjadi karena item- item aktual mewakili perilaku yang lalu dan sikap pada saat ini. Bagaimanapun, banyak pula yang setuju untuk menggunakan konsep dari Miller karena mampu menangkap dan mencakup aspek yang luas dari aktivitas-aktivitas wirausaha dalam perusahaan (Wiklund, 1999). Sehingga tercipta strategi bisnis yang tepat untuk menciptakan barang-barang bernilai dan unggul di pasar (Lee & Tsang, 2001 dalam Suci, 2009).

#### 2.3. Inovasi

Dimensi inovasi sebagai dimensi pertama dari orientasi wirausaha merefleksikan kecenderungan perusahaan untuk menggunakan dan mendukung ide-ide baru, sesuatu yang barn, eksperimen-eksperimen, dan proses kreatif yang mana akan membawa hasil pada produk barn, pelayanan baru, proses teknologi yang baru. Dinamisme lingkungan dan kompetissi memaksa perusahaan untuk menjadi inovatif dalam pengembangan bisnis dan untuk mengembangkan

perilaku belajar (Erdil *et al*, 2004).Pentingnya penekanan manajerial pada penciptaan lingkungan bisnis internal yang kondusif untuk kegiatan inovatif (Hog dan Chowdhury, 2012). Demikian pula yang dikemukakan oleh Zaltman, Duncan dan Hobek (1973) bahwa inovasi didefinisikan sebagai sebuah ide, praktek, maupun materi yang dianggap barn oleh unit adopsi yang relevan. Secara lebih jelas dan lebih luas Amabile (1996) mendefinisikan inovasi sebagai implementasi yang sukses dari sebuah ide yang kreatif dalam sebuah organisasi.

Meskipun kecenderungan inovasi dapat bervariasi dalam kadarnya (Hage, 1980), inovasi merupakan kemauan dasar untuk meninggalkan teknologi-teknologi atau praktek-praktek yang lama dan sudah ada untuk mencari hal-hal yang barn untuk menuju kearah yang lebih baik (Kimberly, 1981). Terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan untuk melakukan klasifikasi mengenai inovasi, tapi yang paling sexing digunakan untuk membedakan derajat atau kadar inovasi perusahaan adalah inovasi dalam produk dan inovasi dalam teknologi.

Dalam proses wirausaha, literatur yang ada menyarankan pentingnya inisiatif Penrose (1959) memberikan argumentasi bahwa para manajer dengan orientasi wirausaha adalah penting bagi pertumbuhan organisasi karena mereka memberikan visi dan misi penting untuk menuju pada peluang baru. Dengan menerapkan strategi dan inovasi penting bagi seorang manajer akan meningkatkan peluang untuk bertahan dan berkembang serta akan meningkatkan kinerja bisnis (Hassim *et al* 2011).

Lieberman dan Montgomery (1988) menyatakan mengenai pentingnya perusahaan yang secara proaktif memperhatikan dan menyikapi peluang sebagai strategi yang paling baik untuk memperoleh peluang pasar. Dengan mengeksploitasi gejolak perubahan yang terjadi pada pasar, first mover' dapat menangkap keuntungan yang tidak biasa dan mendapatkan start yang paling awal dalam memperoleh pengakuan terhadap eksistensi perusahaan. Jadi, pengambilan inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang ban' dan dengan berpartisipasi dalam munculnya pasar juga berkaitan dengan kewirausahaan. Karakter yang kedua dari kewirausahaan ini sering disebut sebagai karakter proaktif.

Dess, *et* al (1984) memfokuskan pada dimensi inovasi, proaktif, dan pengambilan resiko digunakan untuk mengarahkan orientasi wirausaha perusahaan. Hal ini berarti menekankan pada proses dari wirausaha dibandingkan pelaku (manajer) yang ada dibelakangnya dan mempunyai

beberapa implikasi penting (Gartner, 1988). Pertama, tindakan proaktif, inovative dan pengambilan resiko yang diambil oleh perusahaan mungkin akan mempengaruhi pelaku lain yang ada didalam atau diluar organisasi. Kedua, menekankan pada tindakan yang diambil oleh perusahaan berarti menempatkan entrepreneurship dalam kerangka kerja manajemen. Dengan melakukan hal ini, hubungan entrepreneurship dapat dicari dalam bidang yang lebih luas bila dibandingkan dengan hubungan yang secara langsung pada aspek individual. Studi mengenai orientasi wirausaha pada aspek ini memungkinkan hubungan antara aspek terminologi rnanajemen tradisional dengan variabel-variabel lain seperti strategi, kinerja, lingkungan dan struktur organisasi kedalam suatu penelitian mengenai wirausaha. (Wiklund, 1999 dalam Hog & Chowdhury 2012).

## 2.4. Kinerja

Menurut Harris dan Bonna (2001) menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan perusahaan tersebut didirikan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan. Murphy et al (1990) menyatakan bahwa dimensi pengukuran kinerja perusahaan yang lazim digunakan dalam penelitian adalah pertumbuhan (growth), kemampulabaan (profitability) dan efisiensi.

Menurut Sukirman (2012) mengungkap pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas perkerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Dan Johnson (2009) dalam penelitiannya mengukur kinerja suatu perusahaan melalui besarnya pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, dan pentingnya antar mitra yang ternyata dimensi ini juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Chandler dan Henks (1993) menyatakan ada dua pendekatan dalam pengukuran kinerja perusahaan yaitu pendekatan obyektif dan pendekatan subyektif. Pendekatan obyektif adalah jenis pendekatan dengan menggunakan data-data secara obyektif yaitu berupa data akuntansi keuangan, sedangkan pendekatan subyektif adalah pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan berdasarkan pada persepsi para manajer terhadap kinerja perusahaan.

Pelham dan Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru dan pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar. Hadjimanolis dalam Prakosa (2005) mengatakan bahwa para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan tenaga kerja, pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan pangsa pasar sebagai pengukuran kinerja yang paling penting. Hal ini juga didasarkan argumentasi bahwa pertumbuhan adalah indikator yang lebih tepat dan mudah diperoleh dibandingkan dengan pengukuran akuntansi. Adalah tepat untuk melihat kinerja keuangan dan pertumbuhan sebagai aspek berbeda dari kinerja perusahaan, dimana masingmasing mempunyai informasi yang unik dan penting. Secara bersama-sama indikator keuangan dan pertumbuhan memberikan deskripsi yang lebih kaya mengenai kinerja actual dari perusahaan bila dibandingkan dengan menggunakan pengukuran sendiri-sendiri.

Kinerja perusahaan merupakan fenomena multi aspek yang sulit diukur (Sanchez, 2005-296). Berbagai literature menunjukan bahwa baik indikator-indikator kuantitatif maumpun kualitatif memiliki keterbatasan tertentu, dan direkomendasikan untuk digunakan secara kombinasi. Pengukuran kuantitatif sepertu *Return on investment* (ROI), profit, sales, dan sebagainya. Sedangkan pengukuran kualitatif atau yang sering disebut sebagai indikator kinerja, merupakan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan skala tertentu atas variabelvaiabel kinerja seperti: pengetahuan dan pengalaman bisnis; kemampuan untuk menawarkan kualitas produk atau jasa; kapasitas untuk mengembangkan proses baru; kemampuan mengelola dan bekerja dalam kelompok; produktivitas tenaga kerja; tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungannya.

Organisasi bisnis dapat mengukur kinerjanya dengan menggunakan ukuran-ukuran finansial dan non finansial. Ukuan finansial biasanya penjualan dan laba sebelum pajak, sedang ukuran non finansial misalnya kepuasan pelanggan, perputaran karyawan, produktivitas. Dengan keterbatasan ukuran-ukuran finansial dan non finasial (Chong, 2008). Untuk mengukur kinerja perusahaan dan efektivitas penggunaan sumber daya dapat dilakukan oleh empat pendekatan, yaitu tujuan, pendekatan sistem sumberdaya, pendekatan *stakeholdes*, dan pendekatan nilai kompetitif mengevaluasi kinerja perusahaan didasarkan pada kemampuannya memenuhi kebutuhan dan harapan stakeholders eksternal, misalnya, pelanggan, pemasok, dan pesaing.

Verreyne (2005:8) mengukur kinerja usaha kecil (UKM) dengan menggunakan ukuran-ukuran skala kinerja finansial yang dikembangkan oleh Covin dan Slevin (1989), serta Gupta dan Govindarajan (1984) yang tujuan utamanya untuk mendeskripsikan keterbatasan data finansial dalam pengukuran kinerja usaha kecil dan menengah (UKM). Prosedur pengukuran kinerja usaha kecil dan menengah menurut Covin dan Slevin (1989), Gupta dan Govindarajan (1984), mencakup penilaian responden berdasarkan skala likert terhadap sepuluh ukuran finansial yang memcakup tingkat penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, arus kas, tingkat pengendalian modal sendiri, margin laba kotor, laba bersih operasi, rasio laba atas penjualan, tingkat pengembalian modal, kemampuan membiayai pertumbuhan peusahaan dari laba, serta kinerja secara keseluruhan.

Camison dalam Sanchez & Marin (2005:294) mengukur kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) dengan menggunakan 3 (tiga) ukuran, yaitu profitabilitas, produktivitas, dan pangsa pasar. Kinerja perusahaan diukur berdasarkan keinginan dari pada responden terhadap ukuran-ukuran kinerja tersebut (seberapa besar para responden mempertimbangkan atau menilai pentingnya ukuran-ukuran tersebut) dan penilaian responden atas seberapa besar ukuran-ukuran tersebut sesuai dengan apa yang dicapai perusahaannya (seberapa besar tingkat kepuasan terhadap kinerja perusahaannya), serta penilaiannya terhadap seberapa besar kinerja itu sesuai dengan kinerja perusahaannya (tingkat kepuasan terhadap item-item kinerja perusahaan). Tingkat kepentingan dihitung berdasarkan tingkat atau penilaian kepuasan responden mencapai setiap item dari ukuran kinerja.

Kinerja perusahaan merupakan fenomena multi aspek yang sulit di ukur (Sanchez, 2005:296). Berbagai liteatur menunjukan bahwa baik indikator-indikator kuantitatif maupun kualitatif memiliki keterbatsan tertentu, dan direkomdasikan untuk digunakan secara kombinasi. Pertama adalah pengukuran kuatitatif seperti *Return on investment* (ROI), profit, sales, dan sebagainya. Kedua adalah pengukuran kualitatif atau yang sering disebut sebagai indikator kinerja, merupakan hasil nilai atarata skor yang diperoleh. Selanjutnya pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh (Lee dan Tsang dalam Suci, 2009) adalah: (1) tingkat penjualan; (2) Tingkat keuntungan; (3) Pengembalian modal; (4) Tingkat Turn over dan terakhir (5) Pangsa pasar.

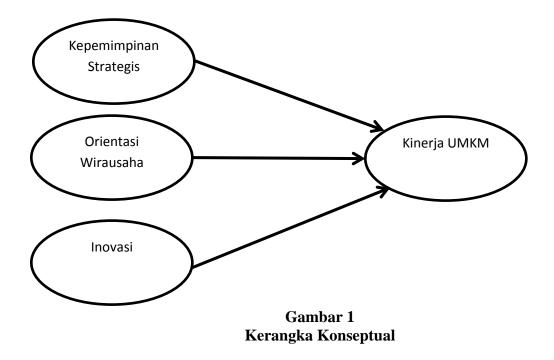
## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dilakukan di beberapa kota di Propinsi Sulawesi Selatan dengan pertimbangan bahwa kota tersebut merupakan pusat kegiatan ekonomi yang juga berarti juga pusat aktifitas perbankan di Sulawesi Selatan. Jenis penelitian adalah penelitian eksplanatoris (explanatory research) yang dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel yang di hipotesiskan (Cooper dan Emory, 1998) dengan menggunakan alat kuesioner dan data bersifat *cross sectional*.

Yang menjadi populasi sasaran dalam penelitian ini adalah usaha kecil dan menengah yang berada pada beberapa kota besar di Sulawesi Selatan.

Untuk menentukan banyaknya unit sampel minimum di gunakan *rule of thumb* dalam analisis Structural Equation Model (SEM) yakni 5 (lima) kali jumlah parameter dan alat analisis yang akan digunakan yakni *Maksimum Likelihood* (ML) atau *Generalized Least Square* (GLS). Dengan demikian ukuran sampel minimal akan ditentukan berkisar antara 100 sampai 500 responden (Ferdinand, 2006). Dengan demikian akan diambil sampel minimal 100 umkm di Provinsi Sulawesi Selatan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yakni teknik penentuan sampel yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Pelaksanaan penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *accidental sampling* yakni melakukan penelitian pada saat peneliti bertemu langsung dengan responden.



Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara langsung dan menggunakan *pre-tested* kuesioner. Data demografis dan data variabel penelitian diukur dengan wawancara menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner).

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatory yang akan menghasilkan nilai *loading factor* masing-masing indikator variabel laten. Nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,50 (Hair, 2006: 779) yang digunakan sebagai *cut off value* validitas indikator konstruk.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *alpha Cronbach*. Nilai *alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2011). yang digunakan sebagai *cut off value* reliabilitas konstruk.

Untuk menilai hubungan kausalitas antar variabel penelitian digunakan Analisis Regresi Berganda dengan menggunakan software SPSS *version* 20.

## 4. Hasil dan Pembahasan

Dari hasil validitas dan reliabilitas variabel penelitian di bawah ini memperlihatkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid, terlihat dari nilai Standardized Loading Factors yang memiliki nilai diatas 0.5 yang berarti bahwa semua indikator merupakan alat yang valid untuk mengukur konstruk penelitian. Sedangkan nilai alpha Cronbach yang semuanya diatas 0.60 menandakan reliabilitas konstruk penelitian yang baik.

Sedang Analisis Regresi berganda menghasilkan hasil sebagai berikut:

**Model Summary** 

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873 <sup>a</sup>	.763	.744	.50554171

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

**ANOVA**<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	32.033	3	10.678	41.779	.000 <sup>b</sup>
Residual	9.967	39	.256		
Total	42.000	42			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

**Coefficients**<sup>a</sup>

			lardized icients	Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	480	.077		.000	1.000
	X1	.478	.129	.478	3.705	.001
	X2	.364	.129	.364	2.812	.008
	X3	.171	.083	.171	2.048	.047

a. Dependent Variable: Y

Terlihat dari table hasil Analisis regresi berganda diatas bahwa variable Kepemimpinan Strategis, Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah dengan nilai F-hitung = 8,227 yang signifikan pada 0.000. Sedang hasil uji T untuk menguji pengaruh secara parsail semua memperlihatkan angka signifikan dibawah 0,005 dengan demikian secara parsial variable Kepemimpinan Strategis, Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

Dengan R<sup>2</sup> sebesar 0,873 disimpulkan bahwa sekitar 87,3% variasi perubahan variable Kinerja Usaha Kecil dan Menengah dipengaruhi oleh variable-variabel Kepemimpinan Strategis, Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi sedang sisanya dipengaruhi oleh variable lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

## 5. Kesimpulan

Terdapat pengaruh *strategic leadership* terhadap kinerja usaha kecil. Hasil ini Menunjukkan bahwa kinerja usaha kecil jika terjadi peningkatan strategic leadership, maka akan

diikuti peningkatan kinerja usaha kecil. Penerapan strategic leadership dapat dilakukan dengan visi kewirausahaan pemilik berusaha menjadi pribadi yang mengedepankan visi usahanya, Kultur organisasi yang efektif pemilik memberikan reward atas karyawan berprestasi dan kontrol yang seimbang pemilik memberikan umpan balik membangun kepada karyawan. Penerapan strategic leadership merupakan salah satu sarana utama untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja usaha kecil.

Terdapat pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja usaha kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi wirausaha yang berupa *need for achievment, self reliance* dan *extraversion* mampu meningkatkan kinerja usaha kecil Makassar. Dengan demikian keberhasilan usaha sangat bergantung dari tingkat motivasi pemilik/pengelola. Dengan kata lain orientasi wirausaha menentukan kinerja usaha.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan inovasi terhadap kinerja usaha kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja usaha kecil oleh pemilik/pengelola sedapat mungkin inovasi juga ditingkatkan dalam hal ini usaha kecil, karena Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan penilaian serta ide-ide baru dan menawarkan produk yang inovatif.

#### 6. DAFTAR PUSTAKA

- Acs, Z. and Audretsch, D., 1990, *The Economics of Small Firms: A European Challenge*, Kluwer Academic Publishers, Norwall, MA.
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Awang. A, Khalid. A.S, Yusuf. A, Kassim. M. K, Ismail. M, Zein. R. S, and Madar. S. 2009. "Entrepreneur Orientation & Performance Relation of Malaysian Bumiputera SMEs: The Impact of Some Perceived Environment Factors" *International Journal of Business and Management* ISSN 1833-3850
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., 2002. "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management* 31, 515-524.
- Chandler, G. N, & Hanks, S. H. 1994. "Founder competence, the environment and venture performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Spring), 77-89.
- Chandra S, 2013. "Faktor-Faktor Penghambat Pertumbuhan Usaha Mikro dan Kecil Pada Sektor

- Formal dan Informal di Jawa Timur", AGORA Vol 2 No 1. Surabaya.
- Chong, H. Gin, 2008, "Measuring Performance Of Small And Medium Sizes Enterprises; The Grounded Theory Approach", *Journal Of Business And Public Affairs*, Issn 1934-7219, Volume 2 Issue 1.
- Covin, J.G. 1991. "Entrepreneurial versus conservative: A comparison of strategies and performance". *Journal of Management Studies*, 28: 439-462.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., 1986, "The developm ant and testing of an organizational-level entrepreneurship scale", Rondstandt, R. Hornaday, J., Peterson, R., Vesper, K., *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson Centre for Entrepreneurship research, Wellesley, MA, 628-639.
- Daft, R. (2005). The Leadership Experience. Toronto: Southwestern
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S., 2006, "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 829-47.
- Dess, G.G. & Robinson, R. B. 1984. "Measuring organizational performance in the absence Of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. Strategic Management Journal 5: 265-273.
- Dinas Koperasi dan UKM Sulawesi Selatan, 2013. "Data Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) ".
- Erdil. S, Oya E, 1 and Keskin H, 2004, "The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and and Innovation Performance", @Journal of Global Business and Technology Turkey,
- Fayolle, Alain, 2007, "Essay on the Nature of Entrepreneurship Education", http://www1.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2006/Topics06/A/Rencontres\_2006\_Fayolle .pdf
- Ferdinand Augusty Tae (2006), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gartner, W.B. 1988, Entrepreneurial Work, Working paper, George Town University
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 2008. *Behavior in Organizations*. Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gunday G, Ulusoya G, Kilica K, and Alpkanb L, 2009, "Effects of Innovation Types on Firm Performance, *Journal, Faculty of Engineering and Natural Sciences*, International

- Journal of Production Economics Volume 133, Issue 2, October 2011, Pages 662–676.
- Gunday G, Ulusoya G, Kilica K, and Alpkanb L, 2009, "Effects of Innovation Types on Firm Performance, *Journal, Faculty of Engineering and Natural Sciences*, International Journal of Production Economics Volume 133, Issue 2, October 2011, Pages 662–676. Towards High Performance Manufacturing.
- Gupta, Anil., K And Govindarajan, V., 1984, "Business Unit Strategy Managerial Characteristic And Business Unit Effectiveness At Strategy Implementation", *Academy Of Management Journal*, Vol 27, No 1, 25-41
- Hage, J. 1980, Theories of Organization, Wiley, New York.
- Hassim, AA, Nizm. A, Talib. A, Abu Bakar. A.R, 2011, "The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organisational Innovation and Market Orientation Towards Firm Business Performance". *International Proceedings of Economics Development & Research*;2011, Vol. 10, p 280.
- Hilmi. M.F, Ramayah.T, 2008, "Market Innovativeness of Malaysian SMEs: Preliminary Result from a First Wave Data Colletion", *Asian Social Science*, Vol.4, No. 12. (Online)Des 2008: pp 42-49
- Hitt, Michael. A, Ireland, R. Duane., Camp, S. Michael., and Sexton, Donald L. 2002. *Strategic Entrepreneurship; Creating a New Mindset*, Blackwell Published.
- Hitt, Michael. A, R Duane Irland & Robert E. Hoskisson. 2007. "Strategic Management: Competitiveness and Globalization". Armand Hediyanto (Penerjemah). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga
- Hog. M. Z, Chowdhury., E.H, 2012, An Emperical Study of the Antecendent and Consequences of Innovatiness, *World Journal of Social Sciences* Vol. 2. No. 5, August 2012.
- Kimberly, J.R. M.J. Evanisko, 1981. "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal* 24 (4) 689–713.
- Kuswantoro, Ferri et al, 2012, "Impact of Distribution Channel Innovation on the Performance of Small and Medium Enterprises", *Journal of International Business and Management*, Vol. 5, No. 1, 2012, pp. 52-61
- Lee Shang. T, Sukoco and Munir. B, 2007. 'The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital". *International Journal of Management*, Vol 24 issue 3, p549.

- Lieberman MB and Montgomery DB. 1988. "First-mover advantages". *Strategic Manage J*; Special issue (summer): 41-58.
- Lin C. & Tseng S., 2005. "Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance", Expert Systems with Applications, *Journal Elsevier*, Vol 29 Issue 1 pp: 163-173
- Lumpkin, G. T and Dess, G. G. 1996, 'Clarifiyng the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 21. NO. 1, 135-172.
- Miller, D. 1983. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29, pp. 770-791.
- Miller, D. and P. H. Friesen 1983. "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, 4 (3), pp. 221-235.
- Murphy, Kevin M. & Shleifer, Andrei & Vishny, Robert W. 1990. "The Allocation of Talent: Implications for Growth," *NBER Working Papers* 3530, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Pelham, M. Alfred, David T. Wilson. 1996, "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimenntions of Small Firms Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*. 24, 1, pp. 27-43
- Prakosa, Bagas. 2005. "Pengaruh orientasi pasar, inovasi dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing (Study empiris pada industri manufaktur di Semarang)". *Jurnal Study Manajemen & Organisasi*,2(1),35-37
- Rowe, W. Glenn and Mehdi Hossein Nejad. 2009. "Strategic Leadership: Short-Term Stability And Long-Term Viability". http://iveybusinessjournal.com/topics/leadership/strategic-leadership-short-term-stability-and-long-term-viability.
- Sanchez, Antonio Aragon; Marin, Gregorio Sanchez, 2005, "Strategic Orientation, Management Characteristics, And Performance: A Study Of Spanish Sme's", *Journal Of Small Business Management*, Vol. 43. N 3 Pp 287-306
- Suci, R.P, 2009, "Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis: Studi pada Industri Menengah Bordir di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 11, no.1, pp:46-58
- Sukirman, 2012. "Analisis Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Kewirausahaan Usaha Kecil Jenang Kudus Di Kabupaten Kudus". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 13. Respository.uksw.edu.
- Tambunan, T. 2012. "Pasar Bebas ASEAN, Tantangan, Peluang dan Ancaman bagi UMKM

- Indonesia", Infokop.
- Tewal Benhard, 2010. "Pengaruh Strategi Bersaing dan Inovasi terhjadap Kinerja Perusahaan Perhotelan di Sulawesi Utara". *Jurnal Aplikasi Manajemen* .Volume 8, No. 2 ISSN 1693-5241
- Wiklund, Johan. 1999, "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation- Performance Relationship", *Entrepreneurship- Theory and Practice*, pp 37-48.
- Zahra, S dan J. G. Covin. 1995. "Contextual Infuences on the Corporate Entrepreneurship-Performance: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, 10(1), pp. 43-58.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. 1973. *Innovation and Organizations*, New York: John Wiley and Sons.

## STRATEGI PEMBERDAYAAN NELAYAN DIPESISIR PANTAI TELUK TOMINI DALAM UPAYA PERCEPATAN DAN PERLUASAN PEMBANGUNAN EKONOMI KABUPATEN PARIGI MOUTONG

Irwan Waris<sup>1</sup>, Ani Susanti<sup>2</sup>, Yobert Kornelius<sup>3</sup>, Fakhruddin Anggara Putra<sup>4</sup>

## **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah: 1) menganalisis berbagai masalah (non teknologi dan teknologi) yang mempengaruhi produktifitas ekonomi masyarakat nelayan di Kabupaten Parigi Moutong, penyebab kemiskinan; 2) menemukan model strategi pemberdayaan dan implementasinya menyangkut pemanfatan dan pengembangan potensi kelautan yang terkandung di Teluk Tomini berbasis masyarakat nelayan. Tujuan jangka panjang penelitian ini, adalah: menyiapkan nelayan di Kabupaten Parigi Moutong berdaya dari segi non teknologi dan teknologi perikanan sehingga mereka memiliki kemampuan untuk membebaskan diri dari kemiskinan, memiliki produktifitas tinggi, selanjutnya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi Kabupaten Parigi Moutong.

Target khusus yang hendak dicapai: terumuskan model strategi pemberdayaan nelayan berupa naskah akademik yang akan menjadi dasar pembuatan kebijakan (Perda) pemberdayaan berbasis nelayan yang memberdayakan dan meningkatkan produktifitas ekonomi yang berkontribusi terhadap percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Kabupaten Parigi Moutong pada khususnya dan Indonesia pada umumnya.

Untuk mencapai semua itu dilakukan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Analisis dilakukan terutama untuk mengetahui masalah yang dihadapi nelayan menyangkut berbagai aspek non teknologi (sosial, ekonomi, politik, budaya, kelembagaan, dan lain-lain) dan aspek penguasaan teknologi (penangkapan, budidaya, dan lain-lain). Selain itu juga dilakukan analisis strategi pemberdayaan nelayan untuk menemukan cara meningkatkan produktifitas ekonomi mereka.

Penelitian ini menemukan sejumlah masalah yang dihadapi nelayan dan solusi mengatasinya berupa strategi pemberdayaan.

**Kata Kunci:** Pemberdayaan nelayan, keterampilan nelayan, produktifitas ekonomi, percepatan ekonomi, pembangunan ekonomi.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Peneliti dan Dosen pada Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Univ Tadulako Palu

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Peneliti dan Dosen pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Univ. Tadulako Palu.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Peneliti dan Dosen pada Program Studi Ilmu Manajemen, Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Univ. Tadulako Palu.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Peneliti dan Dosen pada Program Studi Perikanan, Fakultas Perikanan dan Peternakan, Univ. Tadulako Palu.

#### Pendahuluan

Kabupaten Parigi Moutong terdiri atas 20 kecamatan, 5 kelurahan, dan 220 desa, dominan berada di garis pantai Teluk Tomini, memanjang dari selatan (Kecamatan Sausu), perbatasan Kabupaten Poso, ke utara (Kecamatan Moutong), berbatasan dengan Provinsi Gorontalo. Penduduknya sebagian besar menggantungkan hidup di sektor perikanan, khususnya sebagai nelayan tradisional.

Teluk Tomini ditaksir memiliki potensi ikan secara lestari sebesar 587.256 ton/tahun, dengan luas areal penangkapan diperkirakan 28.208 Km². Teluk Tomini dengan potensi sebesar itu, baru sedikit yang dimanfaatkan. Hal itu dapat dilihat dari produksi perikanan laut di Kabupaten Parigi Moutong hanya sekitar 22.638,98 ton pada tahun 2011 atau sekitar 3,9 % dari potensi lestari. Dari waktu ke waktu pemerintah daerah, antara lain pemerintah Daerah Kabupaten Parigi Moutong menyadari besarnya potensi sumber daya laut Teluk Tomini. Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan daya produksi, khususnya di bidang perikanan. Sebagai akibatnya produksi perikanan laut di wilayah ini mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sebesar 2,78 % (BKPM Parigi Moutong, 2012). Sungguhpun begitu hingga saat ini sektor pertanian tanaman pangan tetap dominan, sumbangannya terhadap PDRB jauh melampaui sektor perikanan laut.

Di wilayah Kabupaten Parigi Moutong (pesisir pantai Teluk Tomini), data BPS Tahun 2015 meunjukkan, masyarakat nelayan umumnya masih berada di lingkar kemiskinan atau hidup miskin. Dari 421.234 jiwa penduduk, lebih dari separuh yaitu 231.933 jiwa (55,06 %) masih berada di garis kemiskinan dan 83.400 jiwa (19.79 %) lainnya tergolong miskin, berada di bawah garis kemiskinan. Penduduk nelayan tersebut bekerja subsisten tradisional, berlatar belakang budaya martitim: mengakrabi laut, bekerja dengan etos mencengangkan (Waris, 2012). Dalam kehidupan masyarakat nelayan di wilayah ini, keberadaan pemerintah sepertinya kurang terasa. Mereka dibiarkan berjibaku sendiri, menyelesaikan masalahnya tanpa ada bantuan, khususnya dari pemerintah (Waris, 2013). Pemerintah daerah sebetulnya di tahun-tahun belakangan ini telah memberikan berbagai jenis bantuan melalui berbagai proyek, akan tetapi kegiatan-kegiatan yang dinisiasi pemerintah daerah itu tampaknya belum mencapai hasil yang diinginkan yakni memberdayakan masyarakat nelayan. Berbagai faktor yang menyebabkan gagalnya berbagai proyek atau kegiatan tersebut, antara lain soal ketepatan sasaran kegiatan. Berbagai pihak menuding berbagai kegiatan yang ditujukan untuk memberdayakan nelayan

ternyata tidak atau kurang tepat, sehingga kegiatan-kegiatan tersebut pada kenyataannya berlalu begitu saja tanpa memberdayakan nelayan. Selain itu nelayan juga masih dipandang sebagai objek di dalam penetapan kegiatan, termasuk dalam hal perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Sebagai akibatnya semua kegiatan itu sukses dari segi administrasi, akan tetapi kurang mampu menyelesaikan problematika nelayan. Dengan kata lain berbagai kegiatan atau proyek tersebut tidak atau kurang berhasil mencapai sasaran, yaitu memampukan nelayan, baik dalam hal kompetensi di bidang teknologi penangkapan maupun di bidang non teknologi (sosial, politik, budaya, dan ekonomi).

Kenyataan yang dihadapi oleh masyakat nelayan itu, mendorong perlunya dilakukan penelitian untuk mencari solusi terhadap berbagai permasalahan mereka dengan maksud menemukan strategi pemberdayaan, terutama dalam upaya meningkatkan produktifitas ekonomi mereka dan berkontribusi terhadap percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi di wilayah tersebut.

## Tinjauan Teori

## 1. Governance

Jika masyarakat suatu wilayah melalui kerjasama dengan pihak lain (pemerintah dan pelaku usaha swasta) mampu keluar dari ketidakberdayaan melalui peningkatan produktifitas ekonomi dengan terlebih dahulu mengadopsi budaya baru yang lebih membuka wawasan, pengetahuan, dan berbagai cara mencapai kemajuan, tanpa masyarakat itu merasa tercerabut dari akar budaya lamanya, maka dapat dipastikan masyarakat seperti itu akan beroleh kebahagiaan lahir dan bathin. Dampak lanjut dari keadaan tersebut, adalah percepatan pembagunan ekonomi beserta pertumbuhan yang menyertainya akan terwujud.

Fakta menunjukkan dibanyak daerah, tidak ada masyarakat yang mengalami perubahan, dalam artian mengalami kemajuan percepatan dan pertumbuhan ekonomi, termasuk terbebas dari kemiskinan, tanpa campur tangan pihak lain (bekerja secara bersama), antara lain dengan pemerintah dan pelaku ekonomi swasta sebagai *agent of change*. Sinergi ini diistilahkan sebagai *governance*, yaitu mekanisme, praktek, dan tata cara pemerintah, warga, dan pelaku ekonomi swasta mengatur sumber daya serta memecahkan masalah-masalah publik (Sumarto, 2004). Ketiga pihak itu, sejatinya, berdiri sama tinggi dan duduk sama rendah. Sungguhpun begitu, di dalam realitas keseharian, pemerintah tetap diharapkan hadir sebagai pihak yang terus menerus

menginisiasi, memfasilitasi, dan mengambil peran terdepan, misalnya dalam bentuk menyiapkan kebijakan publik.

## 2. Kebijakan Publik

Kebijakan publik yang dibuat pemerintah sesungguhnya dalam kerangka mengatur keberlangsungan sinergi tiga pihak – pemerintah, pelaku ekonomi swasta, dan masyarakat (governance) – bertujuan, terutama, mengelola kehidupan masyarakat dalam bentuk pelayanan, pemberdayaan, dan pembangunan serta pengaturan. Kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan ataupun tidak dilakukan – what ever government choose to do or not todo (Dye, 1981). Dalam pengertian seperti ini, maka pusat perhatian dari kebijakan publik tidak hanya pada apa saja yang dilakukan oleh pemerintah, melainkan termasuk juga apa saja yang tidak dilakukan. Justru dengan apa yang tidak dilakukan pemerintah itu mempunyai dampak yang cukup besar terhadap masyarakat seperti halnya dengan tindakan-tindakan yang dilakukan.

Defenisi kebijakan publik yang lebih sederhana sehingga mudah dipahami dikemukakan oleh Nugroho (2009):

Kebijakan publik adalah keputusan yang dibuat oleh Negara, dalam hal ini pemerintah, sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan Negara yang bersangkutan. Kebijakan publik adalah strategi untuk mengantar masyarakat pada masa awal, memasuki masyarakat pada masa transisi, untuk menuju pada masyarakat yang dicita-citakan.

Dengan demikian dapat dikatakan, kebijakan publik merupakan respons pemerintah yang memang memiliki tugas dan fungsi memajukan masyarakat sejak dari kondisi awal, kemudian mengalami kemajuan dalam bentuk memasuki fase transisi, hingga tercapai masyarakat sebagaimana yang dicita-citakan dan menjadi tujuan Negara. Semua Negara sesungguhnya menghadapi masalah yang relatif sama. Hal yang berbeda adalah bagaimana respons negara terhadap masalah yang dihadapi oleh masyarakatnya. Respons inilah yang sesungguhnya dapat dipandang sebagai kebijakan publik (Nugroho, 2009). Kebijakan publik adalah faktor yang meleverage kehidupan bersama. Dalam teori Pareto, kebijakan publik adalah faktor 20 % yang menyebabkan terjadinya yang 80 %.

Dalam konteks percepatan pembangunan ekonomi yang berbasis masyarakat, pemerintah diharapkan menyiapkan berbagai kebijakan secara simultan yang memberi peran dan mengatur peran tiga pihak (governance) dalam kerangka mereka bekerjasama. Peran-peran tiga pihak itu secara jelas tercantum dan terurai pada kebijakan itu sehingga setiap pihak terwadahi tanggung jawab, kewajiban, dan haknya. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat/rakyat tidak lagi dijadikan sebagai objek melainkan juga sebagai subjek yang ikut menentukan terlaksananya program percepatan pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, termasuk di dalam upaya mempercepat masyarakat berdaya, menolong dirinya keluar dari jerat kemiskinan.

Percepatan pembangunan ekonomi wilayah sesungguhnya adalah harapan dan dambaan masyarakat. Pertumbuhan ekonomi yang rendah sebagai dampak ketak-berdayaan masyarakat mengangkat produksitifitas, khususnya produktifitas ekonomi, di tengah ketersediaan sumber daya alam berlimpah yang berdampak lanjut berupa kemiskinan. Hal ini timbul, ditengarai, karena minimnya inovasi kebijakan yang dibuat pemerintah yang benar-benar berpihak memberdayakan rakyat. Artinya, pemerintah, khususnya pemerintah daerah, kurang merespons permasalahan yang dihadapi masyarakat. Hal ini tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Pemerintah, khususnya pemerintah daerah, harus didorong untuk terus menerus berinovasi, berupa menghadirkan kebijakan publik yang memberdayakan tiga pilar kepemerintahan itu.

## 3. Pemberdayaan Masyarakat

Mustahil suatu wilayah atau daerah mengalami kemajuan berupa percepatan dan pertumbuhan ekonomi tinggi tanpa masyarakat terlibat didalamnya, berdaya melakukan berbagai hal, meningkatkan produktifitas ekonomi, untuk selanjutnya mereka mampu menolong dirinya keluar dari berbagai persoalan yang "menjerumuskan" mereka pada kemiskinan. Hal ini berarti memberdayakan daerah secara ekonomi, sesungguhnya dapat dilakukan oleh pemerintah, khususnya pemerintah daerah dengan cara secara simultan menginisiasi dan melakukan pemberdayaan masyarakat. Sebab, persoalan yang paling mendesak bagi masyarakat miskin dan terbelakang adalah ketidaktersediaan peluang ekonomi dan mata pencaharian yang berkelanjutan (Primahendra, 2004).

Konsep pemberdayaan masyarakat, awalnya, dibawa oleh badan keuangan dunia yang mengusung berbagai program. Karena itu, Menurut Priono dan Pranarka (1997), konsep

pemberdayaan perlu disesuaikan dengan alam pikiran dan budaya Indonesia. Pemberdayaan masyarakat dapat diartikan sebagai upaya mengembangkan, memandirikan, menswadayakan, dan memperkuat posisi tawar masyarakat lapisan bawah terhadap kekuatan-kekuatan penekan di segala bidang dan sektor kehidupan melalui pengalihan pengambilan keputusan kepada masyarakat agar mereka terbiasa dan mampu bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang dipilihnya. Dalam konteks ini, pemberdayaan masyarakat dapat dipersamakan dengan proses pengembangan masyarakat yang bertujuan memampukan masyarakat dalam mendefinisikan dan memenuhi kebutuhan sendiri, serta memutuskan apa yang terbaik bagi dirinya (Sri Najiyati, et.al, 2005).

Pelaksanaan pemberdayaan masyarakat sejatinya didasarkan atas prinsip-prinsip: kesetaraan, partisipatif, keswadayaan, dan berkelanjutan (Sri Najiyati, et.al, 2005), dengan memilih strategi yang tepat.

#### **Metode Penelitian**

Penelitian tahun pertama ini (2016) fokusnya menyangkut :

- 1. Analisis masalah yang dihadapi nelayan menyangkut berbagai aspek non teknologi (sosial, ekonomi, politik, budaya, dan lain-lain) dan penguasaan aspek teknologi (penangkapan, budidaya, dan lain-lain).
- 2. Analisis strategi pemberdayaan nelayan (aspek non teknologi dan aspek teknologi) yang cocok untuk meningkatkan produktifitas ekonomi berbasis masyarakat.

Untuk melaksanakan penelitian sebagaimana di maksud digunakan metode penelitian atau desain penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi (Moleong, 1994; Creswell, 2002; Kuswarno, 2009). Sungguhpun begitu untuk melengkapi desain penelitian tersebut juga tidak bisa dihindari penggunaan data kuantitatif, baik data primer, misalnya tabel frekwensi, maupun data sekunder, yakni data yang telah siap dan diusahakan oleh berbagai lembaga pemerintah misalnya BPS dan lain-lain.

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Parigi Moutong, wilayahnya sepenuhnya berada persisir pantai Teluk Tomini. Wilayah kabupaten ini memanjang dari Selatan ke Utara, seluruhnya merupakan pesisir pantai Teluk Tomini. Mengingat luasnya wilayah ini, tentu saja tidak semua dapat dijangkau oleh peneliti, sehingga dalam pelaksanaan penelitian ini dipilih secara sengaja 4 (empat) kecamatan dan masing-masing 2 (dua) desa yang menjadi lokasi

penelitian. Pemilihan kecamatan dan dua desa di tiap kecamatan itu didasarkan atas kriteria, kecamatan dan desa tersebut paling banyak penduduknya yang bekerja sebagai nelayan, sehingga wilayah tersebut menjadi produsen utama hasil laut (perikanan) di Kabupaten Parigi Moutong. Kriteria lainnya, kecamatan dan desa terpilih dipandang secara wilayah letaknya mewakili wilayah kecamatan lainnya. Kecamatan tersebut antara lain : Sausu, Parigi Selatan, Ampibabo, dan Kecamatan Tomini.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik atau cara, antara lain: observasi, *indepth interview*, penyebaran kuesioner, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Sedangkan instrument penelitian ini terdiri atas: peneliti, panduan wawancara mendalam, kuesioner, panduan memperoleh data sekunder, dan panduan penelusuran bahan pustaka.

Untuk mendapatkan hasil analisis data yang akurat dan terpercaya, dilakukan analisis terhadap data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data sebagaimana dikemukakan di atas. Selanjutnya dilakukan analisis data secara berkelanjutan sejak peneliti berada dilapangan hingga akhir penelitian, berlanjut dan berulang terus menerus, sesuai alur berpikir Miles dan Huberman (1992): pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi.

#### Hasil dan Pembahasan

#### 1. Gambaran Umum Kabupaten Parigi Moutong

Kabupaten Parigi Moutong adalah satu dari delapan kabupaten pemekaran yang lahir di masa Reformasi. Daerah otonom (Kabupaten) ini terbilang berhasil, setidaknya jika dilihat dari segi pertumbuhan ekonomi yang selalu tinggi, yakni rata-rata di atas 7 % sejak tahun 2005, selalu melampaui rata-rata pertumbuhan ekonomi nasional, akan tetapi masih berada di bawah pertumbuhan rata-rata Sulawesi Tengah pada tahun yang sama. Demikian pula dengan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) sebagai salah satu tolok ukur keberhasilan pembangunan, kabupaten ini juga mengalami persentase kemajuan yang mencengangkan. BPS Kab. Parigi Moutong (Thn. 2016) melaporkan kemajuan persentase IPM itu: thn 2006: 66,62; 2007: 67,15; 2008: 67,81; 2009: 68,53; 2010: 68,83; 2011: 69,28; dan 2012: 69,75.

Kabupaten Parigi Moutong memiliki luas 6.231,85 km2 terdiri atas 22 kecamatan, 220 desa dan 5 kelurahan pada tahun 2012. Wilayah ini terbentang dari Sausu (Kecamatan paling

selatan) sampai di Moutong (kecamatan paling utara). Kecamatan terluas adalah kecamatan Tinombo yaitu 638,62 km² dan yang terkecil adalah Kecamatan Parigi yaitu sebesar 23,50 km².

Kabupaten Parigi Moutong memiliki Batas Administrasi Pemerintahan sebagai berikut:

- Sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Buol, Toli-Toli dan Propinsi Gorontalo.
- Sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Poso dan Propinsi Sulawesi Selatan.
- Sebelah barat berbatasan dengan Kota Palu dan Kabupaten Donggala.
- Sebelah timur berbatasan dengan Teluk Tomini.

Jumlah penduduk Kabupaten Parigi Moutong dari segi persebaran menurut kecamatan, jenis kelamin, dan sex ratio dikemukakan pada tabel berikut.

Tabel 1 Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin Kabupaten Parigi Moutong Tahun 2012

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk		
		Laki-laki	Perempuan	Sex Ratio
1	Sausu	11.709	10.742	109
2	Torue	9.863	9.322	106
3	Balinggi	8.569	8.135	105
4	Parigi	15.167	14.659	103
5	Parigi Selatan	11.420	10.812	106
6	Parigi Barat	3.842	3.554	108
7	Parigi Utara	2.996	2.772	108
8	Parigi Tengah	4.225	4.110	103
9	Ampibabo	10.926	10.348	106
10	Kasimbar	11.193	10.403	108
11	Toribulu	9.021	8.386	108
12	Siniu	4.514	4.235	107
13	Tinombo	18.185	17.059	107
14	Tinombo Selatan	13.579	12.798	106
15	Tomini	9.618	9.101	106
16	Mepanga	14.619	14.005	104
17	Palasa	14.414	13.646	106
18	Moutong	10.687	10.402	103

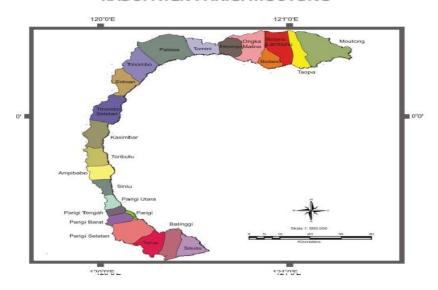
19	Bolano lambunu	10.701	9.938	108
20	Taopa	6593	6.381	103
21	Bolano	8.189	7.587	108
22	Ongka Malino	10.378	9.556	109
Jumlah		220.408	207.951	106

Sumber: Kabupaten Parigi Moutong Dalam Angka 2013.

Penduduk Kabupaten Parigi Moutong terdiri atas beragam suku, sehingga wilayah ini dapat disebut sebagai miniature Indonesia. Penduduk asli terdiri atas suku Kaili, Tajio, Lauje dan Tialo. Secara geografis, suku asli tersebut masing-masing menempati beberapa daerah yang berbeda misalnya masyarakat suku Kaili mayoritas berada di Kecamatan Sausu, Torue, Parigi dan sebagian di Kecamatan Ampibabo, Kecamatan Kasimbar dan Kecamatan Tinombo Selatan. Masyarakat suku Tajio berada di Kecamatan Kasimbar, suku Lauje sebagian di Kecamatan Ampibabo dan mayoritas di Kecamatan Tinombo Kecamatan Palasa dan sebagian di Kecamatan Tomini. Masyarakat suku Tialo sebagian berada di Kecamatan Tomini dan umumnya di Kecamatan Bolano Lambunu dan Kecamatan Moutong.

Di tengah keberadaan suku-suku asli tersebut, terdapat pula beberapa komunitas suku pendatang, di antaranya suku Jawa, Bali, Bugis, Gorontalo, Mandar, Minahasa, Bajo dan lain-lain. Suku-suku pendatang (asing) tersebut, masuk dan berinteraksi di kalangan masyarakat suku asli, secara tidak langsung membawa dan memiliki latar belakang budayanya masing-masing. Hadirnya suku pendatang (asing) dengan latar belakang budayanya masing-masing secara perlahan-lahan telah mengalami proses akulturasi dan asimilasi dengan budaya masyarakat suku asli.

### SKETSA PETA WILAYAH KABUPATEN PARIGI MOUTONG



#### 2. Analisis Masalah Nelayan

Nelayan tangkap di pesisir pantai Teluk Tomini Kabupaten Parigi Moutong setidaknya menghadapi dua masalah utama dlam meningkatkan produktifitas ekonomi, yaitu masalah non teknologi dan masalah penguasaan teknologi penangkapan ikan. Masalah non teknologi menyangkut aspek sosial, politik, budaya, dan ekonomi. Sedangkan masalah teknologi menyangkut kompetensi nelayan dalam hal penggunaan berbagai teknologi penagkapan ikan.

#### 2.1. Masalah Non Teknologi

Masalah sosial, politik, dan budaya selain berbagai masalah lainnya, menjadi faktor yang menentukan dan mempengaruhi produktifitas ekonomi nelayan, khususnya nelayan tradisional di Pesisir Pantai Teluk Tomini Kabupaten Parigi Moutong. Kehadiran mereka sebagai penduduk ditandai dengan kemajemukan budaya dan adat istiadat sebagai konsekwensi dari keanekaragaman suku. Hal itu tentu saja melahirkan berbagai perbedaan sosial, yang jika tidak dikelola secara baik berpotensi menghadirkan konflik. Demikian pula dengan masalah politik dan ekonomi, dua hal yang juga tidak kalah pentingnya bagi masyarakat nelayan yang memerlukan penanganan serius.

Penuturan dari beberapa informan memberikan petunjuk, masyarakat nelayan di Kabupaten Parigi Moutong yang kelihatannya hidup rukun dan damai, sesungguhnya secara sosial rawan terjadi gesekan yang pada akhirnya berpotensi konflik. Tampaknya, secara disadari atau tidak, terdapat kecemburuan sosial antara suku asli dan suku pendatang. Sebagai akibatnya agak sulit para nelayan tersebut bersatu-padu menjalankan ide-ide pembaharuan sosial demi mengangkat derajat kehidupan. "Ide-ide untuk maju misalnya membentuk kelompok-kelompok sosial, lalu didalamnya digagas kerjasama sosial mencapai sesuatu, biasanya dapat saja dibentuk. Akan tetapi dipertengahan jalan selalu saja ada pihak mengganggu (biasanya dari suku asli) sehingga tujuan kelompok sulit sekali tercapai," tutur seorang informan di Desa Ambesia Selatan, Kecamatan Tomini.

Berkumpul dan menyatu, berlangsung semu. Hal itu terjadi jika ada program bantuan pemerintah daerah untuk nelayan. Misalnya bantuan modal, peralatan dan seterusnya. Pemerintah daerah biasanya mensyaratkan adanya kelompok nelayan. Kelompk nelayan itu memang segera terbentuk akan tetapi tujuannya semata sebagai syarat mengucurnya bantuan pemerintah itu. Setelah bantuan cair, kelompok juga tidak berfungsi. Demikian seterusnya kelompok di bentuk, datang dan pergi, sesuai datang dan perginya program bantuan pemerintah daerah. Sebagai akibatnya program bantuan pemerintah dan pemerintah daerah untuk para nelayan, khsususnya para nelayan tradisional tidak pernah menyentuh akar permasalahan sosial sehingga tidak pernah menyelesaikan persoalan secara permanen, kecuali sesaat. Sebagai akibatnya pemerintah dan pemerintah dipandang sebagai sinterklas, hadir bagi-bagi uang. Padahal setiap program pemerintah dimaksudkan sebagai stimulant, merangsang kreatifitas para nelayan yang pada akhirnya berdaya menyelesaikan persoalannya sendiri.

Pemerintah daerah Kabupaten Parigi Moutong, juga tidak pernah berupaya mencari secara sungguh-sungguh akar persoalan sosial masyarakat nelayan. Setiap program bantuan yang diberikan tidak atas dasar penilaian kebutuhan (*need assesment*) lalu dilakukan analisis kebutuhan (*need analisys*), melainkan program-program untuk para nelayan itu diberikan sebagai replikasi dari program sama di wilayah lain yang dinilai berhasil. Padahal program itu belum tentu cocok jika diterapkan di wilayah Kabupaten Parigi Moutong.

Di bidang kehidupan politik, masyarakat nelayan juga kurang berdaya mengajukan dirinya sebagai subjek politik. Dalam banyak hal mereka hanya didudukkan sebagai objek, bahkan seringkali diatas-namakan (*dijual*) terutama pada masa-masa kampanye Pemilu Nasional dan Pilkada. Jika event-event politik seperti itu berlalu, maka berlalu pula ingatan elite politik terhadap rakyat nelayan. Mereka mengalami kesulitan memunculkan daya bargaining (posisi

tawar politik) karena mereka tidak menyatu pada suatu kelompok. Ironisnya kelompok itu sulit dibuat karena mereka sulit menyatu sebagai akibat adanya perbedaan suku, yakni suku pendatang dan suku asli. Akar persoalannya sesungguhnya jelas sehingga secara potensial nelayan itu sulit menyatu. Kecemburuan sosial menjadi biang keladi sehingga masyarakat nelayan di Kabupaten Parigi Moutong secara sosial, politik, dan budaya mudah pecah atau setidaknya mereka sulit bersatu secara sesungguhnya. Sebagai akibatnya, dalam banyak hal, mereka mudah dilupakan oleh pemerintah daerah. Masyarakat nelayan bukan menjadi masyarakat prioritas. Mereka dibedakan dengan, misalnya, para petani atau lainnya. Para nelayan mungkin tidak menyadari hal tersebut. Jika melihat kehidupan sehari-hari mereka, tampak bahwa pemerintah daerah sedikit atau banyaknya belum sepenuhnya memperhatikan kehidupan sosial, politik, dan budaya mereka. Mereka dibiarkan berjibaku sendiri menyelesaikan persoalan kesehariannya.

Di bidang kehidupan ekonomi para nelayan, terutama nelayan tradisional, menurut penuturan informan dan hasil FGD, dihisap oleh sistem ekonomi yang berlaku di tempat itu secara turun temurun yang jelas-jelas mengkerdilkan. Para rentenir secara halus menjerat nelayan dengan pinjaman, yang kelihatannya tidak berbunga tinggi. Sebagai balasannya, setiap nelayan yang berhutang pada rentenir itu harus menjual ikan pada rentenir tersebut. Rentenir yang juga berfungsi sebagai penampung ikan ini, dengan seenaknya memainkan harga ikan. Sebagai akibatnya harga ikan tidak pernah dinikmati secara baik oleh nelayan, baik dimasa musim ikan maupun di saat ikan kurang atau musim barat. "Nelayan tercekik, para rentenir kaya raya," demikian ungkapan hati seorang nelayan di Desa Paranggi, Kecamatan Ampibabo.

Eksploatasi ekonomi yang dialami oleh para nelayan tersebut sesungguhnya tidak dirasakan oleh nelayan. Bahkan mereka menganggap para rentenir yang merangkap sebagai penampung ikan tersebut sebagai dewa penyelamat. Semua kebutuhan: solar, beras, dan berbagai kebutuhan melaut, disiapkan oleh para rentenir tersebut. Hal sama juga bisa dilakukan oleh Bos Bagang atau Bos Kapal Pajala (praktek rentenir juga dilakukan oleh mereka). Bahkan kebutuhan pinjaman uang untuk kebutuhan keluarga, misalnya untuk uang sekolah anak, acara pesta, dan kebutuhan mendesak lainnya, disiapkan oleh rentenir itu. Sebagai akibatnya para rentenir dipandang sebagai dewa penyelamat. Para nelayan tidak menyadari, sesungguhnya mereka dijadikan sebagai objek hisapan yang semakin hari semakin mematikan. Ini menjadi masalah besar, masalah yang jika tidak diatasi akan terus memiskinkan nelayan.

#### 2.2. Masalah Teknologi Penangkapan Ikan

Masyarakat nelayan di Kabupaten Parigi Moutong, umumnya nelayan tradisional. Teknologi penangkapan ikan yang dikuasai umumnya teknologi yang dikuasai secara turun temurun. Terdapat penambahan, modifikasi, atau inovasi trhadap teknologi yang dikuasai itu, umumya tidak banyak, sehingga efektifitas dan efisiensi penangkapan ikan belum sepenuhnya dapat diwujudkan. Selain penguasaan teknologi dalam artian perangkat keras sebagaimana dikemukakan di atas beberapa factor lainnya juga mempengaruhi, sebagaimana diuraikan berikut ini.

Rendahnya pendapatan nelayan, salah satu penyebabnya karena mereka bekerja sangat tergantung pada musim. Di masa paceklik dan kondisi laut yang sedang berombak besar atau angin kencang (badai) yang dapat terjadi 2 sampai 4 bulan dalam setahun, nelayan tidak bisa melaut untuk menangkap ikan. Bagi nelayan yang anggota keluarganya tidak memiliki usaha lain, saat-saat paceklik seperti ini, praktis tidak ada pemasukan, sehingga mereka terpaksa akan meminjam uang dari para rentenir, kemudian mengikat mereka harus menjual ikan pada rentenir itu dengan patokan harga yang cenderung seenaknya sehingga merugikan nelayan.

Para nelayan, khususnya nelayan tradisional pada dasarnya bekerja subsisten. Artinya usaha kegiatan penangkapan ikan yang mereka lakukan hanya sebatas untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari mereka. Tidak ada keuntungan yang mereka dapatkan dari kegiatan melaut yang dapat mereka jadikan sebagai tabungan. Hal ini disebabkan karena teknologi penangkapan mereka bersifat sederhana dengan ukuran perahu yang kecil, daya jelajah terbatas, daya muat perahu sedikit, daya jangkau alat tangkap terbatas, dan perahu dilajukan dengan layar, dayung, atau mesin ber PK kecil. Demikian keterangan yang diperoleh dari sejumlah informan yang didalami lagi melalui FGD.

Faktor lainnya, sarana dan prasarana kurang memadai. Sebagian besar nelayan menangani ikan hasil tangkapan selama di petrahu (kapal) sampai di tempat pendaratan ikan belum mengikuti cara-cara penanganan yang baik. Akibatnya, mutu ikan begitu sampai di tempat pendaratan sudah menurun atau bahkan busuk, sehingga harga jualnya murah. Hal ini disebabkan karena kebanyakan kapal ikan tidak dilengkapi dengan palka pendingin atau wadah (kontainer) yang diberi es untuk menyimpan ikan agar tetap segar. Selain itu, banyak nelayan tradisional yang beranggapan bahwa membawa es berarti menambah biaya melaut, apalagi jika tidak dapat

ikan, atau hasil tangkapannya sedikit, atau esnya mencair sebelum mendapatkan ikan, maka nelayan akan rugi besar.

Masalah yang lain juga muncul berkaitan dengan sifat hasil produksi nelayan yang sering kali rentan waktu atau cepat busuk. Bagi nelayan tradisional yang tidak memiliki dana dan kemampuan cukup untuk mengolah hasil tangkapan mereka, maka satu-satunya jalan keluar untuk menyiasati kebutuhan hidup adalah bagaimana mereka menjual secepat mungkin ikan hasil tangkapannya ke pasar. Bagi nelayan miskin, persoalan yang paling penting adalah bagaimana mereka bisa memperoleh uang dalam waktu cepat, meski seringkali kemudian mereka harus rela menerima pembayaran yang kurang memuaskan dari para penampung ikan (tengkulak) terhadap ikan hasil tangkapan mereka. Dikomunitas nelayan manapun, jarang terjadi nelayan bisa menang dalam tawar-menawar harga dengan tengkulak karena secara struktural posisi nelayan selalu kalah akibat sifat hasil produksi mereka yang sangat rentan waktu.

Selain itu, tidak beroperasinya TPI sehingga tidak ada fasilitas yang dapat mengawetkan ikan seperti pabrik es atau cold storage dan tidak memenuhi standar sanitasi dan higienis. Hal ini semakin memperburuk mutu ikan yang berimplikasi terhadap harga jual ikan. Ketiadaan TPI yang memadai selama ini menyebabkan nelayan di pesisir pantai Teluk Tomini kesulitan untuk menyimpan dan menangani ikan hasil tangkapannya agar tetap segar, awet, dan higienis. Fenomena ini dinilai kurang menguntungkan bagi kaum nelayan kecil, disebabkan ikan dan hewan laut lain yang berhasil didapatkan dapat cepat membusuk karena ketidaksediaan fasilitas *cold storage* untuk penanganan ikan hasil tangkapan. Akibatnya ikan tidak dapat dijual karena telah membusuk. Kondisi ini juga kurang menguntungkan bagi Pemerintah setempat karena berakibat pada pendataan produksi ikan yang menjadi tidak akurat. Karena itu, merevitalisasi atau memfungsikan kembali seluruh TPI yang ada dan melengkapinya dengan berbagai fasilitas, terutama pengawetan ikan menjadi suatu keniscayaan dalam mensejahterakan masyarakat nelayan pesisir pantai Teluk Tomini.

Menurut keterangan yang diperoleh dari informan yang diwawancarai selama penelitian berlangsung dan didalami lagi dalam bentuk FGD, Pencemaran lingkungan pesisir juga menjadi masalah yang mempengaruhi hasil tangkapan nelayan. Hal tersebut tidak lepas dari hubungan ekologis antara wilayah daratan dan lautan. Pencemaran yang berasal dari lahan atas melalui berbagai aktivitas pembangunan seperti kegiatan pengerukan, pertambangan, pembukaan lahan, konversi lahan, pertanian, limbah industri, limbah rumah tangga, pestisida dan berbagai aktivitas

pembangunan lainnya yang tidak berwawasan lingkungan juga memberi dampak pada lahan bawah (pesisir dan laut) yang dapat mengakibatkan kerusakan ekosistem dan habitat pesisir dan laut.

Pencemaran laut, kerusakan ekosistem pesisir (seperti mangrove, terumbu karang, padang lamun, dan estuari) yang semakin dahsyat, dan perubahan iklim global ditengarai menurunkan stok populasi sumberdaya ikan di pesisir Teluk Tomini. Hal ini dikarenakan adanya pencemaran lingkungan oleh perusahaan swasta yang bergerak di bidang pertambangan yang limbahnya dibuang ke laut yang menyebabkan pencemaran laut, sehingga ikan-ikan yang dulunya bisa ditangkap nelayan kini tidak ada.

#### Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini menyimpulkan Pemerintah Kabupaten Parigi Moutong belum memiliki strategi pemberdayaan nelayan yang terencana, sistematik, terpadu, dan berjangka panjang. Sungguhpun begitu tidak berarti masyarakat nelayan diabaikan. Selama ini Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah, dan Pemerintah Kabupaten Parigi Moutong sedang dan telah melaksanakan berbagai macam program untuk rakyat, antara lain ditujukan untuk masyarakat nelayan, akan tetapi perencanaannya tidak didasarkan atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang merupakan keseluruhan dari strategi pemberdayaan nelayan. Menyangkut hal tersebut beberapa hal dikemukakan sebagai penjelasan sebagai berikut:

- 1. Berbagai program yang diluncurkan pemerintah tersebut pada akhirnya kurang atau tidak tepat sasaran (kurang menyentuh masalah nelayan) dikarenakan perencanaannya ditetapkan sendiri oleh pemerintah, tidak atau kurang melibatkan masyarakat. Masyarakat nelayan ditempatkan hanya sebagai objek, Sebagai akibatnya program tersebut tidak berhasil mencapai tujuan, khususnya dalam memberdayakan nelayan diberbagai segi kehidupan, khususnya pada segi kehidupan ekonomi.
- 2. Kehidupan sosial masyarakat nelayan di Kabupaten Parigi Moutong berlangsung harmonis, akan tetapi terdapat potensi konflik yang mestinya mendapatkan perhatian pemerintah, khususnya Pemerintah Kabupaten Parigi Moutong. Potensi konflik yang menonjol adalah kesenjangan ekonomi antara pendatang dan penduduk asli cukup mencolok. Hal tersebut juga terjadi pada masyarakat nelayan. Kesenjangan ekonomi antara nelayan yang berasal dari penduduk asli dan pendatang juga terjadi. Hal ini sedikit banyaknya mengganggu

- kehidupan ekonomi, sehingga diperlukan strategi untuk mengatasinya dan menjadi bagian dari strategi pemberdayaan nelayan di wilayah tersebut.
- 3. Dinamika kehidupan masyarakat Kabupaten Parigi Moutong yang terus terjadi sebagai penanda semakin majunya wilayah ini juga menjadi potensi konflik. Misalnya obat-obatan terlarang, narkoba, minuman keras, pengangguran, mulai merambah wilayah ini, bahkan sudah masuk ke desa-desa nelayan. Perubahan kebiasaan masyarakat nelayan yang tadinya hidup guyub, menjadi terganggu keseombangannya sehingga rawan terjadi konflik. Semua ini tentu saja mempengaruhi kehidupan nelayan secara keseluruhan. Diperlukan strategi untuk mengatasnya dan menjadi bagian dari strategi pemberdayaan nelayan dalam rangka meningkatkan taraf hidup mereka.
- 4. Kehidupan politik di tingkat masyarakat nelayan, berlangsung stabil. Akan tetapi pada level oknum politik, cukup terasa, mengganggu stabilitas politik wilayah. Misalnya wilayah-wilayah konsentrasi permukiman nelayan yang kurang atau tidak mendukung pasangan calon atau kandidat Kepala Daerah pada Pilkada Langsung, kurang mendapatkan perhatian pemerintah daerah. Setidaknya demikian yang dirasakan oleh tokoh-tokoh masyarakat. Hal semacam ini tidak boleh berlangsung. Sebab, demokrasi mensyaratkan tatkala kompetisi politik semacam Pilkada Langsung usai, maka pemimpin terpilih wajib memperhatikan masyarakat dan membangun masyarakat secara sama, tanpa ada perbedaan.
- 5. Dari segi kehidupan ekonomi, tingkat ekonomi masyarakat nelayan belum boleh dikatakan membaik. Kemiskinan masih menghimpit mereka. Tampaknya sebagian besar nelayan masih tergolong sebagai nelayan sub-sisten, yaitu nelayan yang menghabiskan pendapatan yang didapatnya hari ini pada hari ini juga. Umumnya, masyarakat nelayan belum memikirkan apakah ada selisih pendapatan yang dapat disimpan untuk biaya kehidupan besok.
- 6. Secara umum, dibidang ekonomi diperlukan strategi pemberdayaan yang terencana dan terpadu yang secara reciprocal yang juga memperbaiki kehidupan sosial, budaya, politik, dan keterampilan atau kompetensi pada bidang nelayan. Semua itu diharapkan mendukung pemberdayaan di bidang ekonomi yang berujung pada berakhirnya kemiskinan.
- 7. Rentenir secara terselubung dan terang-terangan masih berlangsung. Mereka ini yang mengendalikan harga ikan, sehingga nelayan selalu menjadi pihak yang kalah. Rentenir dengan muka banyak, seringkali oleh nelayan dipandang sebagai dewa penyelamat. Padahal

justru rentenir inilah yang menjerumuskan nelayan ke lembah kemiskinan yang makin dalam.

- 8. Di bidang teknologi budidaya dan penangkapan ikan, para nelayan, umumnya, masih bekerja secara tradisional, menggunakan alat secara tradisional.
- 9. Demikian pula perlakukan hasil tangkapan (pasca panen) juga masih diperlakukan secara tradisional sehingga tidak mengherankan harga jualnya rendah. Diperlukan strategi pemberdayaan yang mendorong nelayan menggunakan teknologi penangkapan ikan dan teknologi pasca panen.

Selanjutnya, berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan di atas, penelitian ini menyarankan strategi pemberdayaan nelayan di Pesisir Pantai Teluk Tomini sebagai berikut :

- 1. Perlu dirumuskan strategi pemberdayaan nelayan berbasis nelayan (*community based development*) secara terencana, sistematik, jangka panjang dengan melibatkan semua pihak yang berkaitan dengan pemanfaatan Teluk Tomini.,
- 2. Di bidang sosial Pemerintah Daerah Kabupaten Parigi Moutong, perlu memperhatikan potensi konflik yang ada di tengah masyarakat nelayan. Potensi konflik yang terjadi, sedikit atau banyaknya, akan mengganggu kehidupan ekonomi masyarakat nelayan. Sektor pelayanan pendidikan, pelayanan kesehatan, dan masalah pengangguran perlu mendapatkan perhatian serius. Selanjutnya perlu diintensifkan pendampingan yang sifatnya mempertahankan nilai kearifan local. Sebelum dilakukan pendampingan, terlebih dahulu perlu dilakukan pelatihan kader desa yang akan melakukan pendampingan tentang upaya mempertahankan nilai atau kearifan local seperti gotong royong, saling menghargai perbedaan, nilai kerukunan, dan lain-lain.
- 3. Di bidang budaya, Pemerintah Daerah Kabupaten Parigi Moutong, perlu memberi ruang untuk tumbuh dan berkembangnya budaya setempat. Sedangkan budaya kaum pendatang perlu pula diberi ruang tampil sebagai pendukung tampilnya budaya setempat. Dengan cara itu diharapkan akan terjadi akulturasi budaya. Untuk kepentingan tersebut Pemerintah Kabupaten Parigi Moutong perlu memberikan pelatihan kader desa yang berfungsi melestarikan dan mendorong tumbuh-kembangnya budaya local bersama dengan budaya kaum pendatang.
- 4. Di bidang politik, masyarakat perlu berhimpun pada suatu paguyuban. Himpunan atau perkumpulan ini penting untuk merawat kebersamaan, persatuan, dan bahkan melalui

perkumpulan itu prinsip-prinsip berdemokrasi dapat dikembangkan, antara lain menghargai perbedaan dan selalu menyelesaikan persoalan secara damai dan melembaga. Paguyuban atau perkumpulan ini dalam perkembangan selanjutnya dapat mewakili masyarakat nelayan berdiskusi dengan pemerintah pada semua level, sehingga masyarakat nelayan dapat diperhatikan dan terlayani kebutuhannya sebagai warga Negara yang harus diberdayakan. Untuk kepentingan ini pemerintah daerah perlu menciptakan iklim demokrasi yang kondusif untuk munculnya kelompok masyarakat ini. Diharapkan pemerintah daerah, khususnya pemerintah kecamatan dan desa dapat bermitra, terutama dalam menyelesaikan berbagai persoalan kemasyarakatan, bahkan berbagai persoalan ekonomi yang dihadapi masyarakat nelayan.

- 5. Di bidang ekonomi, beberapa hal perlu dilakukan pemerintah daerah dalam rangka pemberdayaan ekonomi nelayan sebagai berikut :
  - 5.1. Pemberdayaan nelayan harus mempertimbangkan, dan bahkan harus bertumpu pada keberadaan pranata sosial-budaya di masing-masing komunitas lokal nelayan. Hal ini penting dilakukan agar konsep-konsep pemberdayaan yang diintrodusir dapat diterima oleh masyarakat tanpa merasa tercabut dari akar budayanya.
  - 5.2. Melakukan pemberdayaan pada nelayan dengan tidak berorientasi pada kepentingan jangka pendek namun lebih berorientasi pada pemupukan investasi sosial yang berjangka panjang dan bersifat strategis.
  - 5.3. Berusaha mengurangi kerentanan kesulitan ekonomi keluarga nelayan dengan cara meningkatkan daya tahan dan nilai tawar dari produk yang mereka hasilkan. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi bahkan menghilangkan tekanan kehidupan ekonomi sehari-hari yang menghimpit.
  - 5.4. Melakukan pemberdayaan perempuan, yakni remaja dan ibu rumah tangga dalam upaya mendukung proses penguatan penyangga ekonomi keluarga.
  - 5.5. Memutuskan mata rantai hubungan eksploitasi ekonomi atau sistem ijon, yang selama ini merugikan posisi nelayan tradisional. Tetapi tidak semata-mata mengandalkan kebijakan regulasi dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah, melainkan bertumpu pada pemberdayaan komunitas nelayan tradisional itu sendiri sebagai sebuah kelompok sosial.

- 5.6. Memberikan sosialisasi kepada para nelayan, khususnya nelayan tradisional sekaligus memberikan pelatihan untuk bekerja lebih profesional, dan pelan-pelan mulai mengakses perkembangan teknologi modern penangkapan ikan segar secara kuantitatif sehingga produktivitas kerja mereka dapat meningkat lebih pesat dan lebih besar tanpa mengganggu kelestarian sumber daya alam.
- 5.7. Pengembangan kelompok nelayan tidak dapat hanya didekati dari sudut yang sempit atau secara sektoral. Pengembangan suatu sistem yang didasari oleh pendekatan pembangunan masyarakat, merupakan cara yang terbaik. Dalam hubunga ini, pengembangan kualitas kelembangaan, kualitas sumber daya manusia, dan infrastruktur penunjang dan atau pemanfaatan infrastruktur yang telah ada kedalam skenario pengembangan, merupakan suatu pola pembangunan masyarakat yang memerlukan perumusan permasalahan secara terintegrasi. Interaksi fungsional keseluruhan variabel strategis tersebut diharapkan sanggup menciptakan proses pemberdayaan kelompok masyarakat nelayan yang dapat mempertahankan diri dan terlindungi dari pola interaksi yang sehat dengan kelembagaan lain yang sejenisnya dan atau yang terkait dalam menjalankan usahanya.
- 5.8. Terdapat beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian dan dirumuskan, baik dalam bentuk peraturan pemerintah, maupun aturan main koperasi nelayan dan atau unit usaha nelayan yang terbentuk sebagai tindak lanjut pembentukan kelompok nelayan yang telah dilakukan sebelumnya. Adapun aspek-aspek tersebut, paling tidak menyangkut beberapa hal utama:
  - a. Rumusan bentuk *profit sharing* antara anggota kelompok nelayan, koperasi dan pelaku ekonomi swasta (nasional atau asing).
  - b. Hak dan kewajiban anggota dan pola manajemen kelompok/koperasi/ unit usaha.
  - c. Sebagai lembaga yang menjembatani pihak nelayan dengan lembaga financial/perbankan dan kelompok nelayan.
  - d. Perluasan pelayan koperasi atau kelompok nelayan yang bersifat non ekonomis, seperti pelayanan jasa financial, bantuan teknis baik terhadap usaha ekonomi ekonomi yang dilakukan maupun terhadap pemeriharaan asset produksi yang dimiliki, maupun terhadap bantuan aktifitas sosial yang berkaitan dengan budaya setempat.

- 6. Di bidang teknologi penangkapan ikan, beberapa hal disarankan sebagai berikut :
  - 6.1. Dalam rangka peningkatan ekonomi masyarakat nelayan, perlu dilakukan pengembangan mata pencaharian alternatif melalui budidaya dan teknologi tepat guna. Untuk keperluan itu diperlukan pengembangan pengetahuan dalam bentuk pelatihan.
  - 6.2. Pemerintah daerah perlu menginisiasi dan mendorong nelayan melakukan revitalisasi peralatan tangkap melalui adopsi teknologi yang sesuai dan diversifikasi perikanan tangkap.
  - 6.3. Pemerintah daerah perlu menyiapkan infrastruktur usaha perikanan yang memadai dengan melibatkan sektor swasta dengan tidak lupa melibatkan masyarakat nelayan pada perancangan atau perencanaannya.
  - 6.4. Peningkatan peran pemerintah daerah dalam hal penjaminan kelestarian lingkungan sumberdaya pesisir dan laut, peningkatan pengawasan laut dari illegal fishing dan kegiatan penangkapan ikan yang merusak lingkungan.
  - 6.5. Pemerintah daerah diharapkan dapat menjamin stabilitas harga jual ikan hasil tangkapan nelayan, penyediaan sarana dan prasarana utama dan pendukung aktivitas kegiatan melaut nelayan, dan peningkatan program pendidikan, pelatihan, penyuluhan, serta riset dan pengembangan untuk meningkatkan kesejahteraan nelayan dan jaminan hidup.
  - 6.6. Pemberian akses modal dan pengembangan sarana pemasaran melalui koperasi atau dalam bentuk lain misalnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDES).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Kabupaten Parigi Moutong. 2012. *Peluang Investasi Daerah*. Parigi: BKPM Kabupaten Parigi Moutong.
- BPS Kabupaten Parigi Moutong. 2012. *Parigi Moutong Dalam Angka*. Parigi: BPS Kabupaten Parigi Moutong.
- Creswell, John W. 2002. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Terjemahan: Nur Khabibah. Jakarta: KIK Press.
- Dye, Thomas R, 1995. Understanding Public Policy. New Jersey: Prentice Hall.
- Kuswarno, Engkus. 2009. Fenomenologi: Konsepsi, Pedoman, dan Contoh Penelitian, Bandung: Widya Padjadjaran.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Diterjemahkan oleh: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J. 1994. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy (Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, dan Manajemen Kebijakan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Parigi Moutong Dalam Angka, 2015.
- Priono, Onny S. dan Pranarka. 1997. Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi: Jakarta: CIDES.
- Sri Najiyati, et.al. 2005. *Pemberdayaan Masyarakat Di Lahan Gambut*. Bogor: Wetland International-Indonesia Programme.
- Sumarto, Hetifah SJ. 2004. *Inovasi, Partisipasi, dan Good Governance (20 Prakarsa Inovatif dan Partisipatif Di Indonesia)*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Waris, Irwan, et.al. 2012. *Budaya Kerja Masyarakat Nelayan Di Pesisir Pantai Teluk Tomini*. Laporan Hasil Penelitian. Palu: FISIP-UNTAD.
- Waris, Irwan, et.al. 2013. Kehidupan Sosial, Politik, dan Ekonomi Penduduk Nelayan Di Kabupaten Parigi Moutong. Laporan Hasil Penelitian. Palu: FISIP-UNTAD.

### ANTESEDEN PERILAKU MANAJEMEN DALAM FORMULASI STRATEGI YANG BERORIENTASI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

#### Oleh Muhammad Yusuf Abdul Kahar

#### **ABSTRAK**

Fokus penelitian ini adalah mengembangkan suatu model implementasi *corporate social responsibility* (CSR) yang berbasis pada kesadaran internal manajemen dalam proses formulasi strategi perusahaan. Anteseden perilaku manajemen yang berperan dalam formulasi strategi terdiri atas perilaku gaya kepemimpinan transformasional, integritas etika dan buadaya pembelajaran organisasi. Penelitian ini dilakukan pada Kawasan Industri Makassar (KIMA) dengan sampel sebanyak 8 orang pimpinan level general manager dan pimpinan setingkat manager fungsional perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional dan integritas etika mendukung formulasi strategi yang berorientasi CSR, sementara budaya pembelajaran organisasi tidak berpengaruh dalam formulasi strategi orientasi CSR. Secara umum, model anteseden perilaku manajemen dalam formulasi berorientasi CSR secara signifikan dapat meningkatkan implementasi CSR pada perusahaan manufaktur.

**Keyword**: Perilaku pimpinan, Formulasi strategi, CSR

#### LATAR BELAKANG

Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) selama ini tidak didorong oleh kesadaran internal perusahaan untuk memberikan kontribusi terhadap perbaikan lingkungan, melainkan atas derasnya tekanan-tekanan eksternal. Implementasi CSR seperti ini berdampak pada pelaksanaan program-program CSR yang sekedar memenuhi persyaratan dari peraturan-peraturan pemerintah dan untuk menggugurkan kewajiban sosial. Menurut Porter dan Kramer (2002) pengorbanan ekonomis untuk kegiatan CSR tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja maupun keunggulan bersaing perusahaan karena kegiatan tersebut tidak berbasis pada strategi dan kegiatan utama perusahaan.

Lawrence dan Weber (2008) menyatakan bahwa jika suatu korporasi menjadikan *CSR* sebagai bagian dari visi dan strategi bisnisnya maka korporasi tersebut akan menikmati reputasi dan kenaikan nilai bisnis serta pertumbuhan laba jangka panjang. Pendapat tersebut di dukung

oleh *Corporate Sustainability Theory* yang menyatakan bahwa untuk bisa hidup berkelanjutan, korporasi harus mengintegrasikan tujuan bisnis dengan tujuan sosial dan tujuan ekologi secara utuh (Lako, 2008).

Menurut Marsden and Andrioff (1998) "Good corporate citizenship can be defined as understanding and managing a company's wider influences on society for the benefit of the company and society as a whole." Konsep corporate citizenship memberikan peluang Implementasi CSR menggunakan pendekatan baru yang berorientasi pada kesesuaian antara manfaat sosial (sosial benefits) yang diberikan perusahaan kepada masyarakat dengan manfaat yang diperoleh perusahaan (business benefit) (Jeurissen, 2004).

Kegiatan *CSR* yang strategis dapat meningkatkan berbagai keunggulan bersaing, seperti reputasi merek, kesadaran dan semangat karyawan dan hubungan baik dengan regulator dan konsumen (Levine et al., 2008). Graafland et al., (2003); Verissimo dan Lacerda (2011); dan Kranz dan Santalo (2010) sama-sama berpendapat bahwa perusahaan yang menerapkan *CSR* secara strategis akan mendapatkan daya saing produk. Pendapat-pendapat tersebut mendukung implementasi CSR yang terintegrasi dengan formulasi strategi perusahaan.

Implementasi CSR berbasis strategi perusahaan harus didukung oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan. Lako (2008) menjelaskan bahwa *CSR* harus dibangun sebagai suatu kebutuhan hakiki yang terinternalisasi dalam formulasi visi, misi, strategi, kebijakan bisnis, nilai-nilai budaya perusahaan (*corporate culture*) dan tindakan etis.

Secara empirikal Waldman et al. (2004) menggunakan teori *strategic leadership theory* menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap implementasi *CSR*. Kemudian dikembangkan oleh oleh Verissimo dan Lacerda (2011) yang menguji pengaruh *transformational leadership* dan *ethical integrity* terhadap *CSR* yang berorientasi stratejik. Kedua penelitian ini menemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap orientasi strategi perusahaan atas *CSR*, namun Verissimo dan Lacerda (2011) tidak menemukan korelasi yang signifikan antara integrasi etika CEO dengan orientasi *CSR* perusahaan. Menurut Kranz dan Santalo (2010) perusahaan akan bereaksi dengan menerapkan strategi diferensiasi CSR agar mecapai keunggulan bersaing dalam menghadapi peningkatan persaingan.

Budaya pembelajaran organisasi adalah aspek yang perlu dimasukkan dalam model formulasi strategi berorientasi CSR. Premis yang digunakan adalah bahwa tingkat nilai sosial dan kepercayaan yang dianut oleh anggota suatu budaya dapat mempengaruhi nilai-nilai yang

lebih spesifik dan keyakinan yang relevan dengan fungsi organisasi, seperti nilai *CSR* dalam pengambilan keputusan eksekutif secara strategis (Triandis, 1995; House *et al.*,1999; Javidan *et al.*, 2005). Premis tersebut didukung oleh teori kelembagaan (*institutional theory*) yang menyatakan bahwa organisasi akan mengadopsi nilai-nilai tingkat sosial sebagai cara untuk mendapatkan legitimasi dari lingkungan organisasi (Dickson *et al.*, 2004.). Oleh karena itu nilai-nilai budaya masyarakat akan mempengaruhi munculnya nilai-nilai dalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), integritas etika (*ethical integrity*) dan budaya pembelajaran organisasi (*Organizational Culture and Learning*) terhadap formulasi strategi yang berorientasi CSR.

#### TINJAUAN PUSTAKA

Istilah Corporate Social Responsibility (CSR) mulai digunakan sejak tahun 1970-an dan semakin populer terutama setelah kehadiran buku Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21stCentury Business (1998), karya John Elkington. Mengembangkan tiga komponen penting sustainable development, yakni economic growth, environmental protection, dan social equity, yang digagas the World Commission on Environment and Development (WCED) dalam Brundtland Report (1987), Elkington (1997) mengemas CSR ke dalam tiga fokus: 3P, singkatan dari profit, planet dan people. Perusahaan yang baik tidak hanya memburu keuntungan ekonomi belaka (profit) melainkan pula memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (planet) dan kesejahteraan masyarakat (people), (Global Compact Initiative, 2002).

Tanggung Jawab sosial perusahaan dapat pula didefinisikan sebagai komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komuniti-komuniti setempat (lokal) dan masyarakat secara keseluruhan (Foxet al, 2002) dalam Budimanta dkk, 2004). Dengan demikian tanggung jawab sosial (CSR) diarahkan baik ke dalam (internal) maupun ke luar (eksternal) perusahaan. Tanggung jawab ke dalam diarahkan kepada pemegang saham dalam bentuk profitabilitas dan pertumbuhan, terhadap karyawan dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan prinsip keadilan, sementara tanggung jawab sosial ke luar berkaitan dengan peran perusahaan sebagai pembayar pajak, meningkatkan kesejahteraan dan kompetensi masyarakat, serta memelihara lingkungan bagi kepentingan generasi yang akan datang. Elkington (1997)

memperkenalkan Teori keberlanjutan perusahaan (*corporate sustainability theory*) pertama-tama pada tahun 1994. Teori *corporate sustainability* didefinisikan sebagai bidang pemikiran dan praktek dimana perusahaan dan organisasi bisnis lainnya bekerja untuk memperpanjang harapan hidup: ekosistem (dan sumber daya alam yang mereka berikan), masyarakat (budaya dan masyarakat yang mendukung aktivitas komersial), dan ekonomi (pemerintahan, keuangan dan pasar modal) dalam konteks kompetisi perusahaan dan kelangsungan hidup (Elkington, 1997). Menurut Lako (2008) bahwa teori *corporate sustainability* menyatakan bahwa untuk bisa hidup berkelanjutan perusahaan harus mengintegrasikan tujuan bisnis dengan tujuan sosial dan tujuan ekologi secara utuh.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mencapai penerapan CSR yang terintegrasi dengan strategi dan core competensi perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor anteseden seperti: kepemimpinan transformasional (Waldman *et al.*, 2006; Verissimo dan Lacerda, 2011; serta Xenikou and Simosi, 2006). Integritas etika (Verissimo dan Lacerda, 2011); Budaya pembelajaran oraganisasi dan prediksi nilai CSR dalam konteks pengambilan keputusan strategis (Waldman *et al.*, 2006; Triandis, 1995; House *et al.*, 1999; Javidan *et al.*, 2005).

Gaya kepemimpinan transformasional dan integritas etika CEO berkontribusi positif terhadap implementasi CSR (Verissimo and Lacerda, 2011). Temuan dari penelitian ini juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan atas kepemimpininan transformasional dengan strategi perusahaan yang berorientasi CSR, namun integritas etika CEO tidak berkorelasi dengan orientasi strategis CSR.

Ketika dikaitkan dengan pengertian nilai pembuatan keputusan manajerial, CSR tampak sebagai konstruk multidimensional yang menjadi perhatian bagi pemegang saham, stakeholders, dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini menggambarkan bahwa terdapat ketidakjelasan definisi dan dimensionalitas CSR (Waldman *et al.*, 2006).

Penelitian Stakovic dan Luthans (1997) menempatkan *corporate culture* sebagai variabel independen yang menggunakan dimensi interaksi dari kekuatan internal dan kekuatan eksternal. Kekuatan internal terdiri dari *sense of achievement, development and advancement, nature of work, recognition, dan responsibility*. Sedangkan kekuatan eksternal terdiri dari *company policy, supervision, working condition, salary* dan *interpersonal relation*. Stakovic dan Luthans (1997) menemukan bahwa kelompok kekuatan internal sebagai bagian dari budaya organisasi lebih berperan menentukan kualitas kerja dari pada kelompok kekuatan eksternal. Dimensi budaya

pembelajaran organisasi yang lebih universal dikemukakan oleh Skerlavaj et al., (2007) menggunakan indikator akuisisi informasi (Acquisition of operational, tactical and strategic information), Interpretasi informasi (Interpretation of imformation), dan perubahan pindakan/perilaku dan kognitif (Behavioral and cognitive changes).

Penelitian Allen *et al*, (2006) menunjukkan bahwa baik perusahaan Jepang maupun Amerika Serikat cenderung menggunakan strategi *cost-leadeship* (*low cost strategy*). Strategi ini dibuktikan berupa angka 45.4 % perusahaan Amerika Serikat dan 41,4 % perusahaan Jepang. Tidak ada perbedaan signifikan antara sampel Amerika dan Jepang. Temuan ini mendukung bahwa tidak ada perbedaan antara perusahaan-perusahaan Jepang dan Amerika Serikat dalam kecenderungannya menggunakan strategi *cost-leadership*. Strategi yang paling terkenal di Jepang adalah strategi biaya rendah. Di Jepang, pelayanan pelanggan diartikan berbeda dengan apa yang terjadi di Barat. Pelayanan pelanggan ditawarkan kepada pelanggan melalui nilai produk di samping pengirimannya yang tepat waktu. Pelanggan seringkali menggunakan Mobil Jepang karena menawaran pelayanan lebih baik. Jadl, kualitas yang baik mengacu pada biaya ringan secara keseluruhan meskipun tidak harus dengan harga rendah. Pemimpin yang berorientasi pada *low-cost strategy* dengan menyediakan produk bernilai tinggi pada gilirannya menawarkan pelayanan pada pelanggan.

Mishra dan Suar, (2010) menguji enam dimensi tanggungjawab sosial perusahaan (CSR) terhadap kinerja finansial (FP) dan non-finansial (NFP) perusahaan manufaktur di India yang masuk data base Prowess dari CMIE, dengan criteria: 1) Memiliki investasi capital 250 juta rupe, 2) memiliki minimal 100 karyawan, 3) memiliki pengalaman minimal 5 tahun dalam usaha manufaktur. Adapun temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang terdaftar di dalam bursa saham memiliki CSR dan FP yang lebih baik tapi ke dua jenis kepemilikan perusahaan dan ukuran perusahaan tidak memiliki pengaruh terhadap CSR, FP dan NFP. Setelah mengendalikan efek yang mengacaukan dari status terdaftar, pola kepemilikan dan ukuran perusahaan, didapati bahwa peningkatan pada ukuran agregat dari CSR meningkatkan FP dan NFP dari perusahaan. Selain itu CSR yang lebih baik/tinggi terhadap tiap-tiap jenis stakeholder meningkatkan kinerja perusahaan.

#### KERANGKA KONSEPTUAL

Para pelaku bisnis memiliki kewajiban untuk mengupayakan suatu kebijakan serta membuat keputusan atau melaksanakan berbagai tindakan yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai masyarakat (Howard Bowen 1953 dalam Cochran dan Wood, 1984). Pendapat Bowen ini telah menandai mulainya era literatur periode modern tentang *social responcibility*. Karena Bowen adalah lebih dahaulu mendefinisikan tentang CSR dan juga apa yang dia kembangkan mempunyai kemungkinan berkembang dimasa depan (fenomenal) maka dia disebut sebagai "Bapak CSR" (Carroll, 1999).

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) mengartikan CSR atau tanggung jawab sosial perusahaan sebagai: "kelanjutan komitmen oleh suatu entitas bisnis untuk bertindak secara etis dan berperan untuk pembangunan ekonomi dengan meningkatkan kualitas hidup di tempat kerja dan terhadap keluarga mereka seperti halnya masyarakat lokal dan masyarakat yang lebih luas". Beberapa negara Uni Eropa (EU Green Paper on CSR) mengemukakan bahwa "CSR is a concept whereby companies integrate social and empironmental concerns in their business operation and in their interaction with their stakeholder on a voluntary basic".

Kajian teoritis tentang strategi *CSR* oleh Porter dan Kramer (2002) telah mengemukakan bahwa strategi filantropis melalui kemitraan dengan organisasi lokal, pemerintah, dan penduduk dapat menciptakan koalisi dengan masyarakat luas yang difokuskan pada peningkatan ekonomi lokal dan lingkungan, meningkatkan kualitas hidup lokal. Kualitas hidup yang tinggi akan memudahkan bagi organisasi untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan ahli.

Strategi filantropi juga dapat meningkatkan kualitas input selain tenaga kerja, melalui peningkatan kualitas lembaga penelitian dan pembangunan daerah, efektivitas lembaga-lembaga administratif seperti sistem hukum, kualitas prasarana fisik, atau pembangunan berkelanjutan sumber daya alam. Peningkatan kualitas input akan berdampak pada meningkatnya keunggulan bersaing perusahaan (Porter dan Kramer, 2006).

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT.KIMA (Kawasan Industri Makassar), Propinsi Sulawesi Selatan. Pendekatan yang digunakan dalam penlitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi

dalam penelitian ini adalah perusahaan industri yang beroperasi di Kawasan Industri Makassar Sulawesi Selatan, sejumlah 165 perusahaan.

Penetapan sampel atas populasi diambil dengan menggunakan metode *probability* random sampling dengan besaran sampel sebanyak 81 perusahaan industri. Responden diwakili oleh pimpinan setingkat general manajer dan manajer fungsional.

Instrumen-instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian mengacu pada beberapa konsep. Gaya kepemimpinan transformational diukur dengan *multifactor leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass and Avolio (2008). Kepemimpinan transformasional dikenal dengan "*the fours'*; Pertama, *ldealized influence*: merupakan cerminan perilaku atasan yang dikagumi bawahan; Kedua, *lnspirational motivation*; mampu memotivasi bawahan untuk bekerja dengan maksimal dalam mencapai tujuan organisasi; Ketiga, *intellectual stimulation*: pemimpin harus mampu menciptakan ide-ide baru; Keempat, *individualized considerafion*: pemimpin harus bisa mendengarkan dan memenuhi kebutuhan bawahannya.

Variabel integritas etika mengacu pada instrumen *Percieved Leader Integrity Scale* (PLIS) yang dikembangkan oleh Craig and Gustafson (1998). Budaya pembelajaran organisasi mengacu pada instrumen yang dikemukakan oleh Skerlavaj *et al.*, (2006) terdiri atas akuisisi informasi, interpretasi informasi, dan perubahan pola fikir masih berada pada tataran pembelajaran formal (*formal cognition*) dan belum menyentuh aspek pembelajaran intuisi (*intuitive cognition*).

Konstruk strategis perusahaan orientasi CSR diukur dengan *Sustainability Progress Indicator Comparative Evaluation Methodology* (SPICE) oleh Hemming *et al.*,(2004). Sementara Mishra dan Suar (2010) mengembangkan instrumen implementasi CSR didasari oleh teori stakeholder yang menggunakan enam perspektif stakeholder, terdiri atas: perspektif CSR Karyawan, perspektif CSR konsumen, perspektif CSR Investor, perspektif CSR komunitas, perspektif CSR lingkungan, dan perspektif CSR pemasok.

Disain angket ditetapkan berbagai indikator yang merefleksikan variabel laten serta item pernyataan disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala Likert. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) karena formulasi strategi orientasi CSR menjadi variabel intervening yang memediasi hubungan antara perilaku manajemen dengan implementasi CSR.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistimatika alur pembahasan hasil penelitian ini, akan mengacu pada alur hipotesis yang telah diajukan. Berdasarkan kerangka teoritis, hipotesis, hasil penelitian dan pengujiannya, maka selanjutnya dapat diuraikan pembahasan dan penalaran mengenai :

# a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Formulasi Strategi Perusahaan Orientasi CSR.

Loading factor dari masing-masing indikator gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa keempat indikator yakni idealized influence, inspirational motivation, intlectual stimulation, dan individualized consideration semuanya kuat mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional. Indikator idealized influence sebagai gaya kepemimpinan yang paling banyak dipakai oleh para pemimpin khususnya pada perusahaan yang berada dalam kawasan industri Makassar.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap formulasi strategi perusahaan orientasi CSR, ditunjukkan oleh koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,295. Hasil ini signifikan yang ditunjukkan oleh t-statistik (3,269) lebih besar dari t-tabel (1,989) pada alpha 0,05.

Koefisien jalur tersebut menggambarkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap formulasi strategi, sehingga dapat dimaknai bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada formulasi strategi yang semakin berorientasi kepada CSR. Artinya bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mampu membuat perubahan terhadap hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap formulasi strategi perusahaan.

Temuan penelitian ini memperkuat kajian yang dilakukan oleh Waldman et al., (2006) yang menggunakan teori kepemimpinan transformasional untuk mengungkap peran CEO di dalam menentukan apa saja yang mendorong mereka melaksanakan program CSR. Waldman (2006) mengkaji dua indikator kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan kharismatik dan intelectual stimulation secara signifikan berhubungan dengan kecenderungan perusahaan terlibat dalam strategi CSR. Secara empiris, temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Jose M. Verissimo dan Lacerda (2011), dalam penelitian yang menguji pengaruh transformational leadership dan ethical integrity terhadap strategi perusahaan yang berorientasi CSR, kemudian diperkuat oleh Hemming at al.,(2004), yang mengukur konstruk orientasi

strategi perusahaan atas CSR dengan metode *sustainability progress indicator comparative* evaluation (SPICE).

Hasil penelitian ini menjustifikasi teori perilaku kepemimpinan (behavioral theory of leadership) yang dikemukakan oleh Yukl G. (1971). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (leader are made, not born). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada dasarnya terbentuk dalam lingkungan perusahaan di mana pemimpin menekankan pada kepentingan tugas dan hubungan kemanusiaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat dibentuk melalui orientasi kepemimpinan yang mementingkan tugas dan hubungan kemanusiaan.

#### b. Pengaruh Integritas Etika Terhadap Formulasi Strategi Perusahaan Orientasi CSR.

Loading factor dari masing-masing indikator integritas etika bahwa, indikator moralitas pimpinan memiliki respon tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek-aspek moral spiritual menjadi faktor utama bagi pimpinan untuk menegakkan integritas etika.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa, integritas etika berpengaruh terhadap formulasi strategi perusahaan yang berorientasi CSR, dengan koefisien *path* sebesar (0,337). Hasil ini signifikan yang ditunjukkan oleh t-statistik (4,169) lebih besar dari t-tabel (1,989) pada alpha 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara integritas pimpinan terhadap formulasi strategi, sehingga apabila pimpinan memiliki integritas yang tinggi akan berdampak pada formulasi strategi yang semakin berorientasi kepada CSR.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Prior *et al.* (2008) yang meneliti tentang bagaimana manajer bisnis memikirkan peran moralitas dalam bisnis. Prior *et al.* (2008) menemukan bahwa manajer pada umumnya menganut pernyataan bahwa etika yang sehat menciptakan bisnis yang baik untuk jangka panjang. Dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemimpin dengan integritas etika yang tinggi mampu mendorong strategi perusahaan semakin berorientasi pada CSR. Turner *et al.*, (2002) yang mengkaji teori etika normatif dengan menghubungkan prinsip-prinsip etika dengan formulasi strategi perusahaan.

Turner *et al.*, (2002) menemukan bahwa para manajer yang menjunjung tinggi atas pertimbangan moral menunjukkan lebih besar perilaku-perilaku transformasional. Dengan demikian, para bawahan idealnya akan menerima para pemimpin yang efektif yang menunjukkan

tingkat integritas sesuai harapan para bawahan (Craig and Gustafson, 1998). Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang di lakukan oleh Udiyaningsih (2006), yang menunjukkan bahwa etika bisnis mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap tanggung jawab perusahaan terhadap stakeholders dan kinerja bisnis.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Verissimo dan Lacerda (2011). Verissimo dan Lacerda (2011) tidak menemukan korelasi yang signifikan antara integrasi etika CEO dengan orientasi *CSR* dari strategi perusahaan. Walaupun menggunakan instrumen yang sama yaitu, intrumen *Percieved Leader Integrity Scale* (PLIS) yang dikembangkan oleh Craig and Gustafson (1998). Perbedaannya terletak pada karakteristik perusahaan sampel yang berada dalam satu lokasi area kawasan industri, sehingga tingkat homogenitas hampir sama, masih tergolong industri menengah, sementara Verissimo dan Lacerda (2011) menggunakan perusahaan-perusahaan besar yang ada di Portugal. Hasil dari kedua penelitian ini menunjukkan bahwa ukuran perusahaan menjadi faktor pembeda pengaruh integritas etika pimpinan terhadap strategi perusahaan orientasi CSR.

Temuan ini didukung oleh teori kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership theory*) (Fry, 2003) yang menyatakan bahwa spiritual pimpinan merupakan kebutuhan dasar dalam menjalin hubungan, membuat visi dan keserasian nilai dengan setiap individu, dan memberdayakan tim. Moralitas merupakan nilai-nilai spiritual yang mampu meningkatkan integritas etika pimpinan dalam pandangan bawahannya.

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory of leadership*) yang dikemukakan oleh Yukl G., (1971) juga berlaku dalam konteks hubungan integritas etika dengan strategi perusahaan yang berorientasi CSR. Seorang pemimpin yang menekankan kepemimpinannya pada hubungan kemanusiaan atau integritas etika dapat meningkatkan kepedulian perusahaan terhadap faktor-faktor lingkungan.

## c. Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Formulasi Strategi Perusahaan Orientasi CSR.

Pengujian hipotesis tentang pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap formulasi strategi perusahaan berorientasi CSR tidak memiliki dukungan signifikan. Ditunjukkan dengan hasil koefisien jalur sebesar (0,163), dan t-statistik (1,399) lebih kecil dari tabel (1,989) pada alpha 0,05. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa hasil pengujian tersebut memprediksi hubungan

tidak akurat (nyata) antara variabel budaya pembelajaran organisasi dengan formulasi strategi yang berorientasi CSR.

Temuan ini tidak sejalan dengan pendapat Skerlavaj *et al.*, (2006) mengemukakan bahwa budaya pembelajaran organisasi memiliki potensi untuk mengubah perilaku dan pendapat Huber (1991) yang mengemukakan bahwa perusahaan yang telah mengembangkan budaya pembelajaran yang kuat akan mampu dengan baik dalam hal mencipta, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan.

Parameter budaya pembelajaran organisasi dalam penelitian ini mengukur aspek-aspek pembelajaran formal (*formal cognition*), seperti akuisisi informasi, interpretasi informasi, dan perubahan pola fikir. Parameter tersebut tidak mampu mengukur proses pembelajaran organisasi secara tepat. Sehingga penting untuk menyempurnakan parameter budaya pembelajaran organisasi dengan memasukkan aspek pembelajaran intuisi (*intuitive cognition*) sebagai salah satu indikatornya (Bruner, 1960).

Fenomena menarik dalam proses pembelajaran dalam konteks penelitian ini yang diduga sebagai faktor penyebab pengaruh budaya pembelajaran organisasi yang tidak signifikan terhadap strategi perusahaan berorientasi CSR. Fenomena tersebut adalah suatu bentuk proses pembelajaran intuitif yang tidak termasuk dalam tiga proses pembelajaran yang dikembangkan oleh Skerlavaj *et al.*, (2006).

Hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa manajemen puncak ditemukan realitas bahwa pada umumnya pimpinan perusahaan yang berada di kawasan industri Makassar menerapkan pola dan sistem kerja yang telah digariskan oleh manajemen yang bersifat konservatif dalam arti menutup diri dengan perilaku perubahan pola fikir untuk mengakuisisi informasi yang diperoleh, menginterpretasikan, dan selanjutnya mentransformasikan dalam pengetahuan. Selain itu terdapat faktor intuisi yang lebih dominan digunakan dalam proses pembelajaran organisasi, sehingga untuk membudayakan pembelajaran organisasi tidak cukup dengan dimensi akuisisi, interpretasi informasi namun juga memerlukan faktor intuisi pembelajaran.

Ditinjau dari aspek kepemimpinan hasil tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan spiritual (Fry, 2003) yang menganggap bahwa dalam desain organisasi transformasional terdapat penciptaan motivasi instrinsik dan pembelajaran organisasi. Secara teoritis dapat dikatakan bahwa pada wilayah sampel penelitian berlaku teori belajar (*learning theory*), Bruner (1960)

yang dikenal dengan *Free Discovery learning* yang mengemukakan empat tema kunci dalam proses pembelajaran (*The Process of Education*), yaitu: struktur pengetahuan, kesiapan untuk belajar, intuisi dalam proses pendidikan, dan tentang motivasi atau keinginan untuk belajar.

Struktur pengetahuan membantu untuk melihat, memahami fakta-fakta yang kelihatannya tidak ada hubungan, dapat dihubungkan satu dengan yang lain. Kesiapan belajar terdiri atas penguasaan keterampilan-keterampilan yang lebih sederhana yang dapat mengizinkan seseorang untuk mencapai keterampilan-keterampilan yang lebih tinggi. Nilai pembelajaran intuisi, teknikteknik intelektual untuk sampai pada formulasi tentatif tanpa melalui langkah-langkah analitis untuk mengetahui apakah formulasi itu merupakan kesimpulan yang sahih atau tidak.

Bruner (1960) telah mengemukakan teorinya bahwa aktivitas mental seseorang dalam proses pembelajaran terdiri atas kognisi formal (formal cognition) dan kognisi intuitif (intuitive cognition). Lebih jauh, Bruner (1960, 54) mendefinisikan pembelajaran intuisi sebagai kognisi yang secara subyektif kebenarannya terkandung di dalamnya, dapat diterima langsung, holistik, bersifat memaksa, ekstrapolatif, tidak analitis, tanpa suatu proses penalaran secara logis. Hasil penelitian ini memberikan peluang untuk melakukan perubahan dimensi budaya pembelajaran organisasi yang dikemukakan oleh Skerlavaj et al., (2006). Sehingga dimensi budaya pembelajaran organisasi menjadi empat dimensi yang terdiri dari: (1) Akuisisi informasi; (2); Interpretasi informasi; (3) Perubahan pola fikir (keperilakuan); dan (4) dimensi pembelajaran intuisi (intuitive cognition).

Pengembangan budaya pembelajaran pada akhirnya dinilai kemanfaatannya berdasarkan kinerja atau efektivitas organisasi. Dengan demikian, budaya pembelajaran yang komprehensif perlu ditempatkan dalam kerangka besar transformasi organisasi dalam mempertahankan eksistensinya, berupa penciptaan nilai tambah yang unggul bagi berbagai kelompok pemangku kepentingan. Pada saat yang sama, bagian yang paling penting untuk menerapkan perilaku dan perubahan kognitif untuk mengubah kata menjadi tindakan.

#### d. Pengaruh Formulasi Strategi Perusahaan Orientasi CSR Terhadap Implementasi CSR.

Formulasi strategi yang berorientasi CSR perusahaan memiliki pengaruh singnifikan terhadap implementasi program-program CSR (t-statistik, 9,226 lebih besar dari t-tabel 1,989 pada alpha 0,05). Implementasi CSR dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mishar dan Suar (2010).

Secara empirikal, beberapa hasil penelitian terdahulu (Graafland *et al.*, 2003; Verissimo dan Lacerda, 2011; dan Kranz dan Santalo, 2010) konsisten dengan hasil penelitian ini. Ketiga penelitian tersebut menggambarkan bahwa perusahaan yang menerapkan CSR secara terintegrasi dengan strategis akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan daya saing. Lebih spesifik, Levine *et al.* (2008) menyatakan bahwa kegiatan CSR yang strategis dapat meningkatkan berbagai keunggulan bersaing, seperti reputasi merek, kesadaran, semangat karyawan dan hubungan baik dengan regulator maupun konsumen.

Hipotesis ini didasari oleh *coorporate sustainability theory* yang dikemukakan oleh Elkinton (1994), mengenai bidang pemikiran dan praktek dimana perusahaan dan organisasi bisnis lainnya bekerja untuk memperpanjang harapan hidup yang dilandasi oleh aspek *triple botton line* yakni *profit, planet* dan *place* dalam konteks kompetisi perusahaan dan kelangsungan hidup. Lako (2008) juga mengemukakan bahwa untuk bisa hidup berkelanjutan perusahaan harus mengintegrasikan tujuan bisnis dengan tujuan sosial dan tujuan ekologi secara utuh.

Porter dan Kramer (2002) mengemukakan bahwa strategis implementasi program-program CSR sebagai strategi filantropis. Strategi ini menggunakan pendekatan kemitraan dengan organisasi lokal, pemerintah, dan penduduk dapat menciptakan koalisi dengan masyarakat luas yang difokuskan pada peningkatan ekonomi lokal dan lingkungan, meningkatkan kualitas hidup lokal dalam menerapkan program-program CSR. Selanjutnya perlu dipertimbangkan pendapat David Grayson *et al.*, dalam *Club of Rome* (2008) yang memberikan pemikiran baru (*The New Mindset*) terhadap *corporate sustainability*. Pendekatan ini mempertimbangkan kewajiban suatu perusahaan untuk memberikan nilai tambah yang tidak hanya untuk pemegang saham, namun juga terhadap masyarakat yang mereka layani dan memperhatikan aspek-aspek lingkungan (S2AVE, *Shareholder and Social Added Value with Environment*).

Pendekatan ini menciptakan kompleksitas baru bagi seorang manajer dalam mengimplementasikan strategi keberlanjutan yang mampu memperpanjang rantai nilai, dan tuntutan bisnis untuk menyertakan komunitas lokal, pemerintah, NGOs dan bahkan kompetitor yang menekankan pada pengendalian strategi keberlajutan perusahaan yang dapat menghasilkan inovasi diseluruh bagian organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator *profit, planet*, dan *people* secara keseluruhan jawaban responden memiliki skor rerata yang cukup tinggi. Dimensi *profit* merupakan indikator dengan nilai rerata tertinggi dari variabel formulasi strategi perusahaan

berorientasi CSR. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa CSR dengan dimensi penciptaan nilai pada tiga aspek yaitu : ekonomi (*Profit*), aspek kelestarian lingkungan (*Planet*), dan aspek lingkungan sosial (*People*), dapat menjadi bagian yang terintegrasi dengan strategi perusahaan.

#### IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Implikasi penelitian pada aspek teoritis berhubungan dengan pengembangan keilmuan manajemen strategi baik pada tataran teori maupun pada tataran empirikal: 1) Penelitian ini memberikan implikasi terhadap pengembangan model konsep gaya kepemimpinan transformational dan integritas etika dalam peranannya untuk mengoptimalisasi formulasi strategi perusahaan yang memiliki keseimbangan orientasi secara holistik, baik terhadap lingkungan alam (planet), lingkungan sosial (people) dan orientasi ekonomi (profit); 2) Penelitian ini juga memberikan dukungan atas penerapan teori triple button line (TBL) dalam formulasi strategi perusahaan industri untuk meningkatkan orientasi strategi terhadap aspek-spek lingkungan dan sosial; 3) Temuan penelitian ini juga memberikan implikasi teoritis terhadap penerapan teori stakeholder, dengan pendekatan stakeholder utama yang terdiri atas perspektif karyawan, pelanggan, masyarakat, lingkungan, investor dan pemasok, dan teori sustainability dalam model struktural untuk meningkatkan kinerja perusahaan; 4) Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pemahaman bagi peneliti yang akan datang dalam merekayasa model penelitian bidang strategi organisasi kaitannya dengan efektivitas pelaksanaan corporate social responsibility (CSR) untuk meningkatkan kinerja keuangan dan non keuangan organisasi.

Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam melakukan formulasi strategi dan perencanaan kinerja organisasi. Berikut beberapa implikasi praktis yang dapat ditemukan dalam penelitian ini: 1) Manajemen dapat memanfaatkan implikasi hasil penelitian ini dengan memanfaatkan gaya kepemimpinan transformational serta integritas etika dalam melakukan formulasi strategi perusahaan. Hal ini akan berdampak pada peningkatan komitmen pimpinan untuk melakukan formulasi strategi yang memiliki keseimbangan orientasi baik terhadap aspek ekonomi yaitu peningkatan profit maupun orientasi terhadap aspek non ekonomi seperti aspek lingkungan alam (planet) dan orientasi terhadap lingkungan sosial (people). 2) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam aspek budaya terdapat faktor intuisi yang diyakini oleh manajemen dapat memberikan kontribusi terhadap efektivitas formulasi

strategi yang berorientasi CSR. Hasil ini memberikan implikasi praktis terutama dalam pengambilan keputusan manajemen terkait pendekantan, bentuk dan metode implementasi corporate social responsibility (CSR) yang tidak hanya terbatas pada pendekatan pilantrophi. 3) Dampak formulasi strategi terhadap implementasi CSR sangat kuat. Temuan ini berimplikasi terhadap formulasi strategi perusahaan yang harus dilakukan secara terintegrasi dengan corporate social responsibility untuk mendapatkan legitimasi masyakarat, pelanggan dan karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organasasi.

Temuan penelitian ini menunjukkan pentingnya melakukan implementasi CSR secara terintegrasi dengan formulasi strategi perusahaan agar dapat secara optimal memberikan dampak terhadap perbaikan lingkungan alam secara fisik dan lingkungan sosial. Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada pembuat regulasi terkait penerapan CSR pada organisasi bisnis, agar lebih memberi ruang dan independensi bagi perusahaan dalam menentukan pendekatan, metode dan bentuk-bentuk program pelaksanaan CSR yang terintegrasi dengan strategi perusahaan masing-masing.

#### KESIMPULAN

Penelitian ini telah menguji beberapa hipotesis terkait pengaruh variabel-variabel perilaku pimpinan terhadap efektivitas formulasi strategi yang berorientasi pada lingkungan serta formulasi strategi dan implementasi CSR terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced score card* (BSC). Berikut beberapa simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini:

- a) Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang memiliki dimensi-dimensi *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intelektual stimulation* dan *individualized consideration* berpengaruh signifikan terhadap arah formulasi strategi perusahaan yang semakin berorientasi pada kelestarian lingkungan alam (*planet*), kesejahteraan sosial (*people*) dan kinerja perusahaan (*profit*)
- b) Disimpulkan bahwa pemimpin yang memiliki integritas etika yang tinggi terhadap aturan, norma-norma maupun kebijakan akan meningkatkan komitmen pimpinan untuk memformulasikan strategi perusahaan dengan memperhatikan aspek-aspek lingkungan alam dan sosial selain tujuan utama perusahaan menghasilkan laba.

- c) Budaya pembelajaran organisasi yang terdiri atas akuisisi dan interpretasi informasi serta dimensi keperilakuan pimpinan perusahaan mendapat respon yang rendah oleh pemimpin perusahaan karena terdapat dimensi intuisi kognitif yang lebih dominan pada aspek budaya pembelajaran organisasi yang diyakini mampu meningkatkan efektivitas formulasi strategi perusahaan.
- d) Formulasi strategi perusahaan yang memiliki orientasi lingkungan (*planet, people, profit*) akan meningkatkan komitmen pimpinan untuk menciptakan implementasi CSR dalam perspektif stakeholders utama yakni; karyawan, konsumen, masyarakat, lingkungan, investor, dan pemasok semakin baik.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adam S. Maiga and Fred A. Jacobs (2005) Antecedents and Consequences of Quality Performance. Behavioral Research in Accounting: February 2005, Vol. 17, No. 1, pp. 111-131.
- Allen Richard S, Merlyn M Helms, Margaret B. Takeda, Charles S White, Cynthia White (2006).

  A Comparison Of Competitive Strategies in Japan and Unaited State. S.A.M. *Advanced Management Journal*: 71, 1.,ABI/INFORM Global.
- Atkinson, Helen. 2006. Strategy Implementatian: A Role for the Balanced Scorecard, *Management Decision*, Vol. 44. 10, pp.1441 – 1460 41.
- Bass, B.M, and Avolio, B.J,1994, *Spring, Transformational Leadership and Arganizationall Culture*, Public Administration Quartely.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (2008). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sampler Set, 3<sup>rd</sup> Edition. Mind Garden, Inc.
- Carroll, Archie B. (1979) A Three Dimentional Conceptual Model of Corporate Performance, *The Academy of Management Review*, Vol.4, October.
- Cochran, P. and R. Wood: 1984, 'Corporate Social Responsibility and the Financial Performance', *Academyof Management Journal* 27(1), 42–56.
- Craig, S. B. and Gustafson, S. B. (1998). 'Perceived leader integrity scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity'. The Leadership Quarterly, 9,127-45.

- David, Grayson, 2008. A New Mindset for Corporate Sustainability, BT and CISCO System, Inc.all rights reserved.
- Dixon NM. (2000). Common Knowledge How Conpanies Thive by Shaing What They Know. Harvard Business School Press-Boston. MA.
- Dickson, M., BeShears, R. and Gupta, V. (2004), *The Impact of Societal Culture and Industry on Organizational Culture:* Theoretical Explanations, in R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds.) Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage: Thousand Oaks, CA, pp. 4–93.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business. *Capstone Publishing*, Oxford.
- Graalfand, J., Van De Ven, B. and Stoffele,. (2003), "Strategies and instruments for organizing CSR by small and large businesses in The Netherlands", *Journal of Bussiness Ethics*, Vol.47, pp. 45-60.
- Hemming, C, Pugh, S., Williams, G. and Blackburn, D. (2004). Strategies for sustainable development: use of a benchmarking tool to understand relative strengths and weaknesses and identify best practice. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 11, 2, 103-113.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz- Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & GLOBE (1999). *Cultural influences on leadership and organizations*. Advances in global leadership (Vol. 1, pp. 171-233). Stanford, CT: JA/ Press.
- Javidan, Mansour., K. Stahl, Gunter., Brodbeck, Felix., P.M. Celeste. Wilderom Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE., Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No.2
- Jeurissen, Ronald, (2004), Institutional Conditions of Corporate Citizenship., *Journal of Business Ethics*., Volume 53., Numbers 1- 2., pg.87-96.
- Kranz Dan Santalo, 2010, When Neces si ty Be come s A Vi rtue: The Effect Of Roduct Market Competition On Corporate Social Responsibility, *Journal Of Economics & Management Strategy*, Volume 19, Number 2, Summer 2010,453–487.
- Lako, Andreas. 2008. Kewajiban CSR dan Reformasi Paradigma Bisnis dan Akuntansi. *Usahawan Manajemen Indonesia*, No. 06 Thn XXXVII 2008, Jakarta.

- Lawrence & Weber,. (2002). *Business and society*: corporate strategy, Public policy, Ethics (tenth edition). New York: McGraw-Hill.
- Levine, M.A.,2008. "China's CSR Expectations Mature, With PRC Stock *Journal of Producton Management*. Vol.10 No.3 pp, 32-45.
- Li, Y.C. 2004. Examining The Effect of organizational Culture and leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and job performance at Small and Middle Sized Firm in Taiwan. *The Journal of American Academy of business*, canbridge, september, pp 432-438.
- Marsden, C.J. Andriof (1998). *Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It. In*: Citizenship Studies 2(2), pp. 329-352.
- Porter dan Kramer (2006), The link between competitive Advantage and Corporate social Responsibility, *Harvard Business school publishing corporation*, all rights reserved.
- Prior Diego, Jordi Surroca and Josep A. Tribó (2008) Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship Between Earnings Management and Corporate Social Responsibility, "Corporate Governance", The Authors Journal compilation, Blackwell Publishing Ltd, Volume 16 Number 3 May 2008
- Skerlavaj Miha, Indihar, Rok Skrinjar, Vlada Dimovski (2007), Organizational Learning Culture-the missing link between business process and organizational performance, Internatioal *Journal of Production Economics*, 106 p. 346-367.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism. Boulder*, CO:. Westview.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. and Milner, C. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, N°2,304-311.
- Verissimo and Lacerda, (2011), The new age of corporatesocial and ethical consciousness: Toward a new leadership mindset, Proceedings of the 12th *Annual International Leadership Association* (www.ilanet.org) Conferens. Leadership 2.0: Time for Action, 27 Oct 30 Oct., Boston, USA.
- Waldman, David A., Siegel, Donald S. and Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. Journal of Management Studies, Dec. 2006,43,8,1703-1725.

- Xenikou, Athena, (2006), Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 6, 2006 pp. 566-579.
- Yukl, Gary. 1971, Toward a behavioral theory of leadership. Organizational Behavior and Human Performance. *Volume 6, Issue 4, July 1971*, Pages 414–440
- Yukl, Gary, 1997. Leadership in Organizations.4 th Edition, Prentice Hall: New Jersey.
- Yukl, Gary, 2009. *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi Kelima, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Indeks, Jakarta.

#### INDEKS DAYA SAING DAERAH KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI SULAWESI TENGAH TAHUN 2015 Suparman dan Muzakir\*)

#### **ABSTRAK**

Tujuan Penelitian adalah untuk mengukur indeks daya saing masing-masing daerah kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Tengah. Metode Analisis yang digunakan model alogaritma yang dikembangkan *Asia Competitivenes Institute (ACI)* dengan menggunakan 4 (empat) Lingkup, yaitu; Stabilitas Ekonomi Makro; Perencanaan Pemerintah Dan Institusi; Kondisi Finansial, Bisnis dan Tenaga Kerja; Kualitas Hidup Dan Pembangunan Infrastruktur. Hasil penelitian menemukan indeks kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Tengah yakni Kota Palu nilai 3.6017, dan Banggai nilai 1.6038 tergolong daerah yang memiliki kemampuan daya saing yang tinggi di Sulteng, sedangkan sebagian besar daerah memeliki daya saing rendah yakni Parigi Moutong (-0.3223); Donggala (-0.7052), Morowali/Morowali Utara (-0.7647); Poso (-0.9841); Sigi (-1.3636), Toli-Toli (-1.5406), Buol (-2.6076), Banggai Kepulauan/Banggai Laut (-2.7662), dan Tojo Una-Una (-3.0555)

#### 1. Latar Belakang

Daya saing (competitiveness) menjadi bagian penting yang dibahas dimana-mana seiring dengan terjadinya globalisasi ekonomi dunia (Atkinson, 2013). Daya saing dapat dinilai dengan berbagai macam pendekatan dan indikator yang pada prinsipnya menunjukkan kemampuan yang lebih unggul secara kuantitas ataupun kualitas pada skala nasional antar daerah ataupun pada skala internasional antar negara. Daya saing daerah didefinisikan sebagai kemampuan daerah dalam mencapai pertumbuhan ekonomi untuk menciptakan tingkat kesejahteraan yang tinggi dan berkelanjutan, sehingga mampu untuk bersaing di tingkat domestik dan internasional.

Dengan demikian, daya saing merupakan akumulasi dari berbagai faktor yang dimulai dari penyusunan kebijakan, sampai dengan implementasi berupa kelembagaan dan tata kelola dan berupa pembangunan infrastruktur. Muara dari implementasi kebijakan-kebijakan tersebut adalah tercapainya produktivitas suatu negara/daerah sehingga akan meningkatkan kesejahteraan rakyat pada skala perekonomian nasional/daerah. Semakin kompetitif daya saing sebuah sistem perekonomian, maka pembangunan akan tumbuh lebih cepat.

Secara administratif, Sulawesi Tengah terbagi menjadi 12 kabupaten (Banggai Kepulauan, Banggai Laut, Banggai, Buol, Donggala, Morowali, Morowali utara, Parigi Moutong, Poso, Tojo Una-Una, Tolitoli dan Sigi) dan satu kota, yaitu Kota Palu yang menjadi ibukota Provinsi. Penduduknya tahun 2015 yang berjumlah **2.876.689** jiwa tersebar di seluruh Provinsi dengan sebagian besar berkumpul dalam tiap-tiap sub-etnis. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian

adalah untuk mengukur indeks daya saing masing-masing kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Tengah.

#### 2. Tinjauan Pustaka

# 2.1 Model-Model Indeks Daya Saing

World Economic Forum (WEF) setiap tahunnya mempublikasikan Global Competitiveness Report yang menggambarkan secara menyeluruh kinerja ekonomi negara-negara di dunia. Selain itu WEF juga menyusun Global Competitiveness Index (GCI) sebagi tolok ukur kinerja makroekonomi dan mikroekonomi daya saing suatu negara. Global Competitiveness Index memberikan penjelasan secara menyeluruh tentang faktor-faktor yang dianggap penting dalam mendorong produktivitas dan daya saing negara.

Faktor-faktor tersebut tidak dapat berdiri sendiri membentuk daya saing negara tetapi memiliki keterkaitan dan memperkuat satu dengan yang lainnya. Kelemahan satu faktor akan berdampak negatif terhadap faktor lainnya. Misalnya kekuatan kemampuan berinovasi akan sulit dicapai tanpa adanya faktor kesehatan dan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja yang baik akan menyerap teknologi yang mutakhir. Meskipun faktor-faktor tersebut merupakan satu kesatuan yang membentuk indeks daya saing negara, namun GCI tetap memberikan penilaian secara detail masing-masing faktor tersebut agar negara dapat mengetahui faktor mana yang masih perlu dikembangkan.

Institute for Management Development (IMD) setiap tahunnya juga menerbitkan The World Competitiveness Yearbook yang menyajikan hasil pemeringkatan dan analisa atas kemampuan negara dalam menciptakan dan menjaga kemampuan daya saingnya. Penyusunan ranking dimulai dengan penghitungan standar nilai untuk setiap masing-masing kriteria seluruh negara. dengan menggunakan data-data yang tersedia baik data kuantitatif maupun data kualitatif. Kemudian dibuat ranking negara berdasarkan agregasi kriteria yang terpilih. Kriteria yang tidak digunakan sebagai dasar penyusunan ranking, dijadikan sebagai informasi yang dapat menguatkan penilaian ranking. Pemeringkatan tidak hanya dibuat untuk peringkat negara, tetapi juga peringkat masing-masing kriteria. Misalnya, kriteria Produk Domestik Bruto, negara yang memiliki standar nilai tertinggi akan berada pada ranking pertama, sedangkan yang memiliki standar rendah berada pada ranking terbawah.

European Commission mempublikasikan European Competitiveness Index (2013) tentang pemeringkatan daya saing yang mengukur, membandingkan dan meneliti daya saing bukan saja hanya antar negara, tetapi juga antar daerah di negara-negara Uni Eropa. Pemeringkatan didasarkan pada sebelas pilar yang menggambarkan faktor input dan output dari daya saing teritorial yang diklasifikasikan ke dalam 3 kelompok utama pembentuk daya saing, yaitu: (1) Dasar; (2) Efisiensi; dan (3) Inovasi. Indikator-indikator yang digunakan untuk menyusun RCI dipilih dari Eurostat yang bersumber dari World Economi Forum, OECD-PISA and Regpat, the European Cluster Observatory, the World Bank Ease and Doing Business Index and Governance Indicator. Terdapat 73 indikator dari 80 indikator yang terpilih dari hasil uji statistik dengan menggunakan analisis multivariat. Kemudian skor dihitung dari masing-masing pilar berdasarkan rata-rata sederhana dari z-score standar dan atau/ indikator yang ditransformasi. Sedangkan sub-indeks (3 kelompok utama, yaitu dasar, efisiensi dan invoasi) dihitung berdasarkan rata-rata aritmatika dari skor pilarnya. Keseluruhan skor RCI dihitung dari agregasi tertimbang ketiga sub indeks tersebut berdasarkan pendekatan WEF-GCI.

#### 2.2 Daya Saing

Pembentukan daya saing tentu tidak hanya mencakup upaya untuk memperkuat sinergi berbagai sektor pembangunan daerah, tetapi juga mencakup penyempurnaan secara struktural dalam sistem pembangunan daerah agar pembangunan tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat secara lebih efektif dan efisien.

Daya saing daerah menurut Bank Indonesia didefinisikan sebagai kemampuan perekonomian daerah dalam mencapai tingkat kesejahteraan yang tinggi dan berkelanjutan dengan tetap terbuka pada persaingan domestik dan internasional. Konsep dan definisi daya saing daerah yang dikembangkan dalam penelitian tersebut didasarkan pada dua pertimbangan, yaitu: perkembangan perekonomian daerah ditinjau dari aspek ekonomi regional dan perkembangan konsep dan definisi daya saing daerah dari penelitian-penelitian terdahulu.

World Economic Forum (WEF) mendefinisikan daya saing nasional sebagai kemampuan perekonomian nasional untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan.

Institute for Management Development (IMD) mendefinisikan daya saing nasional sebagai kemampuan suatu negara dalam menciptakan nilai tambah dalam rangka menambah kekayaan

nasional dengan cara mengelola aset dan proses, daya tarik dan agresivitas, globality dan proximity, serta model ekonomi dan sosial.

European Commission(EC) mendefinisikan daya saing sebagai kemampuan untuk memproduksi barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan pasar internasional, diiringi dengan kemampuan mempertahankan pendapatan yang tinggi dan berkelanjutan, lebih umumnya adalah kemampuan (regions) untuk menciptakan pendapatan dan kesempatan kerja yang relatif tinggi sementara terekspos pada daya saing eksternal.

Konsep daya saing umumnya dikaitkan dengan konsep *comparative advantage*, yakni dimilikinya unsur-unsur penunjang proses produksi yang memungkinkan satu negara menarik investor untuk melakukan investasi ke negaranya, tidak ke negara yang lain. Konotasi *advantage* di sini adalah situasi yang memungkinkan pemodal menuai keuntungan semaksimal mungkin. Misalnya dengan menyediakan lahan murah, upah buruh murah, dan suplai bahan mentah produksi yang terjamin kontinyuitasnya dengan harga yang lebih murah daripada harga yang ditawarkan oleh negara lain. Artinya, kekuatan modal dan keunggulan teknologi menjadi kunci penentu peningkatan daya saing (penjualan produk) satu negara.

Martin dan Tyler (2003) menyebutkan argumen mengapa daerah maupun negara saling berkompetisi: - untuk investasi, melalui kemampuan daerah untuk menarik masuknya modal asing, swasta dan modal publik; - untuk tenaga kerja, dengan kemampuan untuk menarik masuknya tenaga kerja yang terampil, enterpreneur dan tenaga kerja yang kreatif, dengan cara menyediakan lingkungan yang kondusif dan pasar tenaga kerja domestik; - untuk teknologi, melalui kemampuan daerah untuk menarik aktivitas inovasi dan transfer ilmu pengetahuan dan teknologi. Dari konsep dan definisi mengenai daya saing di atas, dapat dimaknai bahwa daya saing daerah dihasilkan oleh interaksi yang kompleks antara faktor input, output dan outcome yang ada di daerah masing-masing, dengan faktor input sebagai faktor utama pembentuk daya saing daerah yaitu kemampuan daerah, yang selanjutnya akan menentukan kinerja output yang merupakan inti dari kinerja perekonomian. Inti dari kinerja perekonomian adalah upaya meningkatkan daya saing dari suatu perekonomian yaitu meningkatkan kesejahteraan dari masyarakat yang berada di dalam perekonomian tersebut. Ukuran kesejahteraan memiliki makna yang sangat luas, indikatornya dapat berupa produktivitas tenaga kerja, PDRB per kapita atau tingkat kesempatan kerja.

### 2.3 Faktor Pembentuk Daya Saing Daerah

WEF menyebutkan ada beberapa faktor penting yang membentuk daya saing nasional antara lain: (1) institusi; (2) Infrastruktur; (3) Kondisi Makroekonomi; (4) Pendidikan dasar dan kesehatan; (5) Pendidikan tinggi dan pelatihan; (6) Efisiensi pasar barang; (7) Efisiensi pasar tenaga kerja; (8) Pembangunan pasar keuangan; (9) Ketersediaan teknologi; (10) Luas pasar; (11) Kemudahan berusaha; (12) Inovasi.

Sementara itu, *Institute for Management Development* menilai kemampuan daya saing negara didasarkan pada 4 faktor utama, yaitu: (1) Kinerja perekonomian, terdiri dari 83 kriteria yang mencakup ekonomi domestik, perdagangan internasional, investasi internasional, tenaga kerja dan harga.; (2) Efisiensi pemerintah, terdiri dari 70 kriteria yang mencakup keuangan publik, kebijakan fiskal, kerangka kerja institusional, peraturan perundangan dunia usaha dan kerangka kerja masyarakat.; (3) Efisiensi dunia usaha, terdiri dari 71 kriteria yang mencakup produktivitas dan efisiensi, pasar tenaga kerja, keuangan, praktek manajemen, perilaku dan nilainilai; dan (4) Infrastruktur, terdiri dari 114 kriteria yang mencakup infrastruktur dasar, infrastruktur teknologi, infrastruktur ilmu pengetahuan, kesehatan, lingkungan dan pendidikan.

Selanjutnya, *European Commission* memberikan penilaian daya saing daerah yang dirangkum dalam *Regional Competitiveness Index* (RCI) didasarkan pada 11 pilar, yaitu: (1) Institusi; (2) Stabilitas makroekonomi; (3) Infrastruktur; (4) Kesehatan; (5) Pendidikan dasar; (6) Pendidikan tinggi dan pendidikan seumur hidup; (7) Efisiensi pasar tenaga kerja; (8) Luas pasar; (9) Ketersediaan teknologi; (10) Kemudahan usaha; dan (11) Inovasi.

#### 3. Metode Penelitian

Berdasarkan tujuan khusus dan target penelitian, maka pendekatan penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan data yang diterbitkan oleh BPS di Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Tengah. Alat analisis yang digunakan untuk mengukur daya saing daerah kabupaten/kota menggunakan metode yang dikembangkan oleh *Asia Competitiveness Index (ACI)*. ACI menggunakan indikator daya saing terdiri dari empat lingkup, dua belas sub-lingkup dan 103 indikator.

Langkah-langkah metode analisis ACI yakni Jika sebuah kabupaten/kota memiliki skor standardisasi nol (0), ia memiliki kinerja rata-rata untuk indikator tersebut. Skor negative berarti provinsi tersebut di bawah rata-rata, sedangkan skor positif berarti provinsi tersebut diatas rata-

rata. Semakin jauh skornya dari nol, maka semakin jauh pula kabupatennya disebut dari rata-rata nasional. Jika sebuah kabupaten/kota memiliki nilai positif yang tinggi, berarti ia jauh lebih tinggi dari pada skor rata-rata nasional.

Pembakuan atau standardisasi skor bagi setiap indikator kemudian diagregasikan pada tingkatan sub-lingkup dan diagregasikan lagi pada tingkatan lingkup, dan akhirnya pada tingkatan keseluruhan. Metode ini memungkinkan perbandingan hasil dari 13 kabupaten/kota pada tingkatan berbeda dari keseluruhan daya saing dalam indikator yang spesifik. Dengan rumus pembakuan atau standarisasi skor sebagai berikut.

$$\label{eq:nilai} \textit{Nilai terstandardisasi} = \frac{\textit{Nilai Asli } - (\textit{Rata} - \textit{rata})}{\textit{Standar Deviasi}}$$

#### Keterangan:

- 0 (Nol) = Sama Dengan Rata-Rata Kabupaten/Kota
- - (Negatif) = Di Bawah Rata-Rata Kabupaten/Kota
- + (Positif) = Di Atas Rata-Rata Kabupaten/Kota
- Keterangan ; Semakin Jauh Dari Nol, Semakin Jauh Dari Rata-Rata Kabupaten/Kota.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Rincian Capaian Indikator Daya Saing Kabupaten/Kota berdasarkan Lingkup

#### 4.1.1 Daya Saing Kabupaten/Kota Berdasarkan Lingkup Stabilitas Ekonomi Makro

Lingkup Stabilitas Ekonomi Makro terdiri dari 3 (tiga) sub lingkup yakni, Kedinamisan Ekonomi Regional, Keterbukaan Dalam Perdagangan dan Jasa, Ketertarikan Investor Asing. Dengan Skor masing-masing 0,33, adapun hasil peringkat daya saing kabupaten/kota yang dilihat dari lingkup Stabilitas Ekonomi makro sebagai berikut;

Tabel 4.1 Capaian Lingkup Stabilitas Ekonomi Makro Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah, 2015

Kabupaten kota	Nilai indeks	Peringkat
Banggai	0.7565	1
Palu	0.6953	2
Morowali/ morut	0.3685	3
Donggala	0.0977	4
Sigi	-0.0398	5
Parimo	-0.1925	6
Tolitoli	-0.1925	7
Bangkep/balut	-0.6659	9
Poso	-0.2062	8
Buol	-0.7580	10
Touna	-0.8510	11

Sumber: Hasil analisis data, 2015

Berdasarkan tabel di atas dijelaskan Lingkup Stabilitas Ekonomi Makro Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah pada tahun 2015, Kabupaten Banggai memiliki nilai indikator daya saing yang tinggi sebesar 0.7565, disusul Kota Palu sebesar 0.6953 dan ketiga Kabupaten Morowali/Morowali utara dengan nilai 0.3685. Dalam kaitan dengan indikator stabilitas ekonomi kabupaten/kota tersebut, mayoritas daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Tengah yang memoliki daya saing relatif sedang hanya Donggala, Sigi dan Parigi Moutong, sementara kabupaten/kota yang memiliki daya saing rendah dan negative yakni Kabupaten Tojo Una-Una, Buol, Banggai Kepulauan/Banggai Laut dan Kabupaten Poso.

# 4.1.2 Daya Saing Kabupaten/Kota Berdasarkan Lingkup Perencanaan Pemerintahan dan Institusi

Lingkup Perencanaan Pemerintahan dan Institusi terdiri dari 3 (tiga) sub lingkup yakni, Kebijakan Pemerintah dan Ketahanan Fiskal, Institusi Pemerintah dan Kepemimpinan, Standar Regulasi dan Penegakan Hukum. Dengan Skor masing-masing sub lingkup sebesar 0,33 persen. Hasil peringkat daya saing kabupaten/kota yang dilihat dari lingkup Perencanaan Pemerintahan dan Institusi sebagai berikut;

Tabel 4.2 Capaian Lingkup Perencanaan Pemerintahan dan Institusi Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah, 2015

Kabupaten kota	Nilai indeks daya saing	Peringkat
Palu	0.8647	1
Parimo	0.2104	2
Poso	0.1839	3
Bangkep/Balut	-0.0429	4
Donggala	-0.0447	5
Buol	-0.0922	6
Banggai	-0.0984	7
Touna	-0.1353	8
Tolitoli	-0.1753	9
Sigi	-0.3048	10
Morowali/Morut	-0.3654	11

Sumber: Hasil analisis data, 2015

Berdasarkan tabel diatas menjelaskan untuk Lingkup Perencanaan Pemerintahan dan Institusi terdiri dari 3 (tiga) sub lingkup yakni, Kebijakan Pemerintah dan Ketahanan Fiskal, Institusi Pemerintah dan Kepemimpinan, Standar Regulasi dan Penegakan Hukum. Dengan Skor masing-masing 0,33 Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah pada tahun 2015 dimana Kota Palu memiliki kemampuan daya saing yang tinggi dan positif dengan nilai daya saing sebesar 0.8647, disusul parigi Moutong sebesar 0.2104 dan ketiga Kabupaten 0.1839 dengan nilai posistif. Dalam kaitan dengan Perencanaan Pemerintahan dan Institusi kabupaten/kota yang memiliki Perencanaan Pemerintahan dan Institusi sangat baik dan memiliki kemampuan daya saing yang tinggi. Dan daerah Sulawesi Tengah yang memiliki daya saing relatif sedang berdasarkan urutan yaitu Bangkep/Balut, Donggala, Buol dan Banggai, sementara yang mendapatkan nilai minus dan semakin jauh dari angka nol termasuk wilayah yang memiliki kemampuan daya saing rendah lingkup Institusi Pemerintah dan

Kepemimpinan memiliki angka negatif adalah Morowali/Morut, Sigi, Toli-Toli dan Tojo Una-Una.

# 4.1.3 Daya Saing Kabupaten/Kota Berdasarkan Lingkup Kondisi Keuangan, Bisnis dan Tenaga Kerja

Lingkup Kondisi Keuangan, Bisnis dan Tenaga Kerja terdiri dari 3 (tiga) sub lingkup yakni, Kemampuan Keuangan dan Efisiensi Bisnis, Fleksibilitas Pasar Tenaga Kerja, dan Kinerja Produktivitas. Dengan Skor masing-masing sebesar 0,33 persen, adapun hasil peringkat daya saing kabupaten/kota yang dilihat dari lingkup Kondisi Keuangan, Bisnis dan Tenaga Kerja sebagai berikut.

Tabel 4.3 Capaian Lingkup Kondisi Keuangan, Bisnis dan Tenaga Kerja Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah, 2015

Kabupaten kota	Nilai indeks daya saing	Peringkat
Palu	1.2815	1
Banggai	0.4409	2
Parimo	0.3294	3
Morowali/ Morut	0.0446	4
Donggala	-0.0952	5
Sigi	-0.2723	6
Tolitoli	-0.3370	7
Poso	-0.4848	8
Bangkep/balut	-1.0279	9
Buol	-1.0387	10
Touna	-1.3324	11

Sumber: Hasil analisis data, 2015

Berdasarkan tabel diatas menjelaskan untuk Lingkup Kondisi Keuangan, Bisnis dan Tenaga Kerja terdiri dari 3 (tiga) sub lingkup yakni, Kemampuan Keuangan dan Efisiensi Bisnis, Fleksibilitas Pasar Tenaga Kerja, dan Kinerja Produktivitas.. Dengan Skor masingmasing sebesar 0,33 Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah pada tahun 2015 dimana Kota Palu memiliki kemampuan daya saing yang tinggi dan positif dengan nilai daya saing sebesar 1.2815, disusul Banggai sebesar 0.4409 dan ketiga Kabupaten Parigi Moutong

dengan nilai 0.3294 dengan nilai posistif dan Morowali/Morowali Utara 0.0446 dengan nilai positif. Dalam kaitan dengan Kondisi keuangan, bisnis dan tenaga kerja kabupaten/kota yang memiliki Kondisi keuangan, bisnis dan tenaga kerja sangat baik dan memiliki kemampuan daya saing yang tinggi. Dan daerah Sulawesi Tengah yang memiliki daya saing relatif sedang berdasarkan urutan yaitu Donggala, Sigi, Sigi, Toli-Toli dan Poso, sementara yang mendapatkan nilai negatif termasuk wilayah yang memiliki kemampuan daya saing rendah lingkup kondisi keuangan, bisnis dan tenaga kerja adalah Banggai Kepualauan/Banggai Laut, Buol dan Tojo Una-Una.

# 4.1.4 Daya Saing Kabupaten/Kota Berdasarkan Lingkup Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur

Lingkup Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur terdiri dari 3 (tiga) sub lingkup yakni, Infrastruktur Fisik, Infrastruktur Tehnologi, dan Kualitas Hidup dan Pendidikan dan Stabilitas Sosial. Dengan Skor masing-masing 0,33, adapun hasil peringkat daya saing kabupaten/kota yang dilihat dari lingkup Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur sebagai berikut;

Tabel 4.4

Capaian Lingkup Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur

Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah, 2015

Kabupaten kota	Nilai indeks daya saing	<sup>a</sup> Peringkat
Palu	0.7601	1
Banggai	0.5048	2
Poso	-0.4770	3
Donggala	-0.6631	4
Parimo	-0.6696	5
Buol	-0.7187	6
Touna	-0.7368	7
Sigi	-0.7466	8
Morowali/morut	-0.8123	9
Tolitoli	-0.8358	10
Bangkep/ Balut	-1.0294	11

Sumber: Hasil analisis data, 2015

Lingkup Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur terdiri dari 3 (tiga) sub lingkup yakni, Infrastruktur Fisik, Infrastruktur Tehnologi, dan Kualitas Hidup dan Pendidikan dan Stabilitas Sosial. Dengan Skor masing-masing 0,33 Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah pada tahun 2015 dimana Kota Palu memiliki kemampuan daya saing yang tinggi dan positif dengan nilai daya saing, disusul Banggai memiliki kemampuan daya saing yang tinggi dan positif dengan nilai daya saing. Dalam kaitan dengan Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur kabupaten/kota yang memiliki Kondisi Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur sangat baik dan memiliki kemampuan daya saing yang tinggi. Dan daerah Sulawesi Tengah yang memiliki daya saing relatif sedang berdasarkan urutan yaitu Poso, Donggala, Parimo, Buol, Touna, Sigi, Morowali/Morowali Utara, dan Toli-Toli, sementara yang mendapatkan nilai minus dan semakin jauh dari angka nol termasuk wilayah yang memiliki kemampuan daya saing rendah lingkup kondisi Kualitas Hidup dan Pembangunan Infrastruktur adalah Kabupaten Banggai Laut dan Banggai Kepualaun, sebab memiliki rata-rata nilai negativ Bobot dibawah -1.

### 4.2. Indeks Daya Saing Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2015

Indeks daya saing kabupaten Kota di Sulawesi Tengah, diperoleh dari penjumlahan seluruh skor indikator (103 indikator) yang digunakan untuk menilai daya saing kabupaten/Kota berdasarkan data publikasi atau data sekunder merupakan tersebar ke dalam 4 lingkup yang diuraikan di atas. Hasil indeks daya saing kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Tenga disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.5
Peringkat Daya Saing Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2015

Kabupaten/kota	Nilai indeks Daya saing	Peringkat
Palu	3.6017	1
Banggai	1.6038	2
Parigi moutong	-0.3223	3
Donggala	-0.7052	4
Morowali/morut	-0.7647	5
Poso	-0.9841	6
Sigi	-1.3636	7

Kabupaten/kota	Nilai indeks Daya saing	Peringkat
Tolitoli	-1.5406	8
Buol	-2.6076	9
Bangkep/balut	-2.7662	10
Touna	-3.0555	11

Sumber: Hasil analisis, 2015

Berdasarkan tabel di atas dapat diuraikan bahwa pada tahun 2015 peringkat daya saing Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Tengah yakni teerdapat dua daerah kabupaten/kota yang memiliki indeks daya saing positif yakni Kota Palu dengan nilai 3.6017 dan Kabupaten Banggai dengan nilai 1.6038. Kedua daerah ini memiliki kemampuan daya saing yang paling tinggi diantara daerah lainnya di Provinsi Sulawesi Tengah. Sebagian besar atau mayoritas daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Tengah yang memliki daya saing relatif dan negative yakni Kabupaten Parigi Moutong (-0.3223); Kabupaten Donggala (0.7052); Kabupaten Morowali/Morowali Utara (-0.7647); Kabupaten Poso (-0.9841). Selanjutnya disusul Kabupaten Sigi (-1.3636); Kabupaten Toli-Toli (-1.5406); Kabupaten Buol (-2,6076); Kabupaten Banggai Kepulauan/Banggai Laut (-2.7662); dan Kabupaten Tojo Una-Una (-3,0555)

#### Daftar Rujukan

- Aiginger, K.C. (2006), Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities, Journal of Industry, Competition and Trade
- Atkinson, R. D. (2013), *Productivity: Clearing Up The Confusion*, The Information Technology and Innovation Foundation.
- European Commission. (2013), *EU Regional Competitiveness Index*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Global Competitiveness Report. (2006-2007), World Economic Forum
- Institute for Management Development (IDM), (2014), *The World Competitiveness Yearbook*. Switzerland: IMD World Competitiveness Center.
- Ketels, H.M. C. (2006), *Michael Porter's Competitiveness Framework Recent Learnings and New Research Priorities*, Journal of Industry, Competition and Trade.
- Krugman, P. (1994), Competitiveness: A Dangerous Obssession, Foreign Affairs, Vol.73(2)

- Neary, P.J. (2006), Measuring Competitiveness, IMF Working Paper, WP/06/209,2006
- Porter, M.E. (2005), Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Bussiness Competitiveness Index, in Porter, M.E. et al. (eds), Global Competitiveness Report 2003-2004 of the World Economic Forum
- Saaty, T.L, (1994), *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*, Institute for Operations Research and the Management Science, No. 6, Vol. 24, Page 19-43.
- Siggel, E., 2006, *International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement: Journal of Industry*, Competition and Trade, 6/2006.
- Silvia, M. (2007), Competitiveness: From microeconomic Foundations to national determinants: Studies in Business and Economics, Page.29-35
- World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. Switzerland: SRO-Kundig.
- World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Switzerland: SRO-Kundig.

# TANTANGAN PENGEMBANGAN EKOWISATA BAHARI DI PULAU PISANG PESISIR BARAT LAMPUNG

## Etik Ipda Riyani Tamjuddin

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka Jalan Cabe Raya, Tangerang Selatan Telp. 021-7490941 ext. 2105 Fax. 021-7434491

#### **Email:**

tamjuddin@ut.ac.id etik@ut.ac.id

#### **Abstrak**

Pulau Pisang adalah pulau kecil yang terletak di Kabupaten Pesisir Barat Lampung ini sangat menarik untuk dikunjungi. Pulau yang masih jarang dikunjungi ini menyimpan banyak potensi menarik dari pesona alamnya, kearifan lokal, budaya dan keunikan-keunikan lain yang dapat menarik wisatawan untuk mengunjungi pulau ini. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengembangan Ekowisata Bahari di sekitar zona wisata Pulau Pisang sebagai salah satu tempat wisata yang diandalkan di kecamatan Pesisir Barat Lampung. Melihat kondisi dan potensi pulau ini berpeluang sebagai destinasi wisata bahari, dan tantangan dalam upaya mewujudkan sebagai wahana pelestarian alam yang akan mendatangkan pendapatan bagi masyarakat, pemda dan pengelola wisata di kawasan pesisir barat, tidak sedikit hambatan dalam mengelola asset wisata ini karena membutuhkan pembangunan infrastruktur. Lokasi penelitian sepanjang pesisir pantai dan zona wisata bahari di kecamatan pulau pisang, Dalam penelitian ini sebagian tindak lanjut kesesuaian zona penelitian sebelumnya, kawasan pantai, snorkeling, diving bagian utara pulau pisang oleh Nugraha, Irfan dkk. (2013). Pentingnya penelitian ini dilakukan, untuk mengetahui tantangan dan masalah dalam pengembangan sektor pariwisata sebagai pengambilan kebijakan terutama pemerintah daerah dan pengelola. Metode penelitian, data dikumpulkan melalui survei ke lapangan, observasi dan wawancara kepada responden. Sampel responden adalah masyarakat pulau, wisatawan, pelaku usaha, aparatur pemerintah tingkat kepala desa, kecamatan, dinas pariwisata dan pemangku kepentingan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SWOT analisis. Strategi pengembangan didasarkan pada aturan, zona ekowisata bahari, kajian penelitian sebelumnya, pengalaman masyarakat pulau, kebutuhan infrastruktur, SDM dan budaya adat istiadat. Hasil dari penelitian ini keterlibatan penduduk, zonasi ekowisata pantai dan bawah laut, di sekitar pantai pulau pisang.

Kata kunci: Pulau Pisang, tantangan peraturan, zona, infrastruktur, kualifikasi SDM

#### **PENDAHULUAN**

Pulau Pisang mempunyai karakteristik yang sangat alami, lautnya yang terdapat banyak lumba-lumba menjadi kelebihannya. Pulau yang ada di Lampung ini pun semakin alami karena belum adanya listrik dan penginapan. Pulau Pisang adalah salah satu pulau paling barat yang ada di Propinsi Lampung yang langsung menghadap Samudra Hindia. Pulau ini merupakan satu kecamatan sendiri dalam Kabupaten Pesisir Barat, Propinsi Lampung. Asal mula nama Pulau Pisang yaitu dari bentuknya seperti pisang. jika dilihat dari puncak daratan Pulau Sumatra pulau ini terlihat berbentuk pisang, sehingga nama ini sangat populer di daerah tersebut. Untuk menempuh pulau ini kita harus menjelajah daerah barat Propinsi Lampung, diawali dengan perjalanan darat menuju Kota Krui dengan jarak tempuh kurang lebih 7 jam menggunakan kendaraan dari Kota Bandar Lampung.

Perjalanan menuju pulau ini dapat melalui dua akses yaitu pertama melalui daerah Tembakak. Dari Tembakak ini hanya memerlukan waktu sekitar setengah jam menggunakan perahu untuk mencapai pulau ini, sedangkan akses kedua melalui dermaga Krui, dari dermaga ini menggunakan perahu yang membutuhkan waktu sekitar satu jam dengan menyewa kapal nelayan yang bermuatan maksimal 20 orang.

Perkampungan di Pulau Pisang dapat dinikmati dengan adanya kasana budaya lokal yang meliputi bentuk rumah khas adat Lampung, masyarakat yang ramah, ikan segar, dan pembuatan tapis. Tapis merupakan pakaian adat Lampung dan terkenal paling bagus kualitas nomor satu adalah buatan dari pengrajin masyarakat Pulau Pisang. Selain itu, di pulau ini para wisatawan dapat menikmati agrowisata perkebunan cengkeh yang tumbuh subur. Di Lampung, Pulau Pisang terkenal sebagai penghasil cengkeh dari zaman penjajahan dulu. Pulau Pisang juga terkenal sebagian warganya sebagai nelayan dan merupakan salah satu pemasok ikan di wilayah Lampung Barat. Pulau Pisang memberikan sensasi tersendiri.

Pulau Pisang merupakan pulau wilayah Kabupaten Pesisir Barat, Provinsi Lampung. Pulau Pisang memiliki luas daratan 148,82Ha. Secara Geografis pulau pisang terletak pada koordinat 5' &' 15.000" LS dan 103' 50' 45.138" BT. Bagian barat dan selatan pulau tersebut berbatasan langsung sengan Samudera Hindia, sedangkan bagian Utara dan Timur berbatasan dengan Pulau Sumatera. Pulau Pisang yang merupakan wilayah satu kecamatan memiliki 6 (enam) desa, yaitu Pekon Labuhan, Pekon Pasar, Sukadana, Suka Marga, Pekon Lok, dan Bandar Dalam. Secara administrasi Pulau Pisang terletak pada kecamatan Pulau Pisang, Kabupaten Pesisir Barat,

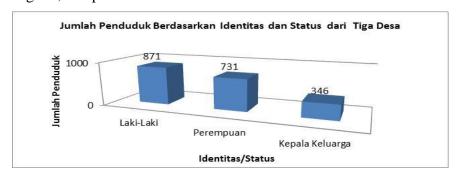
Provinsi Lampung. Status tanah yang berada di Pulau Pisang sebagian bersertifikat dan sisanya berstatus kepemilikan ulayat/adat.

Sumberdaya alam Pulau Pisang merupakan salah satu andalan sektor wisata pantai maupun potensi laut sesuai dengan hasil penelitian lokasi wisata terletak pada bagian utara pulau untuk wisata bawah laut yang belum tergarap, potensi bawah laut ini dapat dikembangkan untuk wisata perairan pada kedalaman tertentu seperti snorkeling dan diving, karena kedalaman bukan termasuk laut dalam dan terdapat kecerahan air serta sejumlah jenis ikan karang menghiasi kedalam area wisata bawah laut, sedangkan untuk sepanjang pesisir dapat digunakan untuk wisata pantai, mandi berenang, menyusuri pantai, keliling pulau berjalan atau berperahu, sementara ada penduduk yang melakukan kegiatan bawah laut bukan untuk wisata tetapi mencari ikan tangkapan jenis ikan karang dengan cara menyelam dan menggunakan panah ikan, tombak, sisi lain dasar pemikiran pengembangan ekowisata bahari untuk terkait wisata alam, yang berbasis keterlibatan masyarakat lokal dimana pengunjung dapat mempertahankan kelestarian alam, budaya lokal dan proses edukasi. Penelitian Nugraha 2011 yang diterbitkan Journal Marine UNDIP 2013 vol 2 no.3. Pulau Pisang bagian utara kedepan merupakan salah satu zona andalan Daerah Tujuan Wisata psesisir barat propinsi Lampung, dapat dilihat hasil dari penelitian tersebut ada kesesuaian dengan lokasi perairan untuk wisata bahari, dengan indeks kesesuaian (IKW) dimana lokasi pada terdapat 13 stasiun dari 15 stasiun termasuk kategori sangat sesuai (S1) dan Charisma dkk, 2013 Pulau Pisang berpotensi untuk wisata pantai nilai S1, dengan beberapa kegiatan susur pantai, berjemur, memancing. Untuk susur pantai menjelaskan sangat sesuai (S1) dengan Indeks Kesesuaian Wisata 93% untuk berjemur IKW 94% dengan katagori nilai S2 dan untuk kegiatan memancing cukup sesuai nilai IKW sebesar 70%, sesuai den zona pemancingan.

Tantangan pembangunan dan industrialisasi wilayah pesisir dan lautan membawa dampak terhadap penduduk, dukungan sumberdaya dan masalah utamanya adalah penduduk yang dihadapkan dengan perkembangan lingkungan industry, kondisi masyarakat pulau mengambil keputusan tepat untuk melihat masalah sebagai peluang dalam meningkatkan penghasilan dan kesejahteraan, pencaharian, saat ini terjadi pergeseran kegiatan ekonomi, baik sebagai nelayan tangkap dengan teknologi sederhana belum ada penggunaan alat tangkap yang ramah lingkungan +) atau masyarakat berkegiatan menjadi petani cengkeh dan kelapa, kakao atau mengumpulkan hasil laut sebagai pewaris dan jasa penyeberangan untuk mengantar warga atau

tamu-tamu pengunjung wisata ke pulau pisang andalan pada kemurahan alam, Kegiatan jasa transportasi angkutan laut ke wilayah daratan di pesisir barat Lampung. Pengembangan potensi ekowisata bahari butuh penggerak untuk menumbuhkan berbagai kegiatan ekowisata, merupakan kebutuhan utama, butuh sarana pendukung untuk kegiatan ekonomi dan sosial, mendorong pertumbuhan ekonomi lokal terbatas. Hasil wawancara dengan masyarakat bahwa pasokan listrik terbatas dan infrastruktur termasuk sarana umum penyeberangan ke pulau, fasilitas dan kebutuhan yang sangat diharapkan oleh masyarakat, kurangnya penyediaan sarana telah menjadi penyebab perlambatan pertumbuhan ekonomi lokal, daya beli masyarakat rendah karena penghasilan dari matapencaharian tergantung musim karena sumber dan pasar tidak pernah mencapai skala normal.

Basis penduduk pesisir yang mendiami atau betempat tinggal di pulau pisang terlihat pada Gambar 1 dibawah ini. Dari sejumlah anggota keluarga dan status KK 346 dari 497 sekitar hampir 0,70 penduduk bertempat tinggal dipesisir pantai dan sebagian besar pekerjaan mengandalkan pencaharian dari hasil nelayan, penduduk lainnya tinggal di desa atau pekon yang dekat dengan kebun cengkeh, kelapa dan kakao.



Gambar 1. Jumlah Penduduk berdasarkan Identitas dan Status dari Tiga Desa Sumber diolah: Direktori DKP 2013

Berdasarkan hasil survey sumber informasi aparat pemerintahan setempat penduduk hasil observasi, dokumen pulau-pulau kecil dan penduduk yang berdiam di pekon pesisir pantai lebih dominan dalam mengembangkan aktifitas di bidang perikanan dan kelautan (2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan ekowisata bahari yang memiliki sumber daya sosial dan ekonomi berwawasan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan dalam mengelola wisata bahari secara tepat dan profesional, peran masyarakat lokal meningkat dalam mencapai kesejahteraan masyarakat, untuk mengembangkan konservasi

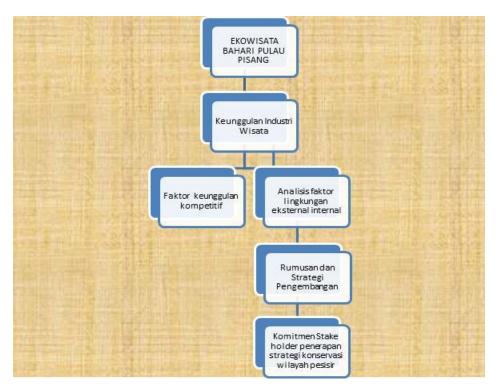
dan kelestarian, dapat mengundang pihak yang kompeten dan berminat untuk mengembangkan wisata bahari.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni sampai Desember di Kabupaten Pesisir Barat Lampung. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan observasi dan wawancara yang dilaukan pada bulan Oktober dan Desember 2015. Metode penelitian yang digunakan melaui survey dan mengumpulkan data berupa data demografi kualitatif dan kuantatif penduduk Pulau Pisang, aktivitas masyarakat disekitar pulau, data desa dan kecamatan, kegiatan dan objek wisata, nelayan, pelaku usaha, pemangku kebijakan peratin desa/pekon, dan camat dinas pariwisata. Dari informasi pengunjung ekowisata meliputi ketertarikan wisatawan terhadap pantai yang alami, gugusan karang, menyusuri pantai dan lingkungan pulau memancing, berperahu keliling pulau, menyelam dan snorkeling. Sarana pendukung akomodasi, penginapan rumah peduduk, homestay, tempat makan, pemandu wisata.

Metode analisis mengunakan Analisis SWOT untuk evaluasi kinerja faktor internal dan eksternal sebagai bahan pertimbangan untuk berinvestasi, metode ini merupakan perencanaan strategis mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Strenght, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Metode analisis ini dianggap banyak digunakan karena alat ini dianggap tepat untuk menentukan masalah dari empat sisi yang berbeda, dari aplikasi bagaimana mampu mengambil manfaat atau meraih keuntungan dari potensi yang ada dan bagaimana cara mengatasi kelemahan yang membuat ancaman nyata atau ada ancaman baru yang diciptakan.

Datap rimer dan sekunder juga digunakan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh dengan pengamatan observasi langsung, dokumentasi di lokasi Pulau Pisang, dan observasi di pelabuhan penyebrangan Jukung. Wawancara dilakukan dengan responden yang terdiri dari warga masyarakat pulau pisang yang memiliki status sebagai nelayan, pengelola homestay, aparat desa peratin, petani, pemandu wisata, pedagang kelontong, warung makanan, dinas pariwisata dan ekonomi kreatif, pengelola bungalows, dan wisma. Data sekunder diperoleh dari literatur dan jurnal yang berhubungan dengan penelitian ini.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian Wisata Bahari

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum penduduk Pulau Pisang dikelompokkan dalam dua kelompok masyarakat berdasarkan tempat tinggal yang berkaitan dengan aktivitas secara umum sebagai petani, nelayan dan pelaku jasa, mereka bertempat tinggal di pekon, posisinya berada di dataran atas terdiri dari tiga pekon atau desa, yakni desa LOK Bandar dalam, Sukamarga yang berdomisili lokasi bukit terdapat 151 Kepala Keluarga yang memilki kebun sebagai petani pada umumnya mereka tidak bekerja sebagai nelayan, dari sejumlah penduduk disini, hasil wawancara dengan responden terdapat 180 orang yang tidak sanggup untuk melaut karena bukan profesi nelayan atau karena takut.

Beberapa aspek kunci ekowisata bahari yang basisnya masyarakat:

- Masyarakat membentuk panitia atau kelompok pengelola kegiatan ekowisata bahari di dukung oleh pemerintah dan organisasi masyarakat, mengimplementasikan nilai dan partisipasi masyarakat melakukan edukasi ekowisata
- 2. Pengelolaan dan melibatkan kepemilikan masyarakat setempat tehadap sarana dan parasarana pada kawasan ekowisata

- 3. Sarana akomodasi di lokasi wisata berupa homestay memiliki nilai ekonomi dan edukasi, komunikasi sosial dapat terbangun, iklim memanfaatkan sarana untuk kepentingan masyarakat disarkan atas norma.
- 4. Pemandu wisata merupakan bagian dari partisipasi masyarakat dapat dilakukan oleh penduduk local.
- 5. Perintisan ekowisata pengelolaan dan pemeliharaan obyek wisata menjadi tanggung jawab masyarakat setempat termasuk penentuan biaya untuk wisatawan nilai ekonomi dan wisata pemungutan tarif (fee)

## Daya Dukung dan Strategi Ekowisata Bahari

- Konsep ekowisata memperhitungkan pemanfaaatan ruang dan kualitas daya dukung dari kegiatan di lingkungan kawasan tujuan wisata, pengaturan melalui sistem zonasi dengan cara mengatur kunjungan wisatawan, menentukan jumlah dan waktu yang masuk kepulau pisang
- 2. Kegiatan wisata mendukung program penghijauan, mencegah reboisasi, serta penggunaan sarana penangkapan ikan yang dapat merusak lingkungan, penggunaan bahan bakar kayu untuk rumah tangga secara berlebihan,
- 3. Rancangan fasilitas umum sesuai dengan kebiasaan tradisi masyarakat lokal yang terlibat dalam perencanaan pembangunan zonasi wisata dan kemudahan prasana transportasi darat , laut dan udara,
- 4. Fasilitas pendukung yang tidak merusak ekosistem keunika dan kerentanan, berkerjasama dengan kelembagaan untuk riset konservasi keragaman bawah laut,
- 5. Kegiatan keseharian mencari ikan, melakukan panen atau berburu dapat dimasukkan kedalam agenda atraksi lokal, memperkenalkan ke wisatawan bagaiman cara hidup masyarakat dan mengajak mereka agar dapat menghargai pengetahuan dan kearifan budaya lokal
- 6. Belum, Mengembangkan paket wisata yang mengedepankan budaya seni, nilai budaya yang sudah menjadi tradisi masyarakat,
- 7. Menyediakan tempat disekitar fasilitas Umum dan sampah rumah tangga. dan sistem pengolahan sampah belum efektif

Dalam pengembangan pemasaran dan strategi branding untuk produk ekowisata sangat penting, tindakan yang dapat dilakukan dengan membuat strategi melalui:

- 1. Kegiatan pomosi dan pemasaran dengan skala tertentu
- 2. Melakukan Survei pasar, melakukan segmented secara berkala untuk dapat mengetahui dinamika pasar yang berkembang.
- 3. Mengidentifikasi target pasar untuk ekowisata yang hendak dikembangkan
- 4. Menyelenggarakan promosi khusus, paket wisata dengan memanfaatkan media dll.
- 5. Menjalin hubungan dengan pihak swasta, agent tourism atau membuat kesepakatan organisasi masyarakat dengan pengelola wisata.

Zona dan pengaturan adalah salah satu pendekatan yang akan membantu dan menjaga nilai konservasi berkelanjutan kawasan ekowisata; kriteria ini memperhatikan:

- 1. Kegiatan ekowisata telah memperhitungkan tingkat pemanfaatan ruangan dan kualitas daya dukung lingkungan dan kawasan melalui pelaksanaan system zonasi bertujuan untuk pengaturan kunjungan wisatawan.
- 2. Faslitas pendukung yang dibangun tidak membuat kerusakan atau pada ekosistem yang unik dan rentan pada kerusakan alami
- 3. Rancangan fasilitas umum disesuaikan dengan tradisi lokal dan masyarakat terlibat dalam proses perencanaan dan pembangunan kawasan ekowisata bahari
- 4. Terdapat sistem pengelolaan sampah disekitar fasilitas umum dan sejauh mana sampah dilakukan daur ulang
- 5. Kegiatan ekowisata mendukung program reboisasi, penghijauan tanaman dan pohon yang tahan terhadap cuaca dapat menyimpan cadangan air tanah.

Rencana pengembangan kawasan bahari harus dikaitkan dengan berbagai kepentingan yang mendasar, yaitu pemberdayaan masyarakat pesisir. Masyarakat pesisir adalah masyarakat yang memiliki banyak pengetahuan tentang kondisi obyektif wilayahnya, oleh Karena itu dalam pengembangan kawasan wisata bahari, senantiasa hendaknya di mulai pendekatan terhadap masyarakat setempat sebagai suatu model pendekatan perencanaan partisipatif yang menempatkan masyarakat pesisir memungkinkan saling berbagi, meningkatkan dan menganalisa pengetahuan mereka tentang bahari dan kehidupan pesisir, membuat rencana dan bertindak.

Pembangunan yang berpusat pada masyarakat lebih menekankan pada pemberdayaan (empowerment), yang memandang potensi masyarakat sebagai sumber daya utama dalam pembangunan dan memandang kebersamaan sebagai tujuan yang akan dicapai dalam proses pembangunan. Masyarakat pesisir adalah termasuk masyarakat hukum adat yang hidup secara tradisional di dalam kawasan pesisir maupun di luar kawasan pesisir. Oleh karena itu dalam rangkapengelolaan kawasan wisata bahari maka prinsip dasar yang harus dikembangkan adalah:

- 1. Prinsip kawasan wisata bahari adalah milik bersama ada hak masyarakat yang harus diakui termasuk perlindungan bersama. Batas sempadan pantai, kebersihan, menjaga kenyamanan, keamanan lokasi wisata.
- 2. Prinsip manajemen yaitu bahwa kepemilikan bersama mengharuskan, pengelolaan pesisiruntuk dilakukan bersama-sama seluruh komponen masyarakat (stakeholder) yang terdiri dari pemerintah, masyarakat dan organisasi non pemerintah yang harus bekerja sama
- 3. Prinsip keberadaan kawasan wisata bahari menjadi tanggung jawab bersama karena pengelolaan kawasan wisata bahari merupakan tujuan Bersama Ketiga prinsip tersebut dilaksanakan secara terpadu, sehingga fungsi kelestarian pesisir tercapai dengan melibatkan secara akitif peran serta masyarakat sekitar pesisir.

Masyarakat mampu berpartisipasi, perlu keberdayaan baik ekonomi, sosial dan pendidikan, untuk itu dibutuhkan peran pemerintah dalam memberdayakan masyarakat sekitar pesisir agar meningkatkan melalui 6 prinsip pemberdayaan, agar masyarakat berdaya yaitu

- 1. Membangun. visi misi dan rencana strategis bidang wisata yang ramah lingkungan
- 2. melakukan kerjasama dan berdasarkan-nilai kesepakatan sebagai modal sosial
- 3. Infrastruktur dan pengembangan masyarakat yang berorientasi untuk kemajuan
- 4. Orientasi model pengembangan wisata pengembangan yang bertumpu kemampuan dan kepemilikan masyarakat
- 5. Kerjasama (collaboration) yaitu mengembangkan pola kerjasama yang tumbuh dari dalam
- 6. Menumbuhkan partisipatif peran masyarakat untuk berkembang lebih mandiri

Table 1. Matrik Analisis SWOT

KEKUATAN (Strength)	KELEMAHAN (Weakness)
<ol> <li>Daya tarik dan potensi alam, wisata pantai, bawah laut snorkeling, diving, lokasi mancing/selancar.</li> <li>Budaya dan adat masyarakat lokal menarik untuk kunjungan wisata</li> <li>Suasana masyarakat religi sebagai kekuatan pranata sosial</li> <li>Sarana pengelolaan air bersih cukup tersedia</li> <li>Kantor kecamatan mendukung kordinasi dengan pemerintahan kabupaten</li> <li>Penciptaan lingkungan aman</li> <li>Jalan lingkungan paving blok, semen</li> <li>Tersedia lahan tempat berkumpul jumlah banyak orang</li> <li>Peningkatan kelola homestay/ rumah penduduk</li> <li>Suasana pantai secara umum bersih</li> <li>Kerjasama kementrian, lembaga dan media</li> </ol>	<ol> <li>Transportasi, sarana angkutan</li> <li>Belum ada standar tariff retribusi ke pulau</li> <li>Fasilitas pasokan listrik PLN belum ada, masih andalkan genset</li> <li>Dermaga pelabuhan belum berfungsi, kapasitas kecil dan berbahaya bagi penumpang</li> <li>Layanan komunikasi terbatas, hanya satu provider/hanya ada satu BTS</li> <li>Ketergantungan musim ombak untuk surfing</li> <li>Komunikasi, akomodasi dan promosi</li> <li>Sertifikat bahasa asing bagi pemandu</li> <li>Kualifikasi SDM rendah untuk medukung ekowisata bahari</li> <li>Kegiatan kelompok sadar wisata belum berperan</li> <li>Rumah penduduk, homestay yang belum terawat</li> <li>Segmen kebutuhan pasar kecil</li> </ol>
PELUANG (Opportunities)	13. Sistem pengelolaan sampah umum belum berfungsi  ANCAMAN ( Threats)
<ol> <li>Akses dekat dengan kota kabupaten</li> <li>Pengembangan daerah otonomi baru</li> <li>Pengrajin dilatih disain lokal</li> <li>Pelatihan nelayan terampil/budi daya</li> <li>Potensi SDA hayati non hayati besar</li> <li>Memiliki heritage, sejarah, produk seni kriya lokal menarik</li> <li>Sarana pendukung bandar udara serai mempercepat jalur ke pulau</li> <li>Dekat Kawasan TNBBS (Taman Nasional Bukit Barisan) hutan konservasi (paket wisata)</li> <li>Lahan Riset Flora-Fauna</li> <li>Memanfaatkan paket wisata andalan/tour joint promotion</li> <li>Kerjasama International Resort and leisure pockets</li> </ol>	<ol> <li>Ancaman Samudra Hindia</li> <li>Dampak kawasan longsor, banjir</li> <li>Jalur gempa tektonik, tsunami</li> <li>Tata kelola image wisata buruk</li> <li>Pencemaran dampak lingkungan</li> <li>Kawasan konservasi yang gagal</li> <li>Disharmonis pelaku kelompok usaha</li> <li>Peraturan zona dan resort wisata tidak memperhatikan kearifan lokal.</li> <li>Pengaruh global warming dari negara asing, kasus ekskusi hukuman mati warga negara asal Australia</li> <li>Saingan dari pengelola wisata lainnya, kawasan wisata pantai pesisir selatan</li> </ol>

Dari tabel tersebut diatas dapat dilakukan upaya untuk meminimalkan faktor internal dan eksternal dari berbagai aspek, dimana dilakukan identifikasi aspek kelemahan dan ancaman upaya dalam rangka memformulasikan strategi pada kegiatan Ekowisata Bahari di Pulau Pisang, langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi dengan menganalisis faktor internal dan eksternal sehingga dapat berubah jadi Kekuatan dan Ancaman berubah menjadi Peluang untuk sektor usaha wisata bahari Pulau Pisang. Dalam merumuskan strategi pengembangan ekowisata bahari pulau pisang berdasarkan *table matriks SWOT* menunjukan

tentang peluang dan ancaman dari faktor eksternal yang dihadapi mengembangkan ekonomi wisata terdapat konflik kepentingan sebagian masyarakat menghendaki pembangunan wisata yang dapat memberikan nilai tambah secara ekonomi namun dilain pihak terjadi penolakan terhadap pengembangan ekowisata bahari alas an penetrasi budaya asing yang dapat mengerus nilai dan tatanan norma adat setempat, dalam pengembangan ekowisata ini yang perlu ditegaskan menjaga kesesuaian dan harmonisasi tata nilai yang berkembang di masyarakat pulau pisang, seberapa kuat daya tangkal dan ketangguhan untuk menanggulangi kelemahan yang ada dilingkungan adat masyarakat pulau khususnya pulau pisang. Rumusan strategi sebagai berikut:

- 1. Merumuskan aturan yang disepakati untuk dijalankan oleh pelaku usaha
- 2. Menyediakan SDM terlatih berwawasan lingkungan pengelolaan ekowisata bahari
- 3. Menjaga lokasi aman, bersih,nyaman dan tersedia sarpras ke lokasi wisata Penyediaan sarana ke pulau transportasi
- 4. Menegakan peraturan yang tertib dalam pelaksanaan berdasarkan hukum secara umum
- 5. Melakukan Kerjasama dengan lembaga riset konservasi, riset (LIPI) kelembagaan dan bisnis
- 6. Mengajukan Rancangan pengembangan pulau untuk ekowisata bahari dalam rangka meningkatkan IPM

Tabel 2. Alternatif Strategis Pengembangan Ekowisata Bahari Pulau Pisang

	KEKUATAN(STRENGHT)	KELEMAHAN(WEAKNES)
FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KS 1. Daya tarik potensi bahari, wisata alam KS 2. Budaya adat masyarakat KS 3. Kehidupan masyarakat religi KS 4. Pelatihan, keterampilan, budaya lokal KS 5. Kondisi lingkungan aman KS 6. Potensi SDA melimpah KS 7. Heritage sejarah pulau, seni kriya lokal KS 8.Bandara udara serai jalur strategis KS 9.TNBBS (Taman Nasional) KS 10.Lahan Riset Flora -Fauna KS 11.Promosi & paket wisata andalan KS 12. Contoh perencanaan DOB mudah KS 13. JALUR KOMUNIKASI KE KAB DEKAT KS 13. Potensi SDA Heritage, sejarah pulau, seni kriya lokal. KS 14. Prasarana dermaga pelabuhan pengembangan wisata Pesisir Barat	KW 1. Ancaman Samudra Hindia KW 2. Akses tujuan wisata terhambat dari Kawasan rawan banjir, longsor KW 3. Jalur Gempa lempeng tektonik KW 4.Tata kelola image wisata buruk KW 5.Pencemaran dampak lingkungan dan ekosistem KW 6 Kawasan Konservasi gagal KW 7 Disharmonis kelompok usaha KW 8 Aturan zona wisata belum jelas KW 9 Kearifan lokal diabaikan. KW10.Sarana pendukung angkutan laut kurang baik KW.11 Sekolah kejuruan sesuai lokal KW 12. Sarana-Prasarana wisata lemah KW 13. Pelatihan keterampilan dan budi daya bagi nelayan yang berhubungan dengan konservasi
PELUANG (OPPORTUNI TIES)  ANCAMAN (THREATS)	STRATEGI S-O  1. Potensi lokasi pantai, bawah laut, adat istiadat menarik  2. Menciptakan suasana penyediaan sarana akomodasi aman, nyaman, bersih, dan mengesankan  3. Daerah pengembangan dekat dengan kabupaten induk  4. Perencanaan jalur udara dan sarpras laut terkait untuk wisata  5. Potensi riset biota laut, ekosistem  6. Pengembangan Produk & budaya masyarakat pesisir  STRATEGI S-T  1. Manfaat pembangunan sarana prasarana bukan untuk kepentingan  2. Potensi SDA dieksploitasi untuk kepentingan promosi dan pencitraan.  3. Jalur Lintas strategis tidak mampu dimanfaatkan optimal	STRATEGI W-O  1. Keseriusan pelaku usaha untuk bidang Ekowisata bahari  2. Pembangunan Sarana prasarana diutamakan untuk mengembangkan potensi ekowisata bahari  3. Perencanaan pengembangan wisata daerah otonomi baru lebih mudah mengikuti rencana pembangunan kabupaten induk  4. Pelatihan yang kompenten dan khusus masyarakat pesisir pulau  STRATEGI W-T  1. Dukungan komunitas untuk wisata kurang fokus  2. Ancaman konservasi gagal dikembangkan  3. Persepsi skala prioritas pembangunan wisata butuh biaya tinggi  4. Infrastruktur perangkat sosial lemah
	Ketergantungan wisata asing dalam meningkatkan nilai tambah, manfaat wisata mengalir ke masyarakat	

# **KESIMPULAN**

Strategi pengembangan ekowisata bahari di Pulau Pisang diantaranya daya tarik dan potensi alam, wisata pantai, bawah laut snorkeling, diving, lokasi mancing/selancar, budaya dan

adat masyarakat lokal menarik untuk kunjungan wisata, suasana masyarakat religi sebagai kekuatan pranata sosial, sarana pengelolaan air bersih cukup tersedia, kantor kecamatan mendukung kordinasi dengan pemerintahan kabupaten, penciptaan lingkungan aman, jalan lingkungan paving blok, semen, tersedia lahan tempat berkumpul jumlah banyak orang, peningkatan kelola homestay/ rumah penduduk, suasana pantai secara umum bersih, kerjasama kementrian, lembaga dan media.

Namun demikian masih terdapat beberapa kelemahan diantaranya transportasi dan sarana angkutan belum ada standar tariff retribusi ke pulau, fasilitas pasokan listrik pln belum ada, masih mengandalkan genset, dermaga pelabuhan belum berfungsi, kapasitas kecil dan berbahaya bagi penumpang, layanan komunikasi terbatas, hanya satu provider, ketergantungan musim ombak untuk surfing, komunikasi, akomodasi dan promosi belum baik, tidak ada sertifikat bahasa asing bagi pemandu, kualifikasi SDM masih rendah untuk medukung ekowisata bahari, kegiatan kelompok sadar wisata belum berperan, rumah penduduk atau homestay yang belum terawat, segmen kebutuhan pasar masih kecil, dan sistem pengelolaan sampah umum belum berfungsi dengan baik.

Beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian ini, yaitu bagi pemangku kepentingan dapat membuat peraturan pengelolaan ekowisata bahari, zona, pelaku, sarana, retribusi, diatur secara jelas, menyiapkan SDM yang terampil dan berwawasan melalui berbagai pelatihan, menciptakan lokasi yang aman, bersih, nyaman dan tersedia sarana prasarana ke lokasi wisata, khusus penyediaan sarana transportasi ke pulau, membuat aturan ketertiban dalam praktek hukum secara umum, mendukung peraturan daerah tentang pengelolaan dan kerjasama dengan lembaga riset konservasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

Agusriyadi dan Aras Mulyadi, Syafrudin Nasution. (2013). *Study of Marine Ecotourism Potensial in Balai Island Aceh Singkil Regency of Aceh Province*. Fisheries and marine Science faculty of The University of Riau

Bursan, R. (2006). Analisis Pengaruh Dimensi Wisata terhadap loyalitas wisatawan (Studi Kasus di Propinsi Lampung).

http://travel.detik.com/read/2015/01/15/141100/2798271/1025/pulau-pisang-satu-lagi-yang-cantik-di-bandung

- Irfan, Lazuardi, Petrus Subardjo, Hariyadi (2013) Analisis kesesuaian perairan untuk wisata *Snorkeling dan Diving* di pulau pisang bagian utara kecamatan pesisir utara Lampung Barat. Journal of Marine Research Vol 2, nomor 3, Tahun 2013 Halaman 156-165.
- Kosana, K.S. (2010). Pengaruh kepuasan terhadap loyalitas dengan pengembangan "Toursat" pada obyek wisata Umbul Sidomukti, Prestasi, Vol. 6 No. 2, 57 76.
- Putra Charisma Chryssa Sitompul, Petrus Subardjo, Ibnu7 Pratikto (2013). Studi potensi pulau pisang bagian utara untuk perencanaan kawasan wisata pantai, Kabupaten Lampung Barat Propinsi Lampung. Journal of Marine Research Vol 2, nomor 3, Tahun 2013 Halaman 138-146.
- Sugiyono (2008). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D, *Penerbit. Alfabeta, Bandung.*